

**T.C.  
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**KOBİ'LERDE MAVİ YAKALI PERSONEL SEÇİM  
ÖNCELİKLERİ: ANKARA, İNEGÖL VE  
ZONGULDAK MOBİLYA İMALATÇILARI ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA**

**Nergiz Kundakcı**

**Zonguldak 2019**

**T.C.  
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**KOBİ'LERDE MAVİ YAKALI PERSONEL SEÇİM  
ÖNCELİKLERİ: ANKARA, İNEGÖL VE  
ZONGULDAK MOBİLYA İMALATÇILARI ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan  
Nergiz Kundakçı**

**Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Müjdat Başaran**

**Zonguldak 2019**

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin çalışmasının bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığını taahhüt ederim.

20/08/2019

Nergiz KUNDAKCI



T.C.  
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalında 165282101050 numaralı Nergiz KUNDAKCI'nın hazırladığı "KOBİ'lerde Mavi Yakalı Personel Seçim Öncelikleri: Ankara, İnegöl ve Zonguldak Mobilya İmalatçıları Üzerine Bir Araştırma" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 08/08/2019 Perşembe günü saat 13:00' da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına OYBİRLİĞİYLE/OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

Başkan \_\_\_\_\_

  
Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Müjdat BAŞARAN (Danışman)

Üye \_\_\_\_\_

  
Dr. Öğr. Üyesi Ferdi KESİKOĞLU

Üye \_\_\_\_\_

  
Dr. Öğr. Üyesi Özkan ŞAHİN

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

  
Doç. Dr. Ertuğrul YILDIRIM

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Kurum	: ZBEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
Tez Başlığı	: KOBİ'lerde Mavi Yakalı Personel Seçim Öncelikleri: Ankara, İnegöl ve Zonguldak Mobilya İmalatçıları Üzerine Bir Araştırma
Tez Yazarı	: Nergiz Kundakcı
Tez Danışmanı	: Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Müjdat Başaran
Tez Türü, Yılı	: Yüksek Lisans Tezi, 2019
Sayfa Adedi	: 127

İnsan kaynakları yönetiminin temel sorumluluk alanlarından biri olan personel seçimi kapsamındaki uygulamalar, işletmelerin rekabet gücünü ve sürdürülebilir büyüme potansiyelini önemli ölçüde etkilemektedir. Personel seçimi özellikle ülke ekonomilerinin gelişiminde etkin rolü olan KOBİ'ler açısından büyük öneme sahiptir. Bu durum Türkiye'de KOBİ'lerin yoğun olarak faaliyet gösterdiği ve yüksek istihdam potansiyeline sahip mobilya sektörü için personel seçiminin önemini ortaya koymaktadır.

Bu çalışma mobilya sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin mavi yakalı personel seçim önceliklerinin ve bu öncelikleri etkileyen temel örgütsel faktörlerin incelenmesi amacıyla yürütülmüştür. Nicel analiz yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilen çalışma kapsamında; Ankara Siteler, Bursa İnegöl ve Zonguldak'taki mobilya imalatçısı toplam 149 işletmeden anket yoluyla veri toplanmıştır. Elde edilen verilerin analiz sürecinde, karşılaştırmalı ve ilişkiel istatistik analizlerin yanında çok ölçütlü karar verme teknikleri birbiriyle ilişkili biçimde kullanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Personel Seçimi, Mavi Yakalılar, KOBİ'ler, Mobilya Sektörü.

## ABSTRACT

Institution : ZBEÜ, Institute of Social Sciences, Department of Management  
Title : Blue-Collar Personnel Selection Priorities in SMEs: A Research on Furniture Manufacturers in Ankara, İnegöl and Zonguldak  
Author : Nergiz Kundakcı  
Advisers : Asst Prof. Dr. İbrahim Müjdat Başaran  
Type of Thesis, Year : MSc. Thesis, 2019  
Total Number of Pages : 127

The practices within the scope of personnel selection which is one of the main areas of responsibility of in human resources management, significantly affect the competitiveness and sustainable growth potential of enterprises. Personnel selection is particularly important for SMEs, which play an active role in the development of national economies. In this case, as shown by intensive activities of SMEs in Turkey and reveals the importance of selecting personnel for the furniture sector with high employment potential.

This study was conducted to examine the blue collar personnel selection priorities of SMEs operating in the furniture sector and the main organizational factors affecting these priorities. Within the scope of the study carried out using quantitative analysis methods; data were collected from a total of 149 enterprises from furniture manufacturers in Ankara Siteler, Bursa İnegöl and Zonguldak. In the process of analyzing the obtained data, comparative and relational statistical analyzes as well as multi-criteria decision making techniques were used in relation to each other.

**Keywords:** Human Resources Management, Personnel Selection, Blue-Collars, SMEs, Furniture Sector.

## ÖNSÖZ

Çalışmanın amacı; mobilya sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin mavi yakalı personel seçim öncelikleri ve örgüt yapılarını etkileyen çeşitli bağlamsal faktörlerin bu önceliklerle olan ilişkilerinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda araştırma; Ankara Sitelerde, Bursa iline bağlı İnegöl ilçesinde ve Zonguldak'ta faaliyet göstermekte olan mobilya imalatçısı KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışma süresince engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, her konuda bana yol gösteren değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Müjdat Başaran'a saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Tüm eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi her anlamda yanımda olan sevgi, anlayış ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen anneme, babama ve ablama çok teşekkür ederim.

# İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR .....	xiv
GİRİŞ .....	1
<b>1. İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ KAVRAMI VE KOBİLER .....</b>	<b>3</b>
1.1. İşletme Kavramı .....	3
1.1.1. İşletme Kavramı ve Tanımı .....	3
1.1.2. İşletmelerin Özellikleri.....	4
1.1.3. İşletmelerin Sınıflandırılması .....	6
1.2. Büyüklüklerine Göre İşletmeler .....	6
1.2.1. İşletme Büyüklük Ölçütleri .....	6
1.2.1.1. Nicel Büyüklük Ölçütleri.....	7
1.2.1.2. Nitel Büyüklük Ölçütleri .....	7
1.2.2. Büyük İşletmeler .....	7
1.2.2.1. Büyük İşletmelerin Üstünlükleri.....	8
1.2.2.2. Büyük İşletmelerin Zayıflıkları .....	8
1.2.3. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler.....	9
1.2.3.1. KOBİ Kavramı ve Tanımı .....	9
1.2.3.2. KOBİ'lerin Üstünlük ve Zayıflıkları .....	16
<b>2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇİMİ KAVRAMI ....</b>	<b>19</b>
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı .....	19
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi.....	20
2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri.....	22
2.3.1. Eşitlik İlkesi.....	22
2.3.2. Yansızlık İlkesi.....	23



2.3.3. Açıklık İlkesi .....	23
2.3.4. Gizlilik İlkesi .....	23
2.3.5. Verimlilik İlkesi.....	23
2.3.6. Yeterlilik İlkesi.....	23
2.3.7. Kariyer İlkesi .....	24
2.3.8. Güvence İlkesi .....	24
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları .....	25
2.4.1. İş Analizi .....	25
2.4.2. İnsan Kaynakları Planlaması .....	29
2.4.3. Personel Seçimi ve İşe Alım.....	30
2.4.4. Eğitim, Geliştirme ve Kariyer Planlama .....	31
2.4.5. Performans Değerlendirme ve Ücret Yönetimi .....	34
2.4.6. Endüstriyel İlişkiler .....	40
2.4.7. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği .....	40
2.4.8. Personel ve Özlük İşleri.....	40
2.4.9. Bilgi Sistemleri .....	41
<b>3. MOBİLYA SEKTÖRÜNDE MAVİ YAKALI PERSONEL TEMİN VE SEÇİM SÜRECİ.....</b>	<b>42</b>
3.1. Mobilyanın Tanımı.....	42
3.2. Mobilya Sektörünün Genel Yapısı .....	43
3.3. Mobilya Sektöründe Üretim Sistemleri .....	46
3.4. Mavi Yakalı Personel Kavramı .....	49
3.5. Mobilya Sektöründe Personel Temin ve Seçim Süreci .....	50
3.5.1. Personel Temini Kapsamı ve Amacı .....	50
3.5.2. Personel İhtiyacının Temin Kaynakları .....	52
3.5.2.1. İç Kaynaklar.....	53
3.5.2.1.1. Terfi.....	55
3.5.2.1.2. Transfer .....	56
3.5.2.2. Dış Kaynaklar .....	58
3.5.2.2.1. İş Duyuruları .....	60
3.5.2.2.2. Kişisel Başvurular .....	61
3.5.2.2.3. Mevcut Çalışan ve Tanıdıkların Tavsiyeleri .....	61
3.5.2.2.4. İş ve İşçi Bulma Kurumu .....	62

3.5.2.2.5. Özel İstihdam Büroları .....	63
3.5.2.2.6. Sendikalar ve Mesleki Kuruluşlar .....	63
3.5.2.2.7. Özürlü ve Eski Hükümlüler .....	64
3.5.2.2.8. İşgören Kiralama .....	64
3.5.2.2.9. Okullar ve Üniversiteler .....	65
3.5.2.2.10. Staj Uygulamaları.....	65
3.5.2.2.11. İnternet .....	66
3.5.3. Personel Seçiminin Tanımı ve Önemi .....	66
3.5.4. Personel Seçim Sürecinin Aşamaları.....	68
3.5.4.1. İlan ve Aday Kabulü .....	69
3.5.4.2. Ön Görüşme ve Başvuru Formu .....	70
3.5.4.3. Testler .....	72
3.5.4.4. İş Görüşmeleri.....	75
3.5.4.5. Referansların İncelenmesi.....	78
3.5.4.6. Seçim Kararı .....	79
3.5.4.7. Sağlık Kontrolü.....	79
3.5.4.8. İşe Kabul .....	80
<b>4. KOBİ'LERDE MAVİ YAKALI PERSONEL SEÇİM ÖNCELİKLERİ:</b>	
<b>ANKARA, İNEGÖL VE ZONGULDAK MOBİLYA İMALATÇILARI ÜZERİNE</b>	
<b>BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>81</b>
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	81
4.2. Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi.....	81
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	83
4.4. Araştırma Evreni ve Örneklem Yapısı .....	83
4.5. Araştırmanın Bulguları.....	83
4.5.1. Betimleyici İstatistiksel Bulgular .....	84
4.5.2. Karşılaştırmalı İstatistiksel Analizlere Dayalı Bulgular .....	92
4.5.3. İlişkisel Analizlere Dayalı Bulgular .....	103
4.4.4. Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemine Dayalı Bulgular .....	105
<b>SONUÇ.....</b>	<b>107</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>112</b>

<b>EKLER</b> .....	<b>120</b>
Ek 1: Anket .....	120
Ek 2: Etik Kurul Onay.....	126
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>127</b>



## TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: Türkiye'de Kullanılan KOBİ Tanımlamaları.....	13
Tablo 1.2: Türkiye'de KOBİ Tanımı.....	16
Tablo 4.1: Anketi Yanıtlayanlara İlişkin Betimleyici İstatistiksel Bulgular .....	84
Tablo 4.2: İşletmelere İlişkin Betimleyici İstatistiksel Bulgular .....	85
Tablo 4.3: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Seçimi Önceliklerine Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistiksel Bulgular .....	86
Tablo 4.4: Personel Seçim Sürecine İlişkin Nispi Frekans Dağılımları .....	88
Tablo 4.5: Yaş Gruplarına Göre Ahşap Mobilya İmalatçısı Alımında Aranılan Mesleki Beceri ve Yetkinlikler: Frekans Dağılımı .....	89
Tablo 4.6: Eğitim Gruplarına Göre Ahşap Mobilya İmalatçısı Alımında Aranılan Mesleki Beceri ve Yetkinlikler: Frekans Dağılımı .....	90
Tablo 4.7: Yaş Gruplarına Göre Ahşap Mobilya İmalatçısı Alımında Aranılan Mesleki Beceri ve Yetkinlikler: Normal Dağılım Testleri .....	92
Tablo 4.8: Eğitim Gruplarına Göre Ahşap Mobilya İmalatçısı Alımında Aranılan Mesleki Beceri ve Yetkinlikler: Normal Dağılım Testleri .....	93
Tablo 4.9: Personel Alımında Dikkate Alınan Mesleki Beceri ve Yetkinliklere İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Kıyaslanması: Friedman Testi Sonuçları .....	94
Tablo 4.10: Personel Alımında Dikkate Alınan Mesleki Beceri ve Yetkinliklere İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Kıyaslanması: Post-Hoc Test Olarak Wilcoxon İkili Kıyaslama Değerleri .....	95
Tablo 4.11: Personel Alımında Dikkate Alınan Mesleki Beceri ve Yetkinliklere İlişkin Tutumların Çalışan Adaylarının Eğitim Düzeylerine Göre Kıyaslanması: Friedman Testi Sonuçları .....	97
Tablo 4.12: Personel Alımında Dikkate Alınan Mesleki Beceri ve Yetkinliklere İlişkin Tutumların Çalışan Adaylarının Eğitim Durumlarına Göre Kıyaslanması: Post-Hoc Test Olarak Wilcoxon İkili Kıyaslama Değerleri .....	98
Tablo 4.13: Personel Alımında Dikkate Alınan Mesleki Beceri ve Yetkinliklere İlişkin Tutumların Bölgeler Arasında Kıyaslanması: Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	99
Tablo 4.14: “Yeterli Mesleki / Teknik Bilgi ve Tecrübe” Değişkenine İlişkin İkili Bölge Kıyaslamaları .....	99
Tablo 4.15: “Fiziksel ve Bedensel Yeterlilikler” Değişkenine İlişkin İkili Bölge Kıyaslamaları .....	100

Tablo 4.16: “Takım Çalışması” Değişkenine İlişkin İkili Bölge Kıyaslamaları .	100
Tablo 4.17: “Sorun Çözme ve İnisiyatif Alabilme” Değişkenine İlişkin İkili Bölge Kıyaslamaları.....	101
Tablo 4.18: “Bilgisayar Kullanımı” Değişkenine İlişkin İkili Bölge Kıyaslamaları .....	101
Tablo 4.19: “Proje Tabanlı Çalışma” Değişkenine İlişkin İkili Bölge Kıyaslamaları .....	102
Tablo 4.20: “Analitik Düşünme Yeteneği” Değişkenine İlişkin İkili Bölge Kıyaslamaları .....	102
Tablo 4.21: “Satış ve Pazarlama Yeteneği” Değişkenine İlişkin İkili Bölge Kıyaslamaları .....	103
Tablo 4.22: “Yabancı Dil” Değişkenine İlişkin İkili Bölge Kıyaslamaları .....	103
Tablo 4.23: Mobilya Sektöründe Mavi Yakalı Seçim Ölçütlerine Dönük Tutumlarla İşletmelerin Farklı Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Spearman Korelasyon Testi Sonuçları.....	104
Tablo 4.24: Mobilya Sektöründe Mavi Yakalı Personel Seçim Ölçütleri: AHP Öncelik Sıralaması .....	105
Tablo 4.25: Mobilya Sektöründe Mavi Yakalı Personel Temininde Yaşanan Sıkıntıların Belirleyicileri: AHP Öncelik Sıralaması.....	106

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: İş Analizi Kullanım Alanları .....	28
Şekil 2.2: Performans Değerlendirme Süreci .....	36
Şekil 3.1: Aday Araştırma ve Bulma Süreci.....	53
Şekil 3.2: Personel Seçim Süreci .....	68



## KISALTMALAR

AHP	: Analitik Hiyerarşi Prosesi
ANKARAKA	: Ankara Kalkınma Ajansı
C.V.	: Özgeçmiş (Curriculum Vitae)
Çev.	: Çeviren
DOĞAKA	: Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
İTSO	: İnegöl Ticaret ve Sanayi Odası
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MASKO	: İstanbul Mobilya ve Ahşap İmalatçıları Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifi
MÜSİAD	: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
OAİB	: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
TDK	: Türk Dil Kurumu
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TOSYÖV	: Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
Vd.	: Ve diğerleri

## GİRİŞ

İnsan faktörü işletmeler açısından; üretim sürecinin önemli bir parçası olmasının yanı sıra, en değerli rekabet unsuru olarak kabul edilmektedir. Başarının anahtarı olarak görülen doğru insan kaynağı seçimi; işe uygun personelin işletmeye kazandırılması aşamasında kritik bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu durum, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olan personel seçimi kavramının önemi ortaya çıkarmaktadır.

İşletmelerde personel ihtiyacının ortaya çıkması ile başlayan seçim süreci; işe ve işletmeye en uygun adayların doğru kaynaklardan temin edilmesi ve işe yerleştirilmesi ile tamamlanmaktadır. Personel seçiminin başarılı şekilde gerçekleştirilememesi; işletmeler için maliyet yükü oluşturmasının yanı sıra zaman kaybına sebep olması, hem iş ortamını hem de çalışanların verimliliğini olumsuz yönde etkilemesi şeklinde kötü sonuçlar doğurmaktadır. Nitekim, insan kaynağının öneminin anlaşılması ile birlikte işletmeler; artan rekabet ortamlarında varlıklarını koruyabilmek adına, personel seçimi üzerinde giderek daha fazla durmaktadır.

Personel seçimi; ülke ekonomilerinde istihdam sağlama konusunda büyük paya sahip olan KOBİ'ler için de önemi zamanla artmış bir kavramdır. Farklı yapı ve büyüklükteki işletmeler açısından seçim süreci aşamaları değişkenlik gösterebilmektedir. Ancak her tür işletme için personel seçim sürecinin temel amacı; işe ve işletmeye en uygun personeli istihdam edebilmektir.

Çalışmanın birinci bölümünde, işletme büyüklüğü ve KOBİ kavramlarına yer verilmektedir. Bu bölümde özellikle, büyüklüklerine göre sınıflandırılan işletmeler ve bu sınıflandırmada kullanılan ölçütler ile KOBİ tanımı, KOBİ'lerin üstünlükleri ve zayıf yönleri üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, insan kaynakları yönetiminde personel seçimi kavramına değinilmektedir. Öncelikle insan kaynakları yönetimi kavramı, tanımı, amacı, önemi ve ilkeleri açıklanmaktadır. Daha sonra personel seçimi işlevini de içeren insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları bu bölümde incelenmektedir.



Çalışmanın üçüncü bölümünde, mobilya sektöründe personel temin ve seçim sürecine yer verilmektedir. İlk olarak, mobilyanın tanımı yapılmış ve mobilya sektörünün genel yapısı, mobilya sektöründe üretim sistemleri ile mavi yakalı personel kavramı üzerinde durulmuştur. Bu bölümde son olarak mobilya sektöründe personel temin ve seçim süreci incelenmiştir. Özellikle personel temini kapsamı ve amacı, personel temin kaynakları ile personel seçiminin tanımı ve önemi, personel seçim sürecinin aşamaları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise; Ankara, İnegöl ve Zonguldak'ta mobilya sektöründe faaliyet göstermekte olan KOBİ'lerin personel seçim önceliklerini belirlemeye yönelik analizler yürütülmüştür. Bu amaç doğrultusunda, kolayda örneklem tekniği ile seçilmiş olan mobilya imalatçılarından anket yoluyla toplanan veriler kullanılarak araştırma sonuçları ortaya konmuştur.

# 1. İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ KAVRAMI VE KOBİLER

## 1.1. İşletme Kavramı

Ekonomik birimler olan işletmelerin çeşitliliği, onların bir takım ölçütlere dayanarak farklı kategoriler şeklinde sınıflandırılmalarını gerektirmektedir. Bu çeşitlilik unsurlarından biri de işletme büyüklüğüdür. İşletmeler büyüklüklerine göre farklı sınıflandırmalara tabi tutulabilmektedir (Zaridis ve Mousiolis, 2014:464). Çalışmanın özellikle işletme büyüklüklerine odaklanmış olan bu bölümünde; konuyu detaylı olarak ele alabilmek için öncelikle işletme kavramı ve tanımı, işletmelerin özellikleri ve sınıflandırılmasına değinilmiştir.

### 1.1.1. İşletme Kavramı ve Tanımı

Günlük hayatımızın büyük bir bölümüne hitap eden ve insan ihtiyaçlarının önemli bir kısmının karşılanmasını sağlayan işletme organizasyonları farklı büyüklüklerde olabilmektedir. İşletmeler, bir ülke ekonomisini oluşturan ve sayıları milyonlarla açıklanabilen küçük birimler şeklinde ifade edilebilmektedir. Bunun yanı sıra işletme kavramını çok farklı şekillerde tanımlamak mümkündür (Ataman, 2001:2). Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Geniş anlamda işletme, *"Başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üreten ekonomik birimdir"* şeklinde tanımlanabilir. Dar anlamda işletme ise *"Başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmetleri üretmek ve sahibine kâr sağlamak amacıyla faaliyet gösteren ekonomik birimdir"* şeklinde tanımlanabilir (Mucuk, 2008:3-4).

Bir diğer tanıma göre işletme, *"Belirli ölçüde kâr elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla, üretim faktörlerini (sermaye, emek, doğal kaynaklar) bilinçli, uyumlu ve sistematik olarak bir araya getiren ve toplumun gereksinme duyduğu mal ve hizmetleri üreten ya da pazarlayan ekonomik ve sosyal kuruluşlar"*dır. (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005:10).

Yukarıda sıralanan tanımlardan da açıkça görüleceği üzere işletme organizasyonları, üretim faktörlerini bir araya getirmek suretiyle insan ihtiyaçlarının karşılanması için faaliyet gösteren ekonomik birimlerdir.

Dolayısıyla işletmecilik faaliyetlerinin temel gereksinimlerinden biri de insan ihtiyaçlarının etkin ve verimli bir biçimde karşılanmasını sağlayabilmek için doğru kaynaklara erişmek ve elde edilen kaynakları uyumlu süreçlerle bir araya getirerek bir yandan mal ve hizmet üretmek; diğer yandan üretim süreçleri sonunda elde edilen çıktıları en yüksek fayda sağlayacak alanlara ulaştırmaktır.

### 1.1.2. İşletmelerin Özellikleri

İşletmelerin ülke ekonomilerinin temel bileşenlerinden biri olmasını sağlayan unsurlardan biri, üretim faktörlerinin alternatif yollarla mümkün olmayacak ölçüde doğru yöntemlerle birleştirilebilmesidir. Bu sayede üretim süreçleri sonucunda elde edilen mal ve hizmetler topluma sunulmakta ve elde edilen katma değer yoluyla toplumsal refahın artırılmasına dönük ekonomik, sosyal ve çevresel faydalar elde edilebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin derinliği ve çeşitliliği ülke ekonomilerinin güçlenmesini sağlayan temel unsurlardan birisidir (Bakan, 2016:36). Zira işletme faaliyetlerinin başarısı bir yandan artan istihdam yoluyla, çalışan nüfusun toplum içerisindeki payını artırmakta; bir yandan elde edilen yetkinlikler yoluyla sosyal ve çevresel faydalar yaratılmakta; diğer yandan artan gelirler sayesinde daha yüksek refah düzeylerine erişilmesini mümkün hale getirecek kamusal ve özel yatırımların finansmanı için kaynak yaratılmış olmaktadır.

İnsan ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerinin bir araya getirildiği organizasyonel birimler olan işletmelerin, ülke ekonomileri için kritik düzeyde önemli olan üç temel işlevi yerine getirdiğinden söz etmek mümkündür. Bunlardan biri; işletme sözcüğünün kökeni olan "İş" kavramında gizlidir. Buna göre işletmeler alet, makine ya da araçların çalıştırıldıkları, kısaca "Araçlara iş gördürmek" olarak özetlenebilecek işlevin yerine getirildiği organizasyonel birimlerdir. İşletmelerin bir diğer önemli işlevi, üretim faktörlerinin bir araya getirildiği, işlerin gerçekleştirildiği yer, kısaca "İşyeri" olma işlevidir. Sonuncusu ise fiziksel, mali ve beşeri unsurların örgütlenmiş hali; kısaca örgütsel yapıdır. Bu sınıflandırmadan yola çıkarak işletmeyi; ekonomik, teknik ve toplumsal bir yapı olarak değerlendirmek mümkündür (Tutar, 2010:39).

Ekonomik, sosyal, teknik ve aynı zamanda beşeri bir sistem olan işletme organizasyonlarını daha iyi anlamak ve ifade edebilmek için işletmelerin sahip oldukları özelliklerin yakından incelenmesi gerekmektedir. Sabuncuoğlu ve Tokol (2005:10-11)'a göre işletmelerin yapısal özellikleri altı başlık altında incelenmelidir. İşletmelerin bu altı temel yapısal özelliği şöyle sıralanabilir: (1) *Ekonomik kuruluşlar olmaları*, (2) *Dinamik yapılar olmaları*, (3) *Bağımsız yapılar olmaları*, (4) *Sosyal yapılar olmaları*, (5) *Sosyo-teknik sistemler olmaları*, (6) *Açık sistemler olmaları*.

Buna göre işletmeler; mal ve hizmet şeklinde ortaya çıkabilen ürünleri üretebilmek için; üretim faktörlerini bilinçli, faydalı ve uyumlu şekilde bir araya getiren ekonomik kuruluşlardır.

Bunun yanında işletmeler mal ve hizmet üretiminin gerçekleştiği yerler olmaları nedeniyle etkin ve verimli bir biçimde tasarlanıp yönetilen süreçlerden meydana gelen dinamik bir yapı olarak faaliyet göstermektedir.

Ayrıca işletmeler; finansal, ekonomik ve yönetsel açıdan özerk sistemler olarak faaliyet göstermektedirler. Kuruluş nedenlerinden biri olan bağımsız iş yapma isteğiyle kurulan işletmeler, içinde buldukları koşullara bağlı olarak farklı nedenlerle stratejik ortaklık ya da birleşmelere giderek varlıklarını sürdürmeye devam edebilirler.

Temel amaçları çoğunlukla kâr elde etmek olan işletmeler, aynı zamanda toplum ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyetlerde bulunan; buna bağlı olarak mal ve hizmet üretimlerini gerçekleştiren sosyal birimler olarak da ifade edilebilir.

İşletmeler, fiziksel ve insani unsurların, insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetler üretmek amacıyla uyumlu şekilde bir araya getirildiği örgütsel yapılardır. Bu açıdan bakıldığında, insan ve araçların birleşmesinden oluşan işletme içindeki ilişkiler de teknik, sosyal ve psikolojik niteliğe sahiptir. Dolayısıyla işletmenin sahip olduğu teknik niteliğinin yanı sıra, psikolojik ve sosyal ilişkilerinden doğan psiko-sosyal yapı olma özelliği de bulunmaktadır.

Yukarıda sayılan tüm bu özelliklerin yanında işletmeler; kendi içlerine dönük kapalı sistemlerin aksine, çevreleriyle sürekli etkileşim halinde olan; değişim ve gelişimin yaşandığı açık sistemlerdir.

### 1.1.3. İşletmelerin Sınıflandırılması

İşletmeler, ekonomik işlevlerine göre veya benimsedikleri amaçlar doğrultusunda çeşitli şekillerde sınıflandırılarak incelenebilir. Bununla birlikte, temel işletme özelliklerinin işletmelerin sahip oldukları farklı karakteristik özelliklere dayalı olarak incelenmesi; bu sayede ortaya çıkabilecek sorunların başarılı şekilde çözüme kavuşturulması mümkün hale gelmektedir.

Şimşek (2004:52)'e göre işletmeler, genel anlamda 6 temel karakteristik özelliğe dayalı olarak sınıflandırılmaktadır. Bunlar; (1) *Tüketici veya alıcı türlerine göre işletmeler*, (2) *Üretilen mal ve hizmet türüne göre işletmeler*, (3) *Üretim araçlarının mülkiyetine göre işletmeler*, (4) *Kullanılan üretim teknolojilerine göre işletmeler*, (5) *Büyükliklerine göre işletmeler* ve (6) *Hukuki yapılarına göre işletmeler* olarak sıralanabilir.

## 1.2. Büyüklüklerine Göre İşletmeler

İşletme büyüklüğü kavramı farklı ölçütlere dayalı olarak tanımlanabilmektedir. Bu ölçütler nicel ve nitel ölçütler olarak iki gruba ayrıldığında, daha çok nicel bir değerlendirme eğilimiyle büyüklüklerine göre işletmeler; "*Küçük İşletmeler*", "*Orta Büyüklükteki İşletmeler*" ve "*Büyük İşletmeler*" olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

Ancak küçük işletmeler çoğunlukla orta ölçekli işletmelerle bir arada değerlendirildiğinden, bu tür işletmeleri "*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*"; kısaca "*KOBİ*" olarak tanımlamak ve incelemek mümkündür (Mucuk, 2011:99).

### 1.2.1. İşletme Büyüklük Ölçütleri

İşletmelerin büyüklük ölçütleri nicel ve nitel olmak üzere iki başlık altında incelenebilir. Nicel ölçütlerin her biri tek başına birer büyüklük ölçütü olarak kullanılabilirdiği gibi; işletme büyüklüğü kavramı, nicel ölçütlerin yeterli olmadığı durumlarda nitel ölçütlerden yararlanılarak da incelenebilir. Böyle bir

durumda hangi ölçütün temel alınacağı ise işletmenin belirlediği amaçlara ve faaliyet alanlarına göre değişkenlik gösterebilmektedir.

### **1.2.1.1. Nicel Büyüklük Ölçütleri**

Tutar (2010: 156)'a göre; işletme büyüklüğünü belirlemede yaygın olarak kullanılan nicel büyüklük ölçütleri; istihdam edilen personel sayısı, toplam işletme sermayesi, yıllık üretim ve satış miktarı, toplam yatırım miktarı, çalışanlara ödenen toplam ücret miktarı, belirli bir sürede kullanılan hammadde ve malzeme miktarı, kuruluş yerinin fiziksel büyüklüğü, sektördeki pazar payı, makine parkının büyüklüğü, kullanılan enerji miktarı şeklinde sıralanabilir. Bu büyüklük ölçütleri, bir ekonomik aktör olarak işletmenin sahip olduğu ekonomik büyüklükleri ve meydana getirdiği katma değerini yanı sıra kullandığı kaynakları da karakterize etmektedir. Diğer taraftan bu ölçütler nitel ölçütlerle birlikte kullanılmaktadır.

### **1.2.1.2. Nitel Büyüklük Ölçütleri**

İşletmeleri karakterize eden büyüklük ölçütleri içerisinde kullanım alanı nicel ölçütler kadar yaygın olmayan nitel büyüklük ölçütlerinden başlıcaları; sermayedarlar yapısı, yönetim biçimi, pazar yapısı, endüstri dalındaki göreceli durum, işletmenin hukuki niteliği olarak sıralanabilir (Mucuk, 2011:98).

## **1.2.2. Büyük İşletmeler**

İstihdam edilen personel sayısının çoğunlukla 500-1999 arasında yer aldığı işletmeler büyük işletmeler olarak adlandırılırlar (Şimşek, 2004:58). Büyük işletmelerin varlığı ülkelerin toplumsal ve ekonomik yapısındaki gelişmeyle ve endüstrileşmeyle doğrudan ilişkili olduğundan, bu tür işletmelerin endüstrileşme sürecinde büyük paya sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem veren ve bu alanlara daha fazla kaynak ayıran büyük işletmelerin bu yöndeki çalışmaları büyük çoğunlukla yeni fikirlerle ve buluşlarla sonuçlanmaktadır. Bu nedenle; elde edilen sonuçlar işletmecilik alanına önemli katkılar sağlamaktadır. Bu anlamda büyük işletmelerin teknolojik gelişmelerdeki katkısının da genel bir eğilim olarak büyük olduğunu söylemek mümkündür.

### **1.2.2.1. Büyük İşletmelerin Üstünlükleri**

Büyük işletmelerde makineleşme düzeyinin artışı ve üretim yöntemlerinin gelişmesiyle birlikte büyük ölçekli üretim faaliyetleri gerçekleştirilebilir ve buna bağlı olarak da birim maliyetler genel bir eğilim olarak azalır. Bu tür işletmelerin; üretim sürecinde gelişmiş teknolojilerden yararlanma olanaklarının çok oluşunun yanı sıra, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine daha fazla ağırlık verdikleri söylenebilir. Bu nedenle büyük işletmeler doğaları gereği, yeni fikirlerden ve buluşlardan daha çok faydalanmaktadır. Aynı zamanda, modern işletmecilik faaliyetlerine daha fazla yer verilmekte; bu sayede işletme etkinliğinin artırılması için genellikle daha yüksek düzeyli yatırımlar yapılmaktadır. Büyük işletmelerde uzman personel istihdam edilmesinin yanı sıra, çalışanlara verilen eğitim, gelişme ve terfi olanakları sayesinde isteklendirme düzeyleri arttırılmaya çalışılır. Ayrıca büyük işletmelerin borç ödeme ve gelir oluşturma yeteneklerinin yüksek oluşu, onlara bu sayede ihtiyaçları olan finansal kaynaklara daha rahat ve düşük maliyetle erişme olanağı sunmaktadır. Bu üstünlüklerine ek olarak satın alma, üretim veya pazarlama aşamasında artan pazarlık gücü, indirimler ve benzeri sebeplerle işletmelerin faaliyet hacminin büyüklüğüne bağlı olarak bazı tasarruf olanaklarına erişilmesi ve bu sayede maliyetlerin kontrol altında tutulmasına dönük önlemlerin alınması genellikle daha kolaydır (Mucuk, 2011:99).

### **1.2.2.2. Büyük İşletmelerin Zayıflıkları**

Büyük işletmelerin üstünlüklerinin yanı sıra yönetilmesi güç yönleri de bulunmaktadır. Bunlardan biri, tüketicilerin zamanla değişen talep, zevk ve isteklerine büyük ölçekli üretimin uyum sağlamanın zor olmasıdır. Şüphesiz bu tür işletmelerde üretim plan ve programlarının farklılaşması hem güçleşir hem de zaman kaybına yol açar. Bir diğer zayıflık, işletmenin üst yöneticilerinin işletme içinde gerçekleşen her olaya hâkim olmalarının zorlaşmasıdır. Bu duruma ek olarak üretilen mal miktarı talep edilen mal miktarından fazlaysa satılamayan mallar işletmenin elinde kalabilir. Son olarak, işletme çalışanlarının birbirleri ile ilişkilerinde kopukluk yaşanması da büyük işletmelerin bir diğer olumsuz yönü olarak ifade edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997:41).

### **1.2.3. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler**

Yaygın kullanılan deyimle KOBİ'ler, yani küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülke ekonomilerinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu işletmeler, yeni iş olanakları ortaya çıkarıyor olmalarının yanında, ekonomik ve sosyal gelişmeyi dengeli biçimde destekleyerek ekonomik büyümeye katkıda bulunurlar. Bu önemli katkılarından dolayı, birçok ülke KOBİ'leri kurmak, genişletmek, geliştirmek ve korumak adına yeni politikalar geliştirmekte ve uygulamaktadır. KOBİ'ler diğer ülke ekonomilerinde olduğu gibi Türkiye ekonomisinde de çok önemli bir yere sahiptir. Türkiye genelindeki tüm işletmelerin %91,9'unu temsil eden KOBİ'ler; tüm istihdamın %78'ine, GSYH'nin da %55'i ile toplam yatırımın %50'sine katkı sağlamaktadır. Bu özellikler nedeniyle KOBİ'leri destekleyici politikalar geliştirmek ve onları uygulamak, ülke ekonomileri için özel önem taşıyan konular arasına girmiştir (Başçı ve Durucan, 2017:59-60).

KOBİ'lerin büyüklüğü, özellikle GSYH'ye katkısı, yarattığı istihdam fırsatları, ihracatı ve genel ekonomik dinamiklere katkıları bu tür işletmelerin önemli ayırt edici özellikleri arasında gösterilebilir (Ali vd., 2014:68). Yunoh ve Ali (2015:152)'ye göre KOBİ'ler; yenilik faaliyetlerini teşvik eden; bunun yanında ekonomik durgunluk döneminde büyümenin destekleyicisi ve dengeleyicisi olarak hareket eden işletmelerdir.

#### **1.2.3.1. KOBİ Kavramı ve Tanımı**

KOBİ'ler, ülke ekonomilerinin etkin ve itici güce sahip öğelerinden biri olmalarının yanı sıra, dünya genelinde sosyal ve ekonomik kalkınmayı da destekleyici etkiler taşımaktadır. Bu işletmeler, genellikle az sermaye kullanımı ile beraber emek yoğun üretimin gerçekleştiği, hızlı karar alma özelliğinin bulunduğu, yönetim giderlerinin az olduğu ve üretimin düşük maliyetlerle yapıldığı ekonomik kuruluşlardır (Akgemci, 2001:7). Ekonomik yapının kritik parçaları haline gelmiş olan KOBİ'ler, bu özellikleri itibarıyla bir ülkedeki işletmelerin ortalama olarak yaklaşık %95'ini oluşturmakta ve işgücünün ortalama %60-70'ini istihdam etmektedir (OECD, 2000:1).



Farklı coğrafi bölgelere uyum sağlama yeteneği yüksek işletmeler olan KOBİ'ler, bölgeler arası gelişmişlik düzeylerinin farklı olmasından kaynaklanabilecek sorunları ortadan kaldırma ve istihdam olanağı sağlama gibi birçok farklı yeteneği barındırdıkları için büyük önem arz eden işletme türleri olarak ön plana çıkmışlardır. KOBİ'ler sayesinde, istihdam olanaklarının artması, hem küçük şehirlerden büyük şehirlere gelecek göçleri önlemekte; hem de bölgelerin kendi gelişimlerine büyük katkı sağlamaktadır (Sazak, 2015:6). İstihdam olanaklarının yanı sıra KOBİ'lerin yatırım, üretim, ihracat ve ödenen vergiler bakımından ülke ekonomilerindeki payı büyüktür (Karaoğlu, 2008:47). Bu nedenle ekonomide böyle büyük paylara sahip olan KOBİ'lere, kalkınma planlarında önemli rollerin ve sorumlulukların verildiği söylenebilir (Kaya ve Alphan, 2012:31).

KOBİ kavramı dünyanın pek çok ülkesinde kullanılmasına rağmen, yazında bu kavramı her yönüyle ifade eden, üzerinde görüş birliğine varılmış, yaygın kabul görmüş bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. Bu sebeple, küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri ifade edebilmek adına araştırmacılar, bilim adamları, ilgili kuruluşlar ve otoriteler bu kavramı çeşitli ölçütlere göre tanımlamaya çalışmışlardır (Öndeş ve Güngör, 2013:2).

Türkiye'de KOBİ'lere hizmet sağlayan farklı kurum ve kuruluşlar kendi kullandıkları KOBİ tanımlarından yola çıktığından, bu durum çeşitli farklılıklar ve bazı sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlara bağlı olarak, kamu otoriteleri tarafından sağlanan teşvik ve desteklerden KOBİ'lerin bir kısmı faydalanma olanağı bulurken; geri kalan kısmı ise bu konuda kapsam dışı kalmaktadır. Aynı zamanda kredi veren kuruluşların farklı işlem ve uygulamalar gerçekleştirmesi nedeniyle, belirli işletmeler KOBİ kredisi alabilmekte; buna karşılık diğer bazı KOBİ'lerin kredi alamaması gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bunların yanı sıra KOBİ tanımlarından bazılarında, sadece "*İmalat Sanayi*" işletmeleri söz konusu edildiğinden dolayı, imalat sektörü dışında yer alan kuruluşların devlet teşviklerinden fayda sağlayamaması söz konusu olabilmektedir (Bayülken ve Kütükoğlu, 2012:3).

Yukarıda da belirtildiği üzere KOBİ kavramı, tanımı itibariyle ülkeden ülkeye değişkenlik gösterebilmekte; bu nedenle de KOBİ istatistiklerini

raporlayan kaynaklar arasında geniş bir yelpazede değişkenlik gösteren farklı tanım ve ölçütlere rastlanabilmektedir. Tanımlar oluşturulurken yaygın olarak kullanılan ölçütlerden bazıları; çalışan sayısı, toplam net varlıklar, satışlar ve yatırım seviyesidir (Aygari vd., 2003:4). Ülkelerin kalkınmışlık seviyelerini, ekonomik durumlarını, işletme ve sektör yapılarını göz önünde bulundurarak ihtiyaçlarını karşılayan kendi KOBİ tanımları bulunmaktadır (Uçar, 2015:3).

Pek çok ülkeye benzer bir biçimde, Türkiye'de de KOBİ'lere yönelik üzerinde uzlaşımış, ortak bir tanımlama yapılmasını zorlaştıran bir takım sebepler bulunmaktadır. KOBİ'leri tanımlamaya yönelik tek bir ölçüt olmaması; dolayısıyla çok çeşitli ölçütler kullanılması bu sebepler arasında sayılabilir. Ortak bir tanımlama yapılırken kullanılacak ölçütler konuyla ilgili çeşitli kaynaklarda değişkenlik gösterse de, KOBİ değerlendirme ölçütlerinin nicel ve nitel olmaları bakımından gruplandırılmaları mümkündür (Tatlı, 2015:4-6).

KOBİ tanımına esas olacak nicel değerlendirme ölçütleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşletmede çalıştırılan personel sayısı,
- Öz sermaye,
- Net işletme (çalışma) sermayesi,
- Sabit sermaye,
- Aktifler toplamı,
- Harcanan enerji miktarı,
- Makine parkı değeri,
- Kullanılan makine ve tezgâh sayısı ve gücü,
- Belirli süre içinde çalışanlara ödenen ücretler toplamı,
- Belirli süre içinde kullanılan toplam çevirici güç miktarı,
- Belirli süre içinde yapılan satış değeri ve kâr,
- Belirli süre içinde işlenen hammadde miktarı,
- Yönetimin bağımlı/bağımsız olması,
- Sermayenin bir veya birkaç kişiye ait olması,
- Sahiplik ve yöneticilik sıfatlarının aynı kişi ya da kişilerde bulunması,

- Kapasite (üretim hacmi),
- Kullanılan alan,
- Sipariş sayısı ve değeri,
- Kapasite kullanım oranı,
- Vardiya sayısı,
- Katma değer,
- Ödenen vergi miktarı,
- Net servet,
- Pazar payı,
- İhracatın satış miktarındaki payı

Diğer taraftan KOBİ değerlendirmesine esas olacak nitel değerlendirme ölçütleri de bulunmaktadır. Bu ölçütlerin başlıcaları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Girişimcinin işletmede fiilen çalışıyor olması,
- Girişimcinin üstlenmekte olduğu risk düzeyi,
- Girişimcinin işletmesiyle özdeşleşme derecesi,
- İşletme sahipliği, girişimcilik ve yöneticiliğin tek elde birleşmesi,
- Uzmanlaşma ve işbölümü derecesi,
- Sermayenin sınırlı olması ya da finansal yetersizlik,
- Yönetim tekniklerinin uygulanmaması ya da yeterli olmaması,
- Mülkiyetin bağımlılık derecesi,
- Yönetimin bağımlılık derecesi,
- İşletmenin yada sahiplerinin pazardaki etkinliği ve gücü,
- İşletme sahibinin teknik yeterlilik derecesi ve mesleğine saygısı,
- Aile bireylerinin işletmede fiilen çalışıp katkı sağlamaları,
- İşletmenin satış ve satın almadaki pazarlık gücü,
- İşveren ve çalışan arasındaki ilişkinin niteliği,
- Sermaye piyasalarındaki bulunabilirlik

Türkiye'de faaliyet gösteren farklı kurum ve kuruluşların kullandıkları KOBİ tanımlamaları Tablo 1.1'de görülebilir.

**Tablo 1.1: Türkiye'de Kullanılan KOBİ Tanımlamaları**

Kuruluş	Tanım Ölçütü	Mikro Ölçekli İşletme	Küçük Ölçekli İşletme	Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	İşçi sayısı	-	1-50	51-150
Halkbank - Teşvik belgeli	İşçi sayısı	-	-	1-150
	Arsa bina hariç sabit yatırım	-	-	<100 milyar TL
Halkbank - Teşvik Belgesiz	İşçi sayısı	-	-	1-250
	Arsa bina hariç sabit yatırım	-	-	<400 milyar TL
Hazine Müsteşarlığı	İşçi Sayısı	1-9	10-49	50-250
	Yatırım Tutarı	400 milyar TL	400 milyar TL	400 milyar TL
Dış Ticaret Müsteşarlığı	İşçi sayısı	-	-	1-200
	Sabit sermaye tutarı	-	-	<2 milyon ABD doları
Eximbank	İşçi sayısı	-	-	1-200
TÜİK	İşçi sayısı	1-9	10-49	50-99
TOSYÖV	İşçi sayısı	1-5	5-100	100-200

**Kaynak:** Betül Buladi Çubukçu (2015); *"KOBİ'lerde Uluslararasılaşma Süreci ve Süreci Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi; Tral Bölgesinde Bir Araştırma,"* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, s. 70.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)' in tanımında; 1-50 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri "*Küçük Sanayi İşletmeleri*", 51-150 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri ise "*Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri*" olarak sınıflandırılmıştır (Çolakoğlu, 2002:7).

KOBİ'lere finansman desteğinde bulunan Halk Bankası tanımlamasında; istihdam edilen işçi sayısı 1-150 arasında olup, sabit yatırımları 100 milyar TL'yi geçmeyen işletmeler "*Teşvik Belgeli KOBİ*" olarak tanımlanırken; çalışan işçi sayısı 1-250 arasında olup, sabit yatırımları 400 milyar TL'yi geçmeyen işletmeler ise "*Normal KOBİ*", şeklinde ifade edilmektedir (Akgemci, 2001:9).

Hazine Müsteşarlığı tanımında ise; imalat sanayinde faaliyet gösteren ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç net sabit yatırım tutarı 400 milyar TL'yi geçmeyen, işçi sayısı 1-9 arasında olan işletmeler "*Çok Küçük Ölçekli*"; işçi sayısı 10-49 arasında olan işletmeler "*Küçük Ölçekli*"; işçi sayısı 50-250 arasında olan işletmeler ise "*Orta Ölçekli*" işletmeler olarak tanımlanmıştır (Çolakoğlu, 2002:7).

Dış Ticaret Müsteşarlığına göre KOBİ'ler, imalat sanayinde faaliyet gösteren ve işçi sayısı 1-200 arasında olan, gerçek usulde defter kaydı tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço değeri itibariyle iki milyon Amerikan dolarını geçmeyen işletmelerdir (Bayülken ve Kütükoğlu, 2012:4).

Eximbank tanımında; Kısa vadeli Türk Lirası kredileri kapsamında verilen "*Küçük ve Orta Boy İşletmeler İhracat Kredisi*" ile ilgili değerlendirmede; çalışan sayısı 1-200 arasında olan imalat sanayi işletmeleri "*KOBİ*" olarak adlandırılmaktadır (Çolakoğlu, 2002:7).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tanımlamasına göreyse, çalışan kişi sayısı 1-9 arasında olan işletmeler "*Çok Küçük Ölçekli*"; 10-49 arasında olan işletmeler "*Küçük Ölçekli*"; 50-99 arasında olan işletmeler ise "*Orta Ölçekli*" işletmeler olarak sınıflandırılmıştır (Bayülken ve Kütükoğlu, 2012:4).

Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV) tanımında ise; işçi sayısı 1-5 arasında olan işletmeler "*Çok Küçük Ölçekli*", 5-100 arasında olan işletmeler "*Küçük Ölçekli*"; 100-200 arasında olan işletmeler ise "*Orta Ölçekli*" olarak tanımlanmıştır (Çubukçu, 2015:71).

Yukarıda ifade edildiği gibi ilgili kurum ve kuruluşlar tarafından yapılan farklı tanımlamaların KOBİ politikaları ve stratejilerini oluşturmada birtakım

zorluklara sebep olması nedeniyle, Türkiye'deki kurum ve kuruluşlar açısından kullanılabilir ortak bir KOBİ tanımlaması yapılması bir gereklilik haline gelmiştir. 18 Kasım 2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan ve 18 Mayıs 2006 tarihinde yürürlüğe giren "*Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmelik*" uyarınca; KOBİ'lerin sınıflandırılması konusunda çalışan sayısı, bilanço ve satış büyüklüklerini temel alan tanımlar kullanılmaya başlanmıştır (KOSGEB, 2011:24).

Bu yönetmeliğin 4. maddesinin birinci fıkrasının (b) bendinde; "*KOBİ'ler ikiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler*" olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlamaya ek olarak yönetmeliğin 5. maddesinde KOBİ'ler "*Mikro*", "*Küçük*" ve "*Orta Büyüklükteki İşletmeler*" olarak üç başlık altında incelenmiştir (Resmi Gazete, 2005).

Buna göre, on kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler "*Mikro İşletme*" olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler "*Küçük İşletme*" olarak değerlendirilmekte; buna karşılık, bir yılda ikiyüzelli kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler ise "*Orta Büyüklükteki İşletme*" olarak nitelendirilmektedir.

Yeniden düzenlenen KOBİ tanımı, 4 Kasım 2012 tarihli 28457 sayılı Resmi Gazete'de "*Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik*" ile birlikte yürürlüğe girmiştir.

KOBİ tanımının revize edildiği yönetmeliğin 3. maddesinin (b) bendinde KOBİ'ler; "*250 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler*" olarak yeniden düzenlenmiştir. Yine bu yönetmeliğin 5. maddesinde yapılan

düzenlemeyle birlikte KOBİ sınıflandırması, Tablo 1.2'de görüleceği gibi ifade edilmiştir: (Resmi Gazete, 2012).

**Tablo 1.2: Türkiye'de KOBİ Tanımı**

Tanım Ölçütü	Mikro İşletme	Küçük İşletme	Orta Ölçekli İşletme
Çalışan Sayısı	≤ 9	10-49	50-250
Yıllık Net Satış Hasılatı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL
Yıllık Mali Bilançosu	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL

**Kaynak:** 4 Kasım 2012 Tarihli ve 28457 Sayılı Resmi Gazete "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik".

Buna göre, on kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler "*Mikro İşletme*" olarak değerlendirilmektedir. Buna karşılık, elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler "*Küçük İşletme*"; ikiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler ise "*Orta Büyüklükteki İşletme*" olarak tanımlanmaktadır.

### 1.2.3.2. KOBİ'lerin Üstünlük ve Zayıflıkları

Ülke ekonomisi açısından sağlamış olduğu katkılarla birlikte KOBİ'lerin büyük işletmelere göre birçok üstün özelliği bulunmaktadır. Zira, ekonomilerin büyüüp gelişmesine bağlı olarak gelir ve nüfus oranında artışlar yaşanması KOBİ'ler için yeni fırsatlar doğurmaktadır. Geliri artan kesimin mal ve hizmet tercihleri değişebilmekte, daha farklı ve kaliteli ürünler tercih edilmektedir. Tüketicilerin zevk ve isteklerinde yaşanan bu küçük değişikliklerden doğan talepleri gidermek büyük işletmeler için ekonomik anlamda uygun olmayabilmektedir. Zira büyük işletmeler, küçük işletmelere özgü esneklik ve verimlilik düzeylerine sahip olamayabilmekte; ortaya çıkan yerel fırsatların değerlendirmesi küçük işletmeler kadar kolay olamayabilmektedir. Bu ihtiyaçlar genellikle küçük partiler halinde ve esnek üretim yapan KOBİ'ler tarafından karşılanmaktadır. Bunun yanı

sıra büyük işletmelerin, bazı mal ve hizmetlerin üretimini rasyonel olmadığını düşündükleri durumlarda ilgili üretimi gerçekleştirme eğilimleri daha yüksek olduğundan dolayı, bu mal ve hizmetlerin üretimi KOBİ'ler tarafından yerine getirilebilmektedir. Rekabet ortamı oluşturarak, tüketiciler için daha kaliteli mal ve hizmet üretimi sağlamaları, KOBİ'lerin en önemli avantajlarından biri olarak görülebilir. Ayrıca KOBİ'lerin üretim, yatırım, istihdam ve ihracattaki paylarının öneminin farkına varılması KOBİ'lere verilen devlet teşviklerinin ve yardımlarının çoğalmasını sağlamıştır. KOBİ'ler genellikle yüksek teknoloji entegrasyonu ve büyük ölçekli yatırımlar gerektirmediği içindir ki; tüketicilerin kişisel zevk ve isteklerine, moda göre uyum sağlaması, büyük işletmelere kıyasla genellikle kolaydır. Aynı zamanda sabit giderler az olduğundan, üretim maliyetleri de nispeten düşük olmaktadır. Bunlara ek olarak, KOBİ'lerde çalışan sayısı sınırlı olduğundan, işletme sahipleri genellikle yönetim sorumluluğunu da üzerine almaktadır. Bu sayede yönetim kolaylaşmakta; işletme ile ilgili problemler ve çatışmalar çok daha az yaşanmaktadır. Bu tür işletmelerde üretim miktarı büyük ölçeklerde gerçekleşmediğinden satış problemlerine ve depolama ile ilgili sorunlara büyük işletmelerde olduğu kadar çok rastlanmamaktadır. Nitekim, çoğu küçük işletme siparişe göre üretim gerçekleştirdiğinden dolayı, özelliği olan malların KOBİ'lerde üretimi büyük işletmelere göre daha kolaydır (Sabuncuğlu ve Tokol, 2005:59-60).

Bir diğer açıdan bakıldığında, küçük işletmeler genel bütçe kısıtlarına rağmen büyük işletmelere göre daha fazla yenilikçi olma eğiliminde olabilmektedir. Bu durum KOBİ'lere büyük avantajlar sağladığından dolayı; bir çok büyük ölçekli işletmede, yöneticilerini daha yenilikçi olmaya ve daha fazla risk almaya teşvik etmeye başlamıştır (Rue ve Byars, 2009:13).

Sahip olduğu avantajların aksine KOBİ'ler için zayıflık sayılabilecek bazı özellikler de bulunmaktadır. Başlıca zayıflıklar; olumsuz rekabet, yetersiz yönetim, işletme ile ilgili önemli kararların işletme sahibi ve ortakları tarafından alınarak orta veya alt düzey görevlilerin yeterli katılımının gerçekleşmemesi, işletme içinde finansal danışman ya da uzman istihdamı sağlanamaması, finans bölümünün yada finans uzmanlarının bulunmaması, sermaye yetersizliği, finansal planlama yetersizliği, banka ve diğer kuruluşlardan gereken yardım ve desteğin



sağlanamamasıdır. Bunlara ek olarak KOBİ'ler; sermaye piyasasından gerektiği kadar faydalanamamakta; ürün geliştirme eksikliği, üretim ve satış arasındaki düzen ve uyumun yeterli olmaması, modern pazarlama faaliyetleri yürütememe, işletmelerin küçük ya da orta ölçekli olması gibi nedenlerle büyük işletmeler kadar geniş bir müşteri erişimine sahip olamamaktadır. İşletmelerin kuruluş yerinin küçük olması, bağımsızlıklarını yitirme veya iflas etme riski, nitelikli personel istihdam etmek konusunda yaşanan sıkıntılar, mevzuat ve bürokrasi gibi birtakım olumsuz etkenler de sürekli KOBİ'leri etkilemekte olan olumsuz etkenler arasındadır (Akgemci, 2001:16).



## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇİMİ KAVRAMI

### 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı

İnsan kaynakları terimi genel olarak, mal ve hizmet üretmek amacıyla oluşturulmuş yapılar olan işletmelerin genel amaçlarına ulaşmak için zorunlu olarak kullandıkları kaynaklardan en önemlisi olan insanı konu edinmektedir. İnsan, üretim sürecinin hedefi olduğu kadar aynı zamanda bu sürecin vazgeçilmez bir parçasıdır. İşletmelerde insan kaynakları terimi, tüm işletme çalışanlarını ifade ettiği gibi, gerektiğinde kullanılabilir işletme dışındaki potansiyel işgücünü de kapsamaktadır (Uyargil vd., 2010:2).

İşletmelerin günümüzde artan rekabet ortamı koşulları içerisinde başarıya ulaşabilmesi için, yeterli kaynaklara sahip olmasının yanı sıra bu kaynakları etkin ve verimli olarak kullanabilmesi de önemli bir rol oynamaktadır. İnsanın en değerli rekabet unsuru olması sebebiyle insan kaynaklarının önemi işletme içinde ve dışında her geçen gün artmaktadır (Şimşek ve Öge, 2011:1).

1800'lü yılların başında kullanılmaya başlanan insan kaynakları kavramının, yönetim alanında yapılan çalışmalarla birlikte anlam açısından bir bütünlüğe kavuşturulması ile, yeni bir yaklaşım olarak "*İnsan Kaynakları Yönetimi*" kavramı ortaya çıkmıştır (Gök, 2006:16). İnsan odaklı bu yönetim yaklaşımı, insanı ekonomik bir varlık olarak görmek yerine, sosyal bir varlık olarak görmekte; bireyi dönüştürücü bir üretim faktörü olarak diğer üretim faktörlerinden ayırmaktadır (Dolgun vd., 2007:1).

Dünyada her alanda yaşanan ve buna bağlı olarak da etkisini gösteren değişim süreci karşısında işletmelerin, varlıklarını koruyabilmek ve rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde edebilmek için insan kaynakları yönetim anlayışını benimsediği söylenebilir (Güler, 2006:17-18). Örgüt yönetiminin insani yönü olan insan kaynakları yönetimi, örgütsel başarıya en yüksek katkıyı sağlamak için çalışanların seçimi, eğitimi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesinden sorumludur (Gamage, 2014:39).

Çalışma yaşamında giderek artan bir öneme sahip olan insan kaynakları yönetiminde yirminci yüzyılın sonlarından itibaren bir geçiş süreci yaşanmaya başlamıştır. Bu gelişim ve değişim süreci halen devam etmektedir. Geçiş sürecinin yaşandığı alanlarda yaygın kabul gören, genel-geçer bir tanım yapmanın zor olması nedeniyle, yazında insan kaynakları yönetimi kavramına ilişkin farklı tanımlara rastlanabilmektedir (Gök, 2006:20).

Mathis ve Jackson (2008:4)'a göre; insan kaynakları yönetimi, *"İnsan yeteneklerinin örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak için yönetim sistemleri tasarlamaktır"*. Williams (2009:490)'a göre insan kaynakları yönetimi, *"Nitelikli işgücünü oluşturmak için doğru kişileri bulma, geliştirme ve elde tutma sürecidir"*. Bir diğer tanıma göre ise (Armstrong, 2014:5) ilgili kavram; *"Organizasyonlarda çalışan kişilerin istihdam, gelişim ve refahı için stratejik, bütünlük ve tutarlı bir yaklaşım"* şeklinde tanımlanabilir.

Ofluoğlu v.d. (2006:106)'ne göre insan kaynakları yönetimi, *"İşgörenin motivasyon, verimlilik ve performansında artış kaydetmek amacıyla fikir ve teknikler geliştirmeye dayanan bir yönetim sürecidir"*. Uyargil (2010:3)'e; göre insan kaynakları yönetimi; *"Herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü"* olarak değerlendirilmektedir. Yüksel (2007:8-9)'e göre insan kaynakları yönetimi ise; *"Örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin"* olarak tanımlanmıştır.

## **2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi**

İnsan kaynakları yönetimi; işletme çalışanlarının yüksek performans göstermesini amaçladığı kadar, çalışanların moral ve istekliliğini; diğer taraftan yaşam kalitesini arttırmayı amaçlamaktadır. Böylelikle çalışanlar, yalnızca üretim sürecinin bir parçası olarak görülmemekte; mutlu ve işinden memnun çalışanların işletmelerin verimliliğini arttırmada önemli bir yere sahip olduğu görüşü

benimsenmektedir (Küçükkaya, 2006:14). Armstrong (2006:8)'a göre insan kaynakları yönetiminin genel amacı, organizasyonun insanlar aracılığıyla başarıya ulaşmasını sağlamaktır.

Evrensel açıdan bakıldığında insan kaynakları yönetiminin toplumsal, örgütsel, işlevsel ve kişisel olmak üzere dört önemli amacı bünyesinde taşıdığı söylenebilir. Toplumsal amaç, toplum tarafından karşı karşıya kalınan beklenti ve baskılardan kaynaklanan işletmelere dönük olumsuz izlenimleri azaltarak toplumun gereksinimlerine yönelik ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincini artırmaktır. Örgütsel amaca göre, işletmenin ulaşmak istediği hedeflerini gerçekleştirmede bu sürece destek olacak ve katkı sağlayacak olan insan kaynağının varlığı kabul edilmeli ve bu kaynak etkin bir şekilde yönetilmelidir. İnsan kaynakları yönetiminin işlevsel olarak değerlendirilebilecek bir diğer amacı ise, kaynak israfının önüne geçmek amacıyla işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde birimin faaliyetlerini devam ettirmesidir. Son olarak kişisel amaç, işletmede çalışan bireylerin devamlılığını sağlamak amacıyla kişisel hedeflere katkı sağlamak; bu hedeflere ulaşılabilmesi için onlara destek olarak çalışan performansına ilişkin geri bildirimler vermek ve çalışanların işe dönük istekliliklerine katkı sağlamaktır (Bayraktaroğlu, 2015:5-6).

Genellikle en sık karşılaşılan bu amaçlara ek olarak, işletmeden işletmeye de farklılık gösterebilen; daha pek çok insan kaynakları amacından söz edilebilir. Yöneticilerin yapması gereken, sorunlarla yüz yüze gelindiğinde bu amaçlara uygun hareket edip karar almak ve çözüm yolları aramaktır (Okakın, 2009:6).

İnsan kaynakları kapsamında alınan her karar, her koşulda bu dört amacı birden içermez. Aksine, bu amaçların kararlar üzerinde kontrol ve dengeleme etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Alınan kararlar, insan kaynakları birimlerinin çalışmalarıyla en iyi şekilde gerçekleştirildiği sürece, elde edilen sonuçların işletmede çalışan personele katkısı ve personelin ihtiyaçlarının tatmini hedeflenen seviyeye ulaşmış olacaktır (Küçükkaya, 2006:17).

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamı, işletmelerin varlıklarını koruyarak ayakta kalabilmelerini ve gelişimlerini devam ettirebilmelerini gerektirmektedir. Bu açıdan işletme yöneticilerinin görevlerinden

biri de, yönetsel sorumlulukları yerine getirirken rekabet şartlarının gerektirdiği performans hedeflerine katkı sağlayabilecek bir çalışan profili oluşturmaktır. Dünyada teknolojik yeniliklerin her geçen gün nicel ve nitel anlamda artması ile birlikte işletmeler de bu değişim sürecine ayak uydurmak için kaynaklarını etkin şekilde yöneterek başarı elde etmeye çalışmaktadır. Kaynaklar arasında en önemli paya sahip olan insan kaynağı da bu noktada insan kaynakları yönetimi kavramının hayati öneminin vurgulanmasına vesile olmaktadır (Özcan, 2012:4). Poorangi vd. (2011:332)'ne göre; işletmelerin rekabetçi olması ve herhangi bir rekabet ortamında başarılı olabilmesi mevcut kaynaklarına; özellikle de insan kaynakları yönetim tekniklerine ilişkin uygulamalara bağlıdır.

Son yıllarda işletmeler sık sık karşılaştıkları sorunlar nedeniyle; insan kaynakları yönetimi uygulamalarına her zamankinden daha fazla ağırlık vermeye başlamışlardır. İnsan kaynaklarının etkin kullanımının genel işgücü maliyetleri üzerindeki olumlu etkisi, işgücü verimliliğini arttırması, yaşanan toplumsal, kültürel, yasal, teknolojik ve benzeri değişimlere ayak uydurulması ve işgücüyle ilgili diğer tüm unsurlar, bir işletme fonksiyonu olarak insan kaynakları yönetiminin işletme için kritik düzeyde önemli hale gelmesinin nedenleri arasında sayılabilmektedir (Koca, 2013:21-22).

### **2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri**

İşletmelerde insan kaynağının yönetimi alanındaki uygulamaların bir bütünlük, istikrar ve uyum içinde gerçekleştirilebilmesi için zaman içinde bazı temel ilkelerin gerekliliğinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu ilkeler, işletmeden işletmeye farklılık gösterip, zamanla değişebilmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, insan kaynakları yönetiminde karşımıza çıkan başlıca temel ilkeler olan "*Eşitlik, Yansızlık, Açıklık, Gizlilik, Verimlilik, Yeterlilik, Kariyer, Güvence*" ilkeleri birer alt başlık altında incelenecektir.

#### **2.3.1. Eşitlik İlkesi**

Bu ilke, insan kaynaklarının seçimi sırasında ve çalışanların örgüt hiyerarşisinde yükselmeleri konusunda; din, dil, ırk, cinsiyet, politik görüş farklılıkları ve sınıf ayrımı yapılmaksızın herkesin adil ve eşit şekilde değerlendirilmesi ile ilgilidir. Söz konusu pozisyonun gerektirdiği ölçütlere göre,

değerlendirilen her bireye aynı şansın tanınması "*Fırsat Eşitliği*" olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2007:25-26).

### **2.3.2. Yansızlık İlkesi**

Yansızlık ilkesi, eşitlik ilkesiyle benzerlik göstererek işverenlerin çeşitli nedenlerden dolayı işletme çalışanlarına yanlı yaklaşmamasını öngörmektedir. Bu ilke, işverenlerin çalışanlarına sahip oldukları düşünceler ve yaptıkları tercihler gibi sebeplerden ötürü karşı tutum sergileyerek tarafsızlıklarından ödün vermemeleri gerektiğini ileri sürmektedir (Değermenci, 2016:25).

### **2.3.3. Açıklık İlkesi**

Açıklık ilkesi; işletmeyle ilgili uygulanacak politikalar ve gerekli konularla ilgili olarak işletme çalışanlarının katkı ve desteklerinin sağlanabilmesi gerektiğini savunmaktadır. İşletme gazeteleri, dergileri, düzenlenen toplantılar, duyurular, ilanlar, el broşürleri bu amaçla kullanılan araçlar arasındadır (Erdoğan, 2013:27).

### **2.3.4. Gizlilik İlkesi**

İşletmelerde bazı bilgilerin açıklık ilkesi kapsamında herkes tarafından bilinmesi istenirken; bazı bilgilerin ise "*Gizlilik İlkesi*" gereği açıklanmaması ve hatta gizli kalması istenir. Bu ilke; özellikle çalışanların özlük bilgileri, sicil dosyaları, disiplin cezaları gibi kişiye özel bilgilerin bulunduğu belgelerin gizli kalması gerektiği görüşüne dayanmaktadır (Ertürk, 2011:15-16).

### **2.3.5. Verimlilik İlkesi**

Çalışanların fiziksel ve zihinsel güçlerinden en yüksek düzeyde fayda sağlamayı amaçlayan bu ilke, aynı zamanda işe alındığı ve işten ayrıldığı süre zarfında çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin gelişmesine olanak sağlayarak onlardan en yüksek şekilde verim alınmasını amaçlamaktadır (Dolgun, 2007:21).

### **2.3.6. Yeterlilik İlkesi**

En dar anlamıyla yeterlilik ilkesi, belirli bir görevi yapabilme gücüne ve yeteneğine sahip insanların seçilmesi ve işe yerleştirilmesidir. Bu ilke herkese açık ve herkes için eşit başvurma fırsatı verilen sınavlarla gerçekleştirilebilir

(Değermenci, 2016:24). Yeterlilik ilkesi daha geniş anlamda yorumlandığında; *"Etkin ve verimli bir personel sisteminin oluşturulmasına imkan veren kurallar ile uygulamaların tümüdür"* olarak ifade edilebilir. Bu ilke, yetenekli personelin işe alınmasının yanında işe alındıktan sonra verimliliği artırıcı faaliyetler yürütülmesini de kapsamaktadır (Dolgun, 2007:22).

### **2.3.7. Kariyer İlkesi**

Erdoğdu (2013:25)'ya göre kariyer kavramı; *"Bir bireyin iş hayatı boyunca, mesleği ile ilgili kazandığı iş deneyimleri, kendilerini geliştirme süreçleri ve buna bağlı olarak çalıştıkları pozisyonlarda kat ettiği yollar ve bireyin kendini gerçekleştirmesi"* olarak tanımlanabilir.

Kariyer ilkesinde meslekte geçen süreye önem verilerek deneyim faktörü ön plana çıkarılmaktadır (Deringöl, 2010:6). Ayrıca; çalışanların yaptıkları mesleklerde uzmanlaşmalarını, yetişmelerini ve gelişmelerini sağlayacak yetiştirme ve geliştirme odaklı eğitimler verilmekte; böylelikle bireysel ve mesleki gelişimlerine büyük ölçüde destek olunmaktadır.

### **2.3.8. Güvence İlkesi**

Güvence ilkesi, kariyer ilkesi ile ilişkilidir. Bir işte, görevde ya da alanda kariyer yapabilmek uzun süre o iş, görev yada alanda çalışmayı gerektirmektedir. *"İş Güvencesi"* kavramının yanında, *"Mevki ve Makam Güvencesi"* şeklinde iki çeşit güvenceden söz etmek mümkündür.

İş güvencesi; personelin herhangi bir geçerli sebep belirtilmeden işine son verilmemesidir. Mevki ve makam güvencesi ise personelin bulunduğu konumun korunabilmesi ve adil olanaklarla yükselmesine fırsat verilmesidir (Değermenci, 2016:25). Bu ilkeye göre işletme, tüm çalışanlarına işini kaybetme korkusundan uzak, endişesiz ve güvenle çalışabileceği huzurlu bir ortam sağlamalı; ayrıca ekonomik ve sosyal açıdan da onlara geleceğe yönelik güvence vermelidir (Erdoğdu, 2013:26).

## 2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminin sorumluluğunda olan işleri en doğru şekilde yerine getirebilmesi için, birtakım temel fonksiyonları uygulaması gerekir (Saldamlı, 2008:241). Modern iş gereksinimleri; personel seçimi, işe alım, eğitim, geliştirme vb. gibi insan kaynaklarının temel fonksiyonlarının önemini iyi bilinmesini gerektirmektedir (Abduli, 2013:134). Bu temel fonksiyonlar, bir personelin işe alındığı andan itibaren, işten ayrıldığı ana kadar geçen süre boyunca gerçekleştirilen tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Dolgun, 2007:24). İnsan kaynakları yönetimini oluşturan bu fonksiyonlar incelendiğinde; çalışanın verimliliğini yükseltmek ve çalışma hayatının kalitesini arttırmak gibi iki önemli amacın önem kazandığı görülmektedir (Harbili, 2009:19).

İnsan kaynakları yönetimi dokuz temel fonksiyondan oluşmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İş Analizi
- İnsan Kaynakları Planlaması
- Personel Seçimi ve İşe Alım
- Eğitim, Geliştirme ve Kariyer Planlama
- Performans Değerlendirme ve Ücret Yönetimi
- Endüstriyel İlişkiler
- İş Sağlığı ve İş Güvenliği
- Personel ve Özlük İşleri
- Bilgi Sistemleri ve Raporlama

Çalışmanın bu bölümünde yukarıda sıralanan temel insan kaynakları yönetim işlevleri, çalışmanın kapsamına özgü sınırlılıklar dikkate alınarak incelenecektir.

### 2.4.1. İş Analizi

Okakin (2009:15)'a göre iş kavramı; bir ya da birden çok bireyin, fiziksel veya düşünceye dayanan gücünü kullanarak gerçekleştirdiği bir fiildir. Bireylerin yaptıkları işlerle ilgili sistemli şekilde bilgi toplamak, işletmelerde insan kaynağının etkin bir biçimde yönetilebilmesi için gereklidir.



İnsan kaynakları yönetimi kapsamındaki işlevleri başarıyla gerçekleştirebilmesi ve işle bu işi yapan kişi arasındaki uyumun sağlaması, işle ilgili doğru ve sistematik olarak toplanıp incelenen bilgilerle mümkün olmaktadır. Bu bilgilerin toplanması da iş analizi yönteminin kullanılmasıyla mümkün hale gelmektedir (Bingöl, 2016:76).

İş analizi, işletmede yapılan işlerin kapsamını, özelliklerini, gereklerini ve o işin yapıldığı ortamın koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyip analiz etme yöntemidir. Diğer taraftan Robbins ve DeCenzo (2008:162)'ya göre iş analizi; *"İşletme içindeki her bir işi başarıyla gerçekleştirmek için gerekli beceri, bilgi ve yeteneklerin bir değerlendirmesi"* olarak tanımlanabilir.

İş analizi, işlerin doğasını keşfetme sürecidir ve bunun gerçekleşmesi için sistematik bir süreç gereklidir. İş analizi sonucunda her bir görev için iş tanımı ve o görevi yapacak kişi özellikleri ortaya konur. Bir iş tanımı, raporlama ilişkilerinin, yapılacak görevlerin, beklenen iş sonuçlarının ve çalışma koşullarının bir özetidir. Aynı zamanda iş gereksinimleri olarak da adlandırılan kişi özellikleri ise, belirtilen görevleri yerine getirmek için sahip olunması istenen bilgi, beceri ile diğer nitelikler de dahil olmak üzere en uygun adayın ayrıntılı özelliklerini sağlar (Van der Wagen, 2007:104-105).

Çelikten (2005:129)'e göre; iş analiziyle birlikte işletmede yapılan işler ve o işlerin yapılabilmesini sağlayan kişilerde bulunması gereken özellikler, bilgi, beceri ve sorumluluklar hakkında veriler elde edilir. Daha sonra sahadan, bu bilgilere dayanarak işlerin olması gerektiği gibi yerine getirilip getirilmediğini gösteren bilgiler toplanır. Bunun yanı sıra işlerin yapılabilmesi için hedeflenen standartlar saptanır ve performans değerlemede kullanılır. Aynı zamanda iş analiziyle birlikte standartlara göre işlerin nasıl yapılması gerektiği ortaya konur, gerekli performans düzeyi için olması gereken nitelikler kesin ve net biçimde belirlenir ve eğitim ihtiyacından doğabilecek olası sorunlar belirlenir.

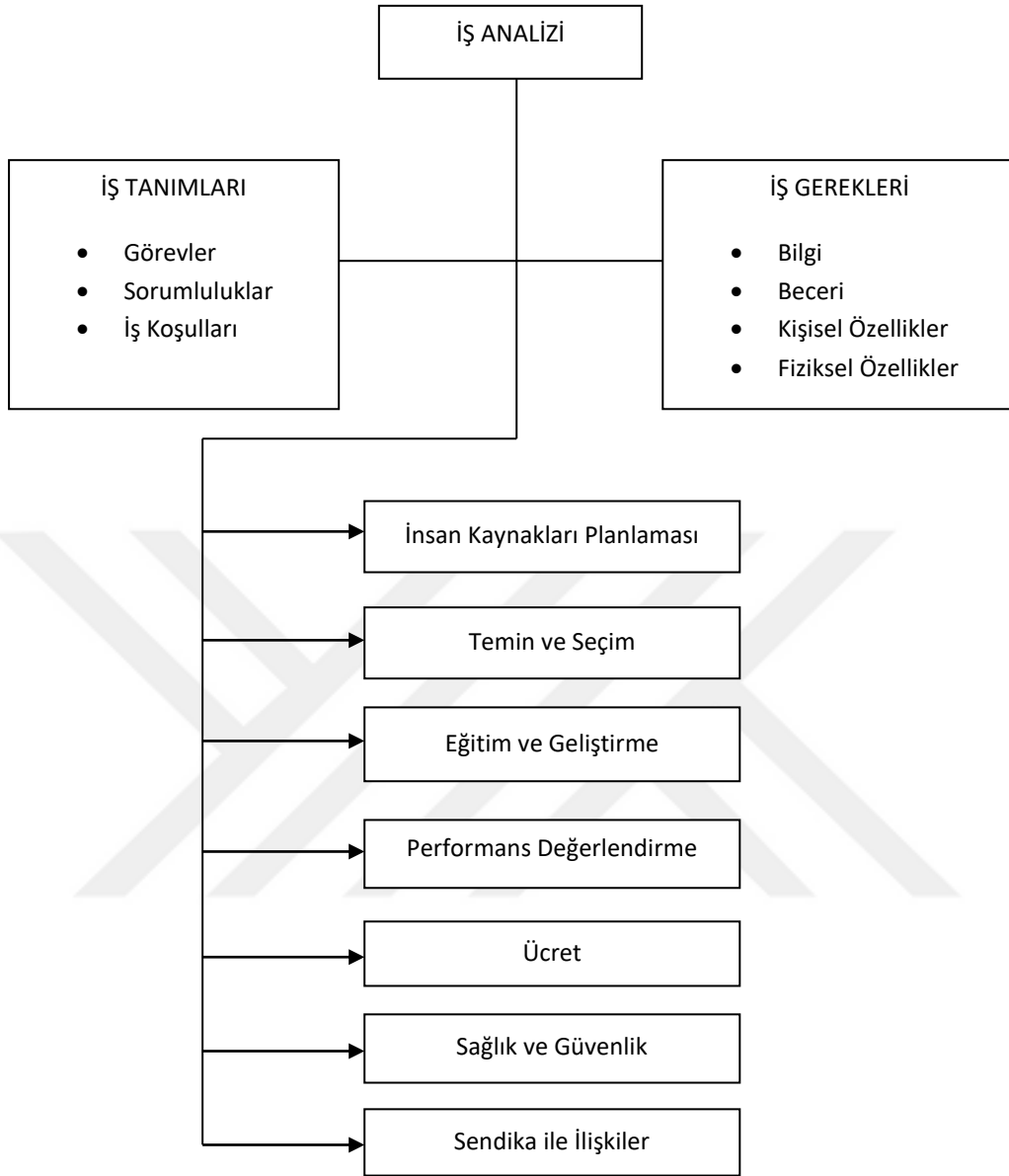
İş analizinin yapılmadığı işletmelerde başta personel seçimi ve işe alım fonksiyonu olmak üzere insan kaynakları yönetiminin kapsamındaki diğer hiçbir fonksiyonunda başarılı bir şekilde uygulanması beklenemez. İşletmedeki mevcut işlerin niteliği konusunda bir bilgi eksikliği olduğu durumlarda, bu işi yapacak

olan insanların hangi özelliklere sahip olması gerektiği konusunda da bir netlik olmayacak; dolayısıyla işe alım süreci başarılı bir seçim ile sonuçlanmayacaktır. Yine buna bağlı olarak iş analizi yönteminin uygulanmadığı işletmelerde, çalışanların bireysel ve gruba dayalı performanslarının değerlendirilmesi, gerekli eğitim ve geliştirme programlarının belirlenmesi, ücretlendirme sisteminin uygulanması da güç olacaktır (Şimşek ve Öge, 2011:94).

Şekil 2.1'de gösterildiği üzere; iş analiziyle birlikte elde edilen bilgiler sadece işgücü talebini belirlemede değil, aynı zamanda insan kaynakları yönetimi kapsamındaki diğer fonksiyonların yerine getirilmesinde de kullanılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2015:35-36).



## Şekil 2.1: İş Analizi Kullanım Alanları



**Kaynak:** Serkan Bayraktaroğlu (2015); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, s.36.

İş analizi yönteminin özünde, işle ilgili gereken bilgi ve verileri toplamak olduğundan dolayı, bu amaçla tam ve doğru bilgilere ulaşmak adına çeşitli kaynaklardan yararlanılarak birçok yöntem başvurulabilir. (Sabuncuoğlu, 2016:73). Çalışmanın bu bölümünde iş analizinde kullanılacak yöntemler çalışmanın kapsamına özgü sınırlılıklar da dikkate alınarak incelenecektir.

"Gözlem Yöntemi", analizi yapan kişinin, analizini yaptığı işe ilişkin bilgileri bizzat işin yapımı aşamasında ve yapıldığı ortamda gözlemleyerek elde etmesidir (Ertürk, 2011:35). En yaygın olarak kullanılan "Mülakat" yöntemindeyse, analizi

yapan uzman, iş tanımında ihtiyacı olan bilgileri, görüşmeyi yaptığı kişiye görüşme esnasında sorular sorarak elde edebilmektedir (Uyargil, 2010:56).

"Anket Yöntemi", iş ile ilgili önceden hazırlanmış soru formlarının çalışanlara dağıtılıp en kısa sürede doldurulması ile veri elde edilmesini sağlayan yöntemdir (Şimşek ve Öge, 2011:98). Diğer yandan "Bilgi-Belge Toplama Yöntemi", önceden gerçekleştirilmiş iş analizlerine yönelik bilgi ve belgelerin, raporların, dokümanların ve şemaların elde edilerek bunlar sayesinde iş ile ilgili ön bilgilere ulaşılmasını sağlar. Bu yöntem daha çok diğer yöntemleri destekleme özelliği ile ön plana çıkmaktadır (Ertürk, 2011:39).

"Daha Önceki İş Tanımlarının İncelenmesi Yöntemi", daha önceki dönemlerde oluşturulmuş iş tanımlarından faydalanılarak ilgili iş hakkında bilgi sağlama yöntemidir (Bingöl, 2016:93). "İş Araçlarının İncelenmesi Yöntemi" ise; bilgileri elde etmenin bir diğer yolu olarak işin yerine getirilmesi esnasında kullanılan araç-gereçlerin incelenmesidir. Bu yöntem bazı durumlarda tamamlayıcı özelliğe sahip olması nedeniyle kullanılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2015:32).

"İşleri Bizzat İfa Etme Yöntemi" sayesinde de bilgiler elde edilebilir. İşleri bizzat ifa etmenin, öğrenmenin en iyi yollarından biri olduğu varsayımının doğruluğu, psikoloji alanındaki çalışmalarla kanıtlanmıştır. Bu yüzden analizi yapan kişi tarafından iş bizzat yapılarak bilgi sağlanabilir (Bingöl, 2016:93).

#### **2.4.2. İnsan Kaynakları Planlaması**

Pek çok işlevsel faaliyet alanında olduğu gibi, insan kaynakları yönetiminde de planlama oldukça kritik bir süreçtir. Plansız ve programsız biçimde yerine getirilen faaliyetler, özensiz olup çoğunlukla istenilen amaca ulaşılmasından sonuçlanmaktadır. İşletmenin başarısında önemli yeri olan bireylerin temininin sağlanması, geliştirilmesi, yetiştirilmesi, yerleştirilmesi ve benzeri çalışmaların sağlıklı bir biçimde tamamlanması da büyük ölçüde başarılı bir planlama ile başlayan bir sürecin sonucudur (Fındıkçı, 2009:123).

İnsan kaynakları planlaması, işletmelerde farklı pozisyonlar için ihtiyaç duyulabilecek personel sayısının ve niteliğinin belirlendiği; bu ihtiyacın doğru

zaman ve doğru yerde bulundurulmasına yönelik gerçekleştirilen faaliyetler bütünü olarak ifade edilebilir.

İnsan kaynakları planlamasının iki temel amacından biri, işletmelerin en önemli kaynakları olarak görülen insanlardan en etkin ve verimli biçimde yararlanmak; diğer amacı ise gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının tahmin edilerek bu ihtiyacın doğru sayıda, doğru yerde ve doğru zamanda bulundurulmasıdır. Bu amaçlardan uzaklaşan insan kaynakları planları, işletmeye fazladan maliyet yüklemekle birlikte zaman kaybına da sebep olabilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2012:332).

İşletmeler plansız şekilde gerçekleştirilen personel alımlarının sebep olduğu olumsuzluklardan ve gereksiz maliyetlerden kaçınmak için, ihtiyaç duydukları sayıdan daha az ya da daha fazla personel bulundurmamak adına insan kaynakları planlamasına gereken özeni göstermek durumundadır. Aksi takdirde işletmeler faaliyetlerini istenilen şekil ve zamanda tamamlayamayabilmekte; ayrıca ihtiyaçtan fazla personel bulundurmanın sonuçlarından biri gereksiz olan işçilik maliyetlerine de katlanmak zorunda kalabilmektedir (Yumuşak ve Kışlalıoğlu, 2013:59).

### **2.4.3. Personel Seçimi ve İşe Alım**

İşletmelerde büyümeye bağlı olarak yeni bölümlerin açılmasıyla ve çeşitli sebeplerden ötürü işten ayrılmalar gibi nedenlerle çalışan eksikliği ortaya çıkabilmektedir (Gider, 2015:14). Böyle durumlarda, personel ihtiyacının önceden tahmin edilmesini ve bu konuda zamanında tedbir alınmasını sağlayan insan kaynakları planlaması kritik hale gelmektedir (Barutçugil, 2004:258).

İşletme başarısını etkileyen en temel ölçütlerden biri olan insan kaynakları yönetimi; insan ihtiyacı ortaya çıktığı andan itibaren, doğru kaynaklardan çalışan temin edilmesini ve doğru işe doğru çalışanın alınmasına yönelik tüm çalışmalarını kapsayan bütüncül bir fonksiyondur.

Seçim, başvuruda bulunan adayların, belirli pozisyonlar için gerekli iş özelliklerine uyan kişisel niteliklere sahip olup olmadıklarının belirlenmesi sürecidir (Megginson vd., 2006:241). İşletmelere özgü plan ve programlara bağlı

olarak gerçekleştirilen personel seçim süreçleri çeşitli adımlardan oluşur. Bu süreç, insan kaynağı ihtiyacının nitelik ve nicelik olarak saptanmasıyla başlamakta; daha sonra ihtiyaç duyulan personelin temin edileceği kaynakların belirlenmesiyle devam etmektedir. İşletmeye başvuruları sağlanan adaylar arasından doğru kişinin seçilip işe yerleştirilmesiyle birlikte, personel seçimi ve işe alım süreci sona ermektedir.

Robbins ve Coulter (2008:228)'a göre seçim süreci sonunda alınan herhangi bir seçim kararının ikisi doğru ve ikisi hatalı olmak üzere dört olası şekilde sonuçlanabilmesi mümkündür. İşe başvuruda bulunan başarılı adayın işe alındığı ve işte başarılı olduğunun kanıtlandığı durumdaki karar ile işe başvuruda bulunan adayın başarısız olduğu önceden tahmin edilerek işe alınmadığı durumdaki karar doğrudur. İlk durumda, işletme başarılı bir kabul; ikinci durumda ise başarılı bir reddetme gerçekleştirmektedir. Sorunlar, işi başarılı bir şekilde yapabilecek olan adayların reddedilmesinde veya kötü performans gösteren bireylerin işe kabul edilmesi durumlarında ortaya çıkmaktadır.

Bu sürecin başarıyla tamamlanamamasının, işletmelerde işe uygun personel seçilememesinden kaynaklanan derin sorunlara neden olması kaçınılmazdır. Yanlış personel seçiminin mali boyutuna ek olarak, zaman kaybı yaratması ve psikolojik yıkıma sebebiyet vermesi gibi olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Bunun yanı sıra iş ortamında uyumsuzlukların yaşanmasına ve çalışanların verimliliğinde azalmalara neden olduğundan dolayı, işletmeler personel seçimi ve işe alım sürecine gereken özeni göstermek durumundadır (Çolak, 2007:85).

#### **2.4.4. Eğitim, Geliştirme ve Kariyer Planlama**

İşletmeler, artan rekabet ortamında ve ekonomik, teknolojik, sosyal ve benzeri alanlarda yaşanan gelişim ve değişim süreçleri karşısında ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için nitelikli, işletmenin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan, onun amaçlarıyla bütünleşmiş personeli işletmeye kazandırmaya çalışmalıdırlar (Bingöl, 2016:278).

Personel seçim süreci sonunda işletmeye kazandırılan nitelikli çalışanların, işe başladıktan sonra da aynı düzeyde başarılı performans göstermeleri mümkün olamayabilmektedir (Özcan, 2012:15). Başarılı performansın ön koşulu işi yerine

getirecek olan personelin niteliklerinin iş gereksinimlerine uygun olmasıdır. Ancak sahip olunan niteliklerin zaman içinde çeşitli sebeplerle yetersiz kalması halinde, çalışanların eksik olduğu konularda bilgilendirilmesi gerekmektedir (Şimşek ve Çelik, 2012:346). Böyle durumlarda eğitim ve geliştirme faaliyetleri daha fazla önem kazanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi kapsamındaki eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların hâlihazırdaki işleri yapabilmesi ve ileride karşılaşılabilecekleri olası işleri yerine getirebilmeleri için bilgilendirilip donatılmaları sürecidir. Eğitim uygulamaları, çalışanlara yeni özellikler kazandırmaya yönelik çalışmalar iken; geliştirme uygulamaları ise zaten sahip olunan becerilerin ve yeteneklerin artırılması ile ilgili çalışmalardır. Bu uygulamalar, işletmelerin etkinlik ve verimliliğinin artırılmasında ve çalışanların performansının istenilen düzeye ulaştırılmasında önem teşkil etmektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012:192).

Eğitim programları beş adımdan oluşmaktadır. İhtiyaç analizi olarak da nitelendirilen birinci adımda, ihtiyaç duyulan belirli iş performansı becerileri tanımlanmaktadır. Bu aşamada potansiyel eğitim adaylarının yetenekleri değerlendirilmekte ve herhangi bir eksikliğe bağlı olarak belirli, ölçülebilir bilgi ve performans hedefleri geliştirilmektedir. İkinci adım olan öğretim tasarımı aşamasında, çalışma kitapları, egzersizler ve aktiviteler de dâhil olmak üzere, eğitim programı içeriğine karar verilmektedir. Bu aşamada genellikle iş başında eğitim ve bilgisayar destekli öğrenme gibi teknikler kullanılmaktadır. Doğrulama adımı olarak da bilinen üçüncü aşama, programın küçük bir temsilci kitlesine sunulmasını; burada belirlenen hatalar dikkate alınarak belirlenen noktaların eğitim programından çıkarılmasını içermektedir. Dördüncü adım, hedeflenen çalışan grubunu eğiterek programı uygulamaktır. Beşinci adım ise yönetimin, programın başarılarının ve başarısızlıklarının değerlendirildiği değerlendirme adımıdır (Dessler, 2008:295).

Eğitim ve geliştirme programlarının uygulanmasında faydalanılabilecek çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Uygun bir yönteme karar verilmesi ve tespit edilen yöntemin uygulanması eğitim programının başarısına katkı sağlar. Maliyet ve zaman unsuruyla birlikte, uygulanacak eğitimin türü de personel seçim kararlarını doğrudan etkilemektedir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde yararlanılabilecek her koşulda geçerli bir "*En İyi Yöntem*" bulunmamaktadır. Zira farklı yöntemlerin kendine özgü çeşitli üstünlük ve zayıflıkları vardır. Bu sebeple, istenilen sonuca ulaşılması açısından yararlanılabilecek en uygun eğitim yönteminin seçilmesi çok önemlidir. Bu aşamada en doğru kararı alabilmek, bazı faktörlerin göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir. Bu faktörler arasında; eğitimin amacı, eğitime katılacak kişilerin sayısı, eğitime katılacak kişilerin mesleki durumu, eğitime katılacak kişilerin bilgi ve beceri seviyeleri, eğitime katılacak olanların kişisel özellikleri, eğitim yöntemlerinin gerektirdiği zaman ve bu yöntemlerin maliyeti, işletmelerin maddi olanakları ile eğitim bütçesi ve eğitimin yöntemini uygulayabilecek kişilerin durumu sayılabilir (Bingöl, 2016:306-308).

Eğitim ve geliştirmede seçilip uygulanabilecek yöntemler işbaşı ve iş dışı yöntemler olmak üzere iki grupta sınıflandırılabilir: (Bayraktaroğlu, 2015:106-117) İşbaşı eğitim yöntemleri; "*İş Öğretme Eğitimi, Yöneticiye Yardımcı Yoluyla Eğitim, İş Rotasyonu Yöntemi, Çıraklık Eğitimi, İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi, Staj Yoluyla Eğitim, Yönetici Gözetiminde Eğitim, Formen (Ustabaşı) Aracılığı İle Eğitim, Yetki Devri Yoluyla Eğitim*" şeklinde sıralamak mümkündür. Diğer yandan iş dışı eğitim yöntemleri ise; "*Sınıf İçi Anlatım Yöntemi, Duyarlılık Eğitimi, Örnek Olay Yöntemi, Rol Oynama Yöntemi, Yönetim Oyunları, Beklenen Problemler Yöntemi, Grup Tartışması Yöntemi, Grup Kurma Metotları, Simülasyon, Teknoloji Destekli İ.K. Eğitimi*" şeklinde sıralanabilir.

İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer fonksiyonu olan kariyer planlaması, bireylerin kariyer hedeflerine yönelik beklentilerin belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak amacıyla yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin düzenlendiği bir süreçtir (Harbili, 2009:24). Bingöl (2016:336)'e göre; kariyer planlamasını, "*Örgütsel Kariyer Planlaması*" ve "*Bireysel Kariyer Planlaması*" olarak iki başlık altında incelemek mümkündür. Buna göre bireysel kariyer planlaması, bireylerin kariyerlerinde sürekli gelişmelerini sağlamaya yönelik bir süreçtir. Diğer taraftan örgütsel kariyer planlaması ise, bireylerin belirlediği kariyer hedeflerine ulaşmaları için örgüt tarafından desteklenmesi; örgütlerin, bireylerin hedefleri gerçekleştirmek için fırsatlar yaratması ve faaliyetler geliştirmesi sürecidir.



Fındıkçı (2009: 345-346) tarafından kariyer planlama sürecinde bireylerin ve örgütlerin yapması gerekenler iki başlık altında incelenmiştir. Bireylerin yapması gerekenler; kişisel değerlendirme, kariyer imkanlarının değerlendirilmesi, kişisel özellikler ile kariyer imkanları arasında uyum sağlanması, kişisel ihtiyaçlar ve hedeflerin belirlenmesi şeklinde sıralanabilir. Örgütlerin yapması gerekenler ise; örgütsel değerlendirme, kariyer olanaklarının belirlenmesi, çalışanların izlenmesi ve performansların değerlendirilmesi; kariyer danışmanlığı ve kariyer imkanları doğrultusunda eğitimler verilmesidir.

Kariyer planlamasının amaçları arasında; çalışan personelin etkin kullanımı, geliştirme faaliyetlerinin artırılmasıyla birlikte çalışanların terfilerine olanak tanınması, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, çalışanların eğitim ve gelişimlerine yönelik fırsat yaratılmasının sonucu olarak işletme başarısının artırılması, çalışanların işletmeye ve işe bağlılıklarının oluşturulması yer almaktadır (Sabuncuoğlu, 2016:217).

#### **2.4.5. Performans Değerlendirme ve Ücret Yönetimi**

İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme fonksiyonu, işletmede çalışanların, yaptıkları işlerdeki etkinlik düzeylerinin, eksiklik ve fazlalıklarının, yeterlilik ve yetersizliklerin her anlamda değerlendirilmesi; buna dayalı olarak başarılarının ölçülmesine dayanan bir süreçtir (Fındıkçı, 2009:296). Bu süreç, objektif insan kaynakları yönetimi kararlarını belirlemek için performans standartları oluşturulması ve performans değerlendirmenin yanında personelin çalışmalarını destekleyen belgelerin sağlanması için gereklidir (Robbins ve DeCenzo, 2008:171).

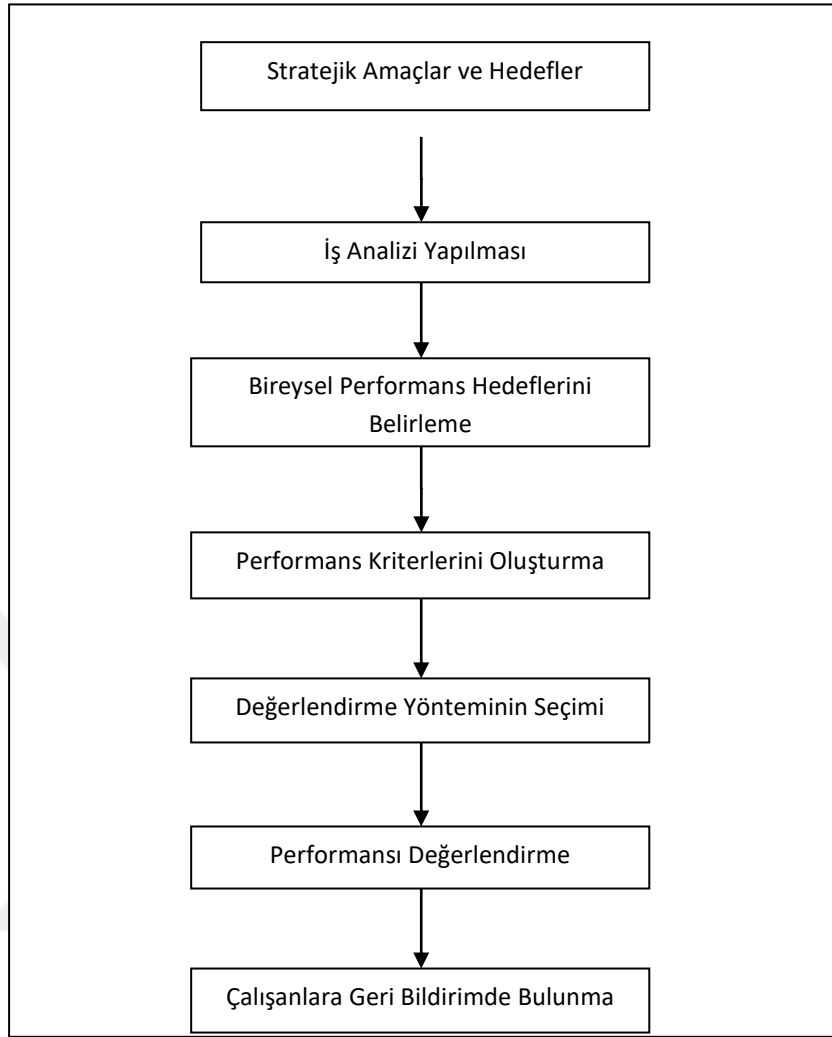
Yıldız ve Saruhan (2014:316)'a göre; bu sürecin uygun bir şekilde planlanması ve gerçekleştirilmesi hem işletmeler açısından hem de çalışanlar açısından bir takım net faydalar sağlamaktadır. İşletmeler açısından sağlanan yararlar arasında; işletmenin verimliliğinin, karlılığının, sağladığı ürün ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi; çalışanların gelişimine fırsat yaratılması, eğitim eksikliklerinin giderilmesi, insan kaynakları planlamasının en doğru şekilde oluşturulmasına yardımcı olunması, işletmenin amaçları ile çalışanların kişisel amaçları arasında uyum sağlanması, yöneticilere planlama ve kontrol

faaliyetlerinde yol gösterilmesi, yöneticilere çalışanların problemlerini açıklayarak onlarla daha yakından ilgilenme fırsatı tanınması bulunmaktadır.

Başka bir açıdan bakıldığında; insan kaynakları yönetimi işlevi, yöneticilerinin performans değerlendirmede önem verdiği ölçütlerin çalışanların tarafından bilinmesini sağlamaktadır. Böylece çalışanlar, kendilerinde eksik olan yanları ve zayıflıkları görebilmekte; performans değerlendirme sürecine ilişkin geri bildirimlerle çalışanların iş doyumunu ve güdüleme düzeyi artırılmaktadır. Bu sayede, çalışanların yerine getirmesi gereken görevlere yönelik performans düzeylerinin yöneticilerle birlikte ortak şekilde belirlenmesi mümkün olmakta; çalışanların işletmeye olan bağlılıkları artmaktadır.

Performans değerlendirme süreçleri sonunda elde edilen çıktılar, bu yararların sağlanması için, plansız bir değerlendirmenin aksine sistemli bir ölçüm planının oluşturulması ve bu plan dâhilinde belirlenen aşamaların uygulanmasını mümkün hale getirmektedir. Performans değerlendirme sürecinin temel bileşenleri Şekil 2.2'de gösterilmiştir (Bingöl, 2016:385-386).

## Şekil 2.2: Performans Değerlendirme Süreci



**Kaynak:** Dursun Bingöl (2016); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, s. 386.

İşletmelerde çalışanların performansının değerlendirilmesi amacıyla geliştirilmiş ve yaygın olarak kullanılan birçok yöntem bulunmaktadır. Sabuncuoğlu (2016:238-263)'na göre, bu yöntemler "*İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi, Grafik Değerleme Yöntemi, Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi, Kritik Olay Yöntemi, Değerleme Merkezi Yöntemi, Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi, Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi, Yetkinlik Bazlı Performans Yöntemi, Kontrol Listesi Yöntemi, 360 Derece Değerleme Yöntemi*" şeklinde sıralanabilir.

Yıldız ve Saruhan (2014:336)'a göre performans değerlendirme sürecinde ortaya çıkabilecek hatalar "*Sistemden Kaynaklı Hatalar*" ve "*Değerlendiricilerden Kaynaklı Hatalar*" şeklinde iki grup altında incelenebilir. Sistemden kaynaklı

hataların belirlenmesi ve bu konuda tedbir alınabilmesine mümkünken; değerlendiriciden kaynaklı hatalar hem değerlendiricinin hem de değerlendirilenin insan olması nedeniyle, tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmayan hataları temsil etmektedir. Performans değerlendirme sürecini en çok etkileyen bu hataları beş başlık altında incelemek mümkündür. Çalışmanın bu bölümünde, söz konusu beş hata türü çalışmanın kapsamına bağlı sınırlılıklar da dikkate alınarak kısaca incelenecektir.

Belirli bir alanda başarılı performans sergileyen çalışanların, diğer alanlarda da aynı düzeyde performans göstermesi gerektiği şeklindeki yaygın inanişaya "*Halo Etkisi*" denmektedir. "*Taçlandırma Etkisi*" olarak da nitelendirilen halo etkisinin aksine; belirli bir alanda yeterli performansı sergileyemeyen çalışanların, diğer alanlarda da yetersiz düzeyde performansa sahip olacaklarına ilişkin bir önyargıya dayalı değerlendirmelerde ise "*Horn Etkisi*" ya da "*Karalama Etkisi*" adlı etkinin varlığından söz edilebilir..

"*Kontrast Hataları*", kısa zaman aralığında, ardı ardına değerlendirilen çalışanların, değerlendiriciler tarafından birbirleri ile kıyaslanarak değerlendirilmesi ile ortaya çıkan değerlendirme hatasıdır. Bu durumda, bir sonraki çalışanın önceki çalışanın performansının etkisi altında kalması kaçınılmaz hale gelmektedir.

"*Yakın Zamanda Değerleme*" olarak nitelendirilebilecek hata türünde, aynı çalışanın kısa aralıklarla tekrar değerlendirilmesi nedeniyle, çalışanın son değerlendirmedeki performansına ilişkin izlenimlerinin, bir önceki değerlendirmeye göre etki etmesidir. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların düzenli fakat aşırı sık olmayan aralıklarla değerlendirilmesinin hataların azaltılması konusunda faydalı olduğu görülmektedir.

"*Objektif Olamama*" durumu, değerlendiricinin çalışanı değerlendirirken nesnellikten uzak davranarak kişisel düşüncelerinden etkilenmesi sonucu önyargılı bir değerlendirme yapmasıdır.

"*Merkezi Yığılma Etkisi*" veya başka bir deyişle "*Orta Puan Değerlendirme*"; çalışanların performansları çok yüksek ya da çok düşük olsa bile, genellikle orta düzeyli puan verme eğiliminde olan değerlendiricilerin,

çalışanlara gerçeği yansıtmayan orta seviyede başarı değerlendirme yapma hatasına düştüğü durumu ifade etmektedir.

Performans değerlendirme süreci sonucunda elde edilen bilgiler; yetersiz özelliklerinin çalışanlara bildirilmesini mümkün hale getirir. Böylelikle çalışanlara ödenecek ücretlerin ve maddi ödüllerin adil biçimde belirlenmesi, beklenen performansı göstermeyen çalışanların işine son verilmesi, beklenenden yüksek performans gösteren ve işin gereklerini yerine getiren çalışanlara ise terfi ve kariyer olanaklarının sağlanması için gerekli veriler elde edilmektedir. Ayrıca söz konusu değerlendirme verileri; çalışanlara yönelik eğitim önceliklerinin saptanması, çalışanların uygun işe yerleştirilip yerleştirilmediğinin belirlenmesi ve işe alım sürecinin başarılı bir şekilde sonuca ulaşmış olup ulaşmadığının değerlendirilmesi gibi çok farklı alanlarda yaygın olarak kullanılmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2012:348).

Yukarıda bahsedildiği gibi performans değerlendirme sonuçlarının sıklıkla kullanıldığı alanlardan biri olan ücret yönetimi, insan kaynakları yönetiminin önemle üzerinde durması gereken bir diğer fonksiyondur.

Uyargil vd. (2010: 359)'ne göre ücret yönetimi; *"Bir örgütte kimlerin, neye göre, ne zaman ve nasıl "ücretlendirileceği" ile ilgili politika, yapı, sistem ve uygulamaları kapsayan bir İKY işlevi "* şeklinde tanımlanabilir.

Ücret yönetimi uygulamalarında güdülen amaçlar; mevcut çalışanları işletmede tutma, nitelikli çalışanları işletmeye çekme, çalışanların beklentilerini karşılayarak motive edici olma, işletme verimliliği ve etkinliğinde artış sağlama şeklinde özetlenebilir. Mevcut çalışanları elde tutma yani işletmedeki mevcut çalışanların devamlılığının sağlanması amacıyla, belirlenen ücret uygulamalarının çalışanları tatmin etmesi ve adil şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Nitelikli çalışanları işletmeye çekebilmek için ücretler piyasa ile rekabet edebilecek seviyede belirlenmeli ve nitelikli işgücünü de işletmede çalışmaya özendirilmelidir. Tatminkâr ve motive edici olmak amacıyla, çalışanların emeklerinin karşılıklarını aldıkları bir ücret politikası belirlenmesi; bu sayede aldıkları ücretlerden memnun olmaları performans değerlendirme sürecinin temel amaçlarından biridir. Bunun sonucunda çalışanların işletmeye bağlılıkları artırılabilir; ayrıca ücret

politikalarının adil ve özendirici olması işletme verimlilik düzeyini ve çalışanların performanslarını arttırıcı etki gösterebilmektedir (Yıldız ve Saruhan, 2014:368).

Ücret yönetimine ilişkin yukarıda bahsi geçen amaçların gerçekleştirilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı temel ilkeler olması kaçınılmazdır. Buna göre "*Eşitlik İlkesi*", yapılması gereken işin ve o işi yapacak olan kişinin nitelikleri belirlenerek eşit işe eşit ücret ödenmesidir. "*Dengeli Ücret İlkesi*" ise, ücret kavramının işletme açısından maliyet ve çalışanlar açısından gelir niteliğinde olmasından hareketle, bunlar arasındaki denge sağlanması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu nedenle ücret, çalışanların geçimini kolaylaştırırken aynı zamanda işletmenin maliyetlerini de aşırı anlamda sarsmayacak şekilde belirlenmelidir. "*Cari Ücrete Uygunluk İlkesi*", işletme tarafından ödenecek ücretin, çalışanların diğer işletmelerdeki meslektaşlarına özenmesine engel olacak şekilde belirlenmesine ve piyasadaki benzer iş türüne verilen ücretle eşit seviyede olması gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. "*Terfi İle Orantılı Ücret İlkesi*" ise çalışanların terfilerinin gerçekleşmesi durumunda, aldıkları ücretlerinde terfi ile doğru orantılı olarak artması gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. "*Bütünlük İlkesi*" ise, işletmelerde pozisyonlar arasında ücrete dayalı bir sınıflandırma yapılmaması gerektiği düşüncesine dayanmakta; tüm çalışanları kapsayan bir ücret politikası belirlenmesi gerektiğini savunmaktadır. "*Nesnellik İlkesi*", ücretlerin objektif olarak, ayrımcılığa yer vermeden nesnel ölçütlere dayalı ve herkese hak ettiği şekilde adil biçimde dağıtılması gerektiğini ifade etmektedir. "*Esneklik İlkesi*", belirlenen ücret politikalarının, değişen şartlara ayak uydurabilecek elastikiyete sahip olması gerektiğini ileri sürmekte; son olarak "*Açıklık İlkesi*" ise, uygulanan ücret politikalarının işletmede çalışan herkes açısından anlaşılır düzeyde olması gerektiğini; çalışanların bu politikalar konusunda bilgilendirilmesi gerektiğini ve onların görüşlerinin de göz önünde bulundurulmasını savunmaktadır (Şimşek ve Öge, 2011:214).

Her işletmenin kendi yapısına uygun olarak belirlediği ve uyguladığı farklı ücret sistemleri bulunmaktadır. Bu sistemler, çalışanlara emeklerinin karşılığı olan ücretleri verirken hangi faktörlerin göz önünde bulundurulması gerektiğini öneren ve ücretin ödenme miktarının belirlendiği sistemlerdir (Bayraktaroğlu, 2015:268-273).

#### **2.4.6. Endüstriyel İlişkiler**

Endüstri ilişkileri denildiğinde akla genellikle ilk olarak sanayi sektörü gelse de, "*Endüstri*" kavramı günümüzde sanayi sektörünün yanı sıra tarım, ticaret, hizmet ve kamu sektöründeki ilişkileri de içeren geniş bir kavram haline gelmiştir (Sabuncuoğlu, 2016:348). İnsan kaynakları yönetiminin bir alt fonksiyonu olan endüstriyel ilişkiler, genel anlamda çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkileri ve yapılan sözleşmeleri kapsamaktadır. Endüstriyel ilişkiler sistemi, her ülkenin ekonomik ve siyasi koşullarına bağlı olarak farklılık taşıdığından, insan kaynakları yönetimi de ülkenin koşulları dikkate alınarak belirlenen işletme politikalarını meydana getirmektedir. Bu sayede insan kaynakları yönetimi; çalışanlarla yöneticiler arasında ortaya çıkabilecek sorunlar ve uyumsuzluklarda anlaşma yoluna giden aracı görevi üstlenmektedir (Erdoğan, 2013:39).

#### **2.4.7. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği**

İşletmelerde istihdam edilen tüm personelin bedensel ve ruhsal sağlığının korunması, gelecekte karşılaşılabilecek olası iş kazalarına karşı tedbir amaçlı güvenlik önlemlerinin alınması ve çalışanlara geleceğe dair güvencelerin verilmesi ile ilgili faaliyetler, insan kaynakları yönetiminin işçi sağlığı ve iş güvenliği fonksiyonu kapsamında değerlendirilmektedir (Koca, 2013:63).

Çalışma ortamında ortaya çıkabilecek risklere karşı gerekli tedbirlerin alındığı ve koşulların iyileştirildiği işletmelerde çalışan bireylerin, kendilerini değerli hissetmesi olasılığı, moral ve motivasyon düzeyleri genel bir eğilim olarak yükseldiği için, çalışanların verimliliğinin yükselme olasılığı da artmaktadır (Gider, 2015:21).

#### **2.4.8. Personel ve Özlük İşleri**

Çalışanların işe başlaması ve işlerinin sona ermesi ile ilgili tüm sicil kayıtlarının yasal yükümlülüklerle bağlı olarak tutulmasıdır. İşletmelere herhangi bir ceza uygulanmaması için ilgili kurumlarca yapılan denetimlerde, kaydedilen bilgilerin eksiksiz bir şekilde sunulabilmesi personel ve özlük işlerinden sorumlu birimlerin görevidir (Erdoğan,2013:40).

#### **2.4.9. Bilgi Sistemleri**

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, nitelikli işgücünü işletmeye çekmek, geliştirmek ve işletmede tutmak; bu amaçla ilgili bilgileri toplamak, analiz etmek, saklamak ve yaymak için kullanılan bilgisayar sistemleridir (Williams, 2009:493). Yaşanan değişimlere bağlı olarak insan kaynaklarına yönelik bilgi ihtiyacının niteliksel ve niceliksel anlamda artış göstermesi, işletmelerin temel insan kaynakları yönetimi işlevlerinin uygulanmasında da bilgisayar destekli bilgi sistemlerinden yararlanılmalarını kaçınılmaz hale getirmiştir (Uçan ve Tekşen, 2005:345). Dolayısıyla, işletmelerin en değerli varlıkları olan insan kaynaklarının etkin yönetiminde ihtiyaç duyulan bilgilere zamanında erişilmesi, bu bilgi ve belgelerin depolanması, bu bilgilerin analiz edilip değerlendirilmesi mümkün hale gelmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bilgi sistemleri, bilgi çağının bir sonucu olarak her geçen gün gelişen teknolojiyle birlikte yaygınlaşmaktadır. Bilgi sistemleri sayesinde işletme yöneticileri, karar süreçlerinde gerekli bilgilere zamanında ulaşma olanağı bulabilmektedir (Bingöl, 2016:653).



### 3. MOBİLYA SEKTÖRÜNDE MAVİ YAKALI PERSONEL TEMİN VE SEÇİM SÜRECİ

#### 3.1. Mobilyanın Tanımı

İnsanlar tarih boyunca yaşamlarını devam ettirebilmek için birçok araç ve gerece ihtiyaç duymuşlar; ortaya çıkan bu araç gereç ihtiyaçlarını karşılamak için, yaşanan dönemin şartlarına göre farklı üretim teknikleri benimsemişlerdir. Geçmişten modern toplumlara gelene kadar; toplumların yaşam biçimlerinden, kültürlerinden, ekonomik şartlardan, teknoloji ve benzeri birçok faktörden etkilenecek sürekli bir gelişim süreci geçiren araçlardan biri de mobilyadır (Kaya, 2008:97).

Kültürel yapının ayırt edici birimleri arasında yer alan mobilyalar; farklı kültürlerde ve farklı dönemlerde farklı tekniklerle üretilmiştir. Mobilyalar, uzak geçmişte, toplumların yerleşik yaşamı benimsemelerinin ardından yalnızca barınak ihtiyaçlarını gidermek amacıyla, sosyal yaşamın bir göstergesi olarak da kullanılmaya başlamıştır (Erdem, 2007:3). Dolayısıyla mobilyanın, kişinin yaşam kalitesi ile bağlantılı bir şekilde herkes tarafından kullanılan ve gereksinim duyulan bir ürün haline gelmiş olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca mobilyalar bireylerin ve aynı zamanda toplumların refahını ifade eden ürünler olarak yaşamın her alanında insanlar için önemli bir yer tutmuştur (Kalkınma Bakanlığı, 2015:1).

İtalyan dilinde "*Mobilia*" kelimesinden gelen mobilya, İngilizce'de "*Furniture*", Fransızca'da ise "*Meuble*" veya "*Mobilier*", Almanca'da "*Möble*", İspanyolca'da "*Meubles*" ve Rusça'da "*Miyebel*" olarak ifade edilmiştir (Kayacıklı ve Emil, 2003:7). Dilimize İtalyancadan geçmiş olan mobilya; Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde "*Oturulan, yemek yenilen, çalışılan, yatılan yerlerin döşenmesine yarayan taşınabilir eşyaya verilen genel ad, möble*" şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2006).

Diğer bir tanıma göre ise mobilya, "*İnsanların çalışma, oturma, dinlenme, yemek yeme, eşyalarını depolama, sergileme gibi günlük yaşama yönelik sosyal ve kültürel temel gereksinimleri güvenli ve konforlu bir şekilde karşılamak amacıyla*

genelde ağaç malzemeden oluşturulmuş işlevsel, estetik görünümlü kullanım eşyalarının tümü" şeklinde ifade edilmektedir (Sakarya ve Doğan, 2016:4).

### 3.2. Mobilya Sektörünün Genel Yapısı

Mobilya sektörü; insanlığın ilk dönemlerinden bu yana var olan, önemi gün geçtikçe artmaya devam eden ve ürün çeşitliliği konusunda geniş bir yelpazeye sahip olan; aynı zamanda teknolojiyle uyumlu olarak değişimin ve yeniliklerin yaşanmaya devam ettiği bir sektördür (Karagöz ve Korkut, 2017:86).

Mobilya sektörü, ağaç üretimi de dahil olmak üzere tüm mobilya, oturma grupları, mutfak, ofis mobilyaları ve benzeri ürünlerin üreticileriyle, bu üreticilere makine ve ekipman, diğer yatırım malzemeleri ve hammadde sağlayan endüstri kuruluşları, yan sanayicileri ve fason imalat yapan işletmeleri bünyesinde bulundurmaktadır (İnal ve Toksarı, 2006:111).

Sektörde küçük, orta ve büyük ölçekli olarak üç farklı yapıda işletme türü faaliyet göstermektedir. "*Küçük ölçekli*" mobilya işletmeleri, emek yoğun çalışma ortamının ağırlıkta olduğu ve personel sayısının genellikle 1-5 arasında değiştiği işletmelerdir. Emek yoğun çalışma ortamının yanında yarı emek yoğun ve yarı makine yoğun olarak çalışan mobilya işletmeleri "*Orta Ölçekli*" olarak, çalışma ortamının makine yoğun olduğu mobilya işletmeleri ise "*Büyük Ölçekli*" olarak ifade edilebilir. Tamamı siparişe dayalı, atölye tipi üretimin yapıldığı küçük ölçekli işletmelerde çalışan personelin büyük çoğunluğu kalifiye elemanlardan oluşmaktadır. Bir kısmı siparişe dayalı, atölye tipi üretim yapan; bir kısmı ise parti tipi üretim yapan orta ölçekli işletmelerin yanı sıra genellikle seri üretimin yapıldığı büyük ölçekli işletmelerde ise kalifiye eleman oranı genellikle küçük ölçekli işletmelere göre daha azdır (Gürpınar ve Döven, 2007:180).

Türkiye'de en eski ve devamlı sektörlerden biri olan mobilya sektörü, ağırlıklı olarak geleneksel yöntemlerle çalışan atölye tipi, küçük ölçekli işletmelerin yaygın olduğu bir yapıya sahiptir (Sakarya ve Doğan, 2016:12). Ancak yaşanan nüfus artışı, hızlı kentleşme ve yaşam kalitesinin yükselmesi ile birlikte mobilya ihtiyacı ve talebi sürekli artış göstermekte; doğal olarak bu artışın etkisi mobilya sektöründe görülmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2015:1). Bu durumun bir sonucu olarak son yıllarda küçük ölçekli işletmelerle birlikte orta ve

büyük ölçekli işletmelerin sayısı da artış göstermiştir (Demirci, 2005:370). Dolayısıyla çoğunlukla düşük teknoloji ve sermayenin kullanıldığı, emek yoğun çalışma ortamına sahip, ulusal hatta yerel pazar ortamında kendini gösteren mobilya sektörü, gün geçtikçe eskiye göre daha yüksek bilgi ve sermayenin kullanıldığı bir moda sektörü haline gelmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2015:1).

Sektörde, orta ve büyük ölçekli işletmelerin de faaliyet göstermeye başlamasıyla küçük ölçekli işletmelerin, bu işletmelerle rekabet edemeyip, yatay birleşmeler ile ekonomik faaliyetlerini sonlandıracağı düşünülmüşse de sonuçlar farklı olmuştur. Küçük ölçekli işletmelerin siparişe dayalı çalışabilme, üretim esnekliğine sahip olma özelliklerinin yanı sıra fabrikasyon üretimde ürün maliyetlerinin yüksek olması gibi nedenlere bağlı olarak mobilya sektöründe küçük işletmelerin sayısı artmaya devam etmektedir (Demirci, 2005:370). Küçük ölçekli işletmeler genellikle el işçiliğine dayalı, geleneksel aile işletmeleridir. Bu işletmeler yoğun olarak faaliyet göstermekte ve siparişe dayalı çalışabilme özelliğine sahip olmaktadır. Küçük mobilya üreticilerinin bir diğer işlevi ise orta ölçekli ve kısmen de büyük ölçekli işletmelerin hammadde ve aramalı ihtiyacının bir kısmını gidermek; mobilyaların bazı parçalarının üretimlerini yapmaktır (Kayacıklı ve Emil, 2003:20).

Türkiye’de, teknolojik gelişmelere paralel bir şekilde, mobilya sektöründe de büyük dönüşümler gerçekleşmiştir. 1990’lı yıllarda 20.000 mikro atölyeden oluşan sektördeki tesis sayısı, günümüzde 34.438’e çıkmıştır. 1990’ların başında 25 ve üstü işçi çalıştıran firma sayısı 76 iken; bugün 983 firma 30'un üzerinde işçi çalıştırmaktadır (MÜSİAD, 2018:16). 196 bin 695 kişinin istihdam edildiği bu sektörde 2009-2012 yılları arasında işyeri sayısı %13 oranında, toplam istihdam %47 oranında artış göstermiştir. 2012 yılında sektördeki toplam istihdam oranında ise yaklaşık olarak %12'lik bir artış gerçekleşmiştir. Bu oran, Türkiye'de 2012 yılında tüm sektörlerde yaşanan toplam istihdam artış oranının (%3) 4 katıdır. Dolayısıyla sektördeki Türkiye ortalaması üstünde gerçekleşen istihdam artış oranına dayanarak, mobilya sektörünün istihdam payı bakımından yükselen sektörlerden biri haline geldiği söylenebilir (SGK, 2015:7).

Mobilya sektörünün Türkiye açısından kritik özelliklerinden bir diğeri ise; üretim sürecinde büyük oranda yerli kaynakların kullanılması ve sektörün dışa

bağımlılığının az olmasıdır. Bu yönüyle sektör ülke ekonomisine sağladığı katma değer açısından daha verimli hale gelmektedir (DOĞAKA, 2014:7).

Türkiye'de mobilya sektörü pazarın ve orman ürünlerinin yoğun olduğu yani hammaddeye yakın olan belirli bölgelerde yoğunlaşma eğilimi göstermiştir. Mobilya üretiminin Türkiye'de yoğun olduğu iller incelendiğinde; üretim faaliyetlerinin İstanbul, Ankara, Bursa, Kayseri ve İzmir'de yoğunlaştığı sonucuna varılabilir. Bunun yanı sıra Bolu, Eskişehir, Sakarya, Zonguldak, Trabzon, Balıkesir, Antalya ve Burdur gibi illerde de mobilya üretimi yapılmaktadır (Sakarya ve Doğan, 2016:12).

*İstanbul*'da mobilya sektörü çeşitli bölgelere dağılmış olmasının yanı sıra en önemli iki merkez İkitelli Organize Sanayi bölgesindeki MASKO ve küçük sanayi sitesi MODOKO'dur. *Ankara*, mobilya üretimi açısından her zaman önemli bir merkez olmayı başarmıştır. *Ankara*'da mobilya sektörünün özdeşleştiği Siteler, 1960'lı yıllarda Marangozlar Odasının öncülüğünde kurulan ve günümüzde 5.000 dönüm arazi üzerinde faaliyet gösteren büyük bir organize sanayi bölgesidir. Siteler Bölgesi, küçük ve orta ölçekli mobilya üretimi yapmakta olan çok sayıda işletmeyi bünyesinde barındırmaktadır ve bölgede faaliyet gösteren firma sayısının 10.000'den daha fazla olduğu tahmin edilmektedir. Bu işletmeler daha çok emek yoğun işletmeler olmakla birlikte büyük ölçekli üretim gerçekleştiren işletme sayısı düşüktür. Büyük ormanlık alanlara sahip olan ve bu durumun bir sonucu olarak ağaç sanayinin hızlı bir gelişme gösterdiği *Bursa- İnegöl* Bölgesi de, Tarihi İpek Yolu üzerinde bulunmasının kazandırdığı ticari hareketliliği ve hammadde kaynaklarına yakın olmasının avantajını iyi değerlendirmektedir. *Kayseri*'de mobilya sektörünün yükselişi kanepeler, koltuk ve yataklarla başlamıştır. Teknolojik gelişmeler ve yeni yatırımlar sonucu günümüzde mobilyanın her dalında üretim gerçekleştiren firmaları ile Kayseri, Türkiye'nin önemli bir mobilya merkezi haline gelmiştir. TOBB verileri ve TÜİK ihracat rakamlarına göre sektörün en büyüklerini içerisinde barındırmakta ve Kayseri Marangozlar Mobilyacılar ve Döşemeciler Odası verilerine göre bölgede faaliyet gösteren firma sayısı 3.500'ü geçmektedir. *İzmir*'de ise, Karabağlar ve Kısıkköy mobilya şehri sektörün yoğunlaştığı bölgelerdir. Bölgede daha çok küçük işletmeler

bulunmaktadır. Aynı zamanda şehir sahip olunan liman ve ulaşım kolaylığı ile ihracatta önemli atılımlar içerisindedir (Ticaret Bakanlığı, 2018:4-5).

Özellikle 1990'lı yıllardan sonra orta ve büyük ölçekli işletme sayısının sektörde artış göstermesiyle birlikte üretimde belirli aşamalarda gelişmiş teknoloji uygulamalarına yer verilerek uluslararası rekabet ortamına girilmiştir (Çolak ve Ulucan, 2012:252). Uluslararası rekabet ortamına girilmesi ve piyasa koşullarındaki değişimlere rağmen Türkiye mobilya sektörü rekabetçi özelliğini kaybetmemiştir. Bu rekabetçiliğin temel sebepleri olarak endüstriyel tasarıma yoğunlaşma, markalaşma ve ürün/süreç inovasyonu yoluyla elde edilen maliyet avantajları sayılabilir. Emek yoğun üretimin yaygın olduğu mobilya sektörü için Türkiye'deki işçilik maliyetlerinin düşük olması da yarar sağlamaktadır. Sektörün güçlü bir yapıya sahip olması önemli bir istihdam kaynağı yaratmakta, bunun yanı sıra bölgesel yığılımlarla beraber bölgesel ekonomilerin ve rekabetçiliğin gelişmesi konusunda önemli katkılar elde edilmektedir (Mutlu vd., 2012:22).

### **3.3. Mobilya Sektöründe Üretim Sistemleri**

Üretilen ürün miktarı ile üretim faaliyetlerinin imalat sürecindeki akışı arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Aynı türden bir ürünün az ya da çok miktarda üretiminin yapılması; kullanılan makinelerin tiplerini, üretim yöntemlerini, standartları, işgücünden yararlanma şeklini, işyeri yerleşme düzenini, üretim planlama ve kontrol yöntemlerini etkilemektedir. Bu durum hammaddenin ürün haline gelene kadar izlediği yolu yani akışı da belirlemektedir (Kobu, 2008:36).

Üretim süreçlerine göre üretim sistemleri genel olarak beş başlık altında sınıflandırılarak incelenebilir. Bunlar; *"Atölye Tipi Üretim, Parti Tipi Üretim, Montaj Hattında Üretim, Sürekli Üretim ve Proje Tipi Üretim"*dir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin çoğunlukta olduğu mobilya sektöründe büyük oranda atölye tipi, siparişe dayalı üretim yapılmakta iken, sektörde faaliyet gösteren büyük ölçekli ve bazı orta ölçekli işletmeler tarafından mobilya imalatı sürecinde parti tipi üretim yoluyla gerçekleştirilmektedir.

*"Atölye Tipi Üretim"*; yüksek çeşitliliğe sahip olmakla birlikte düşük hacimlerle üretilen mal ve hizmetlere dönük bir süreç yapılanmasıdır (Stevenson,

2007:229). Atölye tipi imalat yapan işletmelerde; zaman, tasarım, miktar ve kalite gereksinimleri müşteri istek ve beklentilerine özel olacak biçimde farklılaştırılabilmektedir. Ürün çeşitliliğinin yüksek olduğu bu süreç yapılanması; her siparişe göre ürün, süreç ve işlem karakteristiklerinin farklılaşmasına olanak verir. Yerinde alınan ölçüye göre yapılan mobilya imalatı bu üretim tipine bir örnektir (Üreten, 2006:19). İşgücü ve ekipman çeşitli ürünlerin üretimini yapabilmek için gereken esnekliğe sahiptir. Sonuç olarak, kalifiye işgücüne gereksinim duyan atölye tipi üretim sayesinde küçük hacimlerle üretim yapılması ve müşterilerin özel isteklerine yönelik taleplerin karşılanması mümkün olmaktadır (Yüksel, 2010:17).

*"Parti Tipi Üretim"*; özel bir siparişi ya da sürekli bir talebi karşılamak amaçlı bir ürünün, belirli miktarlardan oluşan partiler şeklinde üretilmesidir. Bir parti ürünün üretiminin tamamlanmasının ardından makine ve tesisler, gerekli düzenlemelerden sonra başka tür bir ürünün yapımı için kullanılır. Ev eşyası, konfeksiyon, gıda, otomobil gibi her çeşit tüketim malı parti üretimi grubunda sayılabilir (Kobu, 2008:37). Parti tipi üretim sistemlerinde çok çeşitli ürünler, farklı miktarlarda ve çoğunlukla orta büyüklükteki partiler şeklinde üretilmektedir. Buna bağlı olarak üretim sistemi, farklı tür ürünlerin üretimini gerçekleştirmeye imkan sağlayacak esnekliğe sahip olmalıdır (Üreten, 2006:19). Bu türden bir elastikiyete sahip olabilmek için, işletmelerin makineleri ve süreç yapıları kadar, bu makine ve süreçlerde çalışacak bireylerin yetkinliklerinin de farklı makine ve süreç yapılarında çalışmaya uygun olması gereklidir.

*"Montaj Hattında Üretim"*; bilgisayarların, otomobillerin, cihazların ve oyuncakların montajını içeren, ürünlerin bir hat sürecinde ortaya çıkarıldığı üretim sistemidir (Krajewski vd., 2013:99). Yığın üretim tipi olarak da ifade edilen bu sistemde üretim hacimleri yüksek ve üretim standartlaştırılmıştır. Bu tip üretimde personel, tanımları iyi bir şekilde belirlenmiş görevleri yerine getirmektedir ve toplam iş, farklı görevlerden oluşan gruplara ayrılmıştır. Bu sayede personelin uzmanlaşmasına olanak sağlanmaktadır. Standartlaşmanın bir sonucu olarak üretim planlaması ve kontrolü kolay olmaktadır. Bu üretim türünün avantajları arasında; üretim sürelerinin ve birim maliyetin düşük, üretim hacimlerinin yüksek olması ve üretimde tutarlılık yer alırken dezavantajları arasında ise; sistem

esnekliğinin düşük olması, ürünlerde değişiklik yapıldığında büyük çaplı hazırlıklar ve büyük çaplı sermaye yatırımı gereksiniminin doğması sayılabilir. (Yüksel, 2010:18-19).

"*Sürekli Üretim*" sistemlerinde; mevcut makine ve tesisler sadece belirli bir ürünün üretimi için kullanılır. Bu ürünün talep düzeyi ile üretim miktarları oldukça yüksektir (Kobu, 2008:37). Bu tip üretim, süreç ve ürünün tek durumda olduğu ve mekanik araçlardan ziyade kimyasal araçlar yolu ile bir maddenin yüksek hacimli olarak ve sürekli üretimini kapsamaktadır (Demir ve Gümüšoğlu, 2003:177). Petrol rafineleri ve kimyasal tesisler sürekli üretimin en iyi örneklerindedir (Davis vd., 2003:63). Ayrıca çelik üretimi, meşrubat üretimi ve gıda üretimi de sürekli üretim sistemlerine örnek olarak gösterilebilir. Öte yandan sürekli akış süreci şeklinde de ifade edilen bu üretim türü, hat sürecinden önemli bir konuda farklılaşmaktadır. Sürekli üretimde; malzemeler süreç boyunca hiç durmadan, tüm parti bitene kadar ilerlemektedir. Üretim döngüleri birkaç vardiya hatta bir kaç ay bile olabilirken, hat süreçlerinde her vardiya ya da gün, parti tamamlanmamış olsa bile durdurulabilir niteliklere sahiptir (Krajewski vd., 2013:99-100).

"*Proje Tipi Üretim*"; belirli bir ürünün sadece bir kez üretilmesi açısından atölye tipi yani siparişe göre üretime benzemesine karşın bu tip üretimde akış söz konusu değildir. Ürünün sabit konumda yer alması, makine ve insanların onun çevresinde ya da içinde hareket etmesi ayrıca aynı anda birden çok faaliyetin birlikte yürütülür olması proje tipi üretimin en önemli özellikleri arasında bulunmaktadır. Bu üretim yönteminde birim mamul fiyatı çok yüksek olup, bununla birlikte faaliyetlerin planlanıp iş emirlerinin hazırlanması da özel yöntemlerin kullanılmasını gerektirecek derecede karmaşıktır (Kobu, 2008:38). Proje sürecinin örnekleri arasında gemi yapımı, çoğu inşaat şirketi, film yapım şirketi, Kanal Tüneli yapımı, turbo jeneratörler üretimi gibi büyük imalat işlemleri, petrol sondaj kuyuları, bir bilgisayar sistemi kurulması sayılabilir (Slack vd., 2004:105).

### 3.4. Mavi Yakalı Personel Kavramı

Teknolojide yaşanan gelişmeler ve çalışma biçimindeki değişiklikler zaman içinde çalışanlara yönelik bir takım sınıflandırmalar yapılmasına neden olmuştur (Koçak ve Uygun, 2011:2770). Çalışma biçimindeki değişikliklerin yaşanması ise sektörel değişimlere paralel olarak gerçekleşmiştir. Bununla birlikte ilk olarak; tarım sektöründe çalışan insan toplulukları önce ikinci sektör olan imalat sanayi sektörüne, daha sonra sanayileşme olgusuna bağlı olarak, üçüncü sektör olarak ifade edilen ticaret, nakliye ve hizmet sektörlerine kaydırılmıştır (Yılmaz ve Çetin, 2007:22).

Farklı endüstriyel faaliyet kollarındaki işler ve iş grupları farklı çalışan türü tanımlamalarını beraberinde getirmekte ve bu tanımlamalar yapılırken de çeşitli ölçütler göz önünde bulundurulmaktadır. Bu ölçütler arasında beden gücü ve zihin gücü ayırımı, ücret ve aylık, eğitim ve sermaye gibi kaynaklara erişme farklılığı sayılabilir (Bayraktaroğlu vd., 2015:143).

Sanayi devrimi ile birlikte sanayi sektöründe istihdam edilen ve ağırlıklı olarak kol gücünü kullanan çalışanlar mavi yakalı olarak adlandırılmıştır (Koçak ve Uygun, 2011:2769). Amerika'da bazı fabrikalardaki atölye çalışanları tarafından mavi renkli iş elbiseleri giyilmesi nedeniyle bu şekilde adlandırılan "*Mavi Yakalı*" çalışan grupları, işçi sınıfının bir üyesi olan ve saatlik ücretlendirilen çalışanlardır (Kirkegaard ve Larsen, 2011:3-4).

Genel anlamda ise mavi yakalılar zihin gücünün aksine çoğunlukla beden gücüne dayalı işlerde çalışarak sınıflarını temsil eden; biçimsel eğitimden çok biçimsel olmayan eğitim faaliyetleri ile bilgi, görgü ve deneyimlerini artıran ve çoğunlukla zamana dayalı ücretlendirmeye tabi çalışanlar olarak ifade edilebilir (Keskindemir, 2016:63). Bununla birlikte işletmelerde hiyerarşik yapı içinde düşük dereceli pozisyonlarda görev alan mavi yakalılar, ilgili yöneticiler veya üretim sorumluları tarafından yönetilmektedir (Lucas ve Buzzanel, 2004:274).

Mavi yakalı çalışanlar üretim hattında, ürün bandında, tezgah-makine başında ya da sahada aktif şekilde görev almakta ve işletmenin ürettiği mal veya hizmetin üretim hattına girdiği andan başlayarak, ürünün ürün bandından çıktığı ana kadar geçirdiği tüm evrelerde doğrudan kendisi çalışmaktadır. Mavi yakalılar



üretim süreçlerinde zihin gücünden çok beden gücünü ağırlıklı olarak kullanıldığı; yöneticiler tarafından planlanan iş ve görevleri yerine getirmektedir. Bunların yanı sıra parça başına, saatlik ya da yevmiye ile ücretlendirilebilen mavi yakalılarının işleri sevk ve idare etme sorumluluğunun bulunmaması da belli başlı özellikleri arasında sayılabilir (Doğan, 2011).

### **3.5. Mobilya Sektöründe Personel Temin ve Seçim Süreci**

Türkiye'de mobilya sektörü, büyük işletmelerin yanı sıra daha çok küçük ve orta ölçekli işletmelerin faaliyet gösterdiği bir yapıya sahiptir. Her geçen gün artan işletme sayısına bağlı olarak istihdam oranı da artmakta ve mobilya sektörü istihdam potansiyeli yüksek sektörlerden biri haline gelmektedir. Farklı yapıda ve büyüklükte işletmelerin olduğu mobilya sektöründe personel temin ve seçim süreci de bu durumun bir sonucu olarak işletmeden işletmeye farklılaşmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde, mobilya sektöründe personel temin ve seçim sürecini daha iyi kavrayabilmek adına personel temininin kapsamı ve amacı, temin kaynakları ile personel seçiminin tanımı ve önemi, seçim sürecinin aşamaları detaylı olarak açıklanmıştır.

#### **3.5.1. Personel Temini Kapsamı ve Amacı**

İşletmelerde insan kaynakları planlaması faaliyetleriyle belirlenen personel açığını gidermek amacıyla, istenilen bilgi, beceri, yetenek ve nitelikteki adayların bulunması ve işletmeye kazandırılması faaliyetlerinin tümü personel temini olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada önemli olan aranan nitelik ve nicelikteki personelin, hangi kaynaklardan temin edileceğinin belirlenmesidir (Küçükkaya, 2006:58).

Personel temini, gerek seçim süreci gerekse insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonları bakımından oldukça önemli bir aşamadır. Dolayısıyla personel temini ne kadar başarılıysa, işletmenin insan kaynaklarının gücü ve kalitesi de o ölçüde başarılı olacaktır. İhtiyaç duyulan sayıda ve aranan özelliklere sahip bireylerin temin edilememesi, pozisyon açığının giderilememesine ve yeterli özellikleri taşımayan ya da gereğinden fazla özelliğe sahip personelin istihdam edilmesine neden olabilmektedir. Bu yanlış istihdamın doğurduğu sonuçlar

arasında, verimliliğin düşmesi, eğitim ve ücret giderlerinin, personel devir oranının, iş kazalarının artması; bunun yanı sıra motivasyonun ve iş memnuniyetinin düşmesi, denetim maliyetlerinin artması gibi olumsuzluklar sayılabilir (Uyargil vd., 2010:112). İşletmeler bunlara bağlı olarak da işten çıkma veya çıkarılma gibi sorunlarla yüzleşerek, boşalan pozisyonlara tekrar personel bulmak durumunda kalmaktadır. Ayrıca yeni personel istihdam etme sürecinin yeniden yaşanmasıyla, personelin işe alışması ve araçların kötü kullanımı sonucu verimsizlikler ortaya çıkmakta; diğer taraftan bu durumun işletme açısından zaman kaybına neden olması kaçınılmaz hale gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2016:101).

İşletmelerde personel ihtiyacını ortaya çıkaran çok sayıda değişik neden bulunmaktadır. Bu nedenlerden bazıları; işletmelerin gelecek planları ışığında gerçekleştirecekleri yeni yatırımları, şirket birleşmeleri, hâlihazırdaki işlere yönelik oluşturulan yeni düzenlemeler, yeniden yapılanma çalışmaları, emeklilik, istifalar, iş sözleşmesinin sona ermesi, ölümler, hastalık, kaza, doğum gibi sebeplerle alınan uzun süreli izinler olarak sıralanabilir (Şimşek ve Öge, 2011: 127).

Yukarıda saydığımız nedenlere bağlı olarak boşalan pozisyonlara, mevcut ve gelecekte yerine getirilmesi muhtemel işler için gerekli personelin araştırılıp, bulunması amacıyla personel temin işlevi gerçekleştirilmektedir.

Personel temininin genel amaçları dışında daha özel amaçları da bulunmaktadır. Bunlar; yapılan insan kaynakları planlaması ve iş analizi sonucu, işletmenin mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek personel ihtiyacını saptama, gereken nitelikleri taşımayan adayların sayısını en aza indirerek başarılı bir seçimin gerçekleşmesini sağlama, başvuruda bulunan nitelikli personel adaylarının kitlesini yüksek maliyete yol açmadan arttırma ve başvuran adayların işe uygun olmasını sağlayarak, seçim süreci sonunda kısa zamanda işten çıkmaların en aza indirilmesi şeklinde sıralanabilir.

Aynı zamanda kısa ve uzun dönem olmak üzere hem işletme hem de personel açısından etkinliği arttırma, personel temin kaynaklarının ve çeşitli temin yöntemlerinin uygunluğunun değerlendirilmesi ve personel kompozisyonu

hakkındaki olumlu eylem programları ile birlikte yasal ve sosyal değerlendirmeler bakımından da işletmenin sorumluluğunu karşılamak bu amaçlar arasında yer almaktadır (Bingöl, 2016:205).

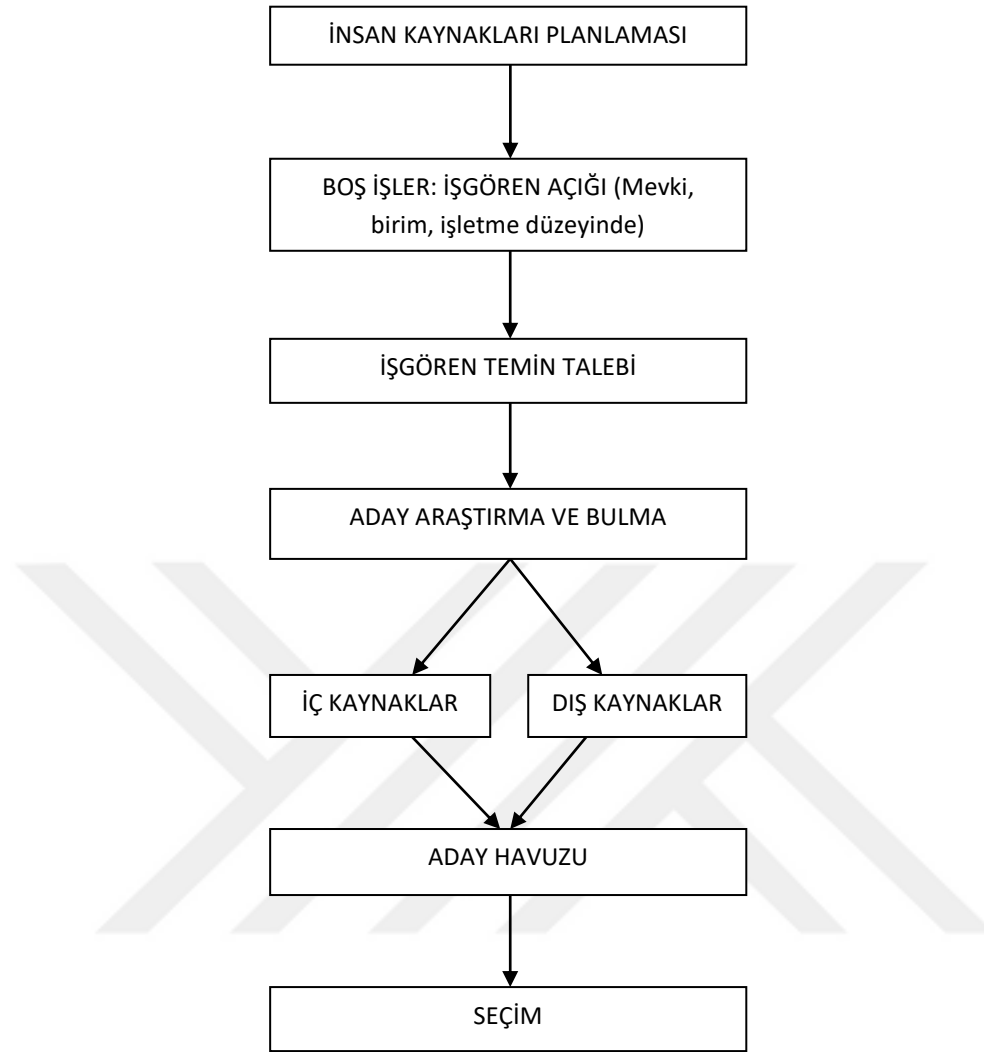
### **3.5.2. Personel İhtiyacının Temin Kaynakları**

İşletme tarafından oluşturulan planlar dâhilinde belirlenen ve boş olan pozisyonun gereklerine uyacak nitelikleri taşıyan çalışan ihtiyacının karşılanabileceği iki kaynak bulunmaktadır. Bunlar, işletme içi kaynaklar ve işletme dışı kaynaklardır (Ekin, 2014:41).

Yeni kurulan bir işletme bütün pozisyonlar için ihtiyacı olan personeli karşılamak için işletme dışı kaynaklara başvurma yoluna giderken, hâlihazırda faaliyetlerine devam etmekte olan işletmeler ise ölüm, emeklilik, işten ayrılma gibi nedenlerle boşalan pozisyonlar, büyüme ve çeşitli sebeplerle ortaya çıkan personel ihtiyacını öncelikle işletme içi kaynaklara başvurarak karşılayabilir. İşletmelerde bazı istisnai durumlar haricinde personelin dış kaynaklardan sağlanması işe alım sürecine bağlı olarak bir maliyet yükü oluşturduğundan, ihtiyacın işletme içinden mevcut personelin terfi ettirilmesi yoluyla giderilmesi daha kazançlı bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Gider, 2015:30).

Ancak ihtiyacın sürekli olarak işletmede çalışan personelle temin edilmesi, işletme açısından dışarıdan sağlanacak personelde bulunan bilgi ve becerilerden yoksun kalınması yönünde bir dezavantaj oluşturabilmektedir. Bunun yanı sıra, mevcut personelin boş olan pozisyona yerleştirilmesi de yüksek performans ve isteklendirme açısından avantaj sağlamaktadır. Bu nedenle personel temin sürecinin başarılı bir biçimde sonuçlandırılabilmesi için, aynı kaynağın devamlı olarak kullanılması yerine, ihtiyacı en iyi şekilde karşılayacak olan uygun kaynağın tercih edilmesi gerekebilecektir (Yanbıyık vd., 2017:198).

**Şekil 3.1: Aday Araştırma ve Bulma Süreci**



**Kaynak:** Cavide Uyargil, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, A, Oya Özçelik, Gönen Dünder, Ömer Sadullah, Lale Tüzüner (2010); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, s.111.

### 3.5.2.1. İç Kaynaklar

İşletmede çalışan mevcut bireyleri ifade eden iç kaynaklar, özellikle işletme içi tayin ve terfi politikaları yoluyla personel temin edilmesi durumunda kritik hale gelmektedir (Bayraktaroğlu, 2015:68). Bu durum özellikle işgücünün büyüklüğünü arttırmak için yararlı görünmeyebilir, ancak iç kaynaklardan personel temininin büyüme stratejilerinde önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür. İşletmeler, terfi beklentisi olan mevcut çalışanlarla üst düzeydeki açık pozisyonları doldurabildiklerinde; daha alt seviyede ortaya çıkan açık pozisyonlarının işletme dışı kaynaklardan doldurulması bir zorunluluk haline gelmektedir. Buna bağlı olarak, daha düşük seviyeli pozisyonların doldurulması

ise işletmeler için daha kolay ve daha az maliyetli olmaktadır (Denisi ve Griffin, 2008:211).

Personel temini amacıyla iç kaynaklardan yararlanılması hem işletme hem de çalışanlar açısından bazı avantajlar doğurmaktadır. Bunlar arasında; işletme içinde hareketlilik sağlanması, terfi beklentisi olan çalışanların bu beklentilerinin giderilmesi ve işletmenin kendi öz kaynaklarından faydalanmasına olanak sağlanması bulunmaktadır. Aynı zamanda dış kaynaklardan temin edilecek personel için ek bir yatırıma gerek duyulmaması ve bu bireylerin işletmeye uyumu, eğitimi, işletme değerlerini sahiplenme zorlukları gibi problemlerin ortaya çıkmasına engel olması diğer avantajları olarak sayılabilir. Bunların yanı sıra yeni yeteneklerin farkına varılarak alt kademedeki çalışanlara fırsat tanınması ve işletmeden dışarıya doğru gerçekleşecek beyin göçünün önüne geçmesi iç kaynaklarla personel temininin sonuçları arasında yer almaktadır (Fındıkcı, 2009:171-172).

Bu avantajlara ek olarak Rue ve Byars (2009:227)'a göre; personel temininde iç kaynaklardan yararlanılması, işletme çalışanlarının moral ve motivasyonunu artırıcı etkiler taşır.

Personel ihtiyacının iç kaynaklardan temin edilmesinin üstünlükleri olduğu kadar, bazı zayıflıkları da bulunmaktadır. Özellikle işletmeye yenilik kazandırma olanaklarında azalma meydana gelmesi ve terfi kararlarının insan ilişkilerine ve siyasi baskılara açık olmasından dolayı, terfi kararını verecek kişiyi adayların doğrudan veya dolaylı olarak etkilemesine zemin hazırlaması, bu yöntemin başlıca zayıflıkları arasında sayılabilir. Bunlara ek olarak personel temininde iç kaynak kullanımı çalışanlar arasında olumsuz rekabet ve çatışmalara yol açabilmekte ve yetersiz bir performans değerlendirme sisteminin varlığı halinde özellikle terfi konularında karar verecek kişilerin bu nedenlerle yanlış seçim yapması kaçınılmaz hale gelebilmektedir (Yetimaslan, 2010:10).

İç kaynaklardan personel temin edilmesinde içinde bulunulan durum ve koşullara göre üç farklı uygulama alternatifi söz konusudur. Bunlardan ilki personel temininin işletme içi kaynakların daha etkin kullanılarak yapılmasıdır. Bu durum ortaya çıkan ihtiyaç, dışarıdan yeni personel alımını gerektirmeyecek

kadar az veya kısa süreli ise; mevcut çalışanların yetkinlikleri ve becerileri de yeterli ise kullanılabilir bir yöntemdir. İkinci alternatif, personel ihtiyacının işletme içi kaynaklara öncelik verilerek karşılanmasıdır. Bazı durumlarda boş pozisyon için gerekli olan personelin işletme içinden terfi ve transfer yoluyla karşılanması sonucu, terfi ya da transferi gerçekleşen personelin boşalttığı pozisyon için iç veya dış kaynaklardan uygun olan yöntem seçilerek temin gerçekleştirilmesidir. Böylece hem çalışanların motivasyonuna katkı sağlanmış olur hem de boşalan alt pozisyona personel bulmak daha kolay hale gelir. Üçüncü alternatif ise personel ihtiyacının işletme içi ve işletme dışı kaynaklar arasında objektif olarak seçilmesidir. Daha az başvurulan bu uygulamayla, ihtiyaç duyulan personelin temininde iç ve dış kaynaklar birlikte değerlendirilip, uygun olan personelin temin edileceği kaynak tercih edilebilir (Ertürk, 2011:91-92).

Mobilya sektöründe iç kaynaklardan personel temini yöntemi daha çok yeterli mesleki becerilere sahip, ilgili alanda gerekli deneyimi kazanmış ve mobilya imalatı sürecine hâkim olan ustabaşı ve benzeri pozisyonlardaki açığı mevcut çalışanlarla doldurulması aşamasında tercih edilmektedir. Buna bağlı olarak üretim sürecinde mobilya imalatçısı olarak görev alan personelin, işin gereklerine sahip olması durumunda üst pozisyonlara yerleştirilmesi ile ortaya çıkan pozisyon açığı hem daha düşük maliyetle doldurulmakta hem de işletme içinde terfi olanaklarının bulunması çalışanların motivasyonunu ve işleme bağlılıklarını arttırmaktadır.

Personel ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması durumunda işletme içinde yatay ve dikey düzeyde personel hareketliliği gerçekleşmektedir. Buna göre, işletme içinde bir pozisyon boşaldığında iç kaynaklarla personel temin edilmesine karar verilmişse, uygulanacak iki yöntem mevcuttur. Bunlar, Terfi ve Transfer yöntemleridir (Tolan, 2006:69).

### **3.5.2.1.1. Terfi**

Terfi, işletmede çalışan personelin bulunduğu pozisyondan yetki ve sorumluluk açısından daha üst düzeyde bulunan başka bir pozisyona yerleştirilmesidir (Çavdar ve Çavdar, 2010:83). Bu duruma bağlı olarak şüphesiz ücret ve toplumsal itibar artacaktır (Sabuncuoğlu, 2016:105).

Çalışanların işletmede sahip oldukları konumdan daha üst düzeyde bir konuma getirilmesi, hem çalışanların emeklerinin karşılığını alacaklarını düşünmelerini hem de işletme içinde terfi olanaklarının bulunduğunun bilinmesini sağlamaktadır. Bu durum hem çalışanlar hem de işletme açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Terfi uygulaması sayesinde, çalışanların işe bağlılıkları artmakta; verimli çalışmaları dolayısıyla da işletmenin faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürmesi mümkün olmaktadır (Çavdar ve Çavdar, 2010:83).

İşletmeler terfi işlemlerini üç farklı yöntem uygulayarak gerçekleştirebilirler. Bunlardan ilki olan basamaksal sıraya göre yükselme yönteminde, hiyerarşik piramide uygun şekilde terfi gerçekleşmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010:83). İkinci yöntem olan kıdem durumuna göre yükselmede, meslek hayatında uzun süre çalışmanın sonucu olarak kazanılan deneyim gücü, işe uyumu hızlandırdığından, işin gerektirdiği özellikleri yakından görmeye olanak verir. Bu sebeple, sahip olunan deneyime bağlı olarak yıllar öncesinden terfi anına kadar olan kıdem derecesi farkı, terfi işleminin en geçerli ölçütü haline gelmiştir. Son olarak üçüncü yöntem olan başarı durumuna göre yükselme ise çalışanların işinde gösterdikleri performans, disiplin ya da işletmeye karşı bağlılıklarının terfi yoluyla ödüllendirilmesi yöntemidir (Sabuncuoğlu, 2016:106).

Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin ağırlıkta olduğu mobilya sektörüne bakıldığında, mesleki anlamda yıllara bağlı olarak kazanılan deneyimin meslek hayatında başarıya ulaşmada önemli paya sahip olmasından dolayı, kıdem derecesine bağlı terfi uygulamasının daha fazla tercih edildiğini söylemek mümkündür.

#### **3.5.2.1.2. Transfer**

İç kaynaklardan yatay düzeyde faydalanmak anlamına gelen transfer veya nakil işlemi, çalışanların mevcut görevi ile aynı düzeydeki ücret, yetki, sorumluluk ve statüye sahip başka bir iş veya göreve kaydırılmasıdır. Bu yöntem çalışanlara işletmenin farklı departman ya da birimlerinde görev alma şansı tanıyarak, işletmeyi ve faaliyetlerini daha yakından takip etme olanağı sağlamaktadır. Öte yandan, küçülen ya da yeniden yapılandırılan departman veya

birimlerdeki işgören arz fazlalığı da bu yöntemle giderilebilmektedir (Tolan, 2006:71).

Nakil uygulamasıyla personel temini, işletme açısından en ucuz ve kolay şekilde personel bulma olanağı sunar. Bunun yanı sıra iş veya görev değişikliği aynı işletme içinde gerçekleştiğinden, çalışan açısından işletmeye uyum problemi yaşanmaz. Diğer taraftan, çalışanın yeni transfer edildiği iş veya göreve dışarıdan işe alınan biri kadar uzak olması durumunda, yeni işe ve işin gereklerine uyum sağlama süreci yaşanması kaçınılmaz olacağından dolayı işletme açısından zaman kaybı ve maliyet yükü oluşabilir (Sabuncuoğlu, 2016:106-107).

Terfi ve transfer uygulamalarının dışında daha az kullanılan bir diğer yöntem olan rütbe indirimi, genellikle ceza ya da disiplin yaptırımı şeklinde uygulanmaktadır. Rütbe indirimi; çalışanların, daha düşük düzeyde ücret, yetki, sorumluluk ve statü içeren iş veya görevlere getirilmesini ifade etmektedir. Daha çok çalışanların dışındaki faktörlerin sebep olduğu durumlarda kullanılan bir yol olan rütbe indirimi tekniği, çalışma performansı, tutum, davranış ve güç bakımından yeterli olmayan çalışanlara da uygulanmaktadır (Şimşek ve Öge, 2011:132).

Personel ihtiyacının işletme içi kaynaklardan temin edilmesinde kullanılan farklı yöntemler bulunmaktadır. Bunlardan biri; boş pozisyonların işletme içinde duyurularak vasıflı ve gönüllü personele başvurma fırsatı tanınmasıdır. Bu yöntem tüm çalışanlara eşit olanaklar sağlandığı ve herkese yönelik bir sistem olduğu için yaygın olarak tercih edilen bir uygulamadır. Diğer bir yöntem ise çalışanların kendiliğinden gelerek bir üst pozisyondaki iş veya görev için istekte bulunmaları ve bu isteklerin değerlendirmeye alınmasıdır. Ayrıca beceri envanteri tutulan işletmelerde boş görevler olduğunda, ilgili envanter gözden geçirilerek işletme içinden aday seçimi yapılabilir ya da işletmede belirli bir kariyer yönetim sistemi varsa boş pozisyon için kariyer adayları incelenerek uygun adaylar iç kaynaklardan temin edilebilir. Bu yöntemlere ek olarak işletmede çalışanlar boş pozisyon için işletme içinden veya dışından kendi tanıdığı kişileri tavsiye edebilir. Tavsiye ile işe alınanların işletmede tanıdıkları olduğundan, işletme hakkında olumlu ve olumsuz özellikleri bilmeleri daha kolay hale gelecek; bu bireyler işletmeye hızlı şekilde uyum sağlayabileceklerdir (Yüksel, 2007:104-105).



Mobilya sektöründe imalat yapan işletmelerin yoğun olarak faaliyet gösterdikleri sanayi bölgelerinde, özellikle küçük ölçekli işletmeler arasında tavsiye ve referans olma yoluyla personel temini oldukça yaygın biçimde kullanılan bir yöntemdir.

### **3.5.2.2. Dış Kaynaklar**

Genel eğilim iç kaynaklardan yararlanmak olsa da; personel ihtiyacının bu yöntemle karşılanamadığı durumlarda başvurulan yöntem işletme dışı kaynaklardır. Dış kaynaklar, işletmede çalışan personel haricinde dışarıda bulunan, çalışma azmine ve kapasitesine sahip kişiler ve bu kişilerin bulunduğu yerlerdir (Küçükkaya, 2006:68). İşletme dışı kaynaklara özellikle, işletmenin yeni kurulması veya büyümesi aşamasında yoğun olarak başvurulmaktadır. Ayrıca tedarik, üretim ve dağıtım teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte uzman ve teknik personele olan ihtiyaç artmakta; bu ihtiyacın iç kaynaklarla karşılanamaması halinde dış kaynaklardan personel seçimi zorunlu bir durum haline gelmektedir. İşgücü arzının çok ve ucuz olması halinde; işletme dışı kaynaklardan personel temin etme yöntemine sıklıkla başvurulmaktadır (Özlu, 2006:200-201).

Dış kaynaklara başvurmanın diğer nedenlerini sıralamak gerekirse; işletmede işe yeni alınan çalışanlar sahip oldukları nitelikleri göstermek adına olağanüstü performans sergileyerek verimliliği ve başarıyı kişisel anlamda yükseltip aynı zamanda diğer çalışanları da aynı seviyede çalışmaya imrendirerek olumlu bir rekabet ortamı oluşmasını sağlayabilirler. Bunun sonucunda grup verimliliğine katkıda bulunulur. Bu nedenle işletmeler, çalışma hızını arttırmak için yeni çalışan alma yönünde eğilim gösterebilmektedirler. Ayrıca, bazı işletmeler işçilik maliyetlerini düşürmek amacıyla ücret düzeyi yüksek çalışanlarını işten çıkarıp, yerine işgücü piyasasından ucuz eleman bularak dış kaynaklardan yararlanırlar. Ancak bu yöntem daha çok asgari ücretle çalışanların yoğunlukta olduğu işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Zira düz işçiliğin haricindeki çalışanların personel devir hızının yüksek olmasının işletmeye getirisi olmayacaktır. Özellikle yöneticilik pozisyonları için, meslek hayatında uzun yıllar çalışmanın getirdiği bilgi ve deneyimin üst kadrolara geçmek için tek başına yeterli olmaması ve yüksek düzeyde eğitim ve uzmanlık gerektirmesi nedeniyle, doğabilecek boşluğun doldurulması için iç kaynaklardan yararlanmakta ısrar

edilmemeli; gerektiğinde dış kaynaklara başvurma yoluna gidilmelidir. Dış kaynaklara başvurmada bir başka neden ise, özellikle üst pozisyonlar için işletme içinde birden çok aday mevcut olduğunda; çalışanlar arasında iç kaynaklardan personel temini ve seçimi kaynaklı sorunlar yaşanabilmesidir. Bu da diğer çalışanları moral ve motivasyon açısından olumsuz yönde etkileyeceğinden, dış kaynaklardan personel temin edilmesi daha sağlıklı bir seçim yapılmasını sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2016:107-108).

Personel temini amacıyla dış kaynaklardan yararlanılmasının diğer avantajları arasında; işletmeye yeni teknik ve fikirlerin girmesini sağlaması, çeşitliliği ve bu doğrultudaki olumlu etkinlik teşebbüslerini kolaylaştırması yer almaktadır. Bu yöntem sayesinde işletme içinden karşılanamayan uzman ve nitelikli elemanlar işletme dışından karşılanır ve çalışanlar işe her türlü yönlendirmeye hazır olarak en baştan başlarlar. Ayrıca işin gereklerine uygun personel temin edilirse, eğitim giderleri ve süresi düşük olabilecektir (Çolak, 2007:89).

Personel ihtiyacının giderilmesinde dış kaynaklardan yararlanılmasının avantajları olduğu gibi bu yöntemin bazı zayıflıkları da vardır. Örneğin; işe alınan çalışanlara mevcut çalışanlar çeşitli sebeplerden ötürü tepki gösterebilirler. Ayrıca yeni çalışanların işe uyumu zaman alacağından dolayı, yeni gelenlerin uyum süreci tamamlanıncaya kadar beklenen verimin elde edilememesinden kaynaklanabilecek bazı dezavantajlar da bulunmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanmanın maliyeti yüksek olduğu kadar, bu kaynaklardan personel temini başarılı bir çalışma, uzun zaman ve sektörel uzmanlık gerektirmektedir. Temin sürecinin başarılı sonuçlanmadığı ve işe uygun personel istihdam edilemediği durumlarda; yapılan çalışmalar, harcanılan zaman ve ekonomik açıdan tüm çabalar karşılıksız kalabilir (Acar, 2010:19).

İşletmelerin yararlanabileceği dış kaynaklar arasında; her düzeyde ve alanda okullar, rakipler ve diğer firmalar, işsizler, kendi hesabına çalışanlar, emekliler, ev hanımları ve öğrenciler, taşeron firmalar, çeşitli kurslar, resmi ve özel okullar, devlet destekli eğitim programları, ordu, yurt, bakımevi ve diğer sosyal kuruluşlar bulunmaktadır (Bayraktoğlu, 2015:69-70).

Dış kaynaklar çok geniş bir kitleyi kapsadığı için, hangi özellikleri taşıyan adayların bulunmak istendiğine, kaynağın yapısına, maliyetine göre farklılık gösteren oldukça fazla dış kaynaklı personel temin yöntemi mevcuttur. İşletmeler, farklı ölçütlere göre kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmek için en doğru yöntemleri seçmek durumundadır (Balkan, 2012:10). Çalışmanın bu bölümünde personel ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanmasında kullanılan yöntemler incelenmiştir.

### 3.5.2.2.1. İş Duyuruları

İşletmeler örgüt yapısı içerisindeki boş pozisyonları doldurmak amacıyla iş duyurularından faydalanabilir. Duyurularda organizasyon ve işe ilişkin bilgiler, aranan personelin taşıması gereken özellikler, çalışma şartları, başvuruların ne zaman nereye ve ne şekilde yapılmasına gerektiğine ilişkin bazı bilgiler bulunmaktadır (Bayraktaroğlu, 2015:70).

İş duyurularının yer alabileceği birçok araç mevcuttur. Bunlar aşağıdaki sınıflandırma doğrultusunda incelenebilir: (Fındıkçı, 2009:183)

1. Bilgi Bankaları:
  - İnternet
  - E-mail (elektronik posta)
  - Eleman ihtiyacını duyuran şirketlerin bilgi bankaları
2. Görüntülü ve Sesli Medya:
  - Televizyon Kanalları
3. Yazılı Medya:
  - Gazeteler (Özellikle insan kaynakları ekleri)
  - Dergiler
  - Bültenler
  - Sektör Yayınları
4. El Broşürleri
5. Duvar Afişleri
6. Mevcut Çalışanlar

Günümüzde çoğu sektörde olduğu gibi mobilya sektöründe de iş duyuruları daha çok internet, sosyal medya, mevcut çalışanlar yoluyla kurulan bağlantılar, İŞKUR ve kısmen de yerel radyo-televizyon aracılığıyla yapılmaktadır.

### **3.5.2.2.2.Kişisel Başvurular**

İşletmelerin herhangi bir ilanı veya duyurusu olmaksızın; mektup, fax, e-mail ya da adayların doğrudan işletmeye gelerek iş talebinde bulunmaları yoluyla elde edilen bilgilere dayalı bir kaynaktır (Uyargil vd., 2010:122). Bu şekilde yapılan başvuruları işletmenin insan kaynakları bölümleri arşivlerinde saklarlar. Olası bir çalışan ihtiyacıyla karşı karşıya kalındığında, bu başvurular hiçbir maliyete katlanmadan ihtiyacın giderilmesine yönelik değerlendirmelerde kullanılır (Şimşek ve Öge, 2011:136).

Sektörde oldukça sık kullanılan yöntemlerden biri olan kişisel başvurular sayesinde mobilya imalatı yapan işletmeler, personel ihtiyacı ortaya çıktığında daha önce işletmeye iş başvurusunda bulunmuş adaylar arasında değerlendirme yaparak, herhangi bir iş duyurusuna gerek kalmadan işe ve işletmeye en uygun adayı seçmektedirler.

Kişisel başvurularda en sık kullanılan yöntem olan C.V. (Curriculum Vitae) yani özgeçmiş bilgilerinin yer aldığı yazılar, adaylar tarafından işletmelere iletilen ve işletme için personel temininde önemli kaynak oluşturan araçlardır (Sabuncuoğlu, 2016:110-111).

### **3.5.2.2.3.Mevcut Çalışan ve Tanıdıkların Tavsiyeleri**

Personel temininde sıkça kullanılan bir diğer yöntem olan mevcut çalışanların tavsiyeleri de işletmeler için birer kaynak oluşturmaktadır. Personel ihtiyacı ortaya çıktığında bu açık öncelikle çalışanlara bildirilir ve açık pozisyon için çalışanların tavsiye edebilecekleri kişiler olup olmadığı öğrenilir. Önerilen kişiler ile iletişime geçilerek personel ihtiyacı bu yolla giderilmeye çalışılır. Ancak bu yöntem teknolojinin gelişmediği, buna bağlı olarak iletişim ve haberleşme imkanlarının sınırlı olduğu zamanlarda daha çok kullanılmıştır. Diğer yandan, maliyetinin yok denecek kadar az olması nedeniyle pek çok sektörde halen yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bu yöntemin düşük maliyetli olmasının

yanı sıra yapılacak iş hakkında bilgi sahibi olan mevcut veya eski işletme çalışanlarının işin gereksinimlerine uygun çalışan adayları önermeleri halinde oldukça etkin bir seçim yöntemi haline gelmesi mümkündür (Okakın, 2009:50).

Türkiye'de mobilya sektörü büyük bir çoğunlukla geleneksel yöntemlerle çalışmakta olan, daha çok aile şirketi, atölye tipi küçük ölçekli firmaların çoğunluğu oluşturduğu bir yapıya sahiptir (Çanakcı, 2016:13). Sektörün bu özelliklere sahip olması personel temin ve seçim süreçlerine de yansımaktadır. Bu açıdan bakıldığında, mevcut işgören ve akraba, eş, dost gibi tanıdıkların tavsiyelerinin, günümüzde mobilya sektöründe en fazla kullanılan temin yöntemlerinden biri olduğunu söylemek mümkündür. Mobilya imalatının gereklerini, işletmenin özelliklerini ve adaylardan beklentilerini en iyi bilen kişiler olan mevcut çalışanlar, istenilen özelliklere sahip yakınlarını işletmeye önererek işe alım sürecine katkıda bulunmaktadır.

Fakat yöntemin kötüye kullanılma ihtimali fazla olduğundan bu aşamada tavsiyede bulunacak olanların iyi niyetli olmaları çok önemlidir. Nitekim bazı çalışanlar işletmenin çıkarlarının aksine tanıdık veya arkadaşlarının çıkarlarına göre hareket ederek, tavsiye edilen adaylar aranılan özellikte olmasa bile o şekilde göstermeye çalışabilirler (Şimşek ve Öge, 2011:138).

#### **3.5.2.2.4. İş ve İşçi Bulma Kurumu**

İşletmelerin gereksinimi olan personeli temin etmek ve iş arayan kişilerle personel arayanları bir araya getirerek kişileri işe yerleştirme işlevini yerine getiren bir kamu kurumu olan İş Kurumu, personel sağlamada yararlanılabilecek araçlardan bir diğeri olarak sayılabilir. Genellikle vasıfsız ve alt pozisyonda görev alan personel ihtiyacının giderilmesinde daha uygun bir yöntem olarak kullanılmaktadır (Ertürk, 2011:100). Bu sebeple, beden gücüne dayalı-emek yoğun çalışanların ağırlıkta olduğu mobilya sektöründe imalatçı alımında sıkça yararlanılan yöntemlerden biri olarak sayılabilir.

İş bulma amacıyla kuruma başvuruda bulunan kişilerin hangi tür işler aradıklarını ve ne gibi özellikleri taşıdıklarını kaydeden İş Kurumunun görevleri arasında personel arayan işletmelerin de ne tür işlere, ne gibi özelliklere sahip

personel aradıklarının bilgisini almak da yer alır. Bu sayede işveren ve iş arayanlar arasında köprü görevi üstlenmiş olur (Bingöl, 2016:221).

### **3.5.2.2.5.Özel İstihdam Büroları**

İş kurumu ile beraber değerlendirilebilecek diğer bir personel temin etme yöntemi ise özel istihdam bürolarıdır (Bayraktaroğlu, 2015:72). Özel İstihdam Büroları, özel hukukun koruması adına ve belirli bir sözleşme çerçevesinde işe yerleştirme faaliyeti karşılığı sadece işverenden ücret alarak çalışırlar. Bu kurumlar, iş arayanlardan herhangi bir ücret ya da komisyon almaksızın, Türkiye İş Kurumundan yetki almak şartıyla, işgücü piyasasında iş arayanlarla eleman arayanlar arasında ilişki kurarlar. Özel istihdam büroları, bir iş yerinde veya 9/6/2004 tarihli ve 5187 sayılı Basın Kanununda yazılı araçlarla, radyo, televizyon, video, internet kablolu yayın veya elektronik bilgi iletişim araçları ve benzer yayın araçlarından biri ile en etkin şekilde aracılık hizmeti sağlayan gerçek ya da tüzel kişilerdir (İŞKUR, 2017).

Türkiye'de; Türkiye İş Kurumunun haricinde, resmi görevli ve yetkili özel istihdam bürolarının sayısı her geçen gün artmaktadır. Bu kurumlar sayesinde başta beyaz yakalı çalışanlar olmak üzere orta ve üst düzey yöneticiler, büro çalışanları ve mühendisler gibi teknik personelin tedarik ve işe alımında işletmelere aracılık ve danışmanlık hizmeti sağlanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2015:72). Beyaz yakalı çalışanların aksine, mobilya üretim sürecinde beden gücünü yoğun olarak kullanan ve mavi yakalı çalışanlar olarak ifade edilebilen çalışanların işe alımında özel istihdam bürolarının sektör genelinde çok fazla kullanılan personel temin yöntemlerinden biri olmadığını söylemek mümkündür.

### **3.5.2.2.6.Sendikalar ve Mesleki Kuruluşlar**

İşçi açığı olan işletmeler, sendikalar sayesinde de bu açıklarını giderebilirler. İşletmede çalışanların üye oldukları bir sendika mevcut ise, personel arayışında olan işletmeler herhangi bir duyuru yapmadan, ilan vermeden ya da bir işçi bulma kuruluşuna başvurmadan önce bu sendikadan yardım alabilmektedirler. Bu yöntem çoğunlukla fiziksel güç isteyen işlerle kısıtlı olmakla birlikte sanayi kolları arasında önemli farklılıklar göstermektedir. Bu

yöntem yönetim ile sendika ilişkilerinin güçlü olduğu durumlarda yardım alınabilecek bir yoldur (Bingöl, 2016:224).

Sendikaların yanı sıra Mühendisler Odası, Mali Müşavirler Odası ve Tabipler Odası gibi meslek kuruluşları, üyelerinin mesleki birlik ve gelişimlerine ek olarak onların iş sahibi olmaları aşamasında da çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır (Çolak, 2007:91). Mobilya sektöründe ise bu tür faaliyetler Marangozlar ve Mobilyacılar Odası gibi sektöre ait meslek kuruluşları tarafından yerine getirilmektedir.

### **3.5.2.2.7.Özürlü ve Eski Hükümlüler**

İş kanunu işverenlere özürlü ve eski hükümlüleri topluma kazandırmak için önemli ölçüde yükümlülükler getirmektedir. Bu kanunun getirdiği yükümlülükler gereğince 50 ya da daha fazla sayıda çalışan personeli bulunan işverenlerin bu işyerlerinde belirlenmiş ölçüde özürlü ve eski hükümlüleri fiziki ve sağlık durumlarına göre beceri ve yeteneklerine uygun işlerde çalıştırma zorunluluğu bulunmaktadır (Şimşek ve Öge, 2011:140). Bu duruma bağlı olarak mobilya imalatçıları için fiziki ve bedensel yeterliliğe sahip olmak işe alım sürecinde önemli ölçütlerden biri olmasına rağmen işletmeler, bu yeterliliğe sahip olmayan adayları da uygun işlere göre istihdam etmektedirler.

### **3.5.2.2.8.İşgören Kiralama**

İşletmeler uzun dönemli personel ihtiyaçlarını karşılamak için işgören kiralama firmalarından veya çalışan taşeronlarından yararlanabilirler. İşletme ve taşeron firma arasında yapılan kiralama sözleşmesiyle birlikte ihtiyaç olan nicelikte ve niteliklere göre işe alınan personel ayrıca kiraya veren firmanın kadrolu çalışanıdır. Bu yöntemle personel temini sağlanması işletmeleri çalışanlara yönelik sosyal yardımlar, sigorta, vergi ve işten çıkarma durumunda tazminat ödemesi yükümlülüklerinden kurtarmakta; yalnızca çalışana ücret ödeme sorumluluğunu getirmektedir. Ayrıca kiralama yoluyla personel tedarik ve seçimi daha az zaman harcanarak, daha düşük maliyetle gerçekleştirilebileceğinden çok üst düzey görevler haricinde genel anlamda bu yöntemden faydalanmak mümkündür (Şimşek ve Öge, 2011:140-141).

Ülkemizde işgören kiralama yöntemi güvenlik, temizlik ve yemek işleri, bordro işlemleri, bilgi sistemleri gibi alanlarda yaygın biçimde kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2016:117). Mobilya imalatçıları tarafından personel temininde çok sık yararlanılan kaynaklardan biri olmamasına rağmen, işgören taşeronluğu olarak da ifade edilen bu yöntem özellikle geçici veya belirli süreli personel ihtiyacını karşılamak amacıyla birçok sektörde tercih edilmektedir.

### **3.5.2.2.9.Okullar ve Üniversiteler**

İşletmeler ve üniversiteler arasındaki işbirliği bilgi ve tecrübelerin paylaşılmasına ek olarak, iş ve insan kaynağı sağlanması alanında da kendini göstermeye başlamıştır. Bazı işletmeler özellikle belirli zamanlarda okulların ve üniversitelerin yöneticileriyle ilişki kurarak, buralarda duyurular yaparak ya da kendi tanıtımlarını gerçekleştirerek yeni mezunları işletmeye kazandırmaktadırlar. Üniversiteler çoğunlukla orta düzey yönetici ve uzmanlar için iş olanakları sağlarken, meslek liseleri ise daha çok mavi yakalılar ve büro çalışanları için istihdam olanağı sunmaktadır (Çolak, 2007:91-92).

Toplam iş yeri sayısı, istihdam fırsatları ve katma değer bakımından Türkiye'de ve dünya genelinde oldukça önemli bir yere sahip olan mobilya sektörü için, ihtiyaç duyulan her düzeyde kalifiye, teknik personel ihtiyacının giderilmesine yönelik; çıraklık eğitimi, meslek liseleri, meslek yüksek okulları ve üniversiteler olmak üzere her ülkede farklı isimlerle birlikte amaç doğrultusunda eğitim kurumları kurulmuştur (Ulay, 2011). Bu eğitim kurumlarından mezun olan adaylar, mobilya imalatı yapan işletmelerde çeşitli pozisyonlarda istihdam edilmektedirler.

### **3.5.2.2.10.Staj Uygulamaları**

Staj uygulamalarının kapsamını, öğrencilerin belirli süre boyunca ve kalıcı olmayan işlerde, bilgi kazandırmak ve deneyimlerini arttırmak amacıyla çalıştırılmaları faaliyetleri oluşturur. İşletmeler hem geçici personel gereksinimlerini karşılamak amacıyla, hem de gelecekte işe alınacak kalıcı personel seçimi için staj uygulamalarından faydalanabilir. Bu yöntem sayesinde öğrencilerin çalışma esnasındaki performansları ve becerileri



gözlemlenebildiğinden, işletmeler açısından güvenilir bir personel tedarik kaynağı olmaktadır (Uyargil vd., 2010:126).

### **3.5.2.2.11.İnternet**

Her alanda olduğu gibi teknolojiye de yaşanan gelişmelerle birlikte internet de işgören ihtiyacı olan işletmeler için önemli bir temin kaynağı haline gelmiştir. İşletmelerin oluşturdukları internet sitelerinde çeşitli başlıklar altında yer alan ve iş arayan adayların doldurup işletmeye iletebilecekleri formlar bulunmaktadır. Bunun yanı sıra internette işletmelerin açık iş ilanları yaptıkları ve iş arayanların başvurularını gerçekleştirebilecekleri kariyer siteleri bulunmaktadır. Dolayısıyla internet sayesinde işletmelerin büyük bir aday kitlesine ulaşma şansına eriştikleri söylenebilir (Urhan, 2006:8).

Teknolojik ilerlemenin olumlu etkileri mobilya sektöründeki büyük ölçekli işletmelerde kullanılan üretim yöntemlerine ve diğer işletme faaliyetlerine doğrudan yansımaktadır. Bir diğer ifadeyle; büyük işletmelerin, küçük ölçekli işletmelere kıyasla teknolojiye her alanda daha fazla yararlandıklarını söylemek mümkündür. Nitekim internet ve kariyer siteleri aracılığıyla personel temin etme yöntemini de küçük işletmelere göre daha sık kullanmaktadırlar.

### **3.5.3.Personel Seçiminin Tanımı ve Önemi**

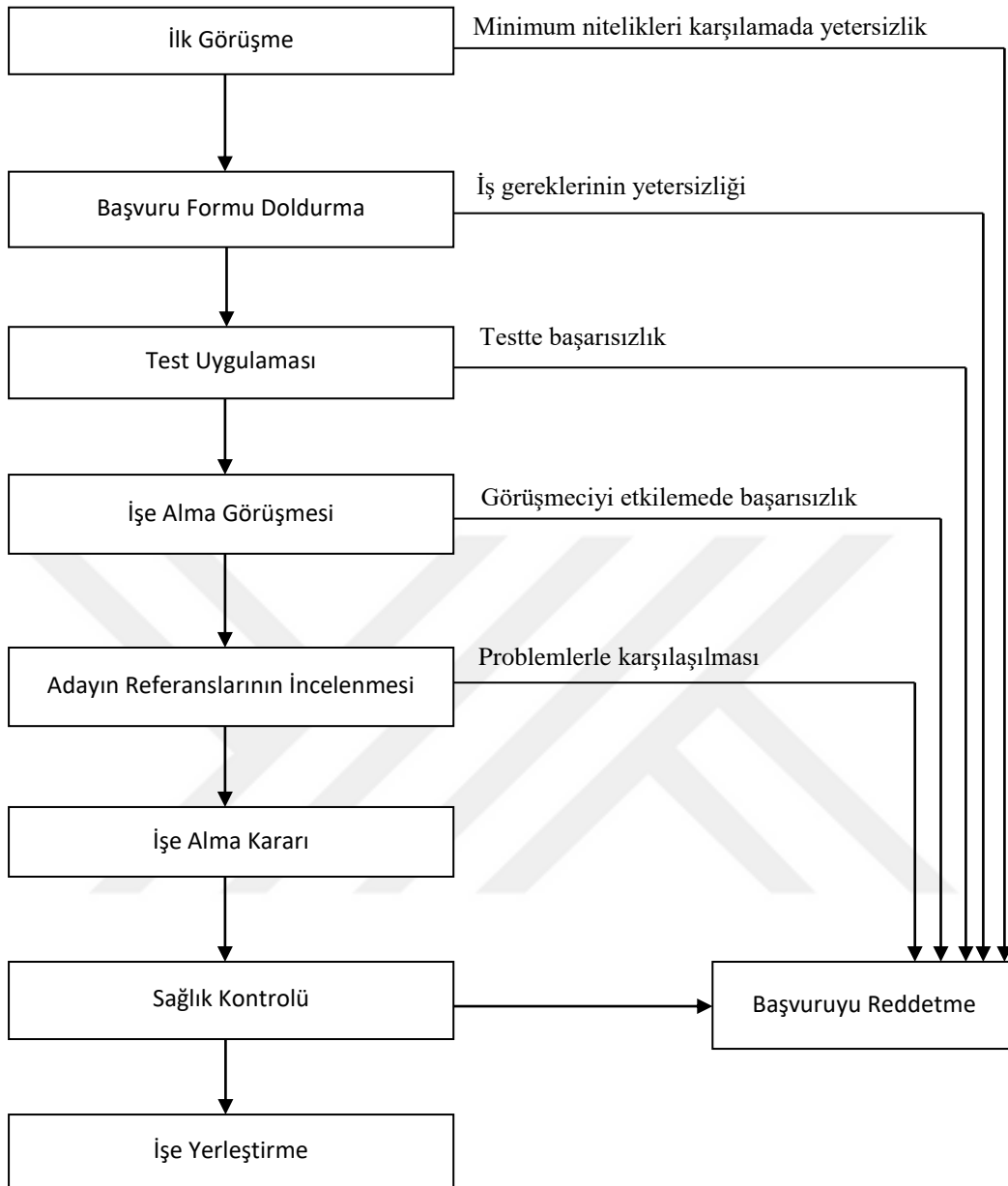
Aday araştırma ve temin aşamalarından sonraki adım, işgören açığı bulunan iş veya görevlerin gerektirdiği niteliklere sahip personelin seçilmesidir. Doğru personel temininin son evresi personel seçimi olarak adlandırılmaktadır (Şimşek ve Öge, 2011:141). Personel seçimi, işletmede boşalan ya da boşalacak işler için işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan başvuruda bulunan kişilerden, işin gereklerine uygun niteliklere sahip aday ya da adayların seçilmesi işlemidir (Sabuncuoğlu, 2016:118). Aday araştırma ve temin süreci adayların işe başvurmasıyla son bulurken, başvuruların yapılmasıyla birlikte personel seçim süreci başlamaktadır (Yüksel, 2007:108).

Personel seçim süreci, işletmede yer alan işlere yönelik nitelikli adayları bulmak ve işletmeye çekmek için yürütülen faaliyetlerden oluşmaktadır. Nitelikli kelimesinin önemi; becerileri, yetenekleri ve özellikleri işletmeye en uygun olan

kişilerin işe alınmasının işletme başarısını büyük ölçüde etkilemesi açısından önem kazanmaktadır (Kinicki ve Williams, 2009:284). İşletmeler, rakipleri karşısında rekabet avantajı elde edebilmek; yeni fikirler geliştirip, değişimlere ve gelişimlere ayak uydurabilmek için yetenekli ve kalifiye çalışanlara gereksinim duymaktadır. Ortaya çıkan personel ihtiyacı, işletmelerin aranan özelliklere sahip personeli işletmeye kazandırma ve sürekliliğini sağlama gayretlerini arttırmaktadır. Nitekim insan kaynağı işletmeler için başarının anahtarı olarak görüldüğünden dolayı, işletmeye kazandırılacak bireylerin seçimine mümkün olduğunca özen gösterilmelidir. Bu süreçte çalışmak amacıyla işletmeye başvuruda bulunan adayların, işletme amaçlarını gerçekleştirmede katkıda bulunacak yetenek, bilgi, başarı ve diğer özelliklerinin üzerinde durulması gerekmektedir. Ayrıca, işe alınacak adayların işletme ile uyumu da dikkat edilmesi gereken bir diğer noktadır (Çiftçi ve Öztürk, 2013:148).

Personel seçiminde iki yaklaşımdan söz edilebilir. Bunlardan birincisi elemeci yaklaşım, ikincisi ise bütüncül yaklaşımdır. Elemeci yaklaşım, işin gerekleri bakımından yeterli olmadığı belirlenen ya da mülakatta başarılı olamayan adayların elenerek işletmenin ve işin amaçları doğrultusunda aday sayısının azaltılması şeklinde ifade edilebilir. Bütüncül yaklaşımda ise, başvuruda bulunan tüm adaylar hiçbir eleme yapılmadan personel seçimiyle ilgili tüm aşamalardan geçirilerek değerlendirmeye alınır. Bu yaklaşım her aşamada adayla ilgili daha fazla bilgi toplanılabileceği düşüncesiyle tercih edilmektedir. Fakat aday sayısının çok olduğu seçim süreçlerinde bu yaklaşım zorluğa ve zaman kaybına yol açacağı için böyle durumlarda daha çok elemeci yaklaşımın kullanılması yarar sağlamaktadır (Çolak, 2007:94). Şekil 1.4'de elemeci yaklaşım süreci gösterilmiştir.

**Şekil 3.2: Personel Seçim Süreci**



**Kaynak:** Aytül Çolak (2007); "İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme," *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Kitabevi, Bursa, s.95.

#### 3.5.4. Personel Seçim Sürecinin Aşamaları

Personel seçim sürecinde uygulanan aşamaların sayısı veya kullanılan araçlar, işletmenin yapısına, büyüklüğüne, personel ihtiyacı olan pozisyonun düzeyine ve işletmenin izlediği insan kaynakları politikasına göre farklılık göstermektedir. Örneğin, çok büyük olmayan bir işletmede orta düzey bir iş için personel seçim sürecinde psikolojik testlere başvurmadan sadece iş görüşmesi yöntemiyle seçim süreci tamamlanabilir (Bingöl, 2016:238). Dolayısıyla bazı

işletmelerde personel temin ve seçim süreci aylar süren uygulamaları kapsarken, bazı işletmelerde ise bu süreç kısa bir zaman içinde sonuçlanabilmektedir (Ertürk, 2011:106).

Ayrıca işin gereklerine uygun özelliklere sahip olmayan adayların seçim sürecinin her aşamasında elenme ihtimali bulunduğundan, hem gereksiz masrafların hem de zaman kaybının önüne geçilmektedir (Şenturan ve Yıldız, 2007:24).

Mobilya imalat sürecinde istihdam edilecek olan personelin seçiminde yararlanılan aşamaların sayısı, sektörde farklı yapı ve büyüklükteki işletmelerin faaliyet göstermesi nedeniyle işletmeler açısından değişiklik göstermektedir. Dolayısıyla böyle bir durumda mobilya sektöründe kullanılan standart bir seçim sürecinden bahsetmek mümkün değildir. Nitekim, personel seçim süreciyle ilgili farklı kaynaklar incelendiğinde, mobilya sektöründeki gibi genel anlamda uygulanan standart bir seçim yönteminin bulunmadığı görülmektedir. Ancak uygulamada en sık rastlanan seçim süreci aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. İlan ve aday kabulü
2. Ön görüşme ve başvuru formu
3. Testler
4. İş görüşmesi
5. Referansların incelenmesi
6. Seçim kararı
7. Sağlık kontrolü
8. İşe kabul

#### **3.5.4.1. İlan ve Aday Kabulü**

Personel ihtiyacının ortaya çıkmasıyla birlikte bu ihtiyacın gazete, dergi veya internet aracılığıyla ilan edilmesi sonucu işe aday olan kişilerin başvurularının toplandığı aşamadır. Adayların başvuruları işletmeye bizzat, mektupla ya da internet yoluyla ulaştırmaları istenebilir. İhtiyaç duyulan personelde bulunması gereken özellikler ilanda detaylı olarak yer almazsa ya da ölçütler esnek şekilde belirtilirse aday havuzu genişleyeceğinden; bir sonraki aşamaya geçilirken zaman ve maliyet kaybı gibi olumsuz sonuçlar meydana

gelebilecektir. Aksi durumda; yani ölçüt sayısı çok arttırılırsa, bu kez de sınırlı sayıda aday başvuruda bulunacağından dolayı aday havuzu daralacak; az sayıda aday seçim sürecine dahil olacaktır. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli konu ise başvuruların süresidir. İhtiyacın ilan edilmesi ile son başvuru süresi arasında geçen süre yeterli uzunlukta olmazsa, ihtiyacın giderilmesini sağlayacak sayıda ve özellikte başvuru gerçekleştirilemeyecektir. Ayrıca bu süre gereğinden uzun tutulursa; bazı adayların işe ilişkin isteklerini yitirmeleri sonucu adayların başka işletmelere kayması mümkün olabilecektir (Ertürk, 2011:106).

#### **3.5.4.2. Ön Görüşme ve Başvuru Formu**

İşletmeler çoğunlukla adayların başvurularını bizzat yapmalarını istemektedir. Başvurularının kabulünün ardından adaylar ve insan kaynakları departmanından bir yetkili arasında kısa süreli bir ön görüşme yapılır. Başlangıç görüşmesi olarak da bilinen bu görüşme yüz yüze olabildiği gibi, telefonla ya da internet aracılığıyla da gerçekleştirilebilmektedir (Bingöl, 2016:239). Ayrıntılara inilmeden yapılan ön görüşmede, başvuruda bulunan adaylardan işe uygun olanları seçmekten öte yaş, eğitim, cinsiyet, askerlik durumu gibi özellikler açısından işe uygun olmayan kişilerin elenmesi amaçlanmaktadır. Bu aşamada elenen adaylarla ilişki hemen kesilerek, olumsuz sonucun uygun bir üslupla kişilere bildirilmesine özen gösterilmelidir (Sabuncuoğlu, 2016:120).

İşletmelerin işe uygun olmayan kişileri elemesini sağlayan ön görüşme, aynı zamanda bazı adayların başvurularından vazgeçmeleri şeklinde de sonuçlanabilmektedir. Bu aşamada görüşmeyi yapan kişiler adayların belirgin özelliklerini gözlemlene imkanı bulurken, adaylar da işletme ve pozisyon hakkında bilgi sahibi olurlar. Bunun sonucunda işletmenin, pozisyonun ve çalışma koşullarının beklentilerine uygun olmadığını anlayan bazı adaylar başvurularından vazgeçebilirler (Uyargil vd., 2010:133).

Ön görüşme sonrasında eleme dışında kalan adaylara doldurmaları için başvuru formu verilir. Bu form kullanılarak, adayın niteliklerinin işe uygunluğunu belirlemede gereken bilgileri elde etmek amaçlanır (Küçükkaya, 2006:100).

İşletmelerin başvuru formlarının, işletmelerin ihtiyaçlarına yönelik olarak hazırlanması gerektiğinden, bu konuda dikkat edilecek bazı noktalar

bulunmaktadır. Öncelikle form; biçim, yazı düzeni, dil ve içerik bakımından kolay okunabilir ve anlaşılabilir olmalı; işletmelerin adaylarla ilgili elde etmek istediği tüm bilgileri sağlayacak nitelikte hazırlanmalıdır. Farklı birimlerdeki personelin farklı özelliklerinin öğrenilmesi gerekebileceğinden, form hazırlama aşamasında üst düzey yönetici ve birim yöneticilerinin görüşlerine de yer verilmelidir. Aynı zamanda form bilgisayar ortamına göre hazırlanmalı, başka bir deyişle başvuru formu ile toplanan bilgiler bilgisayara kaydedilebilecek nitelikte olmalıdır. Bu özelliklerin yanı sıra formda işe başvuruda bulunan kişiye ait vesikalık fotoğrafın yeri de bulunmalıdır. (Fındıkçı, 2009:190-191)

Yukarıda belirtildiği gibi formlar işletmelerin ihtiyaçlarına ve adaylarda bulunmasını istedikleri özelliklere göre farklılık gösterse de, standart bir başvuru formunun içermesi gereken bazı temel bilgiler bulunmaktadır. *Kişisel bilgiler*; ad-soyad, doğum tarihi ve yeri, medeni hali, evliyse eşinin adı, eşinin işi, çocuk sayısı, adres, telefon, e-mail adresi ve benzeri bilgiler. *Başvurulan pozisyon ve bölüm*; adayın hangi bölüm ya da birimde ve hangi işte çalışmak istediği ile ilgili bilgiler. *Eğitim durumu*; ilkokuldan üniversiteye kadar mezun olduğu tüm eğitim kurumlarının adları, başlangıç ve mezun olma yılları, bitirme dereceleri ile ilgili bilgiler. *Katıldığı kurslar ve aldığı eğitimler*; mesleki anlamda kendini geliştirmek ve başarısını arttırmak amacıyla katıldığı kurslarla ve eğitim uygulamalarıyla ilgili bilgiler. *Bildiği yabancı diller ve düzeyleri*; daha çok beyaz yaka diye adlandırılan personellere ve üst pozisyonlara başvuran kişilere yönelik olan bu soru, başvuranların kaç tane yabancı dil bildikleri aynı zamanda bu dillere ne ölçüde hakim oldukları ile ilgili bilgiler. *İş deneyimi*; adayın daha önce çalıştığı işletmeler, pozisyonlar, görevler, işe başlama ve işten ayrılma tarihlerine ilişkin bilgiler. *Referanslar*; aday ile ilgili bilgi edinilebilecek kişilerin adı-soyadı, görevi, adresi, telefon numarası. *Sağlık durumu*; varsa daha önce geçirmiş olduğu hastalıklar, ameliyatlar ya da sağlık problemleri ile ilgili bilgiler. *Diğer Bilgiler*; ehliyeti olup olmadığı, hobileri, sigara içme alışkanlığı olup olmadığı, varsa ek gelir kaynakları, askerlik durumu gibi ihtiyaç duyulan diğer bilgiler. *Kullandığı araç ve gereçler*; bilgisayar kullanma düzeyi, bildiği programlar ile kullanabildiği diğer araç-gereçlere ait bilgiler. *Son çalıştığı işyerinde aldığı ücret*; son çalıştığı işletmeden aldığı ücretle birlikte başvuruda bulunduğu işe seçilmesi durumunda talep ettiği net ücret ile ilgili bilgiler. *Açıklama* kısmında ise; başvuru formunun

sonunda ayrılan boş kısma, adaylardan yukarıda yer alan bilgilerin haricinde eklemek istedikler bilgiler varsa bunları yazmaları istenir. Aday başvuru formunun en altına doldurduğu bilgilerin doğruluğunu kabul ettiğini belirterek imzasını atar. Formdaki bilgilerin yanlış olduğunun tespiti halinde, aday işe alınmış ve başlamış olsa bile işten çıkarılabilir (Çolak, 2007:96-97).

Başvuru formlarında elde edilen bilgiler ile başvuruda bulunan kişilerde aranan özellikler karşılaştırılarak adayların işe uygun olup olmadıkları değerlendirilir. Değerlendirme sonucunda uygun olmadığı belirlenen adaylar elenerek daha detaylı değerlendirmeler yapmak amacıyla bir sonraki aşamaya geçilir (Uyargil vd., 2010:137).

#### **3.5.4.3. Testler**

Personel seçim sürecinin önemli aşamalarından birini oluşturan test uygulamalarını günümüzde pek çok işletme kullanmaktadır. Yazılı ve sözlü olarak gerçekleştirilebilen test uygulamaları sayesinde işe başvuran ve daha önceki aşamalarda elenmeyen adayların bilgi, yetenek, kişilik, zeka ve benzeri konularda işin gereklerine uygunluğu analiz edilip ölçülmeye çalışılmaktadır (Okakın, 2009:60).

Kişilerin bedensel ve zihinsel yeteneklerini, davranışlarını, sahip olduğu becerilerini ölçmeye yarayan testler çeşitli özelliklere sahip olmalıdır. Bu özelliklere sahip olmayan testlerin uygulanması sonucu doğru tahmin yapma ihtimali azalır ya da tamamen ortadan kalkar. Çalışmanın bu bölümünde; personel seçim sürecinde kullanılan testlerin genel özellikleri incelenmiştir (Bingöl, 2016:246-248).

Test uygulamalarıyla, belirli bir iş veya görevin, işe alınacak personelce hangi ölçüde başarılabileceği ölçülmeye çalışılır. Bu açıdan başarılı ölçümün gerçekleştirilebilmesi, işlerin analiz edilmiş olmasına bağlı olduğundan testler işte aranan nitelikleri ölçecek şekilde hazırlanmalıdır.

Testlerin yöntemiyle ilgili çalışmaların ve şartların benzer olmasına "*Test Standardizasyonu*" adı verilir. Örneğin, fiziksel ortam ve testin uygulanma süresi eşit olmalı; testler farklı adaylara olabildiğince benzer şartlarda uygulanmalıdır.

Testlerin birden çok uygulanması sonucunda ortaya çıkan değerlerin tutarlılık derecesi testlerin "*Güvenilirlik*" özelliğini ifade etmektedir. Yüksek güvenilirliği olan testlerle, aynı koşullarda, yakın zaman dilimi içinde birkaç kez değerlemeye tabi tutulan kişiler sonuç olarak birbirine yakın puanlar alacaktır.

Seçim sürecinde uygulanan testlerden elde edilen sonuçların, personelin işe alınıp iş yaşamını devam ettirirken gösterdiği performansı yansıtmaya derecesi testlerin "*Geçerlilik*" özelliğini ifade etmektedir. Ayrıca bir testteki bütün bölümlerin aynı kişisel yetenek veya özelliği ölçecek türden olması yani "*Homojen*" olması gerekmektedir.

Personel seçim sürecinde kullanılan testlerin sahip olması gereken özelliklerden bir diğeri de test türlerinin önceden kararlaştırılmış amaçlara uygun kullanılması ve bu doğrultuda seçilmesi gereğidir. Testlerin belirlenen amaçlar dışında uygulanması ya da tek bir test uygulanarak bütün özelliklerin belirlenmesi yanlış sonuçlara ulaşılmasına neden olabilmektedir.

İşletmelerin ihtiyaçlarına ve yapılarına göre farklılık gösteren test yöntemlerinin seçim sürecinde kullanılmasıyla birlikte adaylar birçok yönden değerlendirmeye alınabilir (Çiftçi ve Öztürk, 2013:152). Ayrıca seçim sürecinde testleri kullanarak, adayların işe ve işleme uygunluklarını ölçmek ve adayları sahip oldukları zihinsel ve bedensel niteliklere uygun işlere yerleştirmek amaçlanmaktadır (Şimşek ve Öge, 2011:146-147). Bu amaçla işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılan test türleri; zekâ testleri, yetenek testleri, kişilik testleri, ilgi testleri, bilgi testleri, yorgunluk ve monotonluk testleri olarak sıralanabilir.

Zekâ Testleri, başvuruda bulunan adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu açıdan kişilerin bir şeyi tanıma, ayırt edebilme, odaklanabilme, hatırlama, birbirinden farklı şeyleri birleştirme, bölümlendirme, karmaşık düşünceleri zihinde canlandırabilme aynı zamanda bunları başkalarına aktarabilme ve sayıları kullanma becerisi gibi çeşitli özellikleri ölçmektedir. Fakat her işin gerektirdiği nitelikler birbirinden farklı olabildiğinden, zekâ beklenti düzeyi de işlerin özelliğine göre farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle zeka



testleri, yüksek düzeyde zeka gerektiren işlerde, bedensel güç isteyen işlere göre daha fazla kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2016:125).

Yetenek Testleri ile kişilerin belirli bir işi öğrenme becerisi ve kişinin yapması gereken bir işi ne derecede başarılı şekilde yerine getirebileceği belirlenmeye çalışılmaktadır. Yetenek testleri bireylerin yalnızca mevcut durumunu değil, bunun yanı sıra gelecekteki yapısal durumunu da değerlendirmeye yöneliktir. Bu sayede uygulanabilecek eğitim programlarının ardından becerilerini arttırabilecek olan kişiler belirlenmeye çalışılır (Bingöl, 2016:249). Yetenek testlerini duyum ve motor yetenekleri ile ilgili testler olmak üzere iki ayrı grupta toplamak mümkündür. Duyumla ilgili testler çoğunlukla görme, işitme ve algısal dakiklik gibi özellikleri ölçmeye yarar; motor yetenekleri ile ilgili testler ise, parmakları işletebilme gibi daha genel motor yeteneklerini ölçmede kullanılmaktadır (Ergin, 2005:66).

Kişilik Testleri, bireylerin kişisel özelliklerini, onların işe ve işletmeye uyumunda etkili olan faktörleri ölçen testlerden biridir. İş başarısında kişiliğin önemi göz ardı edilemeyeceğinden, yöneticilerde beraber çalışacakları kişilerin zeka, yetenek ve deneyimlerinin yanı sıra kişilik yapıları hakkında da bilgi sahibi olmak istemektedirler. Bu amaçla kişilik testleri sıkça uygulanmaktadır (Çolak, 2007:99). Uygulanan testler çalışanların kişilik yapılarını, iletişim kurma becerileri ve isteklerini, sosyal uyum düzeylerini, çalışma temposunu ve düşünce yapılarını ortaya koymaya yardımcı olur (Şimşek ve Öge, 2011:147).

İlgi Testleri, kişilerin genel ve mesleki anlamda sahip oldukları ilgileri, bireyin aile, okul, yakın çevre ve ilişki halinde olduğu daha geniş çevre ile olan etkileşimi tarafından etkilenen ilgi düzeyini ölçmeyi amaçlamaktadır (Çoban, 2008:91). Yapılan araştırmalar sonucu, ilgi eksikliğinin başarısızlığa yol açtığı görülmektedir. Dolayısıyla, ilgi testleri ile kişilerin belirli bir iş için gereken ilgiye sahip olup olmadığı belirlenmeye çalışılır (Çolak, 2007:98).

Bilgi Testleri, işlerin gerektiği şekilde yapılabilmesini sağlamak amacıyla, kişilerin yeterli bilgi düzeyine sahip olup olmadığını ortaya koymaya yarayan testlerdir (Çolak, 2007:98).

Yorgunluk ve Monotonluk Testleri, kişilerin hangi tür işlerde ne derecede yorulduklarını ve bu yorgunluğun onların psikolojisini ne ölçüde etkilediğini belirlemek amacıyla uygulanan testlerdir (Şimşek ve Öge, 2011:147).

#### **3.5.4.4. İş Görüşmeleri**

Ön görüşme sonucunda elenmeyerek başvuru formu dolduran ve uygulanan testleri başarılı şekilde tamamlayan adaylarla daha kapsamlı olan ikinci bir görüşme yapılır. Görüşme, tek kişi tarafından gerçekleştirilebildiği gibi aynı zamanda insan kaynakları yöneticileri, işletmedeki üst düzey yöneticiler, başvuruda bulunan adayın bölüm yöneticisi veya bunların bir kısmı da görüşmeye katılabilmektedir (Çolak, 2007:100). Ön görüşme kısa, öz ve eleyici olmasına karşın, ikinci görüşme daha uzun, detaylı ve personelin seçimine yönelik gerçekleştirilen bir uygulamadır. Dolayısıyla yapılan bu ikinci görüşme, iş görüşmesi, son görüşme veya seçim görüşmesi olarak da adlandırılabilir (Civan ve Demireli, 2004:22).

İnsan kaynakları yönetiminde personel seçim sürecinin en temel aşaması olarak değerlendirilen ve işletmelerin bu süreçte en yaygın şekilde kullandıkları, en eski yöntem olan görüşme, herhangi bir karşılıklı diyalogdan oldukça farklıdır. Bu farklardan başlıcaları arasında; yer ve zaman düzenlemesi, işe alma, personeli doğru işe yerleştirme, çalışanlar arasındaki davranış problemlerine çözüm getirme gibi amaçlarının bulunması sayılabilir (Yüksel, 2007:116). Ayrıca bu yöntemin, dünya genelindeki tüm işletmelerde personel seçme teknikleri arasında en çok tercih edilen ve başvurulan yöntem olduğu söylenebilir. İşe alım görüşmesinde düşük performans sergileyen aday, deneyimine, test puanına ya da referanslarına bakılmadan bu aşamada elenerek aday havuzundan çıkarılabilir (Robbins ve Judge, 2015:558-559).

Yıldız ve Saruhan (2014:283)'a göre adaylarla görüşmenin genel olarak üç temel amacı vardır. Birincisi, adayla ilgili değerlendirme yapabilmek için yeterli bilgi elde edebilmek; ikincisi, adayın çalışmak istediği iş ve işletme ile ilgili gerekli bilgiye sahip olup olmadığını belirlemek; üçüncüsü ise adayın sosyal ilişkileri hakkında yargıya varabilmektir.

İşletmeler tarafından seçim sürecinde görüşme yöntemine başvurulmasının sebepleri arasında öncelikle uygulanmasının kolay olması sayılabilir. Bunun yanında seçimin gerçekleştirilmesinde çok yönlü bir araç olarak görülmesi ve görüşmenin yüz yüze yapılmasının görüşmeyi yöneten kişiye adayın davranışlarını, tutumlarını ve görünüşünü doğrudan değerlendirme avantajı sağlaması da diğer sebepleri arasındadır. Yine bu uygulama sayesinde seçim haricinde, adayın işi ve iş ortamını daha kısa sürede kabullenmesi ya da iş teklifini olumlu değerlendirmesi gibi başka sonuçlar da elde edilebilir. Aday işe seçilsin ya da seçilmesin, görüşme yoluyla işletme ve yönetim konusunda bilgi sahibi olması sağlandığından, işletmenin sosyal çevresini genişletmede katkıda bulunduğu da söylenebilir (Altun ve Kovancı, 2004:56).

Görüşmenin daha başarılı sonuçlar vermesi için bu aşamada bazı noktalara dikkat etmek gerekmektedir. Öncelikle görüşmenin işle ilgili olabilmesini sağlamak için önceden iş analizleri yapılmalı ve iş tanımları ile iş gerekleri çıkarılmalıdır. Bu bilgilere göre ise, görüşmede adaylara yöneltilecek sorular ve üzerinde durulacak konular belirlenmelidir. Bunun yanı sıra görüşmeyi yapacak kişiler eğitilmelidir. Eğitimle birlikte daha çok; iş ve işletmenin özellikleri, adayların sahip olması gereken özellikler ve görüşme esnasında bu özelliklerden hangilerinin ölçüleceği, görüşme teknikleri gibi konularda bilgi düzeyinin artırılması amaçlanır. Aynı zamanda görüşme için hazırlık yapılmalıdır. Benimsenen görüşme tekniği doğrultusunda görüşme formları hazırlanmalı, görüşmenin yapılacağı yer, zaman, görüşme programı belirlenmelidir. Son olarak görüşmenin başarılı şekilde uygulanabilmesi için görüşmenin hemen ardından, adaylar hakkında gereken notlar alınmalı ve görüşme değerlendirme formları doldurulmalıdır. Bunların ertelenmesi, aday sayısının çok olduğu durumlarda unutmaya ve karışıklıklara neden olabileceğinden geciktirilmemelidir (Uyargil vd., 2010:144).

Görüşmenin kapsamı, görüşmenin yapılaş amacına ve işletmenin yapısına bağlı olarak farklılık gösterebileceğinden, farklı görüşmeciler, değişik sorular yönelterek, adayların farklı özelliklerine yönelik öngörüle bulunabilirler. Görüşmeyi yapacak olan kişilerin her biri, şartlara ve kendi tercihinine yönelik farklı yöntem ve düzene göre görüşmeyi gerçekleştirebilirler. Dolayısıyla

uygulamada yararlanılan farklı görüşme yöntemleri bulunmaktadır (Bingöl, 2016:258).

Görüşme yöntemlerinden bazılarını; Standart Görüşme, Serbest Görüşme, Baskılı Görüşme, Grup Görüşmesi, Sorun Çözme Görüşmesi, Sıralı Görüşme, Karma Görüşme olarak sıralamak ve aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Bayraktaroğlu, 2015:83-84).

"Standart Görüşme"de, adaylara sorulacak sorular daha önceden bir uzman grubu tarafından belirlenir ve adayların tümüne aynı sorular yöneltilir. Görüşme sonunda her adayın değerlendirilmesinde kullanılmak üzere, adayların sorulara verdiği yanıtlar görüşme formuna kaydedilir (Altun ve Kovancı, 2004:58). Bu yöntem tarafsız olması ve zaman tasarrufu sağlaması bakımından olumlu değerlendirilse de, yeni sorulara kapalı olduğundan görüşme esnasında belirli kalıba bağlı kalınması ve standart soruların dışına çıkılmaması şeklinde olumsuz yönleri de bulunmaktadır (Ertürk, 2011:109).

"Serbest Görüşme"de, görüşmenin gidişatına bağlı olarak, sorulan sorular, üzerinde durulan konular ve bunların süresi farklılık gösterecektir. Serbest görüşme, adayın kişisel sorunlarını saptamak ve işe neden uygun olup olmadığını belirlemek için tercih edilen bir yöntemdir (Uyargil vd., 2010:145).

"Baskılı Görüşme" yönteminde, bilinçli bir şekilde gerilimli bir görüşme ortamı oluşturularak, adayın kendisini nasıl kontrol ettiğini, uyum kabiliyetini ve ani olarak meydana gelen olaylar karşısında nasıl tepki gösterdiğini öğrenmek amaçlanır ve çoğunlukla yönetici seçiminde kullanılır (Sabuncuoğlu, 2016:132).

"Grup Görüşmesi", bir veya birden çok görüşmecinin aynı anda birden fazla sayıda adayla görüşmesidir (Bingöl, 2016:259). İşletmelerin grup görüşmesini tercih etmelerindeki en önemli sebep, zaman kaybına engel olmak ve adayları görüşme esnasında karşılaştırma ve değerlendirme olanağı sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 2016:132).

"Sorun Çözme Görüşmesi"nde amaç, adayların sorun çözme ve karar verme yeteneklerini ölçmektir. Bu yöntemde adaya örnek bir sorun verilir ve adayların bu soruna çözüm üretmeleri, bu konuda bir karar vermeleri beklenir.

Değerlendirme yapılırken adayların sorun çözmeye kullandıkları teknik ve yöntemler, harcadıkları zaman ve bunun sonunda aldıkları karar ile bu süreçte gösterdikleri tutum ve davranışlar göz önünde bulundurulmaktadır (Uyargil vd., 2010:145).

"*Sıralı Görüşme*", aday sayısının çok olmadığı durumlarda tercih edilebilecek bir yöntemdir. Adayın farklı zamanlarda görüşmecilerle tek tek görüşmesi şeklinde uygulanan sıralı görüşme sayesinde görüşmecilerin birbirinden etkilenme olasılığına karşı önlem alınabilir (Ertürk, 2011:110).

İki ya da daha fazla görüşme yönteminin birlikte uygulandığı "*Karma Görüşme*" ise, adaylara standart görüşme yönteminde belirlenmeyen sorular yöneltme ya da aniden baskılı görüşmeye geçme ve benzeri şekillerde gerçekleştirilebilir (Uyargil vd., 2010:146).

#### **3.5.4.5. Referansların İncelenmesi**

İşe başvuruda bulunan ve daha önceki aşamalarda elenmeyen adaylarla yapılan görüşmelerin ardından, başarılı olarak değerlendirilen adayların referanslarının incelenmesi seçim sürecinin diğer bir aşamasıdır. Adayın geçmişte sergilediği tutum ve davranışları, kişiliği hakkında bilgi sahibi olmaya yarayacağından, gelecekte sergileyeceği davranışlar ile ilgili de ön fikir oluşturacağı düşüncesiyle başvuru yöntemidir (Çavdar ve Çavdar, 2010:89). Referans incelemesi, adayın deneyimleri, daha önce çalıştığı işlerdeki başarı ya da başarısızlıkları, çalışma performansı, ücreti, ayrıldığı işletmede ne kadar süre çalıştığı, ayrılma nedenleri, çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticilerle ilişkisi gibi konularda bilgi edinmeyi sağlamaktadır (Erdoğan, 2013:110).

Bu konularla ilgili adayın daha önce çalıştığı işletmelerin yöneticilerinden, en son mezun olduğu okul yönetimi ve öğretmenlerinden ve adayın herhangi bir şekilde tanıyan kişilerden ihtiyaç duyulan bilgiler toplanır ve adayın başvuru formunda verdiği bilgilerle karşılaştırılarak, bu bilgilerin doğruluğu araştırılır (Bingöl, 2016:266).

Referansların incelenmesinde etik olarak dikkat edilmesi gereken nokta ise adayın onayının alınmasıdır. Ayrıca referansla ilgili bir diğer önemli konu ise

adayın çoğunlukla yakın olduğu kişileri referans göstermesi sonucunda doğru ve objektif bilgi toplama olanağının dűřuk olmasıdır. Bu nedenle, personel seçiminden sorumlu bazı insan kaynakları yetkilileri, adayların referans gösterdiklerinin haricinde de bazı kişilerle görüşerek bilgi toplayabilmektedir (Çoban, 2008:58).

#### **3.5.4.6. Seçim Kararı**

İşletmelerde personel seçim sürecinin önceki aşamalarının uygulanmasından ve bu süreç boyunca adaylardan işe uygun olmayanların elenmesinden sonra sıra seçim kararının verilmesi aşamasına gelir. Bu aşamanın doğru ve başarılı şekilde alınmış kararla sonuçlanabilmesini sağlamak amacıyla işletmenin personel seçiminden sorumlu kişilerin ve personel açığı bulunan departman yetkililerinin bulunduğu bir kurul düzenlemek yararlı olacaktır. Düzenlenen kuruldaki sorumlu kişiler ile yetkililerin düzenli ve ortak çalışmaları sağlanarak adaylar arasında bir değerlendirme yapılması sonucu, işin ve işletmenin amaçlarına uygun doğru personelin seçilmesi hedeflenmektedir (Bayraktaroğlu, 2015:85).

Personel seçiminin karar aşamasında aday sayısının fazla olduğu durumlarda, birçok faktörün bir arada değerlendirilerek nesnel ve yansız sonuçlar elde edilebilmesi amacıyla çok kriterli karar verme tekniklerine sıkça başvurulmaktadır (Sabuncuoğlu, 2016:140).

#### **3.5.4.7. Sağlık Kontrolü**

Çoğu işletme, istihdam edeceği çalışanların sağlık kontrolü yaptırmalarını zorunlu kılmaktadır. Seçim sürecinde önemli yeri olan sağlık kontrolü ile ilgili testler, genellikle fazla zaman aldığından ve masraflı olduğundan dolayı son aşamalar arasında yer almaktadır. Şüphesiz sektörden sektöre farklılık gösterse de, adayların sahip olması istenen bazı zihinsel ve bedensel nitelikler bulunmaktadır. Personel sağlık harcamalarının yükselmesi işletmelerin işe alım sürecinde sağlık şartını daha önemli hale getirmektedir. Personelin gizlediği sağlık problemlerinin işe alımdan sonra belli olması işletmeleri birçok konuda zora sokacağından dolayı, seçim kararı sonrasında işe alınacak kişilerin bir sağlık sorununun bulunmadığına dair rapor alması ya da işletmenin gerçekleştireceği sağlık

testlerinde herhangi bir problem ortaya çıkmaması gerekmektedir (Barutçugil, 2004:275).

Bingöl (2016:267-268)'e göre sağlık kontrolünün yapılmasının genel amaçları arasında; adayın işletmedeki işe uygunluğunu belirlemek, fiziksel özellikleri işin gereklerine uygun olmayan adayların başvurularını olumsuz sonuçlandırmak ve bulaşıcı hastalığı bulunan adayların işe alınmalarına engel olmak yer almaktadır. Ayrıca işe alınabilir olanları işe almak ve bazı işler için engeli bulunanların istihdamını gerçekleştirmek de sağlık kontrolünün başlıca amaçları arasındadır. Çalışma yaşamında karşılaşılabilecek olası kazalar sebebiyle, personelin tazminat talebinin olması ihtimaline karşılık, seçim faaliyeti sırasında adayın fiziksel durumunu ortaya koyan belgeleri bulundurmak için sağlık kontrolü yapılması gerekmektedir.

#### **3.5.4.8. İşe Kabul**

Seçim sürecindeki tüm aşamaları başarıyla tamamlayan ve sağlık kontrolünde de bir sorun çıkmayıp elenmeyen adaylara iş teklifinin gerçekleştirildiği adımdır. Ayrıca yine bu aşamada iş başvurusu olumsuz sonuçlanan adaylara da bu bilgi ulaştırılarak durumun sebebi açıklanmalıdır. Seçim süreci sonunda işe başlatılmasına karar verilen aday işletme yetkililerince karşılanarak ilgili birime yerleştirilir. İşe kabul edilen adaya ait personel sicil ve özlük dosyası ve sağlık dosyası hazırlanmalıdır. Ayrıca bu bilgi, belge, dosya ve raporlar insan kaynakları birimi tarafından arşivlenmelidir. Bu çalışmalar tamamlandıktan sonra işe alınan aday ilgili departmandaki diğer çalışma arkadaşları ve yetkililerle tanıştırmak üzere çalışacağı bölüme götürülür. Çoğu işletmelerde yeni personeli ilgilendiren bir deneme süresi şartı bulunmaktadır. Bu sayede hem yeni personelin işletmeyle uyumuna katkı sağlanırken, hem de personele çalışacağı işe ve çalışma koşullarına alışma olanağı verilmiş olur (Ekin, 2014:57-58).

## **4. KOBİ'LERDE MAVİ YAKALI PERSONEL SEÇİM ÖNCELİKLERİ: ANKARA, İNEGÖL VE ZONGULDAK MOBİLYA İMALATÇILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın amacı, mobilya sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin organizasyonel yapılarını etkileyen birtakım temel faktörleri tespit ederek, söz konusu faktörlerin araştırmanın gerçekleştirildiği mobilya imalatçısı işletmelerde personel seçim öncelikleri üzerindeki etkilerini, elde edilen veriler doğrultusunda incelemektir.

İnsan kaynaklarının önemi, zorlu rekabet ortamlarında başarıyı yakalayıp varlıklarını sürdürebilmek isteyen işletmelerin mevcut kaynakları arasında önceliğe sahip olması konusunda sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde iş dünyası kadar ülke ekonomileri açısından da büyük öneme sahip olan mobilya imalatçısı KOBİ'ler açısından önem taşıyan personel seçim öncelikleri incelenecektir.

İnsan kaynakları yönetiminin artan önemine bağlı olarak en temel fonksiyonlarından biri olan personel seçim sürecini doğrudan inceleyen bir çalışma olması araştırmayı önemli kılmaktadır. Çalışmanın bir diğer önemli noktası ise, KOBİ'lerin yoğun olarak faaliyet gösterdikleri ve ülke ekonomisinin önemli faaliyet alanlarından biri olan mobilya imalat sektöründe uygulanmasıdır. Yapılan analizlerle birlikte sektörde yer alan mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerin personel seçim öncelikleri ve bu öncelikleri etkileyen temel örgütsel faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

### **4.2. Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi**

İşletmelerin stratejik amaçlarına ulaşmasını sağlamak, marka değerlerini artırmak, işletme içi bilgi akışlarını optimize etmek, işletme performansını izlemek ve yönetmek, değer zinciri üzerindeki örgütsel süreçleri bütünlük hale getirmek ve insan kaynakları stratejilerine yön verebilmek için işletme yöneticilerinin örgüt yapılarını, örgütlenme eğilimlerini, işletme faaliyetlerinin yapılandırılma biçimlerini ve bu örgütsel eğilimleri etkileyen faktörleri anlaması



gerekmektedir (Hatch, 2013:4). Daft'a göre ise örgüt yapıları, örgütleri çevreleyen bir dizi bağlamsal faktörün etkisi altındadır. Bu etkenler; (Daft, 2010:15)

- Çevre,
- Örgüt Kültürü,
- Örgütsel Amaçlar,
- Teknoloji,
- Örgütün Büyüklüğüdür.

Araştırma kapsamında Ankara, Bursa ve Zonguldak illerinde faaliyet gösteren mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerin mavi yakalı personel seçimine esas olan öncelikleri ve örgüt yapılarını etkileyen çeşitli bağlamsal faktörlerin bu önceliklerle olan ilişkileri incelenmiştir.

Çalışma kapsamında insan kaynakları seçim öncelikleri üzerindeki etkileri araştırılan bu temel bağlamsal faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Örgütün faaliyet gösterdiği bölge,
- İşletmenin yaşı,
- Hakim yönetim yapısının başta “İşletme Sahipleri, Aileler, Profesyonel Karar Vericiler” veya başka örgütsel aktörlerin liderliğinde oluşu,
- Çalışan sayılarına ve mali büyüklüklere dayalı olarak işletme büyüklüğü,
- Örgüt içerisinde “İnsan Kaynakları Yönetimi” işlevinin etkinliği ve işlevleri,
- Personel seçim sürecinde etkili olan örgütsel karar vericiler,
- Personel temin yöntemleri ve değerlendirme süreci,
- İşletmenin stratejik rekabet öncelikleri,
- İşletmelerin değer zinciri üzerindeki konumu,
- İhracat durumu,
- Vardiyalı çalışma sistemi.

### 4.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın uygulanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi yanıtlayan kişilerin demografik özellikleri, işletme ile ilgili bilgiler ve işletmenin personel seçim sürecine ilişkin toplam 29 adet soru yer almaktadır.

İkinci bölümde; mobilya imalatçısı alımında aranan mesleki beceri ve yetkinlikler ile ilgili ifadelerin yaş ve eğitim düzeylerine göre değerlendirildiği 7'li Likert Ölçeği ile mavi yakalı personel seçiminde aranan niteliklerin ve personel temininde güçlük çekilme nedenlerinin ikili kıyaslamalarının yapıldığı, çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemi için veri toplanmıştır. Bu bölüm 120 adet sorudan oluşmaktadır.

### 4.4. Araştırma Evreni ve Örneklem Yapısı

Nicel analiz yöntemlerine dayalı olarak gerçekleştirilen bu araştırma kapsamında; Ankara ilindeki "*Siteler*" adıyla da bilinen Ankara Mobilya İmalatçıları Sitesi, Bursa iline bağlı İnegöl ilçesi ve Zonguldak ilindeki mobilya imalatçıları arasından kolayda örneklem tekniği ile seçilmiş toplam 149 mobilya imalatçısı işletmeye anket yoluyla ulaşılmıştır. Anket formları imalatçı işletmeler ziyaret edilerek ve görüşme teknikleri ile desteklenerek doldurulmuştur.

Araştırmanın "*Araştırma Evreni*" Siteler, İnegöl ve Zonguldak ilinde faaliyet gösteren mikro, küçük ve orta ölçekli tüm işletmeler olmakla birlikte; yapılabilecek genellemeler dikkate alındığında, araştırmanın "*Teorik Evreni*", Türkiye'de faaliyet gösteren; mikro, küçük ve orta ölçekli tüm mobilya imalatçısı işletmeler olarak değerlendirilmelidir.

### 4.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları dört temel başlık halinde düzenlenmiştir. Buna göre ilk bölümde; Betimleyici İstatistiksel Bulgular, ikinci bölümde; Karşılaştırmalı İstatistiksel Analizlere Dayalı Bulgular, üçüncü bölümde; İlişkisel Analizlere Dayalı Bulgular ve son olarak dördüncü bölümde; Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemine Dayalı Bulgular önceki bölümlerle ilişkili biçimde incelenmiştir.

#### 4.5.1. Betimleyici İstatistiksel Bulgular

Tablo 4.1’de de görülebileceği üzere; örneklem içerisinde 40 yaş ve altındaki erkek bireylerin ağırlığı dikkat çekmektedir. Ayrıca anketi yanıtlayanların önemli bir kısmı işletme sahiplerinden ve işletme içerisinde pazarlama departmanından sorumlu yöneticilerden oluşmaktadır. Diğer taraftan anket formlarını yanıtlayan yöneticilerin içerisinde lisansüstü eğitim düzeyine sahip olanların azlığı bir yana bırakıldığında, diğer eğitim grupları birbirlerine yakın değerler göstermiştir.

**Tablo 4.1: Anketi Yanıtlayanlara İlişkin Betimleyici İstatistiksel Bulgular**

Değişken	Değişken Sınıfları	Sıklık	Yüzdeler
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	25	16,8
	Erkek	124	83,2
<i>Yaş Aralıkları</i>	30 yaş ve altı	51	34,2
	31-40 yaş aralığı	49	32,9
	41-50 yaş aralığı	27	18,1
	51 yaş ve üzeri	22	14,8
<i>Fonksiyonel Sorumluluk Alanı</i>	Pazarlama Yöneticisi	52	34,9
	İşletme Sahibi	73	49,0
	Diğer fonksiyonel yöneticiler	24	16,1
<i>Eğitim Durumu</i>	İlk-Orta	39	26,2
	Lise	47	31,5
	Ön Lisans	19	12,8
	Lisans	40	26,8
	Lisansüstü	4	2,7

Tablo 4.2’de de görülebileceği üzere örneklemin içerisinde İnegöl’de bulunan işletmeler en büyük paya sahip iken; örnekleme Zonguldak ilini temsilen çok daha az sayıda işletmenin girdiği görülmektedir. Bu durum teorik evrende de benzer özellik göstermektedir. 25 yılı aşkın bir süredir faaliyetine devam eden işletmelerin örneklem içerisinde en büyük paya sahip olduğu görülebilirken; yönetimde temel karar verme mekanizmasının işletme sahipleri olan bireylerde ve ailelerde toplandığı dikkat çekmektedir.

Örnekleme içerisinde bir diğer dikkat çekici nokta ise örnekleme dahil olan işletmelerin yaklaşık %86’lık bir kısmının "Mikro" ve "Küçük Ölçekli" işletmelerden oluşması ve işletmelerin %83’lük bir kısmının 10 ve daha az beyaz yakalı istihdam etmekte oluşudur. Ayrıca örnekleme dâhil olan işletmelerin

yaklaşık %89'luk bir kısmı da 50 ve daha az mavi yakalı çalışan istihdam etmektedir.

**Tablo 4.2: İşletmelere İlişkin Betimleyici İstatistiksel Bulgular**

Değişken	Değişken Sınıfları	Sıklık	Yüzdeler
<i>İşletmenin Bulunduğu Sanayi Bölgesi</i>	Ankara	51	34,2
	İnegöl	80	53,7
	Zonguldak	18	12,1
<i>İşletmenin Faaliyet Süresi</i>	0-4 yıl	24	16,1
	5-9 yıl	25	16,8
	10-14 yıl	19	12,8
	15-19 yıl	17	11,4
	20-24 yıl	16	10,7
	25 yıl ve üzeri	48	32,2
	<i>İşletmenin Yönetim Yapısı</i>	İşletme Sahipleri	96
Aile Bireyleri		45	30,2
Profesyonel Yöneticiler		6	4
Diğer		2	1,3
<i>Toplam Personel Sayısı</i>	Mikro İşletmeler	65	43,6
	Küçük İşletmeler	63	42,3
	Orta Ölçekli İşletmeler	21	14,1
<i>Beyaz Yakalı Personel Sayısı</i>	0-10 Kişi	124	83,2
	11 – 49 Kişi	25	16,8
<i>Mavi Yakalı Personel Sayısı</i>	0-10 Kişi	74	49,7
	10 – 49 Kişi	58	38,9
	50 – 250 Kişi	17	11,4
<i>Net Satış Hasılatı</i>	Mikro İşletmeler	85	57
	Küçük İşletmeler	50	33,6
	Orta Ölçekli İşletmeler	13	8,7
	Büyük İşletme	1	0,7
<i>Aktif Büyüklüğü</i>	Mikro İşletmeler	85	57
	Küçük İşletmeler	47	31,5
	Orta Ölçekli İşletmeler	14	9,4
	Büyük İşletme	3	2
<i>İhracat Yapılıyor mu?</i>	Evet	89	59,7
	Hayır	60	40,3
<i>Vardiyalı Çalışma Düzeni Var mı?</i>	Evet	16	10,7
	Hayır	132	88,6

Tablo 4.2 verileri incelendiğinde; işletmelerin 2/3'lük bir kısmında "İnsan Kaynakları Yönetimi" işlevinin bir departman bazında temsil edilmediği; bu çoğunluğa dahil işletmelerin yaklaşık %78'lik bir kısmında ise bir bütün olarak insan kaynakları yönetimi işlevlerinin temel sorumlusunun işletme sahipleri olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.3: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Seçimi Önceliklerine Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistiksel Bulgular**

Değişken	Değişken Sınıfları	Sıklık	Yüzdeler
<i>İşletmenizde insan kaynakları yönetiminden sorumlu bir departman var mıdır?</i>	Evet	47	31,5
	Hayır	102	68,5
<i>İnsan kaynaklarından sorumlu bir departman yoksa İKY işlevlerinin temel sorumlusu kimdir?</i>	İşletme sahipleri	79	77,5
	Üretim yöneticileri	10	9,8
	Muhasebe	8	7,8
	Profesyonel yöneticiler	3	2,9
	Pazarlama	2	2,0
<i>İnsan kaynakları işlevlerinin temel yürütücüsü</i>	İşletme sahipleri	95	63,8
	İnsan kaynakları yöneticileri	9	6
	Fonksiyonel yöneticiler	18	12,1
	Diğer	1	0,7
	İşletme sahipleri ve İK yöneticileri	8	5,4
	İşletme sahipleri ve fonksiyonel yöneticiler	14	9,4
	İşletme sahipleri, İK ve fonksiyonel yöneticiler	4	2,7
<i>İç kaynaklardan personel temininde dikkate alınan temel ölçüt</i>	Mesleki deneyimler	83	55,7
	Bölüm yöneticisinin önerileri	3	2
	Performans değerlendirme sonuçları	9	6
	Diğer	2	1,3
	Deneyimler ve bölüm yöneticisinin önerileri	13	8,7
	Deneyimler ve perf. değerlendirme sonuçları	36	24,2
	Deneyimler, bölüm yön. önerileri ve perf. değ. s.	3	2
<i>İşe alımda ön değerlendirme sürecinin temel yürütücüsü</i>	İşletme sahipleri	88	59,1
	İnsan kaynakları yöneticileri	11	7,4
	Fonksiyonel yöneticiler	23	15,4
	İşletme sahipleri ve İK yöneticileri	9	6
	İşletme sahipleri ve fonksiyonel yöneticiler	14	9,4
	İK Yöneticileri ve fonksiyonel yöneticiler	4	2,7
<i>İşe alımda nihai değerlendirmede etkili olan karar vericiler</i>	İşletme sahipleri	101	67,8
	İnsan kaynakları yöneticileri	9	6
	Fonksiyonel yöneticiler	7	4,7
	İşletme sahipleri ve İK yöneticileri	11	7,4
	İşletme sahipleri ve fonksiyonel yöneticiler	18	12,1
	İK Yöneticileri ve fonksiyonel yöneticiler	3	2
<i>İşletmenin tedarik zinciri üzerindeki konumu</i>	Ana üretici	127	85
	Tedarikçi	13	9
	Ana üretici ve tedarikçi	9	6

Çalışan istihdamında temel karar verici aktörün işletme sahipleri olduğu işletmelerin örneklem içerisindeki payı yaklaşık olarak %68 düzeyindedir. Diğer taraftan, işletme sahiplerinin insan kaynakları yönetimi işlevinden sorumlu profesyonel yöneticiler ve diğer fonksiyonel yöneticilerle birlikte bu sorumluluğu

paylaştığı durumlarda işletme sahiplerinin işe alımda karar verme sürecine birincil düzeyde etki etme oranı %87 düzeyine çıkmaktadır.<sup>1</sup>

Diğer taraftan Tablo 4.4 yoluyla ilgili faktörlerin nispi frekansları incelendiğinde, çalışma kapsamında incelenen Ankara Siteler, Bursa İnegöl ve Zonguldak'ta bulunan mobilya imalatçılarının incelenen faktörler bazında farklılaşan ve benzeşen noktaları olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum ve mavi yakalı personel seçim önceliklerine etkileri karşılaştırmalı istatistiksel analizlerle birlikte ayrıntılı olarak incelenmiştir.

---

<sup>1</sup> İşletme sahiplerinin işe alım sürecine ve hatta İnsan Kaynakları Yönetimi işlevine bir bütün olarak "Temel Karar Verici Aktör" rolüyle etki etmekte oluşu; çalışma kapsamında yürütülen tüm analizlerde dikkate alınması gereken bir noktadır.

**Tablo 4.4: Personel Seçim Sürecine İlişkin Nispi Frekans Dağılımları**

		NİSPİ FREKANSLAR			
Değişken Sınıfları		ANKARA	İNEGÖL	ZONGULDAK	TOPLAM
<i>İşletmenizde İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamındaki işlemlerden hangisi/hangileri yerine getirilmektedir?</i>	İş Analizi	0,19	0,14	0,11	0,17
	Pers. Seç. ve İşe Alım	0,18	0,18	0,20	0,18
	İş Sağlığı ve İş Güv.	0,18	0,16	0,15	0,16
	Performans Değ. ve Ücret Yön.	0,14	0,14	0,15	0,14
	Personel ve Özlük İşleri	0,11	0,14	0,17	0,13
	Eğitim, Geliştirme ve Kariyer Pl.	0,06	0,04	0,09	0,05
	Bilgi Sistemleri ve Raporlama	0,06	0,11	0,06	0,09
	Endüstriyel İlişkiler	0,04	0,04	0,06	0,04
	İnsan Kaynakları Planlaması	0,02	0,05	0,01	0,04
<i>Personel temini ve seçim süreç. temelsoruml. kimlerdir?</i>	İşletme Sahipleri	0,84	0,55	0,89	0,68
	İnsan Kaynakları Yöneticileri	0,11	0,14	0,05	0,12
	Fonksiyonel Yöneticiler	0,05	0,31	0,05	0,20
<i>Personel temininde tercih edilen yöntemler nelerdir?</i>	Akraba, Eş-Dost Tavsiyeleri	0,38	0,18	0,38	0,16
	Mevcut Çalışanlar Aracılığıyla	0,22	0,19	0,21	0,15
	İç Kaynaklar	0,12	0,13	0,00	0,17
	İŞ-KUR	0,05	0,18	0,31	0,16
	Gazete İlanı	0,04	0,11	0,00	0,12
	İnternet Sitesi Duyuruları	0,02	0,19	0,03	0,15
	Özel İstihdam Büroları	0,00	0,00	0,00	0,01
	Diğer (Sosyal Medya)	0,00	0,01	0,00	0,01
	Diğer (Kişisel Başvuru)	0,09	0,00	0,08	0,03
	Diğer (Radyo/Televizyon)	0,00	0,01	0,00	0,01
	Diğer (Yerel Bölge Bağlantıları)	0,05	0,00	0,00	0,01
	Diğer (Açıklama Yok)	0,02	0,00	0,00	0,01
<i>İç kaynaklardan personel temin edilirken dikkate alınan faktörler nelerdir?</i>	Deneyim/Mesleki Tecrübe	0,72	0,64	0,64	0,67
	Bölüm Yöneticisinin Önerileri	0,03	0,13	0,00	0,08
	Perf. Değerlendirme Sonuçl.	0,23	0,21	0,36	0,24
	Diğer (Kişilik Özellikleri)	0,00	0,02	0,00	0,01
	Diğer (Açıklama Yok)	0,02	0,00	0,00	0,00
<i>Personel başv. ön değerlendirme sürecinde etkili aktörler</i>	İşletme Sahipleri	0,78	0,48	0,94	0,63
	İnsan Kaynakları Yöneticileri	0,10	0,15	0,06	0,13
	Fonksiyonel Yöneticiler	0,12	0,36	0,00	0,24
	Diğer (İşletme Müdürü)	0,00	0,01	0,00	0,01
<i>Ön değerlendirme aşamasında adaylarda aranan özellikler</i>	Eğitim Düzeyi	0,13	0,14	0,29	0,16
	Mesleki Tecrübe	0,63	0,56	0,51	0,58
	Yaş	0,22	0,21	0,17	0,21
	Yabancı Dil	0,01	0,07	0,00	0,04
	Diğer (Beden Dili)	0,01	0,00	0,00	0,00
	Diğer (Kişilik Özellikleri)	0,00	0,01	0,03	0,01
	Diğer (Önceki İşy. Davranışlar)	0,00	0,01	0,00	0,00
<i>Personel mülakatlarında rol oynayan aktörler</i>	İşletme sahipleri	0,8	0,51	0,94	0,64
	İnsan kaynakları yöneticileri	0,07	0,17	0,06	0,13
	Fonksiyonel yöneticiler	0,14	0,32	0,00	0,23
<i>İşe alımda nihai değ. sürecinde etkili olan karar vericiler</i>	İşletme sahipleri	0,82	0,65	0,89	0,73
	İnsan kaynakları yöneticileri	0,09	0,13	0,11	0,11
	Fonksiyonel yöneticiler	0,09	0,22	0,00	0,15
<i>İşletmelerin stratejik rekabet öncelikleri</i>	Maliyet	0,18	0,19	0,14	0,18
	Hız	0,13	0,21	0,08	0,16
	Esneklik	0,15	0,12	0,22	0,14
	Aktif Kullanım Verimliliği	0,14	0,07	0,08	0,10
	Güvenilirlik	0,40	0,41	0,47	0,41

**Tablo 4.5: Yaş Gruplarına Göre Ahşap Mobilya İmalatçısı Alımında Aranılan Mesleki Beceri ve Yetkinlikler: Frekans Dağılımı**

Değişken Sınıfları	Değişken	Gözlem Sayısı	Ortalama*	Ortanca*	En Sık*	Standart Sapma
<i>30 Yaş ve Altı Çalışanlar için</i>	Yeterli Mesleki/Teknik Bilgi ve Tecr.	149	6	7	7	1,59
	Fiziki ve Bedensel Yeterlilik	149	6	7	7	1,18
	Takım Çalışması	149	7	7	7	0,95
	Sorun Çözme ve İnisiyatif Alabilme	149	6	7	7	1,43
	İletişim ve İfade Yeteneği	149	6	7	7	1,50
	Bilgisayar Kullanımı	149	4	4	1	2,37
	Proje Tabanlı Çalışma	149	6	6	7	1,78
	Hesap Yapabilme (Analitik Beceri)	149	6	7	7	1,47
	Satış ve Pazarlama Becerisi	149	4	4	7	2,58
	Yabancı Dil	149	3	2	1	2,32
<i>31-40 Yaş Aralığındaki Çalışanlar için</i>	Yeterli Mesleki/Teknik Bilgi ve Tecr.	149	7	7	7	1,04
	Fiziki ve Bedensel Yeterlilik	149	6	7	7	1,27
	Takım Çalışması	149	7	7	7	1,08
	Sorun Çözme ve İnisiyatif Alabilme	149	6	7	7	1,17
	İletişim ve İfade Yeteneği	149	6	7	7	1,52
	Bilgisayar Kullanımı	149	4	4	1	2,14
	Proje Tabanlı Çalışma	149	6	6	7	1,83
	Hesap Yapabilme (Analitik Beceri)	149	6	7	7	1,52
	Satış ve Pazarlama Becerisi	149	4	3	1	2,56
	Yabancı Dil	149	3	2	1	2,22
<i>41 Yaş ve Üzeri Çalışanlar için</i>	Yeterli Mesleki/Teknik Bilgi ve Tecr.	149	6	7	7	1,44
	Fiziki ve Bedensel Yeterlilik	149	6	7	7	1,67
	Takım Çalışması	149	6	7	7	1,23
	Sorun Çözme ve İnisiyatif Alabilme	149	6	7	7	1,46
	İletişim ve İfade Yeteneği	149	6	6	7	1,64
	Bilgisayar Kullanımı	149	3	3	1	2,17
	Proje Tabanlı Çalışma	149	5	6	7	1,99
	Hesap Yapabilme (Analitik Beceri)	149	6	7	7	1,81
	Satış ve Pazarlama Becerisi	149	4	3	1	2,43
	Yabancı Dil	149	3	2	1	2,15

\*7 : Kesinlikle Katılıyorum, 1: Kesinlikle Katılmıyorum



**Tablo 4.6: Eğitim Gruplarına Göre Ahşap Mobilya İmalatçısı Alımında Aranılan Mesleki Beceri ve Yetkinlikler: Frekans Dağılımı**

Değişken Sınıfları	Değişken	Gözlem Sayısı	Ortalama*	Ortanca	En Sık	Standart Sapma
<i>Lise Altı Eğitim Seviyesindeki Çalışanlar için</i>	Yeterli Mesleki/Teknik Bilgi ve Tecr.	149	6	7	7	1,85
	Fiziki ve Bedensel Yeterlilik	149	6	7	7	1,40
	Takım Çalışması	149	6	7	7	1,15
	Sorun Çözme ve İnisiyatif Alabilme	149	6	7	7	1,70
	İletişim ve İfade Yeteneği	149	6	6	7	1,49
	Bilgisayar Kullanımı	149	4	4	1	2,22
	Proje Tabanlı Çalışma	149	5	6	7	1,93
	Hesap Yapabilme (Analitik Beceri)	149	6	7	7	1,75
	Satış ve Pazarlama Becerisi	149	3	2	1	2,32
	Yabancı Dil	149	3	2	1	2,13
<i>Genel Lise Mezunu Çalışanlar için</i>	Yeterli Mesleki/Teknik Bilgi ve Tecr.	149	6	7	7	1,57
	Fiziki ve Bedensel Yeterlilik	149	6	7	7	1,29
	Takım Çalışması	149	6	7	7	1,06
	Sorun Çözme ve İnisiyatif Alabilme	149	6	7	7	1,55
	İletişim ve İfade Yeteneği	149	6	6	7	1,45
	Bilgisayar Kullanımı	149	4	5	1	2,28
	Proje Tabanlı Çalışma	149	5	6	7	1,76
	Hesap Yapabilme (Analitik Beceri)	149	6	7	7	1,46
	Satış ve Pazarlama Becerisi	149	4	4	1	2,37
	Yabancı Dil	149	3	2	1	2,22
<i>Meslek Lisesi Mezunu Çalışanlar için</i>	Yeterli Mesleki/Teknik Bilgi ve Tecr.	149	6	7	7	1,28
	Fiziki ve Bedensel Yeterlilik	149	6	7	7	1,12
	Takım Çalışması	149	7	7	7	0,99
	Sorun Çözme ve İnisiyatif Alabilme	149	6	7	7	1,30
	İletişim ve İfade Yeteneği	149	6	6	7	1,27
	Bilgisayar Kullanımı	149	4	5	7	2,32
	Proje Tabanlı Çalışma	149	6	6	7	1,68
	Hesap Yapabilme (Analitik Beceri)	149	6	7	7	1,34
	Satış ve Pazarlama Becerisi	149	4	5	1	2,38
	Yabancı Dil	149	3	2	1	2,31
<i>Ön Lisans ve Lisans Mezunu Çalışanlar için</i>	Yeterli Mesleki/Teknik Bilgi ve Tecr.	149	6	7	7	1,47
	Fiziki ve Bedensel Yeterlilik	149	6	7	7	1,60
	Takım Çalışması	149	7	7	7	1,11
	Sorun Çözme ve İnisiyatif Alabilme	149	6	7	7	1,19
	İletişim ve İfade Yeteneği	149	6	7	7	1,23
	Bilgisayar Kullanımı	149	5	6	7	2,04
	Proje Tabanlı Çalışma	149	6	7	7	1,64
	Hesap Yapabilme (Analitik Beceri)	149	7	7	7	1,22
	Satış ve Pazarlama Becerisi	149	5	6	7	2,39
	Yabancı Dil	149	5	5	7	2,42

\* 7 : Kesinlikle Katılıyorum, 1: Kesinlikle Katılmıyorum

Çalışma kapsamında; işletmeleri temsil eden yöneticilerin, farklı mavi yakalı seçim ölçütlerinin farklı yaş ve eğitim düzeyindeki mavi yakalıların istihdamındaki önemine ilişkin ifadelerle katılma düzeyleri 7’li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Tablo 4.5 ve Tablo 4.6’da ilgili ölçümün sonuçları görülebilir.



#### 4.5.2. Karşılaştırmalı İstatistiksel Analizlere Dayalı Bulgular

Mavi yakalı seçim önceliklerinin önem düzeylerinin farklı yaş ve eğitim grupları bazında kıyaslanması için tekrarlı ölçümlerle ilgili parametrik testlerin temel varsayımları bağımlı değişkenlerin, bağımsız değişken niteliğindeki farklı gruplar bazında aldığı değerlerin normale yakın dağılmasıdır. Bu durumun tespiti amacıyla yürütülen Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test sonuçları Tablo 4.7 ve Tablo 4.8’de görülebilir.

**Tablo 4.7: Yaş Gruplarına Göre Ahşap Mobilya İmalatçısı Alımında Aranılan Mesleki Beceri ve Yetkinlikler: Normal Dağılım Testleri**

Değişken Grupları	Değişkenler	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		İstatistik	Serb Der.	Anlam Düzeyi	İstatistik	Serb Der.	Anlam Düzeyi
30 Yaş ve Altı Çalışanlar için	Yeterli Mesleki/Teknik Bilgi ve Tecr.	0,377	149	0,000	0,643	149	0,000
	Fiziki ve Bedensel Yeterlilik	0,381	149	0,000	0,602	149	0,000
	Takım Çalışması	0,445	149	0,000	0,451	149	0,000
	Sorun Çözme ve İnisiyatif Alabilme	0,376	149	0,000	0,643	149	0,000
	İletişim ve İfade Yeteneği	0,292	149	0,000	0,718	149	0,000
	Bilgisayar Kullanımı	0,187	149	0,000	0,845	149	0,000
	Proje Tabanlı Çalışma	0,233	149	0,000	0,793	149	0,000
	Hesap Yapabilme (Analitik Beceri)	0,346	149	0,000	0,648	149	0,000
	Satış ve Pazarlama Becerisi	0,233	149	0,000	0,787	149	0,000
	Yabancı Dil	0,242	149	0,000	0,800	149	0,000
31-40 Yaş Aralığındaki Çalışanlar için	Yeterli Mesleki/Teknik Bilgi ve Tecr.	0,406	149	0,000	0,511	149	0,000
	Fiziki ve Bedensel Yeterlilik	0,309	149	0,000	0,731	149	0,000
	Takım Çalışması	0,423	149	0,000	0,502	149	0,000
	Sorun Çözme ve İnisiyatif Alabilme	0,364	149	0,000	0,616	149	0,000
	İletişim ve İfade Yeteneği	0,271	149	0,000	0,747	149	0,000
	Bilgisayar Kullanımı	0,165	149	0,000	0,884	149	0,000
	Proje Tabanlı Çalışma	0,237	149	0,000	0,780	149	0,000
	Hesap Yapabilme (Analitik Beceri)	0,33	149	0,000	0,653	149	0,000
	Satış ve Pazarlama Becerisi	0,223	149	0,000	0,791	149	0,000
	Yabancı Dil	0,258	149	0,000	0,786	149	0,000
41 Yaş ve Üzeri Çalışanlar için	Yeterli Mesleki/Teknik Bilgi ve Tecr.	0,419	149	0,000	0,538	149	0,000
	Fiziki ve Bedensel Yeterlilik	0,296	149	0,000	0,760	149	0,000
	Takım Çalışması	0,427	149	0,000	0,565	149	0,000
	Sorun Çözme ve İnisiyatif Alabilme	0,375	149	0,000	0,580	149	0,000
	İletişim ve İfade Yeteneği	0,25	149	0,000	0,755	149	0,000
	Bilgisayar Kullanımı	0,186	149	0,000	0,869	149	0,000
	Proje Tabanlı Çalışma	0,234	149	0,000	0,806	149	0,000
	Hesap Yapabilme (Analitik Beceri)	0,305	149	0,000	0,661	149	0,000
	Satış ve Pazarlama Becerisi	0,225	149	0,000	0,817	149	0,000
	Yabancı Dil	0,275	149	0,000	0,776	149	0,000

**Tablo 4.8: Eğitim Gruplarına Göre Ahşap Mobilya İmalatçısı Alımında Aranılan Mesleki Beceri ve Yetkinlikler: Normal Dağılım Testleri**

Değişken Grupları	Değişkenler	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		İstatistik	Serb. Der.	Anaml. Düzeyi	İstatistik	Serb. Der.	Anaml. Düzeyi
<i>Lise Altı Eğitim Sev. Çalışanlar için</i>	Yeterli Mesleki/Teknik Bilgi ve Tecr.	0,361	149	0,000	0,691	149	0,000
	Fiziki ve Bedensel Yeterlilik	0,355	149	0,000	0,639	149	0,000
	Takım Çalışması	0,404	149	0,000	0,576	149	0,000
	Sorun Çözme ve İnisiyatif Alabilme	0,311	149	0,000	0,735	149	0,000
	İletişim ve İfade Yeteneği	0,233	149	0,000	0,812	149	0,000
	Bilgisayar Kullanımı	0,186	149	0,000	0,872	149	0,000
	Proje Tabanlı Çalışma	0,207	149	0,000	0,838	149	0,000
	Hesap Yapabilme (Analitik Beceri)	0,309	149	0,000	0,746	149	0,000
	Satış ve Pazarlama Becerisi	0,237	149	0,000	0,821	149	0,000
	Yabancı Dil	0,249	149	0,000	0,795	149	0,000
<i>Genel Lise Mezunu Çalışanlar için</i>	Yeterli Mesleki/Teknik Bilgi ve Tecr.	0,354	149	0,000	0,686	149	0,000
	Fiziki ve Bedensel Yeterlilik	0,355	149	0,000	0,671	149	0,000
	Takım Çalışması	0,386	149	0,000	0,627	149	0,000
	Sorun Çözme ve İnisiyatif Alabilme	0,322	149	0,000	0,699	149	0,000
	İletişim ve İfade Yeteneği	0,26	149	0,000	0,789	149	0,000
	Bilgisayar Kullanımı	0,181	149	0,000	0,862	149	0,000
	Proje Tabanlı Çalışma	0,226	149	0,000	0,829	149	0,000
	Hesap Yapabilme (Analitik Beceri)	0,335	149	0,000	0,717	149	0,000
	Satış ve Pazarlama Becerisi	0,2	149	0,000	0,842	149	0,000
	Yabancı Dil	0,223	149	0,000	0,825	149	0,000
<i>Meslek Lisesi Mezunu Çalışanlar için</i>	Yeterli Mesleki/Teknik Bilgi ve Tecr.	0,386	149	0,000	0,577	149	0,000
	Fiziki ve Bedensel Yeterlilik	0,345	149	0,000	0,67	149	0,000
	Takım Çalışması	0,41	149	0,000	0,547	149	0,000
	Sorun Çözme ve İnisiyatif Alabilme	0,329	149	0,000	0,627	149	0,000
	İletişim ve İfade Yeteneği	0,263	149	0,000	0,763	149	0,000
	Bilgisayar Kullanımı	0,201	149	0,000	0,842	149	0,000
	Proje Tabanlı Çalışma	0,216	149	0,000	0,777	149	0,000
	Hesap Yapabilme (Analitik Beceri)	0,329	149	0,000	0,648	149	0,000
	Satış ve Pazarlama Becerisi	0,192	149	0,000	0,837	149	0,000
	Yabancı Dil	0,234	149	0,000	0,821	149	0,000
<i>Ön Lisans ve Lisans Mezunu Çalışanlar için</i>	Yeterli Mesleki/Teknik Bilgi ve Tecr.	0,395	149	0,000	0,586	149	0,000
	Fiziki ve Bedensel Yeterlilik	0,334	149	0,000	0,665	149	0,000
	Takım Çalışması	0,407	149	0,000	0,469	149	0,000
	Sorun Çözme ve İnisiyatif Alabilme	0,394	149	0,000	0,513	149	0,000
	İletişim ve İfade Yeteneği	0,34	149	0,000	0,625	149	0,000
	Bilgisayar Kullanımı	0,285	149	0,000	0,737	149	0,000
	Proje Tabanlı Çalışma	0,31	149	0,000	0,644	149	0,000
	Hesap Yapabilme (Analitik Beceri)	0,427	149	0,000	0,457	149	0,000
	Satış ve Pazarlama Becerisi	0,271	149	0,000	0,749	149	0,000
	Yabancı Dil	0,207	149	0,000	0,796	149	0,000

Dağılımların normallikten uzak olduğunu gösteren Tablo 4.7 ve Tablo 4.8’de de açıkça görülebileceği üzere, söz konusu ölçümlerin kıyaslanması için parametrik testlerin kullanılması uygun değildir. Bu nedenle karşılaştırmalı istatistiksel analizlerde bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenler bazında aldığı; değerlerin normal dağılması şartını taşımayan parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

**Tablo 4.9: Personel Alımında Dikkate Alınan Mesleki Beceri ve Yetkinliklere İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Kıyaslanması: Friedman Testi Sonuçları**

Değişken	Değişken Grupları	Ortalama Sıralama	Ortalama	Medyan	İstatistiksel Anlamlılık	N	Ki-Kare
Yeterli Mesleki/Teknik Bilgi ve Tecrübe	30 yaş ve altı	1,88	6,07	7,00	0,002	149	12,4
	31-40 yaş aralığı	2,10	6,53	7,00			
	41 yaş ve üzeri	2,02	6,32	7,00			
Fiziki ve Bedensel Yeterlilik	30 yaş ve altı	2,17	6,37	7,00	0,000	149	28,7
	31-40 yaş aralığı	2,00	6,11	7,00			
	41 yaş ve üzeri	1,83	5,75	7,00			
Takım Çalışması	30 yaş ve altı	2,08	6,62	7,00	0,001	149	14,5
	31-40 yaş aralığı	2,00	6,52	7,00			
	41 yaş ve üzeri	1,92	6,40	7,00			
Sorum Çözme ve İnisiyatif Alabilme	30 yaş ve altı	1,94	6,17	7,00	0,219	149	3,04
	31-40 yaş aralığı	2,03	6,34	7,00			
	41 yaş ve üzeri	2,03	6,25	7,00			
İletişim ve İfade Yeteneği	30 yaş ve altı	2,05	5,97	7,00	0,113	149	4,36
	31-40 yaş aralığı	2,01	5,89	7,00			
	41 yaş ve üzeri	1,94	5,77	6,00			
Bilgisayar Kullanımı	30 yaş ve altı	2,18	3,92	4,00	0,000	149	26,5
	31-40 yaş aralığı	1,98	3,67	4,00			
	41 yaş ve üzeri	1,84	3,46	3,00			
Proje Tabanlı Çalışma	30 yaş ve altı	2,03	5,54	6,00	0,004	149	10,9
	31-40 yaş aralığı	2,08	5,54	6,00			
	41 yaş ve üzeri	1,89	5,27	6,00			
Analitik Düşünme Yeteneği	30 yaş ve altı	2,05	6,13	7,00	0,040	149	6,45
	31-40 yaş aralığı	2,03	6,09	7,00			
	41 yaş ve üzeri	1,92	5,87	7,00			
Satış ve Pazarlama Becerisi	30 yaş ve altı	2,10	3,97	4,00	0,001	149	14,3
	31-40 yaş aralığı	1,99	3,81	3,00			
	41 yaş ve üzeri	1,90	3,63	3,00			
Yabancı Dil	30 yaş ve altı	2,07	3,16	2,00	0,044	149	6,24
	31-40 yaş aralığı	2,00	2,92	2,00			
	41 yaş ve üzeri	1,93	2,79	2,00			

Personel alımında dikkate alınan mesleki beceri ve yetkinliklere ilişkin tutumların yaş gruplarına göre kıyaslanması tekrarlı ölçümlerin non-parametrik yöntemlerle kıyaslanması amacıyla Friedman Testi kullanılmıştır. Tablo 4.9’da da görülebileceği üzere Friedman Testi sonrasında gruplar arası farklılaşmaların olduğu görülmektedir. Pallant’a göre (Pallant, 2015); Friedman testi sonrası gruplar arasındaki farklılaşmaların görülmesi durumunda, farklılaşmaların gruplar

bazında ikili kıyaslamalar yoluyla incelenmesi amacıyla yürütülmesi gereken Post-Hoc testlerde Wilcoxon testinin kullanılması uygundur. Tablo 4.10'da yaş grupları ile ilgili kıyaslamalarda kullanılan Wilcoxon Test sonuçları görülebilir.

**Tablo 4.10: Personel Alımında Dikkate Alınan Mesleki Beceri ve Yetkinliklere İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Kıyaslanması: Post-Hoc Test Olarak Wilcoxon İkili Kıyaslama Değerleri**

Değişken	Değişken Grupları (İkili Kıyaslamalar)		Standardize Test İstatistiği	Bonferroni Düzeltmesi Sonrası p Değeri
Yeterli Mesleki/Teknik Bilgi ve Tecrübe	30 yaş ve altı	31-40 yaş aralığı	-1,941	0,157
	30 yaş ve altı	41 yaş ve üzeri	-1,274	0,608
	31-40 yaş aralığı	41 yaş ve üzeri	0,666	1,000
Fiziki ve Bedensel Yeterlilik	30 yaş ve altı	31-40 yaş aralığı	1,535	0,374
	30 yaş ve altı	41 yaş ve üzeri	2,983	<b>0,009</b>
	31-40 yaş aralığı	41 yaş ve üzeri	1,448	0,443
Takım Çalışması	30 yaş ve altı	31-40 yaş aralığı	0,724	1,000
	30 yaş ve altı	41 yaş ve üzeri	1,448	0,443
	31-40 yaş aralığı	41 yaş ve üzeri	0,724	1,000
Bilgisayar Kullanımı	30 yaş ve altı	31-40 yaş aralığı	1,738	0,247
	30 yaş ve altı	41 yaş ve üzeri	2,954	<b>0,009</b>
	31-40 yaş aralığı	41 yaş ve üzeri	1,216	0,671
Proje Tabanlı Çalışma	30 yaş ve altı	31-40 yaş aralığı	-0,377	1,000
	30 yaş ve altı	41 yaş ve üzeri	1,245	0,639
	31-40 yaş aralığı	41 yaş ve üzeri	1,622	0,314
Analitik Düşünme Yeteneği	30 yaş ve altı	31-40 yaş aralığı	0,116	1,000
	30 yaş ve altı	41 yaş ve üzeri	1,101	0,813
	31-40 yaş aralığı	41 yaş ve üzeri	0,985	0,974
Satış ve Pazarlama Becerisi	30 yaş ve altı	31-40 yaş aralığı	0,956	1,000
	30 yaş ve altı	41 yaş ve üzeri	1,738	0,247
	31-40 yaş aralığı	41 yaş ve üzeri	0,782	1,000
Yabancı Dil	30 yaş ve altı	31-40 yaş aralığı	0,637	1,000
	30 yaş ve altı	41 yaş ve üzeri	1,188	0,705
	31-40 yaş aralığı	41 yaş ve üzeri	0,550	1,000

Her ne kadar Tablo 4.9'da da görülebilecek olan Friedman Testi sonuçları 10 ölçütün 9'unda en az bir yaş grubunun diğer yaş gruplarına göre farklılaşmakta olduğunu gösterse de Bonferroni Düzeltme Katsayısı ile desteklenmiş Wilcoxon Test sonuçları Tablo 4.10'da da görülebileceği üzere yalnızca "*Fiziki ve Bedensel Yeterlilik*" ve "*Bilgisayar Kullanımı*" ölçütlerine ilişkin tutumlarda farklı yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğunu göstermektedir. Buna göre her iki ölçütün önemi 30 yaş altı çalışanlarda 41 yaş üstü çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha önemlidir.

Tablo 4.11'de ise aynı ölçütlerin farklı eğitim grubundan mavi yakalı çalışanlar için nasıl farklılaştığını incelemek için yürütülmüş Friedman Test

sonuçları görülebilir. Friedman testi sonuçlarına göre "*Fiziki ve Bedensel Yeterlilik*" hariç tüm 9 ölçütte de en az bir eēitim seviyesinin diēer eēitim gruplarına göre anlamlı farklılıklar taşımakta olduēu görülmekle birlikte, Bonferroni Düzeltme katsayısı ile desteklenmiş Wilcoxon testi yoluyla yürütülen Post-Hoc analizler sonucunda anlamlı ölçüde farklılaşan lmler Tablo 4.12'de gösterilmiştir.<sup>2</sup>



---

<sup>2</sup>Tablo 4.10'dan farklı olarak Tablo 4.12'de, kıyaslanan grup sayısının ve dolayısıyla ikili kıyaslamaların okluēu dikkate alınarak yalnızca anlamlı ölçüde farklılaşan eēleřmeler gösterilmiştir.

**Tablo 4.11: Personel Alımında Dikkate Alınan Mesleki Beceri ve Yetkinliklere İlişkin Tutumların Çalışan Adaylarının Eğitim Düzeylerine Göre Kıyaslanması: Friedman Testi Sonuçları**

Değişken	Değişken Grupları	Ort. Sıralama Değeri	Ort.	Medyan	Anlamlılık	N	Ki-Kare
Yeterli Mesleki/Teknik Bilgi ve Tecrübe	Lise Altı	2,27	5,79	7,00	0,000	149	32,9
	Genel Lise	2,40	6,01	7,00			
	Meslek Lis.	2,68	6,35	7,00			
	Üniversite	2,65	6,24	7,00			
Fiziki ve Bedensel Yeterlilik	Lise Altı	2,53	6,19	7,00	0,270	149	3,92
	Genel Lise	2,51	6,21	7,00			
	Meslek Lis.	2,55	6,30	7,00			
	Üniversite	2,41	6,02	7,00			
Takım Çalışması	Lise Altı	2,44	6,42	7,00	0,035	149	34,9
	Genel Lise	2,43	6,40	7,00			
	Meslek Lis.	2,56	6,52	7,00			
	Üniversite	2,57	6,54	7,00			
Sorun Çözme ve İnisiyatif Alabilme	Lise Altı	2,28	5,79	7,00	0,000	149	43,8
	Genel Lise	2,38	5,98	7,00			
	Meslek Lis.	2,59	6,25	7,00			
	Üniversite	2,76	6,46	7,00			
İletişim ve İfade Yeteneği	Lise Altı	2,26	5,73	6,00	0,000	149	52,8
	Genel Lise	2,40	5,83	6,00			
	Meslek Lis.	2,50	6,02	6,00			
	Üniversite	2,84	6,30	7,00			
Bilgisayar Kullanımı	Lise Altı	2,07	3,75	4,00	0,000	149	107,3
	Genel Lise	2,33	4,07	5,00			
	Meslek Lis.	2,51	4,31	5,00			
	Üniversite	3,09	5,44	6,00			
Proje Tabanlı Çalışma	Lise Altı	2,21	5,19	6,00	0,000	149	78,4
	Genel Lise	2,33	5,39	6,00			
	Meslek Lis.	2,53	5,61	6,00			
	Üniversite	2,93	6,01	7,00			
Analitik Düşünme Yeteneği	Lise Altı	2,19	5,73	7,00	0,000	149	65,1
	Genel Lise	2,40	6,01	7,00			
	Meslek Lis.	2,57	6,20	7,00			
	Üniversite	2,85	6,51	7,00			
Satış ve Pazarlama Becerisi	Lise Altı	2,07	3,31	2,00	0,000	149	108,2
	Genel Lise	2,35	3,75	4,00			
	Meslek Lis.	2,52	3,97	5,00			
	Üniversite	3,05	4,97	6,00			
Yabancı Dil	Lise Altı	2,14	2,83	2,00	0,000	149	41,9
	Genel Lise	2,33	3,15	2,00			
	Meslek Lis.	2,40	3,32	2,00			
	Üniversite	3,13	4,61	5,00			



**Tablo 4.12: Personel Alımında Dikkate Alınan Mesleki Beceri ve Yetkinliklere İlişkin Tutumların Çalışan Adaylarının Eğitim Durumlarına Göre Kıyaslanması: Post-Hoc Test Olarak Wilcoxon İkili Kıyaslama Değerleri**

Değişken	Değişken Grupları (İkili Kıyaslamalar)		Standardize Edilmiş Test İstatistiği	Bonferroni Düzeltmesi Sonrası p Değeri
<i>Yeterli Mesleki/Teknik Bilgi ve Tecrübe</i>	<i>Lise Altı</i>	<i>Meslek Lisesi</i>	-2,737	0,037
<i>Sorun Çözme ve İnisiyatif Alabilme</i>	<i>Lise Altı</i>	<i>Üniversite</i>	-3,231	0,007
<i>İletişim ve İfade Yeteneği</i>	<i>Lise Altı</i>	<i>Üniversite</i>	-3,881	0,001
	<i>Genel Lise</i>	<i>Üniversite</i>	-2,939	0,020
<i>Bilgisayar Kullanımı</i>	<i>Lise Altı</i>	<i>Meslek Lisesi</i>	-2,894	0,230
	<i>Lise Altı</i>	<i>Üniversite</i>	-6,820	0,000
	<i>Genel Lise</i>	<i>Üniversite</i>	-5,138	0,000
	<i>Meslek Lisesi</i>	<i>Üniversite</i>	-3,926	0,001
<i>Proje Tabanlı Çalışma</i>	<i>Lise Altı</i>	<i>Üniversite</i>	-4,824	0,000
	<i>Genel Lise</i>	<i>Üniversite</i>	-4,016	0,000
	<i>Meslek Lisesi</i>	<i>Üniversite</i>	-2,647	0,049
<i>Analitik Düşünme Yeteneği</i>	<i>Lise Altı</i>	<i>Üniversite</i>	-4,397	0,000
	<i>Genel Lise</i>	<i>Üniversite</i>	-3,006	0,016
<i>Satış ve Pazarlama Becerisi</i>	<i>Lise Altı</i>	<i>Meslek Lisesi</i>	-2,984	0,017
	<i>Lise Altı</i>	<i>Üniversite</i>	-6,551	0,000
	<i>Genel Lise</i>	<i>Üniversite</i>	-4,689	0,000
	<i>Meslek Lisesi</i>	<i>Üniversite</i>	-3,567	0,002
<i>Yabancı Dil</i>	<i>Lise Altı</i>	<i>Üniversite</i>	-6,654	0,000
	<i>Genel Lise</i>	<i>Üniversite</i>	-5,340	0,000
	<i>Meslek Lisesi</i>	<i>Üniversite</i>	-4,869	0,000

Tablo 4.12 verilerine göre yöneticilerin özellikle lise mezunlarından; "*Yeterli Mesleki / Teknik Bilgi ve Tecrübe*", "*Bilgisayar Kullanımı*" ve "*Pazarlama ve Satış Bilgisi*" ölçütleri açısından farklılaşmaları beklenmekte iken; üniversite mezunlarının, özellikle "*Sorun Çözme ve İnisiyatif Alabilme*", "*İletişim ve İfade Yeteneği*", "*Bilgisayar Kullanımı*", "*Proje Tabanlı Çalışma*", "*Analitik Düşünme Yeteneği*", "*Satış ve Pazarlama Becerisi*" ve "*Yabancı Dil*" yetkinlikleri açısından farklılaşmaları beklenmektedir.

Tablo 4.13'te ise mobilya imalat sektöründe mavi yakalı personel alımında dikkate alınan mesleki beceri ve yetkinliklere ilişkin tutumların bölgeler arasında kıyaslanması için yürütülen Kruskal Wallis testi sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre iletişim ve ifade yeteneği dışında tüm önceliklerin en az bir bölgede diğer bölgelere göre anlamlı ölçüde farklılaşmakta olduğu görülmekle birlikte; Post-Hoc test olarak ikili kıyaslamalara dayalı olarak yürütülen

Bonferroni düzeltmeli Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 14-22 arasında görülebilir.

**Tablo 4.13: Personel Alımında Dikkate Alınan Mesleki Beceri ve Yetkinliklere İlişkin Tutumların Bölgeler Arasında Kıyaslanması: Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Test Edilen Hipotez	İstatistiksel Anlamlılık	Kabul/Red
<i>İşletmelerin;</i>		
Yeterli Mesleki/Teknik Bilgi ve Tecrübe	0,000	Kabul
Fiziki ve Bedensel Yeterlilik	0,037	Kabul
Takım Çalışması	0,020	Kabul
Sorun Çözme ve İnisiyatif Alabilme	0,000	Kabul
İletişim ve İfade Yeteneği	0,064	Red
Bilgisayar Kullanımı	0,036	Kabul
Proje Tabanlı Çalışma	0,000	Kabul
Hesap Yapabilme (Analitik Beceri)	0,000	Kabul
Satış ve Pazarlama Becerisi	0,004	Kabul
Yabancı Dil	0,000	Kabul
<i>...ile ilgili tutumları bölgeler arasında farklılaşmaktadır.</i>		

**Tablo 4.14: “Yeterli Mesleki / Teknik Bilgi ve Tecrübe” Değişkenine İlişkin İkili Bölge Kıyaslamaları**

İkili Bölge Kıyaslamaları	Test İstatistiği	Standard Hata	Standard Test İstatistiği	İstatistiksel Anlamlılık	İstatistiksel Anlamlılık (Düzeltilmiş Anlamlılık Düzeyi)
Ankara – İnegöl	29,020	7,019	4,135	0,000	0,000
İnegöl - Zonguldak	-33,509	10,219	-3,279	0,001	0,003
Ankara - Zonguldak	-4,489	10,739	-0,418	0,676	1,000

Tablo 4.14’te de görüleceği üzere; Kruskal Wallis Testi kullanılarak üç farklı sanayi merkezindeki katılımcılar arasında yapılan kıyaslamalara göre Bonferroni düzeltme katsayısı uygulandıktan sonra, “Yeterli Mesleki / Teknik Bilgi ve Tecrübe” ölçütüne atfedilen önem açısından İnegöl ( $M = 6,03, n = 80$ ) Sanayi Merkezinin, Ankara ( $M = 6,60, n = 51$ ) ve Zonguldak ( $M = 6,70, n = 18$ ) bölgelerine göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaştığı ve daha düşük medyan değerlere sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.15: “Fiziksel ve Bedensel Yeterlilikler” Değişkenine İlişkin İkili Bölge Kıyaslamaları**

İkili Bölge Kıyaslamaları	Test İstatistiği	Standard Hata	Standard Test İstatistiği	İstatistiksel Anlamlılık	İstatistiksel Anlamlılık (Düzeltilmiş Anlamlılık Düzeyi)
İnegöl - Zonguldak	-14,607	10,644	-1,372	0,170	0,510
Ankara – İnegöl	17,962	7,311	2,457	0,014	0,042
Ankara - Zonguldak	3,355	11,186	0,300	0,764	1,000

Tablo 4.15'te de görüleceği üzere; Kruskal Wallis Testi kullanılarak üç farklı sanayi merkezindeki katılımcılar arasında "*Fiziksel ve Bedensel Yeterlilikler*" ölçütüne atfedilen önem açısından yapılan kıyaslamalara göre Bonferroni düzeltme katsayısı uygulandıktan sonra, İnegöl ( $M = 5,87, n = 80$ ) Sanayi Merkezinin, Ankara ( $M = 6,33, n = 51$ ) ve Zonguldak ( $M = 6,30, n = 18$ ) bölgelerine göre daha düşük ortalama değerlere sahip olduğu; yalnızca Ankara ve İnegöl Sanayi Bölgelerinin istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaştığı dikkat çekmektedir.

**Tablo 4.16: “Takım Çalışması” Değişkenine İlişkin İkili Bölge Kıyaslamaları**

İkili Bölge Kıyaslamaları	Test İstatistiği	Standard Hata	Standard Test İstatistiği	İstatistiksel Anlamlılık	İstatistiksel Anlamlılık (Düzeltilmiş Anlamlılık Düzeyi)
Ankara – İnegöl	9,897	6,183	1,601	0,109	0,328
İnegöl - Zonguldak	-23,694	9,002	-2,632	0,008	0,025
Ankara - Zonguldak	-13,797	9,460	-1,458	0,145	0,434

Tablo 4.16'da da görüleceği üzere; Kruskal Wallis Testi kullanılarak üç farklı sanayi merkezindeki katılımcılar arasında "*Takım Çalışması*" ölçütüne atfedilen önem açısından yapılan kıyaslamalara göre Bonferroni düzeltme katsayısı uygulandıktan sonra, İnegöl ( $M = 6,40, n = 80$ ) Sanayi Merkezinin, Ankara ( $M = 6,56, n = 51$ ) ve Zonguldak ( $M = 6,93, n = 18$ ) bölgelerine göre daha düşük ortalama değerlere sahip olduğu yalnızca Zonguldak ve İnegöl Sanayi Bölgelerinin istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaştığı dikkat çekmektedir.

**Tablo 4.17: “Sorun Çözme ve İnisiyatif Alabilme” Değişkenine İlişkin İkili Bölge Kıyaslamaları**

İkili Bölge Kıyaslamaları	Test İstatistiği	Standard Hata	Standard Test İstatistiği	İstatistiksel Anlamlılık	İstatistiksel Anlamlılık (Düzeltilmiş Anlamlılık Düzeyi)
Ankara – İnegöl	25,894	7,024	3,686	0,000	0,001
İnegöl - Zonguldak	-36,367	10,227	-3,556	0,000	0,001
Ankara - Zonguldak	-10,474	10,748	-0,975	0,330	0,989

Tablo 4.17’de de görüleceği üzere; Kruskal Wallis Testi kullanılarak üç farklı sanayi merkezindeki katılımcılar arasında "*Sorun Çözme ve İnisiyatif Alabilme*" ölçütüne atfedilen önem açısından yapılan kıyaslamalara yapılan kıyaslamalara göre Bonferroni düzeltme katsayısı uygulandıktan sonra, İnegöl ( $M = 5,97, n = 80$ ) Sanayi Merkezinin, Ankara ( $M = 6,52, n = 51$ ) ve Zonguldak ( $M = 6,78, n = 18$ ) bölgelerine göre daha düşük medyan değerlere sahip olduğu; İnegöl Sanayi Bölgesi’ne ilişkin değerlerin diğer iki bölgeye göre anlamlı ölçüde farklılaştığı görülmektedir.

"*İletişim ve İfade Yeteneği*" değişkeni ile ilgili olarak; Kruskal Wallis Testi kullanılarak üç farklı sanayi merkezindeki katılımcılar arasında yapılan kıyaslamalara göre İnegöl ( $M = 5,68, n = 80$ ) Sanayi Merkezi, Ankara ( $M = 5,94, n = 51$ ) ve Zonguldak ( $M = 6,53, n = 18$ ) bölgeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir.

**Tablo 4.18: “Bilgisayar Kullanımı” Değişkenine İlişkin İkili Bölge Kıyaslamaları**

İkili Bölge Kıyaslamaları	Test İstatistiği	Standard Hata	Standard Test İstatistiği	İstatistiksel Anlamlılık	İstatistiksel Anlamlılık (Düzeltilmiş Anlamlılık Düzeyi)
Ankara - Zonguldak	9,985	11,736	0,851	0,395	1,000
İnegöl - Zonguldak	24,521	11,167	2,196	0,028	0,084
Ankara – İnegöl	-14,536	7,760	-1,895	0,058	0,174

Tablo 4.18’de de görüleceği üzere; Kruskal Wallis Testi kullanılarak üç farklı sanayi merkezindeki katılımcılar arasında "*Bilgisayar Kullanımı*" ölçütüne atfedilen önem açısından yapılan kıyaslamalara göre Bonferroni düzeltme katsayısı uygulandıktan sonra, Zonguldak ( $M = 2,96, n = 18$ ) ve İnegöl ( $M =$

4,06 ,  $n = 80$ ) sanayi merkezlerinin birbirlerine göre anlamlı ölçüde farklılaştığı; Ankara ( $M = 3,35$  ,  $n = 51$ ) bölgesinin ise diğer iki bölgeye göre anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmüştür.

**Tablo 4.19: “Proje Tabanlı Çalışma” Değişkenine İlişkin İkili Bölge Kıyaslamaları**

İkili Bölge Kıyaslamaları	Test İstatistiği	Standard Hata	Standard Test İstatistiği	İstatistiksel Anlamlılık	İstatistiksel Anlamlılık (Düzeltilmiş Anlamlılık Düzeyi)
Ankara – İnegöl	11,925	7,547	1,580	0,114	0,342
İnegöl - Zonguldak	-53,077	10,988	-4,831	0,000	0,000
Ankara - Zonguldak	-41,152	11,547	-3,564	0,000	0,001

Tablo 4.19'da da görüleceği üzere; Kruskal Wallis Testi kullanılarak üç farklı sanayi merkezindeki katılımcılar arasında "*Proje Tabanlı Çalışma*" ölçütüne atfedilen önem açısından yapılan kıyaslamalara göre Bonferroni düzeltme katsayısı uygulandıktan sonra, Zonguldak ( $M = 6,87$  ,  $n = 18$ ) bölgesinin İnegöl ( $M = 5,04$  ,  $n = 80$ ) ve Ankara ( $M = 5,58$  ,  $n = 51$ ) bölgelerine göre anlamlı ölçüde farklılaştığı görülmüştür.

**Tablo 4.20: “Analitik Düşünme Yeteneği” Değişkenine İlişkin İkili Bölge Kıyaslamaları**

İkili Bölge Kıyaslamaları	Test İstatistiği	Standard Hata	Standard Test İstatistiği	İstatistiksel Anlamlılık	İstatistiksel Anlamlılık (Düzeltilmiş Anlamlılık Düzeyi)
İnegöl - Zonguldak	-32,801	10,402	-3,153	0,002	0,005
Ankara – İnegöl	33,288	7,145	4,659	0,000	0,000
Ankara - Zonguldak	0,487	10,932	0,045	0,964	1,000

Tablo 4.20'de de görüleceği üzere; Kruskal Wallis Testi kullanılarak üç farklı sanayi merkezindeki katılımcılar arasında "*Analitik Düşünme Yeteneği*" ölçütüne atfedilen önem açısından yapılan kıyaslamalara göre Bonferroni düzeltme katsayısı uygulandıktan sonra, İnegöl ( $M = 5,53$  ,  $n = 80$ ) Sanayi Merkezinin, Ankara ( $M = 6,58$  ,  $n = 51$ ) ve Zonguldak ( $M = 6,64$  ,  $n = 18$ ) bölgelerine göre düşük değerler aldığı; bu bölgenin Ankara ve Zonguldak bölgelerinde anlamlı ölçüde farklılaştığı görülmektedir.

**Tablo 4.21: “Satış ve Pazarlama Yeteneği” Değişkenine İlişkin İkili Bölge Kıyaslamaları**

İkili Bölge Kıyaslamaları	Test İstatistiği	Standard Hata	Standard Test İstatistiği	İstatistiksel Anlamlılık	İstatistiksel Anlamlılık (Düzeltilmiş Anlamlılık Düzeyi)
Ankara - Zonguldak	21,240	11,634	1,826	0,068	0,204
İnegöl - Zonguldak	35,350	11,070	3,193	0,001	0,004
Ankara – İnegöl	-14,110	7,604	-1,856	0,064	0,191

Tablo 4.21’de de görüleceği üzere; Kruskal Wallis Testi kullanılarak üç farklı sanayi merkezindeki katılımcılar arasında "*Satış ve Pazarlama Yeteneği*" ölçütüne atfedilen önem açısından yapılan kıyaslamalara göre Bonferroni düzeltme katsayısı uygulandıktan sonra, Ankara ( $M = 3,46, n = 51$ ) sanayi merkezinin Zonguldak ( $M = 2,56, n = 18$ ) ve İnegöl ( $M = 4,30, n = 80$ ) bölgelerine yakın değerler aldığı; diğer taraftan İnegöl ve Zonguldak bölgeleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.22: “Yabancı Dil” Değişkenine İlişkin İkili Bölge Kıyaslamaları**

İkili Bölge Kıyaslamaları	Test İstatistiği	Standard Hata	Standard Test İstatistiği	İstatistiksel Anlamlılık	İstatistiksel Anlamlılık (Düzeltilmiş Anlamlılık Düzeyi)
Ankara - Zonguldak	32,956	11,454	2,877	0,004	0,012
İnegöl - Zonguldak	49,610	10,899	4,552	0,000	0,000
Ankara – İnegöl	-16,655	7,486	-2,225	0,026	0,078

Tablo 4.22’de de görüleceği üzere; Kruskal Wallis Testi kullanılarak üç farklı sanayi merkezindeki katılımcılar arasında "*Yabancı Dil*" ölçütüne atfedilen önem açısından yapılan kıyaslamalara göre Bonferroni düzeltme katsayısı uygulandıktan sonra, İnegöl ( $M = 3,52, n = 80$ ) Sanayi Merkezinin, Ankara ( $M = 2,64, n = 51$ ) ve Zonguldak ( $M = 1,31, n = 18$ ) bölgelerine göre daha yüksek değerler aldığı; bu değişken bazında düşük değerler alan Zonguldak Bölgesinin her iki bölgeye göre anlamlı ölçüde farklılaştığı görülmektedir.

#### 4.5.3. İlişkisel Analizlere Dayalı Bulgular

Mobilya imalatı yapan mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerin mavi yakalı personel seçim ölçütlerine dönük tutumları ile işletmelerin "*Yıllık Satış Hasılatı*",

"Aktif Büyüklükleri", "Faaliyet Süresi" ve "Personel Sayıları" arasındaki ilişkilerin istatistiksel anlamlılığını, ilişkilerin yönünü ve gücünü incelemek için yürütülen Spearman Korelasyon Testi sonuçları Tablo 4.23'te görülebilir.

**Tablo 4.23: Mobilya Sektöründe Mavi Yakalı Seçim Ölçütlerine Dönük Tutumlarla İşletmelerin Farklı Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Spearman Korelasyon Testi Sonuçları**

	Spearman Korelasyon Testi Sonuçları							
	Yıllık Satış Hasılatı		Aktif Büyüklüğü		Faaliyet Süresi		Personel Sayısı	
	Anl.	Kats.	Anl.	Kats.	Anl.	Kats.	Anl.	Kats.
<i>Yeterli Mesleki/Teknik Bilgi ve Tecrübe</i>	,237	-,098	,037	-,171	,003	,241	,009	-,219
<i>Fiziki ve Bedensel Yeterlilik</i>	,538	-,051	,190	-,108	,085	,142	,046	-,167
<i>Takım Çalışması</i>	,854	,015	,705	-,031	,011	,207	,096	-,140
<i>Sorun Çözme ve İnisiyatif Alabilme</i>	,004	-,236	,016	-,198	,003	,245	,006	-,228
<i>İletişim ve İfade Yeteneği</i>	,302	-,085	,480	-,058	,003	,239	,635	-,040
<i>Bilgisayar Kullanımı</i>	,018	,194	,064	,152	,687	,033	,039	,172
<i>Proje Tabanlı Çalışma</i>	,056	-,157	,011	-,207	,501	,056	,008	-,223
<i>Analitik Düşünme Yeteneği</i>	,021	-,189	,002	-,254	,024	,186	,003	-,247
<i>Satış ve Pazarlama Becerisi</i>	,000	,282	,002	,247	,373	-,074	,017	,200
<i>Yabancı Dil</i>	,018	,018	,080	,144	,363	-,075	,080	,147

Tablo 4.23'te ortaya koyulan Spearman Korelasyon Testi sonuçlarına göre mobilya imalat sektöründe mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler arasındaki korelasyon ilişkileri incelendiğinde ilişkilerin pek çoğunun anlamlı olmadığı veya zayıf ilişki gösterdiği görülmektedir. Diğer taraftan, fark analizlerinde örneklemin heterojen yapısından kaynaklanan nedenlerle özellikle eğitim grupları ve bölgeler bazında farklılaşmalar olduğu gözlenmiştir.

Bu durumun korelasyon testinin tüm bölgelerin, tüm yaş ve eğitim gruplarının ortalamalarına dayalı tutumlarla yürütülmesinden kaynaklanan nedenlerle ortaya çıkmış olması ihtimali nedeniyle, kıyaslamalı analizlerin ilgili ölçütlere ilişkin önceliklerin temel etkileyicileri konusunda daha fazla fikir verebileceği görüşündeyiz.

#### 4.4.4. Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemine Dayalı Bulgular

Personel seçim önceliklerine ilişkin tutum değerlendirmelerinde karşılaşılan temel sorunlardan biri de; değerlendirmecilerin farklı ölçütlerin tümüne veya pek çoğuna gerçekte olandan daha yüksek önem atfetmeleridir. Diğer taraftan seçim önceliklerinin doğası gereği bazen bazı ölçütler başka ölçütlere atfedilen önemden taviz vermeyi, başka bir deyişle ödünleşmeyi (trade-off) gerektirebilmektedir. Bu nedenle değerlendirmecilerden toplanan bir diğer veri de Analitik Hiyerarşi Proses (AHP) analizlerinde kullanmak amacıyla mavi yakalı personel seçim önceliklerine ilişkin ikili kıyaslamaları olmuştur.

Bu yöntem mavi yakalı personel seçim kararını ölçütlerini; nispi önem düzeyi farklılıklarına dayalı olarak analitik biçimde sıralama imkanı sağlamaktadır.

**Tablo 4.24: Mobilya Sektöründe Mavi Yakalı Personel Seçim Ölçütleri: AHP Öncelik Sıralaması**

Mobilya Sektöründe Mavi Yakalı Personel Seçimini Etkileyen Faktörler	Ortalama Sıralama Değeri*	Medyan Sıralama Değeri*
Analitik Düşünme Yeteneği	3,56	3,00
Sorun Çözme ve İnişiyatif Alabilme	4,01	4,00
Proje Tabanlı Çalışma	4,69	5,00
Takım Çalışması	4,75	4,00
Yeterli Mesleki/Teknik Bilgi ve Tecrübe	4,96	4,50
İletişim ve İfade Yeteneği	5,07	5,00
Fiziki ve Bedensel Yeterlilik	5,74	6,00
Satış ve Pazarlama Becerisi	5,96	7,00
Yabancı Dil	7,09	8,00
Bilgisayar Kullanımı	7,26	8,00

\* 1: En Önemli Faktör

Tablo 4.24 incelendiğinde; "Analitik Düşünme Yeteneği" ölçütünün, sıralama değeri en yüksek faktör değeri olan 1'e en yakın ölçüt olarak ön plana çıktığı görülmektedir. Diğer taraftan Tablo 4.25 verileri incelendiğinde, mobilya sektöründe mavi yakalı personel temininde yaşanan sıkıntıların belirleyicileri arasında ön plana çıkan temel nedenin "Mesleki Beceriye Sahip Eleman Eksikliği" olduğu görülmektedir.



**Tablo 4.25: Mobilya Sektöründe Mavi Yakalı Personel Temininde Yaşanan Sıkıntıların Belirleyicileri: AHP Öncelik Sıralaması**

Piyasada Personel Temininde Yaşanan Sıkıntıların Nedenleri	Ortalama Sıralama Değeri*	Medyan Sıralama Değeri*
Mesleki beceriye sahip eleman eksikliği	2,53	2,00
Piyasada deneyimli eleman eksikliği	2,86	2,00
Çalışma koşullarının beğenilmemesi	3,06	3,00
Önerilen ücretin azlığı	3,66	4,00
İşe başvuru sayısının yetersizliği	3,70	3,00
Vardiyalı çalışma düzeni	4,52	5,00

\* 1: En Önemli Faktör

## SONUÇ

İşletmeler, amaçlarına ulaşabilmek ve başarı elde edebilmek için sahip oldukları kaynakları etkin şekilde yönetebilmelidirler. Bu kaynaklar arasında en önemli yere sahip olan ise "*insan*"dır. Bu nedenle işletmeler, insan kaynağının seçimi, işe alınması, eğitimi ve geliştirmesi gibi tüm insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına gereken önemi vermelidir.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olan seçim sürecinin başarılı olabilmesi için; personel ihtiyacının saptanmasına yönelik insan kaynakları planlaması ve ihtiyaç duyulan personelin sahip olması istenen niteliklerin belirlenebilmesi için de iş analizleri yapılmalıdır. İhtiyaç duyulan nicelikte ve nitelikte personelin temin edilebilmesi için işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan yararlanmak mümkündür. Personel ihtiyacının sürekli olarak tek bir kaynaktan giderilmesi; hem işletmeler hem de çalışanlar açısından bir takım olumsuzluklara yol açabilmektedir. Bu nedenle pozisyon açığı ortaya çıktığında öncelikle bu ihtiyacı gidermek için en uygun temin kaynağı belirlenmelidir.

Personel ihtiyacının çeşitli iletişim araçlarıyla ilan edilmesi sonucu, işletmeye başvurusu sağlanan adaylar arasından işe en uygununun seçilebilmesi amacıyla bir takım yöntemlerden faydalanmak mümkündür. Ön görüşmenin gerçekleştirildiği ve başvuru formunu dolduran adaylara uygulanabilen testler, personel seçim sürecinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu sayede, adayların davranışları, yetenekleri, fiziksel ve zihinsel yeterlilikleri hakkında bilgi sahibi olmak mümkün hale gelmektedir. Ön görüşme ve test uygulaması sonucu elenmeyen adaylar daha kapsamlı bir görüşme olan mülakat aşamasında, seçimden sorumlu kişi ya da kişiler tarafından yüz yüze değerlendirilmektedir. Bu görüşme sonrasında işe uygunluğu belirlenen aday ya da adayların referans incelemelerinin ardından seçim kararı verilmekte ve sağlık kontrolünde herhangi bir sorunla karşılaşmayan adayların işe kabulü gerçekleşmektedir.

Personel seçim sürecinin aşamaları işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Bazı işletmelerde personel seçim sürecinin tüm aşamaları eksiksiz yerine getirilmekte iken; bazı işletmeler tarafından ise tek başına mülakat yöntemi, personel seçiminin gerçekleştirilmesi için yeterli olabilmektedir. Her iki

koşulda da işletmeler; işe en uygun, nitelikli personeli seçme amacı gütmektedir. Ancak doğru personelin işe alınması kadar, o personelin işletmede tutulması da önemli olduğundan; işletmeler eğitim, geliştirme, kariyer planlaması ve ücret yönetimi gibi diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının uygulanmasında da gerekli özeni göstermelidir. Zira işletmeye bağlılığı artan ve işinden memnun personellerin yer aldığı işletmelerde üretimde verimlilik ve bu sayede başarı artmaktadır.

Çalışmanın temel amacı; mobilya sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin mavi yakalı personel seçim öncelikleri ve örgüt yapılarını etkileyen çeşitli bağlamsal faktörlerin bu önceliklerle olan ilişkilerinin araştırılmasıdır. Çalışma; Türkiye'nin dinamik ve yenilikçi sektörlerinden mobilya sektörünün önemli imalat noktaları olan Ankara Mobilya İmalatçıları Sitesi, Bursa ili İnegöl ilçesine bağlı İnegöl Mobilya Sanayicileri Sitesi ve Zonguldak İlinde bulunan mobilya imalatçıları içerisinde kolayda örneklem tekniği ile seçilmiş 149 mobilya imalatçısına anket yoluyla ulaşılarak elde edilen verilerin analizine dayanmaktadır.

Çalışmada imalatçıların önemli bir kesiminde İnsan Kaynakları Yönetimi işlevinden sorumlu bir departmanın olmadığı ve ilgili işlevlerin temel karar mekanizmalarını yönlendiren "*İşletme Sahipleri*" tarafından yönlendirildiği görülmüştür.

Çalışmada imalatçı işletmeler tarafından personel temininde tercih edilen yöntemler incelendiğinde, "*Mevcut Çalışanlar Aracılığıyla ve Akraba, Eş-Dost Tavsiyeleri*"nin en fazla kullanılan teknikler olduğu görülmüştür. Bu işletmelerin iç kaynaklardan personel temin etmeleri durumunda dikkate alınan faktörlere bakıldığında en fazla "*Deneyim/Mesleki Tecrübe*"nin ön plana çıktığı sonucu elde edilmiştir. Personel seçim sürecinde tercih edilen personel seçim teknikleri arasında ise; işletmelerin önemli bir kısmında "*Mülakat*" yönteminin yaygın olarak kullanıldığı görülmüştür.

Bu durumun nedenleri arasında; mobilya sektöründe faaliyet gösteren ve personelin büyük bir kısmının kalifiye elemanlardan oluştuğu, küçük ölçekli aile işletmelerinin varlığı sayılabilir. İşletmeler dış kaynaklardan personel temin etme

yöntemini tercih etmeleri durumunda seçimden sorumlu kişilerin; alanında uzmanlaşmış mevcut çalışanları ile aynı zamanda işletme sahipleri de olan aile üyelerinin tavsiyelerini dikkate aldığı görülmüştür. İç kaynaklardan personel temini gerçekleştirildiğinde ise; sektörde en fazla aranan niteliklerden biri olan deneyim ve mesleki tecrübe faktörünün ön plana çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Büyük çoğunluğunda atölye tipi üretimin gerçekleştirildiği mobilya sektöründe, özellikle deneyim ve alanında uzmanlık gerektiren ustabaşı ve benzeri pozisyon açığının doldurulmasında iç kaynak yöntemine başvurulmaktadır. Seçim aşamasına gelindiğinde sektörde; genel bir eğilim olarak işletmelerin uygulamadaki kolaylığı sebebiyle en fazla kullandığı mülakat tekniği ile personel seçim kararının verildiği görülmüştür.

Çalışmada aynı zamanda işletmelerin stratejik yetkinlikleri incelendiğinde önemli bir kesiminde "*Güvenilirlik*" özelliği ön plana çıkmakta iken; Zonguldak'ta güvenilirliğin yanı sıra "*Esneklik*" özelliği yüksek olan işletmelerin yer aldığı görülmüştür. Bunun nedeni; Zonguldak'ın diğer iki bölgedeki gibi ihracat odaklı üretimden ziyade, daha çok bölgesel pazarda faaliyet göstermesi sonucu esnek üretim yapısına uyum sağlayabilmesi şeklinde açıklanabilmektedir.

Çalışma kapsamında betimleyici, karşılaştırmalı ve ilişkisel istatistiksel tekniklerin yanı sıra Analitik Hiyerarşi Proses tekniğinden yararlanılmıştır. Buna göre betimleyici tekniklerle personel seçim öncelikleri mutlak ve nispi frekans değerleri üzerinden analiz edilerek karar mekanizmalarının etkileri ve personel seçim öncelikleri bölgeler itibariyle kıyaslanarak incelenmiştir.

Karşılaştırmalı istatistiksel teknikler ile personel seçim önceliklerinin farklı yaş gruplarına dayalı olarak incelenmesi sonucunda personel seçim önceliklerinin farklı yaş gruplarından çalışanlar arasında çok büyük ölçüde farklılaşmadığı dikkat çekmiştir. Diğer taraftan karşılaştırmalı istatistiksel analizlerin ortaya çıkardığı bir diğer önemli sonuç ise personel seçim önceliklerinin farklı eğitim düzeylerinden çalışanlar için derin farklılıklar gösterdiği; başka bir deyişle yöneticilerin farklı eğitim gruplarından farklı beklentiler içerisinde oldukları görülmüştür.

Karşılaştırmalı istatistiksel analizlerin ortaya koyduğu bir diğer önemli sonuç ise farklı bölgelerde farklı önceliklerin ön plana çıkmakta oluşudur. Mobilya sektöründe mavi yakalı personel seçiminde dikkate alınan mesleki beceri ve yetkinliklere ilişkin tutumların bölgeler arasında kıyaslanması amacıyla yürütülen analiz sonuçlarına göre; *"İletişim ve İfade Yeteneği"* dışında tüm önceliklerin en az bir bölgede diğer bölgelere göre anlamlı ölçüde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, *"Yeterli Mesleki/Teknik Bilgi ve Tecrübe, Sorun Çözme ve İnisiyatif Alabilme"* ve *"Analitik Düşünme Yeteneği"* değişkenlerinin İnegöl'de, Ankara ve Zonguldak bölgelerine göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaştığı; *"Takım Çalışması"*, *"Bilgisayar Kullanımı"*, ve *"Satış ve Pazarlama Yeteneği"* değişkenlerinin Zonguldak ve İnegöl sanayi merkezlerinde birbirlerine göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaştığı; *"Fiziksel ve Bedensel Yeterlilikler"* değişkeninin Ankara ve İnegöl sanayi bölgelerinde birbirlerine göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaştığı ve son olarak *"Proje Tabanlı Çalışma"* ve *"Yabancı Dil"* değişkenlerinin Zonguldak'ta, Ankara ve İnegöl bölgelerine göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaştığı görülmüştür.

Personel seçim önceliklerinin bir bütün olarak işletmelerin *"Yaşı"*, *"Aktif Büyüklüğü"*, *"Satış Hacmi"*, *"Personel Sayısı"* gibi büyüklüklerle korelasyonuna dayanan ilişki analizlerinde ise ilgili faktörlerle personel seçim önceliklerinin genellikle istatistiksel olarak anlamlı ilişki göstermediği veya istatistiksel güç açısından zayıf korelasyonel ilişkiler gösterdiği görülmüştür. Bu durum üretim yapılarının değişkenliğinin farklı üretim teknolojilerinde farklı beklentileri ön plana çıkarmasından kaynaklanmaktadır.

Çalışma kapsamında; mobilya sektöründe mavi yakalı personel seçimini etkileyen faktörlerin Analitik Hiyerarşi Proses yöntemine göre öncelik sıralaması incelendiğinde; *"Analitik Düşünme Yeteneği"*'nin bu faktörlerin başında geldiği görülmüştür. Buna ek olarak piyasada personel temininde yaşanan sıkıntıların nedenlerinin AHP öncelik sıralaması sonuçlarına göre; *"Mesleki Beceriye Sahip Eleman Eksikliği"*'nin mobilya sektöründe mavi yakalı personel temininde yaşanan sıkıntılar arasında ön plana çıkan temel neden olduğu görülmüştür. Bu sonuç, çeşitli kurum ve kuruluşlar (ANKARAKA, 2011; İTISO, 2018; Mutlu vd., 2012;

MÜSİAD, 2018; Sakarya ve Doğan, 2016; TOBB, 2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların sonuçları ile uyum göstermektedir. Bu duruma bağlı olarak sektörde ağırlıklı olarak faaliyet göstermekte olan küçük ve orta ölçekli mobilya imalat işletmelerinin kalifiye eleman eksikliği sorunu yaşadığı görülmüştür.

Bu nedenle gelecek çalışmalarda aşağıdaki iki temel hedefe odaklanılacaktır:

- Üretim yapılarının temel karakteristik özelliklerine göre ayrıştırılması ile elde edilmiş önceliklerin personel seçim öncelikleri ile ilişkilendirilmesi,<sup>3</sup>
- Kıyaslamalı istatistiksel analizlerin daha farklı gruplar bazında analizlerle çeşitlendirilmesi.

---

<sup>3</sup>rneğin; bilgisayarlı imalat teknolojilerini kullanan işletmelerin aktif büyüklükleri ile personel seçim önceliklerinin ayrı; daha geleneksel tekniklerle üretim yapan işletmelerin aktif büyüklükleri ile söz konusu seçim önceliklerinin ayrı biçimde korelasyon analizine tabi tutulmaları hedeflenmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abduli, Selajdin (2013); "The Role of Recruitment and Training in SMEs' Performance Growth in the Republic of Macedonia," *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, Cilt 2, Sayı 2, s. 133-146.
- Acar, Ömer (2010); "*Bankalarda İşe Alım Süreci: Kamu Bankaları ve Özel Bankalarda Bir Uygulama*," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akgemci, Tahir (2001); "*KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*," KOSGEB Yayını, Ankara.
- Ali, Sharafat, Rashid Humayun ve Muhammad Aamir Khan (2014); "The Role of Small and Medium Enterprises and Poverty in Pakistan: An Empirical Analysis," *Theoretical and Applied Economics*, Cilt 21, Sayı 4 (593), s. 67-80.
- Altun, Aylin ve Ahmet Kovancı (2004); "Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri," *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 3, s. 55-61.
- ANKARAKA (2011); *Siteler, Mobilya ve Ankara*, Ankara Kalkınma Ajansı, Ankara.
- Armstrong, Michael (2006); *Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Edition, KoganPage, London.
- Armstrong, Michael ve Stephen Taylor (2014); *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th Edition, KoganPage, London.
- Ataman, Göksel (2001); *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Aygari, Meghana, Thorsten Beck ve Asli Demirgüç-Kant (2003); *Small and Medium Enterprises Across the Globe: A New Database*, World Bank Policy Research Working Paper 3127, Washington.
- Bakan, İsmail (2016); *İşletme Bilimine Giriş*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Balkan, İlkey (2012); "*Personel Seçiminde Görüşme Sürecinin Adaylar Yönünden Değerlendirilmesine İlişkin Bir Çalışma*," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barutçugil, İsmet (2004); *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Başçı, Sıdika ve Ayşegül Durucan (2017); "A Review of Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) in Turkey," *Yıldız Social Science Review*, Cilt 3, Sayı 1, s. 59-79.
- Bayraktaroğlu, Serkan (2015); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Bayraktaroğlu, Serkan, Yasemin Özdemir, Mustafa Aras ve Samet Özdemir (2015); "Mavi Yakalı Çalışanlar: Neden Akademik Çalışmalar İçin Cazip Bir Örneklem Değil?," *İş, Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3, s. 141-157.

- Bayülken, Yavuz ve Cahit Kütükoğlu (2012); *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'LER)*, TMMOB Makina Mühendisleri Odası-Oda Raporu, Genişletilmiş Dördüncü Baskı, Ankara.
- Bingöl, Dursun (2016); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Çanakcı, Erdinç (2016); *TR72 Mobilya Sektör Raporu*, Orta Anadolu Kalkınma Ajansı, Kayseri.
- Çavdar, Hava ve Mehmet Çavdar (2010); "İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları," *Journal of Naval Science and Engineering*, Cilt 6, Sayı 1, s. 79-93.
- Çelikten, Mustafa (2005); " Neden İş Analizi Yapılmalı?," *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1, s. 127-135.
- Civan, Mehmet ve Cemalettin Demireli (2004); "İşgören Bulma ve Seçme Sürecine Yönelik Bir Araştırma," *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt 18, Sayı 5, s.17-33.
- Çiftçi, Münire ve Umut Can Öztürk (2013); "Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler," *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 13, Sayı 25, s.145-172.
- Çoban, Gökhan (2008); *"Yöneticilerin Psikoteknik Testlerin Uygulanmasına İlişkin Tutumları: İzmit Özel Öğretim Kurumları Örneği,"* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çolak, Aytül (2007); "İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme," *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Ed.: Uğur Dolgun), Ekin Kitabevi, Bursa.
- Çolak, Mehmet ve Aydın Ulucan (2012); "Mobilya Sektöründe Karlılığı Etkileyen Faktörlerin UTADIS Yaklaşımı ile Belirlenmesi," *Sosyoekonomi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 17, s. 249-262.
- Çolakoğlu, Mustafa H. (2002); *KOBİ Rehberi*, TOBB Genel Yayın No Genel:359-PM:2, Ankara.
- Çubukcu, Betül Buladi (2015); *"KOBİ'lerde Uluslararasılaşma Süreci ve Süreci Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi; Tra1 Bölgesinde Bir Araştırma,"* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Daft, Richard L. (2010); *Organization Theory and Design*, Tenth Edition, South-Western Cengage Learning, Mason.
- Davis, Mark M., Nicholas J. Aquilano ve Richard B. Chase (2003); *Fundamentals of Operations Management*, Fourth Edition, McGraw-Hill, New York.
- Değermenci, Aleyna (2016); *"Bulanık Ortamda Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri İle Personel Seçimi: Katılım Bankacılığı Sektöründe Bir Uygulama,"* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, Hulusi ve Şevkinaz Gümüsoğlu (2003); *Üretim Yönetimi: İşlemler Yönetimi*, Gözden Geçirilmiş, Genişletilmiş 6. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.



- Demirci, Selçuk (2005); "Türkiye Mobilya Endüstrisinin Sorunları ve Çözüm Önerileri," *Politeknik Dergisi*, Cilt 8, Sayı 4, s. 369-379.
- Denisi, Angelo S. ve Ricky W. Griffin (2008); *Human Resource Management*, 3<sup>rd</sup> Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Deringöl, Halil (2010); "*Tarihsel Gelişimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma*," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Dessler, Gary (2008); *Human Resource Management*, Eleventh Edition, Pearson Education, New Jersey.
- DOĞAKA (2014); *TR63 Bölgesi Mobilyacılık Sektör Raporu*, Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı, Hatay.
- Doğan, Ali (2011); "İşgörenler Beyaz Yakalı-Mavi Yakalı Kategorilerine Ayrılırken Nelere Dikkat Edilmelidir?," <http://www.birlikteik.com/index.php?p=as&b=d0000000007>, (Erişim Tarihi: 30.05.2018).
- Dolgun, Uğur (2007); "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş," *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Ed.: Uğur Dolgun), Ekin Kitabevi, Bursa.
- Ekin, Emre (2014); "*Promethee Yöntemi İle Personel Seçimi ve Bir Uygulama*," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdem, Tolga (2007); "*Mobilya Tarihine Genel Bakış ve Art Deco*," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, Emel (2013); "*İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi*," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ergin, Canan (2005); *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*, Elma Yayınevi, Ankara.
- Ertürk, Mümin (2011); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Fındıkçı, İlhami (2009); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Gamage, Aruna S. (2014); "Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan: An Analysis of the Link with Business Performance," *Ruhuna Journal of Management and Finance*, Cilt 1, Sayı 1, s. 37-52.
- Gider, Sinem (2015); "*İşe Alım Sürecinde Kişilik Envanteri Kullanımının Doğru Personel Seçimindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma*," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gök, Sibel (2006); *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Güler, Ebru Çetin (2006); "İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler," *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s. 17-23.

- Gürbüz, Sait ve Mustafa Bekmezci (2012); "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü," *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 41, Sayı 2, s. 189-213.
- Gürpınar, Koray ve M. Said Döven (2007); "Stratejik Yönetim Perspektifinden Türk Mobilya Sektörünün Rekabet Durumunun Analizi ve Değerlendirilmesi," *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, s. 173-190.
- Harbili, Ramazan (2009); "*İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçim Süreci ve Elektronik Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması*," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Hatch, Mary Jo (2013); *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Third Edition, Oxford University Press, Oxford.
- İnal, Mehmet Emin ve Murat Toksarı (2006); "Mobilyacılık Sektöründe Karşılaşılan Pazarlama Sorunları ve Bu Sorunlara Çözüm Üretmeye Yönelik Bir Araştırma: Kayseri Örneği, " *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4, s. 105-121.
- İŞKUR,(2017); <http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/ozelistihdamburolari.aspx>, (Erişim Tarihi: 16.11.2017).
- İTİSO (2018), *İnegöl Ekonomi Raporu*, İnegöl Ticaret ve Sanayi Odası, Bilgi Hizmetleri ve Projeler Müdürlüğü, Bursa.
- Kalkınma Bakanlığı (2015); *Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018), Mobilya Çalışma Grubu Raporu*, Ankara.
- Karagöz, Tansu ve Derya Sevim Korkut (2017); "Mobilya Sektörünün Sorunları ve Çözüm Önerileri (Kocaeli İli Örneği)," *İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 3, s. 85-92.
- Karaoğlu, Semra (2008); "*CE İşaretleme ve KOBİ'lerde CE İşareti Uygulamaları*," Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, Mustafa (2008); "*Küreselleşme Sürecinde Türk Firmalarının Uluslararası Pazarlarda Marka Yaratma Çabaları: İstikbal Mobilya'da Bir Uygulama*," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kaya, Sarp ve Lütüfihak Alpkın (2012); "Problems and Solution Proposals for SMEs in Turkey," *Emerging Market Journal*, Cilt 2, s. 30-45.
- Kayacıklı, Tamer ve Taluy Emil (2003); *Dünyada ve Türkiye'de Mobilya Sektörü*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:2003-19, İstanbul.
- Keskindemir, Serkan Tahir (2016); "*İş Sağlığı ve Güvenliği Düzenleme ve Uygulamalarına İlişkin Kuşaklar Arası Farklılıklara Dair Mavi Yakalı Çalışanlar Özelinde Manisa İlinde Bir Uygulama*," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Kinicki, Angelo ve Brian K. Williams (2009); *Management: A Practical Introduction*, Fourth Edition, McGraw-Hill International Edition, New York.
- Kirkegaard, Line ve Kristina Larsen (2011); "Motivation of Blue-and White-Collar Employees," *Aarhus School of Business and Social Sciences*, Spring 11, s. 1-96.
- Kobu, Bülent (2008); *Üretim Yönetimi*, Beta Basım Yayım, Genişletilmiş Güncellenmiş 14. Baskı, İstanbul.
- Koca, Hüseyin (2013); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Koçak, Orhan ve Burçin Uygun (2011); "Entelektüel Sermayenin Temel Unsuru: Altın Yakalılar," *Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri*, 23-25 Haziran, Saraybosna-BosnaHersek, s. 2764-2773.
- KOSGEB (2011); KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2011-2013, Ankara.
- Krajewski, Lee J., Larry P. Ritzman ve Manoj K. Malhotra (2013); *Üretim Yönetimi: Süreçler ve Tedarik Zincirleri*, (Çev. Ed.: Semra Birgün), 9. Basımdan Çeviri, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Küçükkaya, Gaye (2006); *"İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama"*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lucas, Kristen ve Patrice M. Buzzanel (2004); "Blue-Collar Work, Career, and Success: Occupational Narratives of Sisu," *Journal of Applied Communication Research*, Cilt 32, Sayı 4, s. 273-292.
- Mathis, Robert L. ve John H. Jackson (2008); *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson South Western, United States.
- Megginson, Leon C., Mary Jane Byrd ve William L. Megginson (2006); *Small Business Management: An Entrepreneur's Guidebook*, Fifth Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Mucuk, İsmet (2008); *Meslek Yüksek Okulları İçin Temel İşletme Bilgileri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Mucuk, İsmet (2011); *Modern İşletmecilik*, Güncellenmiş 17. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Mutlu, Osman Arda, Arife Yılmaz ve Barış Cihan Başer (2012); *TR81 Düzey 2 Bölgesi Mobilya ve Orman Ürünleri Sektör Analizi Raporu*, Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı, Zonguldak.
- MÜSİAD (2018); *DTM Mobilya ve Orman Ürünleri Sektörel Raporu*, MÜSİAD Çalışma Raporu, İstanbul.
- Ofluoğlu, Gökhan, Ozan Büyükyılmaz ve Şebnem Koltan (2006); "İnsan Kaynağı Seçiminde Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri: Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımı," *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, s. 105-125.
- Okakın, Neslihan (2009); *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2000); "Small and Medium-Sized Enterprises: Local Strength, Global Reach.," *OECD Policy Brief*, s. 1-8.
- Öndeş, Turan ve Nazan Güngör (2013); "KOBİ'lerin Finansmanı Erzurum Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma," *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 27, Sayı 1, s. 1-17.
- Özcan, Mert (2012); "*AHP VE TOPSIS Yöntemlerinin Personel Seçimi Sürecindeki Etkiliğinin Karşılaştırılması: Bir Üretim İşletmesinde Uygulama*," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özlu, Pınar Göklüberk (2006); "Hazır Giyim Sektöründe Personel Seçim Sürecine İlişkin Bir Araştırma," *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, Cilt 16, Sayı 3, s.200-205.
- Pallant, Julie (2015); *SPSS Kullanma Kılavuzu- SPSS İle Adım Adım Veri Analizi*, (Çev.: S. Balcı ve B. Ahi), Anı Yayıncılık, Ankara.
- Poorangi, Mehdi Mohammadi, Edward Wong Sek Khin ve Negin Rahmani (2011); "SMEs Portfolio of e-Recruitment: Malaysian Perspective," *International journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, Cilt 1, Sayı 4, s. 332-337.
- Robbins, Stephen P. ve David A. DeCenzo with contributions by Henry Moon (2008); *Fundamentals of Management: Essentials Concepts and Applications*, Sixth Edition, Pearson Education, New Jersey.
- Robbins, Stephen P. ve Mary Coulter (2008); *Management*, Tenth Edition, Pearson Edition, New Jersey.
- Robbins, Stephen P. ve Timoty A. Judge (2015); *Örgütsel Davranış*, (Çev. Ed.: İnci Erdem), 14. Basımdan Çeviri, Nobel Kitabevi, Ankara.
- Rue, Leslie W. ve Lloyd L. Byars (2009); *Management: Skills and Application*, Thirteenth Edition, McGraw-Hill International Edition, New York.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol (1997); *İşletme I-II*, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol (2005); *İşletme*, Alfa Aktüel Basım Yayım Dağıtım, 6. Baskı, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2016); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Sakarya, Sevil ve Öykü Doğan (2016); *Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Mobilya Sektör Raporu*, OAİB Genel Sekreterliği, Ankara.
- Saldamlı, Asım (2008); "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği," *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 13, s. 239-263.
- Sazak, Fatma (2015); "*Basel II ve III Kriterlerinin KOBİ'lerin Finansman ve Sermaye Yapılarına Etkileri*," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- SGK (2015); *Mobilya İmalatı Sektörü- Sosyal Güvenlik Mevzuatı Açısından İşveren Rehberi*.
- Slack, Nigel, Stuart Chambers ve Robert Johnston (2004); *Operations Management*, Third Edition, PrenticeHall.
- Stevenson, William J. (2007); *Operations Management*, Ninth Edition, McGraw-Hill /Irwin, New York.
- Şenturan, Şermin ve Berk Yıldız (2007); "İnsan Kaynağının Araştırılması, Seçimi ve Ücret Yönetimi," *Yönetel ve Örgütsel Açıda İnsan Kaynakları*, (Ed.: Şermin Şenturan), Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Şimşek, M. Şerif (2004); *İşletme Bilimlerine Giriş*, 11.Baskı, Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya.
- Şimşek, M. Şerif ve Serdar Öge (2011); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- Şimşek, M. Şerif ve Adnan Çelik (2012); *İşletme Bilimlerine Giriş*, 19. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Tatlı, Yasemin (2015); *"KOBİ'lerde Büyüme Stratejileri: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'ta KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma"*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- TDK (2006); <http://www.tdk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 17.05.2018).
- Ticaret Bakanlığı (2018); *Mobilya Sektör Raporu*, İhracat Genel Müdürlüğü, Maden, Metal ve Orman Ürünleri Dairesi.
- TOBB (2017); *Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi Sektör Raporu*, TOBB Yayın No:2018/304, Ankara.
- Tolan, Abdurrahman (2006); *"İşletmelerde Personel Seçiminin Yeri ve Önemi"*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tutar, Hasan (2010); *İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Uçan, Murat Yusuf ve Ömer Tekşen (2005); *"İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS): Pratik Bir Yaklaşım Eviteks A.Ş. İle İteks A.Ş. Örneği"*, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, s. 343-368.
- Uçar, Recep (2015); *"KOBİ Kredilerinde Teminat Sorunu ve Alternatif Model Önerisi"*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Finans Enstitüsü, İstanbul.
- Ulay, Göksel (2011); *"Mobilya Sektörü ve Nitelikli Personel İstihdamının İncelenmesi"*, Mobilya Dekorasyon Dergisi, Sayı 101, s.130-152.
- Urhan, Serdar (2006); *"İşgören Seçiminde ve Performans Değerlendirilmesinde Karar Destek Sistemleri: Antalya Tekstil İşletmesi'nde Bir Uygulama"*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Uyargil, Cavide, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, A. Oya Özçelik, Gönen Dünder, Ömer Sadullah ve Lale Tüzüner (2010); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Üreten, Sevinç (2006); *Üretim/İşlemler Yönetimi: Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri*, Gazi Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 5. Baskı, Ankara.
- Van der Wagen, Lynn (2007); *Human Resource Management for Events: Managing the Event Workforce*, Elsevier, USA.
- Williams, Chuck (2009); *Principles of Management*, Fifth Edition, South Western/Cengage Learning, United States.
- Yanbıyık, Sinem, Bekir Buluç ve Gonca Demirtaş (2017); "Gıda Sektöründe Personel Seçim Sürecinin Betimlemesine Yönelik Bir Çalışma," *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 8, s. 196-210.
- Yetimaslan, Sezer (2010); "*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nde İşe Alım Süreci Süreci (Bir Uygulama)*," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, Müge Leyla ve Şadi Can Saruhan (2014); *İnsan Kaynakları Yönetimi (Teori ve Uygulama)*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Yılmaz, Ali Sırrı ve Beyzade Nadir Çetin (2007); "*Küreselleşmenin İşsizlik Üzerine Etkileri*," *E-Journal of New World Sciences Academy*, Cilt 3, Sayı 1, s. 15-27.
- Yumuşak, Sedat ve Ruşen Sezen Kışlalıoğlu (2013); "*İşletmeler Üzerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi Üzerine Bir Alan Uygulaması*," *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 36, s. 57-70.
- Yunoh, Muhammad Naqib Mat ve Khairul Anuar Mohd Ali (2015); "*Total Quality Management Approach for Malaysian SMEs: Conceptual Framework*," *International Journal of Business and Social Science*, Cilt 6, Sayı 1, s.152-161.
- Yüksel, Hilmi (2010); *Üretim/İşlemler Yönetimi: Temel Kavramlar*, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Yüksel, Öznur (2007); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zaridis, Aposdolos D. ve Dimosthenis T. Mousiolis (2014); "*Entrepreneurship and SMES's Organizational Structure. Elements of Successfull Business*," *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, s.463-467.
- 18 Kasım 2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazete'nin "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik".
- 4 Kasım 2012 tarih ve 28457 sayılı Resmi Gazete'nin "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik".

## EKLER

### Ek 1: Anket

#### ANKET

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında Dr. Öğr. Üy. İbrahim Müjdat Başaran danışmanlığında yürütülmekte olan "*KOBİ'lerde Mavi Yakalı Personel Seçim Öncelikleri: Zonguldak, İnegöl ve Siteler Mobilya İmalatçıları Üzerine Bir Araştırma*" adlı tez çalışması için veri toplamak amacıyla uygulanmaktadır.

Anket sorularına verdiğiniz cevaplar bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Firma ve şahıs bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır ve elde edilen araştırma sonuçları akademik çalışma dışında herhangi bir yerde kullanılmayacaktır.

Çalışmaya olan katkılarınız ve zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

**Dr. Öğr. Üy. İbrahim Müjdat Başaran**  
Bülent Ecevit Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
**imbasaran@beun.edu.tr**  
**05052523885**

**NergizKundakcı**  
Bülent Ecevit Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek  
Lisans Programı  
**nergizkundakci@gmail.com**  
**05449308417**

#### BİRİNCİ BÖLÜM

##### A. Anketi İşletme Adına Dolduran Kişi İle İlgili Bilgiler

<b>Cinsiyet</b>	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
<b>Yaş</b>	<input type="checkbox"/> 20-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-49 <input type="checkbox"/> 50 ve üzeri
<b>Eğitim Durumu</b>	<input type="checkbox"/> İlk-Orta <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü <input type="checkbox"/> Doktora
<b>Çalıştığı Departman</b>	
<b>Unvan</b>	
<b>Ulaşılabilir E-posta Adresi/Telefon</b>	

## B. İşletme İle İlgili Bilgiler

İşletmenin Bulunduğu Şehir	( ) Ankara ( ) Bursa ( ) Zonguldak
İşletmenin Faaliyet Süresi	( ) 0-4 yıl arası ( ) 5-9 yıl arası ( ) 10-14 yıl arası ( ) 15-19 yıl arası ( ) 20-24 yıl arası ( ) 25 yıldan fazla
İşletmenin Yönetim Yapısı	( ) İşletme Sahibi /Sahipleri ( ) Aile Bireyleri ( ) Profesyonel Yöneticiler ( ) Diğer .....
İşletmede Çalışan Toplam Personel Sayısı	
o Beyaz Yakalı Personel Sayısı	
o Mavi Yakalı Personel Sayısı	
İşletmenin 2017 Yılı Net Satış Hasılatı	( ) 1 milyon TL veya daha az ( ) 1-8 milyon TL ( ) 8-40 milyon TL ( ) 40 milyon TL'den fazla
İşletmenin 2017 Yılı Mali Bilançosu	( ) 1 milyon TL veya daha az ( ) 1-8 milyon TL ( ) 8-40 milyon TL ( ) 40 milyon TL'den fazla
İhracat Yapıyor mu?	( ) Evet ( ) Hayır
Vardiyalı Çalışma Düzeni Var mı?	( ) Evet ( ) Hayır

Aşağıdaki Seçeneklerden İşletmeniz İçin En Uygun Olan İfadeleri İşaretleyiniz.

1. İşletmenizde İnsan Kaynaklarından sorumlu bir departman var mı?

- Evet  Hayır

2. Cevabınız **HAYIR** ise; İşletmenizde İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamındaki işlevler hangi departman/birim tarafından yerine getirilmektedir?

- .....

3. İşletmenizde İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamındaki işlevlerden **hangisi/hangileri** yerine getirilmektedir?

- İş Analizi  
 İnsan Kaynakları Planlaması  
 Personel Seçimi ve İşe Alım  
 Eğitim, Geliştirme ve Kariyer Planlama  
 Performans Değerlendirme ve Ücret Yönetimi  
 Endüstriyel İlişkiler  
 İş Sağlığı ve İş Güvenliği  
 Personel ve Özlük İşleri  
 Bilgi Sistemleri ve Raporlama

4. İşletmenizde personel temini ve seçimi faaliyetlerinden sorumlu **kişi/kişiler** kimdir?

- Patron/Patronlar  
 İnsan Kaynakları Yöneticileri  
 Bölüm Yöneticileri  
 Diğer (.....)

5. Personel temininde tercih edilen personel temin yöntemleri **hangisi/hangileridir?**

- İç Kaynaklar  
 Gazete İlanı  
 İnternet Sitesi Duyuruları  
 İŞ-KUR  
 Özel İstihdam Büroları  
 Mevcut Çalışanlar Aracılığıyla  
 Akraba Eş-Dost Tavsiyeleri  
 Diğer (.....)

6. İş kaynaklardan personel temin edilirken daha çok **hangisi/hangileri** dikkate alınmaktadır?

- Deneyim/Mesleki Tecrübe  
 Bölüm Yöneticisinin Önerileri



- Performans Değerlendirme Sonuçları
- Diğer (.....)

**7. Personel başvurularının ön değerlendirme süreci hangisi/hangileri tarafından yürütülmektedir?**

- Patron/Patronlar
- İnsan Kaynakları Yöneticileri
- Bölüm Yöneticileri
- Diğer (.....)

**8. Ön değerlendirme aşamasında adayların sahip olduğu hangi özellik/özellikler büyük önem taşımaktadır?**

- Eğitim Düzeyi
- Mesleki Tecrübe
- Yaş
- Yabancı Dil
- Diğer (.....)

**9. Personel seçiminde tercih edilen personel seçim tekniği hangisi/hangileridir?**

- Mülakat
- Sınav
- Test (Yetenek Testleri, Kişilik Testleri, Bilgi Testleri vb.)
- Diğer(.....)

**10. Personel mülakatlarına kim/kimler katılmaktadır?**

- Patron/Patronlar
- İnsan Kaynakları Yöneticileri
- Bölüm Yöneticileri
- Diğer (.....)

**11. Mülakat aşamasında başarılı olan adaylar ile ilgili "Referans İncelemesi" yapılıyor mu?**

- Evet
- Hayır

**12. Mülakat aşamasında başarılı olan adaylar ile ilgili "Sağlık Kontrolü" yapılıyor mu?**

- Evet
- Hayır

**13. Personel başvurularının nihai değerlendirmesinde etkili olan karar verici/vericileri işaretleyiniz:**

- Patron/Patronlar
- İnsan Kaynakları Yöneticileri
- Bölüm Yöneticileri
- Diğer (.....)

**14. İşletmeniz piyasada aşağıdakilerden hangisi/hangileriyle farklılaşmaktadır?**

- Maliyet
- Hız
- Esneklik
- Aktif Kullanım Verimliliği
- Güvenilirlik

**15. İşletmenizin etkinlik alanı dikkate alındığında aşağıdaki ifadelerden hangisi/hangileri işletmenize daha uygundur?**

- Ana Üretici
- Tedarikçi
- Diğer (.....)



<i>Mavi yakalı personel seçiminde aranan nitelikler</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Not: Ağırlık vermek istediğiniz faktör tarafına kaç kat ağırlık verdiğinizi işaretleyiniz.</i>
Mesleki /Teknik Bilgi ve Tecrübe Düzeyi																		Fiziki ve Bedensel Yeterlilik
Mesleki /Teknik Bilgi ve Tecrübe Düzeyi																		Takım Çalışmasına Yatkınlık
Mesleki /Teknik Bilgi ve Tecrübe Düzeyi																		Sorun Çözme ve Sorumluluk Alma Eğilimi
Mesleki /Teknik Bilgi ve Tecrübe Düzeyi																		İletişim ve İfade Yeteneği
Mesleki /Teknik Bilgi ve Tecrübe Düzeyi																		Bilgisayar Kullanım Becerisi
Mesleki /Teknik Bilgi ve Tecrübe Düzeyi																		Proje Tabanlı Çalışma Yetenekleri
Mesleki /Teknik Bilgi ve Tecrübe Düzeyi																		Çözüm Odaklı Düşünme Becerisi
Mesleki /Teknik Bilgi ve Tecrübe Düzeyi																		Satış ve Pazarlama Becerisi
Mesleki /Teknik Bilgi ve Tecrübe Düzeyi																		Yabancı Dil
Fiziki ve Bedensel Yeterlilik																		Takım Çalışmasına Yatkınlık
Fiziki ve Bedensel Yeterlilik																		Sorun Çözme ve Sorumluluk Alma Eğilimi
Fiziki ve Bedensel Yeterlilik																		İletişim ve İfade Yeteneği
Fiziki ve Bedensel Yeterlilik																		Bilgisayar Kullanım Becerisi
Fiziki ve Bedensel Yeterlilik																		Proje Tabanlı Çalışma Yetenekleri
Fiziki ve Bedensel Yeterlilik																		Çözüm Odaklı Düşünme Becerisi
Fiziki ve Bedensel Yeterlilik																		Satış ve Pazarlama Becerisi
Fiziki ve Bedensel Yeterlilik																		Yabancı Dil
Takım Çalışmasına Yatkınlık																		Sorun Çözme ve Sorumluluk Alma Eğilimi
Takım Çalışmasına Yatkınlık																		İletişim ve İfade Yeteneği
Takım Çalışmasına Yatkınlık																		Bilgisayar Kullanım Becerisi
Takım Çalışmasına Yatkınlık																		Proje Tabanlı Çalışma Yetenekleri
Takım Çalışmasına Yatkınlık																		Çözüm Odaklı Düşünme Becerisi
Takım Çalışmasına Yatkınlık																		Satış ve Pazarlama Becerisi
Takım Çalışmasına Yatkınlık																		Yabancı Dil
Sorun Çözme ve Sorumluluk Alma Eğilimi																		İletişim ve İfade Yeteneği
Sorun Çözme ve Sorumluluk Alma Eğilimi																		Bilgisayar Kullanım Becerisi
Sorun Çözme ve Sorumluluk Alma Eğilimi																		Proje Tabanlı Çalışma Yetenekleri
Sorun Çözme ve Sorumluluk Alma Eğilimi																		Çözüm Odaklı Düşünme Becerisi
Sorun Çözme ve Sorumluluk Alma Eğilimi																		Satış ve Pazarlama Becerisi
Sorun Çözme ve Sorumluluk Alma Eğilimi																		Yabancı Dil
İletişim ve İfade Yeteneği																		Bilgisayar Kullanım Becerisi
İletişim ve İfade Yeteneği																		Proje Tabanlı Çalışma Yetenekleri
İletişim ve İfade Yeteneği																		Çözüm Odaklı Düşünme Becerisi
İletişim ve İfade Yeteneği																		Satış ve Pazarlama Becerisi
İletişim ve İfade Yeteneği																		Yabancı Dil
Bilgisayar Kullanım Becerisi																		Proje Tabanlı Çalışma Yetenekleri
Bilgisayar Kullanım Becerisi																		Çözüm Odaklı Düşünme Becerisi

<i>Mavi yakalı personel seçiminde aranan nitelikler</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Not: Ağırlık vermek istediğiniz faktör tarafına kaç kat ağırlık verdiğinizi işaretleyiniz.</i>
Bilgisayar Kullanım Becerisi																		Yabancı Dil
Proje Tabanlı Çalışma Yetenekleri																		Çözüm Odaklı Düşünme Becerisi
Proje Tabanlı Çalışma Yetenekleri																		Satış ve Pazarlama Becerisi
Proje Tabanlı Çalışma Yetenekleri																		Yabancı Dil
Çözüm Odaklı Düşünme Becerisi																		Satış ve Pazarlama Becerisi
Çözüm Odaklı Düşünme Becerisi																		Yabancı Dil
Satış ve Pazarlama Becerisi																		Yabancı Dil
<i>Personel temininde neden güçlük çekilmektedir?</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Not: Ağırlık vermek istediğiniz faktör tarafına kaç kat ağırlık verdiğinizi işaretleyiniz.</i>
Piyasada deneyimli eleman eksikliği																		Mesleki beceriye sahip eleman eksikliği
Piyasada deneyimli eleman eksikliği																		İşe başvuru sayısının yetersizliği
Piyasada deneyimli eleman eksikliği																		Önerilen ücretin azlığı
Piyasada deneyimli eleman eksikliği																		Çalışma koşullarının beğenilmemesi
Piyasada deneyimli eleman eksikliği																		Vardiyalı çalışma düzeni
Mesleki beceriye sahip eleman eksikliği																		İşe başvuru sayısının yetersizliği
Mesleki beceriye sahip eleman eksikliği																		Önerilen ücretin azlığı
Mesleki beceriye sahip eleman eksikliği																		Çalışma koşullarının beğenilmemesi
Mesleki beceriye sahip eleman eksikliği																		Vardiyalı çalışma düzeni
İşe başvuru sayısının yetersizliği																		Önerilen ücretin azlığı
İşe başvuru sayısının yetersizliği																		Çalışma koşullarının beğenilmemesi
İşe başvuru sayısının yetersizliği																		Vardiyalı çalışma düzeni
Önerilen ücretin azlığı																		Çalışma koşullarının beğenilmemesi
Önerilen ücretin azlığı																		Vardiyalı çalışma düzeni
Çalışma koşullarının beğenilmemesi																		Vardiyalı çalışma düzeni

## Ek 2: Etik Kurul Onay

Kayıt Tarihi: 28.03.2018

Protokol No: 361

09/05/2018



T.C

### BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU KARARI

<b>ÇALIŞMANIN TÜRÜ:</b>	Anket
<b>BAŞLIK:</b>	KOBİ'lerde Mavi Yakalı Personel Seçim Öncelikleri: Zonguldak, İnegöl ve Siteler Mobilya İmalatçıları Üzerine Bir Araştırma
<b>SORUMLU ARAŞTIRMACI:</b>	İbrahim Müjdat BAŞARAN
<b>KARAR:</b>	Uygun

#### ETİK KURUL ÜYELERİ

1- Prof. Dr. Hamza ÇEŞTEPE (Başkan)

2- Doç. Dr. Ayça DEMİR (Başkan Yrd.)

3- Doç. Dr. Ali ARSLAN (Başkan Yrd.)

4- Prof. Dr. Rıza YILMAZ

5- Doç. Dr. Hasan MEYDAN

6- Doç. Dr. Ertuğrul YILDIRIM

7- Yrd. Doç. Dr. Hasan ÖZER

#### İMZA

29.05.2014 tarih ve 2014/08-13 sayılı Senato Kararı ile kabul edilmiştir.

## ÖZGEÇMİŞ

3 Ekim 1993 tarihinde Zonguldak'ta doğdum. İlk ve ortaöğretimi Zonguldak Bahçelievler İlkokulunda tamamladım. 2011 yılında Zonguldak Atatürk Lisesinden mezun oldum. 2016 yılında Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünden mezun oldum. 2016 yılında Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalında tezli yüksek lisansa başladım.

