

**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**İŞE ALIM SÜRECİNDE TOPGRADİNG METODOLOJİSİ: POZİTİF VE  
NEGATİF YÖNLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Azer ABBASOV**

**(Y1312.040072)**

**İşletme Ana Bilim Dalı**

**İşletme Yönetimi Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Bekir Emre KURTULMUŞ**

**Ekim 2016**





T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.040072 numaralı öğrencisi Azer ABBASOV'un "İŞE ALIM SÜRECİNDE TOPGRADING METHODOLOJİSİ: POZİTİF VE NEGATİF YÖNLERİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 06.09.2016 tarih ve 2016/18 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *oybirliği* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :30/09/2016

1) Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Bekir Emre KURTULMUŞ

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARI

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Murat OCAK

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.



## **YEMİN METNİ**

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum ‘**İŞE ALIM SÜRECİNDE TOPGRADİNG METODOLOJİSİ: POZİTİF VE NEGATİF YÖNLERİ**’ adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../.../2016)

**Azer ABBASOV**



## **ÖNSÖZ**

Gelişen ve değişen dünya şartları ile birlikte birçok işletme yoğun bir rekabet ortamı içerisinde sürekliliklerini ve varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bütün bu şartlara göre insanı örgütün merkezine koyan ve örgüt için en değerli varlığın insan olduğu savunan, küreselleşme ile birlikte gelişimi hızlanan ve gün geçtikçe daha fazla örgütün benimsediği insan kaynakları yönetimi geçmişteki durumdan daha farklı hal almaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin sahip olduğu kapsamın belirlenmesi ile birlikte insan kaynakları yönetimi uygulamaları içeriğinde önemli bir yeri olan işe alım süreci ile ilgili inceleme yapılmıştır. Bir örgütün ihtiyaç duyduğu bölgelere eleman seçmesi sürecinde çok sayıda farklı yöntemden faydalanılması mümkündür. Bu Çalışmada insan kaynakları yönetiminde yeni bir işe alım tekniği olan Topgrading metodolojisinin pozitif ve negatif yanlarını inceleyerek bu sorunun ortadan kaldırılması ve topgrading yöntemi aracılığıyla personel seçimi yapmaları söz konusu olduğunda işletmenin performansına uyum sağlayacak ve performansı artıracak şekilde işgücüne sahip çalışanların seçilmesi hedefi bulunmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda Topgrading metodolojisinin daha çok tercih edilen ve işletme için çok daha faydalı bir yöntem olduğu ortaya koyulmuştur. Çünkü topgrading yöntemi, A kalite çalışanı seçmekle işletmeye daha fazla güç katar yaklaşımına sahip bir yöntem niteliği taşımaktadır.

Umuyorum ki; bu çalışma İnsan Kaynakları yönetimi literatürüne ve işletmelerin gündelik faaliyetlerine katkıda bulunacaktır.

Yüksek Lisansım boyunca her zaman yanımda olan, bana destek veren babam Şahbette ABBASOV' a, sevgili annem Hoşgöl ABBASOVA' ya, abim Kurbanali ABBASOV' a, tüm sevdiklerime, arkadaşlarıma ve tecrübeleri ile bana yapmış olduğu yardımlarından dolayı değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Bekir Emre KURTULMUŞ'a teşekkürlerimi sunarım.

**Ekim 2016**

**Azer ABBASOV**





## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÇİZELGE LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xvii</b>
<b>1 GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1 Amaç.....	1
1.2 Problemin Belirtilmesi.....	4
1.3 Problemin Önemi.....	5
1.4 Çalışmanın Amacı ve Görevleri .....	5
<b>2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve İŞE ALIM YÖNTEMLERİ</b> .....	<b>7</b>
2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	7
2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	9
2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları .....	11
2.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	12
2.5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi .....	14
2.6 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Diğer Yaklaşımların Kıyaslanması .....	17
2.7 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Seçimi İşlevi .....	19
2.8 İnsan Kaynakları Yönetiminde Topgrading Yöntemi .....	21
2.9 Topgrading Uygulamaları ve Diğer Uygulamaların Kıyaslanması.....	22
2.10 İşe Alım ve Kapsamı .....	24
2.11 İşletmelerde İşe Alımı Gerektiren Nedenler.....	26
2.12 İşe Alım Süreci .....	27
2.13 İşe Alımda İç Kaynaklar ve Dış Kaynaklar.....	30
2.14 İşe Alımda Kullanılan Teknikler .....	32
2.14.1 Toplu sınavlar.....	32
2.14.2 Testler.....	33
2.14.3 Değerlendirme merkezi.....	34
2.14.4 Mülakat .....	34
2.15 İşe Alım Tekniklerinden Beklentiler .....	35
2.16 Birey ve İşletme İçin İşe Alım Tekniklerinin Önemi.....	37
2.17 İşe Alım Tekniklerinin Kıyaslanması.....	38
2.18 İşe Alım Tekniklerinin Önemi ve Gerekliliği .....	41
<b>3 ARAŞTIRMA: İŞE ALIM SÜRECİNDE TOPGRADING METODOLOJİSİ: POZİTİF VE NEGATİF YÖNLERİ</b> .....	<b>45</b>
3.1 Araştırma Filozofisi.....	45
3.2 Araştırmanın Yaklaşımı.....	45
3.3 Araştırmanın Metotları .....	46
3.4 Evren ve Örneklem.....	46
<b>4 BULGULAR</b> .....	<b>47</b>

4.1	Bulgular .....	47
<b>5</b>	<b>ANALİZLER.....</b>	<b>57</b>
5.1	Analizler .....	57
<b>6</b>	<b>SONUÇ ve ÖNERİLER .....</b>	<b>69</b>
6.1	Öneriler.....	75
<b>KAYNAKLAR.....</b>		<b>77</b>
<b>EKLER.....</b>		<b>81</b>
Ek.1:	Mulakat Soruları .....	81
Ek.2:	Etik Kurul Onayı’’ .....	82
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>		<b>83</b>

## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

<b>Çizelge 2.1:</b> Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi.....	10
<b>Çizelge 2.2:</b> Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri.....	16
<b>Çizelge 2.3:</b> İç Kaynak ve Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları.....	31
<b>Çizelge 2.4:</b> İşe Alım Sürecinde Faydalanılan Testler .....	33
<b>Çizelge 2.5:</b> İşe Alım Tekniklerinin Geçerlilik Düzeyleri.....	40



## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 2.1: İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci .....	8
Şekil 2.2: İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri .....	11
Şekil 2.3: İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Başarı Faktörleri .....	14
Şekil 2.4: İnsan Kaynakları Yönetiminin Çevresi .....	18
Şekil 2.5: İşe Alım Sürecinin Aşamaları .....	29
Şekil 2.6: İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgücü İhtiyacı .....	42



# **İŞE ALIM SÜRECİNDE TOPGRADING METODOLOJİSİ: POZİTİF VE NEGATİF YÖNLERİ**

## **ÖZET**

Bu çalışmanın amacı, işe alım süreçlerinde kullanılan yöntemler ile topgrading yöntemi arasında kıyaslama yaparak topgrading yönteminin pozitif ve negatif yönlerini ortaya koymaktır. Literatür taraması ve mülakat görüşmesi yöntemlerinin tercih edildiği çalışmada elde edilen sonuçlar, topgrading yönteminin işe alım sürecinde hata oranını minimum düzeye düşürmesi sebebiyle diğer yöntemlerden ayıldığını göstermiştir. Topgrading'in işletme için en faydalı çalışanları tespit etmesi ve işletme bünyesine kazandırmasının en çok öne çıkan pozitif yönü olduğu, çalışmada ulaşılan bir diğer sonuçtur.

**Anahtar Kelimeler:** *İnsan kaynakları yönetimi, İŞe alım süreci, Topgrading.*





**TOPGRADING METHODOLOGY IN RECRUITMENT  
PROCESS: THE POSITIVE AND THE NEGATIVE  
DIMENSIONS**

**ABSTRACT**

The goal of this study is to determine the top grading methodology's negative and positive dimensions by comparing the recruitment methods in the human resources management. To reach the goal a literature review and an interview has been selected and the results showed that the top grading methodology decreases the mistake ratio in to minimum levels. This is the most important difference of the top grading system from the others. Also the top grading system can be used to determine the most effective workers in the company and this is another result of this study.

**Keywords:** *Human Resources management, Recruitment, Topgrading*



# 1 GİRİŞ

Çalışmanın birinci bölümünü oluşturan giriş bölümünde, çalışmada izlenecek olan yol haritasına dair veriler sunulması amaçlanmaktadır. Yine aynı şekilde çalışma kapsamında yapılacak olan araştırmayla ilgili temel veriler de giriş bölümünde değerlendirmeye alınacaktır. Giriş bölümünde çalışmayla ilgili ulaşılmaması hedeflenen noktaya dair bilgi sahibi olunacağı düşünülmektedir. Bu nedenle bu kısımda çalışmanın amaçları, problemi ve yöntemine ilişkin verilerin sunulması planlanmaktadır.

## 1.1 Amaç

Personel yönetimi anlayışının yerini alan insan kaynakları yönetimi, insanı örgütün merkezine koyan ve örgüt için en değerli varlığın insan olduğu savunan bir yaklaşımdır. Küreselleşme ile birlikte gelişimi hızlanan ve gün geçtikçe daha fazla örgütün benimsediği insan kaynakları yönetimi, çok sayıda fonksiyona sahip geniş kapsamlı bir yönetim yaklaşımını ifade etmektedir. Bu çalışma içeriğince yapılacak olan araştırmada öncelikle insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütler için ne anlama geldiğine ilişkin değerlendirmeler açıklanacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin sahip olduğu kapsamın belirlenmesi ile birlikte insan kaynakları yönetimi uygulamaları içeriğinde önemli bir yeri olan işe alım süreci ile ilgili inceleme yapılacaktır. İhtiyaç duyulan en uygun elemanın örgüte dahil edilmesi amacını taşıyan işe alım sürecinin kapsamı ifade edilen bu husustan çok daha geniştir. İşe alım sürecinde faydalanılan tekniklerin sayısı, bu noktada en etkili hususlar arasında yer almaktadır. Bir örgütün ihtiyaç duyduğu bölgelere eleman seçmesi sürecinde çok sayıda farklı yöntemden faydalanılması mümkündür ve bu yöntemlere ilişkin bu çalışmada kapsamlı bir araştırma olacaktır.

İşe alım sürecinde kullanılan teknikler arasından öncelikle mülakat, test, toplu sınav gibi çokça faydalanılan yöntemlere yönelik bilgi sunulacaktır. Bu işe alım

tekniklerinin olumlu ve olumsuz yönlerinin ortaya konulmasının akabinde işe alım teknikleri arasında kıyaslama yapılacaktır. Hangi işe alım tekniğinin daha faydalı olduğunun açıklanması adına bu incelemenin yol gösterici olmasına yönelik beklentilerden söz edilebilir.

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından olan işe alım süreci içerisinde doğru kararı vermek oldukça zordur ve daha da kötüsü doğru karar verilse dahi bunu anlamak oldukça uzun sürmektedir. Bu durumun beraberinde getirdiği baskı sebebiyle işe alım süreçlerinde verilen kararların önemli bir kısmı hayal kırıklığı ile sonuçlanabilecektir. Yoğun rekabetin olduğu dünyada özellikle büyük ölçekli işletmelerin bu gibi hatalarda kayıpları büyük olacağı için doğru çalışanı işletmeye kazandırmak için çaba gösterilmesi girişimleri artmıştır. İşte bu gelişmeler, insan kaynakları yönetiminde yeni bir işe alım yöntemini gerekli kılmıştır. Topgrading yönteminin ortaya çıkış süreci yaşanan bu gelişmelerin bir ürünüdür.

Yeni bir işe alım yöntemi olan topgrading, diğer işe alım tekniklerinin incelenmesinin sonrasında ele alınacaktır. Çalışmanın temel araştırma konusunu oluşturan topgrading yöntemine ilişkin kapsamlı bir araştırma yapılması planlanmaktadır. Bunun sonrasında yine çalışmanın temel sorularından olan topgrading yönteminin olumlu ve olumsuz yönlerinin neler olduğu sorusuna yanıt verilmesi mümkün olacaktır. Ayrıca yapılacak olan araştırma ile birlikte topgrading tekniğinin diğer işe alım teknikleri ile kıyaslanabilmesi için ihtiyaç duyulan verilerin elde edileceği düşünülmektedir.

“Topgrading, görüşmelerde uygulanacak bir yol haritası vererek en iyi olan adayı şirkete dahil etmeyi amaçlamaktadır” (Özer, 2013: 23). Bu tanımda yer alan nitelemelere paralel olarak topgrading yönteminin a kalite çalışanı işe alma olarak ifade edildiği bilinmektedir. Dolayısıyla topgrading yöntemi aracılığıyla elde edilecek olan veriler, en nitelikli çalışanın işletmeye kazandırılması amacına hizmet edecektir.

İşletmelerin topgrading yöntemi aracılığıyla personel seçimi yapmaları söz konusu olduğunda işletmenin performansına uyum sağlayacak ve performansı artıracak şekilde işgücüne sahip çalışanların seçilmesi hedefi bulunmaktadır. İşe alım süreci içerisinde kullanılan her bir yöntemin amaçları arasında işletme için

en uygun çalışanı seçmek amacı yer alıyor olsa da topgrading yönteminde biraz daha farklıdır denilebilir. Çünkü topgrading yöntemi, en iyi adayı seçmek işletmeye daha fazla güç katar yaklaşımına sahip bir yöntem niteliği taşımaktadır.

Topgrading yönteminde odak noktası yüksek performanstır. Performans ve verimlilik etkileşiminin günümüz koşullarında sahip olduğu önem, bu sonucu ortaya çıkaran temel unsur olarak görünmektedir. Yeni bir işe alım tekniği olan topgrading, aynı zamanda düşük performanslı bireylerin işletmeden uzaklaştırılması süreci içerisinde doğrudan ya da dolaylı şekilde görev üstlenmektedir. Bu da topgrading yönteminin niteliklerinin anlaşılmasına katkıda bulunacak bir veridir.

İşe alım sürecinde en yüksek düzeyde performans gösterecek olan bireylerin işletme bünyesine kazandırılması, topgrading yönteminin diğer süreçlerde etkisini göstermeyeceği anlamına gelmemektedir. Belirli bir süreden beri işletmede çalışmakta olan bir kişinin düşük performans göstermesi, yine topgrading yöntemi içeriğinde yer almaktadır. Topgrading yönteminin her zaman en yüksek performansı hedeflemesi ve vasat performans tahammülünün olmaması, belirtilen sonucu ortaya çıkaran temel faktör olarak görünmektedir. O halde topgrading yönteminin yüksek performans sergileyen çalışanları işletme bünyesine kazandırmasının yanında vasat performans bertaraf edecek şekilde rollere sahip olduğu yorumunun yapılması mümkündür.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının itibar kazanmasında topgrading yönteminin faydaları ortaya çıkabilir. Başka bir deyişle topgrading yönteminin işletme için en yüksek düzeyde performans gösterecek işgörenleri bulması, dolaylı olarak işletmenin itibarına olumlu yansımaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının itibarına olan olumlu etkiler ise doğrudan ortaya çıkmaktadır.

Topgrading yöntemi ile ilgili yapılan araştırmalar, topgrading yöntemi ile işe alım sürecinin olumlu taraflarının yanında diğer işe alım tekniklerinin yetersizliği üzerinde yoğunlaşmaktadır. İşe alım ve terfi konusunda yetersiz kalan yöntemlerin varlığı, işletmelere büyük zararlar verdiği için topgrading yönteminin benimsenme sıklığı giderek artan bir yapıya sahiptir. Bu duruma

paralel olarak topgrading yöntemini araştıran çalışmaların sayısı günden güne artan bir eğilim göstermektedir.

Verimlilik konusunun işletmeler için ifade ettiği önemin her geçen gün artması, topgrading ile ilgili değinilmesi gereken bir başka ayrıntıdır. Yüksek verimlilik hedeflerinin gerçekleşmesi için yüksek düzeyde performans gösterilmesine gereksinim duyulması, yüksek performans elde edilmesinin de topgrading yönteminin temel hedefi olması, verimlilik hedefleri ile topgrading yöntemi arasındaki ilişkiyi meydana getirmektedir.

Çalışmada insan kaynakları yönetiminde yeni bir işe alım tekniği olan topgrading özelinde araştırma yapılması tasarlanmıştır. Bu araştırmanın yapılmasının öncesinde ise diğer işe alım tekniklerinin açıklanması gerekmektedir. Tüm bu incelemelerin sona ermesi ile birlikte topgrading yönteminin pozitif ve negatif yönlerinin açıklanması hedeflenmektedir.

## **1.2 Problemin Belirtilmesi**

İnsan kaynakları yönetiminde yeni bir işe alım tekniği olan topgrading tekniğinin pozitif ve negatif yönlerinin belirlenmesi, bu çalışmanın problemi olarak görünmektedir. Yapılacak olan araştırma ile birlikte bu problem durumunun ortadan kaldırılması hedeflenmektedir. Problem durumunun ortadan kaldırılması ise topgrading tekniğinin pozitif ve negatif yönlerinin kapsamlı bir şekilde açıklanması ile birlikte gerçekleşecektir.

Topgrading tekniğinin pozitif ve negatif yönlerinin açıklanması, çalışmanın tek problemi değildir. Çünkü işe alım sürecinde faydalanılan bu yeni tekniğin açıklanmasından önce diğer işe alım teknikleri ile ilgili bilgi verilmesi gerekecektir. Buna göre işe alım sürecinde kullanılan tekniklerin belirlenmesi, çalışmanın problemleri arasında yer almaktadır. Topgrading tekniği ile diğer işe alım teknikleri arasında kıyaslama yapılması için bu problemin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu amacın gerçekleşmesine yönelik olarak çalışma içerisinde topgrading tekniğinin yanında mülakat, test, değerlendirme merkezi ve toplu sınav gibi öne çıkan işe alım tekniklerine yer verilmesi planlanmaktadır.

### **1.3 Problemin Önemi**

Örgütlerin işe alım süreçlerinde faydalanacakları teknikleri belirlemesi kararı hiç de kolay değildir. Çünkü hangi tekniğin örgüte daha nitelikli insan kaynağı temini sağlayacağını belirlenmesi, birçok değişkenin etkisi ile birlikte olmaktadır. Bu nedenle problemin önemi kapsamında ilk olarak işe alım tekniklerinin seçiminin örgütler açısından çok önemli bir karar olmasının yanında zor bir karar olmasına değinmek gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi kapsamında değişime uyum sağlanması gerekmektedir ve bu işe alım sürecinde faydalanılan teknikler için de geçerliliği olan bir durumu ifade eder. İnsan kaynakları yönetiminin gelişimine paralel olarak ortaya çıkan bir teknik olan topgrading, bu niteliği sebebiyle çalışmayı önemli kılmaktadır. İşletmeler için işe alım sürecinde faydalanılacak olan teknik başta olmak üzere verilecek her bir kararın önemli olması, aynı zamanda bu çalışmanın problemini de önemli yapan bir unsurdur.

### **1.4 Çalışmanın Amacı ve Görevleri**

Çalışmanın temel amacı, insan kaynakları yönetiminin yeni bir işe alım tekniği olan topgrading tekniğinin pozitif ve negatif yönlerini açıklamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için diğer işe alım teknikleri ile topgrading tekniği arasındaki bağlantıyı sağlamak da çalışmanın görevleri arasında yer almaktadır. Yine işletmelerin işe alım süreçlerinde göz önünde bulundurması gereken/beklenen hususları açıklaması da çalışmanın görevleri kapsamında yer verilmesi gereken bir husustur.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını yüzeysel olarak açıklamayı amaçlayan bu çalışmada aynı zamanda işe alım sürecini kapsamlı bir şekilde açıklama amacı güdülmektedir. Bu sayede araştırmanın ortaya koymak istediği verileri anlamlandırmak daha kolay olacaktır. İşe alım sürecinin işletmeler için ifade ettiği anlamın günümüz rekabet koşulları ile bir araya gelmesinin beraberinde getirdiği sonuçları ortaya koymak da çalışmanın amaç ve görevler içeriğinde yer almaktadır. Değişen ve gelişen koşulların işe alım sürecini nasıl etkilediğini açıklamak, çalışmada açıklanması amaçlanan konular arasındadır.





## 2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve İŞE ALIM YÖNTEMLERİ

### 2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

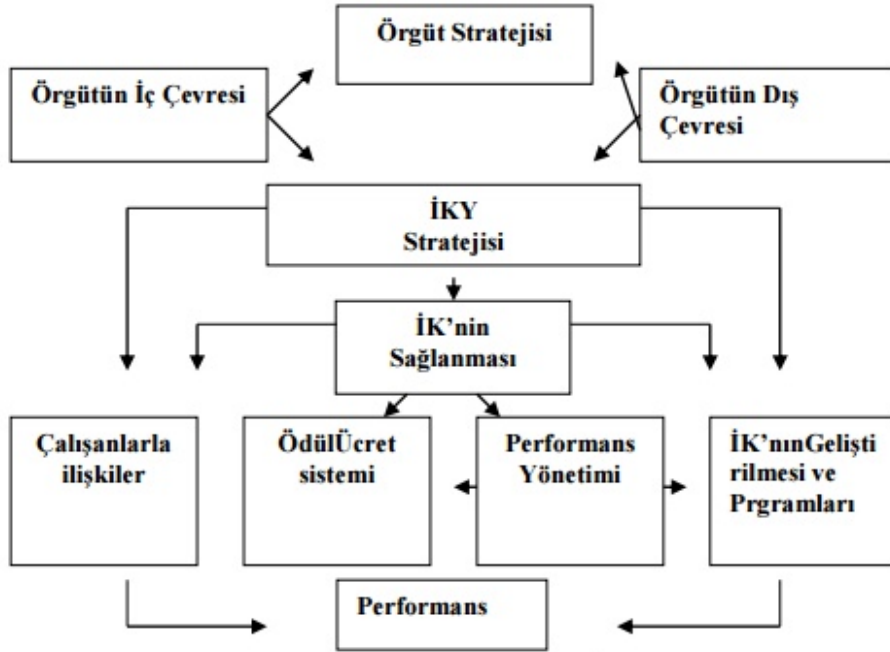
Strateji, teknoloji, işletme gibi kavramlarla ilişkili olan insan kaynakları yönetimi tüm bunların ötesinde insan değeri ile ilgili bir kavramdır. Bu açıdan değerlendirilecek olduğunda insan kaynakları yönetiminin tanımı ve içeriği şu şekildedir: “İnsan kaynakları yönetimi anlayışı, potansiyel kalifiye işgücünü örgüte çeken bir fonksiyon olmasının yanında, bu işgücünü geliştirme ve örgütte sürekli istihdam etme sürecini ifade etmektedir” (İbicioğlu, 2011: 12). İnsan kaynakları yönetiminin sahip olunan insan değerini geliştirme hedefini içerdiği bu tanımdan anlaşılmaktadır.

Günümüzde yönetsel süreçleri de içermek suretiyle hemen hemen her alanda değişiklikler yaşanmaktadır. Dinamik süreçlerin gerekliliği, bu değişimlerin bir sonucudur. Yönetim anlayışlarının yaşadığı değişimler insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasına neden olmuştur ve “insan kaynakları yönetimi, günümüzde geleneksel personel yönetiminin yerine kullanılmaya başlanan modern bir terimdir” (Ekinci, 2008: 177). İnsan kaynakları yönetimi anlayışının personel yönetimi yaklaşımının süreçlerle ilgili yetersiz kalması ile ortaya çıkan bir kavram olduğu, burada yer alan ifadelerin odak noktası olarak görünmektedir.

Daha geniş bir bakış açısıyla insan kaynakları yönetimi tanımı yapılacak olduğunda ortaya çıkacak olan tanım ise şu şekildedir: “İnsan kaynakları yönetimini, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalar çerçevesinde, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlamak mümkündür” (Filizöz, 2003: 162). İnsan kaynakları yönetiminde etkin ve verimli olma amacı, bu tanımda yer alan dikkat çekici noktalardan birisidir. Yine insan kaynakları yönetiminin birçok faktörün bir araya gelmesinin ürünü olduğunu gösteren işlev ve çalışmalar bütünü ifadesinin varlığı, bu tanımın dikkat çeken yönlerinden birisidir.

Çalışmanın bu kısmında yapılan tanımlar, insan kaynakları yönetiminin birçok değişik bakış açısına göre incelenmesinin mümkün olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Ayrıca birden fazla boyutta incelenebilen ve işletmeyi bütünsel olarak ele alan bir kavram olması, insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan tanımlardan elde edilen çıkarımlar arasında yer almaktadır. Bu kısımdaki tanımlara ek olarak birçok farklı perspektif aracılığıyla insan kaynakları yönetiminin tanımlanabilecek olması, yapılan çıkarımlardan bir diğeridir. Tüm bu faktörler eşliğinde insan kaynakları yönetimi için insanlara daha fazla önem veren bir örgüt yapısını işaret ettiği söylenebilir (Deniz ve Bakkalbaşı, 2010: 186). Bu durum aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin ayırt edici nitelikleri arasında yer almaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin sağlıklı bir şekilde anlaşılabilmesi adına süreç olarak insan kaynakları yönetiminin hangi aşamaları ve eylemleri içerdiğinin bilinmesi gerekmektedir. Süreç olarak insan kaynakları yönetimi aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



**Şekil 2.1:** İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci

**Kaynak:** [apbs.mersin.edu.tr/files/mince/Theses\\_002.pdf](http://apbs.mersin.edu.tr/files/mince/Theses_002.pdf) , Erişim Tarihi: 25.05.2016.

Şekil 2.1’de görüldüğü üzere insan kaynakları yönetimi süreci, örgütün iç ve dış çevresinin şekillendirdiği örgüt stratejilerine göre şekillenmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin stratejilerinin sağlanması için ise çalışanlarla ilişkiler, ödül-ücret yönetimi, performans yönetimi, insan kaynağının geliştirilmesi gibi faktörlerin doğrudan etkili olduğu da yine şekil 2.1’de yer alan veriler aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetimi, işletmelerde ve çalışma hayatının tamamında geniş yankı uyandıran bir anlayış haline gelmiştir. İşletmelerin birbirlerine karşı rekabet üstünlüğü kurabilmeleri, hedeflerini gerçekleştirebilmeleri ve sürdürülebilir bir şekilde varlıklarını devam ettirebilme gibi son derece önemli konularda etkisini doğrudan hissettiren insan kaynakları yönetimi, bu niteliği sebebiyle her işletme için ihtiyaç duyulan bir hale gelmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin nasıl bu hale geldiği ise çalışmanın bir sonraki bölümünde açıklanacaktır.

## **2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**

İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi, son yüzyılın ikinci yarısı itibariyle birlikte olmuştur. Organizasyonlarda ek maliyet olarak görülen insanın yatırım ve rekabet avantajı kaynağı halini alması, insan kaynakları yönetiminin gelişimini özetlemektedir (Sayılar, 2005: 150). Yaşanan bu gelişimle birlikte insan kaynakları yönetimi, organizasyonlar açısından gereklilik olarak görülmeye başlamıştır. Bedelini ödemek kaydıyla işletmelerin aynı sistemlere sahip olmaya başlamaları, insan kaynaklarının gelişiminde doğrudan etkili olmuştur. Bu durumda insan kaynaklarına olan ihtiyaç ve insan kaynağının etkili bir şekilde yönetilmesi gereklilikten zorunluluğa doğru ilerlemiştir.

Nitelikli insan kaynağına duyulan ihtiyacın artması, insan kaynakları yönetiminin gelişiminde etkisi olan gelişmelerden bir tanesidir. Küresel rekabet piyasasında yer alan işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için nitelikli insan kaynağına olan ihtiyaçları her geçen gün artmaktadır. Bu da insanı rekabet avantajı kaynağı olarak gören insan kaynakları yönetimini geliştiren bir hadise olmuştur. Çünkü insana gerekli bir kaynak olarak yaklaşılması ile birlikte insanın katkıları aracılığıyla örgütlerde verim, kalite, kar gibi göstergelerde artışlar meydana gelecektir (Akın ve Erdost Çolak, 2012: 86).

İnsan kaynakları yönetiminin gelişiminin anlaşılması adına personel yönetimi anlayışı ile insan kaynakları yönetimi anlayışı arasındaki farkların bilincinde olmak gerekir. Çünkü insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin yerini almış bir yönetim anlayışıdır. Bu açıdan ele alınacak olduğunda, insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki temel farklar çizelge 2.1’de incelendiği gibi görünmektedir.

**Çizelge 2.1:** Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi

<b>Boyutlar</b>	<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
<b>Yönetim</b>	Prosedürle belirli	İşe göre değişken
<b>Davranış</b>	Normlar ve gelenekler	Değerler/misyon
<b>İşgören yönetimi</b>	Denetleme	Geliştirme
<b>Odaklanan ilişki</b>	İşgören yönetimi	Müşteri
<b>Öncelikler</b>	Bölgelere ayrılmış	Bütünleştirilmiş
<b>Karar alma hızı</b>	Yavaş	Hızlı
<b>İletişim</b>	Dolaylı	Doğrudan
<b>Ücretleme</b>	İş değerlemeye göre	Performansa göre
<b>İş tasarımı</b>	Çalışanlara pay etme	Ekip çalışması şeklinde
<b>Eğitim ve geliştirme</b>	Belirlenen düzeye erişme	Öğrenen örgüt anlayışı

**Kaynak:** İbicioğlu, 2011: 13.

Çizelge 2.1’deki boyutlar, personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farkları göstermesinin yanında insan kaynakları yönetiminin neden geliştiğini açıklamaktadır. Personel yönetiminin organizasyon için yetersiz kaldığı konuların anlaşılması için verilerin çizelge 2.1’de yer alması, bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olmuştur. O halde personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi ilişkisini ele alan çizelge 2.1’deki verilerin birden fazla boyutta içeriğe sahip olduğu söylenebilir.

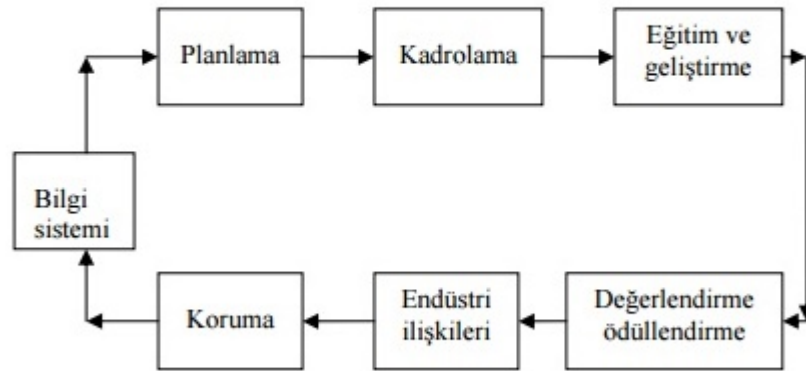
İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi 1980’lerin ortasında hızlanmış ve 1990’lı yıllara gelindiğinde iyice ivmelenmiştir (Tüzün, 2013: 62). Yaşanan gelişim süreci ile birlikte işletmelerin personel yönetimi anlayışını terk ederek insan kaynakları yönetimini benimsedikleri görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin gelişimin önemli kılan temel husus ise organizasyonel düzeyde başarıya ulaşabilmek için insana odaklanan ve insana değer veren yaklaşımların gerekli olduğunun anlaşılmasıdır. Yönetim anlayışlarında yaşanan değişimin

hangi şekilde ve hangi düzeyde olduğunu açıklaması, bu kısımdaki incelemeyi önemli hale getirmiştir.

### 2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Planlama, insan kaynakları yönetiminin en temel fonksiyonları arasında yer almaktadır. Organizasyonel süreçlerin her birisi için geçerli olan planlama fonksiyonunun önemi, insan kaynakları için de geçerli olup insan kaynakları yönetiminde planlamayı farklı kılan işgücü planlaması yapıyor olmasıdır. Doğru ve etkili bir işgücü planlaması yapılması halinde, işgören devir hızının korunması mümkün olacaktır (Akın ve Erdost Çolak, 2012: 92). Düzenli bir işgücüne sahip olunması ile birlikte işletmenin daha verimli bir şekilde faaliyet göstermesi, işgücü planlaması fonksiyonunun ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının organizasyon içerisinde kendisini ne şekilde gösterdiğinin (nasıl bir sıralama ile birlikte etkisinin ortaya çıktığı) bilinmesi, konunun anlaşılması adına önemli bir ayrıntı niteliği taşır. Buna göre insan kaynakları yönetimindeki temel fonksiyonların süreç yaklaşımına göre değerlendirilmesi istenildiğinde şekil 2.1'deki gibi bir görsel ortaya çıkmaktadır.



Şekil 2.1: İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

**Kaynak:** Saldamlı, 2008: 242.

Şekil 2.2’de görüldüğü üzere insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının sürecinin başlangıcı planlama ile birlikte olmaktadır. Sonrasında kadrolama, eğitim-geliştirme, değerlendirme, koruma, bilgi sistemi gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının etkilerinin gözlendiği şekil 2.2’de görülen bir başka ayrıntıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının organizasyona istenildiği şekilde tesir etmesi için gözetilmesi gereken bir takım ilkeler mevcuttur. Söz konusu ilkelerden en çok bilinenleri aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır (Mercin, 2005: 134):

- a) İnsana saygı ilkesi,
- b) Tarafsızlık ilkesi,
- c) Eşitlik ilkesi,
- d) Açıklık ilkesi ve
- e) Bilimsellik ilkesidir.

Her bir ilkenin aynı zamanda fonksiyonlar üzerinde doğrudan ya da dolaylı şekilde etkisini göstermesi, sıralanan ilkelerin önemini meydana getirmektedir. Bununla birlikte insan kaynakları yönetiminin sahip olduğu bakış açısının anlaşılması adına bu ilkelerin etkili olduğu bilinmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin en temel fonksiyonu, iş analizidir. Çünkü iş analizi diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır (Tüzün, 2013b: 173). Bu niteliği, iş analizi fonksiyonunun diğer fonksiyonlardan daha önemli olarak anılması için yeterlidir. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının her birisinin performans ve başarı elde edilmesi için farklı düzeyde etkiye sahip olduğu unutulmamalıdır.

## **2.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi**

İnsan kaynakları yönetiminin önemini oluşturan birçok faktörden söz edilebilirken bunların başında çevresel faktörler ile insan kaynakları yönetimi ilişkisi gelmektedir. Çevresel boyutlar içeriğinde yer alan ve insan kaynakları yönetimini önemli kılan boyutlar; belirsizlik, fiyat esnekliği, değişim büyüklüğü ve karmaşıklık şeklindedir (İbicioğlu, 2011: 25). Bu kısımda yer verilen

ifadelerden anlaşılacağı üzere insan kaynakları yönetimi ekonomik, yasal, sosyal ve teknolojik çevre ile ilişki içerisindedir.

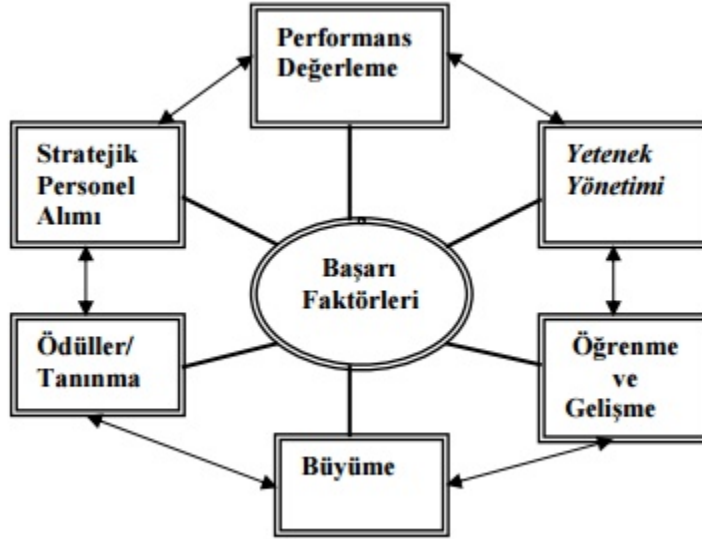
Uluslararası ölçeğinin olması, insan kaynakları yönetiminin önemi konusu içinde yer alan bir başka konudur. Çokuluslu işletmelerin ekonomik düzende sahip oldukları yerin genişlemesi, insan kaynakları yönetiminin uluslararası boyutunu kaçınılmaz kalmıştır. Çokuluslu işletmelerin rekabet etme gücüne sahip olmaları için insan kaynağına sahip olmalarının daha yüksek düzeyde gereklidir (Filizöz, 2003: 169). Bu da uluslararası insan kaynakları yönetimi anlayışını gerekli kılmasının yanında insan kaynakları yönetiminin önemini artırmıştır.

İşletme kaynağı olması ve rekabet üstünlüğü sağlaması, insan kaynakları yönetiminin önemini oluşturan iki temel konudur ve diğer unsurlar bu iki konu içeriğinde yer alır. Bu açıdan değerlendirilecek olursa insan kaynakları yönetimini önemli kılan tüm unsurlar aşağıda gibi sıralanmaktadır (Bakan, Doğan ve Kılıç, 2013: 7-8):

- a) Örgütlerin başarılı olması için gereklidir,
- b) Taklit edilmekten uzaktır,
- c) Sahip olunan kapasiteyi koruma ve geliştirmede etkilidir,
- d) Kaynakların etkin ve verimli bir şekilde değerlendirilmesini sağlar,
- e) Süreçlere uyum sağlamada rol üstlenir,
- f) Çalışanların örgütte kalmaya devam etmek için istekli olmalarına katkıda bulunur,
- g) Stratejilerde değişiklik yapılması gerekliliğine cevap verebilmektedir.

Yukarıdaki yedi madde insan kaynakları yönetiminin önemini açıklamada yeterli görünmektedir. Ancak yine de insan kaynakları yönetiminin önemini oluşturan faktörlerin yukarıda maddelerle kısıtlı olduğu söylenemez. Bu nedenle yukarıdaki maddeleri konu ile ilgili daha fazla bilinirliği olan hususlar olarak nitelendirmek daha doğru olacaktır.

İnsan kaynakları yönetimini önemli kılan hususlarda birisi de başarıya olan etkisidir. Buna göre insan kaynakları yönetiminde başarı faktörleri aşağıda gösterildiği gibidir.



**Şekil 2.2:** İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Başarı Faktörleri

**Kaynak:** Doğan ve Demiral, 2009: 149.

Şekil 2.3'te görüldüğü üzere insan kaynakları yönetiminin temel başarı faktörleri; performans değerlendirme, ödül, yetenek yönetimi, öğrenme ve gelişme, büyüme ve işe alımı içermektedir. Bu çalışmanın temel araştırma konularından olan işe alımın temel başarı faktörleri arasında yer alması, önemli bir ayrıntı niteliği taşır.

Bu kısımda yer verilen bilgiler, insan kaynakları yönetimini önemli kılan birçok faktörün olduğunu göstermektedir. Belirtilen faktörlerin her birisinin farklı düzeyde önem ifade etmesi, insan kaynakları yönetiminin geniş kapsamı ile ilgilidir ve koşullara göre değişkenlik gösterebilir.

## 2.5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Vizyon, yenilik, strateji gibi kavramlar, küreselleşen dünyada kilit rollere sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi ile bu kavramlar arasındaki etkileşim, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Rekabet avantajı elde etmede sürekliliği sağlamak adına stratejik insan kaynakları yönetimine gerek duyulmaktadır (Demirtaş, 2014: 78). Bu nitelik, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının gelişimini hızlandıran temel unsur olarak değerlendirilebilir.



İnsan kaynakları yönetiminin yaşadığı gelişimle ilgili çalışmanın daha önceki bölümlerinde inceleme yapılmıştı. Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı açısından inceleme yapılacak olursa, gelişim sürecinin son halkasının stratejik insan kaynakları yönetimi olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile insan kaynakları yönetiminin yaşadığı gelişim, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır. O halde stratejik insan kaynaklar yönetimi, insan kaynakları yönetiminin stratejik boyut kazanmış hali olarak açıklanabilir (Akın ve Erdost Çolak, 2012: 86).

Konu ile ilgili yapılan çalışmalar araştırıldığında stratejik insan kaynakları yönetiminin beş farklı yaklaşıma göre incelendiği sonucu görülecektir. Stratejik insan kaynakları yönetimi ele alan yaklaşımlar; kaynağa dayalı yaklaşım, bağlamsal yaklaşım, biçimlendirme yaklaşımı, durumsal yaklaşım ve evrensel yaklaşım biçiminde sıralanmaktadır (Bayat, 2008: 74). Bu yaklaşımların her birisi stratejik insan kaynakları yönetimini değişik bir bakış açısına göre incelemektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin anlaşılması için kavramın içeriğinde yer alan faaliyetlere dair bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin hangi faaliyetleri içerdiği Çizelge 2.2’de incelendiği biçimdedir.

## Çizelge 2.2: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri

<b>İnsan Kaynakları Felsefesi:</b> Tanımlanmış örgüt değerleri ve kültürü.	İnsanlara nasıl davranılacağını ve nasıl değerlendirileceğini ifade eder
<b>İnsan Kaynakları Politikaları:</b> Paylaşılan değerleri ifade eder.	İnsanlarla ilgili iş konularına ve insan kaynakları programlarına kılavuzluk eder.
<b>İnsan Kaynakları Programları:</b> İnsan kaynakları stratejileri olarak ifade edilen konular	İnsanlarla ilişkili temel iş meselelerini göstererek bu konulardaki değişim çabalarını düzenler.
<b>İnsan Kaynakları Faaliyetleri:</b> Liderlik, müdürlük ve faal görevler tanımlanır.	İhtiyaç duyulan rol biçimlerini harekete geçirir.
<b>İnsan Kaynakları Metotları:</b> Diğer faaliyetleri formüle eder ve yürütür.	Bu faaliyetlerin nasıl başarıldığını ifade eder.

**Kaynak:** Yavan, 2012: 8.

Çizelge 2.2’de görüldüğü üzere felsefe, politika, program, faaliyet ve metot olmak üzere beş boyutta incelenen stratejik insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, organizasyon bünyesinde işgörenlere nasıl yaklaşılacağına dair bilgiler içermektedir. Yine stratejik insan kaynakları yönetiminin organizasyonel düzeyde yol gösterici niteliklerinin bulunduğu da çizelge 2.2’de yer alan faaliyetlerden anlaşılmaktadır.

Son olarak süreç olarak stratejik insan kaynakları yönetimi incelenecek olursa, sürecin aşamaları aşağıdaki gibi olacaktır (İbicioğlu, 2011: 18):

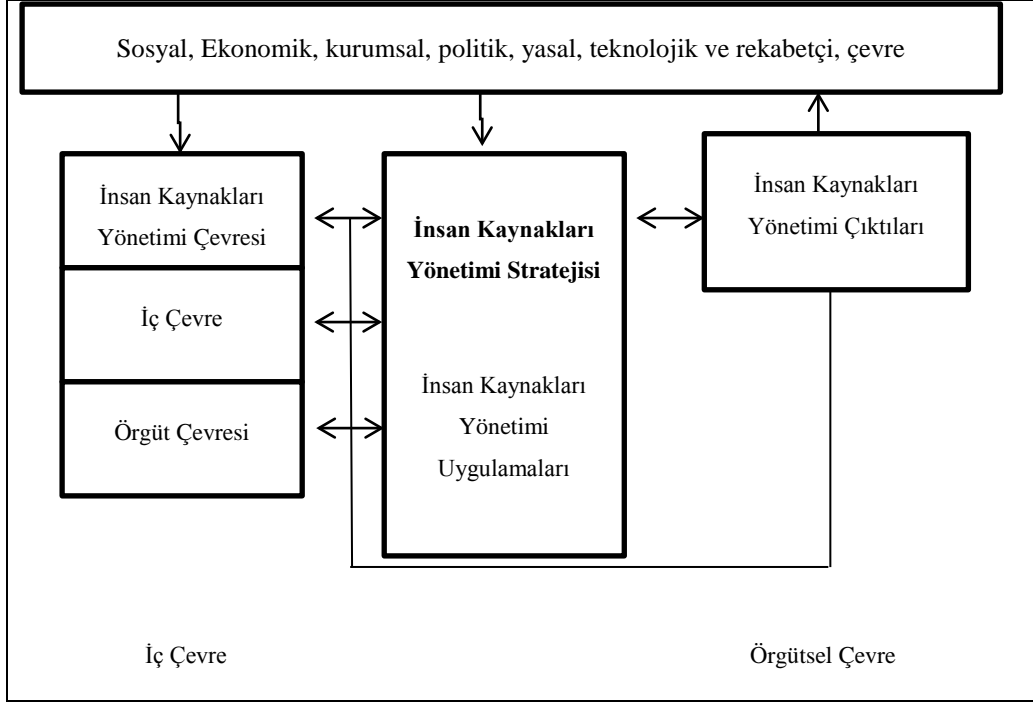
- Vizyon ve misyon oluşturmak,
- Kapsamlı bir biçimde çevre analizi gerçekleştirmek,
- Güçlü ve zayıf tarafları belirlemek (SWOT Analizi),
- Amaç ve hedefleri açıkça ortaya koymak,
- Stratejileri uygulamaya geçirmek,
- Sonuçları analiz etmek ve
- Gerekli tedbirleri almaktır.

## **2.6 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Diğer Yaklaşımların Kıyaslanması**

İnsan kaynakları yönetimi, sahip olduğu bakış açısı ve uygulamalar aracılığıyla diğer yönetim anlayışlarından ayrılmaktadır. Günümüzde daha çok tercih edilen bir yönetim yaklaşımı halini alması, insan kaynakları yönetiminin diğer yönetim anlayışları ile kıyaslanmasını gerekli kılmıştır. İnsan kaynakları yönetimini diğer yaklaşımlardan ayıran temel husus, insana değer vermenin en temel aracı olmasıdır (Mercin, 2005: 128). İnsan kaynakları yönetimi anlayışı, insana değer verme yoluyla insanlardan en yüksek düzeyde verim elde edileceğini savunmaktadır.

Uluslararası boyutu, insan kaynakları yönetiminin öne çıkan ve farklı olarak anılan bir başka özelliğidir. Özellikle küreselleşme ile birlikte işletmelerin faaliyetlerini uluslararası düzeye taşımaları söz konusu olmuştur (Filizöz, 2003: 161). İnsan kaynakları yönetiminin gelişim süreci içerisinde doğrudan etkili olan bu hadise, aynı zamanda insan kaynakları yönetimini diğer yönetim yaklaşımlarından ayırmaktadır.

Çevresel faktörler, insan kaynakları yönetimi ile ilgili kıyaslamalarda son derece önemlidir. Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi anlayışına farklılık katan hususlar aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



**Şekil 2.3:** İnsan Kaynakları Yönetiminin Çevresi

**Kaynak:** Bayat, 2008: 80.

Şekil 2.4'te görüldüğü üzere insan kaynakları yönetiminin iç ve dış çevresi, insan kaynakları yönetimi stratejileri açısından belirleyici olmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde sosyal, ekonomik, kurumsal, politik, yasal ve teknolojik çevrenin göz önüne alınması gerektiği yine şekil 2.4'te yer alan verilerden anlaşılmaktadır.

Organizasyonu ve organizasyon bünyesindeki herkesi içerecek şekilde performansa olan etkisi, stratejik insan kaynakları yönetiminin özellikleri arasındadır (Yavan, 2012: 5). Bu özellik aynı zamanda diğer yönetim yaklaşımları ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklardan bir tanesidir. Sahip olduğu bu özellik vasıtasıyla insan kaynakları yönetimi, organizasyonu yeniden düzenleyebilir ve böylece hedeflerin gerçekleştirilmesine göre süreçlerde değişiklik yapabilir. Böylece zincirleme şekilde etkilerin ortaya çıkması söz konusu olabilir.

Verilen bilgilerden anlaşılacağı üzere, insan kaynakları yönetiminin tanımı, önemi, fonksiyonları ve gelişimi ile stratejik insan kaynakları yönetimi kısmında değinilen hususların her birisi, aynı zamanda insan kaynakları yönetimini diğer yaklaşımlardan ayıran husus niteliği taşımaktadır. Bu sebepten

ötürü çalışmanın bu kısmında insan kaynakları yönetimi ile diğer yönetimi yaklaşımları kıyaslanırken uzun uzun verilere yer verilmesi gerek görülmemiştir. Yinelemek gerekirse, çalışmanın bu kısmına kadar değinilen hususlar, insan kaynakları yönetiminin diğer yaklaşımlardan ayrılan taraflarını ifade etmektedir.

## **2.7 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Seçimi İşlevi**

İşe alım, aday bulma ya da bu çalışmada yer verileceği adıyla personel seçimi, insan kaynakları yönetiminin bu çalışma ile en yakından ilgili olan fonksiyonu olarak görünmektedir. Kısaca tanımlanması gerektiğinde insan kaynakları yönetiminin personel seçimi işlevi şu şekilde tanımlanmaktadır: “Organizasyondaki boş pozisyonların cazip hale getirilmesi ve uygun özelliklere sahip yeterli sayıdaki insanın haberdar edilerek bu pozisyonlara başvurmaları konusunda ikna edilmesi olarak tanımlanabilir” (İbicioğlu, 2011: 68).

Personel seçimi işlevi, birçok işlemin bulunduğu ve uzun süren bir dönemde gerçekleşen bir işlemdir. İnsan kaynakları yönetiminin bu işlevinin ne kadar geniş kapsama sahip olduğunun anlaşılması adına hangi işlemleri içerdiğinin belirtilmesi faydalı olabilir. Personel seçimi; iş analizi, iş için aday kaydı, ilk eleme, seçme, yerleştirme, yetiştirme ve performansı değerlendirme gibi işlemleri içermektedir (Koç, 2002: 3). Personel seçimi işlevinin sadece aday bulmayla ilgili işlemleri içermediği, adayın işe uyum sağlaması ve göstereceği performans gibi konuların da personel seçimi kapsamında yer aldığını göstermesi bakımından bu ifadeler önemlidir.

İşletme ile işe alınacak olan birey arasında uyum olması, personel seçimi işlevinin temel unsurları arasında yer almaktadır. Bu uyumun hangi düzeyde olduğu, işletmenin hedeflerine katkıda bulunulmasının belirleyicisi konumundadır. Personel seçimi sonrasında işletme bünyesine katılan bireyin işletme ile arasında uyumun olmaması halinde hem işletme hem de birey zarar görmek durumunda kalacaktır (Benli ve Şahin, 2004: 123). İhtiyaç duyulan pozisyonla ilgili seçim yapılırken yapılacak olan değerlendirmeler, tün bu hususlar sebebiyle önemlidir.

İlgili literatür incelendiğinde insan kaynakları yönetiminin personel seçimi işlevine dair üzerinde anlaşılan ve herkes tarafından kabul gören bir süreçten bahsedilmesi mümkün değildir. Başka bir deyişle her işletme için personel seçimi işlevinin farklı şekilde kullanımı söz konusu olacaktır. Belirtilen farklılıkları oluşturan temel unsurlar ise işletmenin büyüklüğü, yapılacak işlerin niteliği, personel sayısı ve niteliği şeklinde sıralanmaktadır (Bayraktaroğlu ve Dural, 2014: 23).

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinin birbirleri ile bağlantılı etkiler içerdiğine daha önceki kısımlarda yer verilmişti. Personel seçimi işlevi, bu açıdan değerlendirilecek olduğunda insan kaynakları yönetiminin planlama işlevi ile daha yakından bir ilişki içerisindedir. Öyle ki insan kaynakları planlaması, işin niteliğine uygun personel seçimini sağlamakta en etkili işlev olarak görünmektedir (Erdem, 2004: 43). Bu nedenle personel seçimi işlevi ile planlama işlevi arasındaki etkileşimin büyük öneme sahip olduğu çıkarımının yapılması mümkündür.

Amaçlar özelinde inceleme yapılacak olursa, insan kaynakları yönetiminin amaçlarından bir tanesinin boş pozisyonları tanımlamak ve bu pozisyonlara en uygun kişiyi yerleştirmek olduğu görülecektir (Demir ve Çavuş, 2010: 9). En uygun kişinin seçilmesi, sürecin sona erdiği anlamına gelmemektedir. Çünkü boş olan pozisyonlar için seçilen bireylerin işe uyum sağlaması da personel seçimi işlevi ile doğrudan ilgilidir. Bu sürecin etkin bir şekilde yönetilmesi, işe alım sürecinin başarılı olup olmadığının belirleyicisi olduğu için oldukça önemli bir konudur.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetiminin personel seçimi işlevi, işletmenin geleceğine ilişkin oldukça önemli kararların yer aldığı bir süreç niteliği taşımaktadır. Bu nedenle personel seçimi kapsamında alınacak olan kararların ve izlenecek olan yolun önemi de büyüktür. İnsan kaynakları yönetiminin personel seçimi işlevine dair bu kısımda yer verilen hususlar, planlama işlevi ile arasında kayda değer düzeyde etkileşim olduğunu ortaya koymuştur. Tüm bunlara ek olarak personel seçimi işlevinde alınan kararların işletmenin geleceğine dair roller üstlenmesi en önemli husus olarak görünmektedir. Seçilen personelin işletme için doğru seçim olup olmadığının anlaşılmasının kısa sürede

anlaşılmasındaki güçlük, bu konuyu daha önemli hale getirmektedir. Tüm bunlar, insan kaynakları yönetiminin personel işlevi kapsamında yer alan süreçlerde nasıl bir yol izleneceğine dair fikir verecek düzeyde ve nitelikte konular olarak görünmektedir.

## **2.8 İnsan Kaynakları Yönetiminde Topgrading Yöntemi**

İnsan kaynakları yönetiminde topgrading yöntemini açıklamadan önce değinilmesi gereken husus, personel seçimi sürecinde faydalanılan yöntemlerin yeterli görülmemesi ile birlikte ortaya çıkan bir yöntem olduğudur. Nitekim topgrading yöntemi ile birlikte işletme için en iyi adayı bulmanın amaçlandığı çalışmanın giriş bölümünde ifade edilmiştir ve bu kısımda yapılacak olan araştırmaya yol göstermektedir.

Topgrading en yalın ifadeyle işe alım sürecinde yetenek ve performans açısından en faydalı insanları istihdam etmeyi amaçlayan bir yöntemdir (Smart ve Smart, 1997: 2). İşletmelerin işe alım süreçlerinde en faydalı adayları seçmeleri, işletmenin başarısına tesir edeceği için topgrading yönteminin bu amacı oldukça önemli bir yere sahiptir.

Daha geniş kapsamlı bir tanımda topgrading şu şekilde açıklanmıştır: “Topgrading; bir organizasyonun işe alım sürecinde, A oyuncu diye tanımlanan adayların belirlenmesini ve işe alınmasını amaçlayarak yüksek performansın organizasyon içerisinde tutulmasını isteyen ve en yüksek kalitede işgücü yaratılmasını sağlayan bir uygulamadır” (Özer, 2013: 23). Bu tanımda A oyuncu olarak tanımlanan adayların işletmeye maksimum düzeyde katkıda bulunacak olan A kalite çalışanlar olduğu ve bu çalışanların ilgili işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamanın beklendiği ifade edilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde topgrading yönteminden söz edilmesi ile birlikte işletmede gözlenmesi muhtemel süreçler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Smart, 2012: 10):

- a) Yüksek performans gösterecek olan işçilerin tespit edilmesi işletme bünyesine katılması,
- b) Kötü performans gösteren işçilerin belirlenmesi,

- c) Performansları yetersiz olarak görünen bireylerin işten çıkarılması veya mevkilerinin değiştirilmesi,
- d) Birden fazla sayıda yüksek performanslı işçinin tespit edilmesi ve işe alınması,
- e) Sürekli olarak düşük performans gösteren işgörenlerin tespit edilmesi ve önlem alınması,
- f) İşletme içerisinde vasatlığın önüne geçilmesine yönelik girişimlerin olması şeklindedir.

Yukarıda sıralanan maddelerden de anlaşılacağı üzere insan kaynakları yönetiminde topgrading, işletmenin en yüksek seviyede performans göstermesine odaklanmış durumdadır ve bu nedenle işletme için yüksek performans gösterecek olan bireyleri işletmeye kazandırmaya yönelik girişimlerde bulunmaktadır.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetiminde topgrading yöntemi ile birlikte, işe alınması düşünülen adayın işyerine uygun olup olmadığı, motivasyon başta olmak üzere diğer kilit etkenler açısından araştırılması gibi süreçler yaşanmaktadır. Tüm bunlara ek olarak topgrading yaklaşımı, yetkinlik bazlı bir yaklaşım olarak görünmektedir ([http://eaglehillconsulting.com/wp-content/uploads/2015/12/Eagle-Hill-Consulting\\_Attrition-Survey-White-Paper.pdf](http://eaglehillconsulting.com/wp-content/uploads/2015/12/Eagle-Hill-Consulting_Attrition-Survey-White-Paper.pdf)). İşgörenlerin ve işgören adaylarının sahip oldukları yeteneklere paralel olarak göstereceği performansın topgrading yönteminin odak noktasında yer alıyor olması, bu ifadeyi desteklemektedir. Topgrading ile birlikte işletmelerin işe alacakları çalışanların yetenek ve becerileri ön planda olmakla birlikte motivasyon da önemli bir unsur olarak görünmektedir.

## **2.9 Topgrading Uygulamaları ve Diğer Uygulamaların Kıyaslanması**

Her yeni personel seçim süreci, işletme için kendisine en yüksek düzeyde katkı sağlayacak çalışanları bünyesine katma amacı ile başlamaktadır. Ancak personel seçim sürecinin bu hedefle sonuçlanması oldukça güçtür. Çünkü ihtiyaç duyulan pozisyon ile en uygun kişinin ortak paydada yer alması son derece düşük olasılıktır. Çalışmanın bu kısmında bu olasılığı artırmayı amaçlayan işe alım yöntemlerinin başında gelen topgrading yöntemi ile diğer uygulamalar arasında kıyaslama yapılacaktır.



Topgrading yöntemi, diğer personel seçim yöntemlerine oranla daha titiz seçimler yapmaktadır. Gelişmiş ve titiz yöntemlerle birlikte topgrading yönteminde A kalite oyuncu olarak isimlendirilen işletme için en yüksek düzeyde fayda sağlayacak olan çalışanların işletme bünyesine kazandırılması hedeflenmektedir (Smart ve Smart, 1997: 3). A kalite çalışan yaklaşımı, topgrading yöntemini diğer personel seçimi uygulamalarından ayıran hususlar arasında yer almaktadır.

İşletmelerin topgrading yöntemi ile personel seçimi sürecini devam ettirmesi halinde ortaya çıkacak sonuçlara ilişkin yapılan bir araştırmada topgrading yönteminin seçilmesi ile birlikte -yani topgrading iş görüşmesine dair eğitim alındığında ve görüşmede topgrading uygulanacak yeterliliğe sahip olduğunda- yüksek performanslı çalışanların işletmeye katılması olasılığının yüzde doksanlara kadar çıktığı sonucuna varılmıştır (Özer, 2013: 23). Personel seçim süreci için oldukça büyük bir başarı anlamına gelen bu oran, topgrading yöntemini diğer uygulamalardan farklı kılmaktadır. Ayrıca son yıllarda topgrading literatürünün hızlı bir şekilde gelişmesinde bu hususun doğrudan etkileri olduğu söylenebilir.

Topgrading yöntemi ile diğer uygulamalar arasındaki kıyaslama kapsamında yer verilmesi gereken hususlar, aşağıda sıralandığı gibidir (Smart, 2012: 15-17):

- a) Topgrading yöntemi, insan kaynaklarının şirkette daha fazla değer görmesine katkı bulunmakla birlikte insan kaynaklarına itibar katar.
- b) Personel seçiminde elde edilecek olan başarıda diğer yöntemlerden çok daha yüksek başarı oranları mevcuttur.
- c) Verimlilik ve kalite açısından topgrading yöntemi diğer yöntemlere göre daha ön planda yer alır.
- d) Lider işletmelerin kullandığı topgrading yönteminde daha yüksek başarı elde edilir.
- e) Topgrading'de iş analizlerinin yapılması üstünkörü yapılmaz, kapsamlı işlemler mevcuttur.
- f) Personel seçiminin yanında terfi süreçlerinde de topgrading yönteminden faydalanılabilir.

- g) Personel seçiminde kullanılan yöntemlerde yaklaşık yüzde 25 oranında başarı sağlanmak iken topgrading ile bu oranın yüzde 90'lara çıkması söz konusu olmaktadır.

Yukarıda yer alan hususlar, geleneksel işe alım yöntemlerinin ne denli yetersiz olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle topgrading yöntemi diğer uygulamalardan nitelik açısından ayrılmakta ve işletmelerin personel seçiminde en doğru kararı vermesinde yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak topgrading yöntemi, mükemmel performans ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak çaba gösteren bir yaklaşımdır. Topgrading görüşmelerinde ise belirtilen maksimum performansların tespit edilmesi hedeflenmektedir (Özer, 2013: 23). Böylece işletme için en yüksek düzeyde katkı sağlayacak olan bireyin kadroya katılması mümkün olacaktır. Çalışmanın bu kısmında verilen bilgiler, topgrading yönteminin diğer personel seçim yöntemlerinden üstünlüğünü ortaya koymaktadır. Topgrading yöntemi ile birlikte doğru personel seçiminde yüzde doksanlara varan başarı oranlarına ulaşılmasının mümkün olduğunu işaret eden ifadelerin varlığı, bunun en temel göstergesidir denilebilir.

## **2.10 İşe Alım ve Kapsamı**

İşe alım ya da diğer adıyla personel seçimi, işletme için çok büyük öneme sahip olmakla birlikte insan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olma niteliği taşımaktadır. Bu nedenle işe alım ile ilgili değinilen hususların işletmeler açısından belirleyici rolleri olabileceği bilincine sahip olmak gerekmektedir. “Çalışanların işe alım aşaması, etkili ve istikrarlı bir işgücünü oluşturmanın sadece başlangıç safhasıdır” (Karakaş, 2014: 2). Buradan hareketle işe alımın sadece personel seçimini içermediği, çalışanların işletmeye uyum sağlamasını da içerdiği değerlendirilebilir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının hemen her birisi işletmeler için büyük önem ifade etmektedir ve bu durum işe alım için de geçerlidir. Karar alma perspektifinden değerlendirilecek olduğunda işe alımın işletme için uygun adayı bulmak için verilen kararı ifade ettiği görülecektir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 90). İşe alım kararı verirken işletmenin geleceğini etkileyecek bir karar

verileceği göz ardı edilmemelidir. Bu husus aynı zamanda işe alımın kapsamını işaret eden bir husustur.

İşletmeler açısından işe alım, öncelikle varlığını devam ettirmek adına ihtiyaç duyduğu insan kaynağını temin etme anlamına gelmektedir. Bunun dışında işletmelerin küresel rekabet ortamında pay sahibi olma ve pazar payı sağlama gibi hedeflerini gerçekleştirmesi de işe alım ile birlikte olmaktadır (Yeloğlu, 2004: 116). O halde örgütler için büyük öneme sahip olan varlığı korumak, faaliyetlerine sağlıklı bir şekilde devam etmek, pazardan pay almak ve rekabet ortamında söz sahibi olmak gibi birçok önemli sürecin işe alım ve kapsamı ile ilişkili olduğu söylenebilir.

İşe alım kapsamında birçok kriterden bahsedilmesi mümkün olup bu kriterler insan kaynakları yönetimi aracılığıyla belirlenmektedir. Bu noktada insan kaynakları yönetiminden beklenen işe alım kapsamındaki kriterlerin ve iş tanımlarının gerektiği dönemlerde güncellenmesini sağlamak şeklindedir (İbicioğlu, 2011: 81). İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri arasında işe alımın önemli bir yere sahip olduğunu gösteren bu hususlar, aynı zamanda işe alım sürecinin barındırması gerekenleri işaret etmektedir.

Sahip olduğu kapsam özelinde incelenecek olursa, işe alımın kapsamı aşağıda maddeler halinde sıralandığı gibidir (Bingöl, 2010: 201):

- a) İşletmenin bugüne ve geleceğe dair ihtiyaçlarının açıkça belirlenmesi,
- b) Nitelik bakımından yetersiz olan bireylerin elenmesi ve doğru seçim yapılma olasılığının artırılması,
- c) Başvuru yapan nitelikli adayları belirleyerek aday havuzunu az maliyetle genişletme,
- d) Kısa sürede işten ayrılma vakalarının yaşanması olasılığının önüne geçme,
- e) Gerek kısa dönemde gerekse uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkinliği maksimum seviyeye çıkarma,
- f) İşgücünü karşılama konusunda örgütün sorumluluklarını yerine getirme şeklindedir.

İşe alımın sahip olduğu geniş kapsamın anlaşılması adına yukarıda sıralanan maddelerin önemi büyüktür. Her bir unsurun işe alım süreci kapsamında farklı düzeyde rolleri bulunmaktadır.

Özetlemek gerekirse işe alım, insan kaynakları yönetiminin en önemli bölümlerinden birisidir (Er ve Ünalır, 2012: 349). İşletmeler en uygun çalışanları işe alımla birlikte kadrolarına katma amacına sahip oldukları için işe alım kavramı ve kapsamı konusunun önemi büyüktür. Bu kısımda verilen bilgiler, işe alım ve kapsamının sahip olduğu önemi ortaya koyacak düzeyde ve nitelikte görünmektedir.

## **2.11 İşletmelerde İşe Alımı Gerektiren Nedenler**

İşletmelerde işe alımı gerektiren nedenler her bir işletme için farklılık gösterebilir ancak bu kısımda belirli düzeyde kabul görmüş olan ve işe alımı gerekli kılan nedenlere ilişkin inceleme yapılacaktır. İşletmelerde işe alımı gerektiren nedenlerin başında nitelikli insan kaynağına sahip olmak gelmektedir. Çünkü insan kaynağı, işletmeye yön veren ve işletmeni başarıya götüren temel unsurdur (Benli ve Şahin, 2004: 117). Bu nedenle insan kaynağının nitelikli olması amacıyla personel seçilmesini içeren işe alım sürecinin gerekliliği son derece olağan görünmektedir.

Günümüzde işletmelerin yer aldıkları piyasada sürekli değişikliklerin yaşanması nedeniyle yeniden yapılanmaları gerekebilir. Yeniden yapılanma sürecinde işe alım prosedürlerinin gözden geçirilmesi gerekir (Karaçolak ve Ünal, 2012: 2). Çünkü süreç içerisinde doğru işgörenleri işletmeye kazandırmak için kullanılan yöntemlerin etkinliğine ihtiyaç vardır. Bu durum aynı zamanda işletmelerde işe alımı gerektiren nedenler arasında yer almaktadır.

Sadece doğru işgörenin seçimi konusunda işe alımın gerekli olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Çünkü işe alım kararı ile birlikte performans, verim, kalite, işin niteliği gibi konularda işe alım sürecinin etkileri gözlenmektedir. O halde işletmenin hemen hemen yer aldığı süreçlerin her birisinin işe alımı gerektiren unsurlar içerdiği değerlendirilebilir. İşe alımla ilgili unsurların hemen hepsi insan kaynakları bölümünün kontrolü ve sorumluluğundadır (Sarıaltın ve Erol, 2015: 13). Bu nedenle işe alımın işletme için neden gerekli olduğunu dair

sorulara yanıt verilmesinde insan kaynakları bölümünün önemli rolleri bulunmaktadır.

Bir işletmenin belirlemiş olduğu hedeflerin gerçekleşmesi için bir kadro kurması gerekmektedir. Bu da işletmeler için işe alımı gerektiren nedenler arasında yer almaktadır. Böylece yapılacak olan işlere dair hangi kaynakların kullanılacağına dair karar verilmiş olmaktadır. Sahip olduğu bu nitelikler, işe alımı ihtiyaç duyulan niteliklere yönelik personeli bulma süreci olarak değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır.

Yürütülen faaliyetlerin içeriği, birçok farklı çalışana ihtiyaç duyulduğu anlamına gelmektedir. Yapılan planların gerçeğe dönüştürülmesi adına bilgi, yetenek, beceri ve motivasyon açısından yeterli çalışanların işletme bünyesine kazandırılması gerekmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 80). O halde bu husus, işletmelerde işe alımı gerektiren nedenlerin başında yer almaktadır. Aynı zamanda işe alım sürecinin işletmeler için belirli dönemlerde devam edebilecek bir yapıda olduğunu göstermesi sebebiyle bu husus önemlidir. Belirtilen hususlarda yeterlilik gösteren çalışanları bulmak ve işletmeye kazandırmak hiç kolay değildir ve bunlar işe alımın güçlüğüne oluşturmaktadır.

İşe alımın amaçlarının bilinmesi, işe alımı gerekli kılan nedenlere dair bilgi verecektir. Buna göre işe alımın amaçlarının başında işletmenin karlılığını artıracak personelleri kadroya katmak gelmektedir. İşletmenin büyüme amaçları işe alımla doğrudan ilgili bir başka amaçtır. Ayrıca işletmenin sürekliliğini sağlama, tüm üyelerden azami fayda sağlama gibi amaçlar da işe alım içeriğinde yer almaktadır (Demirkol ve Ertuğral, 2007: 24). O halde bu amaçların işletmelerde işe alımı gerekli kılan faktörler arasında yer aldığı değerlendirilmesi yapılabilir. Bu kısımda, işletmede işe alımı gerekli hale getiren çok sayıda unsurun olduğu anlaşılmıştır.

## **2.12 İşe Alım Süreci**

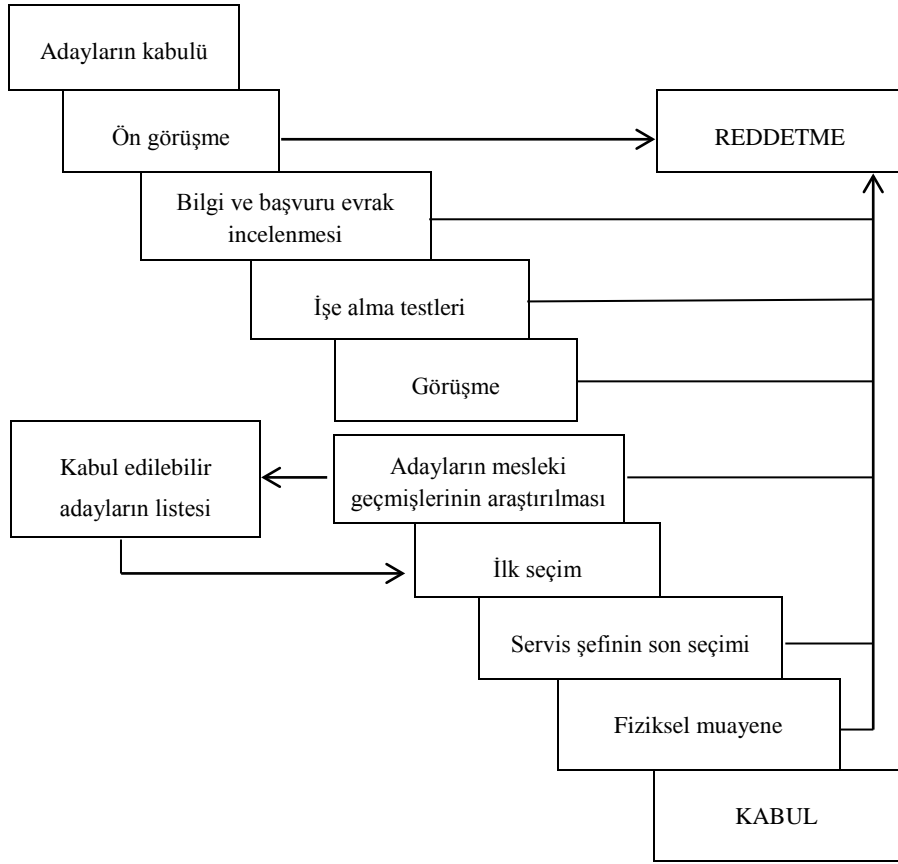
Süreç yaklaşımına göre incelenecek olduğunda işe alımın birçok aşamadan meydana geldiği söylenebilir. Bu kısımda işe alım süreci ve bu süreci meydana getiren aşamalar özelinde araştırma yapılacaktır. En genel hali ile işe alım süreci, ihtiyaç duyulan pozisyonla ilgili başvurular arasından en uygununu işe

almak için faaliyetlerde bulunulan süreci ifade etmekte olup bir ya da daha fazla adayın işe alınması ile sonuçlanan süreç olarak açıklanmaktadır (Bingöl, 2010: 237). Yinelenmesi gerekirse, işe alım süreci bir dizi kararların verildiği bir süreci ifade eder.

İşe alım süreci, etkili ve istikrarlı bir işgücüne sahip olmak için büyük öneme sahiptir (Karakaş, 2014: 1). Özellikle günümüz rekabet koşulları göz önüne alındığında istikrarlı bir kadroya sahip olmanın önemi daha sağlıklı bir şekilde anlaşılacaktır. Bu nedenle işe alım süreci değerlendirilirken çevresel koşullar ve içinde bulunulan dönemin koşullarından bağımsız bir şekilde değerlendirme yapılması mümkün olmayacaktır.

Nitelikli personeli işletmeye kazandırma amacı etrafında faaliyet gösteren işe alım sürecinin birçok ayırt edici özelliği vardır. Bu özellikler arasında insan kaynağının yerinin kolayca doldurulamaz olması önemli bir yere sahiptir (Bayat, 2008: 84). Doğru bir çalışan işe alınsa dahi koşullar sebebiyle farklı düzeyde performans gösterilmesi söz konusu olabilir. Oluşan bu durum, işe alım sürecinin zorluğunu göstermektedir. İşe alım süreci incelenirken işe alıştırma işleminin de sürecin aşamaları arasında yer verilen araştırmaların varlığının sebebi de burada açıklanan farklılıklardır. Anlaşılacağı üzere insan kaynağının niteliğinin bire bir taklit edilmesinin mümkün olmaması ve yetenekli bireylerin farklı koşullarda yeteneklerini yansıtamama olasılığı, işe alım süreci içerisinde önemlidir.

İşletmeler için işe alım sürecinin sahip olduğu birçok aşamaya olduğuna yer verilmiştir. İşe alım sürecinin oluşumunda payı olan aşamalar aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



**Şekil 2.4:** İşe Alım Sürecinin Aşamaları

**Kaynak:** Kocabacak, 2011: 37.

Şekil 5'te görüldüğü üzere işe alım sürecini oluşturan on aşamadan bahsedilmesi mümkündür. Buna göre işletmelerin adayları kabul etmesiyle başlayan sürecin ön görüşme, görüşme, ilk seçim ve kabul gibi temel aşamalardan meydana geldiği yine şekil 2.5'te görülmektedir. Sürecin ikinci aşaması ile birlikte reddetme olasılığının ortaya çıktığı ve reddetme kararının verilmesi halinde sürecin sona erdiği şekil 2.5'teki verilerin incelenmesi ile birlikte anlaşılmaktadır.

İşe alım sürecine ilişkin genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda örgütler arasında farklılık gösteren uygulamalara başvurulduğu bilinmektedir. Öyle ki işlemlerin işe alım süreçlerinde başvurdukları yöntemler sınıflandırılmış, modern ve geleneksel teknikler olarak ikiye ayrılmıştır (Yeloğlu, 2004: 117). Bu süreçte kullanılan geleneksel ve modern yöntemlerin neler olduğu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı şekilde ele alınacaktır. İşe alım aşamalarının meydana getirdiği sürece yönelik yapılan araştırmalardan

anlaşılacağı üzere işletmeye göre farklılık gösteren uzun bir süreçten bahsedilmektedir. Bu da aynı zamanda insan kaynakları yönetimi içerisinde işe alım sürecinin sahip olduğu kapsamın düzeyini gösteren bir başka gösterge olarak görünmektedir.

### **2.13 İşe Alımda İç Kaynaklar ve Dış Kaynaklar**

İşe alım sürecinde işletmelerin faydalanabilecekleri iki kaynak türü vardır. Bunlar iç kaynaklar ve dış kaynaklar şeklinde sıralanmaktadır. Bir işletme, herhangi bir pozisyon için ihtiyaç duyduğu personeli temin ederken terfi ya da iç transfer gibi yöntemleri kullanıyorsa iç kaynak kullanıyor demektedir. İhtiyaç duyulan pozisyona ilişkin göreve getirilecek olan personelin işletme dışında seçilmesi halinde ise dış kaynaklardan faydalandığı ifade edilmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 81).

İç kaynaklar, işe alım sürecinde ilk tercih olarak görünmektedir. Çünkü her işletme ihtiyaç duyduğu pozisyona, işletmeyi bilen ve tanıyan çalışanları yerleştirmek isteyecektir. İç kaynakların işe alımda yetersiz kalması halinde ise ilgili pozisyon için işletme dışındaki adaylar değerlendirmeye alınacak, yani dış kaynaklara başvurulacaktır.

Günümüz koşullarında işletmelerin işe alımda dış kaynaklara başvurma sıklıkları giderek yoğunlaşmaktadır. Özellikle ana faaliyetler dışında kalan birimlere personel temin edileceğinde dış kaynaklara başvurulması ile karşılaşılmaktadır. Ana faaliyetler dışında kalan faaliyetler; finans, insan kaynakları, muhasebe, yasal ve idari işlemler şeklinde sıralanmaktadır (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 70). Yani işe alımda dış kaynaklara başvurulması daha çok bu alanlarda olmaktadır denilebilir.

İşe alım sürecinde iç kaynaklardan ve dış kaynaklardan faydalanılması halinde bir takım avantaj ve dezavantajlar ortaya çıkmaktadır. Bu avantaj ve dezavantajların neler olduğu aşağıdaki çizelge yer almaktadır.



**Çizelge 2.3: İç Kaynak ve Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları**

	<b>Avantajlar</b>	<b>Dezavantajlar</b>
<b>İç Kaynak</b>	İşletme güçlü ve zayıf yönlerini bilir. Adaylar daha önceden işletmeyi tanır.	Yetenek fazlası terfi alan işgörenler olabilir. Terfi için mücadele olması moral bozabilir.
	Moral ve motivasyonun nasıl artırılacağı bilinir.	Örgütün sistemi bürokratik hale gelir.
	Kariyer yolunu terfi ile yapmak mümkün olur.	Yaratıcılık ve yenilik kötü etkileyebilir.
<b>Dış Kaynak</b>	Eğitim ve geliştirme yatırımlarının karşılığı alınır. Yetenek havuzu önemli miktarda büyür.	Eğitim ve geliştirmenin mükemmel olması ihtiyacı doğar. Doğru işgöreni seçmek oldukça zorludur.
	Yeni görüşler, yeni fikirler ve bakış açıları işletmeye gelir. Daha uygun maliyetlerle işgören temini olabilir.	Yeni işgörenin işletmeye uyum sağlaması uzun sürer. İlgili pozisyona göre yeni gelen birey, mevcut kadronun moralini bozabilir.
	Dışarıdan gelen bir personel, mevcut hihiplerin üyesi değildir.	Örgüt kültürüne uygun olmayan çalışanlar seçilebilir.

**Kaynak:** Bingöl, 2010: 206.

Çizelge 2.3'te görüldüğü üzere işletmenin iç kaynak ya da dış kaynak kullanımına başvurmasının farklı getirileri söz konusudur. Süreçlere göre bu kaynaklardan hangisinden faydalanılacağı kararının büyük önem taşıdığı ve çalışanların morali ile performansı başta olmak üzere örgütün tamamını etkileyebileceği yine çizelge 2.3'teki verilerden anlaşılmaktadır.

Bir işletmenin iç ve dış kaynak kullanımını aşağıdaki gibi açıklanmaktadır: "İşletmelerin birçoğu işgören bulmada önceliği iç kaynaklara vermesine karşın, tüm personel gereksiniminin iç kaynaklardan sağlanamayacağı gerçeği dış kaynaklara sık sık başvurmalarını zorunlu kılmaktadır. Dış kaynaklar, özellikle işletmelerin kuruluş aşamalarında veya ilerleyen dönemlerde meydana gelen

değişiklikler ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman elemanlara ihtiyaç duyduklarında kullanmak zorunda oldukları bir kaynaktır” (Benli ve Şahin, 2004: 118). Özetlemek gerekirse işletmeler işe alım süreci içerisinde iç kaynaklardan faydalanmayı isteseler de bunu gerçekleştirmek her zaman mümkün olmamaktadır.

## **2.14 İşe Alımda Kullanılan Teknikler**

İşe alım süreci, işin türü ve niteliğine göre değişmekle birlikte pozisyonun hiyerarşik seviyesi, farklı türden araştırma ve teknikleri gerekli kılabilir (İbicioğlu, 2011: 83). Bu bilinçle işe alımda kullanılan tekniklerin araştırılacağı çalışmanın bu kısmında işletmelerin nispeten fazla faydalandıkları tekniklere yer verilmesi şeklinde ilerleme kaydedilecektir.

Çalışmanın bu kısmında işe alımda kullanılan teknikler kapsamında ilk olarak toplu sınavlara yer verilecektir. Ardından işe alım sürecindeki testler ve değerlendirme merkezi yöntemi hakkında inceleme yapılacaktır. Son olarak mülakat yönteminin işe alımdaki rolü açıklanacaktır. Böylece işe alım teknikleri ile topgrading arasındaki kıyaslanmanın daha somut verilere dayandırılması mümkün olacaktır.

### **2.14.1 Toplu sınavlar**

Toplu sınavlar tekniği ile işe alım sürecinin yönlendirilmesi halinde işgörenlerin genel bir teste tabi tutulduğu bilinmektedir. Toplu sınavlar aracılığıyla işe alım sürecinde daha çok bankacılık ve sigortacılık gibi sektörlerde karşılaşılmakta olup toplu sınavlarla bir nevi ön eleme yapılmaktadır (Özer, 2013: 8). Bu sınavlarda adayların sahip oldukları yetkinliklerin ölçülmesi hedeflenmektedir.

İşe alım sürecinde özellikle bilgi ölçümü yapmak amacıyla kullanılan toplu sınavlar, bu niteliği sebebiyle bilgi ölçüm sınavı olarak da bilinmektedir. Bu sınavlarda işe ve işletmeye ilişkin bilgilerin ölçülmesi gerekmekte ve beklenmektedir. Ayrıca toplu sınavların kalıcı bilgileri ölçmesi doğru seçim yapılması adına önemlidir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 87). Sahip olduğu niteliklerin ön eleme yapılması için etkin bir araç olduğunu ortaya koyduğu toplu sınavların nihai karar öncesinde kullanılan bir yapıda olduğu söylenebilir.

## 2.14.2 Testler

İşe alım sürecinde işletmelerin faydalandığı tekniklerden olan testlerin kapsamı geniştir. En uygun personeli seçmek adına kullanılan birçok testten bahsediliyor olsa da temelde üç tür testten -beceri ve yetenek, kişilik, bilgi- söz edilmektedir. Bu testler ve kapsamı aşağıdaki çizelge yer almaktadır.

**Çizelge 2.4:** İşe Alım Sürecinde Faydalanılan Testler

Testler Özellikler	Beceri ve Yetenek Testleri	Kişilik Testleri	Bilgi Testleri
<b>Genel Tanımı</b>	Belirli bir seviyede beceri ya da yetenek gerektirir. Doğru ve yanlış cevapları tanımlanmıştır.	Adaylara hemfikir oldukları ya da olmadıkları ifadeler yöneltir. Doğru ve yanlış cevapları yoktur.	İlgili konunun genel olarak anlaşılıp anlaşılmadığının ölçer. Doğru ve yanlış cevapları tanımlanmıştır.
<b>Cevap Verdiği Temel Soru</b>	“Söz konusu kişi ilgili işi yapabilmek için uygun beceri ve yeteneklere sahip midir?”	“Söz konusu kişi aradığımız özelliklere ve genel profile uygun mu?”	Söz konusu kişi bu işte başarılı olmak için ne bilmesi gerektiğini biliyor mu?”
<b>En Uygun Kullanım Yeri</b>	İş yapabilmek için belirli bir beceri ve yetenek gerektiği durumlarda. (ör: Problem çözme veya mantıklı düşünme vb.).	Bilgi ve beceri dışındaki özelliklerin işteki performansı etkileyeceği durumlarda.	Belirli bir konudaki bilginin iş performansını büyük ölçüde etkilediğinde.

**Kaynak:** Sarılar, 2006: 22.

Çizelge 2.4’te görüldüğü üzere işe alımdaki testlerin her birisini cevap verdiği sorular farklıdır. Bu duruma paralel olarak en uygun kullanım yerlerinin farklılık gösterdiği de yine çizelge 2.4’teki verilerle birlikte görülmektedir. Çizelge 2.4’te yer alan hususlar, testlerin genel özelliklerini yansıtmakta olup işe alım ve testler ilişkisine dair önemli veriler içermektedir.

Son dönemde işe alımda psikolojik testlerin uygulanması ile sık sık karşılaşılmaktadır. Bu testler; zeka testleri, yetenek testleri, dikkat testleri, yaratıcılık testleri, bilgi testleri, hafıza testleri, algı ve ilgili testleri, kişilik testleri şeklinde sıralanmaktadır (Benli ve Şahin, 2004: 118). Uygulanması

muhtemel bu kadar çok testin varlığı, işe alım sürecindeki testlerin sahip olduğu kapsamı işaret etmektedir.

### **2.14.3 Değerlendirme merkezi**

“Değerlendirme merkezi, bir grup uzmanın, çeşitli teknikleri seri halde üreterek birey ya da grupları değerlendirmeleri sürecine verilen isimdir” (Yelboğa, 2012: 9). İşletmelerin işe alımda dış kaynaklara başvurması ile birlikte kullanılan bir yöntem olan değerlendirme merkezi, adayları bir takım testlerden geçirmektedir.

İlgili literatürde değerlendirme merkezine ilişkin yapılan araştırmalar, yönetsel yetkinlik analizleri, yetkinlik bazlı değerlendirmelerde, işgören seçiminin geçerliği ve tercih edilmesi gibi süreçlerde etkisinin gözlemlendiğini göstermiştir. Değerlendirme merkezi tekniğine ilişkin oluşturulan merkez işletme içindeki bireylerden oluşabileceği gibi işletme dışındaki profesyonel hizmet veren bireyler aracılığıyla da oluşturulabilir (Erdoğdu, 2013: 108).

### **2.14.4 Mülakat**

İşe alım süreçlerinde en çok kullanılan yöntemlerden bir tanesi olan mülakat yöntemi, ihtiyaç duyulan pozisyon için personel temin ederken birebir iletişim kurulmasını içermektedir. Bu bilgiler eşliğinde mülakat yöntemi şu şekilde tanımlanmaktadır: “Mülakat, başvuranın kabul edilirliliğini değerlendirmek için derinlemesine yapılan biçimsel bir konuşmadır” (Çetin ve Arslan, 2014: 8). Tanımdan da anlaşılacağı üzere mülakatta karşılıklı iletişim yoluyla bilgi aktarımı söz konusu olmakta ve böylece çalışan adaylarının yeterlilikleri ölçülmektedir.

Mülakat uygulamasından söz edilmesi ile birlikte işgören temini ya da terfi görülmeleri akla gelmektedir. Mülakatın sahip olduğu unsurlar, aşağıdaki gibidir (Altun ve Kovancı, 2004: 55):

- a) Görüşmenin bir amacı olmalıdır,
- b) Görüşme planlıdır,
- c) İkili iletişim/etkileşim esastır,
- d) Yüz yüze iletişim kurulur,
- e) Çoğunlukla soru-cevap şeklinde ilerler,
- f) Nesnel ve öznel bilgiler içerir,

- g) Değişken roller barındırır.
- h) Rol ayrımının yapılmasını gerektirir.

Yukarıda yer alan hususlar, mülakat tekniği ile işe alım sürecinin nasıl ilerlediğine dair kayda değer veriler içermektedir. Sıralanan unsurlar aynı zamanda mülakat süreci içerisinde nelerin olması ve olmaması gerektiğine yönelik bilgiler sunmaktadır.

Süreç olarak mülakat incelenecek olduğunda mülakat tekniği için uygun ortamı hazırlamak gerekmekte ve sonrasında süreç başlatılmaktadır. Mülakatı başlatma aşaması olan bu aşamanın ardından mülakatı yürütme aşama başlar ve mülakata yön veren aşama da budur. Bu aşamada soru-cevap, konuyu genişletme, mülakatı kaydetme, uygun cevaplar almaya çalışma gibi girişimler söz konusu olabilir (Çetin ve Arslan, 2014: 87). Bu girişimlerin yön vereceği mülakat süreci, nihai kararın verilmesi amacıyla sonlandırılacaktır. Üç temel aşama olarak ele alınabilen mülakat yönteminin her bir aşamasında farklı uygulamaların etkisi gözlenmektedir.

Sonuç olarak mülakat tekniği, birçok farklı unsuru barındırmaktadır. Mülakat tekniğinden faydalanılmasının temel yararı, görüşmelerin yüz yüze yapılması ve bunun değerlendirilen adaya dair somut veriler sunmasıdır. Mülakat tekniklerinde adayın tutumları, davranışları, görünüşleri, tepkileri gibi konularda fikir sahibi olunmaktadır (Doğan, Özgün ve Erden, 2015: 649). Bu da mülakat yöntemini diğer işe alım tekniklerinden ayırmaktadır. Tüm bu faktörler eşliğinde mülakat yönteminin bire bir iletişim olanakları sebebi başta olmak üzere birçok yönüyle sıkça başvurulan bir işe alım tekniği olduğu değerlendirilebilir.

## **2.15 İşe Alım Tekniklerinden Beklentiler**

Hangi işe alım tekniğinden bahsediliyor olursa olsun en temel beklenti, işletme için en uygun kişinin işletme bünyesine kazandırılması yönündedir. Çalışmanın bu kısmında işe alım tekniklerinden beklentilere dair inceleme yaparken bu durumun bilincinde olarak değerlendirme yapılmalıdır.

İşe alım tekniklerinden beklentilerin başında gelen konulardan bir tanesi de yüksek verim sağlamasıdır (Karatepe, 2005: 121). İşletmelerin temel hedefi olan

verimlilik hedefinin gerçekleşmesi adına nitelikli işgörenlere gereksinimi vardır. Bu işgörenlerin temini işe alım teknikleri ile gerçekleştiği için işletmenin verimlilik hedefi ile işe alım teknikleri arasında bir etkileşimin varlığı kaçınılmazdır denilebilir. İfade edilen beklentinin işe alım yöntemlerinin tamamı için geçerli olduğu bilinmektedir. Çünkü günümüz küresel rekabet dünyasında verimlilik esastır.

Süreç içerisinde doğru adayı işletme bünyesine kazandırmanın ne denli zor olduğuna daha önceki kısımlarda yer verilmişti. Bu husus işe alım tekniklerinden beklentiler ile ilişkilidir. O halde işe alım tekniklerinden beklenen işe alınacak olan kişinin yanı sıra işin gerekliliklerinin neler olduğunu açıkça ortaya koymasıdır (Çavdar ve Çavdar, 2010: 81). Ancak bu sayede doğru seçim yapılmış olacaktır. Aksi takdirde işletmenin faydalandığı işe alım tekniğinin beklentileri karşılaması mümkün olmayacaktır. Yine işe alım tekniklerinden en doğru adayı seçmesinin beklendiği, verilen bilgiler aracılığıyla elde edilen sonuçlar arasındadır.

Bir işletmenin devamlılığını sürdürme -sürdürülebilir olma-, yönetim faaliyetlerini sürdürme, pazardan istediği düzeyde pay elde edebilme ve piyasada söz sahibi olabilme gibi istekleri vardır (Erdoğdu, 2013: 60). Bu isteklerin gerçekleştirilmesinde işe alım teknikleri ile işletmeye kazandırılan çalışanların çok büyük payı bulunmaktadır. İşe alım tekniklerinden beklentilerin neler olduğundan bahsederken burada değinilen isteklere yer verilmesi şarttır. İşe alım tekniklerinin doğrudan bu şekilde etki göstermesi, bu sonucu ortaya çıkaran temel faktördür.

Sonuç olarak işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmesinde işe alım teknikleri ile işletmeye kazandırılan bireylerin katkılarının belirleyici roller üstlenmesi, aynı zamanda işe alım tekniklerinden faydalanılması ile birlikte gerçekleşen beklentileri işaret etmektedir. Dolayısıyla işletmenin verimlilik, kar, pazardan alacağı pay gibi konulardaki hedefleri, işe alım tekniklerinden beklentileri de şekillendiren faktör olarak görünmektedir.

## 2.16 Birey ve İşletme İçin İşe Alım Tekniklerinin Önemi

Nasıl ki işletmeler hedeflerine katkıda bulunacak nitelikte işgörenler ile çalışmak istiyorlarsa, işgörenler de kendilerini gösterebilecekleri ve doyum elde edecekleri işlerde çalışmak isterler. Bu da işe alım tekniklerinin birey ve işletme açısından önemini meydana getirmektedir. İşletme açısından işe alım tekniklerinin yetersiz kalması ve yanlış personelin seçilmesi ile birlikte verimliliğin düşmesi, işgücünün azalması, çatışmaların ve iş kazalarının artması gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktadır (Demirkol ve Ertuğral, 2007: 24). İfade edilen sonuçlar, işe alım tekniklerinin işletmeler açısından sahip olduğu önem içeriğinde yer almaktadır.

İşe alım süreci, kayda değer bir zaman diliminin geçmesi ile birlikte sona ermektedir. Bu nedenle işe alım tekniklerinin etkinliğinin sağlanması son derece önemlidir. Ayrıca işe yeni alınan bir bireyin işten ayrılmaya karar vermesi işletme açısından büyük bir kayıptır. İşe alım sürecindeki maliyetler, eğitim giderleri ve en önemlisi de zaman kaybı bu sonucun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Karakaş, 2014: 3). Birey açısından ise kendisine uygun olmayan bir işe başlanmış olması, kariyer hedefleri ve işletmeye katkı sağlama gibi açılardan olumsuz göstergelerin varlığı anlamına gelecektir.

Birey ve işletme açısından değerlendirme yapılacak olduğunda, işe alım tekniklerinin önemini oluşturan çok sayıda faktörden söz edilmesi mümkündür. Hem birey hem de işletme için önemi oluşturan bu faktörler arasında biraz daha fazla ön plana çıkan temel faktörler, aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Kızılkaya, 2012: 40-42):

- a) İşletme açısından insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kalitesini göstermektedir.
- b) Verimlilik, eğitim maliyeti gibi konularda olumsuz göstergelere neden olabilir.
- c) Bireyin performansını doğrudan etkileyen motivasyon ve iş tatmininin düşmesine neden olur.
- d) İşletmedeki denetim giderlerinin yükselmesine neden olur ve iş gücü devrini artırır.

- e) Hem işletme hem birey için zaman kaybedilmesi sonucunu doğurabilir.
- f) Yine bireysel ve örgütsel hedefleri doğrudan ya da dolaylı şekilde etkilemektedir.

Yukarıda sıralanan maddeler, işe alım tekniklerinin istenilen etkinlikte olmaması halinde ortaya çıkacak sonuçlar nedeniyle önem ifade etmektedir. İşe alım tekniklerinin etkili bir şekilde kullanılması ile birlikte yukarıdaki sonuçları tam tersi olarak olumlu göstergeler ortaya çıkacak olup aynı şekilde söz konusu olumlu göstergeler de işe alım tekniklerinin birey ve işletme açısından önemi içeriğinde yer alacaktır.

Sonuç olarak işe alım teknikleri ile birlikte örgütler; devamlılıklarını sürdürme, pazardan pay alma, verimliliği artırma gibi birçok hedeflerini gerçekleştirme şansına sahip olurlar (Yeloğlu, 2004: 115). Aynı şekilde işgörenler de bireysel hedeflerini gerçekleştirmek için işe alım teknikleri vasıtasıyla işe girmektedir. Yani işe alım teknikleri hem bireysel hem de örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi ile doğrudan ilgilidir. Bu nedenle de işe alım tekniklerinin birey ve örgüt açısından önemini oluşturan çok sayıda faktörün varlığı olağan karşılanmaktadır. Nitekim çalışmanın bu kısmında yer verilen bilgiler de bu ifadeleri desteklemektedir.

## **2.17 İşe Alım Tekniklerinin Kıyaslanması**

İşe alım teknikleri arasında toplu sınavlar, testler, değerlendirme merkezi ve mülakat tekniklerinin incelendiği çalışmanın bu kısmında söz konusu tekniklerle ilgili kıyaslama yapılacaktır. Böylece işe alım tekniklerinin hangi özelliklerinin ön plana çıktığına ilişkin veriler sunulacaktır. İncelenen tekniklerden toplu sınavlar, diğerlerine oranla daha yüzeysel görünmekte, çoğunlukla ön eleme yapılmasında kullanılmaktadır denilebilir. Özellikle yoğun taleplerin olduğu işe alım süreçleri için toplu sınavların faydalı bir yapıda olduğu söylenebilir. Ancak sürecin tamamı düşünüldüğünde toplu sınavların baştan sona yararlanılan bir yapıda olduğunu söylemek mümkün değildir.

Değerlendirme merkezinde bir grup uzmanın aldığı kararlar süreci yönlendirmektedir. Bu da diğer işe alım teknikleri ile değerlendirme merkezi



arasındaki farkı oluşturan faktör olarak görünmektedir. Değerlendirme merkezine göre çoğunlukla yetkinlik bazlı incelemeler yapılması, bu yöntemin ayırt edici başka bir yönü olarak ele alınabilir. Yine değerlendirme merkezi ile ilgili verilen bilgiler, küçük ölçekli işletmelerde uygulanması zor bir işe alım tekniği olduğunu göstermiştir.

Testler özelinde kıyaslama yapılacak olduğunda ise ilk olarak bu tekniğin kullanılma sıklığının giderek arttığına yer verilmesi gerekmektedir. Yetenek ve bilgi ölçmek amacıyla uygulanan testlerin doğruluğunun yüksek olması adına geliştirme çabalarının varlığı bilinmektedir. Yine işe alım sürecinde kullanılan testler aracılığıyla adayların kişilik özelliklerinin ortaya çıkarılması da amaçlanmaktadır. Böylece testler aracılığıyla sadece bilgi ve beceri açısından yeterli görülen bireylerin işe alınmak için yeterli görülmediği, kişilik testinin sonuçlarının da belirleyici olduğu değerlendirilmesi yapılabilir. Kişilik özelliklerine yönelik sunduğu veriler, testleri işe alım tekniklerinden ayıran temel faktör olarak görünmektedir.

Mülakat yöntemi, çalışmada araştırılan yöntemlerden bir diğeridir. Adaylarla bire bir görüşme gerçekleştirilmesi, mülakat yönteminin farklı yönlerinin başında gelmektedir. Yine değerlendirme yapan kişi ile adayın karşılıklı iletişim kurması, adayla ilgili yeterliliğin ölçümünde ulaşılacak olan verilerin fazla olmasına olanak tanımaktadır. İşe alım süreçlerinde en çok faydalanılan tekniklerden birisi olan mülakat, bire bir iletişim kurma niteliğinin dışında bir özellik aracılığıyla diğer tekniklere üstünlük sağlamıştır demek güçtür. Ancak bire bir iletişimin önemi, mülakat tekniğini diğer tekniklerden ayırmak için yeterli görünmektedir.

İnsan kaynaklarının işe alım işlevi, hemen hemen her alanda ihtiyaç duyulan bir yapıda olması sebebiyle son derece önemli bir konu niteliği taşımaktadır (Altın ve Kovancı, 2004: 55). Bu nedenle işe alım tekniklerinin birbiri ile kıyaslanması da oldukça önemlidir, çünkü işletmelerin işe alımda doğru kararı verebilmesi için hangi işe alım tekniğinin ne düzeyde etkili olduğunu ve hangi koşullarda kullanılmasının daha doğru olacağı sorularına bu tekniklerin kıyaslanması ile birlikte yanıt verilebilecektir. Dolayısıyla bu kısımda verilen bilgilerin, doğru bir şekilde analiz edilmesi işe alım sürecinin etkinliğinin sağlanması adına faydalıdır.

İşe alım teknikleri ile ilgili değinilmesi gereken hususlardan bir tanesi de bu tekniklerin geçerlilik düzeyleri ile ilgilidir. Çünkü her bir işe alım tekniğinin geçerlilik düzeyi birbirinden farklıdır. Bu noktada işe alımda kullanılan tekniklerin geçerlilik düzeyleri aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

**Çizelge 2.5:** İşe Alım Tekniklerinin Geçerlilik Düzeyleri

Üst Düzey Geçerlik	Orta Düzey Geçerlik	Alt Düzey Geçerlik
Zeka Testleri	Vicdan Testi	İş Deneyimi
İş Örneklem Testleri	Yapılandırılmamış Mülakat	Eğitim Düzeyi
Dürüstlük Testleri	Referans Kontrolü	İlgi Alanları
Yapılandırılmış Mülakat	Biyografik Veriler	Grafoloji
Mesleki Bilgi Testleri	Değerlendirme Merkezleri	Yaş

**Kaynak:** Sarılar: 2006, 23.

Çizelge 2.5'te görüldüğü üzere işe alım tekniklerinde mülakatlar ve psikoteknik testlerin geçerlilik düzeyleri, diğer işe alım tekniklerine oranla daha yüksektir. Çalışmada araştırılan işe alım teknikleri arasından değerlendirme merkezinin geçerliliğinin orta düzeyde olduğu, çizelge 2.5'teki veriler aracılığıyla anlaşılmaktadır. İşle ilgili deneyimler ve eğitim düzeyleri gibi az sayıda parametrenin yer aldığı değerlendirme kriterleri ile birlikte işe alım sürecinin çok fazla uygulanmıyor olması, çizelge 2.5'teki düşük geçerlilik düzeyinin bir sonucu olarak görünmektedir. Tüm bu faktörler eşliğinde işe alım sürecinde faydalanılan tekniklerin geçerlilik düzeylerinin önemli bir tercih nedeni olduğu değerlendirilebilir.

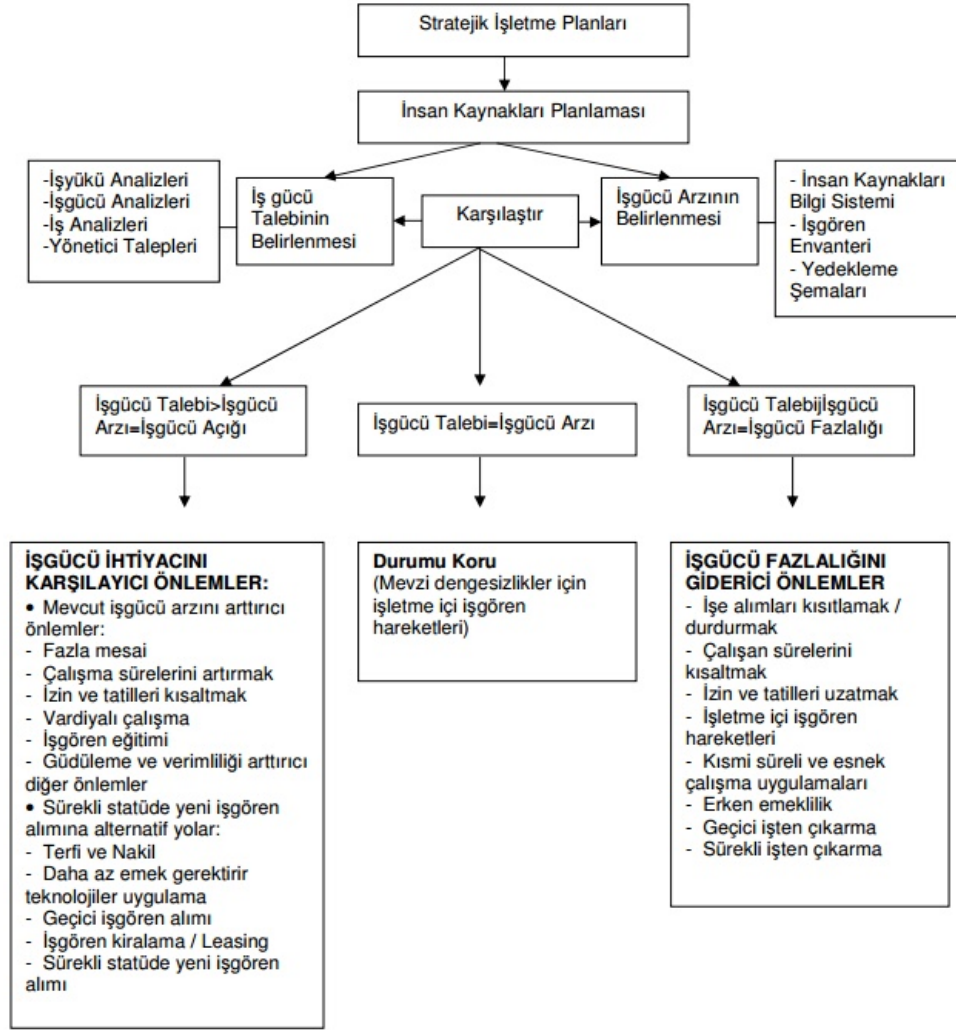
Sonuç olarak her bir işe alım yönteminin farklı niteliği söz konusudur ve bu duruma paralel olarak yapılan kıyaslamalarda farklı bir nitelikte farklı bir teknik ön plana çıkmaktadır. İşe alım teknikleri kapsamında değinilen hususlar, tekniklerin etkinlik ve faydalarının yanı sıra geçerlilik düzeylerinin son derece

önemli olduğunu ortaya koymuştur ve bu husus son derece önemli bir ayrıntı olarak belirlenmiştir. Bu kısımda yapılan kıyaslama kapsamında, işletmeler ve adaylar arasındaki farklar sebebiyle yapılan kıyaslamaların evrensel geçerliliğinin olmadığı ve ulaşılan verilerin aksini ortaya koyabilecek süreçlerin varlığının mümkün olduğunu yinelemek faydalı olacaktır.

## **2.18 İşe Alım Tekniklerinin Önemi ve Gerekliliği**

İşe alım süreci, işletmeler tarafından ihtiyaç duyulan nitelikli insan kaynağının temin edilmesi şeklinde daha önceki kısımlarda açıklanmıştır. İşe alım sürecinin nitelikli insan kaynağı temin etme amacının gerçekleşmesi için çok sayıda yöntem ve birçok kaynaktan faydalanılması gerekmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 80). Bu da işe alım tekniklerinin önemi ve gerekliliğini oluşturan en temel faktör olarak değerlendirilmektedir.

İşgücü ihtiyacı, işe alım tekniklerinin önemi ve gerekliliği içeriğinde yer alan bir başka faktördür. İşgücü faktörü özelinde değerlendirilmede bulunularak işe alım tekniklerinin önemi ve gerekliliğine dair aşağıdaki gibi bir şekilde ortaya çıkacaktır.



**Şekil 2.5:** İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgücü İhtiyacı

**Kaynak:** Günçağlayan, 2007: 6.

Şekil 2.6'da görüldüğü üzere işgücü ihtiyacını karşılayacak şekilde önlemler almak, işletmeler için hayati önem taşımaktadır. İşgören eğitimi, terfi ve nakil gibi iç kaynak kullanımı aracılığıyla bu önlemlerin alınmasının yanı sıra geçici işgören alımı şeklinde çözümlerin varlığının söz konusu olduğu görülmüştür. Ayrıca yeni işgören alımı ile birlikte işgücü ihtiyacının karşılanmasının mümkün olduğu yine yukarıdaki şekilde görülmektedir. Tüm bunların aynı zamanda işe alım tekniklerinin önemi ve gerekliliği ile ilişkili olduğunun yinelenmesinde fayda vardır.

İşe alım süreci ve personel temini, her alanda ihtiyaç duyulması sebebiyle işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmede temel konulardan bir tanesidir (Altun ve Kovancı, 2004: 55). İşe alım sürecinin bu niteliği aynı zamanda işe alım

tekniklerinin önemi ve gerekliliği ile ilişkilidir denilebilir. İŖe alım tekniklerini önemli ve gerekli kılan faktörlerin insan kaynakları planlamasından başlayarak işletme ile ilgili tüm süreçlerde etkili olduğu, bu kısımdaki değerlendirmelerin bir sonucu olarak elde edilmiŖtir.



### **3 ARAŞTIRMA: İŞE ALIM SÜRECİNDE TOPGRADING METODOLOJİSİ: POZİTİF VE NEGATİF YÖNLERİ**

#### **3.1 Araştırma Filozofisi**

Bu kısımda yapılacak olan araştırmada, insan kaynakları yönetiminin yeni bir işe alım yöntemi olan topgrading hakkında değerlendirmede bulunacak verilere ulaşılması hedeflenmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin günümüzde sahip olduğu önem sebebiyle işe alım süreçlerinde kullanılan topgrading yönteminin ihtiyaçlara maksimum düzeyde karşılık verecek şekilde içeriğe sahip olduğu düşüncesi, bu araştırmanın filozofisini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili ortaya koyulan yeni yöntemler arasından işe alım sürecini içeren topgrading, işletmenin işe alım sürecinde yanlış tercih yapma olasılığını en düşük seviyelere düşürmeyi hedeflemektedir. Yapılacak olan araştırmada, bu durumun bilincinde olmak suretiyle ilerleme kaydedilecektir.

#### **3.2 Araştırmanın Yaklaşımı**

Araştırmaya göre topgrading, işe alım yöntemleri arasında hata düzeyini en düşük seviyeye indirgeme konusundaki başarıları sebebiyle öne çıkan bir yöntemdir. Bu yaklaşım sebebiyle topgradingin etkili ve verimli bir işe alım yöntemi olarak nitelendirilmesi söz konusu olmuştur. Gelişen ve değişen koşullarla birlikte topgrading gibi daha düşük hata oranına sahip yöntemlere ihtiyaç duyulduğu bilinmektedir. Böyle bir ihtiyacın bulunması, araştırmanın yaklaşımı kapsamında önemli bir yere sahiptir. Ayrıca işe alım süreçlerinin işletmeler üzerindeki etkilerinin araştırmanın yaklaşımı içeriğinde belirleyici rolleri bulunmaktadır. İşe alım süreçlerinde verilen kararların doğru ya da yanlış olduğu sonucuna varılmasının uzun bir sürede olması sebebiyle topgrading yönteminin araştırılacağı bu araştırmanın sahip olduğu yaklaşımın önemi büyüktür. Ayrıca bu yaklaşım, işletmelerin yeni işe alım yöntemlerine yönelmesine neden olması sebebiyle önem ifade etmektedir. İfade edilen tüm bu

hususlar, topgrading yöntemine ilişkin değerlendirmelerin yer alacağı bu araştırmada belirleyici roller üstlenecektir.

İnsan kaynakları yönetiminde örgüt için en değerli varlık insandır. Bu yaklaşıma paralel olarak örgütler kendileri için en yüksek düzeyde fayda sağlayacak nitelikli insan kaynağına gerek duymaktadırlar. Topgrading yöntemi de örgütlere bu noktada yardımcı olacak işe alım yöntemleri arasında yer almaktadır. Araştırmanın yaklaşımı gereğince insan kaynakları yönetiminin sahip olduğu bu düşünce yapısının yanı sıra topgrading yönteminin hedeflerinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

### **3.3 Araştırmanın Metotları**

Araştırmada metot olarak mülakat -yüz yüze görüşme- metodu seçilmiştir. Bunun nedenlerinin başında topgrading yöntemini kullanan işletme yöneticileri ile gerçekleşecek görüşmelerde daha kapsamlı verilerin elde edilmesi amacı gelmektedir. Böylece işe alım süreçlerinde sorumluluk düzeyi yüksek olan kişilerle yapılan görüşmelerde topgrading yöntemine ilişkin daha değerli bilgilere ulaşılması mümkün olacak, yönetimle ilgili bilgisi olmayan bireylere uygulanacak olan anket çalışması ile vakit kaybı yaşanmasının önüne geçilecektir. Bununla birlikte işletmede yer alan herkesin topgrading yöntemine dair kapsamlı ve yeterli düzeyde bilgi sahibi olduğu varsayımına göre ilerleme kaydedilse dahi topgrading yöntemini kullanan işletme sayısının sınırlı olması sebebiyle mülakat yöntemi aracılığıyla araştırmanın gerçekleştirilmesi seçeneği tercih edilmiştir.

### **3.4 Evren ve Örneklem**

Yapılacak olan araştırmada üç farklı işletmenin sahibi ile görüşürme gerçekleştirilmesi planlanmaktadır. Böylece işletmelerin işe alım süreçlerinde topgrading yöntemine başvurmaları halinde karşılaştıkları süreçlere dair en yetkili ağızdan bilgi sahibi olunması mümkün olacaktır. Araştırmada yer alacak olan işletmelerin isimleri ve büyüklüğüne dair verilerin açıklanmasına müsaade edilmemesi sebebiyle işletmelerle ilgili bilgiler sınırlı tutulmuştur.



## 4 BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında yapılacak olan incelemede topgrading yöntemine ilişkin elde edilen veriler ortaya konulacak ve açıklanacaktır.

Görüşmelerin bu kısımda tamamen yer almasının sonrasında analiz yapılması uygun görülmüştür. Gerçekleştirilen görüşmelerde elde edilen veriler aşağıdaki gibidir.

### 4.1 Bulgular

**Soru 1. İşe Alım Yöntemi Olarak Topgrading'i tercih etmenizin nedenleri nelerdir?**

İşe Alım Yöntemi Olarak Topgrading'i tercih etmenizin nedenleri nelerdir sorusuna, 3 işletmeye sorulduğunda üç işletmenin verdiği cevap hemen hemen aynı oldu. Performansa etkisinin daha fazla olması için bu yöntemi tercih ettikleri görülmektedir.

Planlamada gerek teori açısından olsun gerekse uygulama yönünden bir çok şekilde tanımlanmış olan bir kavram olarak bilinmektedir. İnsan kaynaklarının açısından ise insan kaynakları yönetimine göre olan ilk aşamada planlama olduğu görülmektedir. İnsan kaynaklarının planlama yönünden olan tanımın ise bir çok ortak nokta üzerinde durulması konu haline gelmiştir.

A kalite personel seçip işe alma konusunda bir harita üzerinde ilerlemek en makulüdür. Çünkü hem işi bilen, hem tecrübesi olanı bulabilmek çok güçtür. İşin ehli elemanı bulduğumuz zaman bu işimizin artmasına, gelirimizin çoğalmasına, müşteri memnuniyetine vs. bu gibi bir çok konuda olumluluğu getireceğinden işe alımlarda Topgrading tercih edilmelidir.

**Soru 2. Topgrading'in hangi özellikleri, sizi bu işe alım yöntemine yöneltti?**

Topgrading'in hangi özellikleri, sizi bu işe alım yöntemine yöneltti sorusuna ise: Topgrading'in yönteminde işin analizi yönünden yapılacak olan tanımın da

yapılması gerekli olan bir çok aşamalarında söz konusu olduğu bilinmektedir. Bu aşamada olan süreçlerin ardından ise istihdam olması açısından bu aşama geçilmesi öngörülmektedir. Bu durumda ise planlamanın da işletmeye yönelik olan personel alımının da insan kaynaklarının verim alması açısından doğru olarak uygulanacağı bir aşama olarak bilinmektedir.

İşin analizini yapabilmek o iş hakkında yeterince bilgi sahibi olunduğunun ve karşıdaki müşterinin beynin de oluşabilecek soru işaretlerine net cevap vererek müşteriyi sorusunun cevabını alırken beklediği doyuma ulaştırmaktır. Yani topgrading'in analiz özelliğini personelin karşıdaki müşteriye doyurucu bir şekilde aktarmasına olanak sağlaması topgrading ile işi alınmış personel özelliklerindedir.

### **Soru 3. İşletmenizin en doğru adayı bulmasında ve işletme bünyesinde kazandırmasında Topgrading'in rolü nedir?**

İşletmenizin en doğru adayı bulmasında ve işletme bünyesinde kazandırmasında Topgrading'in rolü nedir sorusuna: yapılmış olan bir plan yapıldığında geleceğe yönelik olan birçok tahminin söz konusu olması ise risk olması da söz konusudur. Bu riskin ise insan kaynakları yönünden olan planlamada geçerli olması konusunda geçerlidir. Bu risk genelde belirsizlik ortamı olan çevresel, teknolojik yönden gelişmelerinde, içindeki olan rekabetin ise söz konusu olması yasal düzenlemelerinde sayılabilir konuda olması görülmektedir. Bir çok ülkede ortaya çıkmış olan ekonomik yönden sorunlarında çevresel yöndeki belirsizliğinde konusundaki bir örnek olduğu bilinmektedir. Benzer şekilde olan hayatlarında her alandaki teknolojinin de hızlı yöndeki değişiminde dönüşüm açısından insan kaynakları yönünden olan planlama tahminlerinde bir çok risk bulunduğu bilinmektedir. Bir çok işletmelerinde kendi içlerinde buldukları birçok piyasalar da rakip sayısına göre pazar açısından giriş ve çıkışlarında esneklik sağlaması koşulları altında üretilmiş olan mal yada sunulmuş olan hizmetin insan kaynakları açısından olan teknolojik değişimleri de insan kaynakları karşılaması mecburi hale gelmiştir.

Topgrading; Yüksek performanslı işçileri tespit edebilir ve işe alır. Sürekli kötü performans gösteren işçileri kovar ya da mevkilerini değiştirir. Bu nedenle işletmeye kar sağlar. Şöyle ki; birkaç yüksek düzeyde performans gösteren

personeli işe alabilir ve işletmeye katkı sağlar. Ya da işletme içerisindeki vasat durumdaki personeli işletmeye kazandırma konusunda çaba gösterip, o personel işyeri için yararlı hale geldiyse aynı yolda devam edebilir ya da vasat personeli ne yaparsa yapsın işletme bünyesine kazandıramıyorsa işine son vererek bu işteki rolünü ortaya koyar.

#### **Soru 4. İşe alım sürecinde Topgrading kullanımının faydaları nelerdir?**

İşe alım sürecinde Topgrading kullanımının faydaları nelerdir sorusuna: daha önceden soruların ise hazırlanmış olmaması ve sorularında mülakat esnasındaki biçimlendirilmemesi ise bir mülakat seçimidir. Görüşme yapacak olan şirketin ise yetkilisinin karşısında yer alan adayında kendine göre görüş ve duygularında düşüncelerin de kendi isteklerine göre yer vermesine fırsat verilmektedir. Bu aşamada ise mülakatın belirli açıdan bir plana sadık olunmaması ise bir görüşme planı için olmaması ve mülakatında zaman alması ve daha geniş şekilde kapsamlı olarak belirlenmesidir. Mülakat yapıldığında ise bir çok zorluklarla da karşılaşabilmektedirler.

Bu tür mülakatlarda daha önceden hazırlanmış soruların mülakat esnasında adaylara yönlendirilmesi ve düşüncelerinin de ön plana çıkması sağlanmaktadır. Bu adaylar arasında ise değerlendirme yapılmaktadır. Bu hususta ise seçme yönünden ve karar alma esnasındaki mülakatta yer alan her adayında birbirleri ile karşılaştırma yapıp en güvenilir şekildeki sonuca göre işe alım gerçekleştirilir.

Belli bir sorunun olmaması ve konuşmanın akışına göre sorular yöneltilmesi, adayın kendini serbestçe kimsenin müdahale etmeden açıkça ortaya koyması o adayın kişiliğini ve kimliğini daha rahat ve daha kolay ortaya çıkartmasına vesile olur. Bu da işe alımlarda Topgrading'in faydalarını ortaya koymaktadır.

#### **Soru 5. İşe alım sürecinde Topgrading kullanımının zararları nelerdir?**

İşe alım sürecinde Topgrading kullanımının zararları nelerdir sorusuna: bir planın uygulanması aşamasında ise söz konusu olan birçok risklerde bulunmaktadır. Bu risklerin ise insan kaynaklarının planlanmasında ise konu alan birçok aşamada yer aldığı bilinmektedir. Ülkeler açısından da bazı dönemlerde ekonomik yönden yaşanan birçok sıkıntılar bulunmaktadır. Gerekse insan kaynakları yönünden hayatımızı şekillendirmiş olan teknolojik açıdan ekonomik

krizlerin ve çevresel yönden olan birçok şikâyetlerinde yer aldığı görülmektedir. Bir takım hayatımızda yer alan risklerinde bulunduğu bilinmektedir. Bunun için ise birçok yönden tedbirler alınması gerekmektedir.

İş dünyası bugün ölçümlenmeler ışığında yürütülüyor. En önemli faktör, işe alınan ya da terfi ettirilen kişilerin kalitesi, ölçülüyor fakat onun dışında ne var ne yoksa ölçülüyor. Topgrader'lar işe alınan ve terfi ettirilen işçilerin kalitesini ölçüyor. Neden? Bence, kötü işe alımlar o kadar yaygın ki, bütün iş dünyası kendini aldatıyor. Kimse kötü işe alımların şirketin başarıya gitmesini yavaşlatan bir pranga olduğunu kabullenmek istemiyor

#### **Soru 6. Topgrading yöntemini kullanırken zorluk yaşıyor musunuz?**

Topgrading yöntemini kullanırken zorluk yaşıyor musunuz sorusuna ise iki işletme zorluk yaşamadığını bir işletme ise ara sıra zorluk yaşadığını bildirmiştir. Bunun nedeni ise iletişimde zorluk yaşadığı olarak göstermiştir.

Zorlukla karşılaşmadığını bildiren işletmeler; görüşme yapacak olan şirketinde yetkilisinin karşısında yer alan adayın bir çok şekilde kendi duygularını belirlenmesine fırsat verilmelidir. Bu görüşmeler sonrasında ise mülakatlarda belli olacak yöntemin zor bir aşamadan geçtiği ise ön plana çıkmıştır. Aday ve şirket yetkilisi arasındaki görüşme sonucunda ise yapılmış olan mülakata sadık kalınıp kalınmadığı belirlenecektir.

#### **Soru 7. Diğer işe alım yöntemlerinden Topgrading'i ayıran temel faktörler nelerdir?**

Diğer işe alım yöntemlerinden Topgrading'i ayıran temel faktörler nelerdir sorusuna:

- 1) Personel planlamasında ele alınan iş analizinin bir faaliyetler açısından şirkette bulunan mevcut olan personelinde ihtiyaçları hakkındaki bilgileri bilmek.
- 2) İşe alımlardaki nitelikli olmayan kişilerin şirketten insan kaynakları tarafından elenmesi
- 3) İşe alımı yapılmış olan personelinde kısa süre içerisindeki ayrılmasına ve gerekli önlemlerinde alınması.

Cevapları verilmiştir. Ayrıca;

Her geçen hafta daha fazla şirket mevcut işe alım ve terfi metotlarını Topgrading'i benimseyerek destekliyor. Neden? Çünkü birçok şirket tarafından benimsenmiş işe alım ve terfi ettirme yöntemleri o kadar yetersiz ki, bariz bir şekilde yüksek performanslı çalışanları tespit etmekte başarısızlar.

**Soru 8. Diğer işletmelere de Topgrading yöntemini kullanmalarını öneriyor musunuz?**

Diğer işletmelere de Topgrading yöntemini kullanmalarını öneriyor musunuz üç işletme önerdiğini konusunda aynı fikirdelerdir.

Topgrading, İnsan Kaynakları bölümünün şirkette daha fazla değer görmesinin en iyi yöntemlerinden biri olduğu düşünüldüğü için kullanılması öneriliyor.

**Soru 9. Diğer işletmelere de Topgrading yöntemini kullanmalarını önermenizin en önemli özelliği nedir?**

Diğer işletmelere de Topgrading yöntemini kullanmalarını önermenizin en önemli özelliği nedir sorusuna:

1) Personel planlamasında ele alınan iş analizinin bir faaliyetler açısından şirkette bulunan mevcut olan personelinde ihtiyaçları hakkındaki bilgileri bilmek Hangi birim için ne kadar personel ihtiyacı varsa o birim için sadece o sayıda personel almak; yani birime 2 personel lazım ama ekonomi yapmak adına 1 personel aldın, ekonomi yapmayı bırak olan işlerde birikip yetişilemez hal alır ve müşteri memnuniyetsizliği ortaya çıkar. İşte bu bağlamda gelecek zamanı öngörü yolu ile personel alım sayısını belirlemek gerekir.

2) İşe alımlardaki nitelikli olmayan kişilerin şirketten insan kaynakları tarafından elenmesi Bu çok önem arz eden bir madde, çünkü düşünün size sekreter lazım ve telefon konuşmaktan nefret eden, teknolojiyi geriden takip eden veya hiç ilgilenmeyen birini işe aldınız. Hem müşteri memnuniyetsizliği ile karşı karşıya kalacaksınız hem de işleriniz aksayacaktır. Mail geldi ama sekreteriniz mailleri takip etmiyor/edemiyor. Bu önemsiz gibi görülse de aslında önemli bir sorundur. Bu örneğimizden kısaca anlayacağımız üzere işe alım yaparken personel niteliklerine çok dikkat etmek ve birime gerekli olan nitelikte eleman almak gerekir.

3) İŖe alımı yapılmıŖ olan personelinde kısa sre içerisindeki ayrılmasına ve gerekli önlemlerinde alınması. İŖe alınan personel kısa sre sonra iŖten ayrılmak istemesindeki neden; ya emeğinin karŖılıđını alamıyordu, ya iŖ çok ağır gelmiŖtir ya da iŖ ortamını beđenmemiŖtir. Öncelikle alınan personelin neden iŖten ayrılmak istediğini bulmak ya da öğrenmek lazım. Bu doğrultuda önlemler aldığımız zaman iŖten ayrılmaların nne geilmiŖ olur.

**Soru 10. Diğer iŖletmelere de Topgrading yöntemini kullanmamalarını dŖnyorsanız nedeni nedir?**

Diğer iŖletmelere de Topgrading yöntemini kullanmamalarını dŖnyorsanız nedeni nedir sorusuna: İnsan kaynakları yönetiminin en önem arz eden en önemli olan sreci Ŗphesiz ki eleman seçme aŖamasıdır. Bu iŖlevinin önemi personel bulunmasının iŖyeri bakımından ne ifade ettiği dŖnldđnde iŖletmeyi kısa ve uzun vadeli hedeflerine gtrmesinde ne kadar mhim olduğu grlecektir. İŖletmenin mevcut ve gelecekteki iŖi ihtiyaçlarının belirlenmesi için personel planının yapılması ve iŖ analizleri faaliyeti vasıtasıyla önceden bilgi sahibi olabilmek. İŖe alımlarda özelliğe sahip olmayan yahut aŖırı özelliklere sahip kiŖilerin eleme yöntemiyle insan kaynağı seçim srecini etkin bir hale getirmek. İŖe alınan elemanın bir sre sonra iŖten çıkmasını azaltacak farklı nemler almak. İŖe gerçekten uygun olmayan bir alıŖan alındığı takdirde hem iŖe alınan kiŖinin hem de birlikte alıŖtıkları kiŖilerin alıŖması ve verim azalacaktır. Moralsizlik stres gibi durumlar ortaya çıkacak ve bu durumda zorluk yaŖanacaktır. En sonunda maliyet kayıpları olması bakımından istifa ve görevden alma gibi istenmeyen durumlar kaçınılmaz olacaktır. İŖletmenin baŖarılı olması, faaliyetlerinin pozitif yönde devam etmesi için iŖletmeye uygun personelin yerleŖtirilmesi durumu çok önemlidir. İŖletmeye yeni iŖi yerleŖtirilmesi için iki tr metot bilinmektedir. İ kaynaklarla ve dıŖ kaynaklarla sağlamak. Planlama yapıldıktan sonra ortaya çıkan ihtiyaçların karŖılanmasında iŖletmenin i kaynaklarından yararlanılabilir.

Kurumlar gerekli ihtiyaçları karŖılayabilmek bakımından Ŗirketteki insan kaynakları sorumlusu iŖletme ii ilan ıkarta bilir, pozisyon deyiŖe bilir veya iŖi deđiŖikliđine gidebilir. Terfi uygulanması durumunda alıŖanlara olumlu etkilerde bulunur alıŖanı motive eder ve bu durumda çok pozitif bir yarar gibi geri dnŖm yapar. Ŗirket içinde personel deđiŖimi veya terfi ile ya da iŖletme

içerisinde ilan yapılması suretiyle insan kaynaklarının tedariki halinde işletmede tanınan, bilinen işçinin belli pozisyona yerleştirilmesinin şirket hakkında bilgi sahibi olması, işin yapılışı, kurumdaki kültürü öğrenmesi gibi süreçlerin hızlı olarak geçilmesinde çok önemli avantajları bulunmaktadır. Sonuç olarak şirket içinden yeni pozisyona yerleştirilen personel işine daha çabuk, daha rahat adapte oluyor.

İnsan kaynaklarının planlama neticesi olarak oluşan ihtiyaçları karşılamada dış kaynaklara da yönelmesi söz konusudur. Gerekli kaynakları tedarik etmek için birçok kanallar vasıtasıyla bu işi yapmak mümkündür. Gerekli nitelikler hakkında internet sitelerinden, kendi web sitesinden veya yazılı basın vasıtasıyla ilan verilebilir, öncelikle oluşturulan aday havuzuna dönebilir veya özel ya da resmi çalışan bulma kuruluşları aracılığıyla yürütülebilir. İç kaynaklardan tedarik yapılması gibi dış kaynaklardan da tedarik yapmanın birçok avantajları ve faydaları vardır. Yeni çalışanların kuruma gelmesi daha farklı, yenilikçi bir ortamın oluşmasına katkıda bulunabilirler. Önceden işletmede çalışmanın verdiği alışkanlıklara sahip olmadığından, işletmeye yeni geldiğinden dolayı kurumdaki bazı alışkanlıkları eleştirebilir, yeni düşüncelerin doğmasına katkıda bulunabilir.

Açık pozisyon için gerekli olan uygun niteliklere sahip başvuru formlarından kısa listeler oluşturulur ve uygun olan adaylarla yapılacak görüşmeler, uygulanacak testler, referans kontrolleri, kimin işe alınacağına kimin alınmayacağına karar vermek için kullanılacak diğer araçların belirlenmesinden sonra alınması uygun görülen adaylarla ücret ve diğer. Ülkemizde pek çok kullanılan yöntem olarak bilinmese de son yıllarda bir başka işe alım yöntemi olarak tanınan sosyal medya aracılığı ile yapılan işe alımlardır. Pricewater House Coopers tarafından 2015 yılında yapılan araştırmanın sonuçlarına göre ülkemizde sosyal medya kanalıyla yapılan işe yerleştirmeler tüm işe yerleştirmelerin %15'i kadarını oluşturmaktadır.

Mülakat zamanı değerlendiren konumunda olan kişiler, çalışmak için başvuran adayların önceki işindeki performans göstergileri hakkında veri toplamalı, adayların becerilerini, yeteneklerini ve işe ne kadar istekli, gönüllü olduklarını anlayarak doğru karar vermeye çalışmalı. İş tecrübesi açısından kısıtlı, pratik olarak zayıf nitelendirilebileceğimiz adayların akademik olarak neleri elde

ettiğini göz önünde bulundurmalı, başarıların incelenmesi de mülakat sürecinde önemli derecede bilgiler verecektir. İncelenmesi gereken noktalar arasında okuldaki dersleri, mezuniyet başarıları, grup faaliyetleri, proje ve staj bilgileri olmalıdır. Mülakatta değerlendirici konumunda bulunan kişi adayın iletişim becerilerini de değerlendirebilmelidir. Kişisel özelliklerden adayın fiziksel görünümü, konuşma üslubu ve duygularını kontrol edebilme becerisi mülakat süresince gözlemlenebilecek özelliklerdir. İşletmeye uygunluk, adayın iş koşullarına, çalışma ortamına, ast ve üstlerine uyum sağlaması, kurum kültürünü benimseyebilmesidir. İşletmeye uygunluk çalışan açısından da şirket açısından da uzun soluklu bir çalışma yaşamı için oldukça önemlidir, mülakat aşamasında dikkatle incelenmelidir.

Hem aday hem de mülakat görüşmesini yapacak olan şirket yetkilisi mülakat öncesi hazırlıklarını tamamlamış olmalıdır. Seçme mülakatında görüşmeci olarak insan kaynakları yöneticileri ya da uzmanları, ilgili birimin yöneticisi veya dışarıdan sağlanabilecek danışmanlar bulunabilir. Yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakat teknikleri birarada da kullanılabilir. Yapılandırılmış olarak yöneltilen sorular adaylar arasında karşılaştırmaya imkan sağlarken yapılandırılmamış kısmı adaylar arasındaki öznel farklılıkları ortaya çıkarmaya yarayan mülakat esnasında diyalog havasının oluşmasına imkan sağlar. Mülakat aşamasından sonra seçim kararı verilme aşamasından önce adayların referanslarının kontrolü yapılabilir. Bu sayede aday hakkında güvenilir bulunan 3. Şahıslardan bilgi edinilmesi sağlanmış olur. Bu aşamada referans olan kişiye adayın geçmişi, yetenekleri ve hakkında bilinebilecek diğer detaylar hakkında bilgi talebinde bulunulabilir. Bu husus daha önce nicel ve nitel yöntemlerle aday hakkında edinilen bilgilerin teyit edilebilmesini sağlayacaktır.

Tüm bu süreçlerden sonra işletmenin insan kaynakları yönetiminden sorumlu birimi tarafından işe uygun olduğu düşünülen kişiye iş teklifi yapılır. Eğer aday işi kabul ederse işe alınma süreci başlar ve işe alınır. Koşulları kabul etmediği takdirde işe yatkın olan diğer bireylere iş teklifi sunulur. İşletmelerde en temel faktörün birey olduğunu akıldan çıkarmamak gerekir. Çalışanın başarısından söz edebilmek için çalışanın bu işe uygunluğunu standartları kabiliyetlerini önceden belirlemek gerekir. Bu standartlar belirlendikten sonra kişinin işini gerçekleştirme derecesi belirlenebilir. Belirtilen seviyeye ulaşan ve üstünde



başarı sergileyen insan başarılı seviyenin altına düşen ise işinde başarısız sayılmaktadır. İnsan kaynaklarının en temel olan işlevlerinden bir diğeri ise performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme ile bireyin herhangi bir aktivite de işte ki seviyesini görme ölçe yöntemidir. Performans değerlendirmesi, yöneticin daha önceden baz aldığı durumlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, bireyin işe adapte olmasını sağlayan yöntemdir.



## 5 ANALİZLER

Bu bölümde, önceki bölümde ulaşılan bulgular kısmındaki verilerin analiz edilmesi planlanmaktadır. Böylece gerçekleştirilen görüşmelerle birlikte elde edilen bilgilerin ne anlama geldiğine yönelik kapsamlı değerlendirmelerde bulunmak mümkün olacaktır. Topgrading yöntemini kullanan işletmelerin elde ettiği sonuçların analiz edilmesinin, çalışmanın araştırma konusunun çözüme kavuşturulması bakımından büyük fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında ortaya koyulan bulgular ve analizlerin oldukça önemli fonksiyonları bulunmaktadır.

### 5.1 Analizler

Araştırmada katılımcılara ilk olarak neden topgrading yöntemini tercih ettikleri sorusu iletilmiştir. Topgrading yöntemi ile birlikte işletmelerin seçeceği personelden maksimum düzeyde performans almasının mümkün olmasının işletmelerin bu yöntemi kullanması sonucunu doğurduğu görülmüştür. Bu durum araştırmaya katılan üç işletme için de geçerlidir. Dolayısıyla topgrading yöntemi ile birlikte işletmeye en yüksek düzeyde faydayı getirecek personelin seçilmesi konusunun üç işletmenin de bilincinde olduğu bir husus olduğu anlaşılmaktadır.

Görüşme katılımcılarının verdikleri yanıtlar işletmelerin iş bilgisi ve tecrübesi yüksek çalışanları bulmasının güç olduğunu, bunun da A kalite personel seçimi olasılığının düşük olmasına neden olduğunu göstermektedir. Topgrading yönteminin A kalite personel temini konusunda diğer işe alım yöntemlerinden ayrılıyor olması, işletmelerin topgrading yöntemini tercih etmesinin en temel nedenidir ve katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar da bu ifadeyi doğrular niteliktedir.

Neden topgrading yönteminin seçildiği sorusuna verilen yanıtlar, işletmelerin ihtiyaç duydukları performansa cevap verebilecek çalışanları bulmada en etkin yöntem olması hususunu ön plana çıkarmıştır. Başka bir deyişle katılımcıların

verdikleri yanıtlar nitelikli insan kaynağına olan ihtiyaç ve bu konuda topgradingin sunduklarını işaret etmektedir. Topgrading yönteminin tercih edilmesi ile birlikte; işin daha iyi seviyeye gelmesi, gelirlerin yükselmesi, müşteri memnuniyetinin artması gibi olumlu göstergelerin ortaya çıktığı da görüşmecilerin yanıtları aracılığıyla elde edilen sonuçlar arasındadır. Tüm bunlar, topgrading yöntemi ile birlikte bireysel ve örgütsel düzeyde etkinlik ve verimlilik düzeyinin arttığını göstermektedir.

Görüşme gerçekleştirilen kişilere ikinci olarak topgradingin hangi özelliklerinin bu yöntemin tercih edilmesine neden olduğu sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya alınan yanıtların başında topgradingin yapılan iş tanımını yapmadaki etkinliği yer almaktadır. Doğru tanımlama yapılmasının ardından istihdam etme konusundaki etkiler, topgrading yönteminin tercih edilme nedenleri arasında yer almaktadır. İşe alım süreçlerinde doğru durum tespiti yapılabilmesi adına topgradingin rollerini işaret etmesi sebebiyle ulaşılan bu veriler, son derece önemli bir yere sahiptir.

Topgradingin yönteminden faydalanmaya iten nedenlere yönelik soruya verilen yanıtlar arasında en önemli yanıtlardan birisi de insan kaynağının verimini artırmasıdır. Topgrading yöntemi aracılığıyla işletmenin kadrosuna kazandırılan bireylerin performanslarının yüksek olmasına paralel olarak verimlilik oranlarının artması, topgrading yönteminin işletmeler tarafından tercih edilmesine yönelten nedenler arasında bulunmaktadır.

Bir işletmenin topgrading yöntemi ile birlikte personel temin etmesi halinde işe alınan personelin müşterileri doyuma ulaştırması beklenmektedir. Nitekim bu beklentinin topgrading yönteminin tercih edilmesine yönelten faktörler arasında sayılması mümkündür. Ayrıca bu husus, topgrading yönteminin tercih edilmesi ve yüksek verimlilik unsurları ile etkileşim içerisindedir.

Özetle, yapılan görüşmelerde neden topgrading yöntemine yönelim olduğu sorusuna alınan yanıtlar arasında insan kaynağından maksimum düzeyde verim elde edilmesi ve müşterilerin doyumunun sağlanmasına katkıda bulunacak işgücünün temin edilmesi ön plana çıkmıştır. İşle ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibi olan bireylerin topgrading yöntemi ile daha etkili bir şekilde tespit

edilmesi, işletmeleri topgrading aracılığıyla işe alım gerçekleştirmeye yönelten nedenler arasındadır.

Mülakat görüşmelerindeki üçüncü soru, işletmenizin en doğru adayı bulmasında ve işletme bünyesine kazandırmasında topgradingin rolü nedir şeklindedir. İnsan kaynağının planlanmasında topgradingin rolü risklerin tespit edilmesinde etkisini göstermektedir. İşletmenin kadrosunu oluşturması adına risklerin tespit edilmesine olan katkı, işletmenin en doğru adayı bulmasında ve işletme bünyesine kazandırmasında topgradingin kayda değer rolleri olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

Topgrading yönteminin riskleri önlemesinin içeriğinde yer alan belli başlı konular;

- i. Çevresel belirsizlikler,
- ii. Ekonomik kriz ortamı,
- iii. Siyasi krizler,
- iv. Rekabet koşulları,
- v. Yasal düzenlemeler,
- vi. Teknolojide yaşanan gelişmeler,
- vii. Pazara giriş-çıkışlar,
- viii. İnsan kaynakları planlaması şeklindedir.

Yukarıda sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere topgrading yöntemi, işletmenin iç ve dış çevresindeki risklere dolaylı ya da doğrudan etki ederek riskleri en düşük seviyeye indirmek adına çaba göstermektedir. Bunun yanı sıra sıralanan maddelerin her birisi topgradingin etki alanının ne denli geniş olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

Doğru adayı bulma ve işletmeye kazandırma konusunda topgrading yönteminin etkilerini açıklamada yeri olan gelişmeler arasında; yüksek performanslı işçilerin tespit edilmesi ve işe alınması, kötü performans gösteren işçilerin görevden uzaklaştırılması, mevki değişikliği yapılması, vasat personelin performansını geliştirmesi adına fırsat tanınması gibi unsurlara değinilmesi mümkündür. Tüm bu sayılan gelişmeler, topgrading yönteminin işletmeye personel kazandırmada faydalı bir işe alım yöntemi olduğunun göstergesi niteliği taşımaktadır. Dolayısıyla sıralanan hususlar, topgradingin tercih edilme

sebeplerinin yanı sıra faydaları arasında kabul edilebilecek hususlar olarak görünmektedir.

Topgrading kullanımının ne gibi faydalar içerdiği, mülakat görüşmesinin dördüncü sorusudur. İşe alım süreçlerinde topgradingin faydalı bir yöntem olduğu ve bu nedenle giderek daha fazla tercih edildiği ifade ediliyor olsa da işletmeler için somut olarak hangi faydaların ortaya çıktığını belirlemek adına bu soruya verilen yanıtlar oldukça önemlidir.

İşletmelerin işe alım süreçlerinde topgrading yöntemini kullanmaları halinde elde edecekleri temel faydalar, aşağıda sıralandığı gibidir:

- i. Adayın kendini ifade etmesi ve göstermesine olanak tanıyan bir sürecin olması,
- ii. Duygu ve düşüncelerin bireyin istediği şekilde dile getirilmesi fırsatı sunması,
- iii. Birden fazla adayı işe almak için aynı anda değerlendirmenin mümkün olması,
- iv. Adayların karşılaştırılabilir bir şekilde değerlendirmeye alınabilmesi,
- v. Elde edilen mülakatların işe alım için daha güvenilir sonuçlar içeriyor olması,
- vi. Adayla ilgili ihtiyaç duyulan bilgileri daha kolay bir şekilde ortaya koyması,
- vii. Yapılacak olan seçimde hata yapma olasılığını düşürmesi şeklinde sıralanmaktadır.

Görüldüğü üzere topgrading yönteminin işe alım süreçlerinde kullanılması ile birlikte işletmelerin elde edeceği birçok fayda bulunmaktadır. Bunun yanı sıra adaylar açısından faydalı yönlerin bulunduğunu söylemek mümkündür. Özellikle niteliği fazla olan adaylar için işe alım sürecinde daha kolay fark edilmeye fırsat tanınması, topgrading yönteminin çalışanlar açısından faydaları arasında yer alır. Yine verilen yanıtlar, topgradingin performans düzeyine olan olumlu katkısının çalışanlar açısından faydalar içeriğinde yer aldığını göstermiştir.

Topgradingin işe alım sürecinde faydalı bir yöntem olduğu ve bu nedenle işletmelerin bu yönteme başvurdukları çalışmanın literatür bölümünde birçok

kez vurgulanmıştır. Mülakat görüşmelerinde yer alan bireylerin verdikleri yanıtlar, literatürde yer alan bilgileri doğrular nitelikte görünmektedir. Topgrading, hem işletmeler hem de çalışanlar açısından faydaları ön planda olan bir işe alım yöntemi olarak görünmektedir. Bu nedenle gelecekte bu yöntemi işe alım süreçlerinde kullanan işletmelerin sayısının artacağına yönelik beklentilerden söz edilmesi mümkündür.

Her ne kadar sağladığı faydalarla ön planda olan bir sistem olsa da topgradingin bir takım sakınca ve zararlarından söz edilmesi mümkündür. Alınan risklerin beklentilerin tersi yönünde sonuçları beraberinde getirmesi, topgrading yönteminin zararları arasında yer almaktadır. Bu noktada yetkili bireylerin alacakları kararlar, topgrading ile birlikte alınan risklerin ortadan kaldırılması adına temel belirleyici olacaktır.

Terfi süreçlerine olan etkisi, topgrading yönteminin zararları içeriğinde yer verilmesi gereken hususlardan bir tanesidir. Topgrading yöntemi ile birlikte işe alım süreçlerinin varlığı, terfi edilmeyi bekleyen bireylerin terfi edilmesinin önünde bir engel halini alabilir. Bu da işletmelerin uyum süreci ile karşılaşması ve daha fazla yükselmesi gibi olumlu süreçlerin sekteye uğramasına neden olacağı için topgrading yönteminin olumsuz yönleri arasında sayılabilecek bir ayrıntı olarak görünmektedir.

Görüşmelerde topgrading yönteminin zararlı taraflarına ilişkin değinilen hususlara verilen yanıtlardan anlaşılacağı üzere, topgradingin olumsuz yönlerinin ortaya çıkmasına neden olan faktörler tekniğin kendisine ait özelliklerden ziyade teknikten faydalanan örgütlerin kullanım biçimleri ile ilişkilidir. Bu nedenle topgradingin zararlı olabilecek yönlerinin engellenmesinde yetkili bireylerin sorumluluklarının yüksek olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

İşletmelerin işe alım süreçlerinde verdikleri kararların hatalı olduğunu kabullenmek istememeleri, topgrading yönteminin zararlı yönlerinin ortaya çıkmasında etkili olan bir başka faktördür. İşe alım yöntemlerinin büyük çoğunluğunun zararlı yönlerinin ön planda olması, topgradingin de bu şekilde anılmasına neden oluyor olsa da buradaki temel etken süreç içerisinde alınan

kararların getirileri olarak bilinmektedir. Görüşülen bireylerin vermiş oldukları yanıtlar da bu ifadeleri desteklemektedir.

Faydaları ve zararları açısından topgrading yönteminin değerlendirilmesi halinde yöntemin içeriğinde yer alan faydaların ön planda olduğu görülecektir. Nitekim katılımcıların sorulara verdiği yanıtların incelenmesi ile birlikte topgrading yönteminin faydalarının daha geniş içeriğe sahip olduğu görülmüştür. Bu nedenle topgrading yöntemine ilişkin değerlendirmelerde olumlu tarafların daha fazla olduğu bilinci ile hareket edilmesinde fayda olduğu düşünülmektedir.

Yapılan görüşmelerde işletmelerin topgrading yönteminden ne şekilde faydalandıklarını ve bunun herhangi bir zorluğa neden olup olmadığını belirlemek amacıyla topgrading yöntemini kullanırken zorluk yaşıyor musunuz sorusu yönlendirilmiştir. Burada elde edilen sonuçların farklılık göstermesi söz konusudur. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında yapılacak olan değerlendirmede zorluk yaşadığını belirten ve zorlukla karşılaşmayan işletmeler açısından ayrı ayrı değerlendirme yapılması tercih edilmiştir.

Topgrading yöntemini uygulamada zorluklarla karşılaşılmasının en temel nedeni iletişimde sorun yaşamaması olarak tespit edilmiştir. İşe alım sürecinde ilgili birimdeki herkesin birbiri ile sıkı iletişim halinde olması gerekmektedir. Bu gerekliliğin sağlanamıyor olması, topgrading yönteminin uygulanmasında zorluklar yaşanmasına neden olacaktır.

İşe alım sürecinde topgrading yönteminin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için birimler arasındaki uyumun varlığı şarttır. Belirtilen uyumun olmaması halinde topgrading yönteminin olumsuz yönleri ile karşılaşılacak olup aynı zamanda yöntemi uygulamak da zorlu bir hale gelecektir. Ayrıca belirtilen uyum eksikliğinin varlığı, iletişim açısından yaşanan eksikliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Topgrading uygulanmasında karşılaşılan zorlukların iletişim eksikliği özelinde gerçekleşiyor olması, görüşmecilerin verdikleri yanıtların ortak noktasıdır.

Görüşmeciler arasından topgrading uygulamada zorlukla karşılaşmadığını ifade edenlerin verdikleri yanıtlar, topgrading uygulamada nasıl zorluk yaşanmayacağını dolaylı olarak açıklamaktadır. Buna göre topgrading



yönteminin uygulanmasında zorluk yaşamamak adına yapılacak olanlar aşağıda sıralandığı gibidir:

- i. İş başvurusu yapan adayların kendilerini rahat hissedecekleri bir ortam oluşturmak,
- ii. Bireylerin kendilerini istedikleri şekilde ifade etmelerine olanak tanımak,
- iii. İletişimi etkili bir araç olarak kullanmak ve bu sayede iletişimsel sorunların önüne geçmek,
- iv. Daha çok dinleyici rolünde olmak,
- v. Adayın yeteneklerini ölçmek adına adaylara beklenmedik sorular yöneltmek,
- vi. Görüşmelerin çok uzun ya da çok kısa olmamasına dikkat etmek ve bu yönde düzenlemeler yapmak,
- vii. Görüşmelerin temel amacının ne olduğu bilincine sahip olacak şekilde ilerleme kaydetmek şeklindedir.

Yukarıda sıralanan maddeler, işe alım sürecinde topgrading yönteminin kullanılmasında nasıl bir yol izleneceğini göstermektedir. Bu nedenle görüşmecilerin verdikleri yanıtların ortaya çıkardığı bu maddelerin doğru analiz edilmesi gerekmektedir.

Son olarak topgrading yöntemini uygulayan taraf olan topgraderlar için zorlukların olup olmadığını öğrenmek amacıyla iletilen soruya karşılık olarak bazı noktaların topgraderları zorladığı görülmüştür. Bunların başında ise işe alınacak olan adaylarla yapılan görüşmelerin uzunluğu gelir. Topgraderlar açısından bu durum yorucu olmasının yanında doğru karar verme olasılığını düşüren bir husus olarak görünmektedir. Ancak topgrading yönteminden faydalanılması belirli bir plan dahilinde olduğu için bu sorunların yaşanması sıklığı oldukça düşüktür. Bu sebeple topgrading ile ilgili yapılan planlara sadık kalınmasının gerektiği, görüşmecilerin verdikleri yanıtların ortak sonuçları arasında yer almaktadır.

İşe alım sürecinde faydalanılan teknikler ile topgrading tekniği arasındaki farkların neler olduğunu açıklamak adına mülakat görüşmelerinde yedinci soru olarak diğer işe alım yöntemlerinden topgradingi ayıran temel faktörler nelerdir

sorusu yöneltilmiştir. Buraya kadar verilen bilgilerin destekleyeceği üzere katılımcıların verdikleri yanıtlar, işe alım sürecindeki etkinlik düzeyini yükseltiyor olmasının topgrading için ayırt edici özelliklerin başında geldiğini göstermiştir.

Diğer işe alım yöntemleri ile karşılaştırıldığında topgradingin ayrılan temel özellikleri, görüşmecilerin verdikleri yanıtlarla birlikte aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- i. Personel planlamasının daha kapsamlı olması,
- ii. İş analizlerinin yer alması,
- iii. İşletmelerin mevcut personel gereksinimini en etkili biçimde belirlemede yardımcı olması,
- iv. Gelecekteki işgücü -insan kaynağı- ihtiyacın yönelik tahminlerde bulunması,
- v. Niteliksiz ya da yeterli niteliğe sahip olmayan adayların ilk aşamada elenmesi ve bu işlemin minimum hata anlayışıyla gerçekleşmesi,
- vi. İnsan kaynağının seçilmesi sürecinde hedeflenen etkinlik düzeyine ulaşılmasını mümkün kılması,
- vii. İşe alınan bireylerin kısa sürede işten ayrılmasını engelleyecek şekilde planlamalar içermesi,
- viii. Yetersiz yönlerden ziyade yeterli yönlerin ön plana çıkması şeklindedir.

Sıralanan maddeler, topgrading yönteminin ayırt edici yönlerine dair fikir sahibi olunmasına katkıda bulunması sebebiyle büyük önem ifade etmektedir. Bunun yanı sıra topgradingin insan kaynağının niteliğini tespit etmedeki başarısının temel ayırt ediciler arasında yer aldığı görülmüştür. Yukarıdaki maddelerin doğru bir şekilde analiz edilmesi, işe alım süreci içerisinde olan bir işletmenin topgradingi nasıl kullanacağı sorusuna yanıt niteliği taşımaktadır.

Görüşmelerde topgradingin ayırt edici yönlerine dair verilen yanıtlar, topgrading yönteminin özelliklerinin yanı sıra diğer işe alım yöntemlerinin yetersizliğini göstermektedir. Nitekim görüşmecilerin verdiği yanıtlar, diğer işe alım yöntemlerinin çok yetersiz olduğunu işaret etmektedir. Bu yanıt dolaylı

olarak işletmelerin neden topgrading yöntemi kullanma yöneldiklerini açıklayan bir yapıdadır.

Diğer işe alım yöntemlerinden topgradingi ayıran noktalara dair ulaşılan sonuçlar, işe alım ve terfi süreçlerinde faydalanılan diğer yöntemlerin yetersizliğini göstermiştir. Yüksek performans gösterecek nitelikte bireylerin işe alım süreçlerinde ve terfilerde yanlış seçilmesi sebebiyle karşılaşılan olumsuzluklar, işletmelere büyük zararlar olarak dönmektedir. Topgrading yönteminin bu konudaki başarısı, bu yöntem için en temel ayırt edici niteliklerden birisi olarak belirlenmiştir.

Yapılan görüşmelerde iletilen sekizinci ve dokuzuncu sorular birbirleri ile bağlantılı sorulardır. Sekizinci soruda topgrading yöntemini kullanan işletmelerin bunu diğer işletmelere önerip önermedikleri sorulmuştur. Bir sonraki soruda ise topgradingin önerilmesinde en temel faktörün ne olduğu sorusu yöneltilmiştir. Topgrading yönteminin araştırmaya katılan üç işletme için de önerildiğini gösteren yanıtlar alınması ile birlikte dokuzuncu soruya geçilmiştir ve bu soru ile birlikte topgradingin neden tavsiye edildiğine dair veriler araştırılmıştır.

İhtiyaç duyulan personeli doğru şekilde tespit ediyor olması, topgrading yönteminin diğer işletmelere önerilmesinin temel nedenlerinden birisidir. Bu durumun bir sonucu olarak işletmelerin yaptıkları planlamalar daha etkili olacaktır. Topgrading yönteminin diğer işletmelere önerilmesinde bu hususun etkileri de büyüktür. Çünkü bir işletmenin geleceğe dair izleyeceği yol yapılan planlar ile birlikte belirlenecektir.

İşe alım süreçlerinde personel ihtiyacının belirlenmesinin yanı sıra bu ihtiyacı karşılarken nitelikli personelin seçilmesi, topgrading yönteminin katkıları ile birlikte olmaktadır. Bu nedenle topgrading yönteminin diğer işletmelere önerilmesi söz konusudur. Personelin niteliklerinin belirlenmesinin yanı sıra bu niteliklerin yeterli olup olmadığı sorusuna yanıt verilmesinde olan rolleri, topgrading yöntemini kullanan işletmelerin diğer işletmelere bu yöntemi önermesinin nedenleri arasında yer alır.

Müşteri memnuniyetinin sağlanması, çalışanların yeterlilikleri ve performansları ile ilişkili bir konudur. Topgrading yöntemi ile müşteri memnuniyeti arasında

bağlantı kurulmasının nedenlerinden birisi de bu etkileşimdir. Doğru kişinin işe alınması ile birlikte bu kişinin müşteri memnuniyeti sağlanmasına katkıda bulunması beklenmektedir. Bu şekilde bir faydanın bulunması, topgrading yönteminin diğer işletmelere tavsiye edilmesindeki temel etkenlerden biridir.

Görüşmelerde değinilen yanıtlar topgrading yönteminin diğer işletmelere önerilmesi için birçok sebebin varlığını göstermektedir. Gerek işe alımlarda doğru kararlar verilmesi, gerek işe alınan bireyden maksimum düzeyde performans elde edilmesi, gerekse çalışanların kısa vadede işletmeden ayrılmasının önüne geçilmesine olan katkıları sebebiyle topgrading yönteminin diğer işletmelere önerilmesi gerçekleşmiştir. Katılımcıların herhangi birisinin bu yöntemi diğer işletmelere önermemesi gibi bir sonucun olmaması, işe alım süreçlerinde topgrading yönteminin ne denli etkili olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

Topgrading yönteminin değerlendirilmesinde katılımcılara son olarak topgradingin kullanılmaması gerektiğine dair düşüncelerin ortaya çıkmasına neden olacak hususlarla ilgili fikir beyan etmeleri istenmiştir. Topgrading ile ilgili olumsuz yönlerin değerlendirilmesine veri sunacak olması sebebiyle burada elde edilen veriler sağlıklı bir şekilde analiz edilmelidir.

Bir işletmenin topgrading kullanmamasına yönelik önerinin varlığının temel nedeni, yöntemin kullanılmasında yeterli bilginin olmaması ile ilgilidir. Daha önceki sorulara verilen yanıtlar hatırlanacak olursa, özellikle iletişimin etkin olmadığı bir topgrading kullanımının faydalı olması pek mümkün değildir. İşletmelere topgrading yönteminden faydalanmaması için bu gibi konularda yetersizlikten söz edilmesi gerekmektedir.

İşe alım süreçlerinde topgrading yönteminin kullanılmasına karşın, bu yöntemin diğer işletmelere önerilmemesinin nedenleri arasında belli başlı olanları aşağıdaki gibidir:

- i. Planlamaların yetersiz olması,
- ii. İşe alınacak olan bireylerde gereğinden fazla nitelik aranması,
- iii. İnsan kaynağı temin edilmesi sürecinde etkinliği olmayan kişilerin yer alması olasılığının bulunması,
- iv. Moralsizlik ile sık sık karşılaşılması,

- v. İŒe uygun seçim yapılmaması halinde bireysel ve örgütsel düzeyde verimsizliğin olmasıdır.

Görüldüğü üzere topgrading yönteminden faydalanan bir işletmenin diğer işletmelere topgrading yöntemini kullanmaması şeklinde bir öneride bulunması için çok fazla sebep yoktur. Verilen cevaplar topgrading yönteminin uygulanması sürecinde yetersiz kalınması nedeniyle öneriden kaçınmaların olduğunu göstermiştir. Topgrading yönteminin çok yaygın bir şekilde kullanılan bir yöntem olmaması, bu gibi belirsizliklerin ortaya çıkmasındaki temel etken olarak bilinmektedir. Tüm bunlar topgrading yönteminin diğer işletmelere önerilmemesi sonucunu doğurabilecektir.

Topgrading yöntemini kullanan işletmelere yönelik yapılan mülakat görüşmelerinden elde edilen veriler aracılığıyla yapılan yorumlardan anlaşılacağı üzere bu yöntemin tercih edilmesi işe alım süreçlerinde doğru kişinin işletmeye kazandırılması olasılığını artıracaktır. Topgrading, planlamadan itibaren sürece dahil olarak bu sonucun ortaya çıkmasında etkisini göstermektedir. Böylece doğru teşhis koyulmakta ve ihtiyaç duyulan bölgeye doğru kişi seçilmiş olacaktır.

Çok yaygın kullanılan bir yöntem olmaması, topgrading yöntemine dair bilgi sahibi olan işletme ve yönetici sayısının da az olmasına neden olmaktadır. Ancak işe alım süreçlerinde topgrading yönteminin sağladığı faydaların bilincine varılmaya başlanması, topgradinge yönelik ilgiyi artıracak ve bu tekniğin yaygınlaşması sonucunu doğuracaktır.



## 6 SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmanın hazırlanma amacı, işe alım yöntemleri arasından topgrading yönteminin pozitif ve negatif yönlerini belirlemek olarak belirlenmiştir. Diğer işe alım yöntemlerine göre yeni ve daha az bilinen bir yapıda olması sebebiyle ilgili literatür kısıtlı olmasına karşın topgrading yönteminin diğer işe alım yöntemlerinden daha etkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu sonucu ortaya çıkaran faktörlerin neler olduğu ise bu kısımdaki değerlendirme ile birlikte olacaktır.

Çalışmada ilk olarak insan kaynakları yönetimi ile ilgili inceleme yapılmış, ardından insan kaynakları yönetiminin işlevlerinden birisi olan işe alım kavramına yönelik ilerleme kaydedilmiştir. Küreselleşme ile birlikte örgütler için insanın en değerli varlık olduğunun kabul edilmesi, insan kaynakları yönetiminin önemini artırmıştır. Böylece insan kaynakları yönetiminin etkin olmadığı bir işletme için başarılı olmak son derece güç bir hal almıştır.

Personel yönetimi yaklaşımının yerini alan insan kaynakları yönetimi, işletmelerin iç ve dış çevreleri ile ilgili olmakla birlikte işletmelerin tüm stratejilerini içermektedir. Tarihi gelişim süreci açısından değerlendirildiğinde insan kaynakları yönetiminin yirminci yüzyılın ikinci yarısı itibariyle önem kazanmaya başladığı, yirminci yüzyılın son çeyreğinde örgütsel süreçlerin odak noktasında yer almaya başladığı sonucu elde edilmiştir. Geline nokta insan kaynakları yönetiminin önemini korumaya devam ediyor olması, çalışmanın sonuçlarından bir diğeri olmakla birlikte insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin sürdüğü anlamına gelmektedir. Tüm bunlar aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin gelişiminin uzun süredir devam ettiğini ve bugün itibariyle de süregeldiğini ortaya koymaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarına yönelik yapılan incelemeler sonrasında;

- i. Planlama,
- ii. Eğitim,
- iii. Geliştirme,
- iv. Performans değerlendirme,
- v. Ödül ve ceza yönetimi,
- vi. İletişim,
- vii. Ücretlendirme,
- viii. Karar alma,
- ix. İşgören yönetimi gibi fonksiyonların varlığı tespit edilmiştir.

Sıralanan fonksiyonların yanı sıra işe alım fonksiyonu, insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından birisi olup çalışmanın temel araştırma konusu olması sebebiyle ayrıntılı bir şekilde incelemeye alınmıştır. Sıralanan fonksiyonların her birisi örgütlerin başarılı olması için farklı düzeyde etkiye sahip olarak belirlenmiştir. Yine bu fonksiyonların hepsinin örgütlerin yer aldıkları süreçlere sağlıklı bir şekilde uyum sağlaması adına gerekli ve önemli olduğu sonucu elde edilmiştir.

Diğer yöntemlerle kıyaslandığında insan kaynakları yönetiminin yaklaşımı vasıtasıyla ön plana çıktığı görülmüştür. Yine stratejik insan kaynakları yönetiminin varlığı, diğer yöntemler ve insan kaynakları yönetimi arasındaki kıyaslama sonrasında ulaşılan farklılıklar arasında yer almıştır. Tüm bunlar insan kaynakları yönetiminin yaygınlaşmasında etkisini göstermesi sebebiyle göz ardı edilmemesi gereken sonuçlardır.

İnsan kaynakları yönetiminin önemine ilişkin yapılan değerlendirmelerde çok sayıda faktörün varlığının söz konusu olmasına karşın bunlardan bazılarının ön plana çıktığı görülmüştür. Uluslararası ölçeğinin olması, bunlardan birisidir. Çokuluslu işletmelerin bu denli yaygınlaştığı günümüz koşullarında insan kaynakları yönetiminin uluslararası olma niteliğine duyulan gereksinim artmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin bu niteliği aynı zamanda rekabet üzerinde etkisinin olmasının bir sonucu olarak görünmektedir.



İnsan kaynakların yönetiminde başarı elde edilmesi için gerekli olan bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler; performans değerlendirme, yetenek yönetimi, öğrenme ve gelişme, büyüme ve stratejik personel alımı olarak belirlenmiştir. Belirlenen başarı faktörleri arasından personel temini –işe alım süreci ve bu süreçte kullanılan topgrading yöntemi ile ilgili yapılan değerlendirme sonrasında elde edilen sonuçlar arasından öne çıkanları aşağıda açıklanacaktır.

Stratejik boyut, insan kaynakları yönetimi içeriğinde sahip olduğu yer giderek artan bir yapıdadır. İnsan kaynakları yönetimi felsefesi, politikaları, programları, faaliyetleri ve yöntemleri, stratejik insan kaynakları yönetiminin içeriğini oluşturmaktadır. Stratejik faktörlerin işletmeler için sahip olduğu rollerin genişlemesi ile birlikte insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutu da literatürde kendisine daha fazla yer bulmaya başlamıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlar stratejik insan kaynakları yönetimi şeklinde bir kavramın ortaya çıkmasının bu gelişmelerin bir sonucu olduğunu göstermektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin içeriğinde; vizyon ve misyon oluşturma, çevre analizi yapma, SWOT analizi yapma, amaç ve hedefleri belirlemek, stratejileri uygulamaya geçirme, gerekli görüldüğünde tedbir alma gibi gelişmeler yer almaktadır. Bu gelişmeler stratejik insan kaynakları yönetiminin bir süreç olarak incelenmesini mümkün kılmaktadır.

İşletmeler, bugüne ve geleceğe dair ihtiyaç ve planlamalar için işe alım fonksiyonunu kullanmaktadır. Böylece işletmeler için işe alım sürecinin başlaması söz konusu olmaktadır. İşe alım süreci ile birlikte işletme, kendisi için en uygun olan insan kaynağının teminini sağlamak amacını gerçekleştirmek için çaba göstermektedir. Bu nedenle işe alım, işletmeler için en önemli birimler arasında yer almaktadır.

Sürdürülebilir olma ve varlığı devam ettirme temel hedefi içeriğinde yer alan amaçlar, işletmelerde işe alımı gerekli kılmaktadır. Geline nokta nitelikli insan kaynağı ihtiyacının artan bir yapıda olması da işe alım sürecini gerekli kılan faktörler arasındadır. Nitekim çalışmada elde edilen sonuçlar işe alım sürecinin nitelikli personeli işletmelerin bünyesine kazandırmak için çaba gösterdiğini ortaya koymaktadır.

İşe alım sürecinde işletmeler iç ve dış kaynaklardan faydalanmaktadır. İşletmenin bünyesinde yer alan çalışanlar aracılığıyla ihtiyaç duyulan pozisyonun doldurulması, iç kaynak kullanımını ifade etmekle birlikte işletmenin insan kaynağı açısından yeterli olduğu anlamına gelmektedir. İşletmenin dışında yer alan bireyler aracılığıyla işe alım sürecinin sonlandırılması ise dış kaynak kullanımını ve bu şekilde bir kaynak kullanımı, işletmenin insan kaynağı bakımından yeterli olmadığını işaret etmektedir.

Dış kaynak kullanılması suretiyle işe alım sürecinin gerçekleştirilmesi yöntemlerinden birisi olan topgrading, yetenek ve performans açısından en faydalı çalışanların işletmeye kazandırılmasını hedeflemektedir. Diğer işe alım yöntemlerinden topgradingi ayıran temel husus ise hata yapma oranının daha düşük olması olarak belirlenmiştir.

A kalite çalışanları temin etmek için minimum hata hedefiyle çaba gösteren topgrading yöntemi; performans potansiyeli yüksek çalışanları tespit etmenin işletme bünyesindeki yetersiz performans gösteren çalışanların belirlenmesine katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle topgrading yönteminin işletmedeki vasatlığın –vasat performansın- düşmanı olarak nitelendirdiği görülmüştür. Böylece topgrading ile hedeflenen yüksek performansın sürekliliği adına girişimlerin sonuç vermesi mümkün olacaktır.

Topgrading ile diğer işe alım yöntemleri arasında yapılan kıyaslamalar ile birlikte elde edilen temel sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- i. Topgrading diğer yöntemlere göre işletmeye daha fazla değer katar.
- ii. Topgradingin başarı oranı daha yüksektir.
- iii. Topgradingin verimliliğe katkısı daha fazladır.
- iv. Topgradingin analizleri daha kapsamlı ve daha etkilidir.
- v. Topgradingde yüzde 90 oranında başarı hedeflenirken diğer yöntemler için bu oran yüzde 25 düzeyindedir.

Yüzde doksan oranında başarı elde edilmesi şeklinde bir hedefin olması, işe alım süreçlerinin zorluğu düşünüldüğünde oldukça önemli ve zor bir hedef olarak görünmektedir. Ancak topgrading ile ilgili yapılan değerlendirmeler sonrasında ulaşılan neticeler, bu verilere ulaşmanın mümkün olduğunu

göstermiştir. Yüksek oranda başarı sağlamak işe alım tekniklerinin en temel hedeflerinden birisi olduğu için topgradingin hata oranının düşük bir şekilde gerçekleşmesinin bu teknikten faydalanılma oranını artırdığı sonucuna varılmıştır. Bu husus aynı zamanda topgradingin yaygınlaşmasında etkisini gösterecek kadar önemlidir.

Topgrading yönteminin diğer işe alım yöntemlerinden ayrılan bu nitelikleri, işletmelerin topgradingi tercih etmeleri sonucunu doğurmaktadır. Bu sonucun varlığını ortaya koymak adına çalışmada mülakat görüşmeleri gerçekleştirilmiş ve işletmelerin neden bu yöntemi tercih ettiği sorusuna yanıt aranmıştır. Görüşmelerde neden topgradingi kullandığını belirlemek için yöneltilen sorulara alınan cevaplar, maksimum performans elde etme unsurunu ön plana çıkarmıştır.

Hangi topgrading özelliklerinin bu yöntemi tercih etme nedeni olduğu sorusuna elde edilen yanıtlar ise topgradingin iş tanımı yapma etkinliği ve hata yapma oranının tercih nedeni olduğu görülmüştür. İşe alım sürecinde ihtiyaç duyulan unsurların başında gelmesi sebebiyle bu sonuçların önem düzeyi oldukça yüksektir.

İç ve dış çevredeki riskleri minimize etmesi, topgradingin işe alım sürecindeki rollerini açıklamaktadır. Bu noktada ekonomik ortam, çevresel belirsizlikler, siyasi krizler, rekabet koşulları, yasal düzenlemeler, teknolojik gelişmeler, pazara giriş ve çıkışlar, insan kaynakları planlaması gibi hususlarda riskleri en düşük seviyeye indirmesi, topgrading yönteminin işe alım sürecindeki rolünü ifade etmektedir. İşletmelerin bu sayede doğru adayı bulma adına daha fazla şansa sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Görüşmeler sonrasında topgrading ile birlikte elde edilecek olan birçok faydanın olduğu tespit edilmiştir. Bunlar arasından öne çıkanları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- i. Adaya kendini ifade etme şansı tanınması,
- ii. Duygu ve düşünceleri aktarma olanağı sunması,
- iii. Birden fazla adayı aynı anda değerlendirmesi,
- iv. Etkili karşılaştırmalar yapması,

- v. Sonuçların güvenilir olması,
- vi. Hata oranının oldukça düşük olması
- vii. Adayla bilgilerine kolay erişim olması,
- viii. İnsanlara kendini gösterme şansı tanınması şeklindedir.

Diğer işe alım yöntemlerinin yetersiz olması, topgrading yönteminin ortaya çıkmasındaki temel etken olarak tespit edilmiştir. Böyle bir durumun geçerli olması, aynı zamanda topgrading yöntemi kullanılarak yanlış tercih yapılmaması adına itici bir güç olarak görünmektedir. Buna karşın topgradingin diğer işe alım yöntemlerinde çok hata yapılmasının sonucunda kullanılmaya başlaması, bir yandan da baskı oluşturabilir. Topgrading yöntemi kullanılarak doğru işe alım kararının verilmesi ile birlikte bu baskı kırılmış olacaktır. Çalışmada elde edilen sonuçlar, topgrading yönteminin verimlilik ve kalite açısından ön planda yer aldığını ortaya koymuştur. Bu sonucun ortaya çıkmasındaki en temel faktör ise doğru tercih yapılma sıklığının yüksek olması ile ilgilidir.

İşletmelerin işe alım tekniklerinden faydalanması denildiğinde çoğu zaman akla dış kaynaklar gelse de işletmelerin iç kaynaklardan faydalanarak ihtiyacını karşılama olasılığı da azımsanmayacak düzeydedir. Terfi uygulamaları bunlar arasında en sık karşılaşılanıdır. Topgrading yönteminin tercih edilmesinde terfi süreçlerinde de bu işe alım tekniğinden faydalanılıyor olmasının etkisi bulunmaktadır. Topgrading yönteminin birden fazla süreçte kullanılıyor olması anlamına gelen bu nitelik, topgradingin sağladığı avantajlardan bir tanesidir. Elde edilen bu sonuçların her birisi topgrading ile birlikte yüksek oranda başarı elde edilmesinin birer getirisidir.

Topgrading yönteminin sahip olduğu faydalar, diğer işe alım yöntemleri yerine topgradingin kullanılması sıklığını olumlu yönde etkileyecektir. Nitekim görüşmeye katılan katılımcıların verdikleri yanıtlar da bu sonucu desteklemektedir. Topgrading yönteminin sahip olduğu bu niteliklere dair bilincin artması ile birlikte, işe alım süreçlerinde bu tekniği kullanan işletme sayısının da artması beklenmektedir. Çalışmada elde edilen sonuçlar topgrading yönteminin pozitif ve negatif yönleri arasından pozitif yönlerin daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Topgrading yönteminin olumlu taraflarının ön

planda yer alması ile birlikte bu yöntemi kullanan işletmelerin sayısında artışlar gözlenmesine yönelik beklentilerden söz edilmesi mümkündür. Ayrıca hatalı seçim yapma olasılığının düşük olması da topgrading yönteminin tercih edilmesi sıklığını doğrudan etkileyecek bir husus olarak tespit edilmiştir ve çalışmanın elde ettiği sonuçlara göre bu yönde beklentiler mevcuttur.

## 6.1 Öneriler

Çalışmada elde edilen sonuçlar, işe alım süreçlerinde topgrading yönteminin rolünü ortaya koymuştur. Yine işe alım süreçlerinde hata yapılmasının işletmeler için meydana getireceği zararlar, sonuçlar kısmında elde edilenler arasındadır. İşe alım süreçlerinde topgrading kullanımı ile birlikte hatalı personel seçimi yapma olasılığının düşmesi, çalışmanın temel sonucu olmakla birlikte bir takım önerilere yer verilmesi gerekli kılmaktadır.

İşe alım süreçlerinde topgrading yönteminin kullanılmasına ilişkin öneriler aşağıdaki gibidir:

- İşletmeler, doğru personeli işletme kazandırmak için işe alım birimlerini etkin bir şekilde kullanmalıdırlar.
- İşe alım tekniklerinin etkili bir şekilde kullanılması için birimler arasında koordinasyon sağlanmalıdır.
- İşe alım sürecinde işletmelerin odak noktaları, A kalite çalışanları işletme bünyesine katmak olmalıdır.
- İşe alım sürecinde tarafsız ve adil bir yaklaşım sergilenmelidir.
- Hatalı personel seçimi yapılmasının önüne geçmek için topgrading yönteminden faydalanılmalıdır.
- Topgrading hakkında yeterli bilgi sahibi olan kişilerin işe alım birimlerinde yer alması sağlanmalıdır ve bunun sonrasında topgrading yöntemi kullanılmalıdır.
- Topgrading yöntemi kullanılırken, bireyin sahip olduğu nitelikler kadar işletmenin ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır.
- Topgrading yöntemine dair farkındalık oluşturulmalıdır.

Sıralanan önerilerin her birisi, işe alım sürecinde doğru seçim yapılmasını farklı düzeyde de olsa etkilemektedir. Bu sebeple önerilerin sadece topgradingi kullanım şekli olarak değil ulaşılacak sonuçlar olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra topgrading yönteminin dünya genelinde yoğun bir şekilde kullanılan bir yöntem olmadığı göz önünde bulundurulması son derece önemlidir. Topgrading yönteminin sağladığı faydaların aktarılması ile birlikte bu yöntemden faydalanılma sıklığının artacağı düşünülmektedir. Bu nedenle topgradingin etkileşim halinde bulunulan çevrelere anlatılması, işe alım süreçlerinde daha etkili sonuçlar elde edilmesi adına öneriler arasında yer almaktadır.

## KAYNAKLAR

- Akın, Ö. ve Erdost Çolak, H.E.** (2012), “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, ss.85-114.
- Altun, A. ve Kovancı, A.** (2004), “Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 3, ss.55-61.
- apbs.mersin.edu.tr/files/mince/Theses\_002.pdf**, Erişim Tarihi: 25.05.2016.
- Bakan, İ., Doğan, İ.F. ve Kılıç, M.** (2013), “Ar-Ge Faaliyetlerinde İnsan Kaynaklarının Önemi”, Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 36, ss.1-15.
- Bayat, B.** (2008), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 3, ss.67-91.
- Bayraktaroğlu, S. ve Dural, E.** (2014), “Türk İKY Anlayışı ile Japon İKY Anlayışı Arasındaki İşe Alma Yöntemleri Farklılıkları”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 3, ss.19-34.
- Benli, A. ve Şahin, L.** (2004), “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması, Bilgi Dergisi, Sayı: 8, ss.113-124.
- Bingöl, D.** (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi, 7. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Çavdar, H. ve Çavdar, M.** (2010), “İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları”, Journal of Naval Science and Engineering, Cilt: 6, Sayı: 1, ss.79-93.
- Çetin, C. ve Arslan, M.L.** (2014), Mülakat, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Demir, Y. ve Çavuş, M.F.** (2010), “İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi”, Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 20, ss.1-17.
- Demirkol, Ş. ve Ertuğral, S.M.** (2007), “İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 2, ss.23-34.
- Demirtaş, S.** (2014), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel ve Bireysel Düzeyde Etkileri”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 32, Sayı: 2, ss.75-101.
- Deniz, N. ve Bakkalbaşı, İ.O.** (2010), “İnsan Kaynakları ve İşletme Stratejileri Uyumunun Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 38, Sayı: 1, ss.183-208.
- Doğan, A., Özgün, O.H. ve Erden, N.S.** (2015), “İşe Alım Görüşmelerinde Aldatma Davranışının Görüşmeye Giren ve Girmeyen Kişiler Açısından İncelenmesi”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 40, ss.648-657.
- Ecerkale, K. ve Kovancı, A.** (2005), “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, ss.69-75.

- Ekinci, F.** (2008), “Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi”, Maliye Dergisi, Sayı: 155, ss.175-185.
- Er, Ü. ve Ünalır, M.O.** (2012), “Türkiye’de İşe Alım Sürecinin Değerlendirilmesi ve Bir Ontoloji Geliştirilmesi”, Akademik Bilişim, 10-12 Şubat, ss.349-355.
- Erdem, B.** (2004), “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 11, ss.35-54.
- Erdoğan, E.** (2013), İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Filizöz, B.** (2003), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, 2003, ss.161-180.
- Günçağlayan, S.S.** (2007), İşe Alım Süreci: Bir Banka Örneği, Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.  
<http://eaglehillconsulting.com/wp-content/uploads/2015/12/Eagle-Hill-Consulting-Attrition-Survey-White-Paper.pdf> , Erişim Tarihi: 15.03.2016.
- İbicioğlu, H.** (2011), İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel ve Stratejik Perspektif), 3. Baskı, Alter Yayıncılık, Ankara.
- Karaçolak, B. ve Ünal, M.F.** <http://www.pgloab.com.tr/ahpmakale.pdf> , Erişim Tarihi: 19.03.2016.
- Karakaş, A.** (2014), “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi”, Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 7, ss.1-14.
- Karatepe, S.** (2005), “Ödüllendirme Yönetimi. Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: 60, Sayı: 4, ss.117-132.
- Kızıloğlu, S.D.** (2012), İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kocabacak, A.** (2011), İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Süreci açısından Kişilik Boyutları ile Çalışan Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Psikoteknik Boyutta Bir Uygulama, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Koç, N.** (2002), “İnsan Kaynaklarını Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 33, Sayı: 1-2, ss.1-7.
- Mercin, L.** (2005), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 14, ss.128-144.
- Özer, T.** (2013), İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Yöntemleri ve Yeni Bir Uygulama Olarak Topgrading Metodolojisi ve Türkiye Sigorta Sektöründen Bir Örnek Vaka, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saldamlı, A.** (2008), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 17, Sayı: 13, ss.239-263.



- Sarıaltın, H. ve Erol, Z.** (2015), “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında İş İlişkisinin Sona Erme Sürecinin Analizi (Sakarya Örneği)”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Ekim, ss.7-17.
- Sarılar, Ö.** (2006), *Bankalarda Uygulanan İşe Alım Süreçleri: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Örneği*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Sayılar, Y.** (2005), “İnsan Kaynakları Yönetimi Alanının Türkiye’deki Gelişim Çizgisi: Yönetim Organizasyon Kongreleri Üzerine Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, ss.147-176.
- Smart, B.** (2012). *Topgrading* 201, <http://www.ypd.com.tr/assets/uploads/topgrading-201-tr.pdf> , Erişim Tarihi: 14.03.2016.
- Smart, B.D. ve Smart, G.H.** *Topgrading the Organization*, [http://capitalsolutionsbancorp.com/files/pdf/Topgrading\\_The\\_Organizati\\_on.pdf](http://capitalsolutionsbancorp.com/files/pdf/Topgrading_The_Organizati_on.pdf) , Erişim Tarihi: 14.03.2016.
- Tüzün, İ.K.** (2013), “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Farklılıkları ve İşgücü Devir Hızıyla İlişkileri”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 42, Sayı: 1, ss.61-76.
- Tüzün, İ.K.** (2013b), “İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Biriminin Saygınlığının Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1, ss.171-185.
- Yavan, Ö.** (2012), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 32, ss.1-20.
- Yelboğa, A.** (2012), “Değerlendirme Merkezi Uygulamalarının Türkiye’deki Organizasyonlarda Kullanımına İlişkin Bir Araştırma”, *Yönetim Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 72, ss.8-24.
- Yeloğlu, H.O.** (2004), “İşe Eleman Seçme Yöntemlerinde Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük Tartışmaları”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, ss.114-125.



## **EKLER**

### **Ek.1:Mulakat Soruları**

**Soru 1. İŖe Alım Yöntemi Olarak Topgrading'i tercih etmenizden nedenleri nelerdir?**

**Soru 2. Topgrading'in hangi özellikleri, sizi bu işe alım yöntemine yöneltti?**

**Soru 3. İşletmenizden en doğru adayı bulmasında ve işletme bünyesinde kazandırmasında Topgrading'in rolü nedir?**

**Soru 4. İşe alım sürecinde Topgrading kullanımının faydaları nelerdir?**

**Soru 5. İşe alım sürecinde Topgrading kullanımının zararları nelerdir?**

**Soru 6. Topgrading yöntemini kullanırken zorluk yaşıyor musunuz?**

**Soru 7. Diğer işe alım yöntemlerinden Topgrading'i ayıran temel faktörler nelerdir?**

**Soru 8. Diğer işletmelere de Topgrading yöntemini kullanmalarını öneriyor musunuz?**

**Soru 9. Diğer işletmelere de Topgrading yöntemini kullanmalarını önermenizden en önemli özelliği nedir?**

**Soru 10. Diğer işletmelere de Topgrading yöntemini kullanmamalarını düşünüyorsanız nedeni nedir?**

## Ek.2:Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 10/10/2016-6425



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-300-6425  
Konu : Azer ABBASOV Etik Kurul Onayı hk.

10/10/2016

Sayın Azer ABBASOV

Enstitümüz Y1312.040072 numaralı İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi tezli yüksek lisans programı öğrencilerinden Azer ABBASOV'un "İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YENİ BİR İŞE ALIM YÖNTEMİ; EN İYİ ELEMANI SEÇME UYGULAMASI METODOLOJİSİNİN POZİTİF VE NEGATİF YANLARI" adlı tez çalışmanız gereği "Mülakat Soruları" ile ilgili sorularınız 05.09.2016 tarih ve 2016/15 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.  
Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özer KANBUROĞLU  
Müdür V.

Evrak Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE6EKVB1>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL  
Telefon:444 1 428  
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Canan TOPDEMİR  
Unvanı: Enstitü Sekreteri



## ÖZGEÇMİŞ

Azer ABBASOV, 11 Temmuz 1990 yılında Azerbaycan Bakü' da doğmuştur. Orta okulunu 2008 yılında Bakü Nesimi ilçesi 151 numaralı ortaokulunda tamamladıktan sonra 2012 yılında Azerbaycan Devlet İktisat



Üniversitesi İşletme Yönetimi bölümünü bitirmiştir. 2013 Güz döneminde İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başlamıştır.

