Planlamayı Etkileyen Faktörler Nelerdir?

1 Çevresel Faktörler

- *Ekonomik Koşullar*
- *İşgücü Faktörü*
- *Sosyal-Politik-Yasal Değişimler*
- *Teknolojik Değişimler*
- *Rakipler*

2 Örgütsel Faktörler

- *Stratejik Plan*
- *Bütçe*
- *Üretim ve Satış Beklentileri*
- *Yeni Girişimler*
- *Organizasyon ve İş Tasarımı*

İKY'de Planlama Sürecinde Hazırlık

İnsan kaynağı planlaması sürecine hazırlıkta üç unsurun yerine getirilmesi gerekir.

- Planlama ekibinin oluşturulması (*planlama sürecinde kritik bir role sahip. Ekip, ilgili tüm paydaşları temsil edecek şekilde çapraz fonksiyonel alanları ve örgütsel birimleri kapsamalıdır. Ekipteki çeşitlilik, grup dinamizmini ve yenilikçi fikirlerin üretilmesini destekleyecek bir faktördür.*

- Planlama ufkunun tanımlanması *(ekibin ufkunun olması)*
  İnsan kaynağı planları bir zaman çizelgesine veya ufkuna sahip olmalıdır. Planlama ufku tanımlanırken operasyonel, örgütsel ve çevresel belirsizliklerin dikkate alınması gerekir. Planlama ufku iki boyutlu bir niteliğe sahiptir. İlk olarak genellikle bir yıllık sürede ihtiyaç duyulacak işgücü ihtiyacının (boşalacak pozisyonlara ve terfi edecek çalışanlara ilişkin veriler kullanılarak) *tanımlaması hedeflenir. İkinci boyut, ihtiyaç duyulacak personelin bulunması, seçimi, eğitimi ve transferi için hazırlıkların yapılmasını mümkün kılacak şekilde daha uzun bir süreyi* (3 ila 6 yıl arasında değişen bir süreyi) *kapsar.*

- Mevcut işgücünün analizi

  Çekirdek ve Çevre İşgücü
  - İKY analizinde öncelikle çevre ve çekirdek iş pozisyonları tanımlanmalıdır.
  - Kadrolama stratejisinin odağında çekirdek işler, bir diğer ifadeyle işletmenin asli fonksiyonlarını üstlenen iş pozisyonları yer alır.
  - Bu kadrolarda; vasıf ve beceri düzeyi yüksek, tam süreli ve iş güvencesinden yararlanabilen (*özellikle ekonomik açıdan)* işgücü istihdam edilir.

Beceri Envanteri

- Beceri envanteri, çalışanların niteliklerinin derlendiği bir tür veri sistemidir.
- Beceri envanteri, çoğunlukla yönetici olmayan işgücü grubu için hazırlanır.
- Yönetsel yetkinliklerin analiz edildiği dokümanlar ise yönetim envanteri olarak adlandırılır.
- Beceri veya yönetim envanterleri periyodik olarak *(2-3 yılda bir)* güncellenmelidir. Bu amaçla çalışanlardan niteliklerindeki önemli değişimleri insan kaynakları departmanına bildirmeleri istenmelidir. Önemli değişimler, edinilen yeni beceriler, tamamlanan eğitim veya kurs programları gibi gelişmeleri kapsar.

Dışsal İşgücünün Analizi

- Organizasyonun dışındaki insan kaynağı piyasalarını ifade eder. Dışsal işgücü analizi, gelecekteki insan kaynağı arzının öngörülmesine katkıda bulunan bir çalışmadır.
- Gelecekte istihdam edebileceği işgücü potansiyelini değerlendirmeyi mümkün kılar.

İnsan Kaynağı İhtiyacının Tahmini

-Çevresel analiz
- Organizasyonun stratejik hedefleri ve planları
- Ürün, hizmet ve satış hedefleri
- İşgücü verimliliği trendleri
- Örgütsel yapıda, iş tasarımında, yönetsel ve teknolojik alt yapıda beklenen değişimler
- Öngörülen bütçe veya finansal kaynakların büyüklüğü
- Yeni ürünler, süreçler veya yatırım beklentileri

İnsan Kaynakları Talep Tahmin Yöntemleri

A) Kantitatif Yöntemler

1.Trend Analizi

Geçmiş verilere dayalı olarak geleceğe ilişkin insan kaynağı talebinin tahmin edilmesi yöntemidir.

Yöntem geçmişteki işgücü ihtiyacının gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının güçlü bir göstergesi olduğu varsayımına dayanır. Aynı zamanda geleceğe ilişkin emeklilik, istifa ve işgücü devri eğilimlerinin hesaplanmasında da kullanılır.

Trend analizinin başarısı geçmiş verilerin varlığına bağlıdır. Genellikle 5 yıllık bir tarihsel veri trend analizi için yeterli olmakla

beraber sektörel ve örgütsel farklılıklar daha kapsamlı bir veri seti gerektirebilir.
Trend analizi yaptığımız zaman hem işgücü ihtiyacını hem var olan durumu kapsamlı bir şekilde araştırmış, geçmiş ile gelecek arasındaki ilişkiye bakmış oluruz.
Trend analizi süreci birbirine bağlı 3 aşamadan oluşur.
İlk aşamada öncelikle doğru operasyonel*(işlem yapacağımız)* göstergelerin seçilmesi gerekir.
İkinci aşamada operasyonel gösterge ile işgücü hacmi arasındaki ilişki geriye dönük olarak analiz edilir. Böylece iki değişim arasındaki oransal değer hesaplanır.
Üçüncü aşamada ise bu veri kullanılarak gelecekteki insan kaynağı talebi tahmin edilir.

2. Rasyo (Oran) Analizi
Gelecekteki insan kaynağı talebinin çeşitli değişkenlerle (örneğin; satış miktarı) işgücü miktarı (örneğin; satış personeli sayısı) arasındaki oransal ilişkiye bağlı olarak öngörülen bir yöntemdir. Trend analizi ile ortak noktası ikisinin de işgücü verimliliğinin değişmeyeceği varsayımına dayanmasıdır. Farklı noktası da oran analizinde tarihsel verilere ihtiyaç duyulmamasıdır. Özellikle geçmiş verileri olmayan şirketler için bu yöntem oldukça kullanışlıdır. Ayrıca trend analizi tek operasyonel göstergeli bir yöntem olmasına karşılık oran analizinde çoklu veri kullanılabilir. Oran analizi farklı sektörlerdeki karşılaştırmaları yapmak için etkili bir yöntemdir.

3. Regresyon Analizi
Regresyon analizi oldukça karmaşık bir değerlendirme yöntemidir. Birden çok parametreyi içerir. Yöntem, uzun vadeli konjonktürel dalgalanmaları da dikkate alarak işgücü ihtiyacını analiz eder. Regresyon analizi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü sayısal olarak tahmin etmede etkili bir araçtır. Regresyon modelinde bağımsız değişken olarak üretim veya satış verileri, bağımlı değişken olarak işgücü ihtiyacı kullanılabilir. Bir bağımsız değişken tekli, birden fazla bağımsız değişken çoklu regresyon analizi üretir.

B) Kalitatif Yöntemler
1. Delphi Yöntemi
Uzun vadede insan kaynağı ihtiyacını tahmin etmede kullanılan bir yöntemdir. Yöntem, şirket dışından uzmanların katılımıyla yapılan analizlere ve öngörülere dayanır. Katılımcılar birbirlerinden bağımsız olarak ekonomik, demografik, siyasi, teknolojik ve sosyal koşullarda beklenen değişikliklerin genelde ekonomiye, özelde

sektöre ve işletmeye etkilerini analiz eder. Bir dizi aşamadan oluşan delphi yönteminde uzmanların doğrudan yüzyüze iletişim kurmalarına izin verilmez. Yöntemin başarısı, uzmanların kanaatlerinin birbirlerinin etkisinde kalmadan oluşturmalarına bağlıdır. Amaç grup dinamiğinin bireysel öngörüleri etkilemesini önlemek ve özgün bireysel değerlendirmelerin yapılmasını sağlamaktır.
İlk olarak panelde yer alacak uzmanlar seçilir.
Daha sonra her uzmandan kullandığı bilgi kaynakları ve varsayımları içerecek şekilde insan kaynağı talep analizini yapması istenir.
Sonraki aşamada analizler planlama ekibi tarafından derlenir ve sonuçlar özetlenir.
Özetlenmiş sonuçlar uzmanlara gönderilir ve diğer analizleri de dikkate alarak öngörülerini gözden geçirmeleri talep edilir.
Geri bildirimler diğer görüşler karşısında her uzmana pozisyonu değerlendirme olanağı sağlar. Bu işlem uzmanların görüşleri yakınlaşıncaya kadar 3-5 kere devam eder.

Dezavantajları:
*Zaman açısından maliyetlidir.
*Ekonomik olarak da maliyetlidir.
*Subjektif bir niteliğe sahip olan delphi yönteminin kantatif yöntemlere kıyasla etkinliği sınırlıdır. Dolayısıyla sayısal yöntemlere yatkın olan örgütler için uygun olmayabilir.
*Ayrıca yöntemin gelecekte ihtiyaç duyulacak çalışanların niteliklerini (beceri ve yetkinlik gibi) ihmal etmesi de bir dezavantajdır.
* Yetkin çalışma ilişkilerine sahip kişilerin yer aldığı panellerde uzmanlar arası iletişimi engellemek oldukça güçtür.

2. Nominal Grup Tekniği
Alanında deneyimli bir grup uzmanın katılımıyla gerçekleştirilen bir tür yapılandırılmış beyin fırtınası tekniğidir. Amaç uzmanların yüzyüze yapacakları analiz ve tartışmalardan hareketle işletmenin insan kaynağı ihtiyacına ilişkin bir değerlendirmeye ulaşmaktır.
Delphi yönteminden farkları:
Nominal grup tekniğinde yüzyüze görüşme yapılır.
Bu yöntemde grup tartışmaları karar alma sürecinin önemli bir boyutunu teşkil eder.
4 aşamadan oluşur.
İlk aşamada 5-15 uzman grup tartışmalarına davet edilir. Uzmanlara aynı soru yöneltilir. Örneğin; gelecek yıl insan kaynağı ihtiyacını etkileyecek muhtemel gelişmeler neler olabilir? Katılımcılar bu konudaki görüşlerini yazılı olarak sunarlar.
İkinci aşama: Daha sonra uzmanlar yüzyüze (genellikle yuvarlak bir masa etrafında) bir araya gelir ve kişisel kanaatlerini sözlü olarak açıklarlar. Her üye görüşlerini özgürce ifade eder. Bunu sağlamak

için bu aşamada tartışmaya izin verilmez. Değerlendirmeler karşılaştırma yapmak amacıyla bir tahtaya yazılır.
Üçüncü aşama: Uzmanlar kanaatlerini açıkladıktan sonra tartışma aşamasına geçilir. Tartışmayı yöneten kişi grup diyalogunun geliştirilmesini teşvik ederek önerilerin müzakere edilmesine zemin hazırlar.
Dördüncü aşama: Tartışmalar tamamlandıktan sonra puanlama aşamasına geçilir. Her uzmandan değerlendirmeleri puanlaması istenir. Puanlama süreci gizli ve anonim bir şekilde yapılır. Açık sayım sonunda en yüksek puanı alan görüş belirlenir. Birden fazla değerlendirmenin finale kaldığı durumda ise sadece bu görüşler dahil edilerek 3. ve 4. Aşamalar tekrarlanır.

3. Senaryo Analizi
Çok faktörlü bir yöntem olan senaryo analizi, farklı varsayımlar için alternatif öngörüler yapılmasını mümkün kılar. Yöntem geleceğe ilişkin belirsizlikleri esas alarak insan kaynağı talebinin tahmin edilmesi esasına dayanır.
Senaryo analizi çalışmalarında ilk aşamada gelecekte insan kaynağı talebini etkileyecek muhtemel faktörler beyin fırtınası yöntemiyle tanımlanır. Bunlar arasında içsel parametreler (örgütsel yapı, örgütsel kültür, yeni teknolojiler, verimlilik veya insan kaynakları uygulamaları gibi) veya tahmin edilmesi görece daha güç olan dışsal değişkenler (demografi, ekonomik ortam, yasal gereksinimler, rakiplerin pozisyonu gibi) gibi faktörler bulunur. Bu değişkenler senaryo alternatiflerinin üretilmesinde girdi olarak kullanılır.
İkinci aşamada uzmanların katılımıyla beyin fırtınası seanalarında içsel ve dışsal etmenler değerlendirilerek geleceğe ilişkin senaryolar geliştirilir. Yöntem insan kaynakları talebine ilişkin alternatif üç senaryonun üretilmesini gerektirir.
1.mevcut koşulların olacağı senaryo
2.iyimser senaryo
3.kötümser senaryo
Uygulama aşamasında gelişmeler izlenerek koşullara göre senaryolar revize edilir.

İnsan Kaynağı Arzının Öngörülmesi
Bu aşama mevcut insan kaynağı hacminin analiz edilmesine ilişkin çalışmaları kapsar.
Amaç, gelecekteki işgücü arzının gelecekteki insan kaynakları taleplerini karşılamada ne ölçüde yeterli olacağını tespit etmektir.
Arz analizi pozisyon bazlı olarak hem sayısal (işgücü sayısı) hem de niteliksel (işgücünün eğitim, beceri ve yetkinliği) açısından yapılır.

Örgütün içsel ve dışsal insan kaynağı detaylı bir şekilde değerlendirilmelidir.
Çalışan sayısı, işgücü devir oranı, devamsızlık oranı gibi insan kaynağı arzını etkileyen değişkenler bu kapsamda analiz edilen verilerdir.

1.Dışsal İnsan Kaynağı

Organizasyonun ihtiyaç duyduğu çalışanların önemli bir bölümü genellikle dışsal piyasalardan karşılanır. Analiz için özellikle aşağıdaki adımların izlenmesi gerekir.
İşgücü arz ve talebi
İşgücüne katılım oranı
İşgücünün eğitim düzeyi
İşgücü mobilitesi
Piyasadaki ücret yapısı
Konjonktürel eğilimler
Sektör veya iş kolu düzeyinde ekonomik büyüme potansiyeli
Sektörü etkileyen yeni teknolojik gelişimeler
Kamu politikaları ve mevzuattaki değişimler

2.İçsel İnsan Kaynağı

İçsel işgücü arzı,
geçici devamsızlıklar (hastalık, evlilik, doğum ve ölüm izinleri ile yıllık ücretli izinler),
sürekli devamsızlıklar (ölüm, engellilik, emeklilik gibi),
işgücü devri (istifalar, işten çıkarılmalar gibi) ve
diğer izinlerden (ücretsiz izin, ebeveynlik izni gibi) etkilenir.
Tüm nüfusu etkileyen ölüm, sakatlık ve emeklilik gibi vakalar aktüeryal kayıp olarak tanımlanır.
Ölüm oranları; iş kazası riskleri ve nüfusa ilişkin demografik verilerin analizi ile aktüeryal kayıplar belli ölçüde tahmin edilebilir.
İşgücü devri, bir kişinin organizasyondaki istihdamının sona ermesini ifade etmektedir. Gönüllü veya istek dışı olabilir.
İşgücü devri oranı, belirli bir dönemde (aylık veya yıllık) şirketten ayrılan çalışan sayısının aynı dönemde toplam çalışan sayısına bölünmesiyle hesaplanır.
İşgücü devri iki alt grupta sınıflandırılabilir: Gönüllü ve zorunlu
Gönüllü işgücü devri, çalışanın kendi isteğiyle (istifa, emeklilik gibi) iş yerinden ayrılmasıdır.
Zorunlu işgücü devri ise istihdamın işveren tarafından (işten çıkarma, lokasyon değişiklikleri gibi) sona erdirilmesidir.
Devamsızlıklar, izinler ve işgücü devri oranları kullanılarak insan kaynağı arzı tahmin edilir.
Trend analizi, yetkinlik envanterleri, yenileme çizelgeleri, yedekleme planlaması, kadrolama çizelgeleri ve Markov analizi bu amaçla yararlanılabilecek yöntemlerdir.

A) Trend Analizi

Trend analizi, geçmişteki işgücü hareketlerinin gelecekteki işgücü arzını gösterdiği varsayımına dayanır ve daha çok küçük ölçekli organizasyonlar tarafından kullanılır.

Öncelikle geçmiş verilerden hareketle işgücü eğilimleri (işe alma, emeklilik, verimlilik ve işgücü devri oranı gibi) çıkarılır. Daha sonra, bu eğilimlerin değişmeyeceği varsayımıyla gelecekteki insan kaynağı arzı öngörüleri yapılır.

B) Yetkinlik Envanterleri

Bu yöntem özellikle yetkinlik arzının tahmin edilmesinde kullanılır. Yetkinlik, bir işi yapabilmek için gerekli bilgi, beceri, ustalık ve kişilik özelliklerini kapsayan niteliklerin bütünüdür. Yetkinlikler genellikle performansı en yüksek çalışanların işleri analiz edilerek belirlenir.

Yetkinlik envanterleri, gelecek odaklı bir yöntemdir. Öncelikle organizasyonun vizyonu, misyonu ve stratejisi ile ilişkili yetkinlikler değerlendirilir. Daha sonra bu yetkinlikler açısından ideal bir işgücü tanımlanır. Yetkinlik envanterleri, analizler için detaylı bir veri setine ihtiyaç duyar. İnsan kaynağı analizi, yeterli ve güvenilir verilerin en önemli kaynağıdır.

C) Yenileme Çizelgeleri

üst düzey pozisyonlar için insan kaynağı arzının tahmin edilmesinde kullanılan bir yöntemdir.

Yöntem boşalan üst düzey kadroların içsel insan kaynağı tarafından nasıl doldurulacağını öngörür. Bu nedenle çizelgelerde çalışanların yatay ve dikey işgücü hareketliliğine ilişkin bilgiler de yer alır. Çizelgelerin hazırlanmasında insan kaynağı veri analizi en temel veri kaynağıdır.

Yenileme çizelgeleri organizasyon şemasının uzun bir dönem aynı kalacağı varsayımına dayanır. Genellikle her pozisyon için üç potansiyel aday tanımlanır.

Çizelgeler adaylarla ilgili iki tür veri içerir:

Mevcut performans düzeyi ve terfi potansiyeli

Mevcut performans düzeyi çoğunlukla amirin değerlendirmeleri ile oluşturulur. Diğer yöneticiler, asistanlar ve çalışma arkadaşlarının kanaatleri de önemli olabilir.

Terfi potansiyeli ise mevcut performans düzeyi yanında adayın deneyimi, eğitim düzeyi, yetkinlikleri gibi teknik bilgileri dikkate alarak amirlerin yaptığı değerlendirmelere dayanır. İnsan kaynakları departmanı; psikolojik testler, mülakatlar ve diğer seçme teknikleri ile bu sürece katkıda bulunabilir.

D) Yedekleme Planlaması çalışanların terfiye uygunluğunu değerlendiren bir metottur. Yöntem organizasyon için önemli yönetsel pozisyonlara getirilebilecek adayları tespit etmeyi hedefler. Yenileme çizelgelerinden farklı olarak yedekleme planlaması, adayın ilgili pozisyona hazırlanmasını da gerektirir.

Bu nedenle potansiyel adayların beceri gelişimine büyük önem verilir. Yedekleme planlaması bu açıdan bir tür yönetici yetiştirme programı olarak nitelendirilebilir. Özellikle dikey örgütlenme yapısının geçerli olduğu ve bireylerin uzun yıllar aynı organizasyonda çalıştığı dönemlerde daha yaygın olarak kullanılır. İşletmeler artık yönetici adaylarını farklı birim veya lokasyondaki rotasyonlarla ve mba programlarıyla yetiştirmeyi tercih etmektedirler.

E) Kadrolama Çizelgeleri

Hem birim hem de organizasyon ölçeğinde çalışan sayısını, kadro dağılımını ve işgücünün niteliklerini grafiksel olarak izlemeyi sağlayan bir yöntemdir. Pozisyon bazlı olarak işgücündeki artış veya azalışlara ilişkin değerlendirmelerde bulunmayı mümkün kılan kadrolama çizelgeleri, etkililiği oldukça sınırlı bir yöntemdir. Bu nedenle genellikle Markov analizi gibi sofistike yöntemlerin ön hazırlığı olarak kullanılır.

F) Markov Analizi

Olasılık teorisinden hareketle geliştirilen Markov analizi, sofistike sayısal bir yaklaşımdır. Kadrolama çizelgelerinin genişletilmiş bir versiyonu olan Markov analizi, geçmiş kayıtlara dayalı olarak işgücü hareketliliği (emeklilik, transfer, işgücü devri gibi) olasılıklarının tahmin edilmesini sağlar. Örneğin insan kaynakları sisteminde kullanılan en önemli verilerden biri işgücü hareketliliği oranıdır. Çalışanlar zamanla bir pozisyondan diğerine geçebilirler. Bu geçiş olasılığı, sistemin belirsizliği olarak bilinir. Markov analizi geçiş olasılıklarının tahmin edilmesini sağlayarak insan kaynağı planlamasının etkinliğini arttırır.

Markov analizi basit bir insan kaynağı giriş ve çıkış hareketliliğini gösteren personel kadrolama çizelgelerinden çok daha işlevseldir.

Markov analiziyle organizasyonda çalışmaya devam edecek, terfi edecek, transfer olacak ve ayrılacakların oranları tanımlanabilir. Bu şekilde organizasyondaki işgücü hareketlerinin izlenmesini sağlayan Markov analizi, bir geçiş matrisi aracılığıyla gelecekteki içsel işgücü arzının tahmin edilmesini mümkün kılar. Markov analizi hem stok (belli bir zamandaki işgücü miktarı) hem de akım yaklaşımını (belli bir dönemde değişen işgücü miktarının karşılaştırılması) içerir.

Stok ve akım yaklaşımını birleştiren markov analizi belirli bir dönemde her pozisyon için gelecekteki işgücü arzını öngörür.

Yöntem, işgücü arzıyla ilgili yaşanan sorunlara karşı aksiyonlar geliştirmesini gerektirir. Örneğin yüksek işgücü devrine yol açan faktörler değerlendirilmeli, çözümler üretilmelidir. Ayrıca hak ettiği hâlde yeterli boş pozisyon olmadığı için terfi edemeyen çalışanların iş tatmini, verimliliği ve performansı izlenmelidir.

Markov analizi, kullanımı kolay olması nedeniyle tercih edilen bir yöntemdir. Buna karşılık değişim süreci yaşayan veya yüksek işgücü devrine sahip olan organizasyonlar için Markov analizi insan kaynağı arzının doğru bir şekilde tahmin edilmesini güçleştirir. Ayrıca Markov analizinde örgütsel büyüklük önemli bir faktördür. Her pozisyonda en az 50 çalışanın olduğu örgütlerde etkili olan yöntem bu nedenle küçük şirketler için uygun değildir.

Uygun İnsan Kaynaklarını Bulma ve Seçme Süreci

Uygun sayı ve nitelikteki adayların işletmeye iş başvurusunda bulunmalarının sağlanmasını içerir.
Potansiyel çalışanların belirlendiği süreç.
Dinamik bir süreç çünkü işletmenin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları ile işletme stratejisi göz önünde bulundurularak aday havuzunun sürekli güncel tutulması ve yenilenmesi gerekmekte.
İhtiyacın mümkün olduğunca çok kişiye duyurulması gerek.
Faaliyetlerin başarısı için işletmenin varsa temel stratejisi yoksa insan kaynakları politikaları ve planları doğrultusunda farklı çalışan grupları (mavi yakalı- beyaz yakalı) veya farklı düzeydeki (başlangıç- orta- üst) Pozisyonları için her bir işin tanımına ve Gereklerine uygun nitelikteki adayların başvurması sağlanmalı.
Aday araştırma ve bulma işlevinin nasıl Yerine getirileceğine ilişkin faktörler: örgütsel ve çevresel.

Örgütsel faktörler

İşletmenin büyüklüğü (büyük-orta-küçük)
İşletmenin niteliği (ulusal- uluslararası- çok uluslu)
İşletmenin rekabet stratejisi (düşük maliyet ile çok ürün, çok hizmet mi? Kaliteyi iyileştirmek mi? Yoksa inovasyon, yenilik mi?)
İşletmenin insan kaynağı politikaları (terfi, ücret, esnek çalışma…)
İşletmenin insan kaynakları uygulamaları ve alışkanlıkları
İşletmenin insan kaynakları planları ve stratejileri
İşletmenin insan kaynaklarının büyüme eğilimleri ve personel devri
İşletmenin imajı
İşletmenin açık iş özellikleri
Sektörel özellikleri (kamu-özel)

Çalışma/Endüstri ilişkilerinin niteliği (sendika, sözleşme vb.)

Çevresel faktörler
Genel ekonomik koşullar
İşgücü yeterliliği
Yüksek işsizlik oranları ve türleri
Ulusal istihdam politikaları
İstihdama ilişkin yasal düzenlemeler
Rakiplerin varlığı ve durumu

Uygun adayı bulma faaliyetinin kaynakları ve yöntemleri
2 temel kaynak kullanımı: iç kaynaklar ve dış kaynaklar.

Adayların iç kaynaklardan bulunması
Kalıcı: dikey(yükselme, terfi) ve yatay hareketlilik (nakil, transfer)
Geçici: iş genişletme, iş zenginleştirme ve rotasyon.

Adayların dış kaynaklardan bulunması
İş arayanlar, rakip/diğer işletmeler, staj, eski başvurular.

Adayların dış kaynaktan bulunmasının avantajları
İç kaynaklara nazaran çok daha geniş bir kitleden faydalanılmasını sağlar.
Mevcut personeli eğitmekten daha ucuz ve hızlıdır.
Mevcut alışkanlıklar ve yeteneklerin dışında ihtiyaç duyulan farklı yeteneklerin, bakış açılarının ve yaklaşımların işletmeye kazandırılmasını sağlar.

Adayların dış kaynaktan bulunmasının dezavantajları
İşletmeye veya işe uygun olmayan kişinin seçilmesine sebep olabilir.
İşe alıştırma ve örgüte uyumun zaman alması.
Mevcut çalışanlarda moralsizlik, adaletsizlik, güvensizlik oluşması. Örgüte karşı bağlılık azalır.

Adayların iç kaynaktan bulunmasının avantajları
Kurum içinde bir hareketlilik sağlar. (Fırsat-keşif)
Öz kaynaklardan yararlanılır.
Çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu arttırır.
İşe alma maliyetini düşürür.
Örgütsel adalet ve güven duygusunu geliştirir. Örgüte bağlılığı arttırır.
Örgüt kültürü ve kurum değerleri benimsenir.
Dışarıya beyin göçü önlenmiş olur.

Adayların iç kaynaktan bulunmasının dezavantajları

Sınırlı sayıda aday arasından seçim yapma.

Terfilerin objektif olmayan ölçütlerle yapılması, Baskı, manipülasyon.

Aynı çalışanlarla devam edilmesiyle birlikte yeni fikirlere kapalı olunur.

Terfi bekleyenlerde moralsizlik, çatışma, Ayrımcılık olasılıklarını beraberinde getirir.

Eski çalışanların yeniden işe alınması Mevcut çalışanlar arasında huzursuzluk ve istenmeyen istifalara yol açabilir.

Uygun İnsan Kaynağı İhtiyacının Duyurulması: İş/ Eleman İlanı

Eleman ihtiyacı iç kaynaklardan karşılanacak ise boş pozisyonun işletme içinde bülten, pano veya kurum içi özel iletişim portalı olan "intranet" aracılığıyla duyurulması (job posting) ve başvuru için belirli bir süre verilmesi gerekmektedir.

Sendikalar aracılığıyla da iş ilanı duyurusu yapılabilir.

Duyurularda işin unvanı, ücret haddi, adaylarda aranan özellikler, görev ve sorumluluklar gibi unsurlar belirtilir.

Bütün başvurular önce insan kaynakları yönetimine gönderilir, daha sonra boş, açılacak olan pozisyonun yöneticisi ile görüşme yapılır ve nihayetinde işletmenin terfi politikaları uyarınca seçilen aday yükseltilir.

Eleman ihtiyacı dış kaynaklardan karşılanacak ise benzer bir duyurunun aktif olarak iş arayanlara yapılması gerekir.

İşletme personel seçme ve bulma faaliyetini bizzat kendi yürütebilir veya bu hizmeti özel istihdam bürolarından satın alabilir.

İş/eleman ilanları, işveren marka yönetimi stratejilerinin bir parçası olarak görülmekte.

Adayların işletmeyle tek taraflı olarak kurduğu ilk temas, ilk izlenim önemli.
İlanların tasarımı, görselliği, üretkenliği, metinleri ve işletmenin kurumsal kimliğiyle uyumu adayların karar alma sürecini doğrudan etkiler.
Etkilemek için dikkat çekici, ilginç, çalışma isteği uyandırmak ve onları harekete geçirecek iş ilanları hazırlanmalı.

Etkili bir iş/eleman ilanında iletilmek istenen mesajın açık, doğru ve anlaşılır olması,
hedef kitleye ulaşmayı ve en uygun adayların başvurmasını sağlaması, kafa karıştırıcı ve gereksiz mesajlar içermeyen, işletmenin kurumsal kimliği ve işveren marka stratejisiyle uyumlu olması gerekmekte.

etkili bir iş/eleman ilanında sırasıyla;
işletmenin kısa tanıtımı ve logosu,
boş pozisyonun tanımı ve işin unvanı,
adaydan beklentiler ve aranan nitelikler (yaş, eğitim düzeyi, yabancı dil, mesleki deneyim ve
yetenekler).
adayın bilgi ve beceri düzeyi,
görev ve sorumluluklar,
çalışma yeri, çalışma koşulları ve son olarak
başvuru süreci ile ilgili gerekli bilgiler (son başvuru tarihi, başvuru biçimi ve
şartları, irtibat kurulacak kişi vs.) özellikle belirtilmelidir.

İnsan Kaynağını Seçme Süreci ve Aşamaları

1.aşama→ Başvuruların Kabulü
2.aşama→ Ön Görüşme ve İş Başvuru Formu
3.aşama→ Sınav ve Testler
4.aşama→ Mülakatlar
5.aşama→ Aday Geçmişinin ve Referanslarımın incelenmesi
6.aşama→Kabul Edilebilir Aday Listesi Oluşturma 7.aşama→İlk Seçimin Yapılması (birden fazla aday belirleme)
8.aşama→ Son Mülakatlar ve Seçim Kararı
9.aşama Sağlık Kontrolü
10. aşama→İŞ TEKLİFİ

Sınavlar ve testler: yetenek testleri (bilişsel ve fiziksel), mesleki ilgi ve yönelim testleri, kişilik testleri.

UYGULAMALI YÖNTEMLER
Kâğıt kalem testi olarak adlandırılan kişilik, zekâ, ilgi, yetenek testleri ile kıyaslandıklarında uygulamaya dönük seçme ve değerleme yöntemleri daha pahalı olmalarına ve daha fazla zaman almalarına rağmen geçerlilik ve güvenirlik bakımından daha olumlu

sonuçlar doğurmaktadır. Çünkü bu yöntemlerde elde edilen değerler, adaylar bire bir aday oldukları işin bir bölümünü yaptıklarından tahmine değil gerçekleşen sonuca dayanmaktadır.

UYGULAMALI YÖNTEMLER:
İŞ ÖRNEKLEMESİ:
İş Örneklemesi: Doldurulacak pozisyonun bazı önemli görevlerinin kontrollü bir ortamda, dışarıdan gözlem yapmak suretiyle, adaylara yaptırılarak performanslarının
değerlendirilmesidir. Bu yöntemin en önemli yararı, adayın işin başında işini yaparken gözlemleme fırsatı tanımasıdır. Adayın bu yöntemde değerlendiricileri kandırabilmesi mümkün değildir (Dessler, 2000: 186).
• Dolayısıyla doğru tasarlanmış bir iş örneklemesinin geçerliliği de adayın performansını tahmin etmeye yönelik testlere nazaran daha yüksek olacaktır.

UYGULAMALI YÖNTEMLER: MİNYATÜR İŞ EĞİTİMİ VE DEĞERLEME
Minyatür İş Eğitimi ve Değerleme: Adaya önce işin önemli bazı görevleri hakkında kısa bir eğitim verilir, sonra gösterilen işi yapması istenir ve gösterdiği performansa göre de yeterliliği değerlenir. Bu yöntem, başvurulan işte deneyimsiz adayları ve bireylerin öğrenme becerilerini değerleme imkânı verir.

UYGULAMALI YÖNTEMLER: DEĞERLENDİRME MERKEZİ :
Değerlendirme Merkezi: Genellikle yönetim görevlerine başvuran veya yükseltilmesi düşünülen adayların potansiyelini değerlendirmek üzere varsayımsal durum ya da olaylar karşısında karar almalarının veya gerçekçi yönetimsel görevleri yürütmelerinin istendiği, bireysel veya takım çalışmasını içeren görevlerden oluşan ve belirli bir zamana yayılan bir seçme ve değerlendirme sürecidir.

değerlendirme merkezi sürecine alınan adaylar dışardan gözlem yöntemi ile performansları, yöneticilik becerileri ve liderlik yetkinlikleri hakkında değerlendirilirler. Bu süreç içinde adayların önceden belirtilen bir sorun veya yerine getirilmesi gereken zor bir görev karşısında nasıl bir tutum ve davranış sergileyecekleri gözlenmeye çalışılır.

Mülakat Türleri
Yapısına göre mülakat türleri, yapılandırılmamış (plansız) ve yapılandırılmış (planlı) mülakatlardır.
Katılımcı sayısına göre mülakat türleri; birebir, sıralı, panel, grup mülakatlarıdır.
Amacına göre mülakat türleri; sorun çözme/örnek olay mülakatı ve stres mülakatıdır.

Kullanılan soru türlerine göre mülakatlar, durumsal ve davranışsal mülakatlardır.

YAPISINA GÖRE MÜLAKAT TÜRLERİ
Yapılandırılmamış Mülakatlar: Soruların önceden hazırlanmadığı, sistematik bir ön hazırlık veya planlama olmaksızın adayın kişilik ve psikolojik yapısı üzerine odaklaşan, standart bir ölçüm tekniğinin kullanılmadığı, yöneticilerin ve mülakatı yapan kişilerin subjektif kararlarının ön planda olduğu bir mülakat türüdür.
Görüşmeci, adayın duygu ve düşüncelerini rahatça ifade etmesine imkân tanır onu konuşmaya teşvik eder. Mülakatın seyrine göre değinilen konular ve sorular değiştiği için geniş kapsamlı ve zaman alan bir mülakat türüdür.
daha düşük maliyetli olduklarından, iş hayatında yaygın bir şekilde kullanılmakta
standart olmayan yöntemler kullanıldığı için güvenilir derecesi düşük
Çünkü her adaya yöneltilen sorular birbirinden farklıdır. Bu durum adaylar hakkında standart bilgiler edinmeyi engellemekte.

Yapılandırılmış mülakat türleri: durumsal ve davranışsal mülakatlar ile stres mülakatı ve panel mülakatı...
• Durumsal mülakat: Adayın herhangi bir durum karşısında neler yapabileceğini belirlemeye çalışan yapılandırılmış mülakatlardır... "Şöyle bir durum hayal et:..... Sen olsan neler yapardın?". "Varsayalım karşılaştınız, gibi bir problemi çözmeniz gerekirse....." verilebilir.

• Davranışsal mülakat: Bu tür yapılandırılmış mülakatta adaya yöneltilen sorular, onun geçmişte belli olaylar karşısında nasıl davrandığını öğrenmeye yöneliktir. Örneğin, adayın planlama ve organizasyon yeteneği belirlenmeye çalışılıyorsa ona geçmişte özel bir proje planlayıp planlamadığı, planladıysa bunu neden ve nasıl yaptığı, ne tür problemlerle karşılaştığı ve bu engellerle nasıl başa çıktığı gibi sorular sorulabilir.
Yapılandırılmış mülakatlar bir uzmanlık gerektirir. Belirli bir teknik, yöntem ile geliştirilir. Etkin iletişim için mülakatı gerçekleştiren kişiler özel bir eğitime tabii tutulur. Hangi pozisyona personel alınacaksa bunlarla alakalı yetkinlikleri içeren birtakım analizler, ölçümler yapılmalı.

KATILIMCI SAYISINA GÖRE MÜLAKAT TÜRLERİ
Birebir Mülakat: En çok kullanılan, esnek ama sonuçları çok tartışılan bir yöntemdir. Aday ile tüm görüşmeler bire bir olarak, yalnız yapılmaktadır. Bu yöntemde subjektif değerlendirmelerin ve görüşmeciden kaynaklanan hataların görüşmeyi etkilemesi kaçınılmazdır. Uygulanması hâlinde görüşme sürecinin çok iyi planlanması ve etkin bir ön hazırlık yapılması şarttır.

Sıralı Mülakat: Sıralı görüşmelerde bire bir ancak birbiri ardına yapılan birkaç görüşme söz konusudur. Bir adayın peş peşe birden fazla görüşmeci ile tek tek görüşmesi şeklinde uygulanmaktadır. Dolayısıyla aday sayısının az ve ihtiyacın acil olmadığı durumlarda uygulanması daha uygundur.

Panel Tipi Mülakat: Bu tür mülakatlarda, bir grup görüşmecinin bir ya da daha fazla adayla mülakat yapması söz konusudur. Genellikle çok sayıda çalışanın farklı bölümlerde işe alınması planlandığında yani "toplu alımlar" da tercih edilmektedir.

Grup Mülakatı/Çoklu Değerlendirme: Bu tür görüşmelerde adaylara (10-12 aday) güncel bir konu verilmekte ve bu konuyu aralarında tartışmaları ve değerlendirmeleri istenmektedir. Adayın grup içi davranışlarını, iletişim becerileri, zaman planlaması, liderlik yetenekleri, takım çalışmasında üstlendiği roller, insanlar arası ilişkileri yönetme, tartışma ve etkileme yetenekleri gibi becerilerini gözlemlemek için uygundur. Tartışma esnasında adayların saldırganlık, ikna kabiliyeti, konuşma yeteneği, kendine güven, strese dayanıklılık, enerji, motivasyon, kişiler arası ilişkiler, iletişim gibi özellikleri değerlendirilmektedir.

AMACINA GÖRE MÜLAKAT TÜRLERİ
Sorun Çözme/Örnek Olay Mülakatı: Adayların problem çözme, karar verme ve hızlı düşünme becerilerini değerlendirmek için uygulanan örnek olay mülakatlarında aday bir sorun/olay verilmekte ve bunu çözmeleri ve bir karara varmaları istenmektedir. Böylece adayın analitik düşünme yetenekleri de ölçülmeye çalışılır. Adaylar, sorun çözmede izledikleri yol ve yöntem, harcadıkları zaman, verdikleri karar ve bu esnada sergiledikleri davranışa göre değerlendirilmektedir.

Stres Mülakatı: Eğer söz konusu iş, stresle baş etme becerisini gerektiriyorsa bu tip mülakatlar ile adayın strese toleransı belirlenmeye çalışılmaktadır. Görüşmeci kasıtlı olarak adayı rahatsız edecek tarzda ardı ardına sorular sormakta ya da nezaketsiz davranışlarda bulunmakta, adayın bu durumda nasıl tepkiler verdiği gözlemleyerek ki strese dayanıklılığı saptanmaya çalışmaktadır. Amaç, soru sormaktan öte adayın stresli durumda veya ortamda nasıl davrandığını görmektir.

MÜLAKAT HATALARI
• Seçim mülakatlarında genellikle mülakatı yapanlardan kaynaklanan bazı hatalar görüşmenin başarısı olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle mülakatı yapan kişinin bu konuda yeterli eğitimi almamış olması ya da yeterli tecrübeye sahip olmaması, tarafsızlığını koruyamaması, birtakım önyargılara sahip olması, adayla ilgili kararlarının aldığı ilk izlenimden etkilenmesine izin

vermesi gibi hususlar mülakatın geçerliliğini ve güvenirliğini azaltmaktadır.

• Mülakatlarda mülakatı yapanlardan kaynaklanan hatalar, hem mülakatı derecelendirirken, puanlarken hem de seçim kararı aşamasında yapılabilmektedir.

1) HALO ETKİSİ:
Halo Etkisi: İlk kez 1907 yılında tanımlanan bu etkide mülakatı yapan kişinin başında âdeta bir hale olduğu benzetmesine dayanır.
Mülakatı yapan kişinin adaydan olumlu veya olumsuz yönde etkilenmesidir.
• Karar verici bu halenin etkisiyle adayın bir kriterde gösterdiği olumlu performansı diğer kriterlere de geneller veya tam tersi, adayın olumsuz bir özelliğinin diğer tüm olumlu özelliklerinin üstünü örtmesine sebep olabilir.

2) ILIMLI DEĞERLENDİRME VE MERKEZ EĞİLİMİ:
Ilımlı değerlendirme ve Merkez Eğilimi: Mülakatı yapan kişinin düşük not vermekten kaçınması veya değerlendirme skalasındaki uç değerleri (en yüksek-en düşük) vermekten kaçınması eğilimidir.
Değerlendirilen puanlama skalasının en düşük değerleri ve en yüksek değerleri vermekten ve düşük not veren kişi olmaktan kaçınılmasıdır.
• Puanlama yaparken sürekli skalanın ortasındaki değerleri kullanırlar.

.
3) ÖNYARGILARA DAYANAN KARARLAR:
Önyargılara dayanan kararlar: Mülakatı yapan kişinin henüz adayı görmeden, adayın özgeçmişini incelerken veya mülakatın en başında adayı görür görmez ilk izlenimi neticesinde adayı seçip seçmeyeceği ile ilgili olumlu ya da olumsuz bir sonuca varmasıdır.
Mülakatı yapan kişi ile aday arasında benzerliklerin bulunması (aynı okul, aynı hobi, aynı takım vs.) o adayın daha olumlu değerlendirilmesine neden olabilmektedir.
• Mülakatı yapan kişinin kendi kişilik özelliklerine benzeyen veya sevmediği birini andırdığı için adayları seçme veya seçmeme eğiliminde oldukları tespit edilen bir durumdur