

T.C
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM
DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI İLANLARININ İÇERİK
ANALİZİ: KARIYER.NET ÖRNEĞİ

SERDAR BAKKAL

HAZİRAN-2022

T.C
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI İLANLARININ İÇERİK
ANALİZİ: KARIYER.NET ÖRNEĞİ

SERDAR BAKKAL

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. OĞUZ BAŞOL

BEYAN

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

(İmza)

Serdar BAKKAL

(Tarih) .././2022

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI İLANLARININ İÇERİK ANALİZİ: KARIYER.NET ÖRNEĞİ

Bakkal, Serdar

Yüksek Lisans, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Oğuz Başol

Mayıs, 2022

Örgütler, varlıklarını devam ettirmek ve buldukları sektörde ilerleme kaydedebilmek adına çalışmalarını sürdürmektedir. Örgütler, verimliliği daha fazla arttırabilmek adına insan kaynağına yönelmekte ve bu sebeple İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı daha fazla önem kazanmaktadır. İnsan Kaynakları departmanına verilen önemin ve hassasiyetin artmasıyla birlikte, örgüt içerisinde performans, verim vb. kavramlar değer kazanmaktadır. İnsan Kaynakları departmanına ve insan kaynağına yapılacak doğru yatırım şirketleri öne atacağı gibi yanlış strateji sonucunda yapılacak olan yatırım ise şirketlere fazla maliyet oluşturmaktadır. Bu araştırmada Kariyer.net sitesinde yer alan 561 'İnsan Kaynakları' iş ilanı bir nitel araştırma tekniği olan içerik analizi ile incelenmiştir. İçerik analizinde; iş ilanlarının özellikleri, içeriği ve aday kriterleri Maxqda 20 programıyla analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Kariyer.net, İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları İlanları

ABSTRACT

CONTENT ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES DEPARTMENT
POSTING: THE SAMPLE OF KARİYER.NET

Bakkal, Serdar

Master Degree, Labour Economy and Industry Relations

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Oğuz Başol

MAY, 2022

Organizations continue to work in order to maintain their existence and make progress in the sector they are in. Organizations turn to human resources in order to increase productivity more, and for this reason, the concept of Human Resources Management gains more importance. With the increase in the importance and sensitivity given to the Human Resources department, performance, efficiency, etc. in the organization. concepts gain value. The right investment to be made in the Human Resources department and Human resources can bring the companies forward, and the investment to be made as a result of the wrong strategy can create more costs for the companies. In this research, 561 'Human Resources' job postings on Kariyer.net were analyzed with content analysis, which is a qualitative research technique. In content analysis; the features, content and candidate criteria of job postings were analyzed with the Maxqda 20 program.

Key Words: Human Resources, Kariyer.net, Human Resources Management, Human Resources Job Postings

ÖNSÖZ

Günümüzde insan kaynakları kavramı oldukça önem kazanmaktadır. Çalışan ilişkileri, performans, verim vb. unsurları ele alarak sektör farketmeksizin örgüt içerisindeki başarının ana kaynaklarından biri insan kaynakları uygulamalarıdır.

Lisans ve Lisansüstü eğitimimde desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, bilgisiyle her zaman yol gösteren çok değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Oğuz Başol'a sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Ayrıca Lisans ve Lisansüstü eğitimim boyunca ders aldığım ve benden desteğini esirgemeyen çok değerli diğer tüm üniversite hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her anında olduğu gibi bu süreçte de desteğini esirgemeyen ve her zaman yanımda olan değerli aileme, çalışma sürecinin her anında yanımda olup moral veren, desteğini hep hissettiğim çok değerli nişanlım Buse Sena Kurt'a teşekkürlerimi sunarım.

Serdar BAKKAL

Mayıs, 2022

Kırklareli

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	ix
TABLolar	xx
ŞEKİLLER	xi
GİRİŞ	1

1.BÖLÜM

Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	3
1.1. Araştırmanın Amacı	3
1.2. Araştırmanın Önemi.....	3
1.3. Araştırmanın Sorusu	7

2. BÖLÜM

Literatür Taraması	9
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	9
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Önemi.....	9
2.1.2. İnsan Kaynakları Personeli ve Yöneticilerinin Rol ve Sorumlulukları	10
2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Temel İlkeleri	11
2.2.1. Yeterlilik (Liyakat) İlkesi.....	12
2.2.2. Kariyer İlkesi.....	12
2.2.3. Eşitlik İlkesi	13
2.2.4. Açıklık (Bilgilendirme) İlkesi	13
2.2.5. Güvence İlkesi.....	14
2.2.6. İnsana Saygı İlkesi	15
2.2.7. Adil Ücret İlkesi.....	15
2.2.8. Halef Yetiştirme İlkesi	16
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Yansımaları.....	17
2.3.1. İKY Uygulamalarının Yansımaları: Örgütsel Bağlılık	18

2.3.2. İKY Uygulamalarının Yansımaları: Çalışan Performansı	19
2.3.3. İKY Uygulamalarının Yansımaları: Verimlilik	19
2.3.4. İKY Uygulamalarının Yansımaları: İş Tatmini	21
2.3.5. İKY Uygulamalarının Yansımaları: İşe Devamsızlık	22
2.3.6. İKY Uygulamalarının Yansımaları: İşten Ayrılma Niyeti.....	23
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Adımları.....	25
2.4.1. İnsan Kaynakları İhtiyaçlarının (İşgücü) Planlanması	26
2.4.2. Doğru Personel Sağlama ve Seçme.....	26
2.4.3. Doğru Personel Sağlama ve Seçme Süreci	27
2.4.4. Personel Performanslarının Değerlendirilmesi ve Ücretlendirme Politikası.....	29
2.4.5. Personelin ve Örgütün Geliştirilmesi.....	31
3.BÖLÜM	
Yöntem ve Bulgular	33
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	33
3.2. Araştırmanın Verisi.....	34
3.3. Araştırmanın Kısıtları.....	34
3.4. Araştırma Bulguları.....	35
3.4.1. İlanların Özelliklerine İlişkin Bulgular	36
3.4.2. İlanların Genel Niteliklerine İlişkin Bulgular	40
3.4.3. İlanlarda Adaylardan Talep Edilen Kriterlere İlişkin Bulgular	43
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	45
KAYNAKÇA	49

KISALTMALAR

- İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi
İK : İnsan Kaynakları
Vb. : Ve Benzeri



TABLÖLAR

Tablo 1: Çalışma Şekline Göre İlanlar	36
Tablo 2: Çalışma Pozisyonuna Göre İlanlar	37



ŞEKİLLER

Şekil 1: İş İlanlarının Çalışma Şekline Göre Dağılımı	37
Şekil 2: İş İlanlarının Çalışma Pozisyonlarına Göre Dağılımı	38
Şekil 3: İş İlanlarının Lokasyona Göre Dağılımı	39
Şekil 4: İş İlanlarında Aranılan Genel Nitelikler	41
Şekil 5: İş İlanlarında Yer Alan İş Tanımları	42
Şekil 6: İş İlanlarında Yer Alan Aday Kriterleri	43



GİRİŞ

İnsan kaynakları kavramı teknolojinin gelişimi ile birlikte daha da önem kazanmıştır. Teknolojinin gelişimi sayesinde daha yüksek ölçekli şirketlerin kurulması sebebi ile örgütte çalışanların sayısı da artmıştır. Çalışanlardan sorumlu olmak ve verim, performans, özlük işleri, mülakatlar, toplantılar vb. birçok unsuru üstlenmek ve örgütü geliştirmek adına İnsan Kaynakları uygulamalarına verilen değer artmaya başlamıştır.

İnsan kaynakları uygulamaları doğru yönetildiği takdirde örgüte başarı katabileceği gibi yanlış yönetim sonucunda ise başarısızlık meydana getirecektir. İnsan kaynakları yönetimi prensipleri 8 ilkedir. İlkelerin doğru uygulanması sonrasında, örgüt şartlarının da uygun olması durumunda başarı kaçınılmaz olacaktır. Ayrıca örgüt adına çalışan her personelin örgüt kültürünü benimsemek ve yansıtmak fonksiyonu ve sorumluluğu bulunmaktadır. Bu bağlamda hem ilkeler hem de örgüt kültürünün yaratılması ve yönetilmesi insan kaynakları uygulamalarının önemiyle ilgili bir çerçeve belirlemektedir. Nitekim bu araştırmada, insan kaynakları kavramını açıklamak, işlevlerini tanımlamak ve kariyer.net sitesindeki insan kaynakları ilanlarının içeriğinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Mevcut araştırma 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmanın amacı ve önemi ifade edilmiş ayrıca araştırma sorusuna ilişkin bilgiler paylaşılmıştır.

İkinci bölümde, İnsan kaynakları kavramı ve önemi, insan kaynakları çalışanlarının rol ve sorumlulukları, insan kaynakları yönetimi temel ilkeleri, insan kaynaklarının örgüt içerisindeki yansımaları ve insan kaynakları yönetiminin adımları açıklanmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, yöntem, veri ve kısıtlara ilişkin bilgilere yer verilmiş, devamında kariyer.net web sitesinde bulunan insan kaynakları ilanları incelenerek örgütlerin, adaylardan hangi bilgi ve yeteneği talep ettiğini açıklamak amaçlanmıştır. Grafikler ve tablolar yardımı ile ilanların içeriği, şirketlerin adaylardan talep ettiği özellikler, yabancı dil

bilgisi, IT beceriler, iş tecrübesi ve yer (lokasyon) gibi unsurlar analiz edilmiştir.



1. BÖLÜM

Araştırmanın Amacı ve Önemi

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; iş ilanları konusunda Türkiye'nin önde gelen web sitelerinden olan Kariyer.net sitesinde yer alan insan kaynakları departmanı ilanlarını Maxqda 20 paket programı vasıtasıyla, içerik analizi yöntemiyle incelemektir. Buradan hareketle insan kaynakları yönetimi alanında talep edilen niteliklerin, iş tanımlarının ve aday kriterlerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Ayrıca bu araştırma, insan kaynakları bölümünde görev almak isteyen adayların hangi bilgi, yetenek ve donanıma sahip olması gerektiğini de belirlemeyi hedeflemektedir. Araştırma kapsamında Kariyer.net web sitesinde yer alan insan kaynakları ilanları incelenerek şirketlerin, hangi donanımları ve özellikleri talep ettiği konusunda bir sonuç ortaya koymak amaçlanmıştır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmada Kariyer.net web sitesinde yer alan insan kaynakları ilanlarının içeriği araştırılmış ve şirketlerin talep ettiği özelliklerin sıralaması yapılarak, insan kaynakları bölümünde görev almak isteyen adayların hangi yönlerini geliştirmeleri gerektiğini öğrenmeleri hedeflenmiştir.

Örgüt adına oldukça önemli bir bölüm olan insan kaynakları, işveren ile çalışan arasında köprü görevi görmesi sebebi ile şirketler tarafından kritik bölüm olarak değerlendirilmekte ve bu bölüme duyulan ihtiyacın yani iş ilanlarının sayısı da artmaktadır. Bu araştırma, bir yönüyle insan kaynakları alanındaki ilanların içeriğinde yer alan özelliklerin belirlenmesi bakımından önemliyken aynı zamanda insan kaynakları bölümünde çalışmak isteyen adaylara ışık tutması açısından da önemlidir.

19 Mart 2022 tarihinde tez.yok.gov.tr ve dergipark.org adreslerinde ‘‘kariyer.net’’ anahtar kelimesiyle arama yapılmıştır. Lisansüstü tezlerde

gerçekleştirilen araştırma sonucunda mevcut araştırmanın konusuyla ilgili bir esere rastlanmamıştır. Ancak dergipark.org adresinden yapılan “kariyer.net” başlıklı aramada 18 eserin kaleme alındığı görülmüştür. Bu çalışmalar incelendiğinde;

Cevher (2013) çalışmada, Kariyer.net sitesinde bulunan sekreter ilanlarının içeriğinde yer alan nitelikleri incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmada sekreterliğin tanımı yapılarak şirketlerin vermiş olduğu ilanlarda yer alan özellikler araştırılmıştır.

Beltekin (2014) çalışmada, Kariyer.net sitesinde yer alan farklı sektörlerde bulunan 100 adet iş ilanı incelenmiş ve ilanların içeriğinde bulunan eğitim düzeyini araştırmayı amaçlamıştır. İşgücü talebi ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki veriler ile incelenmiştir. Eğitim düzeyinin iş gücü piyasasındaki karşılığı tartışılmış ve çeşitli hipotezler ile değerlendirilmiştir.

Koçer ve Öksüz (2015) çalışmalarında, elektronik işe alım sürecinde özel istihdam bürolarının Türkiye’deki işlevlerini incelemeyi amaçlamış ve firmaların, Adecco Türkiye ile Kariyer.net gibi özel istihdam büroları aracılığıyla işe alım süreçlerini analiz etmiştir.

Çelik ve Aydın (2016) çalışmalarında, iş ilanlarına dayalı dinamik müfredat modeli geliştirmiş ve Kariyer.net sitesinde yer alan iş ilanlarına göre üniversitelerde verilen eğitimin güncellenmesi adına çalışmalar yapmayı amaçlamıştır. Ön lisans eğitim düzeyinde insan kaynakları yönetimi alanında Kariyer.net sitesinde yer alan 80 iş ilanı incelenmiş ve adaylardan istenilen özellikler araştırılmıştır.

Şentürk ve Fidan (2016) çalışmalarında, Kariyer.net, Secretcv.com, Yenibiris.com sitelerinde yer alan, halkla ilişkiler departmanında şirketler tarafından açılmış 230 iş ilanı incelenerek içeriğini açıklamayı amaçlamıştır. Halkla ilişkiler alanında bulunan iş ilanlarının içeriğinde yer alan eğitim, tecrübe, yaş, yabancı dil vb. özelliklerin bulunduğu tablo incelenerek halkla ilişkilerin mesleki alanda ölçütlerinin doğruluğu araştırılmıştır.

Güler ve Özdemir (2017) çalışmalarında, kurumsal işletmeler ile aile işletmeleri arasında yeni mezun kişileri işe alma bağlamında farklılıkları

araştırmayı amaçlamıştır. Kariyer.net sitesi aracılığıyla yeni mezun ifadesi içeren iş ilanları incelenmiş ve ilanları veren şirketlerin işe alım sorumluları ile yapılan mülakatlar neticesinde elde edilen veriler ile analiz yapılmıştır.

Köse ve Çakır (2018) çalışmalarında, Kariyer.net sitesinde her yıl verilen ‘İnsana Saygı Ödülleri’ içerisinde yer alan ‘En İyi Tasarımlı İş İlanları’ dikkate alınarak işveren markasının iş ilanlarına nasıl yansıtıldığını incelemeyi amaçlamıştır. Kariyer.net sitesinde ödül kapsamında yer alan iş ilanlarının afişleri incelenmiş ve çalışmaya aday kişilere, işveren markasını yansıtma şekilleri değerlendirilmiştir.

Alkan (2018) çalışmada, Kariyer.net ve yenibiris.com sitelerinde yer alan ön lisans muhasebe programı mezunlarına yönelik iş ilanlarını incelemeyi amaçlamıştır. Türkiye’de 97 üniversiteye bağlı 264 meslek yüksekokulunda Muhasebe ve Vergi Uygulamaları programı bulunmaktadır. 264 meslek yüksekokulunda bulunan ve ön lisans muhasebe programında yer alan öğrencilere verilen dersler ile iş ilanlarında adaylardan istenilen özellikler karşılaştırılmıştır.

Kılınç ve Akyol (2018) çalışmalarında, Kariyer.net sitesinde kurumsal iletişim ilan başlığı ile yer alan iş ilanları incelenerek mesleğin gerektirdiği rollerin ve donanımların ne olduğunu araştırmayı amaçlamıştır. Kurumsal iletişim kavramı açıklanarak, toplam 72 ilanda yer alan özellikler değerlendirilerek bir tablo oluşturulmuştur.

Yaman ve Şahin (2019) çalışmalarında, Kariyer.net sitesinde yer alan 173 adet İngilizce öğretmenliği alanında verilmiş iş ilanlarını incelemeyi amaçlamıştır. İngilizce öğretmenliği alanında ilan veren şirketlerin, adaylardan talep ettiği özellikler incelenmiş ve İngilizce öğretmenliği alanında görev yapan kişilerin kamu sektörünü tercih etme konusu araştırılmıştır.

Ertaş ve Şimşek (2020) çalışmalarında, İşkur.gov.tr ve Kariyer.net sitelerinde lise mezunu düzeyinde ve muhasebe departmanında yer alan yaklaşık olarak 1400 iş ilanı saptanmıştır ve adaylarda aranan şartları incelemeyi amaçlamıştır. Erzurum ilinde yapılan araştırmada, liselerde

muhasabe alanında öğrencilere verilen dersler ile iş ilanlarında adaylardan istenilen özellikler karşılaştırılmıştır.

Doğan ve diğerleri (2020) çalışmalarında, Kariyer.net sitesinde bulunan teknoloji sektöründe yer alan 57 departman ve 6.897 iş ilanı ele alınmıştır. Kariyer.net sitesinde yer alan iş ilanlarını çeşitli bilgisayar programları tarafından incelemek ve inceleme sonuçlarını açıklamayı amaçlamıştır.

Yılmaz (2020) çalışmada, Kariyer.net sitesinde yer alan konaklama işletmelerinin odalar departmanında vermiş olduğu iş ilanlarını incelemeyi amaçlamıştır. Türkiye'ye gelen turist sayısı dikkate alınarak, odalar departmanında bulunan iş ilanlarının içeriği sorgulanmış ve ilanların yeterliliği araştırılmıştır.

Güler (2020) çalışmada, Capital dergisi tarafından belirlenen kadın dostu kurumların insan kaynakları alanında yaptığı uygulamaları incelemeyi amaçlamıştır. Kurumların Kariyer.net, LinkedIn vb. sitelerde vermiş olduğu iş ilanları incelenerek çalışanlarına verdiği eğitimler, uyguladığı mülakatlar vb. unsurlar dikkate alınarak, sunduğu fırsatlar ve imkanlar değerlendirilmiştir.

Kıran ve Bozkurt (2021) çalışmalarında, Kariyer.net sitesinde yer alan ve işletmeler tarafından verilen toplam 117 adet yönetici ilanını incelemeyi amaçlamıştır. Şirketlerin vermiş olduğu yönetici ilanlarının içeriğinde yer alan özellikler tablo haline getirilerek eserde açıklanmıştır.

Üçler ve Büyükçeklikok (2021) çalışmalarında, Kariyer.net sitesinde yer alan medya sektöründeki iş ilanları dikkate alınarak iletişim fakültesi müfredatında yer alan ders içeriklerini incelemeyi amaçlamıştır. Medya sektöründeki iş ilanlarında adaylardan istenilen özellikler ve iletişim fakültesinin öğrencilere verdiği eğitimler dikkate alınarak öneriler sunulmuştur.

Bakay ve Nalbantoğlu (2021) çalışmalarında, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, lisans programı son sınıf öğrencisi olan 8 kişinin verileri ele alınarak, kariyer planlama konusunda önde gelen sitelerden olan LinkedIn ve Kariyer. Net'i kullanım alışkanlıklarını incelemeyi amaçlamıştır. Üniversite

mezunu öğrencilerin kariyer planlaması konusunda interneti neden daha çok tercih ettiğinin araştırılması ise eserin ana konusunu oluşturmaktadır.

Villi ve Saçkes (2021) çalışmalarında, Kariyer.net sitesi aracılığıyla konaklama işletmelerine yönelik iş ilanlarının içeriğini incelemeyi amaçlamış ve 218 adet iş ilanında yer alan işletme tipi, otellerin yıldız sayısı, çalışma süresi, çalışılacak departman ve departmanın özellikleri vb. gibi başlıklara yer verilmiştir.

Literatür taraması sonucunda Kariyer.net başlıklı aramada yer alan 18 eser incelenmiştir. Gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda mevcut eserin araştırma alanına giren bir esere rastlanmadığı görülmüştür. Bu anlamda mevcut araştırmanın, ulusal yazındaki önemli bir boşluğu giderdiği düşünülmektedir ve bu nedenle mevcut araştırmanın önemli olduğu öngörülmektedir.

1.3. Araştırmanın Sorusu

Araştırma kapsamında üç temel sorunun yanıtlanması hedeflenmiştir. Bu bağlamda aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır.

Araştırma Sorusu 1: İş ilanları konusunda önde gelen web sitelerden biri olan Kariyer.net sitesinde yer alan ‘İnsan Kaynakları’ ilanlarının özellikleri (çalışma şekli, pozisyon ve yer/lokasyon) nelerdir?

Araştırma Sorusu 2: İş ilanları konusunda önde gelen web sitelerden biri olan Kariyer.net sitesinde yer alan ‘İnsan Kaynakları’ ilanlarının içeriği (genel nitelikler ve iş tanımları) nedir?

Araştırma Sorusu 3: Kariyer.net sitesinde yer alan ilanlara göre şirketlerin ‘İnsan Kaynakları’ departmanında çalıştırmak üzere kişilerden talep ettiği özellikler (kriterler) nelerdir?

Araştırmada bahsi geçen üç araştırma sorunun yanıtlanması için nitel bir araştırma tekniği olan içerik analizi kullanılmıştır. Ancak öncesinde insan kaynaklarına ilişkin kavramsal çerçevenin değerlendirilmesinde de fayda olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle devam eden bölümde, İnsan kaynakları

kavramı ve önemi, insan kaynakları çalışanlarının rol ve sorumlulukları, insan kaynakları yönetimi temel ilkeleri, insan kaynaklarının örgüt içerisindeki yansımaları ve insan kaynakları yönetiminin adımları açıklanmıştır.



2. BÖLÜM

Literatür Taraması

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

1980’li yıllardan itibaren kamu ve özel sektörde ‘personel yönetimi’ ile aynı anlamda kullanılmaya başlanılan ‘İnsan Kaynakları Yönetimi’ (İKY) örgütsel çalışma bağlamında ve stratejik hareket etme gibi birçok unsuru içeriğinde barındırmasından dolayı personel yönetimi kavramından ayrılmaktadır (Tortop ve öte., 2013:11).

2000’li yıllara dek makinelere yatırım yapılarak, daha iyi makine daha iyi verim ve daha iyi kazanç profili ile iş yerleri çalışmalarını sürdürmekte iken 2000’li yıllardan itibaren en önemli yatırım ve üretim aracı olan insan emeğine yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır (Cowling ve Mailer, 2013: 1).

İnsan emeğine değer verilmesi ile birlikte ‘personel’ kavramı yerini ‘insan kaynağı’ kavramına ve ‘personel yönetimi’ kavramı ise yerini ‘insan kaynakları yönetimi’ kavramına bırakmıştır (Kaya ve Taş, 2015: 25).

Bir örgütün, işletmenin vb. organizasyonun insan kaynakları yönetimi ile ilgili süreçler ile sorumlu olan bölüm/departman İKY’dir. Bu bağlamda çalışanların örgüte karşı davranışlarını, tutumlarını ve aynı şekilde örgütünde çalışanlara karşı olan tutumlarını iyileştirmeyi hedefleyen bölüm insan kaynakları departmanıdır. İnsan kaynakları bölümü, iş tanımları, personel seçme-yerleştirme, performans ölçme-değerlendirme, kariyer yönetimi ve ücretlendirme politikası gibi konularla ilgilenerken örgüt adına çalışan personellerden en doğru şekilde verim ve performans almayı amaçlamaktadır (Demirkaya, 2014: 15).

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Önemi

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), örgüte personelin sınavla veya mülakat ile alınmasını, görev yaptığı pozisyonun ihtiyaca göre düzenlenmesini ve personelin özlük hakları, görevleri, ödül, ceza ve sorumlulukları gibi

işlemlerle ilgilenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, insan emeğini geliştirmeyi ve dolayısıyla örgütten alınan verimi de arttırmayı amaçlamaktadır. Çalışan personelin ya da çalışacak olan adayların eğitimini, gelişimini ve kapasitesini maksimum düzeye çıkartma görevi insan kaynakları departmanının en temel hedefidir. Çalışan kişilerden alınan verimi ve motivasyonu arttırmak örgütte de olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde temel alınan 3 felsefe vardır. Birincisi, örgütün hedeflerine çalışanlarla ulaşılmaktadır. Buna göre örgüt, belirlediği hedefe ulaşmak adına personele yani insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. İnsan kaynağına yapılan doğru yatırım sonucunda örgütün belirlediği hedefe varmakta güç olmayacaktır.

İkincisi, personelin etkin ve verimli çalışabilmesi için örgütün ve personelin her yönü ile birbirlerine ayak uydurabilmesi gerekmektedir. Buna göre belirlenen stratejiler ve bu strateji doğrultusunda sarf edilen emek, birbirini tamamlayabildiği takdirde örgütsel hedefler ve stratejiler gerçekleşebilmektedir. Personel hedefleri ne kadar benimser ve kabul ederse kendisini o kadar örgütün bir parçası olarak hissetmekte ve daha fazla başarılı olmaktadır.

Son olarak, personelden üst düzey verim alınabilmesi için uyumlu ve tutarlı politikalar gerçekleştirmek gerekmektedir. Buna göre stratejilerin ve hedeflerin tutarlılığı, çalışandan alınacak verimi arttırmaktadır. Tutarsız politikalar ve hedefler doğrultusunda çalışandan doğru faydayı almak mümkün olmamaktadır (Canman, 2000: 57).

2.1.2. İnsan Kaynakları Personeli ve Yöneticilerinin Rol ve Sorumlulukları

İnsan Kaynakları departmanı çalışanları, bağlı olduğu örgütü geliştirmek için çaba göstermektedir. Bu noktada insan kaynakları personelinin örgütü geliştirmek adına da çeşitli stratejiler ortaya koyması gerekmektedir. Örgüt içerisinde genel olarak görevleri şu şekilde olmaktadır;

- Piyasada diğer şirketler ile rekabet edebilmek adına strateji geliştirmek.
- Örgüt adına çalışan her personele, örgüt kültürünü yansıtmak ve bu kültürü benimseyen her personelden üst seviyede verim almak.
- Örgüt adına çalışan veya çalışacak olan kişilerin bilgi ve deneyim gelişimi için eğitimler düzenlemek ve doğru bir şekilde uygulamak.
- Örgütün güncel durumunu değil ilerleyen dönemlerde ulaşması gereken hedefler ile ilgilenerek ve bu hedefler için örgüte gerekli bilgi ve deneyim donanımını sağlamak (Acar, 2015: 25).

Bu açıdan değerlendirildiğinde doğru bir strateji ve personel ile çalışanlardan uygun verim almak ve onlara tatmin sağlamak mümkün iken, doğru belirlenmiş bir strateji olmaması durumunda, çalışanlardan üst düzey verim almak çok mümkün gözükmemekte ve dolayısıyla örgütte gelişme sağlanamamaktadır. Doğru stratejilerin uygulanması için ise insan kaynakları yönetiminin ilkeleri önemlidir.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Temel İlkeleri

Bir işletmede insan kaynakları yönetiminin etkili sonuçlar vermesi, belirli ilkelere dayanarak hareket etmesine bağlıdır. Belirlenen ilkelere bağlı kalınarak yöneticiler ile personeller arasında güçlü bir bağ kurmak personellerin performansını etkileyeceği gibi işletmeninde kazancını arttırmaktadır. İnsan kaynakları departmanının belirlenen ilkelere sadık kalarak hareket etmesi, personellerin örgüt bağlılığını arttırmakta, bağlılığın artması ise personelin verimini arttırmaktadır (Bozkurt, 2019: 32).

İnsan kaynakları yönetimi ilkeleri temel olarak 8 maddeden oluşmaktadır. Bunlar:

- Yeterlilik (Liyakat) İlkesi
- Kariyer İlkesi
- Eşitlik İlkesi
- Açıklık (Bilgilendirme) İlkesi

- Güvence İlkesi
- İnsana Saygı İlkesi
- Adil cret İlkesi
- Halef Yetiştirme İlkesidir.

Bu ilkelerin incelenmesi, insan kaynakları uygulamalarının doğru ve uygun şekilde yürütülmesi hem örgütün rekabet edebilirliği hem de çalışanların mutluluğu için oldukça önemlidir.

2.2.1. Yeterlilik (Liyakat) İlkesi

Yeterlilik olarak adlandırılan liyakat ilkesi, personelin görev yaptığı departmandaki sorumluluklarını başarılı bir şekilde yapabilme gücü olarak nitelendirilmektedir. Örgüte dahil olarak belirli bir iş yükü ve sorumluluk alan personel, yaptığı işi bilgi, deneyim ve becerisi sayesinde üstesinden gelmesi ile yeterlilik ilkesini karşılamış olmaktadır. Yeterlilik ilkesindeki sorumluluk sadece personele ait değildir. Personeli o göreve yerleştiren insan kaynakları departmanı bu işe alımdan sorumludur. Doğru personel ve doğru iş eşleştirmesinin yapılması, personelin yeteneklerinin çalıştığı pozisyondaki işe uyması, kendisi adına ve şirket adına başarı getirmektedir. İnsan kaynakları yönetimi temel ilkelerinden birincisi olan liyakat ilkesi, yetenek yönetiminin doğru yapılmasındaki önem açısından hem personel hem de örgüt adına en önemli ilke olarak nitelendirilmektedir (Çağatay ve Kızılkaya, 2021: 253).

2.2.2. Kariyer İlkesi

İnsan Kaynakları departmanı tarafından bilgi, deneyim ve yetenekleri doğrultusunda seçilerek işe alınan kişilerin örgüt içerisinde kendi yeteneklerini göstererek kariyer fırsatı tanınması anlamına gelen ilkedir. Kariyer kelime anlamı olarak, belirlenen bir iş yolunda çalışmak ve başarı elde etme sonucunda daha çok ücret kazanmak, daha çok saygınlık elde etmek, daha çok sorumluluk almak, prestij ve erk elde etmektir (Can, 2000: 17). Personelin yeteneklerinden faydalanılarak işletmeye yarar sağlaması ve

personelin örgütte devam etmesi adına kariyer olanakları yaratmak kariyer ilkesinin temellerini oluşturmaktadır. Personele kariyer fırsatı sunmak ücret ve motivasyon açısından olumlu etkiler yaratacak ve bu olumlu etkide şirkete maddi anlamda verim sağlayacaktır. Personeli işe almak kadar işte tutmakta önemli bir unsurdur. Bu bağlamda kariyer olanağı sunmak, kaliteli personelleri örgüt içerisinde tutmak son derece önemlidir (Antoniu, 2010: 13).

2.2.3. Eşitlik İlkesi

Örgüt adına çalışan personellere, ücret, terfi, sosyal haklar, ikramiye, ödül, ceza, disiplin gibi konularda herhangi bir olay ve durum gözetmeksizin eşit davranılması gerekmektedir. Örgüt dışında sosyal hayatlarında da siyasi düşünce, din, dil, ırk, mezhep, cinsiyet ayırt etmeksizin her personelin görevini yerine getirdiği sürece eşit statülerde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu ilke doğrultusunda personeller arasında kimsenin kimseye üstünlüğü, imtiyazı ve ayrıcalığı söz konusu olmamalıdır. Örgüt içerisinde eşitlik sağlanması gerektiği gibi işe alımlarda da aynı durum söz konusu olmaktadır. Adaylar arasında işin gereksinimleri dışında cinsiyet, din, dil, ırk, siyasi düşünce vb. konularda ayrıcalık söz konusu olmamalıdır. Eşitlik maddesi sadece insan kaynakları yönetimi bağlamında değil, İnsan Hakları Sözleşmesi içeriğinde de yer alan bir durumdur. Eşitlik ilkesiyle birlikte bütün çalışan personeller ve çalışmaya aday olan kişiler, eşit işe eşit ücret çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir (Güldü, 2017: 7).

2.2.4. Açıklık (Bilgilendirme) İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminin başarılı ve güvenilir olabilmesi açıklık ilkesine bağlıdır. Uygulanacak politikalar, personellere ve yöneticilere verilecek eğitimler, ücret standardı ve ödül – ceza gibi değerlendirmeler açık bir şekilde örgüt ile paylaşılmalıdır. Personellerin ve yöneticilerin örgütün işleyişi ile ilgili bilgi sahibi olmaları, güvenilirlik ve örgüte bağlılık açısından olumlu etki yaratmaktadır. Terfi edilecek olan personellerin değerlendirilme

mekanizmaları, performans ölçme ve değerlendirme, ücret değişimi ve performansa ek verilebilen ücretler, eşitlik gibi konularda işletme içerisinde çalışanları bilgilendirmek gerekmektedir (Duru ve Korkmaz, 2013: 11).

Bu bilgilendirme; seminerler, toplantılar, eğitimler ve konferanslar düzenlenerek tüm örgüte yapılabilmektedir. Personellerin ve yöneticilerin bilgilendirilmesi, örgüt içerisinde huzursuz bir ortamın ortaya çıkmasını engellemek ve kişilerin verimini arttırmak amacıyla oldukça önemlidir.

2.2.5. Güvence İlkesi

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgüt içerisinde çalışan tüm personel ve yöneticilere hatta örgütte çalışmaya aday olan kişilere iş güvencesi ve fiziksel koşullar anlamında güvenli bir ortam oluşturmalıdır. Örgüt içerisinde çalışan kişilerin işi kaybetme korkusu ile yaşamaları, sağlıklı ve verimli çalışmalarını açısından olumsuzluk meydana gelecektir. Güvence ilkesi, çalışanların pozisyonunu ve işini kaybetmeden istekli, verimli ve daha rahat çalışabilmesine olanak sağlayan bir ilkedir.

Güvence ilkesi iki farklı şekilde değerlendirilmektedir. Birincisi, kariyer anlamında kişinin güven duygusunu hissetmesidir. Personel, mevki olarak yükselmek ve çalıştığı örgütte uzun süre kalabilmek adına daha fazla emek harcayarak başarısını arttırmayı amaçlamaktadır ve bu başarı doğrultusunda örgüt içerisinde kariyer olarak yükselmek çalışanı daha fazla motive ederken örgüte kattığı verimi de arttırmaktadır.

İkinci olarak, iş güvencesi kavramı gelmektedir. İş güvencesi, işverenlerin haksız nedenler ile personellerin ve yöneticilerin iş akdine son vermemesi durumudur (Mert, 2018: 29). Personel, işten çıkarılma gibi bir durumla karşı karşıya kalacağını hissetmesi durumunda beklenen ve istenen verimi örgüte veremez. İki farklı durumda da örgüt içerisinde güvence kavramının oluşması, çalışanların verimini arttıracak gibi doğal olarak şirketinde kazancını da yukarıya taşıyacaktır. Ayrıca iş güvencesi, olumlu örgüt kültürünün yaratılması noktasında da fark yaratabilmektedir.

2.2.6. İnsana Saygı İlkesi

İnsan Kaynakları Yönetiminin değişimi ile birlikte en önemli sermaye haline gelen ‘insan’ kavramı, saygı duyulması gereken en önemli değerlerin başında gelmektedir. İnsana duyulan saygı ilkesi, örgüt içerisinde alınan kararlarda, ilişkilerde, çalışmalarda, vb. çalışma hayatının her yerinde insana değer ve güven verilmesi esasına dayanmaktadır. Personel yönetimi kavramının değişip yerini insan kaynakları yönetimi alması ile birlikte en önemli sermaye unsuru olarak görülen insan, gelişen ve geliştiren bir değer olması sebebiyle çok önemlidir (Fındıkçı, 2018: 59).

İş hayatında insan, en değerli varlık ve en önemli sermayedir. İşe alım sürecindeki ön görüşme, örgüt içerisindeki insana verilen değer ve duyulan saygı konusunda üst düzey saygı gösterilmesi gerekmektedir. İşe alım sürecinde dahi örgüte dahil olmak isteyen aday, ön görüşmenin tüm aşamalarında göreceği saygı sebebi ile işe girme hevesi ve isteği artacaktır. Başarılı olarak örgüte dahil olan ya da ön görüşmeden başarısızlık ile ayrılan kişiler arasında ayırım yapmaksızın insan onuruna yakışır bir şekilde davranmak, küçük düşürmemek, rencide etmemek, insana duyulan saygıdan ne olursa olsun taviz vermemek son derece önemlidir.

İnsana saygı duyulmayan sektörlerde ya da işyerlerinde çalışanların sürekliliği söz konusu olmayacağı için bu durum, işten ayrılan kişilerin işyeri hakkında olumsuz görüş belirtmesine sebep olacaktır. Olumsuz görüş belirtilen iş yerleri de yetenekli adayları örgüte dahil etmek ve verimi arttıracak politikalar izlemek konusunda olumsuz sonuçlar meydana gelecektir (Mercin, 2005: 131).

2.2.7. Adil Ücret İlkesi

İnsan kaynakları yönetimi, emeğin doğru yerde doğru kullanılması için emek harcadığı gibi emeğin karşılığı olan ücretinde doğru dağıtılması için doğru yapılandırma ve adil ücret ilkesine uymak durumundadır. Personellere verilecek ücretin belirlenmesi, performansa dayalı ücret değişimleri, ücret sisteminin en alt kademededen en üst yöneticiye kadar belirlenmesi ve adil bir

şekilde uygulanması gibi konular örgüt içerisinde sürekliliği ve güveni sağlamak için oldukça önemlidir.

Çalışanlara yaptıkları işin karşılığı olarak yeterli ve adil olacak şekilde ücret ödenecek ve işletmenin başarısına daha fazla katkı sağlayan çalışanlara da başarı bonusu veya çalıştıkları pozisyonda iyileştirme yapılması ile ödüllendirilmesi gerekmektedir. Yeterli ücreti belirlerken ikamet edilen ülkenin ve bölgenin yaşam standartları, sosyal ve ekonomik durumu da göz önüne alınarak personeli mağdur etmeyecek bir ücret ödenmesi gerekmektedir (Erdem, 2007: 11).

Adil ücret ise, eşit işe eşit ücret anlamına gelmektedir. Aynı pozisyonda çalışan ve aynı görevi üstlenen personeller arasında performans değerlendirme açısından önemli bir fark bulunmadığı takdirde çalışanlar arasında kayırma yapılması söz konusu olmamalıdır. Yapılan her işin bir karşılığı vardır ve bu karşılık olarak adlandırılan ücret, yeterli ve adil olarak dağıtılmalıdır. Adil ve yeterli olarak dağıtılan ücret sayesinde örgüt içerisinde bir çatışma doğması söz konusu olmayacağı gibi, örgüt içerisinde devamlılık ve güvenli bir ortam meydana gelecektir.

2.2.8. Halef Yetiştirme İlkesi

Halef kelime anlamı olarak ‘bir görevden veya bir işten ayrılan kişinin ardından gelerek o kişi yerine geçen kimse’ demektir. Bu ilke ile görevini kısmi ya da tam süreli olarak sonlandıran kişinin yerini doldurabilmek amaçlanmaktadır. Yönetici ya da personel fark etmeksizin çalışan kişi örgütten ayrılmadan önce kendi yerine geçecek olan kişiye işin detaylarını ve işleyişini öğretir ve örgütten ayrılır (Yakar, 2016: 11).

Halef olarak adlandırılan kişi işin işleyişini öğrenmesi ve aksaklık yaşamaması tüm örgüt açısından sürekliliğin bozulmadan devam etmesine ve verimli çalışmaya bir zarar gelmemesi anlamına gelmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin önemli unsurlarından olan halef yetiştirme, örgüt içerisindeki yapı taşlarını korumak ve örgütün düzenine zarar getirmemek adına oldukça önemlidir. Örgütten ayrılacak olan kişi, yerine işe girecek olan

kişiyile ortalama 2 hafta süre boyunca birlikte işi yürütmekte ve halef olarak adlandırılan kişi bu 2 hafta içerisinde nasıl çalışması gerektiğini görmekte ve uygulamaktadır. Örgüt içerisinde herhangi bir aksama söz konusu olmaması için halef yetiştirme ilkesi, insan kaynakları departmanının vazgeçilmez bir unsurudur (Gül ve Alaç, 2014: 18).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Yansımaları

Teknolojinin iş hayatına entegre edilmesi ile birlikte insan kaynakları yönetimi departmanı daha büyük önem kazanmıştır. Teknolojik aletlerin doğru kullanımı, aletleri kullanacak olan personellerin doğru seçimi ve örgütle bir olabilecek, üst düzey fayda sağlayabilecek olan personelin doğru pozisyona yerleştirilmesi gibi unsurlar sebebi ile insan kaynakları yönetimi daha büyük önem kazanmaya başlamıştır. Teknolojik gelişmelere ayak uydurmak, eğitim geliştirme ve uygulama gibi sebepler ile insan kaynakları örgütün vazgeçilmez bir unsuru olarak görülmeye başlamıştır.

Ayrıca işletmeler, çalışanlarından üst düzey verim almayı amaçlamaktadır. Çalışanlardan alınan üst düzey verim, işletmeyi de doğal olarak etkilemekte ve geliştirmektedir. İşletmeler ile çalışanlar arasında performansı üst düzeyi çıkarmak adına köprü görevi gören birim ise insan kaynakları departmanıdır. İnsan kaynakları departmanı, işletmenin planladığı sermayenin önemli bir kısmını insan kaynağına ayırmaktadır. İnsan kaynağı yani personellerin emeğini arttırmak, geliştirmek ve değerlendirmek, çalışanların ücret düzeyini arttırabileceği gibi işletmeninde gelirine doğrudan etki sağlamaktadır (Akin ve Çolak: 2012: 91).

Buradan hareketle ilkeler nezdinde hazırlanmış insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarının örgüte olumlu yansımaları bulunmaktadır. Bu yansımalar; (i) örgütsel bağlılık, (ii) çalışan performansı, (iii) verimlilik, (iv) ve iş tatmininin artması; (v) işe devamsızlık ve (vi) işten ayrılma niyetinin azalmasıdır.

2.3.1. İKY Uygulamalarının Yansımaları: Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı, personellerin çalıştıkları örgüte karşı kendilerini duygusal olarak bağlı hissetmeleri anlamına gelmektedir (Karabetyan, 2020: 49). Örgütsel bağlılık, personellerin içinde bulunduğu örgütün değer ve amaçlarını kabul etmesi, bu doğrultuda çaba göstermesi ve bulunduğu örgütte kalma duygusu olarak da açıklanabilmektedir (Koç, 2009: 203). Kavram, örgütün çıkarlarına önem verme ve onları koruyacak şekilde hareket etme eğilimi olarak da adlandırılmaktadır. Personellerin örgüte karşı kendilerini bağlı hissetmeleri ile örgütün çıkarlarını koruma eğilimleri paraleldir. Örgüte olan bağlılık artarsa; personellerin performans, verim vb. durumları da artacak ve örgütün çıkarları için hareket edilecektir (Balay, 1999: 238).

Örgütsel bağlılık İKY işletme içerisinde stratejik bir durum olarak kabul edilmektedir. Örgütsel hedeflere ulaşabilmek adına örgütsel performansın geliştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmış ve bu ihtiyaç sebebi ile İKY uygulamaları araştırılmaya ve geliştirilmeye başlanmıştır. Örgütsel bağlılığı arttıracak uygulamalar yapmak ve çalışanı örgütün bir parçası olarak değerli hissettirmek önemlidir.

İKY uygulamalarından olan örgütsel bağlılık kavramı, süreklilik arz etmektedir. Personel, faydalı ve verimli olduğu takdirde uzun süre boyunca örgüt içerisinde çalışırsa süreklilik artar ve artan süreklilik işletme adına olumlu etkiler ortaya çıkarmaktadır (Dubkevics ve Barbars, 2010: 3).

Örgütsel bağlılığı arttıran İKY uygulamaları: kararlara katılım, iş güvenliği, kar paylaşımı, ödüllendirme, performansa göre ücret değişimi, örgüt içi iletişim, ücret politikası, kariyer yönetimi vb. gibi konulardır (Türen, Gökmen ve Tokmak, 2013: 106).

Örgütsel bağlılık kavramı, personelin görev aldığı örgütün değerlerini ve amaçlarını kabul etmesi, bu amaç doğrultusunda çaba sarf etmesi ve örgütte kalmak istemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılık bireye istikrar ve aidiyet duygusu işlemekte ve bu duygu sayesinde örgüt içerisinde olumsuz durumlar azalmaktadır. Olumsuzlukların azalması ve bağlılığın artması

personel ve işveren açısından da tamamen olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Koç: 2009: 204).

2.3.2. İKY Uygulamalarının Yansımaları: Çalışan Performansı

Performans kavramı, personellerin örgüt içerisinde tespit edilmiş olan standartlara ulaşmak için göstermiş olduğu çabaların bütünüdür. Performans değerlendirmesi bireysel, takım, grup ya da örgütsel düzeyde yapılabilmektedir (Avcı, 2019: 215). Performans, ortaya konulan ve planlanan bir hedefe ulaşma derecesi olarak adlandırılmaktadır. Hedefe ulaşma aşamasında ortaya konulan çaba ölçülebilir, anlaşılabilir, objektif ve somut olması gerekmektedir. Elde edilen değerler, bağlı bulunan örgütün hedefleri ve amaçları doğrultusunda ölçülerek yeterli ya da yetersiz olarak nitelendirilebilir (Tortumlu ve Taş, 2019: 355). Performans kavramı, örgüt açısından üretilen hizmet veya mal olarak tanımlanmakta iken, personel açısından üretim aşamasında gösterilen bireysel etkinlik ve verimlilik düzeyidir (İraz ve Akgün, 2014: 227).

İKY uygulamaları, insan kaynağını temel alarak yapılan çalışmalardır. İnsan kaynakları departmanının iş görenler adına insan kaynağı planlaması yapması, çalışanların daha iyi bir performans sergilemesine olanak sağlamaktadır. İşletmeler, çalışanlardan üst düzey performans alabilmek için insan kaynakları departmanına ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların performansı ne kadar yüksek olursa işletmenin hedefi de o derece yükselecektir.

İnsan kaynakları, en önemli sermaye olarak insan emeğini görmektedir. En önemli sermaye olan insan, eğitim ile stratejiler ile ve planlanan rol ve sorumluluklar ile gelişmektedir. İnsan kaynakları departmanı, çalışanların performansını arttırmak adına politikalar düzenlemekte ve uygulamaktadır (Gürbüz, 2013: 9).

2.3.3. İKY Uygulamalarının Yansımaları: Verimlilik

Verimlilik kavramı, üretim sistemi veya hizmet içinde elde edilen toplam gelirin kullanılan gidere olan oranı şeklinde tanımlanmaktadır. Verimlilik

ölçülürken, kamu kuruluşlarında ‘kamu yararı’ dikkate alınmakta, özel sektörlerde ise ‘kar kriteri’ dikkate alınmaktadır. Verimlilik kavramı, bireyin yaratıcı, bilgili, bağımsız, birikim ve deneyimlerini bağlı olduğu örgütte sergilemesi anlamına gelmektedir (Koçyiğit, 2016: 19). Verimlilik, örgüt içerisinde personelin üretkenliği anlamı da taşımaktadır (Top, 2002: 31). Verimliliğin artırılması, personellerin aynı kaynaklardan daha fazla ürün elde etmesi anlamına da gelmektedir (İleri, 1999: 10).

Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi uygulamaları, insan emeğini doğru yöneterek verimliliği arttırmayı amaçlamaktadır. Çalışanların daha fazla performans göstermesi ve daha fazla verimli olması işletmeye fayda sağlayacağı için örgütün gelişmesinde ve yükselmesinde önemli rol oynayacaktır. Çalışanlardan üst düzey performans ve verim alabilmek, insan kaynakları yönetiminin stratejik bir hedefidir.

Verimliliği arttıran iki ana faktör bulunmaktadır. Bunlar: fiziki (ısıtma, ışıklandırma, çalışma süresi ve çalışılan ortam) ve sosyal unsurlardır. Çalışanların verimliliği fiziki koşullar ile de değişebilmekte ancak en yüksek verimlilik sosyal unsurlar sayesinde gerçekleşmektedir. İnsana değer verilmesi, iş tatmini, ücretlendirme, takdir edilme, saygı, iş birliği, sevgi, örgüte güven vb. durumlar verimliliği etkileyen en önemli unsurlardır (Aktan, 2011: 395).

Örgüt içerisinde huzurlu bir ortamda çalışıyor olmak, çalışanları psikolojik açıdan rahatlatarak ve fiziki koşullarda yaratıldığında verimlilik düzeyi artacaktır. Verimlilik düzeyi fiziki ve sosyal unsurlar haricinde eğitim ve geliştirme ile de artırılabilir. Performans ölçme ve değerlendirme mekanizması ile çalışanların hangi konuda iyileşmeye ihtiyacı olduğu belirlenmeli ve bu doğrultuda eğitim uygulanmalıdır. Yöneticilerin ve insan kaynakları departmanının çalışanlara uygulayacağı doğru eğitim ve doğru planlama ile çalışanların potansiyeli artacak ve verimlilikte doğru orantıda artacaktır (Kaya ve Kesen, 2014: 29).

2.3.4. İKY Uygulamalarının Yansımaları: İş Tatmini

İş tatmini kavramı, personellerin bağlı olduğu örgüte karşı sergilediği tutumlar anlamına gelmektedir. İş tatmini, personellerin çalışma hayatından duyduğu memnuniyeti ve hazzı sağlamaktadır (Karakuş, 2019: 93). İş tatmini, yalnızca ekonomik anlamda değil psikolojik açıdan personelin dünyasında önemli bir işleve sahip kavram olarak değerlendirilmelidir (Bağcı, 2018: 312). Personellerin yaptıkları işten ve işin temel özelliklerinden (kişisel gelişim için fırsatlar ve ücret, iş sağlığı ve güvenliği) ne derecede memnun olduğu, işten duyduğu tatmin duygusu ile paraleldir (Umutlu ve Karcıoğlu, 2021: 66).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların örgüt içerisinde duyduğu tatmini arttırmak ya da korumak adına çalışmalar yapmaktadır. İş tatmini kavramı, çalışanın işine ve rolüne karşı duyduğu memnuniyet hissi olarak tanımlanmaktadır. İş tatminini açıklayan 5 temel unsur bulunmaktadır bunlar, ücret, yönetim politikaları, çalışma arkadaşları, işin özelliği ve kariyer fırsatlarıdır. 5 temel unsur insan kaynakları departmanı tarafından doğru bir şekilde uygulandığı takdirde işe duyulan tatmin artacak ve bu durum performansı olumlu etkileyecektir (Akın, 2019: 118).

Çalışanların çalıştıkları iş yerine karşı olumlu olumlu duygular beslemesine iş tatmini, olumsuz duygular beslemesine ise iş doyumsuzluğu kavramı ile açıklanmaktadır. İş tatmininin düşük olması sonucunda grev, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, devamsızlık, disiplin sorunları gibi unsurları ortaya çıkarmaktadır (Kitapçı ve Kaygısız, 2014: 161).

Çalışanlar, emeklerinin sömürüldüğünü hissetmesi ya da olumsuz koşullarda sadece ücret karşılığı çalışarak mutsuz bir iş hayatında var olmak istememektedir. Yeteneklerini ve kişisel gelişimlerini sağlayabilecekleri bir ortamda çalışmak, çalışanlar açısından tatminkar olmaktadır.

Çalışma hayatının ve örgüt ile çalışmayı cazip hale getirmek kısacası iş tatmini kavramını arttırmak, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biridir. İnsan kaynakları uygulamalarının en önemli hedeflerinden biri, iş tatmini konusunda çalışanlar ile köprü kurmaktır (Absar ve öte., 2010: 33).

Çalışanları çalışmaya teşvik etmek, performanslarını arttıracak stratejiler uygulamak, örgüte daha fazla verimli olabilecekleri eğitimi almalarını sağlamak, işten tatmin olabilecekleri ortamı sağlamak ve doğru ücret yönetimi gibi unsurlarla örgüt içerisindeki motivasyonu artırarak iş tatmini düzeyini de arttırmak, insan kaynakları uygulamalarında en önemli hedeflerden biri olarak değerlendirilmektedir (Torun, 2007: 93).

2.3.5. İKY Uygulamalarının Yansımaları: İşe Devamsızlık

İşe devamsızlık kavramı, çalışanın yöneticilere herhangi bir mazeret bildirmeden işe gelmemesidir. Çalışanlar, sağlık sorunları ve cenaze gibi acil durumlar haricinde yöneticilere bilgi vermeden işe devamsızlık yapması örgüt için olumsuz sonuçlar ortaya çıkacaktır. Çalışanların buldukları örgüte kendilerini ait hissetmemelerinden dolayı ortaya çıkan sonuçlardan biri işe devamsızlık kavramı olmaktadır. Çalışan kişi çalıştığı ortamda huzursuz olması durumunda veya yaptığı iş monoton hale gelmesi sebebiyle, örgüt içerisinde kendini değerli hissetmemesi gibi olumsuz koşullar sonucunda örgüte karşı bağlılığı azalacak ve işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi sonuçlar meydana gelecektir (Karakule, 2020: 39).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları dahilinde çalışan kişiye, örgütsel bağlılığı ve motivasyonu arttıracak stratejiler izlenilmesi gerekmektedir. Çalışan, bulunduğu örgüte karşı kendini ne kadar bağlı hissederse işe devamsızlık oranı o derecede azalma gösterecektir. Örgüte bağlı olan çalışanın, motivasyonu ve verimi doğru oranda artacak ve işe devamsızlık veya işten ayrılma durumu söz konusu olmayacaktır (Şahin, 2011: 26).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları sayesinde çalışan kişiyi bulunduğu örgüte bağlı tutacak veya örgüte karşı bağını arttıracak çalışmalar yapılmalıdır. Çalışan kişinin kararlara katılması kendini değerli hissetmesini sağlayacaktır veya monoton bir iş yapıyor ise çalıştığı pozisyonu değiştirmek, devamsızlık yapılması durumunda ek prim ödemek gibi iyileştirmeler yaparak örgüt içerisine dahil olmasını ve severek çalışmasını sağlamak amaçlanmalıdır (Coşkun, 2012: 9).

Çalışan, işe devamsızlık ve ardından işten ayrılma durumu ile şirketi karşı karşıya bırakması durumunda, maddi ve zamansal anlamda şirkete zarar vermiş olacaktır ve bu zararın oluşmasını engellemek adına insan kaynakları yönetimi uygulamalarına başvurulmalıdır. İş devri, eğitim maliyeti, devamsızlık yapan veya işten ayrılan kişi yerine işe dahil olacak kişiye uygulanacak eğitim ve bu eğitimin maliyeti gibi olumsuz durumların söz konusu olmaması adına belirli stratejiler izlenmelidir (Koç, 2019: 11).

2.3.6. İKY Uygulamalarının Yansımaları: İşten Ayrılma Niyeti

İnsan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet, örgütün çalışanlara sunduğu fayda olarak nitelendirilebilir. Fayda ne kadar artarsa örgüte duyulan memnuniyette o derece artacağı için iş görülen örgüte olan bağlılık artacak ve işten ayrılma niyeti de azalacaktır. Çalıştıkları örgütlere yüksek seviyede bağlılık duyan personeller, üst seviyede performans sergileyecek ve örgütten ayrılmak yerine devam etmeyi arzulayacaktır. Personeller, değerli hissettikleri ve kendilerine bağlı olan örgütlere daha fazla bağlılık duymakta ve daha uzun süre çalışmaktadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 194).

Çalışanların işten ayrılma eylemi birçok nedene bağlı olsa da en çok iş koşullarının ve ücretin kötü olması durumunda ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılma niyetine giren iş görenler, devamsızlık ve işi aksatma gibi çeşitli problemler ortaya çıkmakta ve bu durum yeni çalışan alımı ve işin aksaması gibi olumsuz sonuçlar meydana gelmektedir. İşten ayrılma durumuna sebep olan en önemli faktörler iş güvencesizliği, tükenmişlik, içsel güdüler, örgütsel politikalar, iş yaşamı kalitesi, örgütsel bağlılıkta yaşanan eksiklik vb. olmaktadır. Bu olumsuz faktörlerin önüne geçmek ve örgüte bağlılık arttırmak için insan kaynakları yönetimi, strateji ve planlama yapmaktadır (Boz, 2019: 305).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, doğru uygulandığı takdirde çalışanların işe bağlılığını arttıran bir strateji olarak değerlendirilmektedir. İşten ayrılma durumunu engelleyen ve olumlu sonuçlar ortaya çıkaran uygulamalardan biri doğru uygulanan ödül yönetimi sistemidir. Çalışanların

tutarlı ve adil bir biçimde ödüllendirilmesi, örgüte duyulan bağlılığı arttırmaktadır. Adil olmayan bir ödüllendirme sistemi ise örgüte duyulan güveni azaltacağı için bağlılık düzeyi de azalmaktadır (Kaya, Balay ve Tınaz, 2014: 82).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından örgütsel bağlılığı arttıracak ve işten ayrılma durumunu azaltacak olan unsurlardan bir diğeri ise ücret yönetimi sistemidir. Çalışanlara ödenecek olan ücretin ne şekilde, hangi değerlendirmeler ile ve hangi oranda verilmesi gerektiğini doğru şekilde belirlemek gerekmektedir. Adil bir şekilde ücretin dağıtılması ve performans değerlendirme konusunda bir problem olmaması, örgüte duyulan güveni arttıracak ve personelin işten ayrılma isteğini azaltarak örgütte kalmaya devam etmesini sağlayacaktır (Aral, 2020: 63).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından işten ayrılma durumunu azaltacak olan diğeri bir unsur ise terfi ve kararlara katılma mekanizmasıdır. Çalışan, performansı karşılığında departman olarak yükselemeyeceğini anlaması durumunda işe karşı tutumu olumsuz hale bürünmektedir. Performansının karşılığını örgüt içerisinde pozisyonunun yükselmesi ile alması, çalışanı örgüte bağlayacak ve işten ayrılma isteğini azaltacaktır (Kaptanoğlu, 2020: 168). Diğeri bir unsur ise kararlara katılım mekanizmasıdır. Çalışan, örgüt içerisinde alınan kararlarda ne kadar fazla söz hakkı sahibi olursa kendini o kadar örgüt içerisinde değerli hissedecek ve bu durumda bağlılığı arttıracak gibi işten ayrılma talebini de azaltacaktır (Tüzün, 2013: 174).

Bu anlamda insan kaynakları yönetimi genel itibarıyla bir ilkeler ve politikalar bütünüdür. Doğru ilkeler ile kurgulanmış İK politikaları; örgütsel bağlılık, çalışan performansı, personel verimliliği ve iş tatminini artırırken; işe devamsızlık ve işten ayrılma niyetini de azaltmaktadır. Bahsi geçen ilkeler nezdinde uygulanmış İK politikalarının olumlu yansımalarını görmek için ise insan kaynakları yönetiminin adımlarını incelemek gerekmektedir.

2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Adımları

İnsan kaynakları yönetimi, planlama ve strateji oluşturma konusunda incelemeler ve araştırmalar yaparak bağlı bulunduğu örgütü geliştirmek adına çalışmalar yapmaktadır. İşletmenin planlarını ve hedeflerini ele alarak, örgüt içerisinde çalışan kişilerin performansını ve durumu değerlendirmektedir. İşletme planları ve örgüt çalışanlarının değerlendirilmesi sonucunda İKY, işgücü arz ve talebini hesaplamaktadır. Arz ve talebin dengede olduğu durumlarda performansı arttıracak politika izleyen İKY, arz ve talebin dengede olmadığı ve çalışan ihtiyacının doğduğu durumlarda ise doğru personel bulma, seçme ve yerleştirme eylemleri yapmaktadır. İşgücünün fazla olması durumunda ise personeli işten çıkarma eylemlerini üstlenmektedir (Öge, 2017: 74).

İKY, işletme stratejilerinin belirlenmesi, uygulanması, denetlenmesi gibi unsurlar doğrultusunda çalışan bulma ve seçme, eğitme, performans artırma gibi faaliyetleri yerine getirmeyi amaçlamaktadır. İKY, kısa (0- 2 yıl), orta (2 – 5 yıl) ve uzun (5 yıldan fazla) vadeli planlamalar doğrultusunda adımlar atmaktadır. İnsan kaynakları departmanı, işletmeyi ve örgüt kalitesini aynı zamanda çalışan performansını arttırmak adına çalışmalar yürütmekte ve bunu belirlenen plan doğrultusunda yapmaktadır (Arslan, 2012: 91). Bu planlamalar sırasıyla:

- İnsan kaynakları ihtiyaçlarının (işgücü) planlanması
- Doğru personel sağlama ve seçme
- Personel performanslarının değerlendirilmesi ve ücretlendirme
- Personelin ve örgütün geliştirilmesidir.

İnsan kaynakları departmanı öncelikle nitelik ve nicelik olarak işgücü planlaması yapmalı, uygun havuzu belirleyerek personel sağlama ve seçme işlemi yürütmeli, performans değerlendirme ve ücretlendirme ile personeli elde tutmalı, son olarak da kariyer yönetimi ile personeli ve örgütü geliştirmelidir.

2.4.1. İnsan Kaynakları İhtiyaçlarının (İşgücü) Planlanması

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir parçası olan ‘insan kaynakları planlaması’ işletmede kısa, orta ve uzun vade olmak üzere büyük önem arz etmektedir. Doğru uygulanan insan kaynakları planlaması, örgütün eksik veya fazla personel ile çalışmasını önlemektedir. Ekonomik, sosyal, çevresel ve fiziksel faktörler doğrultusunda eksik veya fazla personel ile çalışmak, işletmeye maddi anlamda zarara uğratabilme potansiyeline sahiptir.

İnsan kaynakları ihtiyaçlarının planlanması; bağlı olunan örgütün ilerleyen dönemlerde nitelik ve nicelik bakımından ihtiyaç duyacağı personel sayısının önceden belirlenmesi ve bu ihtiyaçların hangi dönemlerde karşılanması gerektiğini önceden tahmin ederek oluşacak ihtiyacı planlayarak bu doğrultuda hareket etmektir (Öcal, 2016: 3).

İnsan kaynakları ihtiyaçlarının doğru analiz edilmesi ve doğru zamanda bu ihtiyaçların karşılanması işletmenin başarısını arttıran önemli bir unsur olmaktadır. İşveren ile çalışan arasında köprü görevi gören insan kaynakları departmanı, işletmenin hedeflerine bağlı kalarak çalışan ihtiyacını ve örgütten beklenen performansı karşılamak adına girişimlerde bulunmaktadır.

İnsan kaynakları ihtiyaçlarının planlanması çok detaylı bir durumdur. Örgüt içerisindeki performansın değerlendirilmesi, performansın artırılması, ücretlendirme politikaları, emeklilik durumunda oluşacak insan kaynağı ihtiyacı vb. birçok unsuru kapsamaktadır (Doğan ve Demiral, 2008: 155).

İnsan kaynağında oluşacak ihtiyacı doğru planlamak ve çalışan verimini arttıracak politikalar uygulamak, işletme açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Planlamada oluşabilecek bir eksiklik veya yanlış tahminde bulunmak, işgücü talep ve arz dengesini bozmaktadır.

2.4.2. Doğru Personel Sağlama ve Seçme

İnsan kaynakları departmanı, işletmenin hedefleri doğrultusunda örgüt içerisindeki insan kaynağı açığı oluşması durumunda gerekli olan bilgili, becerili, yetenekli ve katkı sağlayabilecek potansiyele sahip adayları araştırmak ve örgüte dahil etmek adına çalışmalar yapılmaya başlamaktadır.

Adayların doğru seçimi ve doğru departmana dahil edilmesi konusunda titiz bir çalışma yürütülmesi gerekmektedir. Örgüte yeni dahil olan kişi, yetenekleri ve bilgisi ile çalıştığı departman arasında uyum yoksa doğru bir planlama ve analiz yapılmamış demektir. İş ile çalışan arasında uyum olmadığı durumlarda ise çalışan kişiyi örgütte tutmak söz konusu olmamaktadır. Yetenekli ve doğru kişileri işe alma konusu ne kadar önemli ise yetenekli kişileri iş yerinde doğru pozisyonlarda görevlendirmek ve örgütte çalışmaya devam etmesini sağlamakta bir o kadar önem arz etmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 81).

İşletmenin planlaması doğrultusunda İKY, örgüte dahil olacak çalışan sayısı ve adaylardan beklenen yetkinlikleri belirleyerek hareket etmektedir. İKY, aktif olarak işletmede çalışan personellerin terfi, pozisyon değişimi, işten çıkarma vb. durumlarını değerlendirdikten sonra adaylar arasında tercih yaparak örgüte dahil etmektedir. İKY, örgüt içerisindeki personellerin eğitimi, performansı vb. durumlarını da hesaplayarak örgüte dahil olacak adayların sayısını ve geleceğini planlamaktadır (Demir ve Çavuş, 2010: 4).

2.4.3. Doğru Personel Sağlama ve Seçme Süreci

İşletmenin planları doğrultusunda insan kaynağı açığı oluşması durumunda İnsan kaynakları departmanı, iki farklı yöntem ile insan kaynağı açığını kapatma yoluna girmektedir.

Birincisi, iç kaynak yolu (aktif olarak çalışanlar) ile insan kaynağı açığını kapatmaktır. Terfi yolu ile insan kaynağı açığını kapatmak ve çalışanlar arasında departman değişimi uygulamak iç kaynak yolunu ifade etmektedir. İkincisi ise dış kaynak yolu (Farklı ve yeni personel adayları) ile insan kaynağı açığını kapatılmasıdır. İşletme dışında bulunan çalışma isteğine ve gücüne sahip olan kişilerin örgüte dahil edilmesi dış kaynak yolunu ifade etmektedir (Benli ve Şahin, 2004: 118).

İç kaynak yolu ile örgüt içerisindeki açığı kapatmak performans ölçme ve değerlendirme yolu ile yapılmaktadır. Çalışanlar arasında departmanı değiştirme ve terfi etme tercihi, performans verileri sonucunda karar

verilmekte ve işgücü açığı kapatılmaktadır. Dış kaynak yolunda ise işletme dışında bulunan kişileri örgüte kazandırmak için çaba gösterilmektedir. Örgüt dışında bulunan kişileri örgüte kazandırmak adına araçlar ve yollar bulunmaktadır (Benli ve Şahin, 2004: 118).

Bunlar:

- İşletmeye gelen başvurular
- Meslek birlikleri
- İşçi ve işçi bulma kurumları
- Aktif olarak çalışan personellerin referansları
- İlanlar ve reklamlar
- Okullar
- İş ve işçi ilanlarının yayınlandığı sitelerdir.

İşletmenin talebi doğrultusunda belirlenen insan kaynağı açığının karşılanması adına ilanlar, talepler oluşturulmaktadır. İç kaynak yolu ile karşılanmayan insan kaynağı açığı, dış kaynak yolu ile karşılanmaktadır. Dış kaynak kullanırken çalışan ihtiyacının sayısı, niteliği, niceliği, performansı ve tecrübesi belirlenmeli ve dış kaynağın bulunması için aracı olan kurumlara açıkça bildirilmelidir. İlanlar, reklamlar vb. yollar ile işletmeye çalışmak adına başvuran adaylar arasında kişiye göre iş değil, işe göre çalışan düşüncesi ile seçim yapılması gerekmektedir (Tağraf, 2009: 401). Özellikle dış kaynak temininde öne çıkan birçok kurum olmasına rağmen kariyer.net bu kurumlar arasında en öne çıkanlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

İlanlara veya çeşitli yollar ile işletmeye çalışmak için başvuran adaylar arasında doğru kararın verilmesi adına aşamalar bulunmaktadır.

Bu aşamalar;

- Başvuruları incelemek.
- Pozisyonun gereksinimini karşıladığına dair testler (zeka, yetenek, dikkat, hafıza, kişilik, yaratıcılık vb.) uygulamak. (Sözlü veya yazılı şekilde)
- Başvuruda bulunan adayın iş geçmişini ve referanslarını araştırmak.

- Yüz yüze mülakat gerçekleştirmek.
- Adaylar arasında eleme yaparak işe göre çalışan politikası doğrultusunda görüşme gerçekleştirmek.
- İşe alım süreci ve iş şartları üzerine bilgilendirmek (ücret, çalışma saatleri, şartları vb.).
- Yapılan yazılı ve sözlü değerlendirmeler sonucunda karar verilerek, adayı işe almak ve doğru departmana yerleştirmek.

Görüldüğü üzere insan kaynakları personelinin başvuruları incelemekten, doğru adayı doğru işe yerleştirmeye dek süren bir serüveni bulunmaktadır.

2.4.4. Personel Performanslarının Değerlendirilmesi ve Ücretlendirme Politikası

Performans değerlendirme kavramı İKY için büyük önem arz etmektedir. Performans değerlendirme kavramı, yöneticilerin ve çalışanların performans verilerini toplayarak işletme adına belirlenen hedef doğrultusunda başarılı veya başarısız bir sonuç elde etme anlamına gelmektedir. Performans değerlendirme uygulaması, çalışanların bireysel başarı düzeyini değerlendirmek adına yapılmaktadır.

Performans değerlendirme uygulaması örgüt içerisinde çalışanların gelişimine fayda sağlamakta ve olumsuz iş ortamı yaratılmasına da engel olmaktadır. Performans değerlendirme uygulamasının olmadığı işletmelerde, verilen işi layıkıyla yerine getirmeyen çalışan ile verilen işi yerine getirmiş olan verimli çalışan aynı statüde değerlendirilerek aynı ücret ve aynı haklardan yararlanırsa adaletsiz bir çalışma ortamı doğmaktadır. Performansı yüksek çalışanların ödüllendirilmesi, örgüt içerisindeki tüm çalışanların performansını doğrudan olumlu etkileyecektir. Çalışan performans verilerininin yüksek ya da düşük olması da performans değerlendirme uygulaması ile elde edilmektedir (Akçakanat, 2009: 8).

Performans değerlendirme uygulamasının yapılması ve devamında performans verileri ele alınarak terfi, ödüllendirme, işten çıkarma,

cezalandırma vb. gibi işlemlerin uygulanması, güvenilirliği arttıracığı için örgüte olan bağlılığı da arttıracaktır (Bulut, 2004: 4).

Genel olarak performans değerlendirme uygulamasının amaçları şu şekildedir:

- Ücret standartlarının saptanması ve başarı düzeyine göre ödüllendirmek.
- Yükselme (terfi) veya departman değişimi gibi yapılacak uygulamalar için kaliteli çalışan seçmek.
- Performans değerlendirme verileri ele alınarak başarısız durumda olan çalışanlar adına eğitim planlaması uygulamak ve başarı düzeyi değişmeyen çalışanların işine son vererek, işletmenin maliyetini azaltmak.
- Örgüt içerisindeki güvenilirliği arttırmak.
- Bireysel performans iyileştirmesi sayesinde örgütsel performansı da iyileştirmek.
- Performans düzeyinde başarı odaklı sürekliliği sağlamak.
- Başarılı verilere sahip çalışanları ödüllendirmek ve örgüt içerisindeki çalışanları verimli çalışmaya teşvik etmek.

Performans değerlendirme sonucunda çalışanları yakından ilgilendiren konu ise ücretlendirme politikasıdır. Ücret kavramı, işveren tarafından örgüt adına çalışması karşılığında çalışanlara verilen nakdi ödeme ve ödüllerdir. Çalışanlara, örgüt adına hizmet vermeleri sebebi ile ücret ödenmektedir. Ancak çalışanlar arasında ücretlendirme açısından bir fark bulunması gerekmektedir. Aynı pozisyonda bulunan ancak aynı performansı göstermeyen çalışanlar arasında ücretlendirme açısından bir fark bulunması gerekmektedir (Öztürk, 2010: 7).

Örgüte duyulan güveni arttırmak ve bireysel performansları yükseltmek adına çalışanların, belirli periyotlarla performanslarının değerlendirilmesi ve bu performans verilerine göre ücretlendirme yapılması, çalışanları daha iyi performans göstermeye teşvik edecek ve örgütsel verimi arttıracaktır. Doğru uygulanan performans yönetimi kavramı ve ücretlendirme politikaları,

çalışanların performansını ve aynı derecede örgüt performansını da olumlu anlamda etkilemektedir (Erdem, 2006: 14).

2.4.5. Personelin ve Örgütün Geliştirilmesi

İşletmelerde bir ihtiyaç ve gereksinim olarak ortaya çıkan gelişim kavramı, eğitim kavramı ile ilişkilidir. İşletmelerde personellerin ve yöneticilerin eksikleri belirlendikten sonra eğitim planlama konusuna girilmektedir. Verilecek bu eğitimin amacı, minimum maliyet ile en kısa süre içerisinde en yüksek kar ve faydayı sağlamaktır. Bu kar ve fayda kavramı, çalışanlara verilen eğitimin doğruluğu ve eğitimin niteliği ile artabilir (Çorum, 2018: 26).

Örgütler, eğitimin ve gelişimin doğru şekilde sürdürülebilmesi için genel bir eğitim ve geliştirme politikasına sahip olmalıdır. Eğitim, belirlenen ihtiyaçlar ve eksikler doğrultusunda verilmelidir. Önce personelleri ve daha sonra personellerin eğitilmesi sayesinde örgütün gelişimi adına verilen eğitimler, kısa ve uzun vade olmak üzere işletmeyi amaca maksimum kar ve minimum maliyet ile götürmek için yapılmaktadır. Planlanan eğitim ve geliştirme politikası ile personellere ve yöneticilere stratejik beceriler ve yetenekler kazandırmak amaçlanmaktadır. Eksik olan becerilerin geliştirilmesi, işletmenin hedefi doğrultusunda yeni becerilerin kazanılması, örgütün başarılı bir şekilde varlığını sürdürmesi anlamına gelmektedir (Şimşek, 2007: 24).

İlgili kavramsal çerçeve bir bütün olarak değerlendirildiğinde insan kaynakları yönetimi, ilkelere, uygulamalara dayanan, süreçleri ve adımları tanımlanmış politikalar bütünü olarak görülmekte ve doğru planlama ile uygulandığı takdirde personel ve örgüt üzerinde olumlu etkileri bulunan bir alan olarak düşünülmektedir ve bu etki insan kaynakları yönetimi politikaları ve insan kaynakları personeli ile sağlanmaktadır.

Bu anlamda insan kaynakları alanında çalışmak isteyen personel adaylarının hangi yeteneklere sahip olması gerektiği de önemli bir tartışma alanını oluşturmaktadır. Nitekim mevcut araştırma kariyer.net adresindeki

insan kaynakları alanındaki ilanları inceleyerek adaylara bir çerçeve çizmeyi hedeflemektedir. Devam eden bölümde yürütülen araştırmanın yöntemine ve bulgularına ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir.



3. BÖLÜM

Yöntem ve Bulgular

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Mevcut araştırmada nitel analiz yöntemlerinden, içerik analizi metodu kullanılmaktadır. Nitel analiz, doğal ve yorumlayıcı bir yaklaşımdır. Betimleyici ve açıklayıcı bir araştırma sorusuna yanıt arandığı zamanlarda ya da değerlendirmeye ihtiyaç duyulduğu durumlarda kullanılmaktadır (Akdemir ve Kılıç, 2021: 488).

Nitel araştırmalarda genellikle gözlem, belge, söylev ve görüşme analizi gibi nitel veri toplama teknikleri kullanılmaktadır (Baltacı, 2019: 371). Nitel araştırma, ele aldığı problemi yorumlayıcı bir yaklaşım ile incelemektedir. Olay ve olguları yorumlarken bireylerin, kelimelere ya da cümlelere atfettiği anlamlara odaklanmaktadır (Kıral, 2020: 172). Nitel veri analizinin temel özellikleri bulunmaktadır. Bunlar; belirli bir zaman diliminde olayların karşılaştırılması, verilerin sınıflandırılması ve sınıfların yaratılması, kategoriye ayrılan kodların oluşturulmasıdır.

Nitel araştırmalarda kodlama sistemi kullanılmaktadır. Kodun ne sıklıkla geçtiğine bakmak, o kodun ağırlığı ve yoğunluğu hakkında araştırma yapan kişiye bilgi vermektedir (Çelik, Baykal ve Memur, 2020: 385). Nitel veri analizi, elde edilen yoğun ve karmaşık bilginin kodlanarak ve özel anahtar kelimelerle ifade edilerek belirli bir başlıklandırma ile sunulması olarak adlandırılmaktadır. Nitel veri analizi, kendi içinde birden fazla yöntemle ayrılmaktadır. Mevcut araştırmada nitel analiz yöntemlerinden biri olan içerik analizi yöntemi tercih edilmektedir (Gül ve Nizam, 2020: 183).

İçerik analizi, metinlerden geçerli ve yinelenbilir çıkarımlar yapmak için kullanılan bir analiz tekniğidir (Baz, 2017: 95). İçerik analizi metodu ile verileri tanımlamaya, verilerin içerisindeki saklı olabilecek gerçekleri, bilgileri ortaya çıkarmaya çalışılmaktadır. Bu sebeple, veriler belirli temalar ve kavramlar çerçevesinde kodlanarak anlamlı bir çıktı elde etmek amaçlanmaktadır (Polat, 2020: 293).

İçerik analizi, verilere ilişkin geçerli sonuçlar çıkarmak adına kullanılan araştırma tekniğidir (Koçak ve Arun, 2006: 22). İçerik analizine yönelik farklı tanımlar yapılmakta ancak bütün tanımlarda yer alan özellik ise tarafsız ve sistematik olması üzerine kümelenmektedir (Akgül, 2014: 8). İş yerlerinde rapor yazmak, not almak, ders notu hazırlamak, alışveriş listeleri hazırlamak, günlük yaşamdan notlar almak gibi eylemlerde bulunmaktadır. Bütün bu eylemlerin ortak noktası olarak ise yazı yazmaktır. İçerik analizi, bireylerin yazdıklarının ve söylediklerinin sayısallaştırılma süreci olarak tanımlanmaktadır. Söylenilen ya da yazılanların sıklığı, tekrar edilmesi, kategorileştirilmesi bu yaklaşımın özünde yatmaktadır (Hepkul, 2002: 2).

Araştırma kapsamında içerik analizinin kaynağı olarak 'kariyer.net' sitesinde yer alan 'İnsan Kaynakları' başlığı altında bulunan iş ilanları seçilmiştir. Kariyer.net sitesinde yer alan 561 adet farklı ilan incelenmiş, kayıt altına alınmış ve Maxqda 20 paket programıyla analiz edilmiştir.

3.2. Araştırmanın Verisi

Mevcut araştırmada insan kaynakları kavramı hakkında bilgi edinmek adına tez, makale, dergi, rapor vb. kaynaklar değerlendirilmiştir. Mevcut araştırmayı desteklemek adına ise insan kaynakları iş ilanları incelenmiştir. İnsan kaynakları ilanlarının verileri ise kariyer.net sitesinden alınmıştır. 08.02.2022 tarihinde kariyer.net sayfasında departman sekmesinde "insan kaynakları" başlığı kısıtlaması konulmuş ve ilgili tarihte kariyer.net sitesinde gösterilen 561 insan kaynakları ilanı mevcut araştırmanın verisini oluşturmaktadır. Bu ilanlar incelendiğinde, analize konu olan 87440 sözcük olduğu görülmüştür.

İlanların analizine konu olan veriler incelendiğinde ilanlarda; çalışma şekli, pozisyon seviyesi, yer (lokasyon), genel nitelikler, iş tanımı ve aday kriterleri sekmelerinin olduğu görülmüştür ve analizler bu veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Mevcut araştırmada dört kısıt söz konusudur. İlk kısıt, kariyer.net sayfasında 08.02.2022 tarihinde yer insan kaynakları departmanı sekmesinde gösterilen işveren ilanlarının sayıdır. Bu açıdan farklı departmanların sekmesinde yer alan ilanlar değerlendirme dışı bırakılmıştır. İlaveten, 561 ilanın tümünün incelenmesi önemli olsa da ilan sayısının daha fazla olması, elde edilen sonuçların geçerliliğini arttırabilecektir. İkinci kısıt, işverenler tarafından açılmış olan ve kariyer.net sitesinde yer alan insan kaynakları ilanlarının içeriğinde yer alan eksiklidir. Buna göre bazı ilanlarda adaylardan talep edilen özellikler, iş tanımıyla paralel olmamaktadır. nc kısıt, kariyer.net sitesinde yer alan ilanlarının süreli olmasıdır. 1 ile 60 gün arasında değişkenlik gösteren iş ilanları, süresi dolması dahilinde siteden kaldırılmaktadır. Siteden kaldırılan ve analize dahil edilemeyen birçok iş ilanı bulunduğu gözden kaçırılmamalıdır. Son kısıt ise araştırmanın yalnızca tez kapsamında ileri sürülen üç araştırma sorusu nezdinde iş ilanlarını değerlendirmesidir. Bu bağlamda araştırmada;

Araştırma Sorusu 1: İş ilanları konusunda önde gelen web sitelerden biri olan Kariyer.net sitesinde yer alan ‘İnsan Kaynakları’ ilanlarının özellikleri (alışma şekli, pozisyon ve yer/lokasyon) nelerdir?

Araştırma Sorusu 2: İş ilanları konusunda önde gelen web sitelerden biri olan Kariyer.net sitesinde yer alan ‘İnsan Kaynakları’ ilanlarının içeriği (genel nitelikler ve iş tanımları) nedir?

Araştırma Sorusu 3: Kariyer.net sitesinde yer alan ilanlara göre şirketlerin ‘İnsan Kaynakları’ departmanında çalıştırmak üzere kişilerden talep ettiği özellikler (kriterler) nelerdir?

Sorularına yanıt aranmakta ve insan kaynakları alanında çalışmak isteyen adaylara bir ereve sunulması hedeflenmektedir.

3.4. Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları üç alt bölümde değerlendirilmiştir. Buna göre ilk bölümde ilanın özelliklerine ilişkin (alışma şekli, pozisyon seviyesi ve yer) bulgulara; ikinci bölümde insan kaynakları ilanlarının genel nitelikleri ve iş

tanımlarının bulgularına; üçüncü bölümde ise adayların kriterlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

3.4.1. İlanların Özelliklerine İlişkin Bulgular

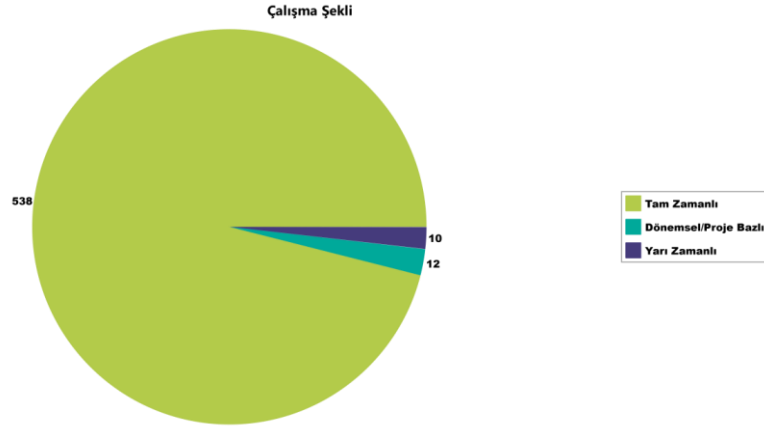
Analize konu olan 561 iş ilanı incelendiğinde; 561 adet ilanın 1'inde çalışma şekli verisinin olmadığı görülmüştür. Çalışma şekline göre 560 adet ilanın 538'i yani yaklaşık olarak %96,43'ü, tam zamanlı çalıştırılmak üzere aday arayan işveren ilanlarından oluşmaktadır. Dönemsel/proje Bazlı olmak üzere kısa süreli çalışacak aday arayan işveren ilanı ise 12 adet olmaktadır. Yarı zamanlı (part time) çalışacak aday arayan işveren ilanı ise 10 adet olarak raporlanmıştır.

Tablo 1: Çalışma Şekline Göre İlanlar

Çalışma Şekli	Belgeler	Kodlu Bölümler
Tam Zamanlı	538	538
Dönemsel/Proje Bazlı	12	12
Yarı Zamanlı	10	11
Kodlanmış Belgeler	560	
Kodlanmamış Belgeler	1	
Analiz Edilen Belgeler	561	561

Buradan hareketle ilanların çok büyük çoğunluğunun tam zamanlı şekilde olduğunu; proje bazlı ve yarı zamanlı ilanların sayısının az olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

Şekil 1'de Tablo 1'in grafiksel dağılımı gösterilmektedir. İK bölümünde tam zamanlı çalıştırılmak üzere kariyer.net sitesinde yer alan ilanlar 538 adettir ve yeşil renk ile gösterilmektedir. Grafikten de anlaşılacağı üzere 'tam zamanlı' çalıştırılmak üzere oluşturulan iş ilanları dairesel grafiğin büyük bir çoğunluğunu kapsamaktadır. Dönemsel/proje bazlı ve yarı zamanlı olmak çalıştırmak üzere aday arayan işverenlerin sayısı yalnızca 22'dir (%3,57) ve bu sayısının az olduğu dikkat çekmektedir.



Şekil 1: İş İlanlarının Çalışma Şekline Göre Dağılımı

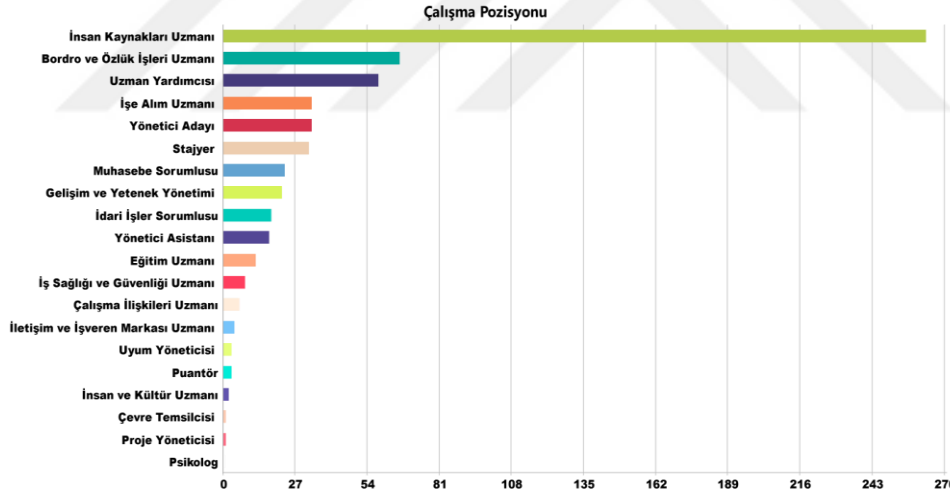
Analize konu olan 561 iş ilanı incelendiğinde; 561 adet ilanın 1'inde çalışma pozisyonu verisinin olmadığı görülmüştür. Aşağıda Tablo 2'de yer alan verilere göre, 560 adet İnsan Kaynakları bölümü iş ilanı çalışma pozisyonuna göre sıralanmaktadır. İşverenlerin insan kaynakları bölümü için en çok oluşturduğu ilan 263 adet ile 'İnsan Kaynakları Uzmanı' olmaktadır. İnsan kaynakları uzmanını, 66 adet ile bordro ve özlük işleri uzmanı iş ilanı takip etmekte ve ardından 58 adet ile insan kaynakları uzman yardımcısı, sonrasında 33 ilanın işe alım uzmanı olduğu ve hemen akabinde yine 33 ilanın yönetici adayı pozisyonu için açıldığı görülmüştür.

Tablo 2: Çalışma Pozisyonuna Göre İlanlar

Çalışma Pozisyonu	Belgeler	Bölümler
İnsan Kaynakları Uzmanı	263	264
Bordro Ve Özlük İşleri Uzmanı	66	91
Uzman Yardımcısı	58	66
İşe Alım Uzmanı	33	58
Yönetici Adayı	33	33
Stajyer	32	33
Muhasebe Sorumlusu	23	28
Gelişim Ve Yetenek Yönetimi	22	22
İdari İşler Sorumlusu	18	18
Yönetici Asistanı	17	18

Eğitim Uzmanı	12	12
İş Sağlığı Ve Güvenliği Uzmanı	8	8
Çalışma İlişkileri Uzmanı	6	6
İletişim Ve İşveren Markası Uzmanı	4	4
Uyum Yöneticisi	3	3
Puantr	3	3
İnsan Ve Kültür Uzmanı	2	2
Çevre Temsilcisi	1	1
Proje Yöneticisi	1	1
Psikolog	1	1
Kodlanmış Belgeler	560	
Kodlanmamış Belgeler	1	
Analiz Edilen Belgeler	561	561

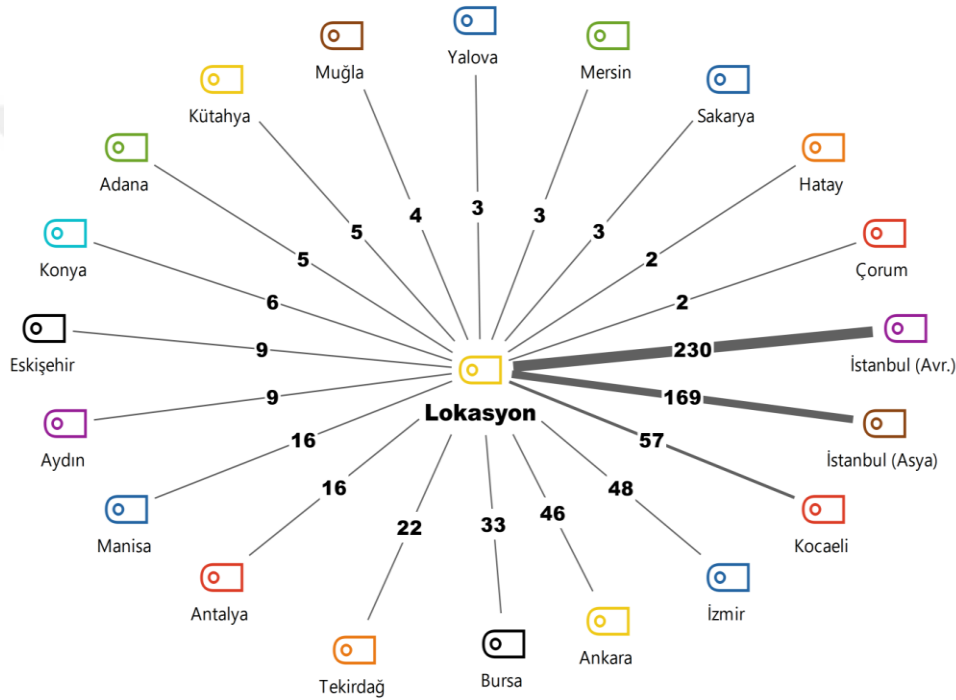
Buradan hareketle ilanların önemli bir kısmının uzman ve uzman yardımcısı pozisyonları için açıldığı göze çarpmaktadır. Uyum yöneticisi, insan ve kültür uzmanı, evre temsilcisi ve psikolog gibi yeni nesil pozisyonların sayının ise az olduğu görülmektedir.



şekil 2: İş İlanlarının Çalışma Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Yukarıda şekil 2’de yer alan sütün grafiğine göre, 560 adet İnsan Kaynakları bölümü iş ilanı bulunmaktadır. Yeşil renk ile gösterilen ve İK ilanlarında en çok talep edilen çalışma pozisyonu İK Uzmanı olmaktadır. Veriler sıralı bir şekilde grafikte yer almaktadır. İK alanında en az talepte bulunulan iş ilanları ise 1 ilan ile evre Yöneticisi, Proje Yöneticisi ve Psikolog olmaktadır.

Analize konu olan 561 iş ilanı incelendiğinde; 561 adet ilanın 1'inde lokasyon verisinin olmadığı görülmüştür. Aşağıda Şekil 3'te yer alan grafiğe göre 560 adet İK ilanı incelenmiş ve lokasyonlara göre dağılımı gösterilmiştir. Siyah kalın çizgiler ile gösterilen İstanbul kentinin iki kıtası Avrupa ve Asya, İK bölümü için işverenlerin en çok ilan oluşturduğu şehir olmaktadır. İstanbul kentini sırasıyla Kocaeli, İzmir, Ankara ve Bursa takip etmektedir.



Şekil 3: İş ilanlarının Lokasyona Göre Dağılımı

Buradan hareketle ilanların önemli bir kısmının İstanbul ilinde kümelendiği göze çarpmaktadır. İstanbul'u takip eden kentler ya İstanbul'a yakın ya da sanayileşmiş kentlerdir. Nispeten küçük kentlerde ilanların sayısının az olduğu da bulgular arasındadır.

Araştırma bulgularının ilk bölümü Araştırma Sorusu 1'e yanıt vermek üzere tasarlanmıştır. Bulgular değerlendirildiğinde; ilanların çok büyük çoğunluğunun tam zamanlı şekilde olduğu; proje bazlı ve yarı zamanlı ilanların sayısının az olduğu; ilanların önemli bir kısmının uzman ve uzman yardımcısı pozisyonları için açıldığı; uyum yöneticisi ve psikolog gibi yeni nesil pozisyonların sayısının ise az olduğu ve ilanların önemli bir kısmının

İstanbul ilinde kümелendiği; küçük kentlerde ilanların sayısının az olduğu tespit edilmiştir.

3.4.2. İlanların Genel Niteliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde ilanlarda yer alan genel nitelikler ve iş tanımları sekmelerine ilişkin bilgiler analiz edilmiştir. 561 ilan incelendiğinde, tüm ilanlarda genel nitelikler ve iş tanımları bölümlerinin olduğu görülmüştür ve analizler 561 ilan üzerinden gerçekleştirilmiştir. Analizde, “hiyerarşik kod-alt kod” modeli uygulanmıştır. Elde edilen bulgulardaki rakamlar, frekans sayısını göstermektedir. Şekil 4’te iş ilanlarında en sık vurgulanan nitelikler ve alt nitelikler belirtilmiştir.

Analiz sonucuna ilanlarda talep edilen niteliklerin 5 bölüme ayrıldığı görülmüştür. Bu nitelikler; “Dil Becerisi”, “Sosyal Beceriler”, “İş Tecrübesi”, “Eğitim” ve “IT Becerileri” şeklinde kodlanmıştır.

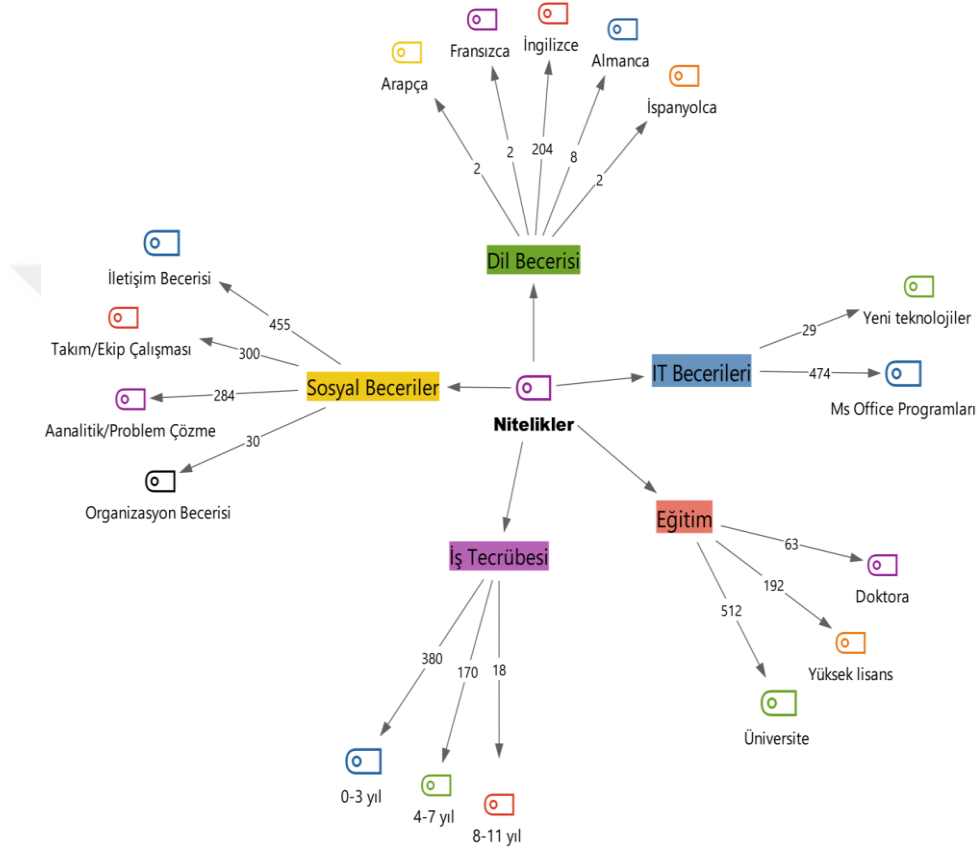
Dil becerileri incelendiğinde; ilanların önemli bir bölümünde dil becerisinin öne çıktığı ve adaylardan en çok İngilizce (204 tekrar) dilini bilmelerinin talep edildiği görülmüştür.

Sosyal beceriler incelendiğinde; iletişim becerisi (455 tekrar), ekip/takım çalışması (300 tekrar), analitik/problem çözme (284 tekrar) ve organizasyon becerisinin (30 tekrar) öne çıktığı görülmüştür.

İş tecrübesi incelendiğinde; adaylardan en çok talep edilen iş tecrübesinin 0-3 yıl (380 tekrar) arasında olduğu, bunu 4-7 yılın (170 tekrar) takip ettiği ve son olarak da 8-11 yıl (18 tekrar) arasında yoğunlaştığı görülmüştür.

Eğitim incelendiğinde; işverenlerin, üniversite mezunu (512 tekrar) veya yüksek lisans (192 tekrar) seviyesinde olan adayları çoğunlukla talep ettiği, az sayıda işverenin doktora (63 tekrar) düzeyinde eğitim talebinin olduğu görülmüştür. Burada bazı işletmeler her üç eğitim durumunu da içeren ilanlar tasarladığından ilan sayısından fazla eğitim durumu frekansı olduğu da bulgular arasındadır.

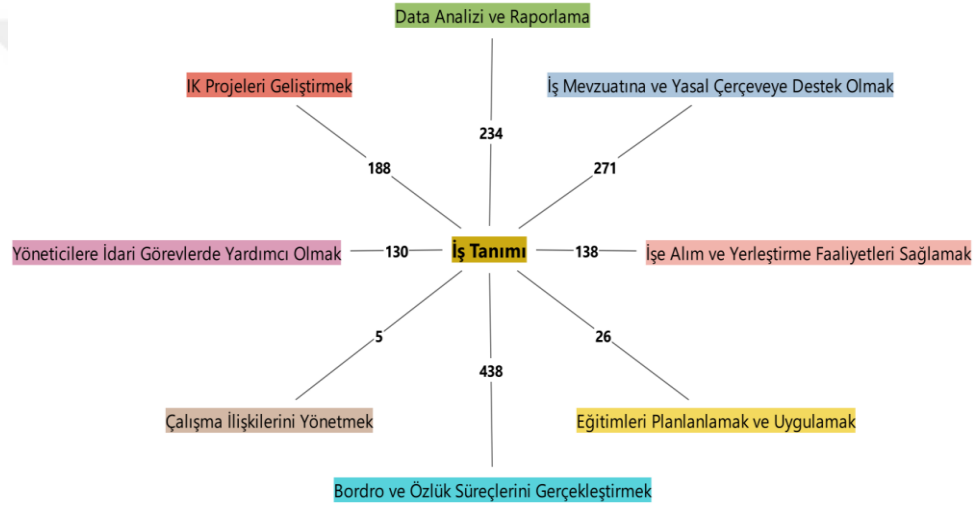
IT/Teknoloji becerileri incelendiğinde; işverenlerin, çok baskın biçimde MS Office programlarına (474 tekrar) hakim olma becerisi beklediği ve hemen sonrasında Micro bordo, SAP, vb. spesifik programların az da olsa (29 tekrar) yer verdiği görülmektedir.



Şekil 4: İş İlanlarında Aranılan Genel Nitelikler

Buradan hareketle, analiz sonucuna ilanlarda talep edilen niteliklerin 5 bölüme ayrıldığı ve bu niteliklerin; “Dil Becerisi”, “Sosyal Beceriler”, “İş Tecrübesi”, “Eğitim” ve “IT Becerileri” şeklinde kodlandığı görülmüştür. Dil becerileri incelendiğinde adaylardan en çok İngilizce dilini bilmelerinin talep edildiği; sosyal becerilerde; iletişim becerisi, ekip/takım çalışması ve analitik/problem çözme becerisinin öne çıktığı; en çok beklenen iş tecrübesinin 0-3 yıl olduğu; eğitim konusunda; üniversite mezuniyetinin beklendiği ve son olarak IT/Teknoloji becerileri konusunda da MS Office programlarına hakim olma becerisi beklendiği görülmüştür.

Şekil 5, iş ilanlarında yer alan iş tanımları bulgularını göstermektedir. Bulgular incelendiğinde; işverenlerin adaylardan talep ettiği işlerin sırasıyla; bordro ve özlük işleri süreçlerini gerçekleştirmek (438 tekrar), iş mevzuatına ve yasal çerçeveye destek olmak (271 tekrar), data/veri analizi ve raporlamak (234 tekrar), İK projeleri geliştirmek (186 tekrar), işe alım ve yerleştirme süreçlerine destek olmak (138 tekrar), yöneticilere idari görevlerde yardımcı olmak (130 tekrar), eğitimleri planlamak ve uygulamak (26 tekrar) ve son olarak da çalışma ilişkilerini yönetmek (5 tekrar) şeklinde olduğu görülmüştür.



Şekil 5: İş İlanlarında Yer Alan İş Tanımları

Buradan hareketle ilanlarda yer alan iş tanımlarının halen geleneksel personel yönetimi kalıplarına daha yakın olan bordro ve özlük işleri süreçleri temelinde olmakla birlikte, insan kaynakları yönetiminin sayısal yönünü temsil eden data/veri analizi ve raporlamak kısmına da yakın olduğu görülmüştür.

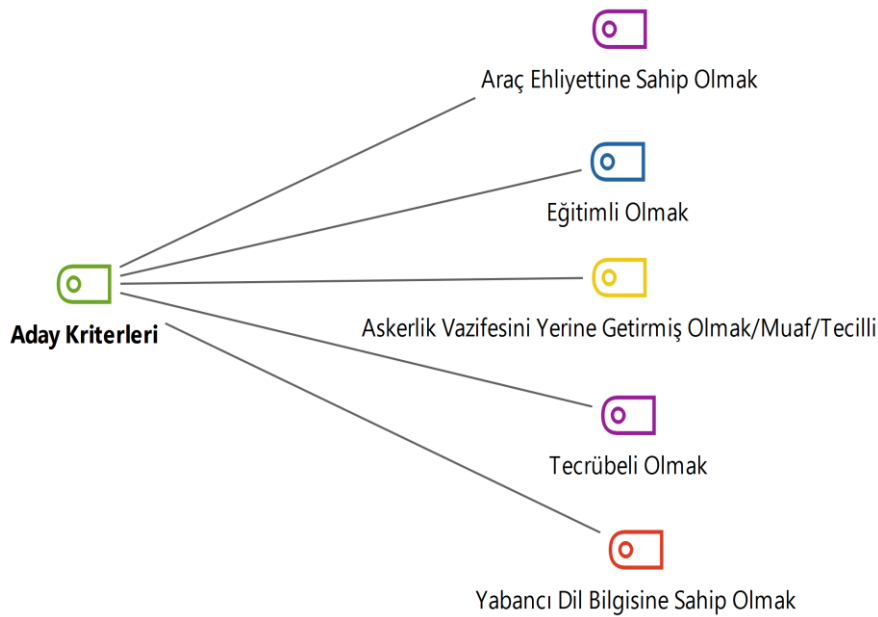
Araştırma bulgularının ikinci bölümü Araştırma Sorusu 2'ye yanıt vermek üzere tasarlanmıştır. Bulgular değerlendirildiğinde; adaylardan; “Dil Becerisi”, “Sosyal Beceriler”, “İş Tecrübesi”, “Eğitim” ve “IT Becerileri”nin beklendiği görülmüştür. Daha spesifik olarak ise dil becerileri incelendiğinde adaylardan en çok İngilizce dilini bilmelerinin talep edildiği; sosyal becerilerde; iletişim becerisi, ekip/takım çalışması ve analitik/problem çözme becerisinin öne çıktığı; en çok beklenen iş tecrübesinin 0-3 yıl olduğu; eğitim

konusunda; üniversite mezuniyetinin beklendiği ve son olarak IT/Teknoloji becerileri konusunda da MS Office programlarına hakim olma becerisi beklendiği görülmüştür. Ayrıca iş tanımları da incelendiğinde; ilanlarda yer alan iş tanımlarının halen geleneksel personel yönetimi kalıplarına daha yakın olan bordro ve özlük işleri süreçleri temelinde olmakla birlikte, insan kaynakları yönetiminin sayısal yönünü temsil eden data/veri analizi ve raporlamak kısmına da yakın olduğu görülmüştür.

3.4.3. İlanlarda Adaylardan Talep Edilen Kriterlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde ilanlarda adaylardan talep edilen kriterlere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. 561 ilan incelendiğinde, tüm ilanlarda kriterler bölümlerinin olduğu görülmüştür ve analizler 561 ilan üzerinden gerçekleştirilmiştir. Analizde, “hiyerarşik kod” modeli uygulanmıştır. Şekil 6’da aday kriterlerine ilişkin nitelikler belirtilmiştir.

Buna göre adaylardan araç ehliyetine sahip olmaları/aktif olarak araç kullanmaları, lisans ve üzerinde eğitime sahip olmaları, erkek adaylar için askerlik vazifesini yerine getirmiş olmaları, 0-3 yıl arasında tecrübeli olmaları ve yabancı dil bilgisine (ağırlıklı olarak İngilizce) sahip olmaları beklenmektedir.



Şekil 6: İş İlanlarında Yer Alan Aday Kriterleri

Buradan hareketle ilanlarda yer alan aday kriterlerinin temel düzeyde olduğu (araç ehliyetine sahip olmak, lisans mezunu olmak, vb.) ve spesifik olmadığı (örneğin, insan kaynakları alanında eğitilmiş olmak, vb.) olmadığı göze çarpmaktadır.

Araştırma bulgularının üçüncü bölümü Araştırma Sorusu 3'e yanıt vermek üzere tasarlanmıştır. Bulgular değerlendirildiğinde; adaylardan araç ehliyetine sahip olmaları/aktif olarak araç kullanmaları, lisans ve üzerinde eğitime sahip olmaları, erkek adaylar için askerlik vazifesini yerine getirmiş olmaları, 0-3 yıl arasında tecrübeli olmaları ve yabancı dil bilgisine (ağırlıklı olarak İngilizce) sahip olmalarının beklendiği görülmüştür.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Mevcut araştırma, kariyer.net sitesinde yer alan insan kaynakları ilanlarını; ilanların özellikleri, ilanların içeriği ve aday kriterleri bakımından incelemeyi hedeflemektedir. Bu hedeflerin hem insan kaynakları bölümünde çalışmak isteyen adaylara hem de hali hazırda insan kaynakları alanında çalışan bireylere ışık tutması amaçlanmıştır. Ayrıca çalışma sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle İK alanında çalışmak isteyen adayların, hangi yönlerini geliştirmeleri gerektiğini öğrenmelerinin sağlanması da araştırmanın amaçlarından biridir. Bu bağlamda, 08.02.2022 tarihinde kariyer.net sitesinde yer alan 561 insan kaynakları iş ilanı incelenmiştir.

Bulgular değerlendirildiğinde; ilanların çok büyük çoğunluğunun tam zamanlı şekilde olduğu; proje bazlı ve yarı zamanlı ilanların sayısının az olduğu; ilanların önemli bir kısmının uzman ve uzman yardımcısı pozisyonları için açıldığı; uyum yöneticisi ve psikolog gibi yeni nesil pozisyonların sayısının ise az olduğu ve ilanların önemli bir kısmının İstanbul ilinde kümelendiği; küçük kentlerde ilanların sayısının az olduğu tespit edilmiştir.

Diğer yandan insan kaynakları alanında çalışmak isteyen adaylardan; “Dil Becerisi”, “Sosyal Beceriler”, “İş Tecrübesi”, “Eğitim” ve “IT Becerileri”nin beklendiği görülmüştür. Daha spesifik olarak ise dil becerileri incelendiğinde adaylardan en çok İngilizce dilini bilmelerinin talep edildiği; sosyal becerilerde; iletişim becerisi, ekip/takım çalışması ve analitik/problem çözme becerisinin öne çıktığı; en çok beklenen iş tecrübesinin 0-3 yıl olduğu; eğitim konusunda; üniversite mezuniyetinin beklendiği ve son olarak IT/Teknoloji becerileri konusunda da MS Office programlarına hakim olma becerisi beklendiği görülmüştür. Ayrıca iş tanımları da incelendiğinde; ilanlarda yer alan iş tanımlarının halen geleneksel personel yönetimi kalıplarına daha yakın olan bordro ve özlük işleri süreçleri temelinde olmakla birlikte, insan kaynakları yönetiminin sayısal yönünü temsil eden data/veri analizi ve raporlamak kısmına da yakın olduğu görülmüştür.

Son olarak, adaylardan araç ehliyetine sahip olmaları/aktif olarak araç kullanmaları, lisans ve üzerinde eğitime sahip olmaları, erkek adaylar için askerlik vazifesini yerine getirmiş olmaları, 0-3 yıl arasında tecrübeli olmaları ve yabancı dil bilgisine (ağırlıklı olarak İngilizce) sahip olmalarının beklendiği görülmüştür.

Dünyanın her yerinde olduğu gibi Türkiye’de de insan kaynakları bölümü önem kazanmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları şirketler için vazgeçilmez bir araç haline gelmektedir. İnsan kaynakları, geleneksel personel yönetimi kalıplarından olan bordro ve özlük işleri sürecini yönetmek anlamını taşımakta iken günümüzde bu kavrama ek olarak işlevlerde geliştirilmektedir. Yasal mevzuata destek olmak, veri analizi yapmak, İK projeleri geliştirmek, işe alım süreçlerini yönetmek, eğitimleri ve çalışma ilişkilerini yönetmek gibi kavramlarda İK bölümünü önemli kılan etkenlerdir. Kariyer.net çevrimiçi sayfası üzerinden yapılan mevcut araştırmada, İK iş ilanlarının her geçen gün arttığı gözlemlenmektedir. Örgütler, yıllardır insan kaynağına yatırım yapmaktadır ancak; doğru veya yanlış yatırımı ayırt etmek pek mümkün olmamaktadır. İK bölümü sayesinde performans, verim, bağlılık vb. durumlar başarıyı denetleyen bir ölçüt olarak şirket içerisindeki yerini almaktadır.

İnsan kaynakları alanında gelişim göstermek ve kariyer yapmak isteyen adaylar öncelikli olarak; yabancı dil (İngilizce) bilgisini geliştirmeli, bilgisayar programlarına (MS Office) hakim olmalı, eğitim seviyesini (en az lisans derecesi) geliştirmeli, iletişim becerileri ve insan ilişkileri konusunda tecrübe kazanmalıdır. Bahsi geçen özellikler adayların donanımını arttıracak ve başvurulan iş için avantaj sağlayacaktır. Mevcut olarak bahsi geçen özelliklere sahip olan çalışanlar veya adaylar ise kendini geliştirmeye devam etmelidir. Kendini geliştirme kavramı özellikle; eğitim seviyesini (Lisansüstü derece) arttırmalı, farklı bilgisayar programlarını (Micro bordo, SAP) öğrenmeli, yabancı dil (Almanca, Fransızca, Arapça) becerisine yeni diller eklemelidir.

Örgütler, İK alanında yetenekli ve tecrübeli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır ancak yeteneklerin ve tecrübenin ölçülmesi, doğru personelin

örgüte kazandırılması için oldukça önemlidir. Üniversiteden yeni mezun olan adaylar, örgüt için büyük potansiyel kaynağı olarak görülmektedir. Çalışanların tecrübeli olması, şirket için büyük önem arz etmekte ancak yeteneği doğru yönetilen bir aday, tecrübeli çalışanla eş performans gösterebilmektedir. Şirketler, eğitim kurumlarına giderek örgüt hakkında bilgi vermeli ve çalışanlara değer verdiğini aktarmalıdır. Mevcut araştırmada da yer verildiği gibi kendini değerli gören bireyin örgüte bağlılığının artması İK uygulamalarının en önemli sonuçlarından biridir. Eğitim kurumlarına giden ve örgütü başarılı bir şekilde aktaran şirket, aktif olarak eğitimine devam eden öğrenciler tarafından oldukça ilgi görecektir. Görülen bu ilgi, öğrencilerin mezun olmaları durumunda şirkete yapacakları başvuruyu ve devamında yapılan başvurular arasından yetenekli adayların seçilmesini ve örgüte kazandırılmasını sağlayacaktır. Bu açıdan üniversite-sanayi işbirliği hem örgütler için hem de kurumlar için önemli bir potansiyeli beraberinde getirmektedir.

Diğer yandan, İK alanında lisans ve lisansüstü derecesinde eğitim veren kurumlar, kariyer portallarında yer alan personel ilanları içeriğinde bulunan özellikleri dikkate alarak öğrencilere eğitim vermeli ya da eğitim planlarını buna göre revize etmelidir. Öğrenciler, kurum içerisinde MS Office becerisini, yabancı dil bilgisini, iletişim becerilerini geliştirmeli ve iş hayatına hazır olarak mezun olmalıdır. Mevcut araştırma içerisinde yer alan 0 – 3 yıl ve 4 – 7 yıl tecrübeli olma kavramı da eğitim kurumlarının dikkate alınması gereken detaylardan biridir. Öğrenciler eğitimlerini görmeye devam ederken staj/proje vb. olmak üzere örgütlerde çalışıp deneyim kazanarak mezun olmaları, iş hayatına daha hazır bir şekilde geçiş yapmalarını sağlayacaktır. Bu bağlamda kurumlarda staj yükümlülüğü ya da okul kulüplerinde çalışma adaylara bir artı değer katacaktır.

KAYNAKÇA

Absar, M. ve öte. (2010). “Impact Of Human Resources Practices On Job Satisfaction: Evidence From Manufacturing Firms İn Bangladesh”, *Petroleum-Gas University Of Ploiesti Bulletin Economic Sciences Series*, C. 62, S. 2, ss. 31–42.

Acar, A. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/ikyau206.pdf>, (Erişim: 01.03.2022).

Akçakanat, T. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 231646).

Akdemir, A. ve Kılıç A. (2021). “Nitel Makalelerin Yöntem Analizi”, *MSKU Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.8, S. 2, ss. 489-497.

Akgül, M. (2014). *Nitel Araştırmada Veri Analizi: Betimsel ve İçerik Analizi*, https://itunesu-assets.itunes.apple.com/itunes-assets/CobaltPublic/v4/62/35/5d/62355d7f-8892-a3a2-c582-c439cfb5768d/309-236924978289582721-10_nite_edit_ara_t_rma_y_ntem_ve_teknikleri.pdf?a=v=3%26artistId=1280624551%26podcastId=833451348%26podcastName=Ara%25C5%259Ft%25C4%25B1rma%2BY%25C3%25B6ntem%2Bve%2BTeknikleri%2B-%2BII%26episodeId=1000270572134%26episodeName=N%25C4%25B0TEL%2BARA%25C5%259ETIRMADA%2BVER%25C4%25B0%2BANAL%25C4%25B0Z%25C4%25B0%253A%2BBET%25C4%25B0MSEL%2Bve%2B%25C4%25B0%25C3%2587ER%25C4%25B0K%2BANAL%25C4%25B0Z%25C4%25B0%2BUnite-10%2B%2528pdf%2529%26episodeKind=pdf%26pageLocation=itc

(Erişim: 07.03.2022).

Akın, M. (2019). “İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi”, *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 1, ss. 117–120.

Akın, Ö., Çolak, E. ve Hayat, E. (2012). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 2, S. 2, ss. 89–94.

Aktan, C. (2011). “Organizasyonlarda İnsan Yönetimi: İnsan Mühendisliği”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 3, S. 2, ss. 394–400.

Alkan, G. (2018). “Meslek Yüksekokullarında İstihdam Odaklı Muhasebe Eğitimi”, *Dijital Çağda İşletmecilik Dergisi*, C. 1, S. 1, ss. 33-37.

Antoniu, E. (2010). “Career Planning Process And Its Role In Human Resource Development”, *Annals Of The University Of Petroşani Economics*, C.10, S. 2, ss. 13–22.

Aral, R. (2020). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının İnovatif İşyeri Davranışları Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek Algısının Moderatör Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 643444).

Arslan, M. (2012). “İnsan Kaynakları Gereksinime Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, *Öneri Dergisi*, C. 10, S. 37, ss. 90–94.

Avcı, N. (2019). “İş Yeri Maneviyatı İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme”, *Yeni Medya Elektronik Dergisi*, C. 3, S. 3, ss. 214–216.

Bağcı, B. (2018). “Birey-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 7, S. 4, ss. 312–315.

Bakay, M. ve Nalbantoğlu, A. (2021). “İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Lisans Programları Son Sınıfında Öğrenim Görmekte Olan Öğrencilerin Kariyer Yönetimi Amacıyla İnterneti Kullanma Alışkanlıkları”, *Journal of Business Innovation and Governance*, C. 4, S. 2, ss. 160-168.

Balay, R. (1999). “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, C. 32, S. 1, ss. 238–243.

Baltacı, A. (2019). “Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?”, *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 5, S. 2, ss. 371–375.

Baz, F. (2017). “FATİH Projesi Üzerine Bir İçerik Analizi Çalışması”, *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, C. 7, S. 2, ss. 95–97.

Beltekin, N. (2014). “İşgücü Talebi Ve Eğitim İlişkisi Üzerine Bir Analiz (İş İlanları Örneği)”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 13, S. 51, ss. 226-240.

Benli, A. ve Şahin, L. (2004). “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması”, *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 1, S. 1, ss. 116–120.

Boz, H. (2019). “Algılanan İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracılık Rolü: Turizm İşgörenleri Üzerine Bir Araştırma”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 6, S. 2, ss. 303–307.

Bozkurt, Ö. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, <https://abs.mehmetakif.edu.tr/ozlemcetinkaya/PersonelDosyalar>, (Erişim: 08.01.2022).

Bulut, Z. (2004). “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler”, *Mevzuat Dergisi*, C. 7, S. 79, ss. 2-6.

Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2020). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.

Cevher, E. (2013). “Sekreterlerin İşe Alınmasında Aranılan Niteliklere Yönelik Bir Araştırma: Kariyer.Net Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ss. 235-245.

Coşkun, Ö. (2012). *İki İşyerinde İşe Devamsızlık Ve Kendini İşe Verememede Etkili Faktörlerin Değerlendirilmesi*, Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 324050).

Cowling, A. ve Mailer, C. (2013). *Managing Human Resources*. London: Routledge İs An İmprint Of The Taylor & Francis Group.

Çağatay, A. ve Kızılkaya, S. (2021). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Aracının Liyakate Esas Görüşlerle Olan İlişkisi: Sağlık Çalışanları Örneği”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.23, S. 1, ss. 251–254.

Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). “İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları”, *Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi*. C. 6, S. 1, ss. 80 – 91.

Çelik, N. ve Aydın, E. (2016). “İş İlanlarının Müfredata Yansıtılmasına Yönelik Dinamik Bir Model Önerisi”, *Yükseköğretim Dergisi*, C. 6, S. 1, ss. 1-6.

Çelik, H., Baykal, N. ve Memur, H. (2020). “Nitel Veri Analizi ve Temel İlkeleri”, *Eğitimde Nitel Araştırma Dergisi*, C. 8, S. 1, ss. 385–388.

Çorum, M. (2018). “İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarından Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, C. 8, S. 10, ss. 25–27.

Demir, Y. ve Çavuş, M. (2010). “İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS)”, *Akademik Barış Dergisi*, S. 20, ss. 2–15.

Demirkaya, H. (2014). *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışındaki Dönüşümlerin Organizasyonlardaki Yansımalarının Araştırılması*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 17, S. 3, ss. 151–157.

Doğan, Y. ve öte. (2020). “Discovering The Same Job Ads Expressed With The Different Sentences By Using Hybrid Clustering Algorithms”, *International Journal of Applied Mathematics Electronics and Computers*, C. 8, S. 3, ss. 76-84.

Dubkevics, L. ve Barbaras, A. (2010). “The Role Of Organizational Culture In Human Resource Management”, *Human Resources Management & Ergonomics*, C. 4, S.1, ss. 1–7.

Duru, M. ve Korkmaz, M. (2013). “Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Önemi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, S. 31, ss. 10–15.

Erdem, B. (2006). “Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Ve Maaş Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *Verimlilik Dergisi*, S. 3, ss. 12–14.

Erdem, E. (2007). *İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 205529).

Ertaş, F. ve Şimşek, A. (2020). “Ortaöğretim Muhasebe Eğitiminde Uygulanan Meslek Derslerinin Sektör Beklentilerini Karşılama Ve Öğrenim Düzeyi Üzerine Erzurum İlinde Bir Araştırma”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, S. 86, ss. 39–56.

Fındıkçı, İ. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Gül, S. ve Nizam, Ö. (2020). “Sosyal Bilimlerde İçerik ve Söylem Analizi”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 42, ss. 182–184.

Gül, S. ve Alaç, A. (2014). *Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Güldü, Ö. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara Üniversitesi, Açık Ders Malzemeleri*, https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/6261/mod_resource/content/0/KONU%206.pdf, (Erişim: 11.11.2021).

Güler, H. (2020). “Kadın Dostu Şirketlerin İnsan Kaynakları Uygulamaları”, *Kapadokya Akademik Bakış Dergisi*, C. 4, S. 2, ss. 1-15.

Güler, M. ve Özdemir, Y. (2017). “Aile İşletmeleri İle Kurumsal İşletmelerin Yeni Mezuna Bakış Açısı Farklı Mı? İşe Alım Süreci Bağlamında Bir Değerlendirme”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, C. 13, S. 13, ss. 628-641.

Gürbüz, S. (2013). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık Ve Yapısalcı Yaklaşımlar”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 15, S. 1, ss. 9–23.

Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Ve Düzenleyicilik Rolü”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 41, S. 2, ss. 192-196.

Hepkul, A. (2002). “Bir Sosyal Bilim Araştırma Yöntemi Olarak İçerik Analizi”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.18, S. 1, ss. 2-5.

İleri, H. (1999). “Verimlilik, Verimlilik İle İlgili Kavramlar ve İşletmeler Açısından Verimliliğin Önemi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, C. 1, S. 2, ss. 9-12.

İraz, R. ve Akgün, Ö. (2014). “Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, C. 14, S. 1, ss. 227-229.

Kaptanoğlu, R. (2020). “İşten Ayrılma Niyeti ve Toksik Liderliğin Etkisi”, *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 6, ss. 163-169.

Karabetyan, L. (2020). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Sağlık Sektörü Örneği”, *Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 1, S. 1, ss. 48-50.

Karakule, İ. (2020). *Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılarının, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*, Doktora Tezi. Karabük Üniversitesi, Eğitim Enstitüsü, Karabük. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 627909).

Karakuş, Ç. (2019). “Çalışma Hayatında İş Tatmini ve İş Stresi: Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma”, *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 3, S. 1, ss. 93-95.

Kaya, A., Balay, R. ve Tınaz, S. (2014). “Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetimsel Etkililik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki”, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.15, S. 2, ss. 81-82.

Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). “İnsan Kaynaklarının İnsan Sermayesine Dönüşümü: Bir Literatür Taraması”, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, C.6, S.10, ss. 28-32.

Kılınç, Ö. ve Akyol, M. (2018). “Kurumsal İletişim İş İlanları Üzerine Bir Değerlendirme”, *İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (İNİF E-Dergi)*, C. 3, S. 1, ss. 65-79.

Kıral, B. (2020). “Nitel Bir Veri Analizi Yöntemi Olarak Doküman Analizi”, *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 8, S. 15, ss. 171–175.

Kıran, F. ve Bozkurt, Ö. (2021). “Mintzberg’in Yönetici Roller Modeli Kapsamında İş İlanlarının Analizi”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, C. 17, S. 2, ss. 394-414.

Kitapçı, H. ve Kaygısız, Ö. (2014). “İKY Uygulamalarına Yönelik Algının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatmininin Ara Değişken Olarak İncelenmesi”, *Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 17, S. 31, ss. 160–163.

Koç, E. (2019). *Kültürün İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi: İsveç Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 596198).

Koç, H. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S. 28, ss. 201–205.

Koçak, A. ve Arun, Ö. (2006). “İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, C.4, S. 3, ss. 21–22.

Koçer, S. ve Öksüz, G. (2015). “Elektronik İşe Alma Sürecinde Özel İstihdam Bürolarının Rolü: Adecco Türkiye Ve Kariyer.Net İncelemesi”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, C. 11, S. 24, ss. 181-201.

Koçyiğit, D. (2016). “Motivasyon ve Verimlilik Arasındaki İlişki: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği”, *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, C. 8, S. 31, ss. 18 – 19.

Köse, G. ve Çakır, S. (2018). “İşveren Marka Kimliğinin İşe Alım İlanlarına Yansımaları: Yaratıcı Çalışmalar Üzerine Bir İnceleme”, *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, S. 29, ss. 165-183.

Mercin, L. (2005). “İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 4, S. 14, ss. 129-133.

Mert, G. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, <https://www.gozdemert.com/akademik/iky/iky1.pdf>, (Erişim: 13.11.2021).

Öcal, M. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/mustafa.ocal/135737/IKY113_unite1.pdf, (Erişim: 17.11.2021).

Öge, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Öztürk, T. (2010). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 2, S. 2, ss. 5 – 8.

Polat, H. (2020). “Halkla İlişkiler Alanındaki Doktora Tezlerinde Yeni Medya Olgusu: Nitel Bir Veri Analizi”, *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 4, S. 4, ss. 291–297.

Şahin, F. (2011). “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. 4, S. 1, ss. 25 – 27.

Şentürk, Z. ve Fidan, Z. (2016). “İş İlanları Üzerinden Halkla İlişkilerin Mesleki Profili”, *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 14, S. 1, ss. 107-127.

Şimşek, Z. (2007). *İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 205517).

Tağraf, H. (2009). “Personel İstihdam Sürecinin İşletme Performansına Etkisi Ve Gaziantep İli Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 18, S. 2, ss. 399–402.

Taş, İ. ve Kaya, E. (2015). “Personel Yönetimi – İnsan Kaynakları Yönetimi Ayrımı”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 5, S. 1, ss. 21-28.

Top, A. (2002). “Verimlilik ve Üretkenlik Üzerine Düşünceler”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Öneri Dergisi*, C. 5, S. 17, ss. 31 – 33.

Tortop, N. ve öte. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Tortumlu, M. ve Taş, M. (2019). “Örgüt İklimi, İş Stresi ve Çalışan Performansı İlişkisi: İstanbul Avrupa Yakası İlçe Belediyelerinde Bir Uygulama”, *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, C. 7, S. 18, ss. 354–356.

Torun, E. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini ve Konu İle İlgili Yapılan Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 240964).

Türen, U., Gökmen, Y. ve Tokmak, İ. (2013). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü”, *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C. 4, S. 4, ss. 103–109.

Tüzün, İ. (2013). “İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 20, S. 1, ss. 173–175.

Umutlu, S. ve Karcıoğlu, F. (2021). “İş Sağlığı ve Güvenliğinin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Çimento Sektöründe Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 26, S. 1, ss. 66 – 67.

Üçler, N. ve Büyükçelikok, T. (2021). “İletişim Fakültesi Müfredatlarının Medya Sektörü İş İlanları Üzerinden Sektörel Beklentileri Karşılama Yeterliliğinin İncelenmesi”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 20, S. 3, ss. 1245-1268.

Villi, B. ve Saçkes, E. (2021). “Konaklama İşletmelerine Yönelik İş İlanlarının İçerik Analizi Yöntemi İle İncelenmesi: Kariyer.net Örneği”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 24, S. 46, ss. 1501-1516.

Yaman, İ. ve Şahin, M. (2019). “An Investigation into the Employment of English Language Teachers in the Private Sector in Turkey”, *Journal of Language Research*, C. 3, S. 1, ss. 1-11.

Yılmaz, Ö. (2020). “Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü İş İlanlarının İçerik Analizi”, *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 6, S. 2, ss. 480-490.