



İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANLARININ VERDİKLERİ İŞ İLANLARININ ÇOK BOYUTLU ANALİZİ

Muharrem AKSU *

Öz

Günümüz iş dünyasında iş ilanları örgütlerin istediği nitelikteki adayları işletmeye çekmek için kullanılan işe alma sürecinin önemli bir parçasıdır. İş ilanları sadece işe almanın bir aracı değil aynı zamanda sektörün adaylardan talep ettiği deneyim, beceri ve nitelikleri de belirten bir araçtır. İş ilanlarının analizi ise sektörün adaylardan beklediği nitelik beceri ve deneyimlere ilişkin genel bir çerçevenin ve sektör paydaşlarına (adaylar, eğitim kurumları ve sektör) rehber niteliğinde bulguların ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda araştırmada insan kaynakları departmanları tarafından verilen iş ilanlarının çeşitli kategoriler açısından analiz edilmesi amaçlanmıştır. Çeşitli sektör ve mesleklere yönelik olarak iş ilanlarının analizine ilişkin çalışmalar bulunmakla birlikte bu çalışma insan kaynakları iş ilanlarını analiz eden ilk çalışmadır. Çalışmada, veri toplama yöntemi olarak nitel çapraştırma yöntemlerinden biri olan belge tarama ve inceleme tekniği kullanılmıştır. Veriler internet üzerinden çeşitli iş ilanı sitelerinden toplanmış olup SPSS programı vasıtasıyla frekans analizi yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, neredeyse tüm sektörler tarafından iş ilanı verildiği, fakat 23 iş pozisyonu için daha yaygın iş ilanı verildiği, yabancı dil, bilgisayar bilgisi ve yazılım programı bilgisinin önemli olduğu, iş ilanlarında cinsiyet eşitliğinin sağlandığı, deneyim süresinin iş pozisyonlarına göre değişiklik gösterdiği, iş ilanlarında 74 farklı becerinin ve 54 farklı deneyim konusunun yer aldığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları, İş ilanı, Beceri, Deneyim.

Jel Kodu: O15, J20, J24.

Multidimensional Analysis of Job Postings by Human Resources Departments

Abstract

In today's business world, job postings are an important part of the recruitment process used to attract candidates with the qualifications desired by organizations. Job postings are not only a recruiting tool, but also a tool that indicates the experience, skills, and qualifications the industry demands from candidates. The analysis of job postings, on the other hand, provides a general framework regarding the qualifications, skills and experiences that the sector expects from candidates, and provides guidance for sector stakeholders (candidates, educational institutions and the sector). In this context, it is aimed to analyze the job advertisements given by the human resources departments in terms of various categories. Although there are studies on the analysis of job postings for various sectors and professions, this study is the first to analyze human resources job postings. In the study, document/document scanning and examination technique, which is one of the qualitative survey methods, was used as a data collection method. The data were collected from various job posting sites on the internet and frequency analysis was performed using the SPSS program. According to the findings of the research, it has been determined that job postings are given by almost all sectors, more common job postings are given for 23 job positions, foreign language, computer knowledge and software program knowledge is important, gender equality is ensured in job postings, the duration of experience varies according to job positions, job postings 74 different skills and 54 different experience topics.

Keywords: Human resources, Job posting, Skill, Experience.

Jel Code: O15, J20, J24.

* Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, muharremaksu@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-5164-2458>

1. Giriş

Günümüz rekabet sürecinin her geçen gün daha da şiddetlenmesi, işletmeleri rekabette öne çıkaracak stratejik yol ve yöntemleri daha fazla arama ve yürürlüğe koyma çabası içinde bırakmaktadır. İşletmelerin rekabette bir adım önde olmalarını sağlayacak yöntemlerden biri de insan kaynakları yönetiminde (İKY) izledikleri stratejilerdir. Özellikle son dönemde işletmelerin rekabet stratejilerinde insan/çalışan faktörünün en önemli değer ve değer zincirinin en önemli varlığı olduğu göz önüne alındığında, işletmeler artık kendileri için en fazla değeri yaratacak yetenekleri kendilerine çekmek ve elde tutmak istemektedirler. Buna bağlı olarak da işletmeler, fark yaratacak ve değer katacak adayları çeşitli kanallardan temin etmektedirler. Bu kanallardan biri de internet üzerinden kendi web sayfaları ya da çeşitli iş ilan siteleri vasıtasıyla yapılan aday arayışlarıdır. İşletmeler, ilgili web sayfalarında yaptıkları ilanlarla aday havuzu oluşturarak kendilerine en uygun adayı seçme imkanına kavuşabilmektedirler.

İşletmeler kendilerine en uygun adayı bulma faaliyetlerini iş ilanlarıyla yapmaktadırlar. Kendilerine en uygun adayı bulma faaliyetlerini iş ilanlarıyla yapmakta olan işletmeler için iş ilanları sadece ihtiyaç duyulan adayı bulmanın bir yöntemi değil, aynı zamanda adaylardan beklenen becerilerin de gösterildiği araçlardır. Bu ilanların analiziyle de sektör ve işletmelerin adaylardan beklendikleri nitelik ve beceriler, deneyim süresi ve konusu gibi temel verilere ulaşılabilmektedir. Bu analiz sonuçları sektöre, eğitim dünyasına ve diğer adaylara yol gösterebilecek önemli bulguları ortaya koyabilmektedir. Bu bulgular, iş başvurusu yapacak adaylara özellikle yeni mezunlara insan kaynakları (İK) departmanlarının beklentilerinin (mezuniyet, deneyim, yabancı dil gibi) neler olduğunu, ilgili sektörün eğiliminin ne yönde olduğunu ve insan kaynakları eğitimi ile sektör beklentisi arasında müfredat yönünden bir boşluğun olup olmadığını göstermesi bakımından önemlidir. Bu bağlamda çalışmada insan kaynakları departmanlarının işe alım ilanlarının çok yönlü incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde çalışmanın ilk bölümünde iş ilanının teorik çerçevesi ele alınmış, ikinci bölümünde ise iş ilanlarının analiz bulgularına yer verilmiştir.

1.1. Teorik Çerçeve

Başarılı şirketler, çalışanlarını işletmelerinin ayakta kalmasını sağlayan temel bir kaynak olarak görmektedirler. İşletmenin varlığı, refahı ve dinamik bir şekilde ilerleyebilmesi öncelikle insan kaynaklarının nitelik ve kalitesinden etkilenmektedir. Bir işletmenin en önemli ve en pahalı üretim faktörü olan çalışanlar, işletmenin ayakta kalabilmesi, gelişebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için etkin bir şekilde değerlendirilmesi gereken ana varlığıdır (Bivainis & Morkvėnas, 2008). Diğer yandan işletmelerin deyim yerindeyse kalbi olan insan kaynakları ise çeşitli uygulama ve faaliyetleriyle diğer örgütsel kaynakların harekete geçirilmesini sağlamaktadır. Örgütlerin amaçlarını, misyonunu ve çeşitli faaliyetlerini yerine getirebilmesi için çalışan nitelik ve sayısının temini insan kaynakları vasıtasıyla yerine getirilmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi, işletmelerde işe alım için kullanılan bir dizi prosedürün de uygulanmasıdır (Lorincová, 2015).

İşletmeler, işe alım sürecini insan kaynakları vasıtasıyla yönetmektedirler. İşletmelerin aday yetenekleri ya da çalışanları bünyelerine almaları da insan kaynakları departmanlarının faaliyetleri içinde yer almaktadır. İnsan kaynaklarının fonksiyonlarından biri olan işgören seçme ve yerleştirme (temin ve seçme) süreci de bu faaliyetlerin bir parçasıdır. İşletmelerin kalitesini, değerini, başarısını ve performansını belirleyen insan kaynağını seçme ve yerleştirme ya da işe alım süreci, çeşitli aşamalardan sonra gerçekleştirilmektedir. Bu süreç, işgören ihtiyacının belirlenmesi yani İK planlaması, iş analizi sonucunda ortaya konan iş tanımları ve iş gereklerine dayalı olan aday bulma aşaması, seçilmesi ve işe yerleştirilmesiyle sonlanmaktadır. Bu süreçte, öncelikle İK planlaması vasıtasıyla işgören ihtiyacının ortaya konmaktadır. İK kendileri için en uygun adayı ise iş tanımlarından yola çıkarak istihdam etmeye

çalışmaktadır. Yapılan planlama ve iş analizi, işe alınacak işgörenlerin sayısının, niteliğinin ve aynı zamanda da iş ilanlarında işgörenlerden istenecek niteliklerin, kişisel özelliklerin ve ilanda belirtilen iş/görev tanımlarının belirleyicisi olmaktadır. Yani, İK planlaması çalışanların niceliğini, iş analizi niteliğini ortaya koyarken iş ilanları ise bunları birleştirerek adaylara sunmaktadır.

Bu bağlamda işgören seçmenin ön basamağı olan iş ilanından önce, ilana kaynaklık edecek iş analizinin yapılması ve iş analizi sonucunda iş tanımlarının ve iş gereklerinin belirlenmesi gerekmektedir. İş analizi sonucunda ortaya çıkan iş tanımı ve gerekleri de işgören temininin kaynağıdır. İşin tanımı ve gerekliliklerine dayalı bu içeriklerin yeterince açık ve detaylı olması, ilgili faaliyetin amacına ulaşma ihtimalini de artırmaktadır. İş gücü planlamasının bir parçası olan bu sürecin sonunda İK departmanları kendilerine en uygun olan yani iş tanım ve gereklerine en uygun olduğu varsayılan aday işgörenleri iç ya da dış kaynaklardan temin etmektedirler. İşletmeler ihtiyaç duyulan işgöreni iç kaynaklardan yani halihazırda çalışanlar arasından temin edebilecekleri gibi eğitim kurumları, kariyer günleri, sendikalar, meslek odaları, ticaret ve sanayi odaları ve Türkiye İş Kurumu gibi dış kaynaklardan da temin edebilmektedirler. Özetle işletmelerin seçme ve yerleştirme süreci, İK planlaması ve iş analizinden başlayan sürecin iş ilanı ve aday başvurularından sonra kimlerin işe alınacağına karar verilmesiyle sonlanmaktadır.

Bu sürecin bir parçası olan iş ilanları da ayrı bir önem arz etmektedir. İşletmeler ihtiyaç duydukları iş başvurularını toplama amacıyla çeşitli iş ilanları araçlarıyla süreci yönetmektedirler. İşletmeler işgören teminini günümüzde oldukça popüler ve yaygın olan çevirim içi yöntemlerle yapmaktadırlar. İşletmeler aday işgören bulma faaliyetlerini çoğunlukla internet üzerinden çeşitli iş ilanı siteleri ya da kendi web siteleri vasıtasıyla yapmaktadırlar. 1990'larda ivme kazanmaya başlayan internet üzerinden iş ilanı vermek, geleneksel iş ilanları yayınlamaktan daha hızlı ve ucuz olması (Müller vd., 2016) nedeniyle oldukça işlevsel bir özelliğe sahiptir. İnternet üzerinden iş ilanı verme, düşük maliyetli ve daha fazla adaya ulaşabilme bakımından geniş çaplı olmasının yanı sıra ve işe alım bilgilerine erişebilme açısından da büyük bir veri havuzunun oluşmasına katkı sağlamaktadır. İş ilanları açısından her geçen gün güncellenerek büyüyen bu veri havuzu, adaylardan beklenen beceri gereksinimlerini inceleme ya da diğer işe alım verilerine ulaşabilmeyi kolaylaştıran güncel bir veri hacmine sahiptir (Zhou vd., 2022).

Analiz yapma açısından internet üzerinde büyük bir veri hacminin oluşmasına katkı sağlayan iş ilanları, gerekli niteliklere sahip çalışanların ilgili işe başvurularını sağlamaya yönelik olan ve işe ilişkin gereken tüm bilgilendirmenin yapıldığı bir prosedürdür (Mondy & Martocchio, 2016). İş ilanları, potansiyel bir çalışanın bir işe başvurup başvurmamaya karar vermeden önce örgütle tanıştığı ilk aşamadır (Blackman, 2006). İş ilanları, açık bir pozisyonun görev ve sorumluluklarının yanı sıra iş için gereken deneyim, eğitim, beceri, bilgi ve/veya diğer nitelikleri ve ilanı veren örgütü açıklayan yazılı beyanlardır (Kim & Angnakoon, 2016). İşe alım ilanları, *“istihdam piyasasının ihtiyaçlarını kendisiyle ilişki kurmak isteyen bireylere nasıl iletmiştir”* (Cullen, 2004, s. 138).

Kavram, aynı zamanda sektörün beceri ve nitelik beklentileri bağlamında da tanımlanmaktadır. Buna göre, işgücü piyasasına açılan bir pencere niteliğinde olan iş ilanları, çeşitli meslekler açısından ilgili sektörde en çok talep gören becerileri görmeyi sağlayan bir araçtır (Schulz vd., 2014). Bu bağlamda iş ilanları, bir işverenin bir pozisyon için gerekli olan beceri ve nitelikler açısından ideal bir çalışandan beklentisini gösteren işe alım sürecinde kullanılan ilk belgeler olarak tanımlanmaktadır (Kureková vd., 2015). Andreassen'e (2021) göre iş ilanları, işverenlerin çalışanlardan ne beklediğini ve potansiyel çalışanların ise nelere sahip olması gerektiği hakkında bilgi veren mesajlardır. Kısacası, iş ilanları, işverenlerin başvuranlardan beklediği ve arzuladığı becerileri tanımlamakta (Brunner vd., 2018) ve dolayısıyla da işgücü piyasasında aranan birçok özellik hakkında oldukça güncel ve kapsamlı bilgiler sağlamaktadır (Bernhard & Russmann, 2023).

Uygun nitelikteki adayları işe çekmek için tasarlanan ve daha geniş bir işe alım sürecinin bir parçası olan iş ilanları, işgücü piyasasında işgören bulmanın en yaygın yoludur. Bu bağlamda iş ilanlarının temel amacı, açık bir pozisyon için doğru adayı işletmeye çekmektir. Bu nedenle bir iş ilanının içeriği, işverenin potansiyel çalışanlardan beklentilerini yansıtması gerekmektedir. Çalışanların ilgili işin neleri gerektirdiğini anlamalarına da yardımcı olacak nitelik ve açıklıkta olmalıdır. Bu özellik, işgücü piyasasında rekabetçi olmak isteyen adayların hazırlıklarını işverenin beklentilerini karşılayacak şekilde düzenleyebilmelerine imkân sağlamaktadır. Ayrıca iş ilanları hem çalışanlar hem de işverenler için değerli bir rehber ve aday işgörenleri azami etkinlikle işe almanın da bir yöntemidir. İş ilanları aynı zamanda araştırmacılar, eğitimciler, politika yapıcılar ve yüksek öğretim kurumları için dinamik işgücü piyasalarının doğasını anlamaları için pratik bir bilgi kaynağı olarak görülmektedir (Kim & Angnakoon, 2016).

Bu bağlamda iş ilanları sadece işgören seçme sürecinin bir parçası değil aynı zamanda işgücü piyasası ve istihdama ilişkin verilere de kaynaklık etmektedir. Özellikle her geçen gün gelişen teknolojik değişimle birlikte aday işgörenlerden beceri beklentileri de değişmektedir. İş ilanları, güncel teknolojik değişime paralel olarak değişen beceri beklenti ve eğilimlerini de içermektedir. Bu nedenle güncel verilerin elde edilmesi amacıyla iş ilanlarının analiz edilmesine ilişkin yapılan araştırmalar çoğalmaktadır. İş gücü piyasasındaki eğilimleri ve değişimleri izleme imkânı, iş arayanlar, işverenler, politika yapıcılar ve yatırımcılar için oldukça değerli hale gelmektedir (Karakatsanis vd., 2017). Bu nedenle iş ilanları belirli bilgi, beceri ve yeterlilikler açısından işletme taleplerinin kısa ve orta vadeli yönünü göstermesi açısından iş ilanı analizleri oldukça yararlıdır (Bronstein, 2015).

İnternet üzerinden verilen iş ilanlarından elde edilen veriler, işgücü piyasasını tanıma, ona uyum sağlama ve durumu hakkında önemli ve güncel bilgiler elde etme açısından önemli hale gelmiştir (Khaouja vd., 2021). Özellikle işgücü talebindeki zamansal dalgalanmaları, meslek ve sektörler açısından emek talebinin yapısını değerlendirmek için de yararlıdır (Ao vd., 2023). İş ilanlarının analizi, ortaya çıkan iş piyasası eğilimlerini göstermek, işgücünün zaman içindeki gelişimini belirlemek ve gelecekteki olası eğilimleri daha fazla tahmin etmek için yerleşik bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Kim & Angnakoon, 2016). Genel olarak, bu ilanlar işgörenler ya da adaylar açısından gerekli beceri setlerinin analizinde değerli bir kaynak olarak görülmekte ve iş piyasası araştırmasında büyük potansiyele sahip olmaktadır (Aljohani vd., 2022). İş ilanları, işverenlerin aday işgörenlerde aradıkları nitelik ve becerilerdeki güncel eğilimleri ortaya koymaktadır (Choi & Rasmussen, 2009). Sektörde gerekli olan becerileri ve yetkinlikleri belirlemeye yardımcı olan iş ilanları, beceri gelişimi için önemli bir bilgi kaynağıdır ve eğitim programlarının yapısını tasarlamak için de kullanılabilir (Cacciolatti vd., 2017). Bu bağlamda iş ilanları, iş ve mesleklere yönelik güncel talebi ve yeterlilik gereksinimlerini tespit etme, akademi ve sektörün talepleri arasındaki boşluğu kapatmak için sektörün gelişim ve eğilimini anlama ve öğrenci ya da yeni mezunların iş/istihdam ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olacak müfredatı yapılandırma ya da eğitim müfredatlarını sektöre uyumlu hale getirme açısından iyi bir analiz aracı haline gelmiştir (Kim & Angnakoon, 2016).

İşe alım sürecinin ilk adımı olan iş ilanları aynı zamanda ideal adayı örgüte çekme ve seçme, ideal olmayanları ise sürecin başında eleme faaliyetidir. Bu ilanlar, aynı zamanda adayların ilan edilen işe uygun olup olmadıklarını değerlendirdikleri bir sürecin başlangıcıdır. Örgütlerin adayın uygun olup olmadığını değerlendirme sürecinin başlangıcı ise adayların ilgili ilanlara başvurmalarıdır.

1.2. Literatür İncelemesi

Ulusal ve yabancı literatürde iş ilanı analizleri, çeşitli sektörlerde ve farklı amaçlara bağlı olarak oldukça yaygın olarak yapılmaktadır. Örneğin, sekreterlerin işe alınmasında (Cevher, 2013), istatistik mezunlarının istihdamında (Yıldıztepe, 2018) ve konaklama sektöründe verilen iş ilanlarının içerik

analizi yapılmıştır (Özdemir vd., 2015; Çevik vd., 2020; Yılmaz, 2020; Villi & Saçkes, 2021). Ayrıca, yönetici asistanlığına (Al vd., 2015), denizcilik sektörüne (Ayaz vd., 2018), bilişim sektörüne (Özkan vd., 2018), bilgi ve belge yönetimi bölümü mezunlarına (Er-Koçoğlu, 2018), aşçılara (Çetin & Akar-Şahingöz, 2019), cinsiyet ayrımcılığına (Ersoy-Yılmaz & Çetiner, 2019), dış ticaret uzmanlığına (Süygün, 2021), havacılık yönetimine (Yavaş, 2021), yönetici rolleri modeline (Kıran & Çetinkaya-Bozkurt, 2021), okul öncesi öğretmenlerine (Teke & Yılmaz, 2022) ve e-ticaret uzmanlarına (Ertürk, 2022) yönelik olarak iş ilanlarının analizi yapılmıştır. Bu çalışmalara ek olarak, halkla ilişkilerin mesleki profilini (Acar-Şentürk & Fidan 2016) ve iletişim fakültesi müfredatlarının medya sektörünün beklentileri karşılama yeterliliğini (Üçler & Büyükçekelkoc, 2021) inceleme amacıyla da iş ilanları analiz edilmiştir.

Yabancı literatürde iş ilanları üzerinden sağlık hizmeti veri bilimcisi ve nüfus sağlığı yönetimi pozisyonlarının kişisel nitelik, beceri ve yeterliliklerini ortaya koyma (Meyer, 2017; Meyer, 2019), işgücü piyasasında beceri taleplerini inceleme (Deming & Kahn, 2018), eczacılık sektöründe gerekli nitelikleri tespit etme (Wheeler vd., 2003), Avusturya'da 1985 ve 2005 yılları arasında işgücü piyasasındaki beceri taleplerinin değişimini ortaya koyma (Dörfler & van de Werfhorst, 2009), Çin'de öğretmen işgücü piyasasının gerekliliklerini ve ücretlerini inceleme (Zhou vd., 2022), Birleşik Krallık'ta beceri taleplerini ortaya koyma (Ao vd., 2023), kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili iş pozisyonları için gerekli yetkinlikleri belirleme (Barbosa & Oliveira, 2021), işverenlerin aday işgören seçim kriterlerini (sosyal köken ya da beceri gibi) inceleme (Schulz vd., 2014), İsveç'te 1960 ve 2010 yılları arasında profesyonel iletişimcilerin iş tanımları ve gereksinimlerindeki değişimi ortaya koyma (Ellinor-Rosén, 2014), pazarlama alanında kariyere başlamak ve ilerlemek için gerekli becerileri tanımlama (Gregorio vd., 2019), ABD enerji sektöründe 2010 ile 2019 yılları arasında beceri değişimini inceleme (Lyu & Liu, 2021) amacıyla iş ilanları analiz edilmiştir. Ayrıca tıbbi kayıt bilgi yöneticilerine (Dai vd., 2022), cinsiyet ve yaş olgusuna (Hellester vd., 2020), tıp alanında liderlik pozisyonlarında cinsiyet kodlamasına (O'Brien vd., 2022), çeşitlilik ve eşitsizliğe (Andreassen, 2021) yönelik olarak da iş ilanlarının analiz edildiği görülmektedir.

Bu çalışmaların yanı sıra yabancı literatürde özellikle iş ilanları üzerinden kütüphanecilik ve halkla ilişkiler alanlarında da oldukça fazla analiz yapıldığı görülmektedir. Örneğin, halkla ilişkiler alanında dijitalleşmenin adaylardan beklenen beceri setlerini ne yönde (teknik beceriler) değiştirdiğini ortaya koyma (Bernhard & Russmann, 2023) ve beceri gereksinimleri inceleme (Meganck vd., 2020) amacıyla iş ilanları analiz edilmiştir. Kütüphanecilik alanına yönelik olarak da profesyonel pozisyonlarda aranan nitelik ve becerileri inceleme (Choi & Rasmussen, 2009), iş pozisyonların gerekliliklerini, özelliklerini ve niteliklerini belirleme (White, 1999) ve etkili ve verimli bir şekilde çalışılabilmek için gerekli temel bilgi ve becerileri tespit etme (Raju, 2014) amacıyla iş ilanları analiz edilmiştir.

1.3. Çalışmanın Amacı ve Önemi

İnsan kaynaklarının önemli bir fonksiyonu olan işgören temin ve seçim sürecinin ilk basamağı, açık pozisyonların doldurulması amacıyla verilen iş ilanlarıdır. Bu ilanlar, ihtiyaç duyulan adayın elde edilmesine imkân sağlamasının yanı sıra örgüt, aday ve eğitim dünyası açısından rehber niteliğinde bulguların elde edilmesine imkân sağlayan önemli bilgi kaynaklarıdır. Her geçen gün daha da gelişen insan kaynakları disiplini açısından iş ilanlarının analizi, deneyim, mezuniyet ve beceri gereksinimleri gibi örgütlerin adaylardan beklentilerinin ortaya koyma ve zaman içinde bu konulardaki değişimini izleme ve bunları adaylara, sektöre, eğitim camiasına ve insan kaynakları disiplinine daha uygun hale getirmeye yardımcı olmaktadır. Dahası, iş ilanları işletmelerin gözünden ideal adayların ve bir mesleğin mevcut durumunun bir resmini ortaya koymakta (Ellinor-Rosén, 2014) ve işgücü piyasasının durumu hakkında önemli ve güncel bilgiler sağlamaktadır. Bu bağlamda çalışmada işletmelerin insan kaynakları

departmanları tarafından verilen ilanların analiz edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada insan kaynakları departmanları tarafından adaylardan beklenen nitelik ve özelliklerin keşfedilmesi amaçlanmıştır. Bahsedilen özellikler arasında işe alım ilanının verildiği sektör, iş pozisyonları, adaylardan beklenen deneyim süresi ve konusu, askerlik, bilgisayar ve yazılım programı bilgisi, mezuniyet, yabancı dil, eğitim düzeyi, teknik ve sosyal beceriler gibi özelliklerin neler olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu verilerden yola çıkarak ilgili paydaşlara yol gösterici önerilerde bulunması da amaçlanmıştır. Literatürde iş ilanları üzerinden analitik çalışmalar bulunmakla birlikte insan kaynakları departmanlarının verdiği ilanları analiz eden ulusal ve yabancı literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma, iş ilanlarının analizi açısından insan kaynakları alanında yapılan ilk çalışma olması nedeniyle özgün bir niteliğe sahiptir.

1.4. Araştırma Soruları

Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları departmanları tarafından verilen iş ilanlarında, hangi iş pozisyonlarının yer aldığı, aday işgörenlerden istenen deneyim süreleri ve konusu, mezuniyet düzeyi, mezun olunan bölüm, bilgisayar ve yabancı dil bilgisi ve beceri beklentileri gibi işe alımda gerekli nitelikleri ve kriterleri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, insan kaynakları departmanları için verilen iş pozisyonları, adayların istihdam edileceği sektörler, adaylardan beklenen beceri ve nitelikler, adayların bilgisayar, yazılım ve yabancı dil bilgileri, deneyim süreleri ve mezuniyet seviyeleri, adayların tecrübe ve deneyim konuları birer araştırma sorusu olarak ele alınmış olup, bu soruların cevapları aranmaya çalışılmıştır.

2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, insan kaynakları departmanlarına işgören alımı için internet üzerinden verilen iş ilanları oluşturmaktadır. İnternet üzerinden birçok iş ilanı sitelerinde iş ilanlarına yer verilmektedir. Evrendeki tüm ilanlara ulaşmanın zorluğu ve maliyeti nedeniyle evrendeki ilanlar arasından seçilen ve evreni temsil etme gücü olduğu varsayılan örneklem sayısı dikkate alınmaya çalışılmıştır (Gürbüz & Şahin, 2017). Bu çerçevede çalışmanın örneklemini, Ocak 2021 ve Ocak 2023 tarihleri arasında internet üzerinde iş arama platformlarında (kariyer.net, yenibiris.com ve eleman.net gibi) insan kaynakları departmanlarına işgören alımına yönelik ilan edilmiş 1150 adet iş ilanı oluşturmaktadır. Veriler toplanırken insan kaynakları departmanlarının en fazla verdikleri ilanlar dikkate alınarak her bir iş pozisyonuna ilişkin 50'şer iş ilanı dikkate alınmıştır. Her bir iş pozisyonu için toplanan 50 adet iş ilanının, o pozisyon için gerekli bilgilerin elde edilmesini sağlayacağı öngörülmüştür.

2.1. Araştırmanın Yöntemi ve Analizi

Bu çalışma, insan kaynakları departmanlarının işgören alımı için verdikleri ilanların kesitsel bir analizine dayanmaktadır. Var olan kayıt ve belgelerin incelenerek veri toplama yöntemi olan belgesel tarama olarak da bilinen doküman analizi bu çalışmanın yöntemini oluşturmaktadır. Doküman analizi hem basılı hem de elektronik yani internet üzerinden erişilebilen bilgisayar tabanlı materyalleri gözden geçirmek veya değerlendirmek için geliştirilmiş sistematik bir prosedürdür. Nitel araştırmalardaki diğer analitik yöntemler gibi, doküman analizi de anlamı ortaya çıkarmak, anlayış kazandırmak ve ampirik bilgiyi geliştirmek için verilerin incelenmesini ve yorumlanmasını gerektirmektedir (Bowen, 2009).

Araştırma betimsel bir çalışma olup, tarama yönteminin kullanıldığı ikincil veri kaynaklarından yararlanılan nitel bir araştırmadır. Araştırmada çeşitli iş ilanları sitelerinde (kariyer.net, yenibiris.com ve eleman.net gibi) yer alan insan kaynakları departmanlarına yönelik yaygın olarak verilen iş ilanları toplanmıştır. Dolayısıyla yoğun olarak verilen 23 pozisyona ilişkin ilanlardan 50'şer tane toplanmıştır. Araştırmanın analizinde kullanılan ilanlar, mali yılın başlangıcı, sektörlerde mevsimsel ve dönemsel değişiklikler ve yeni mezunların istihdam piyasasına girmesi gibi faktörler dikkate alınarak 2 yıllık süre içinde web üzerinden açık kaynaklardan toplanmıştır. Birçok iş ilanı birkaç web sitesinde ilan

edildiğinden, tüm ilanlar önce tek bir Excel veri tabanına girilmiş, tekrar girişler önlenmiş ve verilerin aynı olmamasına azami dikkat edilmiştir. Araştırmada tekrarı önleme amacıyla işletme adı ya da sektörü gizli olan iş ilanları dikkate alınmamıştır.

Bu araştırmada iş ilanlarına ilişkin sınıflandırma, sektör, iş unvanı (pozisyonu), cinsiyet, eğitim, mezun olunan bölüm, deneyim süresi, iş deneyim konusu, yabancı dil ve seviyesi, bilgisayar bilgisi, İK yazılım programları bilgisi, seyahat durumu, askerlik durumu ve istenen nitelik ve beceriler gibi aday işgörenlerde aranan özelliklere göre yapılmıştır. Sınıflandırmalar çeşitli kategorilere göre yapılarak belirli bir standart oluşturulmaya çalışılmıştır. Örneğin, yabancı dil bilgisi açısından “İngilizce biliyor olmak tercih sebebidir” ifadesi ile “iyi derece İngilizce biliyor olması gereklidir” ifadeleri “tercih” ve “zorunlu” olarak ayrı ayrı sınıflandırılmıştır. Yine aynı ilan içerisinde “analitik düşünme” becerisi ile “sistemik düşünme” becerisi ayrı ayrı yerlerde verilmiş olsa da “analitik ve sistemik düşünme” becerisi olarak sınıflandırılmıştır. Askerlik açısından ilanda askerlik yapmış olması şeklinde bir ibare yer almıyorsa, askerlik şartının olmadığı kabul edilmiştir. Yine ilanlarda açıkça cinsiyet belirtilmemişse, ilan her iki cinsiyet için verildiği kabul edilmiştir. Ayrıca ilanların genellikle birden fazla beceri ve deneyimi içermesi nedeniyle 76 beceri ve 54 deneyim konusu kodlanmıştır.

Bir diğer hususta iş ilanlarının bazılarında bölüm ve mezuniyet seviyeleri, “en az lise mezunu olmak”, “en az lisans mezunu olmak”, “yüksek lisans yapmış olmak” ya da “ilgili bölümden mezun olmak” şeklinde yazılmıştır. Ayrıca iş ilanlarının bir kısmında istenen bölüm adları “İK bölümünden mezun olmak” ya da “işletme bölümünden mezun olmak” şeklinde açıkça belirtilmiştir. Bazı ilanlarda ise mezuniyet seviyesi ve bölüm adı birlikte istenmiştir. Dolayısıyla adaylardan istenen bölüm ve mezuniyet kodlaması yapılırken aynı ilanda yer alan “lisans mezunu olmak” ve “İKY bölümü mezunu olmak” ibareleri ayrı ayrı sınıflandırılmıştır. Bu nedenle tablolarda verilen ilan sayısı ve yüzde oranları farklılık gösterebilmektedir.

Açık kaynaklardan elde edilen verilerin analizinde Microsoft Excel ve SPSS programları kullanılmıştır. İş ilanları ilgili kodlara göre sınıflandırıldıktan sonra SPSS programı yardımıyla frekans analizi yapılmıştır.

2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

İşletmelerin ihtiyaç duyduğu işgörenleri temin etme amacıyla verdikleri iş ilanlarında genellikle firma adı ve tanıtımı, işin tanımı ve iş için gerekli nitelikler (gereklilikler) yer almaktadır. Ancak iş ilanlarına ilişkin veriler toplanırken iş tanımları analizlere dahil edilmemiştir. İş tanımları, işletmelerin adaylardan beklentilerden ziyade işe alınmaları halinde yerine getirecekleri görev ve sorumlulukları betimlemektedir. Bu bağlamda iş ilanlarında yer alan iş tanımları, işe almada tercih sebebinden ziyade tercih sonrası adayların yerine getirecekleri görev listesidir. Dolayısıyla araştırmanın amacına bağlı olarak işe alımda önemli olan deneyim, mezuniyet, beceri ve nitelik gibi iş gerekleri dikkate alınmıştır. Araştırmanın diğer bir sınırlılığı da iş ilanı verilerinin sadece çevrim içi kaynaklardan elde edilmesidir. Kısacası İŞKUR, gazete ve sosyal medya platformlarında yer alan ilanlar dikkate alınmamıştır. Sınırlılığa ilişkin başka bir hususta elde edilen verilerin sadece frekans analizine tabi tutulmasıdır. Dolayısıyla sayısal verilerden yola çıkarak anlamlı sonuçlar üretme çabası sınırlı kalmaktadır. Ancak yine de yapılan frekans analizleri araştırmanın amacına uygun düşmektedir. Ayrıca analizlerden elde edilen bulgular, iş ilanlarından elde edilen sınırlı verilere dayanmaktadır. Bu bağlamda iş ilanı verileri elde edilen bulguların doğal sınırlarını oluşturmaktadır. Son olarak, araştırma sonuçları, işletmelerin tercih ettikleri kadar verdikleri bilgilere dayanması nedeniyle işe girme ya da istihdam açısından birçok aşamayı kapsayan bir sürecin sadece ilk aşamasını yansıtmaktadır.

2.3. Araştırma Etiği

Bu çalışmada doküman taraması ve analizi yöntemleri kullanılmıştır. İnternet üzerinde herkese açık ve çalışmanın verileri olan belge ya da dokümanların toplanma ve değerlendirme aşamalarında etik kurallara azami seviyede riayet edilmiştir. Ayrıca çalışmada yararlanılan kaynaklara araştırma ve yayın etik kurallarına uygun şekilde başvurulmuş ve kaynakçada gösterilmiştir.

3. Bulgular

Aşağıda, verilerden elde edilen analizler sonucu ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Bu bulgular arasında sektör, iş pozisyonları, mezuniyet, yabancı dil bilgisi, bilgisayar ve yazılım programı bilgisi, deneyim süresi ve konusu, askerlik, araç kullanma, seyahat edebilme, aday cinsiyet tercihi ve istenen beceriler yer almaktadır.

3.1. Sektör

Toplanan verilerin frekans analizinden elde edilen bulgulara göre, insan kaynakları departmanlarının aday işgören alımı için verdikleri ilanların en fazla üretim-imalat sektöründe olduğu görülmektedir. Akabinde tekstil, turizm konaklama sektörleri gelmektedir. En az ilan verilen sektörler ise sigortacılık, telekomünikasyon ve sivil toplum kuruluşlarıdır (Tablo 1).

Tablo 1. İş ilanlarının verildiği sektörler

Sektörler	n	%	Sektörler	n	%
Üretim- imalat	157	13,7	İlaç sanayi	21	1,8
Tekstil	78	6,2	Eğitim	20	1,7
Turizm- konaklama	70	6,1	Finans	20	1,7
Hizmet	62	5,4	Hızlı tüketim malları	20	1,7
Şirketler grubu	61	5,3	Gayrimenkul	15	1,3
Gıda	58	5,0	Petrol ürünleri	15	1,3
Otomotiv	52	4,5	E-ticaret	13	1,1
İnşaat	51	4,4	Madencilik	13	1,1
Perakende	47	4,1	Kozmetik	12	1
Sağlık	44	3,8	Plastik	11	1,0
Bilişim	42	3,7	Ticaret	12	1,0
Lojistik	37	3,2	Medikal	10	0,9
Danışmanlık	36	3,1	Reklam ve tanıtım	9	0,8
Elektrik- elektronik	34	3	İthalat- ihracat	7	0,6
Metal, demir- çelik	30	2,6	Sigortacılık	7	0,6
Dayanıklı tüketim malları	26	2,3	Telekomünikasyon	6	0,5
Enerji	27	2,3	Sivil Toplum kuruluşu	2	0,2
Kimya	25	2,2			

3.2. İş Pozisyonları

Yapılan analizler sonucunda, insan kaynakları departmanlarına işgören alımı için verilen ilanlarda, 23 adet iş pozisyonunun daha yaygın olarak verildiği görülmektedir. Doğrudan insan kaynakları iş pozisyonlarına yönelik ilanların yanı sıra insan kaynakları ve idari işleri bütünleştiren İK ve idari işler ve bordro-özlük işleri pozisyonlarına yönelik olarak da aday işgören ilanlarının verildiği

tespit edilmiştir. Bu pozisyonların yanı sıra kurumsal ve büyük ölçekli firmalar tarafından daha az ama daha spesifik pozisyonlar için de iş ilanlarının verildiği göze çarpmaktadır (Tablo 2).

Uygulamada insan kaynakları departmanlarında oldukça fazla pozisyon bulunmasına rağmen, Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından Kariyer ve Yetenek Yönetimi Uzmanı (2014), Ücret ve Yan Haklar Uzmanı (2017), İşe Alım Personeli (2018), İşe Alım Uzmanı (2018), İnsan Kaynakları Elemanı (2022), İnsan Kaynakları Uzmanı (2022), İnsan Kaynakları Yöneticisi (2022), Özlük İşleri Uzmanı (2022), Personel Performansı Değerlendirme Uzmanı (2022), İdari İşler Uzmanı (2022), Organizasyonel Gelişim Uzmanı (2022) gibi meslek ve pozisyonların ulusal meslek standartlarının belirlenmiş olduğu görülmektedir (MYK, 2023). Uygulamada insan kaynakları departmanlarında oldukça fazla pozisyon bulunmasına rağmen meslek standartları belirlenen pozisyonların sınırlı sayıda kaldığını söylemek mümkündür. Üstelik bu iş pozisyonlarından bazılarının standardının belirlenmesi ise birkaç yıl öncesine dayanmaktadır. İşletmelerde insan kaynağını yönlendiren ve harekete geçiren diğer pozisyonların da ulusal meslek standartlarının belirlenmesi önem arz etmektedir. Zira insan kaynakları çalışanlarının nitelik ve yetkinliğinin belirli bir standarda bağlanması, işletmelerin verimliliği açısından önemli olacağı şüphesizdir. Ayrıca 8 seviyeli Türkiye Yeterlilikler Çerçevesine göre bu meslek ve pozisyonların mesleki yeterlilik seviyeleri, insan kaynakları elemanı için seviye 4, işe alım personeli için seviye 5, diğerleri için ise seviye 6 olarak belirlenmiştir (MYK, 2023).

Tablo 2. İş ilanlarında yer alan iş pozisyonları

No	Pozisyonlar	N	%
1	İK Direktörü	50	4,3
2	İK Koordinatörü	50	4,3
3	İK Yöneticisi	50	4,3
4	İK Yönetici Yardımcısı	50	4,3
5	İK Uzmanı	50	4,3
6	İK Uzman Yardımcısı	50	4,3
7	İK Sorumlusu	50	4,3
8	İK Şefi	50	4,3
9	İK İş Ortağı	50	4,3
10	İK Personeli	50	4,3
11	İK Asistanı	50	4,3
12	İK ve İdari İşler Yöneticisi	50	4,3
13	İK ve İdari İşler Yöneticisi Yardımcısı	50	4,3
14	İK ve İdari İşler Uzmanı	50	4,3
15	İK ve İdari İşler Uzman Yardımcısı	50	4,3
16	İK ve İdari İşler Sorumlusu	50	4,3
17	İK ve İdari İşler Personeli	50	4,3
18	Bordo ve Özlük İşleri Yöneticisi	50	4,3
19	Bordo ve Özlük İşleri Yöneticisi Yardımcısı	50	4,3
20	Bordo ve Özlük İşleri Uzmanı	50	4,3
21	Bordo ve Özlük İşleri Uzman Yardımcısı	50	4,3
22	Bordo ve Özlük İşleri Sorumlusu	50	4,3
23	Bordo ve Özlük İşleri Personeli	50	4,3

Diğer Pozisyonlar	Eğitim ve Gelişim Kıdemli Müdürü/Uzmanı/Uzman Yardımcısı, İK Danışmanı ve Eğitim Uzmanı, İK ve Endüstriyel İlişkiler Sorumlusu, Bordro ve Endüstri İlişkileri Uzman Yardımcısı, Endüstri İlişkileri ve İdari İşler Yöneticisi, Kıdemli Çalışan İlişkileri Uzmanı, Organizasyonel Gelişim ve Yetenek Yönetimi Şefi, İK Organizasyonel Gelişim Müdür Yardımcısı, İK Organizasyonel Gelişim Uzmanı, İşe Alım Uzmanı, İşe Alım ve Yetenek Yönetimi Yöneticisi/Uzmanı/Uzman Yardımcısı, İşe Alım ve Performans Sistemleri Sorumlusu, İşe Alım ve Organizasyonel Gelişim Sorumlusu, İşe Alım ve Organizasyonel Gelişim Uzmanı, İşe Alım ve Kariyer Yönetimi Kıdemli Uzmanı, İK Bütçe Yöneticisi, Ücretlendirme ve Yan Haklar Uzmanı, Bordro ve Yan Haklar Uzman Yardımcısı, İK Performans ve Ücret Yönetim Lideri, Yetenek Yönetimi Müdürü/Uzmanı, İK Performans ve Yetenek Yönetimi Yöneticisi, Bireysel Gelişim Yönetim Sistemi Uzmanı, Stratejik Planlama ve İş Geliştirme Uzmanı, İnsan ve Kültür Uzmanı, İnsan ve Kültür Organizasyonel Gelişim Yöneticisi, İK Tedarikçi İlişkileri Uzmanı, İK İletişim Koordinatörü, İK ve Sosyal Uygunluk Sorumlusu, İK ve Sosyal Uygunluk Denetim Yardımcısı, İK Analitiği Uzmanı, İK Süreç Geliştirme Müdürü, İK Yasal Uygulamalar Yönetici Yardımcısı, İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanı.
-------------------	--

3.3. Bölüm ve Mezuniyet Seviyesi

İK departmanlarında bulunan açık pozisyonlar için istenen mezuniyet seviyesinin lise ve yüksek lisans arasında değiştiği gözlemlenmektedir. Mezuniyet seviyesi açısından lise yaklaşık %1 iken önlisans mezuniyet seviyesi %8 civarındadır. Ayrıca ilanların yaklaşık %6,5’inde yüksek lisans mezuniyeti istenmektedir. Adaylardan istenen lisans mezuniyet seviyesi ise, yaklaşık %20’dir (Tablo 3). Ancak Tablo 4’te yer alan lisans bölümleri de dikkate alındığında ilanların yaklaşık %90’ında lisans mezuniyeti istendiği görülmektedir.

Tablo 3. İş ilanlarında adaylardan mezuniyet seviyesi

Mezuniyet seviyesi*	n	%
Lisans	232	20,2
Önlisans	95	8,3
Yüksek Lisans	43	3,7
İK Yüksek Lisans	33	2,9
Lise	15	1,3

*İlanlarda yer alan en az mezuniyet seviyeleri

Bölüm bazında ise Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri (ÇEKO) (%29,6), İşletme (%26,5) ve İnsan Kaynakları Yönetimi (%17,3) bölümleri ilk üç sırada yer almaktadır. Devamında sırasıyla İktisat (%16,5), Endüstri Mühendisliği (%12,3), Psikoloji (%9,4) ve Sosyoloji (%5,5) bölümleri gelmektedir. Diğer taraftan işletmelerin özel olarak bölüm adı belirtmeksizin “ilgili bölüm” ve “İİBF bölümleri” mezunu olma gibi daha kapsayıcı kavramlarla mezuniyet seviyesi istediği göze çarpmaktadır (Tablo 4). İlanların bu şekilde verilmesi işletmelerin daha fazla başvuruyu almaya yönelik bir yaklaşıma sahip olduklarını göstermektedir. Böylelikle işletmeler aday başvuru havuzlarını daha geniş tutarak en uygun adayı seçme imkanına daha fazla sahip olabilmektedirler. Ancak İKY bölüm mezunları dışında başka bölümlerden işgören alımı yapılması durumunda -eğer aday herhangi bir İK eğitimine sahip değilse- eğitim masraflarının daha fazla olabileceği öngörülebilir.

İlanların tamamının insan kaynakları iş pozisyonlarına yönelik verilmesine rağmen, insan kaynakları mezuniyeti, bölüm bazında -ilgili bölüm şartının İKY’yi de kapsadığı varsayıldığında- üçüncü sırada gelmektedir. Bu durum, insan kaynakları yönetimi lisans bölümlerinin yakın dönemde eğitime başlamasına ve sektörde insan kaynakları yönetimi lisans bölümlerinin bilinirliğinin henüz çok fazla yaygınlaşmamasına bağlanabilir (Tablo 4).

Tablo 4. İş ilanlarında adaylardan istenen bölüm mezuniyeti

Mezun olunan bölüm	n	%
İlgili bölümler	399	34,7
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü	340	29,6
İşletme Bölümü	305	26,5
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü	199	17,3
İktisat Bölümü	190	16,5
Endüstri Mühendisliği	142	12,3
Psikoloji Bölümü	108	9,4
İİBF Bölümleri	80	7
Sosyoloji Bölümü	63	5,5
Maliye Bölümü	26	2,3
İşletme Mühendisliği Bölümü	15	1,3
Mühendislik Fakültesi	11	1
Muhasebe Bölümü	8	0,7
Ekonometri Bölümü	6	0,5
Kamu Yönetimi Bölümü	5	0,4
İstatistik Bölümü	4	0,3

3.4. Yabancı Dil

İlgili ilanların yaklaşık %7'si İngilizce dilinde, geri kalan kısmı ise Türkçe dilinde verilmiştir. İngilizce verilen ilanlar arasında özellikle İK iş ortağı, İK koordinatörü ve İK direktörü ilanları daha fazladır. İlanların yaklaşık %35'inde İngilizce yazma ve konuşabilme şartı aranmaktadır. İlanlarda İngilizce dil bilgisi açısından sırasıyla İK iş ortağı, İK direktörü, İK koordinatörü, İK yöneticisi ve İK uzmanı gelmektedir. Özellikle ilk üçte yer alan İK iş ortağı, İK direktörü ve İK koordinatörü ilanlarında İngilizce istenmesi bu pozisyonların daha kurumsal ve büyük ölçekli firmalarda yer alan istihdam türleri olmasına bağlanabilir. Diğer taraftan ilanların yaklaşık %65'inde ise İngilizce şartı aranmamaktadır. Ayrıca bordro ve özlük işlerine ilişkin pozisyonlar en az yabancı dil bilgisi istenen pozisyon türleridir (Tablo 5). İlanların 10 tanesinde ise ikinci bir yabancı dil (Almanca, Rusça ve Arapça gibi) aranmaktadır.

Tablo 5. İş ilanlarında istenen yabancı dil bilgisi

Pozisyonlar	İngilizce ilan	Yabancı dil	
		n	%
İK Direktörü	9	40	80
İK Koordinatörü	11	34	68
İK Yöneticisi	3	34	68
İK Yönetici Yardımcısı	2	21	42
İK Uzmanı	8	30	60
İK Uzman Yardımcısı	3	17	34
İK Sorumlusu	4	16	32
İK Şefi	3	26	52
İK İş Ortağı	28	43	86

İK Personeli	1	5	10
İK Asistanı	1	20	40
İK ve İdari İşler Yöneticisi	1	15	20
İK ve İdari İşler Yöneticisi Yardımcısı	1	10	20
İK ve İdari İşler Uzmanı	-	18	36
İK ve İdari İşler Uzman Yardımcısı	-	15	30
İK ve İdari İşler Sorumlusu	-	9	18
İK ve İdari İşler Personeli	-	8	16
Bordo ve Özlük İşleri Yöneticisi	-	11	22
Bordo ve Özlük İşleri Yönetici Yardımcısı	-	10	20
Bordo ve Özlük İşleri Uzmanı	-	8	16
Bordo ve Özlük İşleri Uzman Yardımcısı	-	4	8
Bordo ve Özlük İşleri Sorumlusu	-	7	14
Bordo ve Özlük İşleri Personeli	-	6	12
Toplam sayı ve yüzde	75 (%6,5)	407	%35,4

İş ilanlarında istenen yabancı dil bilgi seviyelerine bakıldığında, ilanların sadece yaklaşık %7'sinde tercihen iyi seviyede, binde 5'inde tercihen ileri seviyede İngilizce dil bilgisi istenmektedir. Buna karşın ilanların %17'sinde zorunlu olarak iyi derece, %10,6'sında ise zorunlu ileri derecede İngilizce dil bilgisi adaylardan beklenmektedir. İlanlarda ilk üç sırada İK yöneticisi, İK uzmanı ve İK iş ortağı pozisyonlarında iyi derecede, İK iş ortağı, İK direktörü ve İK koordinatörü pozisyonlarında ise ileri derecede zorunlu İngilizce dil bilgisi beklenmektedir (Tablo 6). Ayrıca sektörler göre İngilizce dil bilgisi şartına bakıldığında, sırasıyla üretim-imalat, turizm- konaklama ve bilişim sektörleri ilk üç sırada yer almaktadır. Dolayısıyla bu sektörlerde adaylardan yabancı dil bilgisi istenmesi, sektörlerin doğasına uygun düşmektedir. Zira turizm – konaklama ve bilişim gibi sektörlerde yabancı dil bilgisi gerekli bir beceridir.

Tablo 6. İş ilanlarında istenen yabancı dil bilgi seviyeleri

Pozisyonlar	Yabancı dil seviyeleri			
	Tercihen iyi	Tercihen ileri	Zorunlu iyi	Zorunlu ileri
İK Direktörü	7	1	8	24
İK Koordinatörü	3	-	14	17
İK Yöneticisi	7	-	19	8
İK Yönetici Yardımcısı	3	1	13	4
İK Uzmanı	1	2	17	10
İK Uzman Yardımcısı	1	-	13	3
İK Sorumlusu	5	-	7	4
İK Şefi	9	-	11	6
İK İş Ortağı	1	-	17	25
İK Personeli	2	-	2	1
İK Asistanı	3	-	14	3
İK ve İdari İşler Yöneticisi	5	-	6	4
İK ve İdari İşler Yöneticisi Yardımcısı	2	-	4	4

İK ve İdari İşler Uzmanı	7	-	6	5
İK ve İdari İşler Uzman Yardımcısı	5	-	10	-
İK ve İdari İşler Sorumlusu	3	-	6	-
İK ve İdari İşler Personeli	3	-	3	2
Bordo ve Özlük İşleri Yöneticisi	3	-	6	2
Bordo ve Özlük İşleri Yönetici Yardımcısı	6	1	3	-
Bordo ve Özlük İşleri Uzmanı	1	-	6	1
Bordo ve Özlük İşleri Uzman Yardımcısı	-	-	4	-
Bordo ve Özlük İşleri Sorumlusu	-	-	3	4
Bordo ve Özlük İşleri Personeli	1	-	5	-
Toplam sayı ve yüzde	83	5	197	122
	(%7,2)	(%0,04)	(%17,2)	(%10,6)

3.5. Deneyim Süresi

İlanlarda istenen deneyim sürelerinin iş pozisyonlarına göre değişmektedir. Bazı iş pozisyonu ilanlarında (İK uzman yardımcısı, İK personeli ve İK asistanı gibi) deneyim istenmemektedir. Diğer ilanlarda ise bu süre 1 ile 15 yıl arasında değişmektedir. Deneyim süresinin uzun, kısa ya da hiç olmaması pozisyonun sahip olduğu statüye göre değişebilmektedir. Örneğin İK direktörü pozisyonu için en az 10 yıl en fazla 15 yıl deneyim süresi istenmektedir. Yine İK koordinatörü için ise en az 4 yıl en fazla 12 yıl istenmektedir. Bunların dışında en fazla 10 yıl deneyim süresi istenen iş pozisyonları sırasıyla İK ve idari işler yöneticisi, İK yöneticisi, İK yönetici yardımcısı ve İK şefidir. Tüm ilanlara bakıldığında sırasıyla 2 yıl (261), 3 yıl (200), 5 yıl (178), 1 yıl (154) ve 4 yıl (122) istenmektedir (Tablo 7). Kısacası ilanlarda ağırlıklı olarak 1 ile 5 yıl arasında deneyim istenmektedir. Deneyime sahip olmayan yeni mezunlar ya da iş arayanlar açısından ise İK uzman yardımcısı, İK personeli ve İK asistanı gibi deneyim istenmeyen iş pozisyonlarının işe girme açısından daha avantajlı pozisyonlar olabileceği söylenebilir.

Tablo 7. İş ilanlarında pozisyonlara göre deneyim süreleri

Pozisyonlar	Deneyim süreleri (Yıl)												
	Yok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15
İK Direktörü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	33	15	2
İK Koordinatörü	-	-	-	-	9	22	4	6	2	1	5	1	-
İK Yöneticisi	-	-	1	2	11	4	8	6	-	12	6	-	-
İK Yönetici Yardımcısı	-	-	5	4	14	12	3	4	1	1	6	-	-
İK Uzmanı	-	-	29	10	10	1	-	-	-	-	-	-	-
İK Uzman Yardımcısı	17	20	13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
İK Sorumlusu	-	-	25	3	21	-	1	-	-	-	-	-	-
İK Şefi	-	-	2	6	13	11	6	6	-	2	4	-	-
İK İş Ortağı	-	6	17	9	8	7	2	-	-	1	-	-	-
İK Personeli	15	18	14	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-
İK Asistanı	26	19	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
İK ve İdari İşler Yöneticisi	-	-	-	3	3	24	-	4	3	-	13	-	-
İK ve İdari İşler Yön. Yrd.	-	-	12	21	6	11	-	-	-	-	-	-	-
İK ve İdari İşler Uzmanı	-	-	14	24	3	9	-	-	-	-	-	-	-

İK ve İdari İşler Uzman Yrd.	-	31	15	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
İK ve İdari İşler Sorumlusu	-	1	11	17	1	20	-	-	-	-	-	-	-
İK ve İdari İşler Personeli	-	5	27	17	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Bordo ve Özlük İşleri Yön.	-	-	-	3	6	25	2	7	7	-	-	-	-
Bordo ve Özlük İşleri Yön. Yrd.	-	-	22	20	4	4	-	-	-	-	-	-	-
Bordo ve Özlük İşleri Uzmanı	-	-	6	31	5	7	1	-	-	-	-	-	-
Bordo ve Özlük İşleri Uzm. Yrd.	-	31	15	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bordo ve Özlük İşleri Sor.	-	3	8	14	5	18	1	1	-	-	-	-	-
Bordo ve Özlük İşleri Per.	-	20	20	6		2	-	-	-	-	-	-	-
Toplam sayı	58	154	261	200	122	178	28	34	13	17	67	16	2

3.6. Bilgisayar ve Yazılım Programı Bilgisi

Verilen ilanların yaklaşık %90'ında Microsoft ofis programları (özellikle excel) kullanma becerisi istenmektedir. Bunun yanı sıra ilanların %46'sında ayrıca İK yazılım programlarını kullanma becerisi de istenmektedir. İlanların yaklaşık %14'ünde ise parmak izi, kart okuma, yüz tanıma sistemi ve otomasyon gibi sistemleri ifade eden Personel Devam Kontrol Sistemi (PDKS) kullanma becerisi de istenmektedir. Ayrıca verilen ilanların bir kısmında İK yazılım ve PDKS programlarının adı da verilmektedir. İlanlarda adı geçen programları kullanabilme becerisinin işe alımda tercih nedeni ya da zorunlu olduğu vurgulanmaktadır. Bu programlar içinde sırasıyla SAP, Logo, Micro, Netsis, Luca ve Zirve programları başı çekmektedir. Meyer programı ise PDKS açısından en çok istenen programdır (Tablo 8).

İş ilanlarında en fazla İK yazılım programı istenen pozisyonların özellikle bordro ve özlük işlerine ilişkin pozisyonlar olduğu görülmektedir (Tablo 8). Bu pozisyonların görev tanımları içinde özellikle puantaj, ücretlendirme, bordro ve tahakkuk gibi ücret yönetimine ilişkin işlerin olması ve bunların da genellikle insan kaynaklarına özgü programlar vasıtasıyla yapılması nedeniyle bu pozisyonlarda daha fazla İK yazılım programı istenmektedir.

Tablo 8. İş ilanlarında pozisyonlara göre bilgisayar ve program bilgisi

Pozisyonlar	M. Ofis Programı	İK Yazılım programı	PDKS Programı	İK Yazılım Programı	PDKS Programı
	n	n	n	Adı ve sayısı	Adı ve sayısı
İK Direktörü	38	13	3	SAP (152)	Meyer (19)
İK Koordinatörü	39	18	3	Logo (89)	Barkodes (3)
İK Yöneticisi (Müdürü)	37	16	2	Mikro (44)	Perkotek (3)
İK Yönetici Yardımcısı	42	19	4	Netsis (36)	Winper (2)
İK Uzmanı	48	23	10	Luca (23)	Bardes (1)
İK Uzman Yardımcısı	48	17	8	Zirve (23)	Canias (14)
İK Sorumlusu	41	22	7	-	Gecotime (1)
İK Şefi	49	31	6	Canias (14)	Uyumsoft (13)
İK İş Ortağı	44	15	-	Uyumsoft (13)	Starkom (1)
İK Personeli	47	20	11		
İK Asistanı	48	7	2		
İK ve İdari İşler Yöneticisi	47	20	5		

İK ve İdari İşler Yön. Yrd.	48	11	4	Eta (8)	Webpdks (1)
İK ve İdari İşler Uzmanı	45	21	14	Nebim V3 (8)	
İK ve İdari İşler Uzman Yrd.	44	20	11	Perkotek (8)	
İK ve İdari İşler Sorumlusu	47	25	8	Orka (5)	
İK ve İdari İşler Personeli	48	22	12	Sentez (5)	
Bordo ve Özlük İşleri Yön.	48	35	7	Delta (4)	
Bordo ve Özlük İşleri Yön. Yrd.	48	41	7	Workcube (3)	
Bordo ve Özlük İşleri Uzmanı	49	36	9	Eba (2)	
Bordo ve Özlük İşleri Uzm. Yrd.	48	31	9	Link (2)	
Bordo ve Özlük İşleri Sor.	50	31	12	Efespro (1)	
Toplam sayı ve yüzde	1051 (%91,4)	530 (%46,1)	162 (%14,1)	Freedom (1)	
				Gecotime (1)	
				Likom Presto (1)	
				Mic. Din. 365 (1)	
				Mikado (1)	
				Nav Dinamics (1)	
				Oracle (1)	
				Sedna (1)	
				SQL (1)	

3.7. Askerlik, Araç Kullanma, Seyahat Etme ve Cinsiyet

İlanların yaklaşık %73'ünde askerlik yapma şartı aranmaktadır. Askerlik yapma şartı en fazla İK ve idari işler yöneticisi ilanlarında aranırken en az İK asistanı ilanlarında istenmektedir. Diğer yandan ilanların yaklaşık %15'inde aktif olarak araç kullanabilme şartı bulunurken yaklaşık %11'inde ise seyahat engelinin bulunmaması istenmektedir (Tablo 9).

İlanlar cinsiyet açısından incelendiğinde ise sadece 12 ilanda cinsiyet özellikle belirtilmiştir. Geri kalan ilanlarda herhangi bir cinsiyet şartı bulunmamaktadır. Özellikle cinsiyet belirtilen ilanların nerdeyse yok denecek kadar olması, insan kaynakları departmanlarına personel alımı açısından cinsiyet ayrımcılığının bulunmadığını söylemek mümkündür (Tablo 9).

Tablo 9. İş ilanlarında pozisyonlara göre askerlik, araç kullanma, seyahat edebilme ve cinsiyet

Pozisyonlar	Askerlik yapma	Aktif Araç kullanma	Seyahat edebilme	Cinsiyet		
				E ya da K	E	K
İK Direktörü	40	6	5	50	-	-
İK Koordinatörü	34	6	10	50	-	-
İK Yöneticisi (Müdürü)	33	3	10	47	3	-

İK Yönetici Yardımcısı	39	4	6	50	-	-
İK Uzmanı	42	9	7	50	-	-
İK Uzman Yardımcısı	32	8	4	50	-	-
İK Sorumlusu	34	5	3	49	-	1
İK Şefi	38	7	5	50	-	-
İK İş Ortağı	31	1	7	50	-	-
İK Personeli	32	4	5	49	-	1
İK Asistanı	17	4	2	50	-	-
İK ve İdari İşler Yöneticisi	45	15	10	50	-	-
İK ve İdari İşler Yön. Yrd.	30	10	5	50	-	-
İK ve İdari İşler Uzmanı	37	12	9	50	-	-
İK ve İdari İşler Uzman Yrd.	41	17	3	50	-	-
İK ve İdari İşler Sorumlusu	42	10	2	50	-	-
İK ve İdari İşler Personeli	43	19	6	45	4	1
Bordo ve Özlük İşleri Yön.	42	5	4	50	-	-
Bordo ve Özlük İşleri Yön. Yrd.	40	2	1	50	-	-
Bordo ve Özlük İşleri Uzmanı	43	4	2	50	-	-
Bordo ve Özlük İşleri Uzm. Yrd.	26	4	3	49	1	
Bordo ve Özlük İşleri Sor.	42	6	1	50	-	-
Bordo ve Özlük İşleri Per.	35	8	4	49	-	1
Toplam sayı ve yüzde	838 (%72,9)	169 (%14,7)	114 (%10,8)	1138	8	4

3.8. Beceriler

İlanlar adaylardan istenen beceriler açısından analiz edildiğinde, tüm iş pozisyonları açısından 76 farklı becerinin ilanlarda yer aldığı görülmektedir. Tüm ilanlarda sırasıyla iletişim, takım çalışması, analitik ve sistematik düşünme, organizasyon, sonuç ve çözüm odaklı olma, planlama, raporlama, insan ilişkilerinde başarılı olma, iş takibi ve problem çözme becerilerinin ilk 10 beceri içerisinde yer aldığı görülmektedir (Tablo 10).

Bu becerilerin çoğunluğunun yumuşak beceriler olması, işletmelerin teknik beceriler yanında yumuşak becerilere de önem verdiğini göstermektedir. Araştırmalar, işletmelerin temel olarak işgücü piyasasında yumuşak ve sert becerilere odaklandığını göstermektedir (Patacsil & Tablatin, 2017). Yumuşak beceriler, iletişim, sosyal ilişkiler, bireysel kişilik ve özellikler, ekip çalışması, esneklik ve motivasyon gibi becerileri kapsayan çalışanların işyerine ve kişilerarası uyum sağlamasını kolaylaştıran beceriler olarak tanımlanmaktadır (Heckman & Kautz, 2012). Sert beceriler ise çalışanların mesleğine yönelik bilimsel bilgi, iş bilgisi, yetenek ve teknik uzmanlık gibi görevlerinde rekabet etmelerini sağlayan becerileri tanımlanmaktadır (Laker & Powell, 2011). Yumuşak beceriler, diğer çalışanlarla iş birliği yapabilmek için gerekli yetenek ve davranışsal unsurları vurgularken, zor beceriler teknik işin teknik boyutunu içeren öğrenilebilir yeteneklere odaklanmaktadır (Patacsil & Tablatin, 2017). Kısacası teknik işlerin daha iyi yapılmasında sert beceriler öne çıkarken, sosyal ilişkilerde yumuşak beceriler öne çıkmaktadır. Bu bağlamda hem tüm pozisyonlar hem de her bir iş pozisyonu bağlamında istenen beceriler içinde yumuşak becerilerin ağırlıklı olduğu görülmektedir. Zira yumuşak beceriler, teknik becerileri tamamlayan bir özelliğe sahiptir.

Tablo 10. İş ilanlarında istenen beceriler

Beceri Tipi	n	%	Beceri Tipi	n	%
İletişim	821	71,4	Kendini ifade etme	30	2,6
Takım çalışması	573	49,8	Müşteri ilişkileri odaklı	30	2,6
Analitik ve sistematik düşünme	566	49,2	İlişki yönetimi	29	2,5
Organizasyon	411	35,7	Veri analiz edebilme	29	2,5
Sonuç ve çözüm odaklı olma	400	34,8	Karar verme yetisi	28	2,4
Planlama	382	33,2	Hedef odaklı olma	26	2,3
Raporlama	327	28,4	Dürüst güvenilir	24	2,1
İnsan ilişkilerinde başarılı olma	309	26,9	Gizliliğe riayet	24	2,1
İş takibi	283	24,6	Sorgulama	24	2,1
Problem çözme	223	19,4	Stres yönetimi	24	2,1
Yoğun iş temposuna uyum	167	14,5	Yaratıcı düşünme	24	2,1
Sorumluluk sahibi olma	161	14	Kariyer hedefli	21	1,8
Detaycı ve titiz olma	145	12,6	Vizyon sahibi olma	20	1,7
Dikkatli olma	130	11,3	Teknolojik beceri	19	1,7
Öğrenme ve gelişime açık olma	124	10,8	Başarı odaklı	18	1,6
Disiplinli olma	113	9,8	Geri bildirim yapabilme	17	1,5
Temsil	113	9,8	Kalite odaklı olma	17	1,5
Dinamik ve enerjik olma	93	8,1	Müzakereci arabulucu	14	1,2
Koordinasyon	84	7,3	Çatışma yönetimi	13	1,1
Yüksek motivasyon	84	7,3	Dosyalama arşivleme	13	1,1
Sunum	81	7,0	Esnek olma	13	1,1
Düzenli ve sistemli çalışma	71	6,2	Girişimci	12	1
Liderlik	70	6,1	İş odaklı	12	1
Esnek çalışmaya uyum	66	5,7	Eleştirel düşünme	10	0,9
Yenilikleri takip etme	64	5,6	Açık fikirli olma	9	0,8
İkna Gücü	62	5,4	Dışa dönük olma	9	0,8
Zaman yönetimi	61	5,3	Empati yapabilme	9	0,8
Araştırmacı	60	5,2	Etik bilinç	9	0,8
Yenilik ve değişime açık olma	58	5	Anlatım yetisi	7	0,6
Yönetimi becerisi	48	4,2	İnsan odaklı	7	0,6
Proaktif	45	3,9	Kararlı olma	5	0,4
Planlı olma	44	3,8	Belirsizlikte çözüm üretme	4	0,3
Çok yönlü çalışabilme	43	3,7	Önyargısız	3	0,3
Dış görünüşe önem verme	36	3,1	Sabırlı	3	0,3
Diksiyonu düzgün olma	35	3	Yetki devri	3	0,3
İnisiyatif alma	34	3	Duygusal zekâ	2	0,2
Kendine güvenen	33	2,8	Algısı açık	1	0,1
Stratejik bakış açısı	31	2,7	Dayanıklılık	1	0,1

İlanlarda istenen beceriler iş pozisyonlarına göre analiz edildiğinde tüm ilanlarda aranan ilk 10 beceri içerisinde iletişim, analitik ve sistematik düşünme, organizasyon, takım çalışması, planlama,

liderlik, raporlama, temsil, insan ilişkilerinde başarılı olma, ikna gücü, sonuç ve çözüm odaklı olma, iş takibi, problem çözme, yoğun iş temposuna uyum, öğrenme ve gelişime açık olma, koordinasyon, sorumluluk sahibi olma, çok yönlü çalışabilme, motivasyon ve dikkatli olma becerileri yer almaktadır. İlgili becerilerin iş pozisyonlarına göre sıralaması Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. İş ilanlarında istenen becerilerin iş pozisyonlarına göre sıralaması

Pozisyonlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
İK Direktörü	İltş.	ASD	Org.	TkÇ	Plan.	Ldr.	Rap.	Tem.	İİB	İG
İK Koordinatörü	İltş.	TkÇ	ASD	Ldr.	SÇO	Org.	Plan.	İşT	Ra	İG
İK Yöneticisi	İltş.	TkÇ	ASD	Org.	Rap.	Plan.	PÇ	İİB	p. SÇ	Ldr.
İK Yönetici Yardımcısı	İltş.	TkÇ	Plan.	Org.	SÇO	ASD	Rap.	PÇ	O İİB	YİTU
İK Uzmanı	İltş.	TkÇ	ASD	Org.	Plan.	Rap.	PÇ	İİB	ÖG	İşT
İK Uzman Yardımcısı	İltş.	TkÇ	Plan.	Org.	SÇO	ASD	Rap.	İşT	A Yİ	Koor.
İK Sorumlusu	İltş.	SÇO	TÇ	ASD	Org.	Plan.	İİB	İşT	TU	SSO
İK Şefi	İltş.	TkÇ	ASD	Plan.	Org.	Rap.	SÇO	İİB	Ra p.	YİTU
İK İş Ortağı	İltş.	ASD	Org.	SÇO	İİB	TkÇ	ÇYÇ	Plan.	PÇ	Mot.
İK Personeli	İltş.	TkÇ	İİB	ASD	SÇO	Org.	İşT	Plan.	Yİ	Rap.
İK Asistanı	İltş.	TkÇ	ASD	ÖGA	İşT	SÇO	Org.	Plan.	TU İİB	Rap.
İK ve İdari İşler Yöneticisi	İltş.	TkÇ	ASD	Org.	Plan.	SÇO	Rap.	İİB	İşT	Tem.
İK ve İdari İşler Yön. Yrd.	İltş.	TkÇ	Org.	Plan.	ASD	PÇ	SÇO	Rap.	İşT	SSO
İK ve İdari İşler Uzmanı	İltş.	TkÇ	SÇO	Org.	ASD	Plan.	İİB	Rap.	İşT	SSO
İK ve İdari İşler Uzman Yrd.	İltş.	TkÇ	ASD	Plan.	Rap.	Org.	PÇ	İİB	İşT	SSO
İK ve İdari İşler Sorumlusu	İltş.	ASD	Org.	TkÇ	Plan.	Rap.	SÇO	İşT	PÇ	İİB
İK ve İdari İşler Personeli	İltş.	TkÇ	ASD	İİB	İşT	Org.	Plan.	SÇO	SS	Rap.
Bordo ve Özlük İşleri Yön.	ASD	İlt.	TÇ	SÇO	Rap.	Plan.	İİB	İşT	PÇ	Org.
Bordo ve Özlük İşleri Yön. Yrd.	ASD	TkÇ	İltş.	SÇO	Rap.	DO	İİB	İşT	Yİ	SSO
Bordo ve Özlük İşleri Uzmanı	ASD	TkÇ	İltş.	SÇO	İİB	Rap.	Org.	İşT	TU Yİ	Plan.
Bordo ve Özlük İşleri Uzm. Yrd.	İltş.	TkÇ	ASD	Plan.	Org.	SÇO	İşT	Rap.	TU Yİ	SSO
Bordo ve Özlük İşleri Sor.	İltş.	TkÇ	ASD	İİB	İşT	DO	Rap.	Org.	TU PÇ	YİTU
Bordo ve Özlük İşleri Per.	İltş.	ASD	TÇ	İşT	SÇO	Plan.	Org.	Rap.	İİB	YİTU

İltş.=İletişim; ASD= Analitik ve sistemli düşünme; TkÇ= Takım çalışması; SÇO= Sonuç ve çözüm odaklı olma, İİB=İnsan ilişkilerinde başarılı olma; YİTU= Yoğun iş temposuna uyum; İşT=İş takibi; DO=, Rap.=Raporlama; Org.=Organizasyon; Plan.=Planlama; PÇ=Problem çözme; İG=İkna gücü; Ldr.=Liderlik; SS= Sorumluluk sahibi olma; Tem.=Temsil; YİTU=Yoğun iş temposuna uyum; ÖGA= Öğrenme ve gelişime açık olma; Koor.= Koordinasyon; SSO= Sorumluluk sahibi olma; ÇYÇ= Çok yönlü çalışabilme; Mot.= Motivasyon; DO=Dikkatli olma.

İlanlar ilgili pozisyonlar için istenen toplam beceri sayısına göre analiz edildiğinde, her bir pozisyon için farklı sayılarda beceri istendiği görülmektedir. Örneğin, İK ve idari işler yöneticisi için verilen 50 ilanda toplamda 62 farklı beceri istenmektedir. İK yöneticisi için 61, İK yönetici yardımcısı için ise 58 farklı beceri istenmektedir. En az beceri istenen ilk üç pozisyon ise sırasıyla bordo ve özlük

işleri yönetici yardımcısı (38), bordo ve özlük işleri personeli (36) bordo ve özlük işleri uzman yardımcısıdır (34) (Tablo 12). Görüldüğü gibi beceri sayısının en az olduğu pozisyonlar bordro ve özlük işlerine ilişkindir. Bu pozisyonlardan beklenen beceri sayısının az olması, yukarıda belirtildiği gibi görev tanımlarının daha çok ücret yönetimi gibi teknik becerilere ilişkin olmasına bağlanabilir.

Tablo 12. İş ilanlarında pozisyonlara göre beceri sayıları

Pozisyonlar	Beceri sayısı
İK Direktörü	51
İK Koordinatörü	56
İK Yöneticisi	61
İK Yönetici Yardımcısı	58
İK Uzmanı	47
İK Uzman Yardımcısı	42
İK Sorumlusu	55
İK Şefi	54
İK İş Ortağı	45
İK Personeli	48
İK Asistanı	40
İK ve İdari İşler Yöneticisi	62
İK ve İdari İşler Yönetici Yardımcısı	56
İK ve İdari İşler Uzmanı	54
İK ve İdari İşler Uzman Yardımcısı	50
İK ve İdari İşler Sorumlusu	51
İK ve İdari İşler Personeli	45
Bordo ve Özlük İşleri Yöneticisi	48
Bordo ve Özlük İşleri Yönetici Yardımcısı	38
Bordo ve Özlük İşleri Uzmanı	45
Bordo ve Özlük İşleri Uzman Yardımcısı	34
Bordo ve Özlük İşleri Sorumlusu	51
Bordo ve Özlük İşleri Personeli	36

3.9. Deneyim Konuları

İlgili ilanlarda 54 farklı deneyim konusu yer almaktadır. Tüm ilanlar genel olarak değerlendirildiğinde ilk 10 deneyimin iş hukuku, sosyal güvenlik hukuku, bordro düzenleme, özlük işleri, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, iş sağlığı ve güvenliği, ücret yönetimi ve teşvikler konusunda olduğu göze çarpmaktadır (Tablo 13). İstenen deneyimlerde özellikle hukuki boyutu ağırlıklı olan konular yer almaktadır. İlk 10 deneyim içerisinde yer alan konular daha çok klasik insan kaynakları yönetimine ilişkin fonksiyonlardır. Bu durum, insan kaynakları departmanlarının klasik personel yönetim anlayışına daha fazla bağlı oldukları yönünde yorumlanabilir. Örneğin yetenek yönetimi, motivasyon, çalışan bağlılığı ve memnuniyeti gibi deneyim konularının oldukça düşük yüzdeye sahip olması bu yargıyı doğrulamaktadır. Ayrıca devlet, sendika, işletme ve çalışan ilişkilerini kapsayan endüstri ilişkileri deneyimi oldukça düşük düzeyde (%3) istenmektedir. Bu durum işletmelerin çalışanların sosyal haklarına verdiği önemin düzeyini belirleyen bir göstere olarak yorumlanabilir. Bir diğer göze çarpan bulgu ise, insan kaynakları planlamasının ilk 10 deneyim içerisinde yer almamasıdır. Dikkat çeken başka bir husus ise, adayların Sosyal Güvenlik Kurumu ve

İŞKUR gibi kurumlar tarafından sağlanan teşvikler konusunda bilgi ya da deneyim sahibi olmalarının işletmeler açısından önemli olduğu söylenebilir.

Tablo 13. İş ilanlarında istenen deneyim konuları

Deneyim konuları	n	%	Deneyim konuları	n	%
İş Hukuku	733	63,7	İş Analizi	30	2,6
SGK	664	57,7	Kalite Yönetimi Sistemleri	30	2,6
Bordro Düzenleme	551	47,9	Oryantasyon	30	2,6
Özlük İşleri	535	46,5	Bütçeleme	22	1,9
Seçme ve Yerleştirme	318	27,7	İş Tanımı	17	1,5
Performans Değerlendirme	230	20	Motivasyon	17	1,5
Eğitim ve Geliştirme	202	17,6	Organizasyonel Yapılanma	17	1,5
İSG	201	17,5	Mülakat Teknikleri	17	1,5
Ücret Yönetimi	175	15,2	Stratejik İK	16	1,4
Teşvikler	154	13,4	Yetkinlik Bazlı İş Tanımı	14	1,2
Puantaj	146	12,7	Değişim Yönetimi	13	1,1
Kariyer Yönetimi	129	11,2	Ödüllendirme	12	1
İşkur	90	7,8	Çalışan Bağlılığı	11	1
Organizasyonel Gelişim	66	5,7	Çalışan Memnuniyeti	11	1
Yetenek Yönetimi	65	5,7	Koçluk Sertifikası	10	0,9
Sistem Kurma ve Geliştirme	50	5,3	Kurum İçi İletişim	10	0,9
Mavi Yakalı	57	5	Sosyal Uygunluk Denetimi	10	0,9
E - Bildirge	50	4,3	Stratejik Planlama	9	0,8
Beyaz Yakalı	46	4,0	İtibar Yönetimi	8	0,7
Gelir Vergisi	39	3,4	İş Değerleme	7	0,6
Süreç İyileştirme	39	3,4	Değerleme Merkezi Uygulamaları	5	0,4
BES İşlemleri	36	3,1	İşbaşı Eğitimi	2	0,2
İK Planlaması	36	3,1	Kişilik Envanteri	2	0,2
Endüstri İlişkileri	34	3,0	Kurum Kültürü Oluşturma	2	0,2
KVKK	32	2,8	Matriks Yönetişim	2	0,2
Süreç Yönetimi	31	2,7	SWOT Analizi	2	0,2
Yan Haklar Yönetimi	31	2,7	Kıyaslama (Benchmarking)	1	0,1

Deneyim konuları tüm iş pozisyonları bağlamında analiz edildiğinde, iş hukuku, sosyal güvenlik hukuku, seçme ve yerleştirme, performans yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, ücret yönetimi, bordrolama, eğitim ve geliştirme, özlük işleri, kariyer yönetimi, stratejik planlama, yetenek yönetimi, İŞKUR, teşvikler, kalite yönetim sistemleri, organizasyonel gelişim, puantaj, Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK), E-bildirge, bireysel emeklilik sistemi işlemleri ve gelir vergisi gibi konuların yer aldığı görülmektedir (Tablo 14).

İş pozisyonu bağlamında sahip olunan deneyim konularının iş pozisyonlarına göre sıralaması değişse de genel olarak sayılan konular üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Dolayısıyla iş ilanının pozisyonu ne olursa olsun, sayılan deneyim konularında adayların belirli bir düzeyde yeterliliğe sahip olması gerektiği görülmektedir.

Tablo 14. İş ilanlarında istenen deneyim konularının iş pozisyonlarına göre sıralaması

Pozisyonlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
İK Direktörü	İşH	SGH	SY	PY	İSG	ÜY	Bord.	EG	Öİ	KY
İK Koordinatörü	İşH	SY	SGH	Bord.	PY	EG	Öİ	ÜY	KY	SP
İK Yöneticisi (Müdürü)	İşH	SGH	PY	SY	EG	Bord.	Öİ	ÜY	YY	KY
İK Yönetici Yardımcısı	İşH	SGH	SY	PY	Bord.	Öİ	EG	KY	ÜY	İSG
İK Uzmanı	İşH	SGH	Öİ	Bord.	SY	EG	PY	İSG	KY	İŞKUR
İK Uzman Yardımcısı	İşH	SGH	SY	Öİ	Bord.	İSG	EG	PY	ÜY	Teşv.
İK Sorumlusu	İşH	SGH	SY	Öİ	Bord.	EG	PY	ÜY	İSG	İŞKUR
İK Şefi	İşH	SGH	SY	Öİ	Bord.	PY	EG	İSG	KY	ÜY
İK İş Ortağı	İşH	SY	PY	EG	SGH	KYS	OG	YY	KY	ÜY
İK Personeli	İşH	SGH	SY	Bord.	Öİ	ÜY	PY	EG	İSG	KY
İK Asistanı	İşH	SGH	Öİ	Bord.	SY	İSG	Puan.	PY	EG	KY
İK ve İdari İşler Yöneticisi	İşH	SGH	Bord.	Öİ	SY	İSG	PY	ÜY	EG	KY
İK ve İdari İşler Yön. Yrd.	İşH	SGH	Bord.	Öİ	SY	İSG	PY	EG	ÜY	KY
İK ve İdari İşler Uzmanı	İşH	SGH	SY	Öİ	Bord.	PY	EG	İSG	ÜY	KY
İK ve İdari İşler Uzman Yrd.	İşH	Öİ	Bord.	SGH	SY	PY	İSG	EG	ÜY	KVKK
İK ve İdari İşler Sorumlusu	İşH	SGH	Öİ	Bord.	SY	PY	EG	İSG	Puan.	ÜY
İK ve İdari İşler Personeli	İşH	SGH	Bord.	Öİ	SY	PY	İSG	Puan.	EG	ÜY
Bordo ve Özlük İşleri Yön.	İşH	SGH	Bord.	Öİ	Puan.	E-b	Teşv.	ÜY	PY	BES
Bordo ve Özlük İşleri Yön. Yrd.	İşH	SGH	Bord.	Öİ	Puan.	Teşv.	İSG	GV	E-b	İŞKUR
Bordo ve Özlük İşleri Uzmanı	İşH	SGH	Bord.	Öİ	Puan.	Teşv.	E-b	GV	ÜY	İŞKUR
Bordo ve Özlük İşleri Uzm. Yrd.	İşH	SGK	Bord.	Öİ	Puan.	E-b	Teşv.	GV	İSG	İŞKUR
Bordo ve Özlük İşleri Sor.	İşH	SGH	Bord.	Öİ	Teşv.	Puan.	Ücret	İSG	E-b	İŞKUR
Bordo ve Özlük İşleri Per.	İşH	SGH	Bord.	Öİ	Puan.	Teşv.	İSG	E-b	ÜY	BES

İşH=İş hukuku; SGH=Sosyal güvenlik hukuku; İSG=İş sağlığı ve güvenliği; Puan.=Puantaj; Teşv.=Teşvikler; E-b=E-bildirge; ÜY=Ücret yönetimi; BES= Bireysel emeklilik sistemi; İŞKUR=İş ve İşçi Bulma Kurumu; Bord.=Bordrolama; Öİ=Özlük işleri; EG=Eğitim ve geliştirme; SY=Seçme ve yerleştirme; GV=Gelir vergisi; KY=Kariyer yönetimi; KYS=Kalite yönetim sistemleri; OG=Organizasyonel gelişim; YY=Yetenek yönetimi; SP=Stratejik planlama; PY=Performans yönetimi.

4. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, insan kaynakları departmanları tarafından verilen iş ilanlarını analiz ederek bu pozisyonlara başvuracak adayların istihdam edilebilme kriterlerini ortaya koyabilmeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda insan kaynakları departmanlarında istihdam etmek isteyen işverenlerin adaylarda aradıkları mezuniyet, yabancı dil bilgisi, bilgisayar ve yazılım programı bilgisi, deneyim süresi, askerlik, araç kullanma, seyahat edebilme, cinsiyet, beceriler ve deneyim gibi gerekli özelliklerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca bağlı olarak internet üzerinde çeşitli iş ilanı sitelerinde yer alan güncel 1050 ilan toplanmış ve frekans analiz ne tabi tutulmuştur.

Araştırmanın bulguları, insan kaynakları departmanlarına alınması planlanan adaylarda aranan özelliklerin genel bir çerçevesini ortaya koymuştur. Toplanan verilerin frekans analizi sonucu elde edilen bulgulara göre, insan kaynakları departmanlarına işgören alımı için verilen ilanlar en fazla üretim-imalat, tekstil ve turizm-konaklama sektörlerindedir. Bu sektörler, aday işgörenlerin daha fazla istihdam edilebileceği ya da daha fazla İK aday işgören talebinin bulunduğu sektörler olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Pozisyonlar açısından bakıldığında, adı geçen 23 pozisyona ilişkin daha fazla ilan verildiği görülmektedir. Bu pozisyonlardan sadece 10 tanesinin Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından meslek standartlarının belirlendiği, diğerlerinin ise henüz meslek standartlarının belirlenmediği görülmektedir. Dolayısıyla İK alanında belirli bir standardın oluşabilmesi için diğer pozisyonların da meslek standartlarının belirlenmesi gereklidir. Mezuniyet seviyesi açısından, İK departmanlarında bulunan açık pozisyonlar için istenen mezuniyet seviyesinin lise ve yüksek lisans arasında değiştiği gözlemlenmektedir. İşletmelerin %90'ını lisans mezunu seviyesinde işgücü talebine sahiptir. İşletmelerin insan kaynakları yönetimi bölümü mezunlarına yönelik talepleri ise oldukça düşüktür (%17,3). Bu durum, insan kaynakları yönetimi bölümlerinin açılmasının yakın bir geçmişte sahip olmasına ve sektörde insan kaynakları yönetimi lisans bölümlerinin bilinirliğinin henüz çok fazla yaygınlaşmadığına bağlanmaktadır. İK alanında işgücü talebi halen çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, işletme bölümü mezunu ağırlıklı olarak devam etmektedir. Ayrıca işletmelerin “İlgili bölüm” ve “İİBF” mezunu olma gibi daha kapsayıcı kavramlarla mezuniyet seviyesi istemesi, işletmelerin daha fazla başvuruyu almaya yönelik bir yaklaşıma sahip olduklarını göstermektedir. Yabancı dil açısından ilgili ilanların yaklaşık %7'si İngilizce olarak verilmiştir. İlanların yaklaşık %35'inde İngilizce yazma ve konuşabilme şartı aranmaktadır. İlanlarda İngilizce dil bilgisi açısından sırasıyla İK iş ortağı, İK direktörü, İK koordinatörü, İK yöneticisi ve İK uzmanı gelmektedir. Özellikle İK iş ortağı, İK koordinatörü ve İK direktörü ilanlarının İngilizce olarak verilmesi tercih edilmiştir. Bu pozisyonlarda daha fazla İngilizce dil bilgisini istenmesi, bu pozisyonların daha kurumsal ve büyük ölçekli firmalarda yer alan istihdam türleri olmasına bağlanabilir. İlanların yaklaşık %65'inde ise İngilizce şartı aranmamaktadır. Sektörlere göre İngilizce dil bilgisi şartına bakıldığında, sırasıyla üretim-imalat, turizm- konaklama ve bilişim sektörleri ilk üç sırada yer almaktadır. İlanlarda istenen deneyim sürelerinin iş pozisyonlarına göre değiştiği gözlemlenmektedir. Özellikle İK uzman yardımcısı, İK personeli ve İK asistanı gibi pozisyonlar için deneyim istenmemektedir. Diğer ilanlarda ise deneyim süresi, 1 ile 15 yıl arasında değişmektedir. İlanların çoğunda 1 ile 5 yıl arasında deneyim istenmektedir. Deneyime sahip olmayan yeni mezunlar açısından İK uzman yardımcısı, İK personeli ve İK asistanı gibi deneyim istenmeyen iş pozisyonları işe girme açısından daha avantajlı pozisyonlar olabileceği öngörülebilir. İlanların yaklaşık %90'ında Microsoft ofis programları (özellikle excel) kullanma becerisi istenmektedir. Bunun yanı sıra ilanların %46'sında ayrıca İK yazılım programlarını kullanma becerisi de yer almaktadır. İlanların yaklaşık %14'ünde ise PDKS kullanma becerisi de bulunmaktadır. İK yazılım programları içerisinde SAP, Logo, Micro, Netsis, Luca, Zirve ve Meyer gibi programlar öne çıkmaktadır. İş ilanlarında en fazla İK yazılım programı istenen pozisyonların özellikle bordro ve özlük işlerine ilişkin pozisyonlar olduğu görülmektedir. Bu pozisyonların iş/görev tanımları daha çok ücret yönetimine ilişkin olması nedeniyle daha fazla İK yazılım programı istendiği belirtilebilir. İlanların yaklaşık %73'ünde askerlik yapma şartı, yaklaşık %15'inde aktif olarak araç kullanabilme şartı ve yaklaşık %11'inde ise seyahat engelinin bulunmaması istenmektedir. İlanların sadece 12 tanesinde cinsiyet özellikle belirtilmiştir. Özellikle adayın cinsiyetini belirtilen iş ilanlarının oldukça az sayıda olması, işletmelerin işe alımda cinsiyet eşitliğini gözettiğini söylemek mümkündür. İlanlardan elde edilen beceri bulgularına göre, tüm iş pozisyonlarında toplamda 76 farklı becerinin olduğu tespit edilmiştir. Tüm ilanlarda sırasıyla iletişim, takım çalışması, analitik ve sistematik düşünme, organizasyon, sonuç ve çözüm odaklı olma, planlama, raporlama, insan ilişkilerinde başarılı olma, iş takibi ve problem çözme becerilerinin ilk 10 beceri içerisinde yer aldığı görülmektedir. Dolayısıyla bu becerilerin, işverenlerin işgücü piyasasından bekledikleri yani yeni mezunların ya da aday işgörenlerin işe girmelerine yardımcı olacak ilk 10 beceri olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca bu becerilerin çoğunluğunun yumuşak beceriler olması, işletmelerin teknik beceriler yanında yumuşak becerilere de önem verdiğini göstermektedir.

İlgili ilanlarda 54 farklı deneyim konusunun yer aldığı tespit edilmiştir. Tüm ilanlar topluca değerlendirildiğinde iş hukuku, sosyal güvenlik hukuku, bordro düzenleme, özlük işleri, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, iş sağlığı ve güvenliği, ücret yönetimi ve teşvikler konusunun ilk 10 deneyim konusu içerisinde yer aldığı görülmektedir. İstenen deneyimlerde özellikle hukuki boyutu ağırlıklı olan ve daha çok klasik insan kaynakları yönetime ilişkin fonksiyonlara ilişkindir. Bu durum, insan kaynakları departmanlarının klasik personel yönetim anlayışına daha fazla bağlı oldukları, yetenek yönetimi, motivasyon, çalışan bağlılığı ve memnuniyeti gibi modern yönetim anlayışının ürünü olan örgütsel davranış konularının ise daha az istendiği görülmektedir. Ayrıca çalışan ilişkilerini içeren endüstri ilişkileri deneyiminin düşük olması, işletmelerin çalışanların sosyal haklarına verdiği önemin düzeyini gösteren bir olgu olarak yorumlanabilir. Bir diğer göze çarpan bulgu ise, insan kaynakları planlamasının ilk 10 deneyim içerisinde yer almamasıdır. Uzun vadede en doğru ve en uygun işgörenlerin istihdamına yönelik planlama deneyiminin ilanlarda düşük düzeyde (%3,1) yer alması, işletmeler açısından planlamaya gereken değerin verilmediğini göstermektedir. Tüm iş pozisyonları bağlamında deneyim konuları bulgularına göre, iş hukuku, sosyal güvenlik hukuku, seçme ve yerleştirme, performans yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, ücret yönetimi, bordrolama, eğitim ve geliştirme, özlük işleri, kariyer yönetimi, stratejik planlama, yetenek yönetimi, İŞKUR, teşvikler, kalite yönetim sistemleri, organizasyonel gelişim, puantaj, Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK), E-bildirge, bireysel emeklilik sistemi işlemleri ve gelir vergisi gibi konuların tüm pozisyonların ilk 10 sıralamasında yer aldığı tespit edilmiştir. Tüm iş pozisyonlarının sahip olması gereken deneyim konularının iş pozisyonlarına göre sıralaması değişse de genel olarak sayılan konular üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Dolayısıyla iş ilanının pozisyonu ne olursa olsun, sayılan deneyim konularında adayların yeterliliği sağlanması gerekli olduğu görülmektedir. Kısacası İK direktörü de İK personeli de iş hukuku uygulamaları deneyimine sahip olması gereklidir.

İş ilanları, işverenlerin başvuru sahiplerinden beklediği ve istediği beceri, deneyim ve nitelik gibi özellikleri ortaya koyan araçlardır. Sektörün ne aradığını ve nasıl bir eğilime sahip olduğunu gösteren ilanlara ilişkin detaylı ve güncel bulgular, adaylar, işletmeler, insan kaynakları departmanları, eğitimciler, politika yapıcılar ve sektör için iyi bir veri kaynağıdır. Bu bağlamda çalışma bulgularına dayalı olarak, yeni mezun ve adayların insan kaynakları alanında kariyerlerine başlamaları ve ilerleyebilmeleri için gerekli özellik, nitelik ve becerileri tanımlayan bir çerçeve önerilebilir.

Yeni mezun ve adaylar, insan kaynakları alanında başvurabilecekleri neredeyse her sektörde var olan oldukça geniş bir istihdam pozisyonu avantajına sahiptir. Adayların diğer özellik ve gereksinimleri sağlamaları halinde özellikle üretim - imalat ve turizm - konaklama sektörlerinde iş bulma olasılıkları daha yüksektir. Diğer yandan insan kaynakları mesleğinin oldukça geniş bir mezuniyet yelpazesine dayandığı görülmektedir. Bu bağlamda sadece insan kaynakları yönetimi mezunları değil işletme, ÇEKO, iktisat gibi İİBF mezunlarının da insan kaynakları departmanlarında istihdam edilebileceği öngörülmektedir. Ancak adayların, çoğunluğunun askerlik şartını sağlamaları, yabancı dil bilgisine sahip olmaları, bilgisayar (özellikle excel programı) ve İK yazılım programlarını kullanabilmeleri istihdam açısından önem arz etmektedir. Yeni mezunların kariyerlerine başlarken özellikle deneyim istenmeyen İK uzman yardımcısı, İK personeli ve İK asistanı gibi pozisyonlara başvurmaları daha isabetli olacağı belirtilebilir. Ayrıca sektörde cinsiyetler açısından bir fırsat eşitliğinin olduğunu söylemek de mümkündür. Adaylar açısından önemli bir diğer konu da beceri ve deneyim konularıdır. Adayların sadece teknik bilgiye sahip olmasının yeterli olmadığı bu özelliğin yanı sıra sosyal ilişkileri içeren yumuşak becerilere de sahip olması gerektiği söylenebilir. Zira analiz bulgularına göre istihdam için gerekli becerilerin çoğunluğu yumuşak becerilerden oluşmaktadır. Eğitim kurumları vasıtasıyla teknik becerilere sahip olunabilirken yumuşak becerilere sahip olma daha farklı süreçleri ve deneyimleri gerektirmektedir. Adayların istihdam edilebilirliğini artması için özellikle iş ilanlarında istenen çalışma

hukuku uygulamaları konusunda ve seçme ve yerleştirme, performans yönetimi ve ücret yönetimi gibi insan kaynakları fonksiyonlarında belli bir birikiminin olması gerekmektedir.

İşletmeler açısından bakıldığında iş ilanlarının nerdeyse tekdüze verildiği görülmektedir. Yani liderlik becerisi hariç İK direktörü için de İK personeli için de neredeyse aynı özellikler istenmektedir. İstenen nitelikler teknik beceriler bağlamında farklılaşmaktadır. Örneğin insan kaynakları yöneticisi, yönetici yardımcısı, İK uzmanı ve İK sorumlusu ve İK personeli için temel İK fonksiyonları öne çıkarken, İK ve idari işler de insan kaynakları fonksiyonlarının yanı sıra yönetim nitelikleri de önem kazanmaktadır. Bordro ve özlük işlerinde ise ücretlendirme faaliyetleri daha fazla öne çıkmaktadır. Bu bağlamda verilen ilanların pozisyona göre teknik becerilerinin belirlenmesi isabetli olmakla birlikte yumuşak becerilerin de öne çıkması gereklidir. Zira iş ilanları, görevler, beceriler ve işletme hakkında net açıklamalar sağlamalıdır. İş ilanları kurumsal itibara ve çalışanların markalaşmasına da katkıda bulunan bir özelliğe sahip olması nedeniyle (Potgieter & Doubell, 2018) sadece aday çekme ve bulma işlevleriyle sınırlı değildir. Bu nedenle her bir iş ilanının ilgili iş pozisyonunu daha net betimlemesi, diğer İK iş pozisyonlarından farklı bir nitelikte olması ve ilgili iş pozisyonuna özgü verilmesi daha uygun olacaktır.

Eğitim kurumları açısından bakıldığında, işletmeler adaylardan çoğunlukla teknik beceri ve deneyimleri beklemektedirler. İnsan kaynakları yönetimi bölümlerinde İK fonksiyonlarına yönelik eğitimler verilmektedir. Bu müfredatın sektörün beklentisini karşılayabilecek düzeyde olduğu söylenebilir. Ancak birçok İK fonksiyonu için deneyim istenmesi, eğitim esnasında uygulama eğitimlerine ağırlık verilmesini zorunlu kılmaktadır. Özellikle çalışma hukuku (iş hukuku, sosyal güvenlik hukuku, KVKK, iş sağlığı ve güvenliği, sendikalar hukuku gibi) alanında eğitimlerin daha iyi verilmesi uygulama örneklerinin gösterilmesi gereklidir. Diğer yandan ücretlendirme (bordro düzenleme) gibi işlemlerin eğitim kurumlarında yazılım programları desteğiyle verilmesi nitelikli işgücü arzını daha da güçlendirebilecektir. Kısacası eğitim müfredatı ile sektör beklentisi arasındaki boşluğun kapatılması gereklidir. Bu boşluğun kapatılması ise, ileri eğitim programlarını sektöre uygun bir şekilde geliştirme ve işgücü talebinin gereklerine göre yeniden tasarlama açısından önemlidir. Bu şekilde adaylara sektöre uygun beceri ve yetenek setini sağlama imkânı elde edilerek, teori ve pratik arasındaki boşluğu doldurmak mümkün olacaktır.

5. Kaynakça

- Acar-Şentürk, Z., & Fidan, Z. (2016). İş ilanları üzerinden halkla ilişkilerin mesleki profili. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 107-130.
- Al, Ö., Karaca, M. F., & Irk, E. (2015). Yönetici asistanlığı için iş kriterleri analizi: Kariyer.net örneği. *Elektronik Meslek Yüksekokulları Dergisi*, 14(Bürokon Özel Sayısı), 29-42.
- Aljohani, N. R., Aslam, A., Khadidos, A. O., & Hassan, S. U. (2022). Bridging the skill gap between the acquired university curriculum and the requirements of the job market: A data-driven analysis of scientific literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.10019>
- Andreassen, T. A. (2021). Diversity clauses in job advertisements: Organisational reproduction of inequality? *Scandinavian Journal of Management*, 37(4), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.sca.man.2021.101180>
- Ao, Z., Horváth, G., Sheng, C., Song, Y., & Sun, Y. (2023). Skill requirements in job advertisements: A comparison of skill-categorization methods based on wage regressions. *Information Processing & Management*, 60(2), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2022.103185>

- Barbosa, M. W., & de Oliveira, V. M. (2021). The Corporate Social Responsibility professional: A content analysis of job advertisements. *Journal of Cleaner Production*, 279(10), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123665>
- Bernhard, J., & Russmann, U. (2023). Digitalization in public relations - Changing competences: A longitudinal analysis of skills required in PR job ads. *Public Relations Review*, 49(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102283>
- Bivainis, J., & Morkvėnas, R. (2008). Assessment of the employees knowledge potential. *Business: Theory and Practice*, 9, 105-115. <https://doi.org/10.3846/1648-0627.2008.9.105-115>
- Blackman, A. (2006). Graduating students' responses to recruitment advertisements. *Journal of Business Communication*, 43(4), 367-388. <https://doi.org/10.1177/0021943606291705>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/ORJ0902027>
- Bronstein, J. (2015). An exploration of the library and information science professional skills and personal competencies: An Israeli perspective. *Library & Information Science Research*, 37(2), 130-138. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2015.02.003>
- Brunner, B. R., Zarkin, K., & Yates, B. L. (2018). What do employers want? What should faculty teach? A content analysis of entry-level employment ads in public relations. *Journal of Public Relations Education*, 4(2), 21-50.
- Cacciolatti, L., Lee, S. H., & Molinero, C. M. (2017). Clashing institutional interests in skills between government and industry: An analysis of demand for technical and soft skills of graduates in the UK. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 139-153. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.024>
- Cevher, E. (2013). Sekreterlerin işe alınmasında aranan niteliklere yönelik bir araştırma: Kariyer.net örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(Büro Yönetimi Özel Sayısı), 235-245.
- Choi, Y., & Rasmussen, E. (2009). What qualifications and skills are important for digital librarian positions in academic libraries? A job advertisement analysis. *The Journal of Academic Librarianship*, 35(5), 457-467. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2009.06.003>
- Cullen, J. (2004). LIS labour market research: implications for management development. *Library Management*, 25(3), 138-145. <https://doi.org/10.1108/01435120410522352>
- Çetin, M., & Akar-Şahingöz, S. (2019). İnsan kaynakları web sitelerinde açılımlara yönelik iş ilanları üzerine bir inceleme. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(64), 726-734. <https://doi.org/10.17719/jisr.2019.3393>
- Çevik, H., Şimşek, K. Y., Kayacık, U., & Demirtaş, H. (2020). Rekreasyon uzmanında aranan özellikler ve iş olanakları: İş ilanlarına yönelik içerik analizi. *Tourism and Recreation*, 2(2), 59-66.
- Dai, P., Zou, T., Cheng, H., Xin, Z., Ouyang, W., Peng, X., Luo, A., & Xie, W. (2022). Multidimensional analysis of job advertisements for medical record information managers. *Frontiers in Public Health*, 10, 1-18. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.905054>
- Deming, D., & Kahn, L. B. (2018). Skill requirements across firms and labor markets: evidence from job postings for professionals. *Journal of Labor Economics*, 36(S1), 337-369.

- Dörfler, L., & van de Werfhorst, H. G. (2009). Employers' demand for qualifications and skills increased merit selection in Austria, 1985-2005. *European Societies*, 11(59), 697-721. <https://doi.org/10.1080/14616690802474374>
- Ellinor-Rosén, M. (2014). From ad-man to digital manager: Professionalization through Swedish job advertisements 1960-2010. *Journal of Communication Management*, 18(1), 16-39. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2013-0038>
- Er-Koçoğlu, N. (2018). Türkiye'de bilgi ve belge yönetimi bölümü mezunlarının özel sektörde istihdamına yönelik çevrim içi yayımlanan iş ilanlarının içerik analizi. *DTCF Dergisi*, 58(1), 1138-1160.
- Ersoy-Yılmaz, S., & Çetinel, E. (2019). İş ilanlarında cinsiyet ayrımcılığı: Türkiye'de inşaat mühendisliği ilanları üzerine bir araştırma. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(18), 975-989.
- Ertürk, M. (2022). E-ticaret uzmanlarının işe alınmasında aranan niteliklere yönelik bir araştırma: Kariyer.net örneği. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 15-29.
- Gregorio, A. D., Maggioni, I., Mauri, C., & Mazzucchelli, A. (2019). Employability skills for future marketing professionals. *European Management Journal*, 37(3), 251-258. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.004>
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (Gözden geçirilmiş ve güncellenmiş 4. baskı). Seçkin.
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451-464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>
- Helleseer, M. D., Kuhn, P., & Shen, K. (2020). The age twist in employers' gender requests: Evidence from four job boards. *Journal of Human Resources*, 55(2), 428-469. <https://doi.org/10.3386/w22187>
- Karakatsanis, I., Alkhader, W., Maccrory, F., Alibasic, A., Atif, M., Aung, Z., & Woon, W. L. (2017). Data mining approach to monitoring the requirements of the job market: A case study. *Information Systems*, 65, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.is.2016.10.009>
- Khaouja, I., Kassou, I., & Ghogho, M. (2021). A survey on skill identification from online job ads. *IEEE Access*, 9, 118134-118153. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3106120>
- Kıran, F., & Çetinkaya-Bozkurt, Ö. (2021). Mintzberg'in yönetici rolleri modeli kapsamında iş ilanlarının analizi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(2), 394-418. <http://dx.doi.org/10.17130/ijmeh.808332>
- Kim, J., & Angnakoon, P. (2016). Research using job advertisements: A methodological assessment. *Library & Information Science Research*, 38(4), 327-335. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2016.11.006>
- Kureková, L. M., Beblavý, M., & Thum-Thysen, A. (2015). Using online vacancies and web surveys to analyze the labour market: A methodological inquiry. *IZA Journal of Labor Economics*, 4(18), 1-20. <https://doi.org/10.1186/s40172-015-0034-4>
- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111-122. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20063>

- Lorincová, S. (2015). The improvement of the effectiveness in the recruitment process in the Slovak public administration. *Procedia Economics and Finance*, 34, 382-389. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01644-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01644-5)
- Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>
- Meganck, S., Smith, J., & Guidry, J. P. D. (2020). The skills required for entry-level public relations: An analysis of skills required in 1,000 PR job ads. *Public Relations Review*, 46(5), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101973>
- Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK). (2023). *Ulusal meslek standartları*. https://portal.myk.gov.tr/index.php?option=com_meslek_std_taslak&view=taslak_listesi_yeni&msd=2 adresinden 14.08.2023 tarihinde erişildi.
- Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK). (2023). *Ulusal yeterlilik ara*, https://portal.myk.gov.tr/index.php?option=com_yeterlilik&view=arama adresinden 14.08.2023 tarihinde erişildi.
- Meyer, M. (2017). Qualifications and competencies for population health management positions: A content analysis of job postings. *Population Health Management*, 20(6), 475-485. <https://doi.org/10.1089/pop.2016.0197>
- Meyer, M. (2019). Healthcare data scientist qualifications, skills, and job focus: A content analysis of job postings. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 26(5), 383-391. <https://doi.org/10.1093/jamia/ocy181>
- Mondy, R. W. D., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (Global Edition). Pearson.
- Müller, O., Schmiedel, T., Gorbacheva, E., & Brocke, J. (2016). Towards a typology of business process management professionals: Identifying patterns of competences through latent semantic analysis. *Enterprise Information Systems*, 10(1), 50-80. <https://doi.org/10.1080/17517575.2014.923514>
- O'Brien, K., Petra, V., Lal, D., Kwai, K., McDonald, M., Wallace, J., Jeanmonod, C., & Jeanmonod, R. (2022). Gender coding in job advertisements for academic, non-academic, and leadership positions in emergency medicine. *The American Journal of Emergency Medicine*, 55, 6-10. <https://doi.org/10.1016/j.ajem.2022.02.023>
- Özdemir, S. S., Polat, E., & Met, Ö. L. (2015). Bodrum'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerince verilen iş ilanlarındaki işgören niteliklerinin analizi. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 34, 121-138.
- Özkan, Y., Bingöl, U., & Mete, H. (2018). Türkiye'de elektronik istihdam platformlarında yayınlanan bilişim sektörü iş ilanlarının nitel analizi (2017-2018). *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ICEESS'18), 289-296. <https://doi.org/10.18506/anemon.452701>
- Patacsil, F. S., & Tablatin, C. L. (2017). Exploring the importance of soft and hard skills as perceived by IT internship students and industry: A gap analysis. *Journal of Technology and Science Education*, 7(3), 347-368. <http://dx.doi.org/10.3926/jotse.271>
- Potgieter, A., & Doubell, M. (2018). Employer branding as a strategic corporate reputation management tool. *African Journal of Business & Economic Research*, 13(1), 133-155. https://doi.org/10.31920/Employer_Branding_as_a_Strategic
- Raju, J. (2014). Knowledge and skills for the digital era academic library. *The Journal of Academic Librarianship*, 40(2), 163-170. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2014.02.007>

- Schulz, W., Maas, I., & van Leeuwen, M. H. D. (2014). Employer's choice - Selection through job advertisements in the nineteenth and twentieth centuries. *Research in Social Stratification and Mobility*, 36, 49-68. <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2014.01.003>
- Süygün, M. S. (2021). Dış ticaret uzmanı mesleğine yönelik iş ilanlarının analizi: Kariyer.net örneği. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 5(2), 798-809. <https://doi.org/10.29228/ijbemp.54005>
- Teke, D., & Yılmaz, T. (2022). Özel öğretim kurumlarında okul öncesi öğretmenlerinin işe alım/seçme ve yerleştirme süreçleri üzerine bir araştırma: Kocaeli Örneği. *Bilgi*, 24(1), 110-146. <https://doi.org/10.54838/bilgisosyal.1083192>
- Üçler, N., & Büyükçelikok, T. Ö. (2021). İletişim fakültesi müfredatlarının medya sektörü iş ilanları üzerinden sektörel beklentileri karşılama yeterliliğinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 1245-1269. <https://doi.org/10.21547/jss.879093>
- Villi, B., & Saçkes, E. (2021). Konaklama işletmelerine yönelik iş ilanlarının içerik analizi yöntemi ile incelenmesi: Kariyer.net örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(46-1), 1501-1549. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.1025490>
- Wheeler, J. S., Ngo, T., Cecil, J., & Borja-Hart, N. (2017). Exploring employer job requirements: An analysis of pharmacy job announcements. *Journal of the American Pharmacists Association*, 57(6), 723-728. <https://doi.org/10.1016/j.japh.2017.08.012>
- White, G. W. (1999). Academic subject specialist positions in the United States: A content analysis of announcements from 1990 through 1998. *Journal of Academic Librarianship*, 25, 372-382. [https://doi.org/10.1016/S0099-1333\(99\)80056-1](https://doi.org/10.1016/S0099-1333(99)80056-1)
- Yavaş, V. (2021). Havacılık yönetimi öğrencilerine yönelik iş ilanlarının analizi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(İstiklal Marşı 100. Yıl Armağan Sayısı), 121-136. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.679704>
- Yıldıztepe, E. (2018). İstatistik mezunlarının istihdamında aranan niteliklerin belirlenmesi. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü e-dergi*, 1(2), 49-60.
- Yılmaz, Ö. D. (2020). Konaklama işletmelerinde odalar bölümü iş ilanlarının içerik analizi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 480-495. https://doi.org/10.31592/aeu_sbed.658576
- Zhou, J., Du, P., Zhao, W., & Feng, S. (2022). Skill requirements and remunerations in the private teacher labor market: Estimations with online advertisements in China. *International Journal of Educational Development*, 92, 1-14. <https://doi.org/10.1016/büroj.ijedudev.2022.102600>