

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

109151

**KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI SEÇİM SÜRECİ**  
**(SAKARYA UYGULAMASI)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gökhan GÜRLER**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

109151

**ENSTİTÜ ANABİLİM DALI: İŞLETME**  
**ENSTİTÜ BİLİM DALI: YÖNETİM VE ORGANİZASYON**  
**TEZ DANIŞMANI: Yrd. Doç. Dr. Recai COŞKUN**

**SAKARYA-2001**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI SEÇİM SÜRECİ**  
**(SAKARYA UYGULAMASI)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gökhan GÜRLER**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**ENSTİTÜ ANABİLİM DALI: İŞLETME**  
**ENSTİTÜ BİLİM DALI: YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

**Bu tez 22.3./2001 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.**

Prof. Dr. Gültekin Yıldız

Yrd. Doç. Dr. Recai Çoşkun

Yrd. Doç. Dr. Mahmut Demirkan

**Jüri Başkanı**

**Jüri Üyesi**

**Jüri Üyesi**



## ÖNSÖZ

Günümüzde sayıları ve önemi gittikçe artan KOBİ'lerin başarısını belirleyen unsurların en önemlilerinden biri de insan kaynakları ile ilgili faktörlerdir. Gelecekte Sakarya'da, faaliyette olan Birinci Organize Sanayi Bölgesi ve kurulmakta olan yeni dört organize sanayi bölgesi ile birlikte beş organize sanayi bölgesi yer alacaktır. Ayrıca İpek Yolu Serbest Bölgesinin faaliyete geçmesi ile birlikte Sakarya'da yer alan KOBİ'lerin sayısında bir artış beklenmektedir. Faaliyette bulunan ve kurulacak olan KOBİ'lerin başarılı olabilmesi için ellerindeki insan kaynaklarının niteliklerinin yeterli düzeyde olması gereklidir. İşletmelerde başarı sahip oldukları insan kaynaklarının niteliklerine bağlıdır. Bu noktada, insan kaynaklarının seçimi işletmeler için hayati bir öneme sahiptir. Konunun önemi bizi bu alanda bir çalışma yapmaya yöneltmiştir.

Öncelikle öğrenim hayatım boyunca hiçbir fedakarlıktan kaçınmadan beni okutan aileme minnettarım. Yüksek lisans eğitimim boyunca özveriyle bizi yetiştiren tüm hocalarıma ve tez çalışmam boyunca benden gerekli ilgi ve desteği esirgemeyen Prof. Dr. Gültekin YILDIZ'a ve Dr. Kadir ARDIÇ'a öte yandan çalışmamda bana gereken tüm yardımı fazlasıyla gösteren danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Recai COŞKUN'a teşekkürü özellikle bir borç bilirim.

Gökhan GÜRLER  
Sakarya, Şubat 2001

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR.....	V
TABLOLAR LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VI
ÖZET.....	VII
SUMMARY.....	IX

GİRİŞ.....	1
<b>1. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TÜRKİYE VE DÜNYA EKONOMİSİNDEKİ YERİ.....</b>	<b>4</b>
1.1. KOBİ'lerin Tanımlanması.....	4
1.2. KOBİ'lerin Türkiye ve Sakarya Ekonomisindeki Yeri .....	7
<b>2. KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE KOBİ'LERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE İLİŞKİN SORUNLARI.....</b>	<b>11</b>
<b>3. İNSAN KAYNAKLARI SEÇİM SÜRECİ.....</b>	<b>15</b>
3.1. İş Analizi.....	20
3.1.1. İş Analizinin Tanımı, Amaçları ve İş analizlerinin İnsan Kaynaklarının Seçimi Açısından Değerlendirilmesi.....	20
3.1.2. İş Analizi Süreci.....	22
3.1.3. İş Tanımı ve İçeriği.....	26
3.1.4. İş Gereklere.....	28
3.2. İnsan Kaynakları Planlaması.....	29
3.2.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı, Önemi Ve Amacı..	29
3.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının İşletme Planlaması İçindeki Yeri.....	30
3.2.3. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci.....	31
3.2.4. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler.....	34

3.2.5. İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Araçlar.....	35
3.2.6. Personel Gereksinmesi Çeşitleri.....	38
3.2.7. İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Sayısal ve Uzmanların Tahminlerine Dayalı Öngörüleme Teknikleri....	41
3.2.8. İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Yöntemler.....	41
3.3. İnsan Kaynakları Tedarikinin Yapılması.....	46
3.3.1. İnsan Kaynakları İhtiyacının İç Kaynaklardan Karşlanması.....	47
3.3.2. İnsan Kaynakları İhtiyacının Dış Kaynaklardan Karşlanması.....	49
3.4. Personel Seçiminin Yapılması.....	53
3.4.1. Başvurulara Yönelik İlk Eleme.....	55
3.4.2. İlk Elemeden Geçenlerle Ön Görüşme Yapılması.....	55
3.4.3. Personel Seçim Tekniklerinin Uygulanması .....	56
3.4.4. Adayın Mesleki Geçmişinin ve Referanslarının Araştırılması.....	66
3.4.5. Adayın Fiziksel Kontrolü.....	67
3.4.6. Seçim Kararının Verilmesi.....	68
3.4.7. Adaya Seçim Kararının Bildirilmesi ve İş Teklifi.....	68
<b>4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE BULGULARI.....</b>	<b>69</b>
4.1. Araştırmanın Metodolojisi.....	69
4.2. İnsan Kaynakları/Personel Bölümü Yapısı.....	71
4.3. İş Analizi, İş Tanımı, İnsan Kaynakları Planlaması.....	81
4.4. İnsan Kaynakları Tedariki.....	89
4.5. İnsan Kaynakları Seçimi.....	98
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>106</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>113</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>118</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>122</b>

## KISALTMALAR

<b>ATSO</b>	:Adapazarı Ticaret Ve Sanayi Odası
<b>DİE</b>	:Devlet İstatistik Enstitüsü
<b>DO</b>	:Devamsızlık Oranı
<b>İKP</b>	:İnsan Kaynakları Planlaması
<b>İKY</b>	:İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>İK/P</b>	:İnsan Kaynakları/Personel
<b>İTÜ</b>	:İstanbul Teknik Üniversitesi
<b>KOBİ</b>	:Küçük Ve Orta Büyüklükte İşletmeler
<b>KOSGEB</b>	:Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>KSS</b>	:Küçük Sanayi Sitesi
<b>OSB</b>	:Organize Sanayi Bölgesi
<b>PDH</b>	:Personel Devir Hızı
<b>SAÜ</b>	:Sakarya Üniversitesi

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b> Dünya Ülkelerinde Personel Sayısına Göre KOBİ Sınıflandırmaları....	5
<b>Tablo 1.2</b> Faaliyete Geçen Küçük Sanayi Siteleri.....	9
<b>Tablo 4.1</b> İşletmelerin Sektörel Dağılımı.....	71
<b>Tablo 4.2</b> Anketi Dolduran Kişinin Ünvanı.....	72
<b>Tablo 4.3</b> Anketi Cevaplayan Yetkilinin Kurumdaki Görev Süresi.....	72
<b>Tablo 4.4</b> İK/P Yöneticilerinin Daha Önceki Görevleri.....	73
<b>Tablo 4.5</b> Kurumda Muhasebe Yöneticisi Olanların Daha Önceki Görevleri.....	74
<b>Tablo 4.6</b> KOBİ'lerde İnsan Kaynakları İle İlgilenen Bölümün Adı.....	74
<b>Tablo 4.7</b> İK/P Departmanından Sorumlu En Üst Düzey Yöneticinin Ünvanı.....	75
<b>Tablo 4.8</b> İK/P Yöneticisinin Bu Görevde Bulunduğu Süre.....	76
<b>Tablo 4.9</b> İK/P Bölümü Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi.....	76
<b>Tablo 4.10</b> Üniversite Mezunu Olan İK/P Bölümü Yöneticilerinin Mezun Olduğu Bölümler.....	77
<b>Tablo 4.11</b> İK/P Bölümü Yöneticisi Firma Yönetim Kurulunda Görevli mi?.....	78
<b>Tablo 4.12</b> İK/P Departmanı Yöneticisi Firma Yönetim Kurulunda Görevli Değilse Personele İlişkin Konulardan Sorumlu Yönetici Kimdir?.....	79
<b>Tablo 4.13</b> İK/P Bölümlerinde Çalışan Kişi Sayıları.....	80
<b>Tablo 4.14</b> Araştırmaya Katılan KOBİ'lerin Personel Sayısı.....	80
<b>Tablo 4.15</b> Sakarya'daki KOBİ'lerde Çalışan Personelin Tahsil Seviyeleri.....	80
<b>Tablo 4.16</b> İşletmenizde İş Analizi yapılmakta mıdır?.....	81
<b>Tablo 4.17</b> İş Analizleri Hangi Sıklıkta Yapılmaktadır?.....	82
<b>Tablo 4.18</b> İş Analizinde Kullanılan Yöntemler.....	83
<b>Tablo 4.19</b> İş Analizi Sonuçlarının Kullanıldığı Yerler.....	83
<b>Tablo 4.20</b> İş Analizini Nasıl Yapıyorsunuz?.....	84
<b>Tablo 4.21</b> İş Analizi Sonuçlarınızı Denetliyor musunuz?.....	85
<b>Tablo 4.22</b> İş Tanımı Yapıyor musunuz?.....	85
<b>Tablo 4.23</b> İş Tanımının Yenilenme Sıklığı.....	86
<b>Tablo 4.24</b> Yazılı Bir Organizasyon Şeması Var mı?.....	86
<b>Tablo 4.25</b> KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Planlaması Yapılma Oranı.....	87
<b>Tablo 4.26</b> İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Metotlar.....	88

<b>Tablo 4.27</b>	<b>İnsan Kaynakları Planlamasının Kapsadığı Süre.....</b>	<b>88</b>
<b>Tablo 4.28</b>	<b>İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Araçlar.....</b>	<b>89</b>
<b>Tablo 4.29</b>	<b>İnsan Kaynakları Tedarikinde Kullanılan Kaynaklar.....</b>	<b>89</b>
<b>Tablo 4.30</b>	<b>İnsan Kaynakları Tedarikinde Kullanılan Yollar.....</b>	<b>90</b>
<b>Tablo 4.31</b>	<b>İnsan Kaynağı Tedarikinde Kullanılan Duyuru Araçları.....</b>	<b>91</b>
<b>Tablo 4.32</b>	<b>Personel Tedarikini Kolaylaştırmak İçin Uygulanan Yöntemler.....</b>	<b>93</b>
<b>Tablo 4.33</b>	<b>İnsan Kaynakları Tedarikinde Özel Olarak Hedeflenen Kesimler.....</b>	<b>95</b>
<b>Tablo 4.34</b>	<b>Personel Tedarikinde Zorlanılan Gruplar.....</b>	<b>96</b>
<b>Tablo 4.35</b>	<b>Tedarikte İnternet Üzerinden C.V. Bankalarının İzlenme Oranları.....</b>	<b>97</b>
<b>Tablo 4.36</b>	<b>İnsan Kaynakları Seçiminde Kullanılan Yöntemler.....</b>	<b>97</b>
<b>Tablo 4.37</b>	<b>İnsan Kaynakları Seçim Yöntemlerinin Kullanım Sıklıkları.....</b>	<b>98</b>
<b>Tablo 4.38</b>	<b>Kullanım Sıklığına Göre Psikoteknik Test Yöntemleri.....</b>	<b>99</b>
<b>Tablo 4.39</b>	<b>İnsan Kaynakları Seçiminde Kullanılan Görüşme Yöntemleri.....</b>	<b>100</b>
<b>Tablo 4.40</b>	<b>Personel Seçiminde Adayda Aranılan Özellikler.....</b>	<b>101</b>
<b>Tablo 4.41</b>	<b>İnsan Kaynakları Seçiminde İşletmeden Kaynaklanan Zorluklar.....</b>	<b>103</b>
<b>Tablo 4.42</b>	<b>İ.K. Seçiminde Adaydan Kaynaklanan Problemler.....</b>	<b>104</b>



## ŒEKİLLER LİSTESİ

<b>Œekil 3.1</b>	<b>İnsan Kaynaklarının Seçiminde Amaç.....</b>	<b>16</b>
<b>Œekil 3.2</b>	<b>İŒletmelerde İnsan Kaynaklarının Seçim Süreci.....</b>	<b>19</b>
<b>Œekil 3.3</b>	<b>İŒ Analizinin Kullanıldığı Alanlar.....</b>	<b>21</b>
<b>Œekil 3.4</b>	<b>Personel Seçiminde İzlenen AŒamalar.....</b>	<b>54</b>



## ÖZET

Bu çalışma Sakarya ilindeki KOBİ'lerin insan kaynakları seçim sürecindeki uygulamalarını incelemektedir. Amaç Sakaryada'ki KOBİ'lerin insan kaynakları seçim sürecindeki uygulamalarının bilimsel yöntemlerle yapıp yapılmadığını tespit etmektir.

Bu amaçla Sakarya'da bulunan KOBİ'leri kapsayan ve 40 sorudan oluşan bir anket çalışması yapılmıştır. Anketin kapsamı KOBİ'lerde yer alan İnsan Kaynakları bölümlerinin yapısını ve insan kaynakları seçimine yönelik uygulamalarını tespit etmeye yöneliktir. Araştırmada KOBİ'lerin büyük bir kısmında insan kaynakları ile ilgilenen bir bölümünün olmadığı, insan kaynakları ile ilgili sorunlarla daha çok muhasebe bölümünün ilgilendiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca bir insan kaynakları bölümüne sahip işletmelerin bir kısmında ise konu ile ilgili yeterli eğitim seviyesine sahip olmayan yöneticilerin görev yaptıkları belirlenmiştir. Diğer taraftan insan kaynakları seçimine temel oluşturan iş analizleri, iş tanımları ve insan kaynakları planlamasının fazla kullanılmadığı yada etkin olarak kullanılmadığı tespit edilmiştir. Bu noktada tüm bu olumsuz koşullar ışığında insan kaynakları seçiminin etkin olarak yapılması zorlaşmaktadır.

Söz konusu çalışmada öncelikle KOBİ'lerin tanımı yapılarak Türkiye ve Sakarya ekonomisi içindeki yeri incelenmiştir. Öte yandan KOBİ'lerde insan kaynakları yönetiminin önemi ve KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimine ilişkin sorunlar üzerinde durulmuştur. Çalışmada özellikle insan kaynakları seçim süreci geniş olarak ele alınmış ve insan kaynakları seçim süreci dört aşamada gerçekleşen bir faaliyet olarak değerlendirilmiştir. Bu aşamalar birincisinden başlamak üzere iş analizleri, insan kaynakları planlaması, insan kaynakları tedariki ve son aşamada personel seçiminin yapılması şeklinde sistematik olarak incelenmiştir. Yine çalışma içinde Sakarya ilindeki KOBİ'lerde insan kaynakları seçimi ile ilgili uygulanan anket çalışmasının bulguları aktarılmış ve değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, insan kaynakları, insan kaynakları seçimi, iş analizleri, insan kaynakları planlaması, insan kaynakları tedariki.

## **SUMMARY**

This study covers human resource selection process of SMEs in Sakarya region. The purpose is to find out whether the human resources selection process of SMEs in Sakarya is being made with scientific methods or not.

For this purpose, a questionnaire consisting of 40 questions has been applied to SMEs in Sakarya. The questionnaire aims to analyze the structure of the human resource departments of SMEs and the applications related with human resource selection process. The results of the investigation showed that, a great portion of the SMEs don't have a department to deal with human resource management and it is the accounting department who takes over this responsibility. It is also discovered that, in some of the SMEs that have a human resource department, the managers don't have a good level of education perform this job. On the other hand, the research showed that the analysis that build the human resource selection process, job definitions and human resource planning are not used effectively. At this point, all these adverse conditions prevents performing effective human resource selection.

The study makes the definition of SMEs and surveys their role in Turkey's and Sakarya's economy. Along with this, the importance of human resource management and the problems the SMEs face regarding human resource management are analyzed. The study, specially focuses on the human resource selection process and takes this process as a four-phase procedure. It systematically investigates those phases as job analysis, human resource planning, human resource supply and human resource selection. Again within this study, a questionnaire of human resource selection is applied to SMEs in Sakarya and the results are presented along with the evaluation.

**Keywords:** SMEs, Human Resource Selection, Job Analysis, Human Resource Planning, Human Resource Supply.

## GİRİŞ

Son dönemlerde tüm dünyada ve ülkemizde işletmelere ve işletmeciliğe olan bakış açısında önemli değişiklikler olmuştur. Bunun bir sonucu olarak işletmelerin ölçeklerinde önceleri genel kabul gören büyüklük anlayışı giderek yerini küçük ve orta ölçekli işletme anlayışına bırakmıştır. Piyasanın değişen özellikleri girişimcilerin yatırımlarını küçük ve orta ölçekli işletmeler şeklinde gerçekleştirmelerini adeta zorunlu kılmıştır. Sayıları günden güne artan küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ'lerin) fazla ilgi görmesinin bir çok sebebi vardır. Bunlardan en önemlisi KOBİ'lerin büyük işletmelere oranla değişime daha hızlı ayak uydurabilecek yapısal özelliklere sahip olmaları veya daha az yatırımı gerektirmesidir. İşletmeler için hızlı değişebilme şeklinde tanımlanabilecek esnek yapılara sahip olan KOBİ'lere bu özelliği kazandıran en önemli sebep, aslında onların küçük yapılarda olmalarından çok sahip oldukları insan kaynakları, onların bilgi ve yetenekleridir. Adını bilgi çağı koyduğumuz yaşadığımız zamanın en önemli unsuru bilgidir. Bilginin yegane sahibi ve kullanıcısı ise insandır. Bu açıdan baktığımızda küçük işletmeler sahip olduğu insan kaynaklarının bilgi ve yetenekleri sayesinde varlıklarını sürdürebileceklerdir. Hızlı değişime çabuk tepki vermek rekabetin temelini oluşturmaktadır. Değişime tepki veremeyenler eskimekte ve kısa sürede rekabet içinde erimekte-dirler.

Dünya rekabetinde ön sıraları kapmak adına küçük işletmeler, günümüzde gelişmiş ve özellikle gelişmekte olan ekonomiler için önemli oluşumlar haline gelmişlerdir. Hem dünyada hem de ülkemizde KOBİ'lerin sayısı hızla artmakta ve daha fazla önem kazanmaktadır. Anadolu aslanları, Ege panterleri diye anılan ve adlarını sıkça duyduğumuz KOBİ'ler ülkemizdeki işletmelerde de bu tür bir değişimin yaşandığına dair önemli bir delil oluşturmaktadırlar.

Önceden de belirttiğimiz gibi KOBİ'lerin ayakta kalmasını sağlayacak en önemli unsurlardan bir tanesi elindeki insan kaynaklarıyla bilgideki değişimi takip edebilmektir. Bilginin sahibi olan ise insandır. Yani yine üretimin ve hizmetin odak noktasını insan oluşturmaktadır. KOBİ'lerde yönetici pozisyonunda veya çalışan durumunda olan insanlar aslında işletmelerinin ve ülkelerinin rekabet üstünlüğünü ve

devamlılığını sağlayacak unsurlardır. Bu noktada işletmelerin kendilerine en büyük katkıyı sağlayacak insanları, iş arkadaşlarını bulmaları gerekmektedir. İşletmelerin kendilerine en uygun elemanı bulabilmeleri için uzun ve titiz bir çalışma yapılmasını zorunludur. Bu çalışmanın adı da insan kaynakları seçim sürecidir. Bu sürecin etkinliği top yekün işletmenin başarısına olumlu veya olumsuz yönde etki edecektir. Kısacası başarı işletmelere işe aldıkları insanlarla beraber gelmektedir.

KOBİ'ler, ülkemiz ekonomisinin dinamik birimleri olarak istihdam sağlamada ve büyümeyi gerçekleştirmede önemli rol üstlenmektedirler. Toplumun tüm kesimini kapsayan ve her yerleşim birimine yayılmış olan KOBİ'lerin gerek yapısal özelliklerinden gerekse dış çevreden kaynaklanan pek çok sorunları vardır. Bu sorunlardan biri de insan kaynaklarının seçimi ile ilgilidir.

KOBİ'lerde insan kaynaklarının işletmeye alınışında yapılacak bir tercih hatası büyük işletmelere oranla daha büyük zararlara sebep olacaktır. KOBİ'lerde işe alınan personelin işletmeye uyumu, iş arkadaşlarına uyumu, teknik yeterliliği, iletişim özellikleri v.b. gibi farklılıkları diğer çalışanları çok daha kolay etkileyebilmektedir. Bu etkileşimin olumlu veya olumsuz olması ilk etapta personelin doğru seçilmesine bağlıdır. Personel seçimi zaman alıcı ve masraflı bir iştir. Eğer doğru personel işe alınmazsa çalışan personele ilişkin zaman ve verimlilik kayıpları artacak dolayısıyla yeni personel seçme ihtiyacı doğacak, bu da personel seçim masraflarını arttıracaktır. İşe doğru personeli alamayan işletmeler yanlış seçilen bu kişinin yol açtığı zararlara da maruz kalabileceklerdir. Öte yandan doğru elemanın işe alındığında işletmeye yaratabileceği faydaları da düşünürsek, doğru personeli çalıştıramamanın yarattığı fırsat maliyetlerini de göz önünde bulundurmanız gerekmektedir. İnsan kaynakları seçiminde, yanlış personelin işe alınmasından kaynaklanan zararları önleyebilmek için bu sürecin daha başından etkin ve verimli işletilebilmesi gerekmektedir. Bu da İnsan kaynakları seçim sürecinde bilimsel yollarının uygulanabilmesine bağlıdır.

Bu çalışmada öncelikli olarak şu sorulara cevap aranacaktır : KOBİ'lerin İK (İnsan Kaynakları) / P (Personel) Departmanlarının yapısını belirlemek. Böylece KOBİ'lerin etkin bir İK/P stratejisi uygulama altyapısına sahip olup olmadıklarının belirlenmesi

mümkün olacaktır. İkinci ve buna bağı olarak KOBİ'lerin, İK/P tedarik ve seçiminde ne tür yöntemleri kullandıklarının belirlenmesidir. Bu sayede işletmeler için hayati öneme sahip insan kaynaklarının tedarik ve seçimine dair uygulamalarının modern işletmecilikle tutarlılık arz etme düzeyi belirlenmiş olacaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde KOBİ'lerin tanımı yapılmış ardından Türkiye ve Sakarya ekonomisi içindeki yeri ve önemi incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde KOBİ'lerde insan kaynakları yönetiminin önemi ve KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimine ilişkin sorunlar üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise insan kaynakları seçim süreci ele alınmıştır. Bu bölümde insan kaynakları seçim süreci dört aşamada gerçekleşen bir faaliyet olarak değerlendirilmiştir. Bu aşamalar birincisinden başlamak üzere iş analizleri, insan kaynakları planlaması, insan kaynakları tedariki ve son aşamada personel seçiminin yapılması şeklinde ele alınarak tüm aşamalar kendi içindeki süreçlerle beraber açıklanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise Sakarya ilindeki KOBİ'lerde insan kaynakları seçimi ile ilgili yapılan araştırmanın metodolojisi açıklanmış ve elde edilen bulgular aktarılarak değerlendirilmiştir.

Çalışmanın beşinci ve son bölümünde ise uygulanan anketin sonuçları konu çerçevesinde ele alınarak önerilerde bulunulmuştur.

# 1. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER (KOBİ'LER)

## 1.1 KOBİ'lerin Tanımlanması

Bütün ekonomilerin temel dinamiğini oluşturan ve üzerinde bir çok araştırma yapılan KOBİ'lerle ilgili literatür incelendiğinde, KOBİ'lere ilişkin genel kabul görmüş bir tanımlamanın veya ortak bir ölçütün bulunmadığı görülmektedir.

KOBİ kavramı hemen hemen tüm ülkelerde kullanılmasına karşın, daha çok nispi (görelî) bir büyüklüğü ifade eder. Bu kavramın ifade ettiği büyüklük; sanayileşme düzeyine, pazarın yapısına, çalışan kişi sayısına, çalışılan iş koluna ve üretim tekniklerine göre değişebilmektedir (Karataş,1991: 25).

KOBİ'lerin evrensel bir tanımını yapmak oldukça zordur ve tartışmalara açık kalır. Çünkü KOBİ'ler kapsam ve türleri itibarıyla çok çeşitlilik arz etmekte, dünyanın değişik yerlerinde, hatta bir ülkenin değişik sanayi kesimlerinde farklı büyüklük ve ölçeklerde olabilmektedirler (Dinçer, 1994:346).

Karşılaşılan bu zorluk ve karışıklıklara rağmen yine de işletmelerin büyüklüklerinin belirlenmesinde ve büyüklükler arasında sınırlar çizilmesinde kullanılan ölçütler bulunmaktadır. KOBİ'lerin tanımını yaparken kullanılan ölçütler nitel (kantitatif) ve nicel (kalitatif) ölçütler olmak üzere başlıca iki grupta toplanmaktadır.

Nitel ölçütler girişimcinin işletmede fiilen çalışıyor olması, riski üstlenmesi, sahiplik, yöneticilik ve girişimciliğin tek elde birleşmesi, uzmanlaşma ve işbölümü derecesi, yönetimin ve mülkiyetin bağımlılık derecesi, sermaye piyasalarında bulunabilirlik, aile bireylerinin işletmede çalışması şeklinde özetlenebilir (Alkibay, Songür, 2000 :40).

Nicel ölçütler çalışan kişi sayısı, özsermaye, çalışma sermayesi, sabit sermaye, aktifler toplamı, enerji kullanım miktarı, makine parkı değeri, belirli sürede ödenen ücretler, sermayenin tek veya birkaç kişiye ait olması, kapasite, kullanılan alan, kapasite kullanım oranı, vardiya sayısı,ödenen vergi miktarı, ihracatın satış miktarındaki payı

(Çelik,Akgemici,1998:73) pazar payı, belli bir sürede yaratılan katma değer (Demir ve diğ., 2000:71) şeklinde sıralanabilir.

Kobi'lerin tanımlanmasına ilişkin son yıllardaki yaklaşım nitel ve nicel ölçütlerin beraber kullanılmasını öngörmekteyse de, tanımlamalarda genel olarak nicel ölçütler, nicel ölçütler içinde de özellikle personel sayısı esas alınmaktadır.

Bu bilgiler ışığında Türkiye'deki KOBİ'ler daha şu şekilde tanımlanabilir (Bağnaçık,1989:100):

“Hukuki yapısı daha çok şahıs işletmesi şeklinde olan, yabancı sermaye kullanımı düşük, özsermaye kullanımı yüksek, banka kredisi yerine müşteri kredisini tercih eden, üretim sırasında en önemli zorluk olarak finansman sıkıntısı çeken, işi büyütme arzusunda olmak istemesine karşılık sermaye yetersizliği nedeniyle gerçekleştiremeyen, net karını yeniden yatırım harcamalarında kullanan, elaman istihdam ederken piyasa tecrübesine okul eğitiminden daha fazla önem veren, genç elemanlar kullanarak onları mesleki ve teknik açıdan yetiştiren, üretimde uzmanlaşmaya giden, çalışanlarıyla yakın ilişki içinde bulunan firmalardır”

KOBİ'lere yönelik olarak çalışan kurumların her biri kendine göre bazı tanımlar yapabilmektedirler. Bu noktada KOBİ'lerle ilgili birçok tanımın varlığından söz edilebilir. Ama tüm tanımlamalar içinde personel sayısı genel olarak kullanılmaktadır. Personel sayısı baz alındığında ülkelerin kendi yapılarına göre genel kabul görmüş KOBİ kriterleri bir tablo halinde şöyle gösterilebilir.

**Tablo 1.1 Dünya Ülkelerinde Personel Sayısına Göre KOBİ Sınıflandırmaları**

ÜLKE	KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETME	ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME	BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETME
ABD	100'ün altı	101-1000	1000'den fazla
ALMANYA	50'nin altı	50-500	500'den fazla
FARANSA	120'nin altı	10-500	500'den fazla
JAPONYA	50'nin altı	50-300	300'den fazla
İNGİLTERE	20'nin altı	20-250	250'den fazla
HOLLANDA	10'un altı	10-100	100'den fazla

**Kaynak:** (Müftüoğlu, 1998: 121)



KOBİ'lerle ilgili yeni bir sınıflandırmaya giden Avrupa Birliği sektör ayrımı yapmaksızın , çalışan personel sayısını temel alarak tüm sektördeki işletmeleri ;

-mikro işletmeler (1-9 kişi)

-küçük ve orta ölçekli işletmeler (10-499 kişi)

-büyük işletmeler (500'den fazla)

şeklinde tasnif etmiştir.

Türkiye'de ise konu ile ilgili kurumlar tarafından çeşitli nitel yada nicel ölçütler baz alınarak bir çok KOBİ tanımlaması yapılmıştır. Ülkemizde değişik sektörlerde çalışan küçük işletmelerin tümünü kapsayacak standart bir ölçüt bulunmamaktadır. Fakat tanımlamaların yapılmasında en yaygın olarak yine personel sayısı baz olarak alınmıştır.

KOBİ'lerle ilgili olarak Devlet İstatistik Enstitüsü (D.İ.E.) tarafından 1983 yılında,

-küçük işletme (1-9 kişi arası)

-orta ölçekli işletme (10-24 kişi arası)

-büyük işletme (25 ve fazlası)

şeklinde bir tanımlama yapılmıştır (Müftüoğlu, 1998: 132).

Türk hukukunda "küçük ve orta ölçekli işletme" deyimi çeşitli mevzuatlarda yer almaktadır. Ancak bu kavram sadece KOSGEB 'in kuruluşu ile ilgili kanunla tanımlanmıştır (Çelik, Akgemici, 1998:64). Kanunda işletmeler ;

imalat sanayi sektörü için

-1 ile 50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük sanayi işletmeleri,

-51 ile 150 arası işçi çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli sanayi işletmeleri,

olarak tanımlanmıştır (Kosgeb,2001).

Biz de çalışmamızda KOSGEB kanunu ile yapılan KOBİ tanımını kabul ederek çalışmalarımızı bu tanım doğrultusunda yürüteceğiz.

## 1.2 KOBİ'lerin Türkiye Ve Sakarya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Ticari rekabetin ekonomik sistem olarak belirlendiği toplumlarda sistemin sağlıklı olarak işleyişiyle KOBİ'lerin sistem içindeki varlıkları ve güçleri arasında yakın bir ilişki vardır. KOBİ'lerin çoğu büyük işletmelerin yerine getiremediği bir takım fonksiyonları yerine getirdikleri için sisteme olumlu katkıda bulunmaktadır. Kimileri yapılan işin özelliklerinden dolayı KOBİ kalmak durumundadır. Kimileri içinse KOBİ kalmak arzu edilen bir durumdur. Gerek Türkiye'de, gerekse Dünya ekonomisinde KOBİ'ler yaşanan önemli krizlerden fazla etkilenmemiş ve hatta bu krizlerin atlatılmasında önemli roller üstlenmişlerdir (Çelik,Akgemici,1998:75).

KOBİ'lerin sadece ekonomik hayatta değil sosyal hayatta da önemli rolleri vardır. KOBİ'ler ülkede geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik farklarının gidermede mülkiyeti geniş bir alana yaymada, istihdam olanağı meydana getirip, bunu sürdürmede ve demokratik hayatı canlı tutmada önemli bir güçtür. Bu işletmelerin kurulması az sermaye gerektirdiği için ülkenin bir çok bölgesine yayılabilirler. Böylece sanayi nispeten geri kalmış bölgelere de yayılabilmekte, oralarda iş ve istihdam imkanları artmaktadır (Erkan,1998:8).

KOBİ'lerin birer meslek okulu niteliği taşımaları ve üretebilme yetenekleri, bölgesel gelişmede ve göçleri önlemede önemli bir rol oynar. Sosyal ve politik bakımdan kullanılmayan işgücü, hammadde ve finansman kaynaklarının daha küçük yatırımlarla işletilmesi olanaklarını sağlayarak yaşam düzeyinin yükselmesinde etkili olurlar (Çelik, Akgemici,1998:92-93).

Ülkemiz açısından bir değerlendirme yapacak olursak; (Demir ve diğerleri,2000: 67)

- Türkiye KOBİ'lerin tüm işletmeler içindeki oranı %99.8'dir. KOBİ'lerin toplam istihdam içindeki payı %76.7, toplam yatırım içindeki payı %26.5, yaratılan katma değer içindeki payı %38 ve toplam ihracat içindeki payı %8'dir.

- KOBİ'lerin işyeri sayısı ve istihdam yönünden en fazla yoğunlaştığı sektörler Dokuma, giyim eşyası ve deri sanayii, metal eşya-makine ve teçhizat, ulaşım aracı, ilmi ve mesleki ölçme aletleri sanayii, orman ürünleri ve mobilya sanayii, gıda, içki ve tütün sanayiidir.
- KOBİ'ler imalat sanayi içinde işyeri sayısı bakımından çok önemli bir paya sahiptir. Özellikle mikro (1-9) işletmelerde yığılmalar gözlenmektedir.
- KOBİ'ler imalat sanayi istihdamının yarısından fazlasını kapsamaktadır.
- KOBİ'lerde işyeri sayısının fazlalığına rağmen üretilen katma değer düşük kalmaktadır.
- KOBİ'lerin en az faaliyet gösterdiği sektör metal ana sanayi sektörüdür.
- KOBİ'lerin en fazla yoğunlaştığı bölgeler Marmara, Ege ve İç Anadolu bölgeleridir. Bu bölgeler, tüm KOBİ'lerin işyeri bazında %71'ini, istihdam bazında %78'ini, katma değer bazında %89'unu karşılamaktadır.

Sakarya ilinde de KOBİ'ler il ekonomisi için oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Sakarya da ağırlıklı olarak organize sanayi bölgelerinde ve küçük sanayi sitelerinde toplanmış bulunan KOBİ'ler bölgenin ve çevre illerin istihdamına önemli ölçüde katkı sağlamaktadırlar. OSB'ler ve KSS'ler dışında faaliyetlerini sürdüren KOBİ'lerde yavaş yavaş yeni kurulmakta olan OSB'lerde yerlerini almaktadırlar. Sakarya'da projesi tamamlanıp faaliyete giren ve henüz proje uygulama aşamasında olan organize sanayi bölgeleri hakkında kısaca şu bilgiler verilebilir (ATSO, Sakarya İli İktisadi Raporu 1999 : 209-210):

- 1. Organize Sanayi Bölgesi: 150 hektar alana sahip olup 61 firmaya yer tahsisi yapılmıştır. Bölgenin yol, yağmur suyu ve pis su şebekeleri yapılmış içme ve kullanma suyu ihale edilmiş olup, elektrik ve doğalgaz projeleri ihale aşamasındadır. Bugüne kadar 17 firma üretime geçmiş olup, 32 firmanın inşaatı bitmek üzeredir. 12 firma ise inşaatına yeni başlamıştır.
- 2. Organize Sanayi Bölgesi: İlin Hendek İlçesi Mağara mevkiinde 320 hektar alan üzerine kurulmuş olan II. O.S.B.'nin 1/1000 ve 1/5000'lik haritaları yapılmış imar planı ve parselasyon işlemleri bitirilmiş, elektrik işleri yapılmakta

olup ayrıca atık su ve drenaj projeleri yapılmıştır. 106 sanayi parseli oluşturulmuş, yol imalatı tamamlanmak üzeredir

- 3. Organize Sanayi Bölgesi: II. O.S.B.'nin tamamen dolması ve sanayicilerin yoğun talepleri nedeniyle III. O.S.B. için Söğütlü ilçesi civarında yer tespiti yapılmış olup kamulaştırma işlemleri sürmektedir.
- 4. Organize Sanayi Bölgesi: İhtisas Organize Sanayi Bölgesi olarak düşünülmüş bu yer Ferizli ilçesinde bulunmakta ve bu yerin etüt raporları yaptırılmış alt yapı projeleri ihale edilecektir.
- 5. Organize Sanayi Bölgesi: Sakarya İli Pamukova ilçesi hudutları içerisinde 200 hektarlık bir alandan oluşmakta ve bu yerin toprak etüdü tamamlanarak alt yapı projeleri hususunda çalışmalar devam etmektedir.

Daha çok 1-9 sayıda personel istihdam eden mikro işletmelerin ve 10-49 arası personel çalıştıran küçük işletmelerin yer aldığı küçük sanayi siteleri ile ilgili şu bilgiler verilebilir. Sakarya ilinde halen 5'i faaliyette 6'sında inşaat halinde olmak üzere toplam 11 adet Küçük Sanayi Sitesi mevcuttur.

**Tablo 1.2: Faaliyete Geçen Küçük Sanayi Siteleri**

ÜNVANI	İŞYERİ SAYISI	İSTİHDAM EDİLEN PERSONEL
1- Karasu Sahilyolu K.S.S	104	175
2- Adapazarı Ziraat Aletleri K.S.S	196	598
3- Adapazarı Oto Sanko K.S.S	90	362
4- Sakarya Otomobil Tamirciler K.S.	151	1263
5- Hanlı K.S.S.	116	390
<b>TOPLAM</b>	<b>657</b>	<b>2786</b>

**Kaynak:** (ATSO,Sakarya İli İktisadi Raporu 1999:209-210)

### İnşaatı Devam Eden Küçük Sanayi Siteleri:

- 1) Geyve K.S.S.: Bakanlık kredi desteği ile yapılmakta olan sitede 100 işyeri ve sosyal tesisler mevcuttur. Fiziki gerçekleştirme oranı % 40'dır.
- 2) Hendek K.S.S.: Bakanlık kredi desteği ile yapılmakta olan sitede 200 işyeri ve sosyal tesisler mevcuttur. Fiziki gerçekleştirme oranı % 70'dir.
- 3) Ferizli K.S.S.: Bakanlık kredi desteği ile yapılmakta olup 150 işyeri ve sosyal tesislerden oluşmaktadır. 1997 yılı içinde temeli atılmış ve fiziki gerçekleştirme oranı % 20'dir.
- 4) Akyazı K.S.S.: Bakanlık desteği olmaksızın yapılan sitede 200 işyeri ve sosyal tesisler mevcuttur. İnşaatlar Akyazı Belediyesince yapılmaktadır. Sitenin fiziki gerçekleştirme oranı % 80'dir.
- 5) Seçkin Mobilyacılar K.S.S.: Fiziki gerçekleştirme oranı % 98 olan sitede 20 işyeri mevcuttur.
- 6) Adapazarı-Serdivan Mobilyacılar K.S.S.: Sitenin Ağustos/1996 tarihinde temeli atılmış olup fiziki gerçekleştirme oranı % 60'dır. Sitede 156 işyeri mevcuttur.

## **2. KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE KOBİ'LERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE İLİŞKİN SORUNLARI**

İşletmelerin vazgeçilmez ve en önemli unsuru insandır. Çalışan sayısı ne olursa olsun insana ilişkin özellikler her yerde benzerlikler gösterir. KOBİ'lerin birçoğunun, bir insan kaynakları departmanına ihtiyaç duymayacak kadar küçük olmasına rağmen bu durum, KOBİ'lerde insan kaynaklarının önemini azaltmaz. İşletmede çalışan bir kişi bile olsa o kişiye ödenen bir ücret ve işletmeye ait bir personel politikası vardır (Öziskender,1991:2).

Belki KOBİ'ler bir İK/P departmanı kurulamayacak kadar az sayıda personel istihdam edebilirler fakat insan kaynaklarına verilen önem ve bu konudaki uygulamalar büyük işletmelere oranla daha etkin ve verimli olabilir. Bu sadece konuya verilen önem ve konuya duyulan ilgiye göre yönetsel bir yaklaşım meselesidir.

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri evrenseldir. İşletmenin büyüklüğüne bakılmaksızın her işletmede insan kaynakları yönetimi uygulanmalıdır. İnsan kaynakları ile ilgili kararların muhasebe, finans, satış ve üretim faaliyetleri ile ilgili kararlar kadar planlanması ve düzenlenmesi gerekmektedir. İşgücü piyasasında ve yapısındaki değişiklikler, insanın yaşam tarzının değişimi, kadınların işgücü piyasasında daha fazla yer alması ve sosyal güvenlikle ilgili değişen kanuni uygulamalar gibi bir çok değişim, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının işletmelerde uygulanmasını bir anlamda zorunlu kılmaktadır. Pazarlama, finans, üretim gibi işletme fonksiyonlarının başarıyla yerine getirilmesi için etkin bir insan kaynakları yönetiminin uygulanması gerekmektedir. Çünkü bu uygulamaları yerine getirecek olan insandır ve insanın örgüt içi başarısı insan kaynaklarının konusu ama tüm işletmenin sorunudur.

Küçük işletmelerin yönetiminde hayati bir önemi olan lakin sıklıkla gözden uzak tutulan fonksiyon, insan kaynaklarına ilişkin uğraşlardır. KOBİ'lerin rekabette etkili olabilmesi için insan kaynağının etkili ve verimli biçimde kullanılması gerektiği, insan yeteneklerinden de tam olarak yararlanılabilmesi için yoğun yatırımların insana yapılması gerektiği bilinmelidir (Geyik, 2000:30).

İnsan kaynakları yönetimi gelecekte işletmelerin büyüebilmeleri ve rekabette öne geçebilmelerini sağlayan stratejik bir fonksiyondur. Çünkü insan kaynakları yönetimi dış çevreyi incelemeyi gerektirir. İşletmenin hedeflerine bağlıdır. İşletmeyi top yekün olarak ele alır. Sorunların çıkmasına engel olmaya yönelik bir misyonu vardır.

KOBİ'ler insan kaynaklarının stratejik önemini yeterince kavrayabilmiş değildirler. İşletmelerde insan kaynakları diğer kaynaklardan farklı olarak ele alınmalıdır. İnsan kaynaklarının dışındaki kaynaklar girdilerinden fazlasını çıktı olarak işletmeye veremezler. İnsan kaynaklarından en üst düzeyde faydalanabilmenin yolu etkin bir insan kaynakları yönetiminden geçer. İnsan kaynakları uygulamalarında etkinliğin sağlanabilmesi içinde, işletmenin misyonu ve hedefleri göz önünde tutulmalıdır. İnsan kaynakları bugünle bağlantılı olarak geleceği planlayan bir yönetim fonksiyonudur. Hiçbir işletme insan kaynaklarını göz ardı ederek geleceğe ilişkin planlar yapamaz. Geleceğe ilişkin planlar insan kaynaklarının niteliklerine ve başarılarına bağlıdır. İnsan kaynaklarının başarılı olması ise, insan kaynakları yönetiminin başarılı olmasına bağlıdır.

İyi belirlenmiş bir insan kaynakları politikası ve bunun uygulanması; kalifiye eleman bulmak, onları işyerini sevdirmek, işine bağlamak, işyerinde tutmak ve çalışanlardan istenilen verimi almak yönünden KOBİ'lerin sorunlarının çözümünde önemli bir işlevi yerine getirir.

KOBİ'lerin insan kaynakları uygulamalarında karşılaştıkları sorunlar, işletme sahiplerinin komuya gereken önemi vermemeleri veya insan kaynakları uygulamaları ile ilgili yeterli bilgi sahibi olmamaları, diğer yandan da insan kaynakları uygulayıcılarının insan kaynaklarını etkin bir şekilde uygulayacak kadar yeterli uzmanlığa sahip olmayışları gibi temel sebeplerden kaynaklanmaktadır. Kısacası küçük işletmelerde insan kaynakları uygulamalarında karşılaşılan sorunları işletme sahibinden kaynaklanan sorunlar ve insan kaynakları uygulayıcılarından kaynaklanan sorunlar olmak üzere iki temel gruba ayırabiliriz.

İşletme sahipleri teknik konularda bilgi sahibi oldukları alanlarda yatırım yapmaktadırlar. İşletme sahipleri sadece bilgili olduğu teknik konulara dikkat etmekte ve bu noktada insan kaynakları yönetimi uygulamalarına verilen önem teknik konuların gerisinde kalmaktadır. İşletme sahipleri işletmelerinde ya bir insan kaynakları bölümü kurmamakta ya da kurmakta ama insan kaynakları bölümüne gerekli desteği, önemi ve yetkiyi vermemektedir. Bu noktada “acaba insan kaynakları bölümü işletmelerde güncel veya popüler olduğu için mi kurulmaktadır?” sorusu akla gelmektedir. Çünkü uygulamalara bakıldığında KOBİ’lerde personel bölümleri isim değiştirerek insan kaynakları bölümü ismini almakta ve insan kaynakları uygulamalarında bundan daha öteye gidilememektedir.

Diğer taraftan da eskiden personel bölümü yöneticisi olan insan kaynakları yöneticilerinin, insan kaynakları ile ilgili uygulamalarının hala sadece kayıt tutmaya yönelik olduğu açıkça görülmektedir. İnsan kaynakları bölümü, işletmelerimizde idari işleri yürüten ve personelle ilgili kayıtları tutan birimler şeklinde işletilmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri bu işi yürütebilecek ehil kimselerden seçilmemektedir.

İyi personel ilişkilerinin sağlanabilmesi, insan kaynaklarına ilişkin politikaların kurulabilmesine bağlıdır. Büyük işletmelerde bu politikalar yazılı halde iken maalesef küçük işletmelere bu politikalar yazılı hale getirilememektedir. Bunun sebep olarak personel sayısının az olması gösterilmektedir. Oysa temel sebep insan kaynaklarının yeterince önemsenmemesidir. Mikro işletmelerde belki personel sayısının azlığı, personel politikalarının yazılı hale getirilmemesine bir sebep olarak gösterilebilir. Ama personel sayısının 100’lerle ifade edildiği işletmelerde bile yazılı hale getirilmiş bir personel politikası yoktur. Bu ise aslında personel politikalarının yazılı hale getirilmemesinin sebebinin personel sayısının azlığının değil, insan kaynaklarına verilen önemin azlığının bir sebebi olduğunu açıkça göstermektedir. Yine de personel sayısının artması işletmelerde insan kaynakları uygulamaları yapılamasa bile personel bölümlerinin kurulması sonucunu ortaya çıkartmaktadır.

İnsan kaynakları seçimi ile ilgili yapılan çalışmalarda işletme büyüklüğü ile konuya verilen önem arasında yakın bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Küçük işletmelerde



yöneten ve yönetilen olarak çalışanların seçimine, bir görevden başka bir göreve nakline verilen önem, büyük işletmelerle karşılaştırılmayacak kadar azdır. KOBİ'ler girdilerinin teknik-ekonomik yönünü sağlıklı olarak düzenleyemedikleri için, insan yönünü ihmal etmektedirler. Bu işletmelerde çok zaman görülen ise, insan gerekli önemin verilmemesi, yeterli bilgi ve davranışsal özelliğe sahip kişilerin bu bünyede bulunmayışı veya bulunanlara gerekli güvenin duyulmayıp, yetkilerinin tam kullanılmayışı, teknik ve ekonomik sorunların çözümünü geciktirmekte hatta imkansız hale getirmektedir. KOBİ'lerde yönetim hangi makineyi nereden alacağını, malı nasıl üreteceğini, parayı nerden bulacağını daha ağırlıklı olarak düşünürken, bu işleri yapacak elamanları nerden bulacağını ve nasıl seçeceğini düşünmemektedir (Erdoğan,1991:5-6).

İnsan kaynaklarının seçiminde yanlış personelin işe alınmasından kaynaklanan zararları önleyebilmek için bu sürecin daha başından etkin ve verimli işletilebilmesi gerekmektedir. Bu da insan kaynakları seçim sürecinde bilimsel yollarının uygulanabilmesine bağlıdır.

Bundan sonraki bölümde işletmeler için çok önemli olan personel seçiminin, safhaları ve bu safhalarda kullanılan yöntemler üzerinde durulacaktır.

### 3. İNSAN KAYNAKLARI SEÇİM SÜRECİ

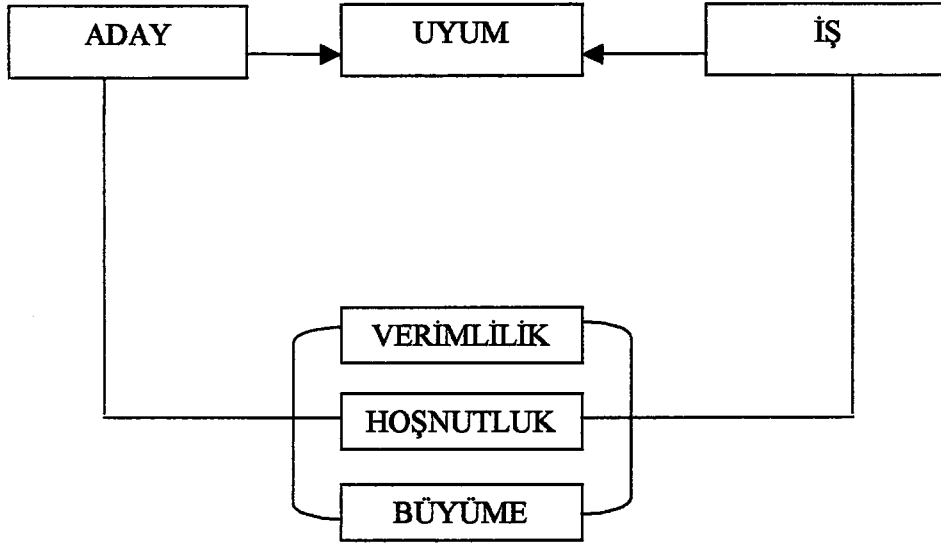
İşletmelerin faaliyetlerini yerine getirebilmeleri için gerekli araçların sağlanması ve işletmeyi amacına ulaştıracak eylemleri yerine getirecek kişilerin bulunup, seçilmesi yönetim fonksiyonları arasında önemli bir yer alır.

Personel seçim işlevinin amacı, adayın çeşitli özellikleri ile işin gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi kurmak için; çalışmak üzere işletmeye başvurmuş adayların, kişiliklerini, almış oldukları eğitimleri, sahip oldukları becerileri ve ilgi duydukları konuları inceleyerek, onlar arasından işgören ve işletme açısından en uygun kişiyi işletmeye kazandırmaktır. İnsan kaynağına ilişkin olarak daha sonra yapılacak çalışmaların başarısı, insan kaynağının seçiminin başarısına bağlıdır. Bireyler farklı yapıya, düşünceye, davranışa, merak ve yeteneklere sahiptirler. Buna karşılık, işletmede yapılan işler arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Sorun, bu işlerle farklı yapıya sahip bireyler arasında bir uyumun sağlanmasıdır. Bu uyumun sağlanabilmesi adayın işletmeye alımı sırasında başlar (Sağlam, 1996:3).

Personel seçimi konusu örgüt açısından olduğu kadar bireyler açısından da son derece önemlidir. Çünkü seçme kararı kişinin tüm hayatını etkileyebilecek bir karardır. Kişinin işinden hoşnutluğu onun işine karşı olan ilgisini arttıracaktır. Tersine bir durum kişi açısından işe karşı isteksizlik yüzünden motive olamama dolayısıyla hem işletme açısından hem de kişi açısından başarısızlık gibi bir sonucu ortaya çıkaracaktır. Bu noktadan hareketle işten duyulacak memnuniyetin personelin kendisi kadar işletme açısından da önemli olduğu düşüncesiyle; işletmeye işin gerekleri ve bireyin hedefleri doğrultusunda uyum sağlanan adayların kazandırılmasına dikkat edilmelidir (Gülen, 1995:14).

İyi bir insan kaynakları seçiminden beklenen, işletmenin çıkarlarıyla adayların çıkarlarını uyumlu hale getirmektir (Yıldız,1989:58-59).

Bunu şekilde aşağıdaki gibi açıklayabiliriz :



**Şekil 3.1 İnsan kaynaklarının Seçiminde Amaç (Kaynak;Yıldız,1989:58)**

Genel görünüşü ile insan kaynakları seçim süreci, insan kaynağı ihtiyacının ortaya çıkmasıyla başlayan, işe elaman daveti ile devam eden ve adayın seçiminin yapıp işletmeye kabulü ile sona eren bir dizi özel çalışmanın toplamıdır. Ancak ideal bir seçim süreci, bir takım hazırlık çalışmalarıyla başlamaktadır. Bu hazırlık çalışmalarının yapılmasından önce işletmenin stratejileri göz önünde bulundurulmalıdır. İşletme içindeki hiçbir faaliyet diğerlerinden bağımsız olarak düşünülemez. Yapılan her faaliyet mutlaka ama mutlaka başka bir değişkeni etkiler. Açık bir sistem içinde bütünü oluşturan parçaların her birinin kendine has bir işleyişi özelliği vardır ve bu parçalar birbirine bağımlıdır (Koçel,1993:157). Ayrıca dış çevreden gelen ve işletmeyi etkileyen parametrelerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bunlar göz önünde tutulduğunda, seçim süreci için bir stratejik yönetim yaklaşımı ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetim işletmelerin kaynaklarının en etkili şekilde kullanılmasını gerektirir. İşletmeyi ulaştığı yere götürecek en önemli unsur sahip olduğu insan kaynaklarıdır. Dolayısıyla insan kaynakları seçim süreci stratejik bir süreçtir. İyi bir seçim süreci ilk başta işletmenin gelecekte ulaşmak istediği yere ulaşmasını sağlayacak adayları bulmayı hedeflemelidir. İnsan kaynakları birimi seçim sürecini, işletmedeki

fonksiyonel bölümlerin işleyişleri, hedefleri ve genel olarak işletmenin stratejik amaçları ve misyonu ile bağdaştırılmalıdır.

İnsan kaynakları seçim sürecinin başarılı olabilmesi için, organizasyonun diğer fonksiyonlarıyla tam bir ilişki içinde olması gereklidir. İnsan Kaynakları politikaları karar almada temel olarak kullanılacak tüm durumlarda kabul edilebilir olmalıdır. Örneğin, insan kaynaklarına ilişkin politikalarının örgütün finansman, pazarlama, halkla ilişkiler gibi çeşitli fonksiyonlarında uygulanabilirlikleri test edilmiş olmalıdır.

İkinci olarak insan kaynakları politikaları toplumla ilişkiler açısından da test edilmiş olmalıdır. Ayrıca, insan kaynakları politikaları, işletme çevresindeki hissedarlar, müşteriler ve diğer firmalar karşısında da işletmeyi rekabetçi üstünlüklere yönlendirebilecek, geliştirilebilecek nitelikte olmalıdır. Bu açıdan İKY politikalarının açık, anlamlı, kabul edilebilir olmasına özen gösterilmelidir.

İşletmelerde insan kaynağına ilişkin çeşitli politikalar geliştirilebilir. Örneğin, bir işletme, işe ilk girişte başka hiçbir yerde çalışmamış elemanların tercih edilmesini politika edinebilir. Bir başka firma mutlaka bir iş tecrübesi arayabilir. Ücret politikası açısından rakiplerden daha fazla ücret ödemek, yılda dört ikramiye vermek şeklinde politikalar benimsenebilir.

Politikalar insan kaynakları seçiminde işyeri açısından ana kriterleri oluşturmaktadır. Süreç tamamıyla, işletmenin ve buna bağlı olarak oluşturulmuş insan kaynakları stratejileri ve politikaları göz önünde bulundurularak yürütülmelidir.

İnsan kaynaklarının seçim sürecinin dört aşamada gerçekleştiğini söyleyebiliriz. İlk iki aşama iş analizlerinin yapılması ve insan kaynakları planlarının yapılmasıdır. Bu iki aşama insan kaynakları seçim sürecinde daha çok hazırlık çalışmaları yada seçim öncesi ön çalışmalar olarak adlandırılabilirler.

İlk safha iş analizinin yapılmasıdır. İş analizleri ve bunu izleyen iş tanımları, işletmede yapılan işlerin ayrı ayrı incelenmesi, içeriklerinin belirlenmesi ve sistematik ölçütlere

uygun tanımların çıkarılmasını kapsar. Böylelikle, bu işleri yerine getirecek olan insan kaynaklarının doğru seçimine imkan sağlanmış olur.

İnsan kaynakları planlaması, insan kaynaklarının seçim sürecinin ikinci aşamasını oluşturmaktadır. İKP ile işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelik ve nicelikte işgören gereksiniminin önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlenmesi amaçlanır (Sabuncuoğlu,2000:28).

Bu iki hazırlık aşamasının bitiminden sonra, hazırlık aşamasında elde edilen veriler doğrultusunda ilk iki aşamaya göre seçim sürecinin daha aktif son iki süreci olan insan kaynaklarının tedarik ve seçim süreci gerçekleşir.

İnsan kaynaklarının tedariki, insan gücü planlaması sonucu ortaya çıkan insan gücü ihtiyacını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları kuruluşa çekebilme faaliyetleridir. Bu faaliyetler sonucunda seçim sürecinde değerlendirmeye alınacak şekilde aday havuzu oluşturulmuş olur.

İnsan kaynaklarının seçim sürecinde son safha, başvuruda bulunan adayların birbirileri ile karşılaştırılarak işletme ve kişi açısından en uygun görülen adayın belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşamada diğer tüm safhalarda elde edilen veriler değerlendirilir ve seçme kriterleri bu veriler ışığında ortaya çıkar. Bu aşama sonucu uygun aday işletmeye kazandırılarak insan kaynaklarında personel seçim süreci tamamlanmış olur.

Buraya kadar kısaca anlatılan personel seçim süreci Şekil 3.2’de verilmiştir. Bundan sonraki bölümde, şimdiye kadar kısaca açıkladığımız İnsan kaynakları seçim sürecini oluşturan safhalar, safhaların amaç ve önemleri, safhaların birbirileri ile ilişkileri ve safhalarda kullanılan yöntemler açıklanacaktır.

## İNSAN KAYNAKLARI SEÇİM SÜRECİ

İŞLETMENİN STRATEJİK AMAÇLARI (MİSYON, VİZYON)



ŞEKİL 3.2: İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Seçim Süreci

### 3.1 İş Analizi

#### 3.1.1 İş Analizinin Tanımı, Amaçları ve İş analizlerinin İnsan Kaynaklarının Seçimi Açısından Değerlendirilmesi

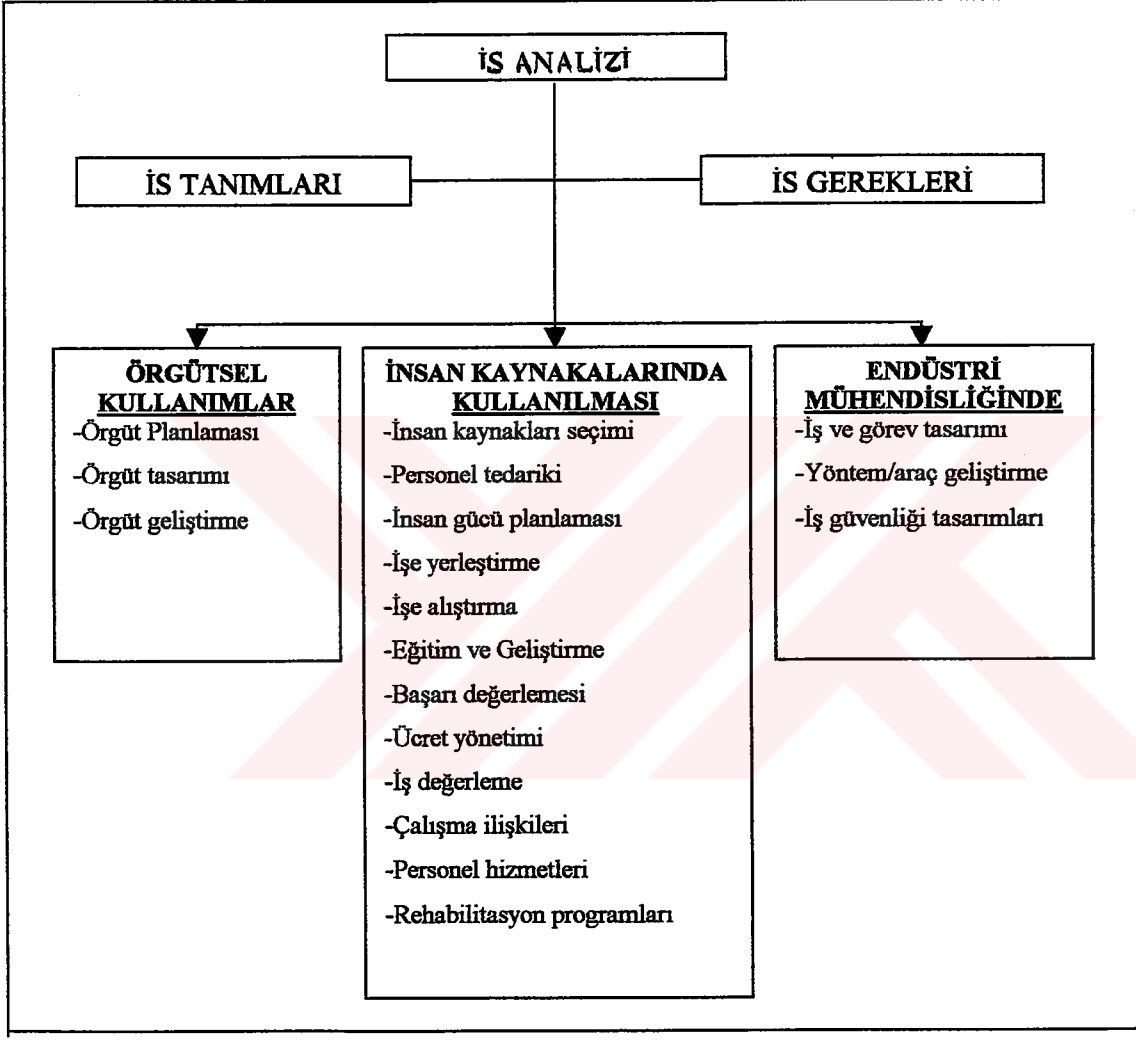
En kısa tanımıyla iş analizi işin kendisini inceler. İş bir kimsenin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamı olarak tanımlanır. İş analizi, işgörenler tarafından tek tek ya da toplu halde yerine getirilen işin ayrıntılı olarak incelenmesini amaçlar (Sabuncuoğlu,1994:80). Bir başka tanıma göre iş analizi; bir işin kapsamı, insan kaynağı gereksinimi, içinde yer aldığı çevre ve koşullar hakkında bilgi toplamak ve bu bilgiyi analiz etme üzere kullanılan sistematik bir yöntemdir (Acar, 2000 : 36).

Bir iş analizi yapılırken öncelikle; işin adı, işin gerektirdiği etkinlikler, neden, ne zaman, nerede ve nasıl yapıldığı, üretilen mal ve hizmetlerin türü ve miktarı, işin yapılmasında kullanılan alet, makine, teçhizatların neler olduğu, kimler tarafından kontrol edildiği, çalışma şartlarının (ısı, nem, kaza riski v.b.) nasıl olduğu, İşin yapılmasında aranan özelliklerin (fiziki güç, yetenek, eğitim durumu, tecrübe v.b.) neler olduğu, işin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların sınırlarının ne olduğu, işin işletmedeki konumu, işletmede yapılan diğer işlerle bağlantısı konuları araştırılır (Gülen,1995:105).

İş analizi insan kaynakları yönetiminin temel aracıdır ve insan kaynakları yönetiminin alt yapısını oluşturur. Sonuçlarından geniş ölçüde yararlanması nedeniyle iş analizleri çok zaman insan kaynakları yönetimine ilişkin programların temelinde yer almaktadır. İyi bir iş analizi yapılmaksızın insan kaynaklarının işlevlerini yerine getirmesi mümkün olsa da zor ve sonuçları açısından yarasız olabilir (Can ve Diğerleri,1998:44).

İş analizinin yapılaş amaçları ve kullanım alanları oldukça geniştir. Temel bir işlev olan iş analizi ve onun uzantıları olan iş tanımları ve iş gerekleri işletmede yapılan bir çok

faaliyete temel bir veri oluşturur (Serinkan,?: 24). Bu noktada amaca dönük iş analizleri gerçekleştirilebilir yada iş analizi verileri amaca uygun olarak yorumlanılabilir, kullanılabilir. Aşağıda iş analizinin işletmedeki kullanım alanları şekil üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 3.3 İş Analizinin Kullanıldığı Alanlar (Kaynak:Yüksel,1998:74-Can ve diğ., 1998:45)

İnsan kaynaklarının seçiminin yapılabilmesi için ilk önce iş görenin yapacağı işlerin belirlenmesi gerekir. Yeni personel alınırken, başvuran adayların yetenekleri ile boş bulunan işin gerekleri arasında bir uyumun olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Bu,



işe göre adam alma politikasını ortaya koyar. Bunu sağlayabilmek için nesnel ölçütler olarak kabul ettiğimiz işin yapısı, özellikleri ile ustalık, sorumluluk ve çalışma koşullarının bilinmesi gerekir. Bunu gerçekleştirmek, işin tanımlanmasına olanak sağlayan iş analizinin yapılmasına bağlıdır (Bingöl,1997:46). İnsan kaynakları seçimi açısından iş analizinin temel yaklaşımı işi yapacak kişinin işletmede yapacağı işe ve bu işi başarabilmek için taşıması gereken özelliklere ilişkin bilgi oluşturmaktır (Erdoğan, 1991:14).

### 3.1.2 İş Analizi Süreci

İş analizleri beş temel aşamada gerçekleştirilen bir çalışmadır. Kullanılabilir, yararlı verilere ulaşabilmek için her aşamaya gereken önemi ve özeni göstermek ve her aşamanın gereklerini yerine getirmek zorunludur. İş analizi aşağıdaki aşamalar sonucunda oluşur:

- Hazırlık çalışmaları
- İş analizinin örgütlenmesi (Uygulayıcıların seçimi ve eğitimi)
- İş analizi yönteminin belirlenmesi
- İş analizinin uygulanması (Veri toplamaya yönelik alan çalışması)
- İş analizi sonuçlarının denetlenmesi

**Hazırlık Çalışmaları :** İş analizi, işin ve işi yapan personelin niteliklerini belirlemeye yönelik bir çalışma olduğundan, iş analizine başlamadan önce örgütün incelenmesi yani örgütün amaç, yapı, girdileri ve çıktılarının irdelenmesi ve değerlendirilmesi yapılır. Bu ön hazırlık çalışmasında bir diğer önemli faaliyet, analiz edilecek işlerin saptanmasıdır. Küçük örgütlerde az sayıda iş bulunduğundan bu faaliyet kolayca yapılabilir (Can ve diğerleri,1998:46).

Analizciler arasında farklı görüşlerin ortaya çıkmaması bakımından bir iş analizi kılavuzu hazırlanmalı ve analiz aşamasında bu kılavuza göre hareket edilmesi sağlanmalıdır. Geniş ve doğru bilgiye önceden sahip olmak, analiz süresini kısaltır, basit konularda sorular sorulmasını engeller (Yıldız,1989:143).

**Örgütlenme Çalışmaları:** İş analizi örgütlenmesinde yanıtlaması gereken sorulardan biri, analizcilerin örgüt içinden mi, yoksa örgüt dışından mı sağlayacağını belirlemesidir. Ya da karma bir yöntem mi izlenmelidir (Can ve diğ.,1998:46). Tüm yöntemlerin belli avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Analizi yapacak kişilerin kurum içinden seçilmesi durumunda, bu analizcilerin işletme faaliyetlerini yakından tanımaları nedeniyle ileride çalışmalar bitip işlerinin başına döndüklerinde verimliliklerini artırıcı ve işletme için yararlı bilgi ve görgüye sahip olmaları sağlanmış olur. Diğer taraftan, her zaman gördükleri şeyleri dikkatten kaçırma ve objektiflikten uzaklaşma, eğitim masrafı ve analiz sürecinde işlerinden uzak kalmaktan dolayı işlerin aksaması türünde olumsuz durumlar da ortaya çıkabilir. İşletme dışından uzmanlar kullanılmasın da ise, işletmenin normal işleri aksamayacaktır. Uzman kişiler objektif bakış açısına sahiptirler. Deneyimleri olduğundan örgütün sorularına cevap verebilirler, çalışmalar daha kısa bir sürede tamamlanabilir. Dış uzmanlardan faydalanmak oldukça masraflı bir iştir. İş görenler bu yabancı kişilere tepkisel yaklaşabilirler ve yardım etmeyebilirler. İlk iki yöntem birlikte de kullanılabilir. Buna göre danışman kuruluşun görevlendirdiği kimseler işletme içinden seçilen personele iş analizi konusunda gerekli eğitimi verip onlarla birlikte çalışmaları yürütebilirler. Bu şekilde her iki yöntemin avantaj ve dezavantajları dengelenebilecektir.

**Yöntemin Belirlenmesi:** İş analiz yöntemleri, analiz edilecek işlerin sayı ve farklılığına göre değişiklik göstermektedir. İş analizinde geliştirilen yöntemler özde bilgi toplamada izlenen farklı yollardan kaynaklanır. Amaç tam ve doğru bilgilerin en sağlıklı yoldan elde edilebilmesidir (Sabuncuoğlu,2000:58). En iyi tek iş analizi yöntemi bulunmamaktadır. İş analizcisinin, her yöntemin aldığı zaman, maliyet ve alınacak sonuçların kesinliğini değerlendirerek uygun yöntemi seçmesi gerekmektedir. İş analizlerinin sonuçları güvenilir, geçerli ve kapsamlı olmalıdır. Genel olarak dört iş analizi yöntemi vardır. Anket, gözlem, görüşme ve bileşik (karma) yöntem (Can ve diğ.,1998:48). Bunların dışında kritik olayların incelenmesi, filmiler, teknik raporlar ve kayıtların incelenmesi iş analizinde kullanılan diğer yöntemlerdir. Fakat biz burada en yaygın kullanılan dört iş analizi yöntemini inceleyeceğiz:

Anket (Soru Formu Doldurma) Yöntemi: Anket yöntemi iş analizinde yaygın kullanımı olan bir yöntemdir. Araştırma aracı olan anket, iş analizi yapılacak olan örgütün ve işlerin nitelikleri dikkate alınarak geliştirildikten sonra yanıtlanmak üzere personele verilir. İş analiz anketini, her iş için en az bir personelin yanıtlaması gerekir. Personelin verdiği yanıtların o personelin gözetmenine kontrol ettirilmesi sonuçların sağlıklı olması açısından yararlı olabilir (Can ve diğ.,1998:48). Bu formlar doldurulduktan sonra işe ilişkin bilgiler toplanarak değerlendirilir (Sabuncuoğlu,2000:59).

Anket yönteminin en büyük yararı çok sayıda işle ilgili bilginin çok kısa sürede toplanmasına imkan vermesidir. Ayrıca daha az iş analizi elemanı gerektirmesi yani veri toplama maliyetlerinin az olması, iş analizi çalışmalarına daha fazla personelin katılımını sağlaması, personelin işlerini bir bütün olarak ve ayrıntılarıyla görmelerini sağlaması, standart formların kullanımı nedeniyle analiz çalışmasına bir örneklik getirmesi gibi yararları vardır. Öte yandan sayılan bu yararları karşın anket yönteminin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar, personelin iş analizine verdiği yanıtların tam doğru olmaması, personelin işini iyi bilmesine karşın sadece önemli yönlerini tanımlaması, açık ve kesin bir şekilde bilgi verememesi, soru formlarının beklenen ilgiyi görmemesi, ve anket formlarının hazırlanmasında ki güçlükler şeklinde özetlenebilir (Sabuncuoğlu,2000:59). Bu nedenle anket yönteminin gözlem ve görüşme yöntemiyle desteklenmesi yerinde olacaktır.

Gözlem Yöntemi: Bu yöntem, iş analizcisinin iş görenleri belirli bir iş gününde işlerini ifa ederken gözlemesini ve bu gözlemlerin sistemli olarak kayda geçmesini gerektirir (Bingöl,1997:53). Gözlem yönteminden yararlı bir sonuç elde edebilmek için üzerinde titizlikle durulması gereken konular şunlardır; gözlem sırasında elde edilen bilgiler vakit kaybetmeden kağıda geçirilmelidir, belirsiz noktalar bulunduğu anda bunu ilgili işi yapan personelin gözetmenine sorarak açıklığa kavuşturmakta yarar vardır, gözlem sırasında personelin doğal çalışma ortamı içinde bulunmasına çaba gösterilmesi gereklidir (Can ve diğ.,1998:48) gözlemler kısa ve sistematik aralıklarla gerçekleştirilmelidir (Öztürk,1995:10).

Bu yöntem basit ve daha çok bedensel hareketlerin egemen olduğu, makine operatörlüğü gibi işler için uygun olan bir yöntemdir. Bu yöntemin başlıca sakıncaları şunlardır; gözlenen personel, iş analizinin kendisinin ücret ve diğer olanaklarını olumsuz etkileyeceğini düşünerek davranışlarını bilinçli olarak değiştirebilir (Can ve diğ.,1998:49). Düşünsel eylemlerin yer aldığı işleri bu yöntemle analiz etmek mümkün değildir, işin tamamlanma süresi çok uzun ise yöntemin uygulanması zorlaşır (Bingöl, 1997:54).

**Görüşme Yöntemi:** Görüşme yönteminde, iş analizcisi işi yapan personelle yüz yüze görüşmektedir. Bu yöntemde de planlı görüşme aracı olarak ankete benzeyen soru formu veya iş kontrol listesi kullanılmaktadır. Bu yöntem iş analizcisine personelin anlayamadığı soru ve konuları anında açıklama ve net olmayan yanıtlara anında müdahale etme imkanı tanır. İş analizcisi bilgi toplamak için hem personel hem de onun yöneticisiyle görüşmektedir. Bu şekilde personelin verdiği bilgiler, personelin ilk amiri ile görüşülerek test edilmiş olur. Görüşme yüz yüze yapıldığından iletişim sorunları yaşanmamaktadır. Bu yöntemle zihinsel ve davranışsal faaliyetlerin birlikte açıklanması mümkün olmaktadır (Can ve diğ.,1998:50). Görüşme yönteminin en büyük sakıncası uzun zaman alması ve pahalı olmasıdır. Ayrıca görüşme yapılan iş gören yaptığı işi abartabilir (Yıldız,1989:144).

**Bileşik (Karma) Yöntem:** Karma ya da bileşik yöntem, yukarıda sayılan analiz yöntemlerinin bir arada kullanıldığı yöntemdir. Yukarıda belirttiğimiz gibi iş analiz yöntemleri tek başına uygulandıklarında anlamlı sonuçlar vermemektedirler. İşte karma yöntem, bir yöntemin eksik ve zayıf yönlerini tamamlayacak şekilde diğer yöntemlerle desteklenmesi anlamına gelir. Örneğin analist anket yöntemiyle topladığı bulguları görüşme yolu ile destekleyebilir (Can ve diğ., 1998 :51).

**İş Analizinin Uygulanması (Veri Toplamaya Yönelik Alan Çalışması):**İş analizi sırasında hangi yöntem uygulanırsa uygulansın, alan çalışması sırasında analizcilerin belirli tavır ve davranışları benimsemesi gereklidir.

-Analizci orada bulunma amacını bilmelerini sağlamak üzere personele kendini tanıtmalıdır. Gözetmenler iş analizinin ne olduğu ile ilgili olarak yanlarında çalışan personele bilgi vermelidirler. Böylece olası tepkisel davranışların önüne geçilebilir.

-Personele ve analiz edilen işe yakın ilgi gösterilmelidir. İş analizcisi hem personele hem de işe gereken ilgiyi gösterirse, personel daha açık olacak ve daha fazla bilgi vermeye başlayacaktır.

-Analizci personele işini nasıl yapması gerektiğini anlatmamalıdır. Amaç personele işini öğretmek değil işin kendisini analiz etmektir.

-İş analizcisi iş ile işi yapan kişiyi karıştırmamalıdır. Amaç belirli bir personeli betimlemek değil, onun yaptığı işi, sahip olduğu becerileri betimlemektir (Can ve diğ., 1998 :51).

**Yapılan İş Analizinin Denetlenmesi:** İş analizinde elde edilen sonuçların güvenle kullanılabilmesi açısından sonuçların denetlenmesi oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Burada sonuçların sağlıklı olup olmadığı araştırılır. Bu amaçla, örnekleme yöntemi uygulanarak belirli işlerin yeniden analizine gidilebilir. Elde edilen sonuçlar eğer yapıldıysa bir önceki analizin sonuçları ile karşılaştırılabilir. Ayrıca bir iş için toplanan bilgiler aynı işi yapan başka kişilere danışılarak doğrulattırılmalıdır. Bu yolla analizci ek bilgi elde edebilir ve bazı çelişkili noktaları yakalayabilir (Sabuncuoğlu, 2000:64).

### 3.1.2 İş Tanımı ve İçeriği

İş tanımları iş analizi çalışmaları sonucunda ortaya çıkan yazılı bir belgedir. Bu bakımdan iş tanımları iş analizlerinin ayrılmaz bir parçasıdır (Bingöl,1997:56). İş analizi tamamlandıktan sonra toplanan verilerin sistematik hale getirilmesi gerektiğinden her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemler, sorumluluk ve ödevler ile çalışma koşulları özet bir şekilde yazılı olarak ifade edilir. Bu belgeye iş tanımı denir (Yüksel,1998:78). İşletme içinde bir işin yapılma amaçlarının ve özellik isteyen iş dilimlerinin belirlenmesi, işin yapılabilmesi için gerekli olan yeteneklerin ve sorumlulukların genel hatları ile belirlenmesi, işin diğer işlerle ilişkisinin belirlenmesi ve iş şartlarının iş gören açısından belirgin hale getirilmesi iş tanımının temel amacıdır.

İş tanımı iş analizinin doğal uzantısı olarak kabul edildiğine göre iş analizinde güdülen amaçlarla iş tanımlarının amaçları özdeşleşecektir. İş tanımı görevin başarılmaması için gerekli olan temel çabaları kapsar, böylece bir yandan iş gören seçimini yapacak olanlara aranacak özelliklerin dereceleri için sınır oluşturur, diğer yandan işe alınan adaylara görevlerini ve sorumluluklarını gösterir (Erdoğan,1991:24-25).

Personel seçimine hazırlık çalışması olarak düzenlenmiş iş tanımlarının bir çok faydalı kullanımı söz konusudur. Öncelikle iş gereklerinin (iş spesifikasyonları) düzenlenmesinde ilk kaynaktır. Zaman içinde değişimler dinamik olarak tanıma yansıtılırsa sürekli olarak iş gören özelliklerinin belirlenmesi için kaynak olma özelliğini korur. Yeterli bir iş tanımı insan gücü planlaması ve adayların müracaat safhasında ön analizinin yapılması için faydalı olacaktır (Erdoğan,1991:24-25).

Bütün işletmeler tarafından kullanılan genel kabul görmüş standart bir iş tanımı formu bulunmamakta, iş tanım formları biçim açısından farklılıklar göstermektedir. Bu farklılık daha çok iş tanımlarının farklı kullanım amaçlarından kaynaklanmaktadır. Tipik bir iş tanımı formunun içeriğinde şu bilgiler yer almalıdır (Yüksel,1998:78):

- 1) İşin kimliğini oluşturan bölüm: Bu bölümde, işletmenin adı, iş tanımının hazırlandığı tarih ve iş tanımının geçerlilik tarihi işin adı, kodu, bağlı bulunduğu bölüm, işin kategorisi gibi bilgiler yer almalıdır.
- 2) İşin özetini oluşturan bölüm: İşin amacını, kapsamını ve işe bağlı görevleri gösteren bölümdür. Bu bölümde iş diğer işlerde ayırt edilecek özellikleriyle yazılmalıdır. İşin ne olduğu, nasıl ve niçin yapıldığı açıkça ve kolayca anlaşılacak şekilde ifade edilmelidir.
- 3) Yapılan işin açıklandığı bölüm: Bu bölümde işe ilişkin görevler belli bir sıra içinde sistematik olarak sunulmalıdır. İş yapılırken kullanılan makine, araç, gereç ve malzemeler, işin kim tarafından denetim altında bulundurulduğu, işe ilişkin mali sorumluluk, çalışma koşulları, iş riski gibi türündeki bilgiler bu bölümde yer almalıdır (Yıldız,1989:148).

İşe ilişkin bilgiler amaca göre belirlenmiş sistematik bir biçimde düzenlenmeli, cümleler geniş zaman ve üçüncü tekil şahıs diliyle yazılmalıdır.

### 3.1.2 İş Gereklere (İşin Bireysel Özellikleri)

İş analizi sonucu yapılacak iş tanımı ile iş spesifikasyonu (iş gereklere) arasında önemli farklar vardır. İş tanımı işin ne istediğini belirler, başka bir deyişle işin profilidir. İş gereklere ise işin iş görenden ne istediğinin, iş görenin başarılı olması için sahip olması gerekli özellikleri belirlemeye dönüktür (Erdoğan, 1991 :26).

İş gereklere çoğu zaman iş tanımlarının bir bölümünü oluşturacak şekilde hazırlanmaktadır. Aralarındaki ilişki gerçekten çok yakındır. Ama iş gereklere ayrı bir form üzerinde hazırlamakta fayda vardır. İş gereklere formunda yer alan ve işi yapacak personelde aranan nitelikleri sistematize eden dört genel faktör bulunmaktadır.

1) Yetenek Gereklere: Yetenek potansiyel bir büyüklüktür ve işin başarımı için ön koşulu oluşturur. Yetenek gereklere, personelin sahip olduğu yetenek düzeyini değil, işin gerektirdiği an az yetenek düzeyini göstermelidir. Yetenek gereklere iki ayrı noktada incelenir, fiziksel yetenekler ve düşünsel yetenekler.

2) Çaba Gereklere: Çaba gereklere, bir işin amaca uygun gerçekleşmesi için harcanan güç ve enerji olarak yorumlanır.

3) Sorumluluk Gereklere: İş gereklere hazırlanırken işin yapılmasından ötürü ne tür sorumlulukların ortaya çıkacağı açıkça saptanır. Örneğin malzeme sorumluluğu, gözetim sorumluluğu, diğer kişileri koruma sorumluluğu, mali sorumluluk v.b.

4) Çalışma Koşulları: Her işin yapıldığı ortam ve işin kendine özgü koşulları vardır. Bu koşulların iyileştirilmesi verimliliği arttırmaya yöneliktir. Bu koşullar iş gereklere açıkça belirtilmelidir. İş Ortamı, iş çevresi, sıcak, nem, gürültü, buhar, iş tehlikeleri, işin yapılışı sırasında ortaya çıkması muhtemel iş kazaları ile meslek hastalıkları v.b.

5) Diğer Konular: Yaş, cinsiyet, askerlik durumu, medeni hal, çocuk olup olmaması v.b. (Can ve diğ.,1998:57-58).

## 3.2 İnsan Kaynakları Planlaması

### 3.2.1 İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı, Önemi ve Amacı

İşletmecilikte her temel fonksiyonun başarı sağlayabilmesi için mutlaka iyi bir planlamanın yapılması önerilir. En genel anlamıyla plan, gelecekte izlenecek yolun önceden belirlenmesidir. Planlar, işletmelerin amaçlarına en kısa yoldan ulaşmalarını engelleyecek etmenlere karşı önlem alınmasını sağlar (Öz-Alp ve diğ.,1996:119).

İnsan kaynakları yönetiminde, işletmenin yeter sayıda ve nitelikte personelin gereken zamanda sağlanabilmesi için örgütün mevcut potansiyeli, gelişim trendi ve stratejik amaçları dikkate alınarak bir planlamanın yapılması gereklidir. İşletmenin insan kaynaklarını en akılcı biçimde kullanmayı ve işletmenin gelecekteki insan gücü kaynağını nitelik ve nicelik yönünden karşılaştırmayı amaçlayan bu örgütsel faaliyetlere insan kaynakları planlaması denmektedir (Aykaç,1999:93-94). İnsan kaynakları planlaması kavramı ile yapılan tanımlardan birisi, “İşletmenin üretim çabalarını destekleyecek ve amacına ulaşmasını sağlayacak iş görenin nitelik ve nicelik yönünden sağlayabilme amacıyla yapılan planlama çalışmalarına insangücü planlaması denir” şeklindedir (Yıldız,1989:45). Verilen bir başka tanım ise “insan kaynakları planlaması, değişen ekonomik politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika, programların oluşturulması” şeklindedir (Palmer ve Winters, 1993 :32).

Bununla birlikte, bazı kaynaklarda ise “beşeri kaynaklar planlaması”,“personel planlaması”,“insangücü planlaması”,“işgören planlaması”,“işgücü planlaması” gibi farklı şekillerde adlandırılan bu kavramı biz çalışmamızda insan kaynakları planlaması şeklinde adlandıracağız.

İnsan kaynakları politika ve planlamasındaki aksaklıklar, yani insan kaynağının iyi kullanılmaması uzun vadede firmayı son derece zor bir durumda bırakabilir. Zira firmanın varolmasının ana unsuru olan insandır (Tufan,1989:2). İnsan kaynakları bölümlerinin en önemli görevlerinden birisi işletmenin ihtiyaç duyduğu personeli belirli



bir düzen içinde işletmeye kazandırmaktır. İstenilen zamanda ve istenilen nitelikte işgören sağlanamaması işletmelerin faaliyetlerini aksatır. Belli bir dönem içinde işletmede gereğinden fazla işgören bulunması mal ve hizmet maliyetlerini olumsuz yönde etkileyerek işletmenin rekabet gücünü azaltır. Bu nedenle sistemli bir insan kaynakları planlaması işletmeler açısından büyük önem taşır. İKP 'nin ana amaçlarından birisi işletmede ne gereğinden az ne de gereğinden fazla işgücü olmasını engellemektir. İkinci bir ana amacı ise, halihazırda işletmede çalışmakta olan personelin bilgi, beceri ve yeteneklerinin en uygun ölçüde kullanılmasının sağlanmasına yöneliktir (Coşkun,1999:4).

İnsan kaynakları planlamasının ayrıntılı amaçları şunlardır : İnsan kaynaklarının envanterini çıkartmak, personel maliyetini kontrol etmek, bilinçli bir örgütsel düzen kurarak ve işletmenin insana uyarlanmasını amaçlayan önlemler alarak üretimde global bir artış sağlamak (Sabuncuoğlu,2000:31), insan kaynaklarının moral durumunu düzeltmek, çalışma yaşamının kalitesinin artırılması, ücret yönetiminin etkinliğini arttırmak, ihtiyaç duyulan personelin gerekli zamanda, gerekli nitelikte sağlamak ve elamanın tedarik edilebileceği kaynakları tespit etmek, çıkartılacak personelin belirlenmesi, personel eğitim, geliştirme, yükselme ve değerlendirme stratejisini belirlemek (Yıldırım, 1994:26).

### **3.2.2 İnsan Kaynakları Planlamasının İşletme Planlaması İçindeki Yeri**

Yukarıda da belirtildiği gibi İKP 'nin amaçları, işletmenin bütünsel amacını gerçekleştirme doğrultusunda; gerekli sayıda ve istenen yetenek ve beceri düzeyindeki personeli, doğru zamanlarda, gerek duyulan işler için hazır bulundurmadır. Alınan bu personel yaptıkları işlerle öngörülen amaçlara ulaşmayı sağlayacaklardır (Kaynak,1996:11).

İşletme organizasyonunda faaliyet gösteren bölümlerden hangisi açısından olursa olsun (üretim, pazarlama, finans v.b.) gerçekleştirilmeye çalışılan fonksiyonlar, ancak insan kaynakları planlamasının etkin işletilmesi sonucu gereken yer ve zamanda gerekli işgücünün hazır bulundurulmasıyla başarıya ulaşabilirler. Bu ilkenin ışığında insan

kaynakları planlamasının işletme planlamasıyla tam bir bütünleşme halinde olması gereklidir. Aksi halde söz konusu bölümlerde işgücü açısından çıkabilecek dar boğazlar, işletme planlaması bütünlüğünü zedeleyebilecek nitelikte olabilir (a.g.e.,1996:115). İşletmenin diğer fonksiyonlarıyla uygunluk sağlamayan insan kaynakları planlamasının değeri azalacağı gibi başarı şansı da azalacaktır.

Özellikle stratejik planlamalarda, insan kaynakları planlaması işletme planlaması ile birleştirilerek uygun bir model elde edildiğinde planlamanın anlamı bir kat daha artacaktır (Tufan,1989:5). İnsan kaynakları planlamasının amaçlarına ve işletme planlaması içindeki yerine bakıldığında, özde bir stratejik yaklaşımın olması gerektiği açıkça görülecektir. İKP' nin İşletme planlaması içinde bütünleştirilmesi aslında stratejik bir yöntem ve yaklaşımdır. İKP' nin işletmenin uzun vadeli hedeflerini göz önünde tutması ve gelecek yönelimli olması, işletmeyi bir sistem olarak ele alması, iç ve dış çevre şartlarını planlama içinde bir veri olarak kullanması, işletmenin kendi geçmişi incelemesi ve bunlardan sonuç çıkarması şeklindeki tüm yaklaşımları aslında İKP' nin doğası gereği stratejik bir planlama faaliyeti olduğunu göstermektedir (Dinçer,1994:23-42).

### 3.2.3 İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

İKP diğer işletme planlarından farklı bir yaklaşımı gerektirir. Çünkü konusu insandır ve istihdam edildiği şirketin malı değildir. İnsan kaynağı eğer o kuruluşun aldığı kararlardan hoşnut kalmazsa, o işyerinden ayrılma özgürlüğüne sahiptir. Bu durum diğer kaynaklar için geçerli değildir (Özakman,1994:8). Ortak bir amaç için birlikte çalışanların her biri çalışma yaşamına başka kişisel ve sosyal özgeçmiş getirir. İki bireyden hiçbiri işinden aynı şeyleri talep etmez. İnsan kaynakları planlamasında temel güçlük, planlanacak olan şeyin insanla ilgili olmasında yatar. Başka bir deyimle işgücü; fiziksel, psikolojik ve sosyal nitelikleriyle ölçüye vurulması çok güç olan ve homojen özellikler göstermeyen bir üretim girdisidir. Sayısal ve sosyal verileri bu denli karmaşık bir süreci planlamak oldukça zor ve karışık bir iştir (Kaynak,1996:5-6).

Genel olarak baktığımızda insan kaynakları planlaması temelde üç aşamayı içermektedir. Birinci aşama İşletmenin sahip olduğu işgücünün niteliklerinin analizi ve bu işgücü hareketlerinin tahmini (işletme içi işgücü arzı), ikinci aşama, işletmede mevcut olan ve ileride ortaya çıkacak işlerin görülmesi için işletmenin ihtiyaç duyacağı işgücünün hesaplanması (işletmenin işgücü talebi), üçüncü aşama ise, işgücü arzı ile işgücü talebi arasındaki farkları hesaplayarak, işletmenin gelecekteki insangücü ihtiyacının ortaya konmasıdır (Yıldız,1989:48).

Konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde insan kaynakları planlamasına ilişkin sürecin farklı şekillerde ele alındığını görmekteyiz. Fakat tüm çalışmalarda İKP' na ilişkin ortaya konan süreçlerin ortak noktasını yukarıda belirttiğimiz bu temel süreç oluşturmaktadır. Yukarıda verilen süreç temel alınarak planlama döneminde yapılan faaliyetleri şu şekilde sıralayabiliriz :

1) Planlama Amacı ve Stratejisinin Ortaya Konulması: Varılması istenen hedef ve amaçlar açık bir şekilde belirlenmedikçe etkin bir İKP 'nin hazırlanması mümkün değildir. Amaçların kesin olarak belirlenmesi planlamanın başlangıcını oluşturur. Sistematik bir planlamada yapılması gereken en önemli görev, organizasyonun hedef ve amaçlarının ortaya konmasıdır (Geyik,2000:33). Plan dönemindeki işletme hedef ve stratejileri ile, her bölümün hedef ve stratejilerinin bilinmesi bir zorunluluktur (Yıldız, 1989:46). Örgütlerin hedeflerini tanımlamakla, işgücünün mevcut vasfı ile gelecekte ihtiyaç duyulacak vasıfları geniş bir açıdan görebilme fırsatı yakalanabilir (Keser,2000 :104). Öncelikle, işletmenin stratejik planı göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmenin temel strateji ve detaylı amaçları, hedefleri ve bu stratejiyi gerçekleştirmek için oluşturduğu taktikleri kurumun personel ihtiyacını belirleyecektir. Örneğin, örgütsel büyümeye yönelik bir strateji, yeni bireylerin işe alınması demektir. Başka bir kurumun ele geçirilmesine yönelik bir strateji ise personel sayısında bir azaltma planını gerektirecektir (Öztürk,1995:17).

2) Organizasyon Yapısının, İş tanımlarının, İş Gereklilerinin İncelenmesi ve Gerekiyorsa Revize Edilmesi: İnsan kaynakları planlamasının işletme planlaması ile bütünleştirilmesi yaklaşımı içinde öncelikle işletmenin genel yapısı organizasyon

şeması üzerinde görülmelidir. Organizasyon şeması, kimlerin hangi görevlerde çalıştığını, örgütün genel yapısını, fonksiyonların birbirileri ile ilişkilerini gösterir (Öztürk,1995:18). Buna bağlı olarak iş analiz ve tanımları da incelenirse işlerin yapısına uygun elemanların çalışıp çalışmadığı yada bu elemanların ne gibi nitelikler taşıması gerektiği kolaylıkla saptanır. Bu veriler ileride personel envanterinin çıkarılmasında ve insangücü gereksiminin ortaya konulmasında kullanılacaktır.

3) Planlamayı Etkileyen İç Ve Dış Çevre Faktörlerinin Belirlenmesi: İKP somut temellere dayandırılmalıdır. Örgütün amaçları, stratejileri ve koşulları personel gereksinmesinin belirlenmesinde önemli rol oynar. Bu etmenlerde kuşkusuz örgütün sosyal, ekonomik, teknolojik, psikolojik, yasal çevresinden etkilenir. Bu etmenler iç ve dış etmenler olarak ikiye ayrılır. Konuyu daha sonra 3.2.4'te İnsan kaynakları planlamasını etkileyen faktörler adı altında ayrıntılı olarak ele alacağız.

4) Mevcut İnsan Kaynakları İle İlgili Envanterin Çıkarılması: İnsan kaynakları planlamasında gerçekleştirilmesi gerekli bir diğer işlem, bileşim ve kullanım itibariyle mevcut personelin dikkatli analiz edilmesidir. Bu aşama, örgütün personel konusundaki gerçek durumunu belirlemeyi amaçlar (Yüksel,1998:65). İKP 'yi sağlıklı olarak gerçekleştirmek için öncelikle personelin durumunu çok iyi bilmek tanımak, daha sonra ileriye dönük tahmin ve değerlemeye gitmek gerekir (Sabuncuoğlu,1994:87). Bu amaçla en iyi kullanılacak araç insangücü envanteridir. Konu İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Araçlar başlığı altında bölüm 3.2.5'da incelenecektir.

5) Gelecekteki İnsan Gücü Gereksinmesinin Belirlenmesi: İnsan kaynakları planlaması sürecinin en can alıcı noktasını, insan kaynakları gereksinmesinin planlaması oluşturur. İnsan kaynakları planlamasının birinci görevi, çalışanların şimdi ve gelecekteki verim durumlarını saptayıp, ona göre gerekli önlemleri alarak süreç içinde insan kaynakları gereksinmesini dengelemektir. İnsan kaynakları gereksiminin planlanması, kuramsal olarak, gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken işi nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonra belirlenen bu değerlerden giderek, söz konusu işi yapacak özellikteki işgücünü sayısal olarak hesaplamaktır (Kaynak,1996:23-24). İnsangücü gereksiminin çeşitleri 3.2.6 nolu bölümde ele alınarak açıklanacaktır.

6) Nihai İnsan Kaynakları Planının Hazırlanması: Nihai İnsan kaynakları planının yapılması, İKP sürecinin sonucunu oluşturur. Yapılan faaliyet aslında şimdiye kadar yapılan çalışmaların yine işletmenin ve insan kaynakları bölümünün hedefleri göz önünde bulundurularak bir rapor haline getirilerek üst yönetime sunulması ve örgütün gerekli yerlerine iletilmesidir. Buradaki amaç şimdiye kadar yapılan tüm çalışmaların sonuçlarını özet halde ortaya çıkarmaktır.

Mevcut insan kaynaklarının durumu ile insan kaynağı gereksinimi arasındaki fark belirlenir. İç işgören hareketleri de hesaba katılarak gerekli düzenlemeler yapılır. Bu düzenlemeler örgütte bulunan her bölüm bazında ve tüm işletme bazında ele alınmalıdır. İşe alınacak insangücünün tedarik seçim ve eğitimi doğrultusunda girişilecek faaliyetlerin bir programını yapmak, yada mevcut elemanların başka alanlara tahsisini veya azaltılmasını programlamak planlamada karşımıza çıkacak alınması gerekli muhtemel kararlardandır (Yıldız,1989:50-51).

İnsan kaynakları departmanı insan kaynakları planlamasında elde edilen veriler ışığında ihtiyaçlara uygun bir plan hazırlar. Bu planın temel özelliği insan kaynaklarına ilişkin açık, net, somut eylem planlarını içermesidir (Fındıkcı,2000,152).

#### **3.2.4 İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler**

İKP, sürekli data toplayan, veriler oluşturan, bunları kullanan ve aktaran bir süreç olarak dinamik bir yapıya sahiptir. Planlama süreci, organizasyon içinden ve dışından, kontrol edilebilir ve edilemez bir çok değişkenin etkisi altındadır. İKP' nin uygulanabilirlik, tahminlerinin isabetliliği, değişimlere göre revize edilebilme becerisi, yönetim açısından yol gösterici olma niteliği, dolayısıyla planın gerçekleşme oranı bu faktörlerin belirleyici etkisi altındadır. Aşağıda, organizasyon açısından içsel ve dışsal nitelikte olma konusunda temel bir ayırma gidilerek etki faktörleri belirtilmektedir..

Dışsal faktörleri, dış çevre faktörleri olarak ele almak daha doğru olacaktır. Çevredeki değişme ve gelişmeler, işletmeye bir takım fırsatlar sunduğu gibi, tehlike ve güçlüklerin kaynağı da olabilmektedir. Dolayısıyla işletme yöneticilerinin ve özellikle konumuz olan

insan kaynakları yöneticilerinin dış çevrede ne olup bittiğini takip etmeleri bir hayli önemlidir. İncelenmesi gereken dış çevre faktörleri rekabet koşulları, teknoloji, hukuki düzenlemeler, ekonomik koşullar v.b. şeklinde sayılabilir. İçsel faktörler içinde, örgütsel strateji, mevcut işgücünün özellikleri incelenebilir.

### **3.2.5 İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Araçlar**

#### **3.2.5.1 Personel Genel Envanteri**

İnsan kaynaklarını en iyi biçimde değerlendirmek isteyen bir işletmenin yapması gereken, işletmede çalışan işgücünün tüm özelliklerini belirlemesidir. Mevcut işgücünün bir envanterini çıkarmadıkça geleceğe dönük işgören gereksinmesini belirlemek zorlaşacaktır. Personel genel envanteri, belirli dönemde işletmede çalışan işgörenlerin, belirli özelliklerini toplu olarak yansıtan bir belgedir. Personel envanteri her bölüm için ayrı ayrı yapılır, daha sonra toplu olarak envanter çıkarılır. Genel envanter çalışmasında işgörenlerin cinsiyete göre dağılımı, eğitim durumları, kıdem durumları, mesleki dağılımı, ücret açısından gruplanması, yaşlarına göre dağılımı gibi bilgiler toplanarak yorumlamaya elverişli bir şekilde hazırlanır.

#### **3.2.5.2 Personel Beceri Envanteri**

Personel beceri envanteri mevcut personelin yetenek, beceri eğitim ve deneyim gibi kişisel özelliklerinin her birini ayrı ayrı ortaya koyan bir çalışmadır. İşletmede çalışan personelin her biri tek tek ne tür özelliklere sahiptir? Personelin nitelikleri işletmenin gelecekteki faaliyetlerini yürütmeye uygun mudur? Gibi sorulara cevap verebilmek için işgücü beceri envanteri çıkarılmalıdır. Geleceğin işgücü gereksinmesi envanterden elde edilecek sonuçlara göre daha gerçekçi olarak saptanır ve hazırlanacak işgücü planlarında geçerli bir araç rolü oynar. Personel beceri envanterinde şu bilgiler toplanmaya çalışılır: Personelin gördüğü eğitim, yabancı dil bilgisi, personelin başarı ile yaptığı işler, personelin yetenek ve becerileri.

### 3.2.5.3 Personel Devir Hızı

Personel devir hızı, belirli bir dönemde işletmede çalışan personelden ayrılanların yüzdesini verir ve işgören akışının izlenmesini sağlar. Personel devir hızı en basit şekilde aşağıdaki formülle hesaplanır:

$$P.D.H.= (Yıl İçinde İşten Ayrılanların Sayısı / Yıl İçinde Ortalama Personel Sayısı) \times 100$$

Personel devir hızının yüksek olması genellikle o işletmenin izlediği personel politikasında bazı tutarsızlıklar olduğunu gösterir. Personel devir hızının tüm işletmeler için kullanılacak ortak bir standardı yoktur. İşletmenin yapısına, işkoluna, işgören sayısına göre PDH farklı yorumlanabilir. Bununla birlikte her işletmenin kendi yapısına uygun optimal bir PDH bulması gerekir. PDH'nin belirli sınırları aşması işletme açısından şu sorunlara neden olabilir: Personel seçim giderlerini arttırır, iş kazalarını arttırır, genel eğitim masraflarının artması ve etkinliğinin azalması, motivasyonun azalması, örgüt ikliminin sağlanamaması ve huzursuzluk havasının işletmeye hakim olması, ürün kalitesinde istenen standartlar yakalanamaz v.b.

Bununla birlikte PDH'nin sıfıra düşürme ihtimali pek yoktur. Kaldı ki PDH'nin sıfıra inmesi de sanıldığı gibi yararlı ve gerekli değildir. PDH'nin belli bir oranda kalması personel dinamizmini arttırır. İşletme yeni gelişmeleri alacağı personelle daha yakından izlemek ve kadrosunu yenilemek imkanını elde eder (Sabuncuoğlu,1994,61-62).

### 3.2.5.4 Personel Devamsızlık Oranı

Devamsızlık, çalışması gereken ve yapacağı iş belirlenmiş, programlanmış olan bir personelin işe gelmeme durumudur. Personelin işe gelmeme miktarı bir oran ile ifade edilir. Buna "devamsızlık oranı" denir (Yıldırım,1994:46). İstirahatlı, izinli veya tatilde olan personelin devamsız sayılması söz konusu değildir. Devamsızlıkların hesaplanmasında genellikle oransal değerler kullanılır. Devamsızlık oranı, belirli bir dönemde kaybedilen işgücü saatleri toplamının, planlanan toplam işgücü saatine oranlanması ile elde edilir (Kaynak,1996:28).

$$DO \% = ( \text{Kaybedilen Toplam İşgücü Saati} / \text{Planlanan Toplam İşgücü Saati} ) \times 100$$

DO= Devamsızlık Oranı

Devamsızlık oranı gün üzerinden de hesaplanabilir :

$$DO = \text{Kaybedilen Toplam Gün Sayısı} / \text{Planlanan Toplam Gün Sayısı}$$

Gün olarak veya yüzde olarak geçmiş yıl verilerinden hesaplanacak devamsızlık oranları, İnsan kaynakları gereksinimi tahminlerinin doğruluk payını arttıracaktır. Bu nedenle İnsan kaynakları planlamacılarının insan gücü gereksinimini belirlerken kaybedilen işgücünü dikkate almaları zorunludur (Yıldırım,1994:47).

### 3.2.6 Personel Gereksinmesi Çeşitleri

İnsan kaynakları gereksinme türlerine planlama süreci içinde ortaya çıkış ve işlev kazanış sırasına göre bir yaklaşım yapmak, izleme ve anlama kolaylığı sağlayacaktır. Ancak, öncelikle bir temel ayrımın yapılması gerekmektedir.

Süreç içinde İKP ile ilgili iki temel kavram karşımıza çıkmaktadır. Bunlar, “Olan Personel Miktarı” ve “Olması Gereken Personel Miktarı” kavramlarıdır. Planlama uygulamasında her zaman bu iki büyüklüğün birbirine denk düşmesi, başka deyimle, birbirlerini örtmesi amaçlanmaktadır. Bu işlem yapılırken de, her iki büyüklüğü oluşturan alt değerlerdeki değişimler göz önünde tutulmalı ve incelenmelidir.

“Olan Personel Miktarı”nın planlama süreci içinde belirlenmesi iki biçimde olabilir. Bu, ya herhangi bir zaman noktası içinde işletmede çalışan toplam personel sayısının saptanması olarak ele alınabilir, yada sürecin bütünlüğü içinde personel miktarındaki azalış ve artışlar dikkate alınarak dinamik yönüyle belirlenir. Personel miktarındaki azalış ve artışları, işletmeye olan giriş ve çıkışlar, ayrıca bölüm içi planlamada işletme içindeki pozisyon değiştirmeler belirleyecektir.



Uygulamada “Olan Personel Miktarı” aynı zamanda “Olması Beklenen Personel Miktarı” diye de tanımlanabilir. Çünkü, süreç içinde olan personel miktarı ile ilgili kesin verilerle çalışmak, bu verilerdeki oynaklıklar nedeniyle güçleşir. O zaman, personel sayısındaki artış ve azalış beklentilerini dikkate alarak, belli bir zaman noktasında “Olması Beklenen Personel Miktarı” kavramıyla çalışmak daha tutarlı olacaktır.

“Olması Gereken Personel Miktarı” ise gerçi “Olan Personel miktarı”nı içerir ama, yapısal olarak oluşum farklılıkları göstereceği açıktır. Mal ya da hizmet üretsin, bir işletmenin toplam üretiminin gerçekleşmesi için gereksinme duyulacak işgücü kapasitesini oluşturacak değeri “Olması Gereken Personel Miktarı” olarak tanımlayabiliriz. Olması gereken personel miktarı ideal bir değer gibi görülmektedir. “Olması gereken personel miktarı” türsel yönden bir çok alt değerlerin etkisiyle belirlenir. İnsan kaynakları gereksinmesinin global planlamasında, söz konusu olacak alt değerler, kendi içlerinde geçerliliği olan gereksinme sistemlerini oluştururlar ve kapsamlarına göre değişik türlere ayrılırlar (Kaynak,1996:24-25). Şimdi bu gereksinme türleri incelenecektir.

### **3.2.6.1 Gerçek Personel Gereksinmesi**

Gerçek personel gereksinmesi, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çıkarılması gereken işi fiilen gerçekleştirecek işgücüne olan gereksinmedir. Yani bir üretimin gerçekleşmesi için gereken personel miktarıdır (Yıldırım,1994:48).

Genel anlamda bu gereksinme açıktır ki, işgücünü oluşturan bireylerin kişisel niteliklerinden, çalışma zamanından, fazla çalışmalardan, iş veriminden v.b. bağımlı olacaktır.

Gerçek personel gereksinmesinin hesaplanması, elde veriler olduktan sonra zor olmayacaktır. Kurumsal olarak bu işlem; bir dönem içinde bir işin yapılması için gerekli

toplam zamanın, bir kişinin o dönem içinde, o iş için kullanacağı zaman miktarına bölümü ile elde edilir. Bunu formülle şu şekilde ifade edebiliriz: (Kaynak, 1996 :25)

$$ITZ = \sum_{i=1}^n I_i \times Z_i$$

- ITZ : İşin bitirilebilmesi için gereken toplam zaman  
I<sub>i</sub> : İşteki bir işlemin yineleniş sayısı  
Z<sub>i</sub> : İşlemin bir kere yapılması için gereken zaman  
İ : İşlemin sıra sayısı  
n : Toplam işlem sayısı

Hesaplama ikinci aşamayı, saptanan zamansal değerden, gereksinme duyulan personel sayısına geçiş oluşturacaktır.

$$GPG = ITZ / KÇZ$$

- GPG : Gerçek personel gereksinmesi  
ITZ : İşin bitirilmesi için gereken toplam süre  
KÇZ : Kişi başına düşen toplam çalışma zamanı (Dönem içi)

### 3.2.6.2 Yedek Personel Gereksinmesi

Hastalık, kaza, izin ve benzeri durumlarda veya kişisel nedenlerle ortaya çıkacak kaçınılmaz devamsızlık durumları karşısında, işin aksatılmadan yürütülebilmesi için gereksinim duyulan personeli ifade eder. Devamsızlık yedek personel gereksinmesini ortaya çıkaran temel olgudur. Devamsız kişi sayısını bulurken, istirahatlı olan ve tatilde olan personelin miktarı hesaba katılmaz. Bu durum devamsızlık oranının tesbit edilmesi açısından çok önemlidir. Yedek personel gereksinmesini, bir dönem içerisinde devamsızlık oranının, gerçek personel gereksinmesi ile çarpımından elde edilir. Bunu formülle şöyle gösterebiliriz:

$$YPG = DO_j \times GPG$$

YPG : Yedek personel gereksinmesi

DO<sub>j</sub> : Belli dönemde devamsızlık oranı

GPG : Gerçek personel gereksinmesi

### 3.2.6.3 Ek Personel Gereksinmesi

Ek personel gereksinmesi, işletmedeki personel değişiminden dolayı ortaya çıkar. Devamsızlık, personelin geçici bir süre için işe gelmemesidir. Personel dönüşümü ise çalışanın işi bırakması durumudur ve yerine yeni bir personel alınmasını gerektirir. Ek personel gereksinmesi, personel değişim oranının (devir hızı) gerçek personel gereksinmesi ile çarpılması ile elde edilir. Yani: (Yıldırım,1994:51)

$$EPG = PDO \times GPG$$

EPG : Ek personel gereksinmesi

PDO : Personel değişim oranı

GPG : Gerçek personel gereksinmesi

### 3.2.6.4 Yeni Personel Gereksinmesi

Bir işletmenin yeni insan kaynaklarına ihtiyaç duymasının nedenleri çeşitli olacaktır. Bunların başında yeni yatırımların yapılması gelir. Bu tür yeni yatırımların yapılmasında üretimin artırılması gereği neden olur. Bir işletmede organizasyon yapısının değiştirilmesi de yeni personel gereksinimi ihtiyacını ortaya çıkarabilir (Kaynak,1996:48).

### 3.2.6.5 Personel Çıkarma Gereksinmesi

İşletme yönetiminin bir işten çıkarma eylemini gerekli görmesi, temelde “olan personel miktarını”nın, “olması gereken personel miktarı”ndan fazla olmasının bir sonucudur. Böyle bir durum söz konusu olduğunda, işletme artık rasyonel çalışma halinden çıkmış

almaktadır. Kişi başına verimlilik düşmüş ve gizli işsizlik ortaya çıkmıştır. Bir işletmenin personel çıkarma gereksinmesini duyması ve bunu uygulamaya kalkmasının nedenleri çeşitlidir; satışlardaki azalışlar, mekanizasyon ve otomasyon yönündeki teknolojik değişimler işletmelerin personel çıkarmasına sebep olabilirler (Kaynak,1996:50).

### **3.2.7 İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Sayısal ve Uzmanların Tahminlerine Dayalı Öngörüleme Teknikleri**

Organizasyonun büyüklüğüne, tipine, yayılımına, farklılaşma derecesine, planlama döneminde kullanılan bilgilerin niteliğine basit veya kompleks, yargısal ya da matematiksel bir çok yöntem kullanılmaktadır. Kısa dönemli ya da uzun dönemli olmasına göre teknikler farklı olabilmektedir. Kısa dönemli tahminler için daha çok zihinsel kestirimlerden yararlanılması, uzun dönemli tahminler içinse matematiksel yöntemlerin kullanılması gerektiği belirtilmektedir (Sabuncuoğlu,2000:45).

İnsan kaynakları planlamasında kullanılan sayısal tahmin teknikleri şunlardır : trend analizleri, regresyon analizleri, matematiksel model, rasyo analizi, dağılım analizleri, simülasyon yönetimi v.b. Uzmanların görüşlerine dayalı teknikler ise şunlardır : nominal grup tekniği, delphi tekniği. İnsan kaynakları planlamasında kullanılan tahmin yöntemleri ile ilgili, Aykaç ve Kaynak'ın eserlerinden ayrıntılı bilgi edinilebilir.

### **3.2.8 İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Yöntemler**

#### **3.2.8.1 İşyükü Analizi Yöntemi**

İşyükü analizi, geleceğe dönük belirli faaliyet dönemlerinde işletmenin gereksinme duyacağı işgücünün nicelik ve nitelik olarak önceden belirlenme çalışmasıdır (Sabuncuoğlu,1994:68). İşyükü analizine temel oluşturacak formüllerin kökeninde her zaman aynı düşünce sistemi yatar. Bu düşünce sistemi, gerekli personel sayısının hesaplanması için, şu yada bu türde geliştirilmiş bütün formüllerin iskelet sistemini oluşturur (Kaynak,1996:124).

Bir işin yapılması için gerekli zamanın, o işi yapmakla yükümlü bir işgörenin harcayacağı zamana bölünmesi, o işin bitirilmesi için gerekli zamanı verir. Konumuz çerçevesinde yukarıdaki yaklaşımı 3.2.6.1 nolu bölümde gerçek personel gereksinmesi başlığı altında vermiştik.

Sağlıklı bir işyükü analizinin yapılabilmesi işletmenin gelecekteki satış ve dolayısıyla üretim miktarlarının belirlenmesini gerekli kılar. Bu amaçla gelecek yılar içinde satış faaliyetlerinin neler olacağı, ne gibi yatırımların yapılacağına ilişkin bilgilerden yararlanılır. Örneğin planlama bölümünde satışların %20 artacağı öngörülürse, bu bölüme gelecek yıllarda personel alımı zorunlu olacağından bu gelişmenin işgücü planlarına yansıtılması gerekir.

İşletmelerin yıllık iş programlarında, üretilecek mamuller üretici departmanlara göre adet, ağırlık, kutu, siparişler ve benzeri ölçütlere göre belirlenebilir. Personel departmanı, öteki departmanlarca belirli bir faaliyet döneminde yapılacak işleri insangücü ihtiyaçlarını saptayabilmek için insan/saat orantısına dönüştürür. Bu hesaplamalarla belli bir faaliyet döneminde belirli bölümler için olan personel gereksinmesi saptanmış olur (Sabuncuoğlu, 1994:68).

### 3.2.8.2 Yer Planlaması Yöntemi

İnsan kaynakları planlamasında kullanılan bir diğer yöntem yer planlaması yöntemidir. Bu yöntemde, işletme içerisinde var olan ya da yapılan işler sayısal olarak belirlenir ve işletmenin gerçek personel gereksinmesi buna göre hesaplanır. Burada işin niteliği değil niceliği önem taşır (Yıldırım,1994:55).

Doğrudan üretime ait bir personel gereksinmesi tahmininden, o üretim konusu için gerekli yer sayısını elde etmek olanaklıdır. Bunu şu formülle gösterebiliriz: (Kaynak, 1996:137)

Üretimin Gerçekleştirilmesi İçin Gerekli İşçi Sayısı	Çalışılan	x	Çalışan	x	Toplam
	Gün Sayısı		İşçi Sayısı		Vardiya Sayısı
	=				
	Kişi Başına Düşen İşgünü Sayısı / Yıl				

Dolaylı üretim ve hizmet alanlarında ise istihdam edilecek personel sayısının saptanmasında genellikle aşağıdaki üç temel görüş açısından biri temel alınır : maksimum işyükü düzeyi temel alınarak, ortalama işyükü düzeyi temel alınarak, minimum işyükü düzeyi dikkate alınarak. Uygulamada daha çok iktisadilik ilkesi dikkate alınarak minimum işyükü düzeyine göre planlamalar yapılmaktadır.

Yer planlaması yönteminde personel gereksinmesinin sayısal olarak belirlenmesi organizasyon yapısında gösterilmiş “yer”ler sayısı üzerinden gerçekleştirilmektedir. O halde, yer planlaması yöntemi, organizasyon planlarının, daha somut olan yer tanımlarına dönüştürülerek, gereksinme duyulacak personel sayısının bu yerler üzerinden saptanması biçiminde belirlenecektir. Bu yaklaşım ise daha önceden yapılmış olan iş analizleri, iş tanımları ve iş gereklerine ilişkin verilerin incelenmesi ile mümkün olacaktır (Kaynak,1996:139).

### **3.2.8.3 Kariyer Planlaması Yöntemi**

Kariyer planlama kişinin, işletmenin geleceğe dönük hedefleri ile, kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak; yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerinin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyon için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır (Human Resources,1996:31). Başka bir tanımla, kariyer planlaması bir bakıma bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin, ya da daha somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır (Kaynak,1996:1489).

Kariyer, bir kişinin çalışma yaşamının planlanmasıdır. Bu konuda bazı kararlar kişi tarafından, bazı kararlar örgüt tarafından, bazı kararlar da kişi ve örgüt tarafından birlikte alınmaktadır (Yıldız,2000:86). Anlaşılacağı üzere, kariyer olgusu birey ve organizasyon olmak üzere iki temel boyut göstermektedir :

İlk boyut kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde olacaktır. Birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu organizasyon içinde yerini bilme, anlama, ayrıca giderek gelecekte de, nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumunda

olacaktır. Bu noktalarla ilgili olarak birey, süreç içinde durumunu belirlemek için bilinçli ya da bilinçsiz olarak kendine bazı sorular yöneltecektir. “Ben gerçekte nerde olmak istiyorum?”, “Neyi nasıl yapabileceğimi biliyor muyum?”, “Hangi olanaklardan yararlanabilirim, biliyor muyum?”, “Nereye ulaşmak istiyorum?”... gibi.

Yukarıdaki sorulara yaşamı boyunca sırası geldikçe yanıt aramak durumunda olan birey, kendi kişiliğini oluşturacak, yol ve yönünü belirlemek isteyecektir. Bu bireysel yönelim, organizasyonel davranış terminolojisinde “kendini gerçekleştirme” olgusu diye nitelenir.

İkinci boyutu, bireysel kariyerin organizasyon açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesi oluşturacaktır. Önce ilke olarak şunun saptanması gerekecektir: İşletme kendi temel amaç ve yönelimlerinin gereklerine bağlı kalarak, kariyer planlamaları doğrultusunda biçimlenmiş bireysel amaç ve yönelimlere uymak ya da onları içerik ve felsefe olarak zedelemekten kendine uydurmak zorunda olmalıdır. Bu ilke, literatürde “amaçların bütünleştirilmesi” kavramıyla somut olarak belirlenir ve organizasyonel amaçlarla bireyin amaçlarının özdeşleşmesi gereğini yansıtır (Yıldız,2000:86).

### **Organizasyon Açısından Kariyer Yönetimi**

Organizasyon açısından kariyer planlaması bir model bağlamında incelendiği zaman konu dört aşamalı bir yaklaşımla ele alınabilir: (Kaynak,1996:175)

1) Kariyer Planlamasında İçerilecek Personelin Belirlenmesi: İşletme bazında bir kariyer modeli oluştururken öncelikle saptanması gereken, hangi personelin planlama kapsamına alınacağı belirlenmesidir. Burada ilke olarak organizasyonda görev alan tüm personelin bir kariyer planlaması modeli çerçevesinde kapsanması durumu ve gereğidir. Ancak bu ideal bir yaklaşımdır. Uygulamanın başarılı olması için bu alanda belli sınırlamalara gidilmesi kaçınılmazdır.

2) Kariyer Patikasının Çizilmesi: Kariyer patikasının çizilmesinde ilk işlem, işletme içindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin saptanmasıdır. Bu aşamada iş

analizleri, görev tanımları, iş gerekleri veri olarak kullanılır. Kariyer patikasının çizilmesinde ikinci işlem, değişik işler arasındaki benzerliklerin ortaya çıkarılmasıdır.

Yukarıdaki sözü edilen işler bittikten sonra, birbirileri ile temel yapılarında ve uygulamaya dönük noktalarında benzerlikler görülen işler “iş aileleri” adı altında bütünleştirileceklerdir. Böylece organizasyonun alt kademesindeki yer alan belli işlerle, organizasyonun üst kademelerinde yer alan belli işler aynı aile yapısı içinde görüntülenmiş olacaklardır. Örgütün alt kademelerinde çalışan bir birey, ileriki dönemlerde, yapmakta olduğu iş ile ilintilendirilebilecek olan, ancak daha çok bilgi beceri ve yetenek gerektirmekte olan aynı iş ailesindeki bir üst pozisyon görevi için hazırlanabilecek, zaman içinde eğitilerek, bilgi ve beceri açıkları kapatılarak, söz konusu üst pozisyon görevi için yetiştirilebilecektir.

3) Kariyer Danışmanlarının Atanması: Danışman; amaçlar, fırsatlar, beklentiler, standartlar sağlayarak bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmelerini destekler. Kariyer danışmanlığı bireylerin kariyer amaçlarını oluşturmada, uygun kariyer basamaklarını uygulamada, kariyer hedeflerine yönelmede çalışanlara yardımcı olmaktadır. Kariyer danışmanlığı dört problemten birinin ortaya çıkması durumunda üstlenilmektedir; a) Kariyer seçiminde eksiklik, b) Kariyer seçiminde belirsizlik, c) Uygun olmayan bir kariyer seçimi ve d) İlgi ve tutumlar arası anlaşmazlık olması durumunda (Yıldız,2000:95).

4) Bireysel Planları Geliştirmek: Kariyer danışmanları bireysel planları geliştirmek açısından aşağıdaki gibi bir uygulama sürecine yönelme durumunda olmalıdırlar. Birey ile ilgili geçmişe ait tüm objektif veriler toplanmalıdır. (performans değerlendirme sonuçları v.b.) Bu verilerden hareketle, kariyer modelinde içerilecek olan iş görevlerinin, değişik iş gerekleri ile olabilecek bilgi, beceri ve yetenek derecelerinin belirlendiği personel profilleri hazırlanmalıdır. Bunlarla yapılmak istenen, bireyin kendini ve personel profili içindeki yerini anlamasıdır.



## **Birey Açısından Kariyer Yönetimi**

Birçok çalışan insan kaynakları planlamasının anlamını kişisel kariyer gelişmesi olarak yorumlamaktadır. Kişinin kendi kariyerini geliştirmesi için, kendisi ile ilgili konuları, ilgi alanlarını, değer ve beklentilerini, kuvvetli ve zayıf yönlerini, eksikliklerini, çok iyi bilmesi, bu konuların analizini bilinçli bir şekilde yapması gereklidir (Yıldız,2000:87). Zaman süreci boyunca bireysel kariyer aşamaları şu şekilde gerçekleşmektedir:

1) Keşfetme Aşaması: Bu aşama bireyin kendini anlama aşamasıdır. Kişi hangi işte başarılı olabileceğini araştırır. Birey bu aşamada kendini gerçekleştirme güdüsü doğrultusunda, yol ve yönünü belirleyecektir (Kaynak,1996:181).

2) Kurma Aşaması: Kurma aşamasını üç basamaklı merdivene benzetebiliriz. İlk basamakta kişi keşfetme aşamasında kendine ilişkin veriler doğrultusunda kariyer amaçlarını belirleyecektir. İkinci basamakta amaçları gerçekleştirmek için tüm gayretiyle işe sarılacaktır. Üçüncü basamakta pozisyonunu korumak için durumunu güçlendirmeye ve fırsat bulursa daha ileriye gitmeye çalışacaktır (Kaynak,1996:181).

3) Orta ve Geç Kariyer Aşaması: Birey, kurma aşamasında gösterdiği çabalarla kariyerinde artık bir noktaya ulaşacaktır. Yeri sağlamdır. Bundan sonraki çalışmaları ve yönelimleri onun “geç kariyer” yapısını belirleyecektir. Birey eğer başarısını sürdürürse, “gelişme” eğrisine geçerek geç kariyer sürecinde de yükselmesine devam ederek saygı görme, kendini gerçekleştirme gibi gereksinmelerini giderecektir. İkinci olasılık, bireyin orta kariyer aşamasında “plato”ya geçmesidir. Plato, bireyin artık kariyerinde yükselmesinin bitmiş olduğu ve yeknesak bir psiko-fizyolojik bir yaşam sürecini sürdürme durumunu tanımlar. Diğer bir olasılık bireyin orta kariyer aşamasının sonlarında gerileme sürecine girmiş olması durumudur (Kaynak,1996:183-184).

### **3.3 İnsan Kaynakları Tedarikinin Yapılması (Aday Havuzu Oluşturma)**

İnsan kaynağını bulma (tedarik etme); insan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan personel gereksinimini karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve

motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleridir. Planlama faaliyetleri örgütün ne nitelik ve sayıda personele ihtiyacı olduğunu ortaya koyar fakat asıl sorun bu nitelik ve sayıdaki insanın nerden bulunacağıdır.

İnsan kaynağını bulma işe uygun adayların işletmeye başvurmasını sağlamaktır. İnsan kaynakları seçim sürecinin aktif dilimi aday toplama, aday havuzu oluşturmakla başlar. Aday havuzu oluşturma, insan kaynakları seçim sürecinin etkinliğini doğrudan belirleyen bir değişkendir (Arıduru,1998:4). Şayet, insan kaynakları tedarik süreci sonunda belirli niteliklere sahip ve yeterli sayıda bir aday grubu oluşturulamamışsa, bu adaylar arasından yapılmış bir seçim başarılı bir seçim olmayacaktır (Sağlam,1996:16). İşletmede sürekli dolu tutulan bir aday havuzu oluşturulamamış ise, seçme aşamasında, kıt bir evren ile çalışmak zorunluluğu ortaya çıkacak; bu durumda ise seçim sürecinin etkinliği azalacaktır. Bu durumda yapılacak seçme “kötünün iyisini seçmek” olarak tanımlanabilir (Açıkalın,1996:109). İş için başvuran adayların sayısının çok olması işletme için bir avantajdır. Bu şekilde talep artınca, vasıfları iş gereklerine uygun insan kaynağını seçme şansında yüksek olur (Çığ,1993:6).

İnsan kaynağını bulma (tedarik etme) süreci başladığı andan itibaren birçok iç ve dış etkenlerin etkisinde kalır.

Süreci etkileyen dış etkenlerin başlıcaları işgücü piyasası ve iş yaşamını düzenleyen yasalardır. İnsan kaynakları tedarik sürecini etkileyen iç etmenlerin başında işletme politikaları, insan kaynakları planları ve işletme yöneticilerinin özellikleri gelmektedir. Tedarik faaliyetleri kapsamlı bir araştırma gerektirir. Bu araştırmaların kapsamının belirlenmesinde maliyet unsuru etkili olur (Yüksel,1998:92).

### **3.3.1 İnsan Kaynakları İhtiyacının İç Kaynaklardan Karşılanması**

İşletmenin mevcut personel gereksinmesini kendi bünyesinden temin etmesi “İhtiyacın iç kaynaklardan sağlanması” olarak tanımlanabilir. İşletme ihtiyaç duyduğu personeli terfi, iç transfer ve yetiştirme yolu ile bünyesinden sağlayabilir (Öztürk,1995:21).

İç kaynaklardan tedarik yolunun avantajları şöyle özetlenebilir: Personelin işletme içinden sağlanmasının maliyeti, işletme dışından sağlanmasından daha düşüktür. Hem personel hem de işletme birbirilerini birinci elden tanıdıkları için adaptasyon süresi kısa sürer. Aynı zamanda işletme içinden personel sağlamanın motivasyona dönük yönü çok önemlidir (Öztürk,1995:21).

Bu avantajlarına karşın iç kaynaklardan personel tedarik edilmesinin bazı dezavantajları bulunmaktadır : İç kaynaklardan personel sağlama işletmeye yeni fikirler girmesini engeller. Bu durum belli bir süre sonra örgütsel tutuculuğun ortaya çıkışına zemin hazırlar. İşletme, boşalan pozisyonları doldurmak amacıyla, alt kademelerde çalışanların terfi ettiklerinde daha üst kademelerdeki görevleri layıkıyla yürütebilmeleri için eğitim programlarına ağırlık vermek zorunda kalır (Gülen,1995:113).

Uygulamada iç kaynaklara başvuru yatay veya dikey düzeyde iş değişikliklerine yol açar. Dikey düzeyde bir değişiklik varsa yükselme söz konusudur. Yatay düzeyde bir değişiklik var ise transfer söz konusudur.

**Yükselme (Terfi):** Yükselme bir işgörenin bulunduğu bir görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir. Bu yola başvurmak işletmede çalışanları isteklendirir, moral ve güven duygusu kazandırır. Yükselme eskilik durumuna göre yükselme ve başarı durumuna göre yükselme şeklinde gerçekleşir. (Sabuncuoğlu,2000:76-77)

**İç Transfer:** İşletmede bir görev boşaldığı zaman bu yere aynı düzeyde bir başka elemanın atanması halinde iç transferden söz edilir. Bir başka anlatımla iç kaynaklardan yatay bir düzeyde yararlanma söz konusudur. İç transfer yolu ile personel sağlama, işletme açısından ucuz ve kolaydır. Adaptasyon sorunu neredeyse yok denecek kadar azdır (Sabuncuoğlu,2000:77)

### 3.3.2 İnsan Kaynakları İhtiyacının Dış Kaynaklardan Karşlanması

Bütün boşalan veya boşalacak görevler için personel ihtiyacını iç kaynaklardan karşılamak her zaman için mümkün olmayabilir. Belirli işler için uygun niteliklere sahip eleman işletme içerisinde bulunmayabilir ya da özel eğitim görmüş işgörelere ihtiyaç olabilir. İnsan kaynağı gereksiniminin işletme içinden karşılanmasında olduğu gibi, işletme dışından sağlanmasının da bir takım avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır.

Uzun süre iç kaynaklardan eleman temin edilmiş ise bir zaman sonra örgütte mevcut hastalıklar farkedilmez olur. Dışardan gelen biri daha eleştirici gözle bakılabilir. İç kaynaklardan yararlanmada, bir işgören üst düzeye terfi ettirildiğinde, bir alttaki pozisyon açık kaldığından sırayla alttaki pozisyonların da doldurulması gerekir. Böyle zincirleme bir terfi örgütte tüm personelin yerinden oynaması, herkesin yeni yerine uyum sağlayınca kadar işlerin yavaşlaması demektir. Dış kaynaktan eleman temini zincirleme harekete gerek kalmadan açık pozisyonun doldurulmasını mümkün kılar (Yüksel,1998:94). Dışardan yetişmiş bir elemanı işletmeye kazandırmak, profesyonel bir eğitimden daha ucuzdur (Öztürk,1995:21). İç kaynaklardan personel seçiminde terfi beklentisi içinde olan kişiler arasında bir çatışma çıkabilir. Dış kaynakların kullanımı sayesinde bu tür çatışmaların önüne geçilebilir. Dış kaynaklardan eleman sağlanması, iç kaynaklara göre işletmeye daha geniş bir eleman sağlama olanağı verir (Sabuncuoğlu,2000: 71).

İnsan kaynağı ihtiyacının dış kaynaklardan sağlanmasının sayılan bu avantajlarının yanında bazı dezavantajlı yönleri de bulunmaktadır. İşletme dışındaki kişilerin alınması, halihazırda çalışanların moralini bozar, motivasyonunu düşürür ve işletmeye bağlılığını azaltabilir. Dışardan alınan kişinin işletmeye adaptasyonu zaman alır. Ayrıca masraflı ve zaman alıcı oluşu yöntemin önemli bir dezavantajıdır (Öztürk,1995:22).

Dış kaynaklardan insan kaynakları tedarikinin sağlanmasında ne gibi yolların kullanıldığı aşağıda açıklanmıştır.

**1) Profesyonel Şirketlerden Yardım Alınması:** İnsan kaynakları tedariki konusunda danışmanlık şirketinden yardım alınabilecek durumlar şu şekilde özetlenebilir: Kurumun insan kaynağı ile ilgili bir bölümü veya insan kaynaklarından sorumlu bir çalışanı yoksa, kurumun duyduğu insan kaynağı ihtiyacı oldukça profesyonel bir pozisyona ait ise, kurumun hemen her kademesinde işgücü ihtiyacı yeniden ele alınıyor, bir yeniden yapılanmaya geçiliyor ya da kurum yeni kuruluyorsa, (Fındıkçı,2000:179) kurumun çeşitli nedenlerle adını açıklamak istemediği durumlarda, (Öner,1999:59) danışmanlık şirketlerine başvurabilir.

**2) İnsan Kaynağı İhtiyacının Duyurulması:** İnsan kaynağı ihtiyacının çeşitli yollarla duyurulması çok sık rastlanılan bir tedarik yoludur. Ancak bazı işletmeler çeşitli araçlarla verdikleri ve çok pahalıya gelen bu iş ilanlarında maalesef amaçlarına ulaşamamaktadırlar. Bunun en büyük nedeni ise duyurunun hazırlanışındaki temel yanlışlıklardır. Kaliteli bir şekilde yazılmamış ilanlar kaliteli elemanlara itici gelebilir. Öte yandan fazla abartılmış ilanlar ise aranan kişiden daha nitelikli elemanların işletmeye başvurmasına sebep olur. Sonuçta duyuru amacına ulaşamaz (Caldwell,1999:58). Duyuruların içeriklerinin açık, anlaşılır ve yanlış anlamalara yol açmayacak biçimde olması şarttır. Aranılan niteliklerin açık ve anlaşılır olması durumunda, sadece o niteliklere uygun olanların başvurmaları sağlanarak zaman kaybı önlenmiş olacaktır (Bingöl,1997:105-106).

Yeterli bir ilanda içerik olarak olması gerekenler şöyle özetlenebilir (Arıdur,1998:7):

İşletmenin ünvanı ve çalışma alanı, görev ünvanı, işle ilgili bilgiler (çalışma yeri, yapılacak işin genel özellikleri vb.), adayda bulunması gereken özellikler, başvuru biçimi ve başvuru şartları, son başvuru tarihi, gizlilik güvencesi, başvuru adresi, gerekiyorsa ilanda kişiye sağlanan haklar ile ilgili kısa bir bilgi verilebilir.

İlanın bazı şekil şartlarını taşıması ilanın etkinliğini arttıracaktır. Bir ilanın tarz ve formatı her zaman değişir fakat uygulanabilecek bazı temel ilkeler göz önünde tutularak ilanlar hazırlanmalıdır. İlanlar hazırlanırken dikkat çekici olması, ilginçlik, kısalık, kesinlik, dilin iyi kullanılması, doğruluk ve yasallık gibi hususlar ilanın başarıya ulaşmasında çok önemlidir (Arıdur,1998:7). Etkin şekilde hazırlanmış ilanların, amaca

uygun bir şekilde yayınlanması gerekir. Duyuru aracı, duyurunun amaca ulaşmasını belirler. Duyurunun yeralacağı araçlar şu şekilde sıralanabilir: (Fındıkçı,2000:183)

**İnternet Üzerinden Yapılan Duyurular:** İnsan kaynağını bulma sürecine dönük olarak gerçekleştirilen internet uygulamaları genellikle iki şekilde olmaktadır (Gürçay, Seçer, 2000:110-120).

1) Kurumsal Web Siteleri: Kurumsal web sitelerinde işletmeler bir yandan kendileri ile ilgili bilgi verirken diğer yandan insan kaynaklarına dönük stratejiler uygulamaktadırlar. Uygulama ya kurumun web sayfasındaki CV formunu doldurarak, yada kuruma e-mail yolu ile CV göndererek gerçekleşmektedir.

2) Online İnsan Kaynağı Bulmaya Aracılık Eden Şirketler: Niteliği ve içeriği gereği, kurumsal web siteleri uygulaması ulusal bir kimliği ve tanınan isimleri olan firmalar için uygun iken, adı fazla duyulmamış işletmelerin oluşturacakları web sitelerinin tanınmış işletmelerin ki kadar ilgi çekmeyecekleri açıktır. Bu noktada küçük ve orta ölçekli işletmeler için kullanılabilir bir başka yöntem ihtiyacı duyulmaktadır. Bu yöntem, internet üzerinden insan kaynağı bulmaya aracılık yapan siteler olacaktır. İş arayanlar bu sitelere CV bırakırlar, işgören arayanlar ise belli bir ücret karşılığında bu sitelerde biriken CV bankalarını tarayarak uygun kişiyi bulmaya çalışırlar.

**Medya İle Duyuru (Gazete, Dergi, Televizyon, Radyo):** Son yıllarda özellikle gazeteler hafta sonlarında iş ilanlarına yönelik olarak insan kaynakları ekleri vermektedirler. Ya da günlük olarak gazeteler sarı sayfalar şeklinde iş ilanlarını yayınlamaktadırlar. Gazete ilanlarının oldukça etkili olduğu söylenebilir. Çünkü, iş arayan bireylerin yaygın olarak gazeteleri takip ettikleri bilinmektedir. Özel radyo ve televizyon kanalları birer duyuru aracıdırlar. Yerel TV ve radyolarında verilen ilanların etkili oldukları gözlenmektedir. Aranılan işgücü yüksek düzeyde bir uzmanlık gerektirmiyorsa (temizlikçi, çocuk bakıcılığı v.b.) bu yöntem kullanılabilir (Fındıkçı,2000:184). KOBİ'lerin bir çoğu yerel medyadan insan kaynağını tedarik etme yoluna gitmektedirler.

**Duvar İlanları Ve El Broşürleri:** Duvar ilanları ve broşürlerde insan kaynağının tedarikinde ihtiyaca göre kullanılabilirler.

**Çalışanlar Aracılığı İle Duyurma:** Bir kurumun çalışanları, o kuruma sağlanacak personel temininde önemli bir rol oynamaktadırlar. Çalışanlar personel ihtiyacını çevrelerindeki meslektaşlarına akrabalarına, komşularına, tanıdıklarına bildirerek işletmeye başvuru yapmaya yönlendirmektedirler. Bir çok küçük işletme personel tedarikinde bu yola başvurmaktadır. Bu yola başvurulmasının temel sebebi, bu yolla bulunulacak adayın güvenilir olacağının düşünülmesidir.

**3) Doğrudan Başvurular:** Doğrudan başvuruda işletmenin dış kapısına doldurulması için bir başvuru formu bırakılır ve iş başvurusuna gelenlerden doldurulması istenir. Ya da işletmeye gelen kişiler kendi hazırladıkları CV' leri ilgiliye iletmek üzere faks, posta yolu ile işletmeye gönderirler veya bizzat kendileri giderek bırakırlar. İşletme bu başvuruları ileride ihtiyaç olduğunda kullanmak üzere tasnif eder. Bu yöntem KOBİ'lerde çok fazla tercih edilen yöntemdir.

**4) İş ve İşçi Bulma Kurumu:** Bu kurumlar daha çok mavi yakalıların ve iş arayan işsizlerin işe yerleştirilmesini amaçlar. Bunu gerçekleştirmek için çeşitli yayınlar ve rehberler hazırlar. Diğer yandan iş ve işçi bulma kurumu eski hükümlü ve sakat istihdamı konusunda işletmelere yardımcı olur. Ülkemiz yasalarına göre özel işyerlerinin iş ve işçi bulma faaliyetlerinde bulunmaları yasaktır. Ancak yinede birçok özel danışmanlık şirketleri işletmeler adına personel arama ilanları vermektedirler (Gülen,1995:120).

**5) Sakat, Eski Hükümlüler ve Terörle Mücadele Mağdurları:** Ülkemizde kaynağını anayasadan alan ve iş hukuku içinde yer alan özürü ve eski hükümlü çalıştırmasına ilişkin bir dizi yasal düzenleme mevcuttur. İş hukukumuzda, işverenlerimize belirli oranlarda özürü ve eski yükümlü istihdam etme zorunluluğunun getirilme dayanağı Anayasanın 61. maddesidir. 1475 sayılı İş Kanununun 25. maddesi, istihdam şansı zayıf olan sakatların ve eski hükümlülerin iş bulmalarına yardımcı olmak için 50 kişiden fazla daimi personel çalıştıran işyerlerine bir takım yükümlülükler getirmiştir

(Şakar,1998:84). İş Kanununun 25. maddesi son yasal değişiklikler ile toplam, %8 oranında zorunlu istihdam yükümlülüğünü getirmektedir. (Ulusoy,2000:75-84).

**6) Eski Çalışanlar:** Eski çalışanlar, insan kaynaklarının tedarik aşamasında göz önünde bulundurulması gereken bir unsurdur. Bu konuda da iş kanununun bir takım düzenlemeleri mevcuttur. Örneğin İş Kanununun 27. maddesi gereğince “..... Herhangi bir kanuni ve askeri ödev dolayısıyla işinden ayrılan işçilerden bu ödevin sona ermesinden başlayarak iki ay içinde işe girmek için başvuruları, işverenler boş yerlere öncelikle işe almak zorundadırlar”. Diğer taraftan sendikal sözleşmelerde eski çalışanların işe alınmasına taraf oluşturabilirler.

**7) Meslek Odaları:** Meslek birlikleri de sınırlı olsa personel tedarikinde bir araç olarak kullanılmaktadır. Meslek odaları ilişkide oldukları işletmelerden gelen talepler doğrultusunda üyelerini bilgilendirmektedirler. KOBİ’lerde fazla başvurulmayan bir tedarik kaynağıdır.

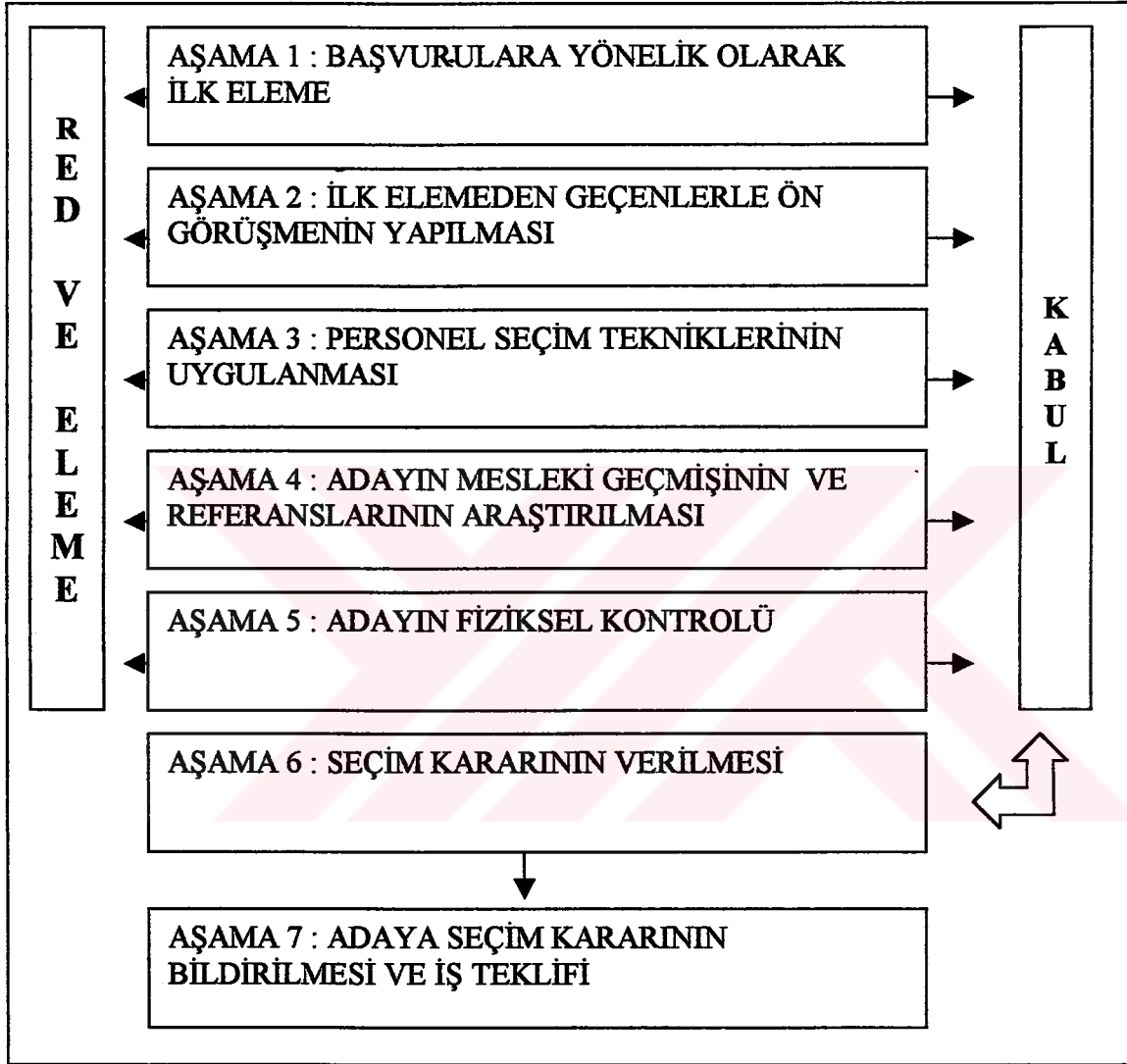
**8) Eğitim Kurumları:** İşletmeler, eleman yetiştiren eğitim kuruluşları ile ilişki kurarak işgören alımına gidebilirler. Özellikle mesleki ve teknik konularda eğitim veren okullar ve yüksek okullarla kurulan yakın ilişki, işletmenin gereksinim duyduğu personelin bulunmasına iyi bir kaynak oluşturur. Üniversiteler kuruluşların zaman zaman düzenlediği “kariyer günleri” öğrencilere meslekleri ve firmaları tanıtmak açısından bir fırsat yaratır. Son zamanlarda KOBİ’ler üniversitelerde bu tür faaliyetlere katılmaktadırlar. KOBİ’ler için çıraklık okulları, meslek liseleri, meslek yüksek okulları eğer imkan yaratılabilirse iyi birer tedarik merkezi olma durumunda geçeceklerdir.

### **3.4 Personel Seçiminin Yapılması**

İnsan kaynaklarının seçim sürecinde son safha, başvuruda bulunan adayların birbirileri ile karşılaştırılarak işletme ve kişi açısından en uygun görülen adayın belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşamada diğer tüm safhalarda elde edilen veriler değerlendirilir ve seçme kriterleri bu veriler ışığında ortaya çıkar. Bu aşama sonucu uygun aday işletmeye



kazandırılarak insan kaynakları seçim süreci tamamlanmış olur. Seçim sürecinde genel olarak izlenebilecek aşamalar aşağıdaki şekil üzerinde verilmiştir.



Şekil 3.4 Personel Seçiminde İzlenen Aşamalar

Seçim süreci, aranan niteliklere en uygun kişilerin ortaya çıkarılması ve bunlar arasından en iyisinin seçiminin gerçekleştirilmesi için, adaylarla ilgili bilgilerin elde edilmesi amacıyla çeşitli yöntemlerin kullanıldığı bir faaliyetler dizisinden ibarettir. Bunu engelli bir koşuya benzetebiliriz (Yıldız,1989:68). Her aşamada uygulanan çeşitli seçim yöntemleri ile, adaylardan uygun görülenler bir sonraki aşamaya geçmekte ve

olumsuz değerlendirilenler ise elenmektedirler. Süreç böylece devam ederek sonunda en uygun aday işletmeye kazandırılmaktadır.

Personel seçimi, bir dizi aşamayı içeren bir süreçtir. Bu aşamalar işletmeye göre ve işletme içinde doldurulacak pozisyona göre değişiklik gösterebilir (ztrk,1995:27). Seçim kararının isabetli olması için yöneticilerin her aşamaya gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Bir aşamada yapılacak hata ve ihmal yanlış bir personel seçimine yol açabilir. Şimdi bu aşamalar sırasıyla açıklanacaktır.

#### **3.4.1 Başvurulara Yönelik İlk Eleme**

Başvurulara ilişkin n değerlemenin amacı, başvuruları değerlendirecek kişilerin çok fazla zaman harcamasını önlemek ve rastgele yapılan başvuruları elemektir. n değerlemeye ilişkin kriterler önceden belirlenmiş olmalıdır. n değerleme insan kaynakları bölümü yetkilisi ve adayın alınacağı bölümün yetkilisi tarafından beraberce yapılmalıdır. n değerlemede şu hususlara dikkat edilmelidir: İş için gerekli temel özellikleri (eğitim, yabancı dil v.b.) taşımayan formlar elenmelidir, ciddiyyetten uzak ya da eksik bilgi ile doldurulmuş başvurular değerlendirme dışı tutulmalıdır, tarafsız davranılmasına zen gösterilmelidir. Başarılı bir n değerlemede, başvurular arasında kurumun ihtiyaç duyduğu nitelikteki elemanların belirlenmesi sağlanır. Böylece görüşmeye çağrılacak olan adaylar belirlenir ve diğer adaylara iş için aranılan özellikte olmadıkları uygun bir şekilde iletilir (Fındıkçı,2000:194).

#### **3.4.2 İlk Elemeden Geçenlerle n Görüşme Yapılması**

n görüşme, başvuran adaylar ile işletmede yetkili olan kişi arasında karşılıklı konuşma yolu ile bilgi alışverişi yapılmasıdır. Bu görüşmede amaç, adaylar arasından uygun olanı seçmekten çok, işin niteliklerine uygun dşmeyenleri elemektir. Örneğin yaş, cinsiyet, konuşma sitalindeki bozukluk, görünüş bozukluğu, v.b. mesela spikerlik için aranan bir elemanda düzgün konuşma olmazsa olmaz bir şarttır. Bu nedenle konuşmasının mkemmelenmesi beklenir. Eğer bu konuda bir eksiklik varsa aday bu aşamada elenmiş olacaktır. Adayın başvuru formu incelendikten sonra, formda belirtilen özelliklere

ilişkin daha detaylı sorular sorularak bilgilerin forma tam yazılıp yazılmadığı tesbit edilir. Ön görüşmede adayın, işletmeyi tanınması sağlanır ve yapacağı işin varsa görev tanımını kendisine okunur. Böylelikle kişinin kendini değerlemesi sağlanır ve kişi bunun sonucunda işe başvurmadan vazgeçebilir yada başvurma konusunda kararlılığını gösterir (Öztürk,1995:31).

### 3.4.3 Personel Seçim Tekniklerinin Uygulanması

Personel seçim sürecinin, adayın seçimine dönük en önemli aşaması bir takım seçim yöntemleri ile adayın sınanmasıdır. Böylelikle adayların objektif şekilde hazırlanan seçim teknikleri sonucunda gösterdikleri performans kıyaslanabilecek ve önceden belli olan kriterlere göre gerekli değerlemeler kolaylıkla yapılabilecektir.

İnsan kaynağının etkili olarak seçilebilmesi için uygulanabilecek bir çok seçim tekniği bulunmaktadır. Bu seçim teknikleri dört ana başlık altında gruplaşmıştır. Bunlar sınav yapma, psikoteknik testler, görüşme, değerlendirme merkezleri yöntemidir.

Personel seçim sürecinde, uygulanacak seçim tekniğinin belirlenmesi oldukça önemlidir. İş gereklerine göre en uygun adayın seçimi ölçülmek istenen şeyi ölçecek şekilde olmalıdır. Ayrıca bu teknikleri gerçekten bilen kişiler uygulamalıdır. Yanlış seçim tekniğinin seçilmesi ve tekniğin bilmeyenlerce uygulanması seçiminde yanlış yapılması sonucunu karşımıza çıkarır. Diğer yandan bir seçim tekniğinde bulunması gereken özellikler şunlardır: Geçerlilik, güvenilirlik, maliyet etkinliği, nesnellik.

**Geçerlilik:** Mesela bir seçim tekniği bir pozisyonun seçimi için geçerli olabilir, fakat başka bir pozisyon için geçerli olmayabilir. Geçerlilik, bir seçim tekniğinin ölçmesi gereken nitelikleri ne ölçüde ve ne başarıda ölçtüğüdür (Yıldırım,1994:78).

**Güvenilirlik:** Güvenilirlik bir seçim tekniğinin sabit şartlar altında, aynı veya benzer katılımcılara birden fazla uygulandığında aynı sonucu vermesidir. Güvenilir olmayan bir seçim tekniği faydasızdır. Diyelim ki bir zeka testi güvenilir değilse, bir kişinin IQ puanı bugün 110 iken yarın 105 ya da 115 olması anlaşılabilir ama ertesi gün 145'e

çıkması pek muhtemel olmadığından bu durumda testin güvenilirliği sorgulanabilir (Coşkun,1998:17).

-Maliyet Etkinliği: İşletmeler, güvenilir ve geçerli olmasa bile yapmış olduğu personel seçimleri için oldukça yüklü harcamalar yapmak zorundadırlar. Gelişmiş seçim yöntemlerine yapılan harcamalar, sonuçta işletmeye olumlu katkılar yapacağından, tutar fazlada olsa işletme için pahalı olmayacaktır.

-Nesnellik: Ölçme işlemi değişik kişilerin yapması ile sonuçların değişmemesi gerekir.

İnsan kaynakları seçim sürecinde uygulanan personel seçim teknikleri şunlardır:

### **1) Sınav Yöntemi**

İnsan kaynaklarının seçiminde en çok başvurulan yol sınav yapmadır. Sınavlarda soruların işin özelliklerine uygun olması, adayın bilgi, yetenek ve dünya görüşünü belirlemeye imkan vermesi gerekir. (Yüksel, 1998:101) Adayların bilgilerini ve zihinsel özelliklerini analiz etmeye dönük olarak düzenlenecek seçim sınavlarının içeriğinin sınırlayıcı ölçülecek özelliğin kendisidir. Bilgi sınavı adayın davranış ve genel bilgiye dönüşme, çözümlene yeteneğini ölçmeye veya uzun sürede elde edilebilecek işletmede de kullanılacak temel bilgileri ölçmeye dönük olmalıdır. Tornacının temel torna bilgisi, muhasebe veya pazarlama elemanının bu konudaki temel bilgisi sınav yolu ile ölçülecekse sınırlayıcı faktörler bu bilgiler olmalıdır. Kişinin yapacağı işe ilişkin işin etkinliğini doğrudan belirlemeyen genel kültür bilgileri, veya sadece elemeye dönük bilgi ölçen sorular seçim sınavı içinde yer almamalıdır.

Seçim sınavında yer alan sorular açık ve anlaşılır olmalıdır. Amaç bilgi ölçmekse, gereksiz yere şaşırtıcı, kavram karmaşasına dayalı sorularla seçim sınavı yapılamaz. Adayın neyi bilmesi isteniyorsa o istikamette soru sorulmalı, soruyu soranların mantığına göre, hatta tecrübelerine göre önyargılı veya şaşırtmacalı sorulara seçim

sınavında yer verilmemelidir. Soru hazırlanırken nasıl bir cevap alınmak istendiği düşünölmeli ve sınav sorusu istenen cevaba göre düzenlenmelidir.

Adaylara sınavın uygulandığı şartlar birbirileri ile aynı olmalıdır. Aynı dönem içinde bir aday grubuna sakin, aydınlatma ve ısıtması yeterli ortam sağlanırken, başka gruba uygun olmayan koşullara sahip bir sınav ortamı hazırlanmışsa elemelerde bir takım hataların ortaya çıkacağı söylenmelidir. (Erdoğan,1991:51-54) Sınavlar yazılı, sözlü, hem yazılı hem sözlü ve uygulamalı sınavlar olmak üzere gruplandırılabilir.

**a) Yazılı Sınav Yöntemi:** Adayın, doldurulacak pozisyona ilişkin niteliklerinin uygun olup olmadığını ölçmek üzere, işin özelliklerine göre sorular sorularak, yazılı olarak cevaplandırılması istenebilir. Yazılı sınav yöntemi klasik sınav yöntemi ve test yöntemi olmak üzere iki şekilde uygulanabilir. Klasik sınav yönteminde adaya işle ilgili veya genel kültürünü ölçmeye yönelik sorular sorulabilir. Ayrıca adaydan herhangi bir konu ile ilgili kompozisyon yazması da istenebilir. Böylece adayın ifade gücü ölçölmeye çalışılır. Yöntemin en büyük sakıncası değerlendirme zorluğudur. Değerlemede standartlık yakalanabilmesi çok zordur.

**b)Sözlü Sınav Yöntemi:** Bu sınav yönteminde sorular adaylara sözlü olarak sorulur ve sözlü olarak cevaplaması istenir. Bu yöntemin uygulanabilmesi daha çok işin niteliğine bağlıdır. Eğer işin niteliği basitse bu yöntem tek başına kullanılabilir. Uygulama ya tek adaya soru yönelterek gerçekleştirilebilir yada bir gruba soru sorarak sözlü sınav yapılabilir. Bu sınav yöntemi, adaya değişik ve çok sayıda soru yöneltilmesi açısından avantajlıdır. Ancak uzun zaman alması ve adayların sınav stresine altında soruları cevaplamaları yöntemin sakıncalı yönüdür.

**c)Karma Yöntem:** Karma yöntem hem yazılı hem de sözlü sınav yöntemlerinin beraber uygulanmasıdır. Mesela yabancı dil ile ilgili özellikler bu yöntemle ölçölebilir.

**d)Uygulamalı Sınav Yöntemi:** Uygulamalı sınav daha çok teknik görevler ve bedensel ağırlıklı görevler için yapılır. Bu sınavda adaydan bir makineyi kullanması istenebilir ve gözlemlenir. Adayın makineyi kullanmada gösterdiği beceri ölçöölür (Öztürk,1994:38).

## 2) Görüşme Yöntemi

Personel seçim teknikleri içinde kullanılan yöntemlerden en eski olanı mülakat (görüşme) yöntemidir. Görüşmenin personel seçiminde önemli bir yeri vardır ve oldukça yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir (Çığ,1993:38). Personel seçiminde görüşme yöntemi her düzeyde ve nitelikte personelin seçimi için kullanılabilir. Bu yöntem bazı işletmeler için personel seçmede basamak olarak kullanıldığı halde, bir kısım işletmeler için ise tek başına bir personel seçim yöntemi olarak kullanılmaktadır. Ülkemizde de personel seçiminde kullanılan yöntemler arasında küçük ve büyük ölçekteki işletmelerin %92'sinin sadece görüşme yöntemini kullandıkları ortaya çıkmıştır (Erdoğan 1991:65). Genellikle, adayın kişiliği üzerine kapsamlı bilgi edinmede görüşme yönteminin diğer yöntemlerden daha yararlı olduğuna inanılır. Görüşmeyi yapan kişi iyi eğitilmiş ise, karşısındakinin zeka düzeyini, ilgi alanının genişliğinin, yaşam ve iş felsefesini, birlikte çalışacaklarsa, çalışmalarının nasıl yürütülebileceğini burada anlayabilir (Öztürk, 1995:40).

Görüşmenin temel amacı işe uygun adayın istihdam edilmesini sağlamaktır. Görüşmenin genel amaçları bu söylediğimiz amaçlar doğrultusunda şekillenir (Gürer, 1990: 5). Personel seçiminde görüşme yönteminin amaçları üç ana grupta toplanabilir. Birinci amaç, adayların onların örgütte istihdamı için yeterli nitelikleri taşıyıp taşımadıklarını belirlemek için bilgi toplamaktır. Görüşmenin ikinci amacı, adaya örgüt ve iş, yönetim politikaları ve insan kaynakları uygulamaları hakkında bilgi verilmesidir. Görüşmede izlenen üçüncü amaç, işletme ve yönetime yönelik olarak adayda iyi izlenim yaratılmasıdır. Buradaki temel maksat ise işletmenin çalışmak için iyi bir yer olduğu konusunda adayı ikna etmektir (Öztürk,1995:41).

**Görüşmede Karşılaşılan Hatalar:** Seçim görüşmesinde esas olan, söz konusu adayın işe uygunluğunun ve performansının kesin olarak değerlendirilmesidir. Ancak yapılan araştırmalar göstermektedir ki görüşmelerde adayın konuşma tarzı, hali tavrı daha fazla sonucu etkilemektedir. Dolayısı ile görüşmeler sonunda elde edilecek olan bilgilerin yanıltıcı olma ihtimali vardır (Yıldırım,1994:90). Bu gibi hatalar görüşmenin başarısını olumsuz yönde etkiler. Bu hatalar çoğunlukla görüşmeciden kaynaklanır. Fakat

görüşmeci dışında adaydan kaynaklanan bazı hatalarda vardır. Görüşmecilerin uygulamada görülen bu hataların farkında olması ve ona göre davranması gerekir (Sağlam,1996:59). Görüşmede yapılan hatalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Görüşmede sıkça görülen hatalardan bir tanıdık hatasıdır. Görüşmeci, adayı az ya da çok tanıyorsa, önyargılı davranabilir. Bu da adayın lehine yada aleyhine işleyebilir. Her iki durumda görüşmenin başarısızlığı sonucuna gider.
- Görüşmecinin değer yargısı ve inanç sistemi görüşmecinin yanlı ve hatalı karar vermesine sebep olabilir. Bu tür bir duruma oldukça sık rastlanmaktadır.
- Görüşmede yapılan bir başka hatada, görüşmecilerin adayda kendilerini aramasıdır (Öztürk,1995:46).
- Sık rastlanılan hatalardan biri de görüşmecinin adayın çekim alanına girmesidir. Adayın görüşmeye başlamadan önce davranış ve tutumlarıyla görüşmeciyi, olumlu yada olumsuz yönde etkilemesi (halo etkisi) görüşmenin seyrini değiştirebilir.
- Görüşmede yapılan önemli hatalardan biriside görüşmecinin işletmeyi çok ön plana çıkarmasıdır. Görüşmeci amaçtan uzaklaşır ve sadece şirketin başarılarından ve hedeflerinden bahseder (Sağlam,1996:61-62).

**Görüşme Teknikleri:** Adayların seçim kararını vermede önemli bir yeri olan görüşmenin uygulanışı ile ilgili bir çok model geliştirilmiştir :

**a)Planlı Görüşme:** Planlı görüşmede, önceden hazırlanmış bir dizi sorudan oluşan formlar kullanılır. Kalıplı görüşme olarak da anılan bu görüşme yöntemi, iş gereklerine göre hazırlanmış sorular listesidir. Görüşmeci bu sorular dışında adaya başka soru yöneltmez. Listede yer alan sorular tüm adaylara sorulur. Alınan cevaplar özel olarak hazırlanmış görüşme formuna kaydedilir (Öztürk,1995:41).

**b)Plansız (Serbest) Görüşme:** Bu görüşme yönteminde, görüşmecilerin adaya soracağı sorular önceden belirlenmez. Görüşmeyi yapacak olanlar, esas itibarıyla adaylara soracakları soruları görüşme anındaki havaya göre kendileri saptarlar ve bu işin uzmanları tarafından saptanmış soruları kendilerine örnek alırlar. Ülkemizdeki bir çok

KOBİ 'nin tamamına yakını bu serbest görüşme tekniğini kullanmaktadır. Fakat bu tekniğin geçerliliği yüksek değildir. Çünkü adaylardan her birine sorulan sorular farklıdır ve adaylar arası karşılaştırma pek kolay olmayacaktır. Serbest görüşmenin sonunda önemli olan görüşmecinin aday üzerindeki kanaatidir (Erdoğan,1991:68).

**c)Karma görüşme:** Karma görüşme planlı ve plansız görüşmenin birlikte uygulanmasıdır. Görüşme sırasında adaya yöneltilen planlı sorular adaylar arasında karşılaştırma yapma olanağı veren temel bilgileri sağlar. Serbest görüşme tekniklerinden de yararlanarak mülakatın derinleştirilmesi ile adaylar hakkında biraz daha geniş boyutlu bilginin elde edilmesi mümkün olmaktadır (Sağlam,1996:59).

**d)Sorun Çözmeye Yönelik Görüşme:** Sorun çözmeye görüşmeleri adayların söz konusu işte karşılaşılabilecekleri sorunları çözmeye yeteneklerini belirlemek amacı ile yapılmaktadır. Bu görüşme türünde adaya bir sorun veya sorunlar dizisi verilerek adayın bunlara çözüm getirmesi istenir. Adayların sorunları çözümedeki tutarlılıkları, bilgileri, sorun karşısındaki davranışları, fikirlerini savunmaları gibi yönleri değerlendirilir (Öztürk,1995:43).

**e)Grup Görüşme:** Daha çok yönetici seçiminde kullanılan grup görüşmesi oldukça ilginç ve yeni bir uygulama türüdür. En büyük faydası birden fazla adayın aynı anda değerlendirilmesine imkan sağlamasından ötürü kazanılan zamandır.(Sabuncuoğlu,2000:97) Grup mülakatında adayların çeşitli ruhsal özelliklerini, yeni koşullara uyum sağlama yeteneklerini ve diğer kişilerle olan ilişkilerini değerlendirmek mümkündür. Uygulama iki farklı şekilde gerçekleştirilebilmektedir. İlkinde mülakatçı aday grubuna çeşitli sorular sorarak en doğru yanıtı veren adayı tesbit etmeye çalışabilir (Çığ,1993:60). İkinci uygulama şekli ise şu şekilde yürütülür; belirli bir görev için başvuran birkaç adayla birlikte görüşme yapılır. Onlara söz konusu görevle ilgili konu teklif edilir. Adaylar bir yada birden fazla mülakatçı önünde kendi aralarında tartışırlar. Görüşmeyi yürütenler tartışmaya müdahale etmeden sadece gözlemlerler. Bu tür görüşme ile adayın tartışmaya getirdiği katkının niteliği ve etkinliği, grubun düşünce şeklini etkileme kapasitesi, daha az önemli konuları önemlilerinden ayırdedebilme niteliği, kendine güveni ve diğer karakter özellikleri hakkında bilgi edinilebilir (Yıldız,1989:78).



**f) Baskılı (Stres) Görüşme:** Bu yöntemin amacı adayın dengesini nasıl koruduğunu, uyum yeteneğini ve beklenmeyen durumlar karşısındaki tepkilerini görmektir. Stresli bir görüşme ortamı amaçlı olarak yaratılır. Amaç adayın ruhsal ve sinirsel dengesini onun takındığı tutum ve davranışları değerlendirmektir (Sabuncuoğlu,2000:96). Bu yüzden adaya düşmanca davranıştan dostça davranışa kadar çeşitli tavırlar takınılır. Görüşmeci böylece aday üzerinde bir baskı kurmuş olur.

**Görüşme Süreci:** Personel seçiminde görüşmenin bir araç olarak kullanılması durumunda, önemli olan sadece görüşmenin hangi teknikte yapıldığı değil, aynı zamanda görüşmecinin yapısı, görüşme sürecinin tamlığıdır. Görüşmenin yapılmasından önce kullanılacak yöntem seçilmeli, gerekiyorsa görüşmeciler eğitilmeli, görüşme gerçekleştirilmeli ve sonuç değerlendirilmelidir (Erdoğan,1991:72). Görüşmenin sonuçlarının etkin olması için belirli bir program ve süreç içerisinde ele alınması gereklidir. Görüşme süreci genel olarak üç aşamadan oluşur: 1)Hazırlık Çalışmaları, 2)Uygulama, 3)Değerleme ve sonuç. Görüşme süreci ile ilgili ayrıntılı bilgi için Gürer' in eserinden faydalanılabilir.

### **3) Değerleme Merkezleri Yöntemi**

Değerleme merkezleri yöntemi, bir çok ölçüte dayalı olarak, personel davranışlarının standart olarak değerlendirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. İlk başta yönetsel düzeydeki personeli seçmek için kullanılan yöntem, daha sonraları yönetsel olmayan pozisyonlara atanacak olan personeli seçmek için de kullanılmaya başlanmıştır.

Değerleme merkezleri, bir grup değerleyici tarafından, kapsamlı ve bütünlük gösteren teknikler dizisi kullanılarak adayların değerlendirilmesini içerir. Değerleme merkezlerinde adayların önderlik, planlama, örgütleme, karar verme, yazılı ve sözlü iletişim becerileri, girişimcilik, analitik düşünme yetenekleri, gerilime direnme, yetki devri kullanımı, özgünlük ve oto-kontrol gibi özellikleri değerlendirilir.

Değerleme merkezleri yöntemi hem büyük oranda personel seçimine gerçekçilik getirmiş, hem de adayların ve onları değerleyenlerin sonuçlara güvenerek memnun

olmalarını sağlamıştır. Yapılan araştırmalar değerleme merkezlerinin tahminleriyle, işe başladıktan sonraki performans arasında yüksek bir korelasyon olduğu gözlenmiştir.

Aday hakkında geçerli, geniş ve ayrıntılı bilgi sağlamak amacıyla değerleme merkezleri yöntemi içersinde belli başlı beş teknik kullanılır: Lidersiz grup tartişması tekniği, bekleyen sorunlar (m-basket) yöntemi, işletme oyunları tekniği, görüşme yöntemi, bireysel testler tekniği (ztrk,1995:48-49). Ancak KOBİ' lerde bu teknik çok iyi bilinmemesi ve pahalı bir uygulama gerektirmesi gibi sebeplerle uygulanmamaktadır. Bu açıdan burada sadece tekniklerin ismi verilmekle yetinilmiştir.

#### 4) Psikoteknik Yöntemler

Çok karmaşık bir yapıya sahip olan insanı anlamakta kullanılan gözlem, anket, deney ve testlerin ayrı ayrı kullanılmasıyla, bireylerin ne tür bilgi, yetenek ve kişisel özelliklere sahip olduklarını ortaya çıkarmak olanaklıdır. Ancak bu yöntemlerin her birinin kendine özgü eksik yanları vardır. Bu yöntemler içersinde gerek kısa zamanda sonuç vermesi, gerekse verdiği sonuçların objektif ve sayısal olması nedeniyle testler, diğerlerine oranla daha kullanışlıdır. Psikoteknik testler, iki ya da daha fazla bireyin davranışını karşılaştırmak için kullanılan sistematik bir yöntem olarak tanımlanabilir. Psikolojik testler bireyler arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmaktadır. Psikolojik testler hazırlanışından değerlenişine kadar sistematik bir çalışma gerektirir (ztrk,1995:54-55). Birçok insan kaynakları yöneticisi ve uzmanı test yönteminin personel seçmede en güvenilir yol olarak görmektedir. Bunun bir dizi tutarlı nedeni vardır. Her Őeyden önce testlerin, adayları analizde çok yönlü ölçüm yaptığı ve ölçümü tüm adaylar için standart hale getirdiği bilinmelidir (Erdoğan,1991:57).

Psikoteknik yöntemle iş-birey-işyeri uyumu sağlanarak, bireyin doyumunu ve verimini artmaktadır. Psikoteknik seçim yöntemi ile bireyin yetenek ve özellikleri sıralanarak, sonuçlar bireyler arası karşılaştırma yapabilmeye imkan vermektedir. Diğer yöntemlere nazaran daha objektif olduğu için, hem yöneticilerin daha sağlıklı karar alması sağlanmakta, hem de personel arasında bir haksızlığa uğramış olma kanısı azalmaktadır.

Yukarıda değinilen yararlarına rağmen psikoteknik yöntemle ilgili birtakım olumsuz eleştiriler de bulunmaktadır. Bu eleştirilerin başında, bu yöntemin bireyi, ölçebilen, sınıflandırabilen ve boş bir pozisyona yerleştirebilen statik bir varlık olarak görme eğiliminin olduğu iddiasıdır. Bir başka olumsuz düşünce ise, yöntemin tek amacının verimliliği ve karlılığı arttırmak olduğu, bunun sadece işverenin işine yaradığı, diğer yandan çalışana bir katkısının olmadığıdır. Bir başka yön, bazı testlerin kişilik mahremiyetine tecavüz olarak düşünülerek, bireyler tarafından testlerin reddedilme ihtimalidir (Öztürk,1995:87).

**Personel Seçiminde Kullanılan Psikoteknik Test Yöntemleri:** Psikoteknik testler, hazırlanışları, uygulama biçimleri, cevaplama biçimleri gibi birtakım ortak özellikleri yönünden gruplandırılabilirler. Buna göre testleri aşağıdaki gibi gruplamak mümkündür:

-Kullanılan Malzemeye Göre Testler: Testlerin kullanılan malzemeye göre gruplandırılması oldukça yaygındır. Kullanılan malzemeye göre testler; Kağıt kalem testleri ve Aletli testler olarak sınıflandırılabilirler.

-Uygulama Biçimine Göre Testler: Uygulama biçimine göre testler bireysel testler ve grup testleri olmak üzere ikiye ayrılır.

-Uygulama Amacına Göre Testler: Tahmin testleri, hız testleri, teşhis testleri, güç testleri v.b.

-Kültürel Yapıya Göre Testler: Kültürel yapıya göre testler, kültüre bağlılık açısından ikiye ayrılmaktadır, kültüre bağlı olmayan testler, kültüre bağlı testler (Öztürk,1995:56).

Biz burada KOBİ' lerde bireysel özellikleri ölçmek amacıyla kullanılan test türlerine yer vereceğiz. Bu testler konuyu ele alan çalışmalarda "değerlendirdiği bireysel özelliklere göre testler" adı ile sınıflandırılmaktadır.

**a)Zeka Testleri:** Zeka testleri, belirli tipteki zihinsel yetenekleri ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu yetenekler; idrak, düşünsel özellikler, ifade düzgünlüğü, bellek uyum çabukluğu, mantık, öğrenme, sayı sayma kolaylığı, algılama hızı v.b. dir. Zeka testlerinin uygulanmasında benimsenen temel varsayım zeka puanı yüksek olan kişilerin

düşük kişilerden daha hızlı bir şekilde işleri öğreneceği varsayımdır (Can ve diğ.,1998:117). Zeka testleri işe başvuran adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ölçmek amacıyla yapılır. Ama işin niteliğine göre zeka beklenti düzeyi farklı olabilir. Bireylerin yeteneklerinin, eğitim düzeylerinin ve kişiliklerinin zeka düzeyleri ile yakından ilişkili oldukları bilinmektedir. Zihinsel fonksiyonun yaşamın her alanında önemi vardır. Ayrıca bireyin işteki başarısı genel zeka düzeyine bağlı olduğu gibi, zekasının işverene de bağlıdır. Bu ilişkilerden ötürü işe alınacak birey belirlenirken zeka testleri uygulamakta yarar vardır (Öztürk,1995:65).

**b)Yetenek Testleri:** Yetenek testleri, günümüzde kişilerin bedensel ve zihinsel yeteneklerini değerlendirmede başarılı bir şekilde kullanılan test türüdür. Kişilerin mekanik veya matematiksel kavrama yeteneklerinden, parmaklarını kullanma yeteneğine; çizilmiş bir makine parçasını algılama yeteneğinden, olaylar arası ilişki kurma yeteneğine kadar çeşitlendirilebilecek tüm yetenekleri değerlendirmeye yarayan yetenek testleri, kişilerin belirli zamandaki durumlarını değerlendirirken, gereğinde bazı yaklaşımlarla gelecekteki başarılarını da değerlendirme olanağı vermektedir. Bir bakıma bireylerin neyi nasıl yaptıklarını değil, en iyi neyi yapabileceklerini öğrenmek amacıyla yetenek testleri uygulanır. Genellikle işin veya mesleğin gerektirdiği becerilerin saptanmasına çalışılır (Sağlam,1996:41).

**c)Kişilik Testleri:** Kişilik, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerindeki farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansımaları biçimi olarak tanımlanabilir. Kişilik, bireylere göre farklılık gösteren bir özelliktir. Kişilik testleri bu farklılıkların ortaya çıkarılması ve böylelikle işletme-kişinin bütünleşmesinin sağlanması açısından etkin rol oynarlar. Bireyin bir işte başarılı olması zeka, yetenek, bilgi gibi özelliklerinin yanında kişiliğine de bağlıdır (Öztürk,1995:67).

Kişilik testleri, bireyin başkaları ile olan ilişkilerini analiz etmeye, duygusal olgunluk, sorumluluk, yaratıcılık, dürüstlük, iyimserlik, kurallara uyma gibi özelliklerini saptamaya yöneliktir. Personel seçiminde kişilik testleri, işletmenin tercihi uygun kişilik tipindeki adayları belirlemek amacıyla ve adayın karakter yapısının işe uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılır (Yıldırım,1996:83). Kişilik testlerinde en

büyük sorun adayın sorulara gerçekten kendini yansıtan cevaplar vermeme ihtimali olmasıdır. Bu noktada adayın verdiği cevaplar kişilik testinin başarısını birebir etkileyecektir. Bireylerin kişilik özelliklerinin çok yönlü olarak analiz edildiği kişilik testleri başlıca iki grup altında toplanabilir; objektif kişilik testleri, projektif kişilik testi.

**d)İlgi Testleri:** İlgi testleri bireylerin ilgileri ile ilişki alanlarını belirler ve onların özel ilgilerini, onlara çekici gelen konuları ve hangi yönlere daha fazla bağlı olduklarını ortaya çıkarır. İlgi testlerinde hareket noktası işine ilgi duyan bir kişinin ilgi duymayan bir kişiye göre daha başarılı olacaktır (Öztürk,1995:73). Yapılan araştırmalar başarısızlığın yetenek eksikliğinden olduğu kadar, ilgi eksikliğinden de kaynaklandığını ortaya koymuştur. Bu nedenle, bir adayın belirli bir iş için belirtilmiş ilgi türüne sahip olup olmadığının tespit edilmesi yoluna gidilmiştir (Bingöl,1997:135).

**e)Bilgi Testleri:** Bilgi testleri ile adayların işe dönük olan bilgi birikimleri öğrenilmeye çalışılır (Çığ,1993:35). Başka bir deyişle adaylar bir işi bildiklerini iddia ettikleri zaman bilgi testleri aracılığıyla adayların o işi ne kadar iyi bildikleri saptanabilir. Bilgi testleri genellikle kağıt kalem testleri olarak uygulanır. Fakat iş başında deneme gibi uygulamalı olarak da kullanımına sık olarak rastlanmaktadır (Öztürk,1995:71).

#### **3.4.4 Adayın Mesleki Geçmişinin ve Referanslarının Araştırılması**

İşletmede bu basamağa kadar gelen adayın geçmiş deneyimleri, kişiliği ve daha önce çalıştığı işlerdeki başarısı hakkında bilgi edinmek isteyecektir. Aday, öğrenimini, geçmişteki işyerleri ve yaptığı işler konusunda gerek başvuru formlarında, gerekse yapılan görüşmede çeşitli bilgiler vermiştir. Ancak, bu görüşme ve başvuru formlarından sağlanan bilgilerin doğrulanması esastır (Öztürk,1995:32).

Adayın daha önce çalıştığı işler, bulunduğu görevler, verimi, tecrübesi, çalışma istikrarı hakkında karar vermede yardımcı olurlar. Bu düşünce, ilk işteki başarının gelecekteki işlerde de devam edeceği varsayımına dayanmaktadır. Çünkü adaya verilecek işlerin niteliği daha önce yerine getirdiği işlerin nitelikleri ile benzerlikler taşıyacaktır

(Yıldız,1989:74). İşletme, adayın geçmiş iş yaşantısı ve öğrenimi hakkında çeşitli kaynaklardan bilgi sağlayabilir. Bunlar akademik referanslar, önceki çalıştığı işyerleri, adayın belirttiği kişiler, kanuni kayıtlar şeklinde sayılabilir.

İş için başvuruda bulunan kişinin, iş başvuru formunda referans olarak verdiği kişiler aranarak adayın özellikleri hakkında bilgi alınabilir (Yıldırım,1996:86). Her zaman adayın kendisi hakkında referans olarak gösterdiği kimselerden alınacak özel bilgilere güvenmemek gerekir. Bu bilgi kaynaklarını aday kendisi vermekte, çok zamanda kendisinin yakını olan ve doğruluktan ziyade aday için iyi şeyler söyleyecek kişiler olmaktadır (Erdoğan,1991:83). Aynı şekilde referans mektuplarının da doğruluğu araştırılmalıdır. Zira adaylar, kendilerini önceki işlerinde olumlu gösteren ve gerçek durumu yansıtmayan referans mektupları alabilirler. Adayın geçmişteki yaşantısı ile ilgili güvenilir bilgi elde etmenin yolu, adayın geçmişteki işyerleri ile irtibat kurarak doğrudan bilgi elde etmektir. (Can ve diğ.,1998:114) En uygun olanı eğer imkan varsa adayın önceki işyerini birebir ziyarettir. Özellikle adayın eski yöneticisi ile görüşmek doğru bilgi edinilmesi açısından daha faydalı olacaktır.

### **3.4.5 Adayın Fiziksel Kontrolü**

Personel seçiminde, karardan önceki basamak, fiziksel incelemedir. Son karar verilmeden önce adayın sağlık kontrolünden geçirilmesi zorunludur. Bu aşamada adayın sağlık durumunun işin gerekleri ile uyumlu olup olmadığı belirlenmektedir. Bu amaçla adaylar işyeri hekimi yada diğer sağlık kurulları tarafından sağlık muayenesinden geçirilerek ilgili işte çalışabilmek için gerekli sağlıklı koşullarını taşıdıklarını gösteren sağlık raporu almaktadırlar. Sağlık incelemesi, yalnızca personel seçimi ile ilgili değil birtakım yasak zorunlulukları yerine getirmek ve mevcut personelin sağlığını korumak amacıyla da gerçekleştirilmektedir. Bu işlem, ilerde doğacak haksız tazminat taleplerini engeller (Can ve diğ.,1998:115) ve (Öztürk,1995:34).

### 3.4.6 Seçim Kararının Verilmesi

Personel seçim sürecinin amacı kurumun aradığı özelliklere uygun bireyleri belirleyerek işe alınmalarına karar vermektir. Bu aşamaya kadar gelen tüm adayların şimdiye kadar geçtikleri personel seçim aşamalarındaki performans durumları derlenerek karar verilme yoluna gidilir. Personel seçiminde karar verirken bir çok faktör bulunmaktadır. Her bir faktör ve özelliği göz önüne alarak çok sayıda adayın başvurduğu durumlarda bilgisayar programlarından yararlanılabilir. Bu gibi durumlarda birden fazla adayın, birden fazla özelliğinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu yöntem “çoklu özellikli karar verme” yaklaşımı denilmektedir. (Sabuncuoğlu,2000:104) Bu noktada kararı kimin vereceği önem taşımaktadır. Eleman seçiminde karar mercii konusunda kesin bir yaklaşım bulunmamaktadır. Ancak İK yöneticisi toplanan verileri değerlendirerek ve adaylar konusunda görüşerek adayları işe uygunluk bakımından sıralar. Seçim kararının daha objektif olarak yapılması için kurul düzenlenebilir ve elde edilen bilgilere göre karşılaştırma ve değerlendirme yapılabilir. Kuşku yok ki, bu kararın alınmasında en önemli rol insan kaynakları bölümüne ve adayın gireceği bölüme düşer. Bu nedenle aralarında bir eş güdüm ve işbirliği yaratmaları gerekir. En uygun olanı insan kaynakları bölümünün işletmenin genel personel politikası ve insan kaynakları planları doğrultusunda fikrini beyan ederek son karar için yetkiyi adayın alınacağı bölüm yetkilisine bırakmasıdır.

### 3.4.7 Adaya Seçim Kararının Bildirilmesi ve İş Teklifi

İşe alınmasına karar verilen aday son görüşme için tekrar işletmeye davet edilir. Bu noktada adaya bir iş teklifinde bulunulacaktır. Adayın seçilmesine karar verilmesi, kurumun bir kararıdır. Doğal olarak bu kararın aday tarafından da kabul edilmesi gerekir. Kurumun sağladığı maddi ve manevi olanakların karşılıklı görüşme ile belirgin hale getirilmesi gerekir. Bu görüşmede adaya, işletmenin aradığı koşulları taşıdığı, kendisiyle çalışılmak istendiği bildirilir. Ücret, yan ödemeler, söz konusu görevin yüklediği sorumluluklar, sosyal yardımlar, işin geliş gidiş saatlerine kadar gerekli tüm detaylar konuşulur. Adayda tüm bu koşulları kabul ettiğini bildirdikten sonra karşılıklı hizmet akdi imzalanır. Bu noktada İnsan Kaynakları Seçim Süreci tamamlanmış olur.

## 4. ARAŞTIRMANIN METODOLİSİ VE BULGULARI

### 4.1 Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılmış ve öncelikli olarak birincil kaynaklara ulaşılmaya çalışılmıştır. Kaynak taramasında daha önce konu ile ilgili yapılan tez çalışmaları ve yayınlanan diğer bilimsel çalışmalara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bunun için Yüksek Öğretim Kurumu kütüphanesi, Milli Kütüphane ve Sakarya Üniversitesi kütüphanesi internet yolu ile taranmış ve konu ile ilgili daha önce yapılmış yüksek lisans ve doktora tezlerine mümkün olduğunca ulaşılmıştır.

Araştırma metot olarak tanımlayıcı bir çalışmadır. Araştırmanın uygulama bölümü anket yöntemi ile yapılmıştır. Yapılan kaynak taramaları ve araştırmalar sonucunda bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formu uygulanmadan önce üç işletmede denenmiştir. Hazırlanan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketin uygulandığı işletmenin personel/insan kaynakları departmanının ve anket katılımcısının özellikleri sorgulayan onüç (13) soru mevcuttur. Bu tür bir bölümün ankete dahil edilmesinin sebebi, İK/P bölümünün yapısının etkin bir insan kaynakları stratejisi uygulama alt yapısına sahip olup olmadığını anlamak, aynı zamanda anketi dolduran kişinin konu ile ilgisini saptamak ve alınacak cevapların doğru/yeterli bilgilerle doldurulup doldurulmadığını tespit etmektir. Anketin ikinci bölümünde insan kaynakları seçimine temel oluşturan insan kaynakları planlaması, iş analizi ve iş tanımına ilişkin onüç (13) soru mevcuttur. Anketin üçüncü bölümünde personel tedariki ile ilgili altı (6) soru yer almaktadır. Dördüncü bölüm ise personel seçimine dair toplam sekiz (8) sorudan oluşmaktadır. Anket toplam olarak kırk (40) sorudan oluşmaktadır. Çalışmada uygulanan anket tezin ekler kısmında verilmiştir.

Araştırmanın ana kütesini Sakarya ilinde yer alan küçük ve orta boy işletmeler oluşturmuştur. Ana kütle ile ilgili bilgiler KOSGEB, ATSO ve DİE'den internet yoluyla ve bizzat gidilmek suretiyle edinilmiştir. Fakat yapılan araştırmada Sakarya'daki KOBİ'lere ilişkin ciddi veriler elde edilememiştir. Böyle bir çalışmanın olmayışının sebebi ise KOBİ'lerle ilgili bir tanım birliğinin olmayışdır. Ayrıca ana kütleyle ilişkin alınan KOBİ isim listelerinde de farklılıklar görülmüştür. Bu yüzden Sakarya ilindeki



KOBİ'lere ilişkin kesin bir sayı verilememektedir. Bu kavram ve belirsizlik doğrultusunda çalışmamızda KOSGEB'e ait olan personel sayısının esas alındığı (1 ile 9 çalışan) tanım içersine giren mikro işletmeler örnekleme dahil edilmemiş, 10-49 personel çalıştıran küçük ölçekteki işletmeler ile 50-149 personel çalıştıran orta boy işletmeler örnekleme dahil edilmiştir. Bu araştırma için en önemli kısıttır. Araştırmaya ilişkin anket ATSO'nun yayınladığı Sanayi Rehberi adlı katalogda yer alan, 10-49 personel çalıştıran küçük ölçekte işletmelere ve 50-149 personel çalıştıran orta ölçekteki işletmelere uygulanmıştır. Sanayi rehberinde çalışmamızdaki örnekleimize giren, 10-49 sayıları arasında personel çalıştıran 181 işletme, 50-149 arasında personel çalıştıran 36 işletme olmak üzere toplam 217 KOBİ yer almaktadır. Ancak uygulama esnasında, bazı işletmelerin işyeri sahibinin farklı isimlerle birden fazla tescilde bulunmuş olmaları, bazılarının ise deprem veya ekonomik şartlar nedeni ile faaliyetlerinin sona ermiş olmasından ötürü bu sayının 180 ile 200 arasında olduğu saptanmıştır. Ana kütlede yer alan yaklaşık 40 işletme, iş yoğunluğu, konuya ilgi duymamaları, cevap verme yetkilerinin olmaması, gizlilik v.b sebeplerle anketi cevaplamayı reddetmişlerdir. İş yoğunluğunun ankete katılmamaya neden olarak gösterilmesi, anketin ocak ayında uygulanması ve bir önceki mali yılın hesaplarının bu ay içinde kapanması ve çoğunlukla KOBİ'lerde personelle ilgili işlere muhasebe bölümünün bakmasından kaynaklanmaktadır.

Ana kütlede tesadüfi olarak seçilen 40 işletmeye anket formu yüz yüze görüşme ile doldurulmuştur. Anketin doldurulması için önceden randevu almak suretiyle işletmeler farklı zamanlarda ziyaret edilmiş ve yüz yüze görüşme esnasında anketler doldurulmuştur. Ana kütlede yer alan diğer işletmelere anket posta yolu ile gönderilmiş ve belli bir tarihe kadar geri gönderilmesi istenmiştir. Yine anketin posta yolu ile gönderildiği işletmelerle anketin cevaplanmasını teşvik etmek amacı ile telefon görüşmeleri yapılmıştır. Yine cevap vermeyi kolaylaştırmak için faks numarası ve e-mail adresleri anketle beraber gönderilmiştir. Ancak buna rağmen sadece 5 işletme anketi doldurarak geri göndermiştir. Yani toplam 45 işletmeye anket doldurtulabilmiştir.

Ankete dahil olan 45 işletmenin 27'si küçük ölçekli işletmelerdir. Bu oran örneklemin %60'ını oluşturmaktadır. Diğer 18 işletme ise orta ölçekli işletmedir. Orta ölçekli

işletmeler örneklemin % 40'ını oluşturmuştur. Ankete katılan KOBİ'lerde çalışan toplam personel sayısı 2686'dır. Ankete katılan işletmelerin personel sayılarının aritmetik ortalaması 59,6' dır. Ankete katılan KOBİ'lerin 18 tanesi Sakarya 1. Organize Sanayi Bölgesinde kuruludur. Diğer işletmeler daha çok küçük sanayi sitelerinde veya yakınlarında bulunmaktadır. Çalıştığı sektöre veya faaliyet alanına göre KOBİ'lerin dağılımı şöyledir.

**Tablo 4.1 İşletmelerin Sektörel Dağılımı**

Faaliyet Alanı	İşletme Sayısı	Oran (%)
Plastik	2	4,4
Metal	6	13,5
Otomotiv Yan San.	5	11,2
Gıda	6	13,5
Su Şişeleme	2	4,4
Makine İmalat	9	20
Tekstil	4	8,8
İnşaat	4	8,8
Medya	1	2,2
Orman Ürünleri	2	4,4
Hayvancılık	3	6,6
Elektrik Malz.	1	2,2
<b>TOPLAM</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

#### **4.2 İnsan Kaynakları / Personel Bölümünün Yapısı**

Bu bölümde anketi dolduran yönteciye ait bilgiler, insan kaynakları bölümünün yapısı ve bu bölümün yöneticilerine ilişkin bir takım özellikler yer almaktadır.

Anketin bu kısmında yer alan ilk soru anketi dolduran kişinin işletmedeki ünvanını tanımaya yönelik olarak sorulmuştur. Soru, anketi cevaplayanın konu ile ilgisini anlamaya yöneliktir.

**Tablo 4.2** Anketi Dolduran Kişinin Ünvanı

<b>Ankete Katılan Kişinin Ünvanı</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>
Sahibi	8	17,7
İK/P Sorumlusu / Şefi / Müdürü	14	31,1
Muhasebe Sorumlusu / Şefi / Müdürü	9	20
Fabrika Müdürü / Genel Müdür	9	20
Diğer (İşletme Müd./Teknik Müd.v.b.)	5	11,2
<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Tablo 4.2’de elde edilen verilerden anketi cevaplayanların, konu ile ilgili sağlıklı bilgiye sahip pozisyonlarda olan yetkililer oldukları görülmektedir. Bu ise alınan cevapların güvenilirliğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Yine ankette verilen cevapların güvenilirliğini saptamaya ilişkin başka bir soru, anketi cevaplayanın ne kadar zamandır bu görevi yaptığını öğrenmeye yöneliktir.

**Tablo 4.3** Anketi Cevaplayan Yetkilinin Kurumdaki Görev Süresi

<b>Görev Süresi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>
0 - 2 Yıl	16	35,7
3 - 5 Yıl	14	31,1
6 - 10 Yıl	4	8,8
11 - 15 Yıl	3	6,6
16 Yıl ve Fazlası	8	17,8
<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Anketi cevaplayan yetkililerin % 64,3’ü iki yıldan daha uzun süredir kurumda görev yapmaktadır. Anketi dolduran yetkililerin, işletmesindeki insan kaynakları seçim uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip olmaya yetecek süredir işletmede görev yaptıkları görülmektedir. 16 yıldan fazla süredir görev yapan %17,8’lik oran, işletme sahiplerinden oluşmaktadır.

Ankette yer alan başka bir soruda anketi cevaplayan yöneticilerin kurumda daha önce yaptıkları görevi öğrenmeye yöneliktir. Burada elde edilen verilerden sadece, insan kaynakları bölümü yöneticileri ile muhasebe bölümü yöneticilerinin daha önceki görevlerine ilişkin bilgiler değerlendirilecektir.

**Tablo 4.4 İK/P Yöneticilerinin Daha Önceki Görevleri**

<b>Daha Önceki Pozisyon</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>
Muhasebe Memuru/Sorumlusu	1	7,2
İK/P' de Daha Alt Düzeyde	4	28,8
Başka Bir Kurumdan Transfer	7	50
İlk İşi	2	14
<b>Toplam</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Burada anketi dolduranlar içinde ünvanı İK/P sorumlusu/şefi/müdürü olan 14 yöneticinin daha önceki görevleri araştırılmıştır. Şu an İK/P yöneticisi olanların %28,8'inin daha önceden bu bölümde çalıştıkları fakat sonradan, bölüm içinde terfi ettirilerek daha üst bir unvanla çalışmaya başladıkları görülmektedir. Bu KOBİ'lerde insan kaynakları tedarikinde iç kaynaklardan yararlanıldığını gösterir. Bu tür bir uygulama KOBİ'ler için yararlı olacaktır. Yine şu an İK/P bölümünde yönetici olanların %50'si kurum dışından transfer edilmiştir. Bu bir açıdan KOBİ'lerin personel tedarikinde dış kaynaklardan da faydalandığını, diğer taraftan ise insan kaynakları uygulamaları konusunda bünyelerinde yetişmiş elaman olmadığını ve bu yüzden dış kaynaklara başvurduklarını gösterir. Çünkü İnsan kaynakları yöneticilerinin önceki görevlerini incelediğimizde, terfi yolu %28,8 oranında kullanılmışken, başka kurumlardan transfer edilen insan kaynakları yöneticilerinin oranı ise %50'dir. Şu an kurumunda İK/P yöneticisi olarak görev yapanların %7,2'sinin muhasebe bölümünden İK/P bölümüne iç transferle geçtikleri görülmektedir. Bu uygulamaya KOBİ'lerde sıkça rastlanmaktadır. Çünkü çoğunlukla KOBİ'lerde personel sayısının azlığından dolayı personel işlerini muhasebe bölümü yürütmektedir. Daha sonraları işletme büyümeye başladıkça muhasebe bölümünde çalışanlar İK/P bölümlerine transfer edilebilmektedirler.

Söylenildiği gibi personel sayısının az olduğu KOBİ'lerde, personelle ilgili işlere genelde muhasebe bölümünde çalışan görevliler bakmaktadır. Bu yüzden şu an muhasebe bölümü yönetici olarak görev yapanların daha önceki işlerini incelemekte fayda vardır.

**Tablo 4.5 Kurumda Muhasebe Yöneticisi Olanların Daha Önceki Görevleri**

Ünvanı	Sayı	Oran (%)
Başka Bir Kurumdan Transfer	8	88,8
İlk İşi	1	11,2
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Burada Tablo 4.1’de elde edilen verilerde şu an muhasebe bölümünde sorumlu / şef / müdür olarak görev yapan dokuz yöneticinin daha önceden ifa ettikleri görevler incelenmiştir. Görüldüğü gibi muhasebe yöneticilerinin % 88,8’i kurum dışından transfer edilmiştir. İK/P bölümü ve Muhasebe bölümü yöneticilerinin daha önceki görevlerini değerlendirdiğimizde, incelediğimiz KOBİ’lerde bu tür yöneticilerin dış kaynaklardan tedarik edilmesi gibi bir eğilim olduğunu görmekteyiz.

Ankete katılan yöneticilere, işletmelerinde İK/P ile ilgilenen bölümün adı sorulmuştur. Elde edilen veriler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 4.6 KOBİ’lerde İnsan Kaynakları İle İlgilenen Bölümün Adı**

	Sayı	Oran (%)
Personel Bölümü	16	35,5
İnsan Kaynakları Bölümü	6	13,4
Muhasebe Bölümü	15	33,3
Dışardan Serbest Muhasebeci	8	17,8
<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Çok küçük işletmelerde Personel/İnsan Kaynakları ile ilgili işler, genelde piyasada muhasebe hizmeti veren serbest muhasebeci veya mali müşavirler vasıtası ile yürütülmektedir. Bu ise bordro çıkarma, S.S.K primlerini ödeme v.b. yasal zorunlulukları yerine getirme amacıyla yapılmaktadır. Personel sayısı arttıkça, personelle ilgili işler muhasebe bölümlerince yürütülmekte, personel sayısı daha da artınca personel veya insan kaynakları adı altında bölümler kurulmaktadır. Fakat İK/P bölümlerinin kuruluşunu personel sayısının artışı ile ilişkilendirmek yanlış olacaktır. Çünkü personel sayısı fazla olduğu halde İK/P bölümü olmayan işletmeler olduğu gibi,

personel sayısının az olmasına rağmen İK/P bölümü olan KOBİ'lerde bulunmaktadır. Bu noktada İK/P bölümlerinin kuruluşu, işletmelerin insan kaynaklarına verdikleri önemden kaynaklanmaktadır.

Araştırmamızda %8 oranında personelle ilgili işlerin serbest muhasebeciler tarafından yürütüldüğü görülmüştür. Aynı zamanda araştırılan işletmelerin %33,3'ünde personelle ilgili işlere muhasebe bölümü bakmaktadır. KOBİ'lerin çoğunda bir İK/P bölümünün olmaması gerçektende işletmelerimiz açısından olumsuz bir durumdur. Bu işletmelerde insan kaynakları seçim işlevinin etkin olarak yapılmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Yöneticiler işletmelerinde, bir İK/P bölümüne ihtiyacın olup olmadığını, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının işlevleri ve önemi göz önünde tutarak değerlendirmelidirler.

Tablodan da görüldüğü gibi Sakarya'daki KOBİ'lerin yaklaşık %48,9'unda bir İK/P bölümü bulunmaktadır. Bu oranın %35,5'i personel bölümü adı altında, %13,4'ü ise insan kaynakları bölümü adı altında faaliyet göstermektedirler. Personelle ilgilenen bölümlerde, personel bölümünden, insan kaynakları bölümüne doğru bir isim değişimi olduğu görülmektedir.

Ankette yer alan diğer bir soruda, İK/P bölümünden sorumlu en üst düzey yöneticinin ünvanı araştırılmıştır. Burada sadece bünyesinde bir insan kaynakları yada personel bölümü olan 22 işletme dikkate alınmıştır.

**Tablo 4.7 İK/P Departmanından Sorumlu En Üst Düzey Yöneticinin Ünvanı**

Ünvan	Sayı	Oran (%)
İ.K Müdürü	3	13,7
Personel Müdürü	6	27,4
İ.K Şefi	1	4,5
Personel Şefi	5	22,9
İ.K Sorumlusu	1	4,5
Personel Sorumlusu	2	9
Diğer	4	18
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Görüldüğü gibi incelenen işletmelerin % 31,1'inde İK/P bölümü yöneticilerinin ünvanı müdürdür. Ünvanlar çoğu yerde işletmelerin büyüklüğüne veya bölümün icra ettiği fonksiyona ve bölüme verilen öneme göre belirlenmektedir. Bu açıdan baktığımızda İK/P departmanı yöneticilerinin ünvanlarının müdür olması konuya verilen önemle paralellik arz edebilir. Fakat aralarında doğrusal bir ilişkinin olduğunu söylemek yanlış olacaktır.

Ankette insan kaynakları bölümünün en üst düzey yöneticilerinin bu görevde bulunduğu süre sorulmuş ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

**Tablo 4.8 İK/P Yöneticisinin Bu Görevde Bulunduğu Süre**

Süre	Sayı	Oran (%)
0 - 2 Yıl	11	50
3 - 5 Yıl	8	36,5
6 Yıl ve Fazlası	3	13,5
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Bu bulgulara göre İK/P bölümünün en üst düzey yöneticilerinin %50'sinin kurumda ilk iki senesi içinde buldukları görülmüştür. Bu bize Sakarya ilindeki KOBİ'lerde İK/P bölümlerinde önemli bir değişiklik yaşandığını göstermektedir. Bu ise muhtemel iki sonucu karşımıza çıkartabilir. Birincisi KOBİ'lerde İK/P bölümleri yeni kurulmuş olabilir. İkincisi ise KOBİ'ler İK/P bölümü yöneticilerini değiştirmişlerdir. Bu da KOBİ'lerin insan kaynakları uygulamaları ile ilgili, modern işletmecilikle uyumlu bir yönetim tarzına doğru bir yönelim olduğunu gösterebilir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin niteliklerini anlamaya yönelik bir soruda ise, yöneticilerin eğitim durumu araştırılmıştır.

**Tablo 4.9 İK/P Bölümü Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi**

Eğitim Düzeyi	Sayı	Oran (%)
Lise	10	45,5
M.Y.O ve Fakülte	10	45,5
Master ve Doktora	2	9
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Araştırma kapsamına giren işletmelerin İK/P bölümü yöneticilerinin %45,5'inin lise mezunu oldukları, % 45,5'inin meslek yüksek okulu veya fakülte mezunu oldukları ve %9'unun ise yüksek lisans-doktora seviyesinde bir eğitime sahip oldukları görülmektedir. Üniversite ve lisans üstü eğitim düzeyine sahip yöneticilerin İK/P bölümlerinin başında bulunmaları sevindirici bir durumdur. Ancak oran olarak lise ve üniversite mezunlarının bir karşılaştırmasını yaptığımızda, üniversite mezunlarının lise mezunlarından daha az olduğu görülmektedir. İK/P işlevinin etkin olarak yürütülebilmesi için, konu ile ilgili eğitim almış kişilerin işbaşına gelmesi gereklidir. Bu noktada eğitim düzeyi lise olan yöneticilerin insan kaynakları ile ilgili yeterlilikleri konusunda akla bir takım sorular gelmektedir. Lise mezunu bir yöneticinin insan kaynakları alanında yöneticilik yapamayacağını söylemek yanlıştır. Lise mezunu bir yönetici de konu ile ilgili yeterli bilgi ve tecrübe birikimine sahip olabilir. Ancak anketin uygulanışı sırasında karşılaşılan lise mezunu yöneticilerin konu ile ilgili temel düzeydeki teknik bilgiye dahi sahip olmadıkları gözlemlenmiştir. Konu ile ilgili eğitim seviyesinin düşüklüğü, insan kaynaklarının uygulanmasında modern işletmecilik yöntemlerinin kullanılması ihtimalini zayıflatmaktadır. Üniversite mezunu olan İK/P bölümü yöneticilerine, mezun oldukları bölüm sorulmuştur.

**Tablo 4.10** Üniversite Mezunu Olan İK/P Bölümü Yöneticilerinin Mezun Olduğu Bölümler

Mezun Olunan Bölüm	Sayı	Oran (%)
İşletme	7	57,5
Maliye	1	8,5
Kamu Yönetimi	1	8,5
İletişim Fakültesi	1	8,5
Japon Dili ve Edebiyatı	1	8,5
Eczacılık	1	8,5
<b>Toplam</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Burada sadece üniversite mezunu olan 12 İK/P yöneticisinin, üniversiteden mezun oldukları bölüm incelenmiştir. Görülmüştür ki yöneticilerin % 83'ü sosyal bilimler konusunda eğitim almış kişilerdir. Yöneticilerin sosyal bilimler alanında eğitim almış olmaları, insan kaynakları uygulamalarına yatkınlıkları açısından değerlendirildiğinde olumlu bir bulgudur. Özellikle işletme mezunlarının bu oran içinde %57,5 gibi ağırlıklı bir yerinin olması sevindiricidir. Ancak 45 işletme için bir değerlendirme yapıldığında



İşletme bölümünden mezun olan İK/P bölümü yöneticilerinin oranı %15,5'tir. Veri bu anlamda ele alındığında, "KOBİ'lerde insan kaynakları seçim sistemini bilimsel olarak kurabilecek işletme sayısı %15.5'tir" şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 4.11 İK/P Bölümü Yöneticisi Firma Yönetim Kurulunda Görevli mi?**

<b>İK/P Yöneticisi Firma Yönetim Kurulunda Görevli mi?</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>
Evet	11	50
Hayır	11	50
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

İnsan kaynakları veya personel bölümü yöneticilerinin şirketin yönetim kurulunda görevli olup olmadıkları konusunda elde edilen bulgular yukarıdaki tabloda verilmiştir. Buna göre araştırma kapsamına giren KOBİ'lerin %50'sinde İK/P bölümü yöneticileri, firmalarının yönetim kurulunda görevlidirler. İK/P bölümü yöneticisinin firma yönetim kurulunda görevli olması, insan kaynakları yönetiminin stratejik öneminin anlaşıldığını ve önemsendiğini, şirket yönetiminde insan kaynaklarına ilişkin faktörlerin göz önüne alındığını gösterir. Çünkü şirket stratejileri ve önemli kararlar yönetim kurulu tarafından belirlenir. Bu işletmelerde muhtemelen, insan kaynaklarına yönelik çalışmalar sağlıklı olarak yürütülebilecektir.

Fakat yine %50'lik bir kesimde İK/P yöneticileri yönetim kurulu toplantılarına girememektedirler yani bu işletmelerde insan kaynakları yönetimi, stratejik bir öneme sahip değildir. İnsan kaynakları seçimi açısından değerlendirme yapıldığında, insan kaynağının işletmeye seçimine gereken önemin verilmeyeceği sonucu ortaya çıkacaktır.

İnsan kaynakları yöneticilerinin firma yönetim kurulunda görevli olmadığı durumlarda, yönetim kurulunda personele ilişkin konularda kimin söz sahibi olduğu araştırılmıştır. Burada İK/P bölümü en üst düzey yöneticinin, yöneticisinin yönetim kurulu üyesi olmadığı 11 KOBİ değerlendirmeye alınmıştır. Edinilen bulgular aşağıda tablo halinde gösterilmiştir.

**Tablo 4.12 İK/P Departmanı Yöneticisi Firma Yönetim Kurulunda Görevli Değilse Personele İlişkin Konulardan Sorumlu Yönetici Kimdir?**

	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>
Firma Müdürü	9	81,9
Üretim Müdürü	0	0
Muhasebe Müdürü	2	18,1
Diğer	0	0
<b>Toplam</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Buna göre insan kaynakları ile ilgili uygulamalar ve sorunlar yönetim kuruluna, %81,9 oranında firma müdürü tarafından, % 18,1 oranında da muhasebe müdürü tarafından aktarılmaktadır. Ancak bu noktada insan kaynakları uygulamalarının ve sorunlarının yönetim kurulunda dikkate alınması bu kişilerin aktarabildiği kadarıyla gerçekleşecektir. Bu yöneticilerin, kendi bölümlerini ön plana çıkaracakları ve bu yüzden insan kaynakları fonksiyonun ikinci planda kalacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

Ankette araştırılan diğer bir konu ise İK/P bölümünde çalışan kişi sayısıdır. Burada yine bir İK/P bölümü olan KOBİ'ler incelenmiştir. Elde edilen bulgular şu şekildedir:

**Tablo 4.13 İK/P Bölümlerinde Çalışan Kişi Sayıları (Özlük ve Eğitim İşleri Dahil)**

<b>Çalışan Kişi Sayısı</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>
1 kişi	10	46
2 kişi	4	18
3 kişi	6	27
3 ve fazlası	2	9
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Personel sayısı arttıkça İK/P bölümünde çalışan kişi sayısı da artmaktadır. Ancak aralarında doğrusal bir ilişkinin olduğu söylenemezse de, bu şekilde genel bir uygulamanın varlığına sık olarak rastlanmaktadır. İnsan kaynakları seçimi sürecinde her aşamada yapılacak olan bir çok görev bulunmaktadır. Bunların yerine getirilmesi işletmenin büyüklüğüne göre, belli bir uzman personelin çalıştırılmasını yada bu işlerin dışarıya yaptırılmasını zorunlu kılmaktadır. Eğer işletme bu konudaki ihtiyacı kendi

imkanları ile karşılayacaksa belli nitelik ve nicelikte personeli istihdam etmek zorunda olacaktır. Araştırmamıza giren KOBİ'lerin İK/P bölümlerinde ortalama çalışan kişi sayısı 2,1'dir. Bu ise insan kaynakları seçiminde etkin bir uygulamanın işletmelerden uzak olduğunu gösterir. Fakat bu bulgu, işletmenin personel sayısı açısından büyüklüğüne göre değerlendirilmelidir.

**Tablo 4.14** Araştırmaya Katılan KOBİ'lerin Personel Sayısı

Personel Sayıları	Sayı	Oran (%)
10-19 Arası	9	20
20-49 Arası	18	40
50-99 Arası	9	20
100-149 Arası	9	20
<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan KOBİ'lerde ortalama olarak çalışan sayısı 59.6'dır. Örneğin, 50-60 kişinin çalıştığı bir işletmede, 2.1 kişinin çalıştığı insan kaynakları bölümünün tüm işlevlerini sağlıklı olarak yerine getirmesi mümkün olmayacaktır. Çünkü insan kaynakları yönetimin görev kapsamı çok geniştir. Sadece eğitim işlevini ele alırsak bu işlevin etkin bir şekilde yerine getirilmesi için bir kişinin bu işle ilgilenmesi gerekmektedir. Diğer insan kaynakları uygulamalarının da özel bir zaman gerektirdiğini düşünürsek bu işlevin 2 kişi ile etkin olarak yerine getirilmesi mümkün olmayacaktır.

Ankette araştırılan konulardan bir başkası ise KOBİ'lerde çalışan personelin eğitim seviyelerinin belirlenmesidir. Elde edilen bulgular şöyledir:

**Tablo 4.15** Sakarya'daki KOBİ'lerde Çalışan Personelin Tahsil Seviyeleri

Personelin Eğitim Durumu	Oran (%)
İlkokul	49,5
Ortaokul	9,4
Lise	31,5
Önlisans	0,37
Lisans	9
Yüksek Lisans	0,23
<b>Toplam</b>	<b>100</b>

Personelin eğitim seviyesi bize KOBİ'lerin personel seçiminde izledikleri tahsil politikası hakkında bilgi vermektedir. Buna göre KOBİ'ler %49,5 oranında ilkokul, %9,4 oranında orta okul mezunu personel istihdam etmektedirler. Bu orana bakıldığında KOBİ'lerin personel tedarikinde özellikle lise öncesi eğitim seviyesine yönelikleri görülmektedir. Bu uygulamanın yaygınlaşmasında özellikle “çekirdekten yetişme” anlayışının etkisi vardır.

Lise mezunları içinde özellikle teknik lise mezunları tercih edilmektedir. İmalat işletmelerinde özellikle endüstri meslek liselerinden veya çıraklık okullarından mezun olan gençler tercih edilmektedir. Tekstile yönelik işletmelerde ise daha çok kız meslek liselerinden mezun bayanlar tercih edilmektedir.

Sakarya'daki KOBİ'lerde ara teknik eleman kullanımı %0.37 gibi oldukça düşük bir orandadır. Üniversite ve lisansüstü eğitim düzeyindeki istihdam oranı toplam %9,5 kadardır ve bu oldukça düşük bir sonuçtur. Bunun iki sebebi olabilir birincisi, KOBİ'lerin arzu ettiği halde üniversite mezunlarının KOBİ'lerde çalışmak istememesi veya istedikleri ücretlerin fazla olmasıdır. İkincisi ise KOBİ'lerin çeşitli sebeplerle üniversite mezunu çalıştırmak istememeleridir.

#### 4.3 İş Analizi, İş Tanımı, İnsan Kaynakları Planlaması

Anketin bu bölümünde iş analizi, iş tanımı ve insan kaynakları planlaması üzerinde durulacaktır. İş analizleri ve insan kaynakları planlaması insan kaynağının seçiminde önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü insan kaynakları seçiminin temelini bu kavramlar oluşturmaktadır. Bu bölümde KOBİ'lere ilk olarak iş analizi yapıp yapmadıkları sorulmuştur.

**Tablo 4.16 İşletmenizde İş Analizi Yapılmakta mıdır?**

	Sayı	Oran (%)
Evet	20	44,5
Hayır	25	55,5
<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan KOBİ'lerin %55,5'i iş analizini yapmamaktadır. İş analizleri personel seçiminin ilk aşamasıdır ve çalışmanın kavramları açıkladığımız kısımda belirttiğimiz gibi seçim s¼reci boyunca bir çok işleminde veri olarak kullanılır. İş analizinin yapılmadığı durumlarda zaten diğer işlemlerin de etkin olarak yapılamayacağı açıktır. İş analizleri sadece seçim açasından değil insan kaynakları y¼netimi açasından temel bir olgudur. İş analizi yapmayan KOBİ'lerde insan kaynakları fonksiyonunun etkin olarak uygulanamayacağı yada uygulamanın zorlaşacağı ř¼phesizdir. İş analizlerini, araştırmaya katılan KOBİ'lerin %44,5'i uygulamaktadır.

İş analizleri, işletmedeki mal ve hizmet üretimindeki proses değişimlerini takip edebilmelidir. Bu amaçla iş analizleri zaman içerisinde yenilenmelidir. Aksi takdirde eskiden yapılan iş analizlerinin zamanla geçerliliğini yitirmesi gibi bir sonuç karşımıza çıkacaktır. İş analizlerinin yenilenme sıklığına ilişkin sorulan sorudan elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 4.17 İş Analizleri Hangi Sıklıkta Yapılmaktadır?**

Yenileme Sıklığı	Sayı	Oran (%)
Her yıl	9	45
İki yılda bir	3	15
Beş yılda bir	0	0
Bug¼ne kadar bir kez yapıldı	8	40
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Burada iş analizi yapan 20 işletmenin iş analizlerini yenileme sıklıkları araştırılmıştır. Buna göre KOBİ'lerin %45'inde iş analizlerinin her yıl, %15'inde ise iki yılda bir yenilendiği g¼r¼lmektedir. Fakat iş analizi yapan KOBİ'lerin %40'ında iş analizleri yenilenmemiştir. İş analizlerinin yenilenmesi, seçim sırasında adayda aranılacak özelliklerin g¼ncel olarak belirlenmesi anlamına gelir ki seçim işlevinin başarısını birebir etkiler. İş analizlerinin yenilenmemesi seçimde, g¼ncelliđini yitirmiş iş gereklerinin kullanılması ve işin eski özelliklerine göre personel alınması sonucunu ortaya çıkartabilir.

Anketin bu bölümünde işletmelere yöneltilen diğer bir soru ise iş analizinde kullandıkları yönteme ilişkindir.

**Tablo 4.18 İş Analizinde Kullanılan Yöntemler**

Analiz Yöntemi	Sayı	Oran (%)
Anket	1	5
Gözlem	4	20
Görüşme	3	15
Bileşik Yöntem	12	60
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Görüldüğü gibi iş analizi yapan KOBİ'ler %60 oranında bileşik yöntemi kullanmaktadırlar. İş analizi yöntemleri tek başına uygulandıklarında anlamlı sonuçlar vermeyebilirler. Bileşik yöntem diğer yöntemlerin avantajlarını birleştirmesi açısından etkin bir yöntemdir. Bileşik yöntemde işin zihinsel ve bedensel özellikleri sağlıklı olarak saptanabilmektedir. KOBİ'lerde bileşik yöntemin uygulanması, seçilecek personelde aranacak özelliklerin sağlıklı olarak belirlenmesi sağlayacak ve seçim işlevinin etkinliği artacaktır.

İş analizinin sonuçlarının nerelerde kullanıldığına ilişkin olarak sorduğumuz sorudan elde ettiğimiz bulgular şu şekildedir:

**Tablo 4.19 İş Analizi Sonuçlarının Kullanıldığı Yerler**

İş Analizi Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar	Kullanan işletme		Kullanmayan işletme		Toplam	
	Sayı (n)	Oran %	Sayı (n)	Oran %	n	%
Personel Seçimi	14	70	6	30	20	100
Eğitim Ve Geliştirme	13	65	7	35	20	100
İnsan Kaynakları Planla.	9	45	11	55	20	100
Başarı Değerleme	7	35	13	65	20	100
Kariyer Planlama	3	15	17	85	20	100
Organizasyon Yap. Gel.	12	40	8	60	20	100
Çalışma Yaşamının K.Gel.	8	60	12	40	20	100
Diğer (ISO 9000)	3	15	17	85	20	100

İş analizleri işletmenin amaçlarına hizmet ettiği sürece bir anlam ifade eder. Bu noktada amaca dönük iş analizleri gerçekleştirilebilir ya da iş analizleri amaca göre yorumlanabilir. Görüldüğü gibi iş analizi yapan 20 işletme içinde 14 tanesi personel seçiminde iş analizlerinden faydalanmaktadır. Diğer taraftan iş analizi yapan işletmeler içinde personel seçimi aşamalarından biri olan insan kaynakları planlamasına veri olarak iş analizi %45 oranında kullanılmaktadır. Bu oran tüm işletmeler için ele alındığında %20'dir. Tüm işletmeler ele alındığında kariyer planlaması sadece 3 işletmede uygulanmaktadır. İş analizi yapan işletmelerin %12'si iş analizlerini organizasyon yapısını geliştirme faaliyetlerinde kullanmaktadır. Yine çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde iş analizleri kullanılmaktadır. Bu alanlarda iş analizlerinin kullanılıyor olması insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamaların varlığının işaretidir. Fakat tüm işletmeler açısından şu anki kullanım oranları ele alındığında, bu uygulamaların yeterli olmadığı görülmektedir.

İş analizlerini nasıl gerçekleştiriyorsunuz sorusundan elde ettiğimiz veriler şu şekildedir:

**Tablo 4.20 İş Analizini Nasıl Yapıyorsunuz?**

	Kullanan İşletme		Kullanmayan işletme		Toplam	
	Sayı (n)	Oran %	Sayı (n)	Oran %	n	%
İşletme İçinden Uzmanları kullanarak	16	80	4	20	20	100
İşletme Dışından Uzmanları Kullanarak	4	20	16	80	20	100
Danışmanlık Şirketleri Vasıtasıyla	3	15	17	85	20	100
Üniversiteden Yardım Alarak	1	5	19	95	20	100
Kosgeb'ten Yardım Alarak	0	0	20	100	20	100

Kimi işletmeler iş analizlerini kendi imkanları ile gerçekleştirmekte, kimi işletmeler ise çeşitli sebeplerle iş analizlerini dışardan uzman sağlayarak gerçekleştirmektedirler. Bunun bir çok sebebi vardır. Görülmektedir ki iş analizi yapan KOBİ'lerde, iş analizleri %80 oranında işletme içinden uzmanlar kullanılarak yapılmaktadır. Bu,

KOBİ'lerin iş analizi yapabilecek teknik bilgi ve kapasiteye sahip olduğunu göstermesi açısından olumlu bir sonuçtur. İş analizinin yapılmasında %5 oranında üniversiteden yardım alınmaktadır. KOBİ'lerin, üniversitelerin bilgi ve birikiminden yeterince faydalanamadığı görülmektedir. Bu noktada Üniversite-Sanayi işbirliğinin artması KOBİ'lerde modern işletmecilik yöntemlerinin kullanılması veya hayata geçirilmesi açısından faydalı olacaktır. Diğer taraftan Küçük ve orta ölçekli işletmeleri geliştirme ve destekleme amacıyla kurulmuş olan KOSGEB'ten iş analizleri sırasında hiçbir KOBİ faydalanmamıştır. Bu veri bize, KOSGEB'in hizmetlerinin yeterince bilinmediğini yada tercih edilmediğini göstermektedir.

KOBİ'lere iş analizini denetleyip denetlemedikleri sorulduğunda, KOBİ'lerin yarı yarıya iş analizlerini denetledikleri ortaya çıkmıştır. İş analizlerin denetlenmesi analizlerin sonuçlarının kullanılabilirliği açısından büyük önem taşır. İşletmelerimizin %50'si belki de yanlış yapılan analizlerin sonuçlarına göre hareket etmektedirler. Bu ise personel seçimi konusunda yapılan tüm çabaların boşa gitmesine sebep olabilir.

**Tablo 4.21 İş Analizi Sonuçlarını Denetliyor musunuz?**

	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>
Evet	10	50
Hayır	10	50
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Ankette araştırılan konulardan biriside iş tanımlarının yapıp yapılmadığıdır. İş tanımlarının insan kaynakları seçimi açısından çok büyük bir önemi vardır. Yeterli bir iş tanımları doğru personelin seçimine gidilmesinde birinci derecede etkilidir.

**Tablo 4.22 İş Tanımı Yapıyor musunuz?**

	<b>Sayı</b>	<b>Oran (%)</b>
Evet	27	60
Hayır	18	40
<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>100</b>



Görüldüğü gibi araştırma kapsamına giren KOBİ'lerin %60'ında iş tanımı bulunmakta, %40'ında ise maalesef bulunmamaktadır. İş tanımı olmayan işletmelerde, insan kaynaklarının seçiminde objektif olmayan bir yaklaşımın varlığından söz edilebilir. Çünkü yönetici, seçilecek personelin niteliklerini iş tanımlarına göre oluşturulan iş gereklerine göre değil, kendi tecrübesine dayanarak belirlemektedir. Bu durumda seçilecek personelin iş gereklerine ne kadar uyacağı şüpheli olacaktır.

İş tanımları güncellendiği ölçüde, insan kaynaklarının seçiminde, işin gerektirdiği ve adayda olması gereken özellikleri yansıtacaktır. Yenilenmeyen iş tanımlarının zaman içinde güncelliğini yitirip, hatalı bir seçimin yapılması büyük bir olasılıktır.

**Tablo 4.23 İş Tanımının Yenilenme Sıklığı**

	Sayı	Oran (%)
Her yıl	8	29,7
İki yılda bir	0	0
Beş yılda bir	1	3,7
Bugüne kadar hiç yenilenmedi	18	66,6
<b>Toplam</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

Görüldüğü üzere KOBİ'lerin % 66.6'sında iş tanımları şimdiye kadar hiç yenilenmemiştir. Bu işletmelerin iş tanımlarını ivedi olarak yenilemeleri gerekmektedir. Eğer iş tanımları yenilenmezse işletmeler iş tanımlarını yapmayan işletmelerden farksız duruma geleceklerdir. İşletmeler kendine uygun bir şekilde iş tanımlarını revize etmelidirler. İş tanımlarının yenilenme sıklığı işletmenin bulunduğu çevre faktörlerine göre değişecektir.

Ankete katılan işletmelere yöneltilen diğer bir soru bir organizasyon şemalarının olup olmadığıdır.

**Tablo 4.24 Yazılı Bir Organizasyon Şeması Var mı?**

	Sayı	Oran (%)
Evet	32	71,1
Hayır	13	28,9
<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Organizasyon şeması olan işletmelerin oranı %71,1'dir. Organizasyon şemaları kurumsallaşmanın bir göstergesidir. Organizasyon şeması, kimlerin hangi görevlerde bulunduğunu, örgütün genel yapısını, fonksiyonel bölümlerin birbiri ile ilişkilerini gösterir. Bir işletmede organizasyon şemasının varlığı, o işletmede görevlerin ve sorumluluklarının belirginleştiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilir. Organizasyon şemaları insan kaynağı ihtiyacının saptanmasında örgütün şu anki genel görünümünü ortaya koyar. Personel seçimi açısından alınacak bireyin kimlerle beraber çalışacağı, hangi bölümlerle ilişkisinin olacağı gibi noktaları ortaya koyması gibi açılardan profesyonelliğin bir göstergesidir.

İnsan kaynakları planlaması işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik olarak belirlenmesi çalışmasıdır. Bu açıdan KOBİ'lere insan kaynakları planlaması yapıp yapmadıkları sorulmuştur.

**Tablo 4.25 KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Planlaması Yapılma Oranı**

	Sayı	Oran (%)
Evet	24	53,3
Hayır	21	46,7
<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Görüldüğü gibi işletmelerin %53,3'ü insan kaynakları planlaması yapmaktadır. Ancak %46,7'sinin İKP'sı yapmadıkları görülmektedir. Bu işletmelerin geleceği net olarak görebilmeleri, insan kaynakları planlaması yapmalarına bağlıdır. İKP yapmayan işletmelerin diğer kaynaklarını etkin olarak kullanması imkansızdır. Oran olarak bir karşılaştırma yapıldığında İKP yapan işletmelerin oranı iyi gibi gözükse de ideal açıdan, az sayıda KOBİ'nin İKP yaptığı görülmektedir.

İnsan kaynakları planlamasında kullanılacak bir çok yöntem veya araç vardır. Bu araçlar planlamanın amacına göre seçilirler. Sakarya'da faaliyet gösteren KOBİ'lere insan kaynakları planlamasında kullandıkları metotlar sorulmuş ve şu bulgular elde edilmiştir.

**Tablo 4.26 İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Metotlar**

Kullanılan Planlama Metodu	Kullanan işletme		Kullanmayan işletme		Toplam	
	Sayı (n)	Oran %	Sayı (n)	Oran %	n	%
Cari işgücü oranlarını korumak için yeni personel alınması	6	25	18	75	24	100
Gelecekte ihtiyaç duyulacak becerilerin tahmin edilmesi	16	66,5	8	33,5	24	100
Satış veya hizmetlerin tahmini	22	91,5	2	8,5	24	100
İşgücü piyasasının tahmini	8	33,5	16	66,5	24	100

Araştırma sahamızda bulunan KOBİ'lerin çoğu insan kaynakları planlaması yaparken en fazla satış veya hizmetleri tahmin ederek gelecekte ihtiyaç duyacakları insangücü ihtiyaçlarını belirlemektedirler. İşletmelerin çoğu işgücü piyasasını tahmin etmemektedir bunun en büyük sebebi ekonomide yaşanan işsizliktir. İşsizlik yüksek olduğu için işletmeler bu konuda kendilerini rahat hissetmekte istedikleri zaman, istedikleri özellikte personeli bulabileceklerini düşünmektedirler.

**Tablo 4.27 İnsan Kaynakları Planlamasının Kapsadığı Süre**

Planlama Aralığı	Sayı	Oran (%)
Bir yıl ve daha kısa	20	83,5
1-2 yıllık süreler için	3	12,5
2-4 yıllık süreler için	1	4
4 yıldan fazla süreler için	0	0
<b>Toplam</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

İnsan kaynakları planlaması yapan 24 işletme içinde, planlama ufku açısından bir değerlendirme yapıldığında, işletmelerin %83,5'inin bir yıldan daha kısa vadeli planlamalar yaptığı görülmektedir. Araştırmamıza dahil olan işletmeler içinde KOBİ'lerde uzun vadeli planlama yapan bir işletmeye rastlanmamıştır. KOBİ'lerin kısa vadeli planlar yapmalarında, ekonomik koşullardaki belirsizlik yüzünden kısa vadeli planların daha gerçekçi sonuçlar vermesi sebep olmaktadır. Diğer bir sebep ise İKP'yi

uzun vadeli olarak gerçekleştirecek bilgi ve tecrübeye sahip elemanların işletmelerin bünyesinde bulunmayışıdır.

**Tablo 4.28 İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Araçlar**

Kullanılan Planlama Metodu	Kullanan işletme		Kullanmayan işletme		Toplam	
	Sayı (n)	Oran %	Sayı (n)	Oran %	n	%
Personel devir hızı	5	20,8	19	79,2	24	100
Personelin yaş profili	12	50	12	50	24	100
Beceri ve eğitim durumu	16	66,6	8	33,4	24	100
Devamsızlık düzeyi	21	86	3	14	24	100

İnsan kaynakları planlamasında KOBİ'lerde en fazla kullanılan araç personelin devamsızlık düzeyinin çıkarılmasıdır. İKP yapan KOBİ'lerin %86'sı personelin devamsızlık düzeyini takip etmektedir. Bu işletmelerin devamsızlık düzeyini takip etmesinde önemli diğer bir etken de personelin disiplininin sağlanması hususudur. KOBİ'lerin ikinci olarak kullandığı planlama aracı personel beceri envanteridir. KOBİ'lerde bu tür planlama araçları fazla bilinmemektedir.

#### 4.4 İnsan Kaynakları Tedariki

Bu bölümde KOBİ'lerin insan kaynağı tedarikine hangi kaynaklardan faydalandıkları, hangi tedarik yollarını kullandıkları gibi konular araştırılmıştır. Bu amaçla işletmelere ilk olarak tedarikte hangi kaynaklardan faydalandıkları sorulmuştur.

**Tablo 4.29 İnsan Kaynakları Tedarikinde Kullanılan Kaynaklar**

Tedarik Kaynakları	Kullanan işletme		Kullanmayan işletme		Toplam	
	Sayı (n)	Oran %	Sayı (n)	Oran %	n	%
İç Kaynaklar	40	88,8	5	11,2	45	100
Dış Kaynaklar	39	86,6	6	13,4	45	100

KOBİ'lerin büyük bir kısmı insan kaynağı tedarikinde, gerekli aday havuzunu oluşturabilmek için hem iç, hem de dış kaynaklardan faydalanmaktadır. İç ve dış kaynakların kullanılma oranları da birbirine yakındır. Genel bir değerlendirme

yapıldığında, işletmelerin insan kaynakları tedarikinde özellikle iç kaynakların veya dış kaynakların kullanılması yönünde belirgin bir uygulamalarının olmadığı gözükmektedir.

**Tablo 4.30 İnsan Kaynakları Tedarikinde Kullanılan Yollar**

	Kullanan işletme		Kullanmayan işletme		Toplam	
	Sayı (n)	Oran %	Sayı (n)	Oran %	N	%
Doğrudan Başvurular	43	95,5	2	4,5	45	100
Öğretim Kurumları	13	28,8	32	71,2	45	100
Meslek Odaları	1	2,2	44	87,8	45	100
Duyurular	45	100	0	0	45	100
İş ve İşçi Bulma Kurumu	19	42,2	26	57,8	45	100
Eski Çalışanlar	9	20	36	80	45	100
Sakat ve Eski Hükümlüler	17	37,7	28	62,3	45	100

KOBİ'lerde doğrudan başvurulardan faydalanarak insan kaynağını tedarik etme en fazla kullanılan yöntemdir. Ankete katılan KOBİ'lerin %95,5'inin kendilerine ait iş başvuru formları bulunmaktadır. İşsizliğin fazla olması yüzünden, her meslekten iş arayan yüzlerce insan işletmelere giderek başvuru formlarını doldurmaktadırlar. Bu açıdan işletmeler tedarik masraflarından kurtuldukları için bu yöntemi daha fazla tercih etmektedirler.

KOBİ'ler insan kaynakları tedarikinde %28,8 oranında eğitim kurumlarından faydalanılmaktadırlar. Özellikle endüstri meslek liseleri, kız meslek liseleri ve çıraklık eğitim merkezlerinden tedarik konusunda faydalanılmaktadır. Bunun dışındaki eğitim kurumlarından tedarik konusunda faydalanılmamaktadır. Öte yandan meslek odalarının, insan kaynaklarının tedarikinde çok az tercih edildiği görülmektedir. İşletmelerin bir çoğu tedarik için meslek odalarını geçerli bir kaynak olarak görmediklerini belirtmişlerdir. Sakat ve eski hükümlülerin istihdamı konusunda personel sayısı elliyi aşan işletmeler kanuni zorunluluktan dolayı bu yola başvurumaktadırlar. Personel sayısı elliyi aşmayan işletmelerde bu yola başvurulmamaktadır. İş ve İşçi Bulma Kurumu insan kaynağı tedarikinde işletmelerin %42,2'sinde kullanılmaktadır. İşletmelerin yarısından fazlasında insan kaynağını tedarik için İş ve İşçi Bulma Kurumunun

kullanılmadığı görülmektedir. Kurumun işletmelere uygun aday gönderme konusunda etkin olmaması, insan kaynakları tedarikinde İş ve İşçi Bulma Kurumunun tercih edilmemesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Yine eski çalışanların tekrar işe alınması tedarik aşamasında az başvurulan bir yoldur. Bilindiği gibi KOBİ'lerde çalışanlar ve patron arasında yakın ilişkiler kurulmaktadır. Bu yüzden çalışanların işten çıkarılması tercih edilmemektedir. Diğer yandan eğer bir çalışan işten çıkarıldıysa, çalışanın yaptığı işte başarılı olamaması, diğer arkadaşlarıyla yada patronuyla arasında çatışma yaşanması gibi sebepler mevcuttur. Bu gibi sebeplerle işten çıkarılan bir işgörenin tekrar işe alınmasına mantıklı bakılmamaktadır. Ancak işten çıkarmalar ekonomik kriz v.b. sebeplerden kaynaklanıyorsa bu durumda kriz atlatılınca eski çalışanlar öncelikli olarak işe tekrar alınmaktadırlar. Bu yüzden eski çalışanların tekrar işe alınmasında %20 gibi düşük bir oran bulunmuştur.

Ankete katılan KOBİ'lerin hepsi insan kaynakları tedarikinde duyuru yolunu kullanmaktadırlar. Duyuru yolunun bu derecede kullanılması etkin bir tedarik aracı olmasındandır. Bu yolla seçime yönelik yeterli bir aday havuzu oluşturulabilmektedir. KOBİ'ler duyurularında çeşitli yolları kullanmaktadırlar. Duyurularında kullanılan araçlar aşağıda verilmiştir:

**Tablo 4.31 İnsan Kaynağı Tedarikinde Kullanılan Duyuru Araçları**

	Kullanan işletme		Kullanmayan işletme		Toplam	
	Sayı (n)	Oran %	Sayı (n)	Oran %	N	%
İnternet	6	13,3	39	86,7	45	100
Medya (Gazete, TV, v.b.)	35	77,7	10	22,3	45	100
Duvar İlanları ve Broşürler	4	8,8	41	91,2	45	100
Çalışanlar Aracılığıyla	34	75,5	11	24,5	45	100

Görüldüğü gibi yeni bir araç olmasına rağmen KOBİ'lerde internet yolu ile tedarik %13,3 oranında kullanılmaktadır. Bu oran bugün için düşük gibi gözükse de ileride insan kaynağı tedarikinde internet kullanımı yaygınlaşacaktır. Oran değerlendirirken ülkemizdeki internet kullanım oranı da dikkate alınmalıdır. Öte yandan imkanları daha

fazla olan bir çok büyük ölçekli işletmenin bu aracı kullanmadığı da düşünülürse KOBİ'lerin insan kaynağı tedarikinde internet kullanımının şu an için iyi bir düzeyde olduğu görülecektir. KOBİ'lerin insan kaynağına yönelik ihtiyaçları özellikle işçi seviyesinde daha fazla ortaya çıkmaktadır. Bu seviyede aranan kişiler, interneti iş arama yönünde fazla kullanmamaktadırlar. İleride toplumumuzda internet kullanımı yaygınlaştıkça insan kaynağı tedarikinde de internet kullanımı artacaktır. Diğer yandan bu bakış açısıyla insan kaynağı tedarikinde internetin kullanımının idari pozisyonda çalışacak yöneticilere yönelik olduğu söylenebilir.

Duvar ilanı ve broşürlerin duyuru aracı olarak fazla kullanılmadığı görülmektedir. Bunun en önemli sebebi bu yolla personel aramanın demode olmasıdır. Diğer taraftan tedarikte KOBİ'ler daha çok belli bir bölgede oturanlara yönelik olarak el ilanlarını kullanmaktadırlar. Duvar ilanları ise mevsimlik işçi çalıştıran işletmelerin kullandıkları bir yöntemdir.

Tedarikte medya kaynakları %77.7 ile en fazla kullanılan duyuru aracıdır. KOBİ'ler her türdeki insan kaynağı ihtiyaçlarını özellikle yerel gazeteler ve yerel radyolar yolu ile duyurmaktadırlar. Yerel gazete ve radyolarda daha çok işçi düzeyindeki personel ihtiyacı duyurulmaktadır. Yönetici düzeyinde veya üniversite mezunu düzeyindeki personel gereksinimleri ulusal basında yayınlanan çeşitli insan kaynakları veya sarı sayfalar eklerinde duyurulmaktadır.

Çalışanlar aracılığı ile ihtiyacın duyurulması %75,5 oranındadır. KOBİ'lerin bu aracı kullanmasındaki ana amaç güvenilir kişileri bu yolla tedarik edebileceklerini düşünmeleridir. Bir anlamda işveren, yanında çalışan işgörenin referans olmasıyla, işe alacağı adayı ön elemeyi direkt olarak geçirmektedir. Çünkü referans veren işgören, patronuna karşı mahcup olmamak için referans verdiği kişinin çalışmasını denetleyecek ve gerektiğinde düzeltici uyarılarda bulunacaktır. Bu yöntemle, referans veren işgören bir anlamda yakınına işe aldıracağı için mutlu olmakta ve işyerine daha fazla bağlanmakta, diğer yandan ise yeni işgören işyerine adaptasyonda zorluk çekmemektedir.

**Tablo 4.32** Personel Tedarikini Kolaylaştırmak İçin Uygulanan Yöntemler

	Kullanan işletme		Kullanmayan işletme		Toplam	
	Sayı (n)	Oran %	Sayı (n)	Oran %	N	%
Esnek Çalışma Saatleri	7	15,5	38	94,5	45	100
Yaş Konusunda Esneklik	23	51,1	22	48,9	45	100
Beceriler Konusunda Esn.	21	46,6	24	53,4	45	100
Var Olan Çalışanlara Eğitim Vermek	23	51,1	22	48,9	45	100
İşe Yeni Alınanları Eğitmek	26	57,7	19	42,3	45	100
Part-Time Çalışma	0	0	45	100	45	100
Ücretleri/Ödemeleri Arttırmak	2	4,4	43	95,6	45	100
Organizasyonun İmajını Pazarlamak	3	6,6	42	93,4	45	100

Yukarıdaki tablodan KOBİ'lerin insan kaynağı tedarikini kolaylaştırmak için fazla çaba göstermedikleri görülmektedirler. KOBİ'ler işe almayı kolaylaştırmak için kendileri esnek çalışma saatleri uygulayacakları yerde, işgörenden esnek çalışmaya (fazla mesai v.b.) uyum beklemektedirler. Bu noktadaki uygulamanın, imkanların azlığından dolayı iş görenlerden daha fazla yararlanma düşüncesinden kaynaklandığını söyleyebiliriz. Diğer yandan esnek çalışmanın iş görenden beklenmesi, ekonomideki işsizlikten kaynaklanmaktadır. Eğer işsizlik bu kadar fazla olmasaydı, işverenler uygun adayı çalıştırabilmek için kendileri esnek çalışma saatlerini uygulamak zorunda kalacaklardı.

Ankete katılan KOBİ'lerin yaş yönünde de fazla esnek olmadıkları görülmektedir. Tüm işletmelerde, adayın diğer özelliklerinin işe uygunluğu anlaşıldıktan sonra, gerçekten o kişiye çok fazla ihtiyaç varsa yaş konusunda esnek davranılmaktadır.

Diğer taraftan beceriler konusunda, yapılan iş uzmanlık gerektirmiyorsa esnek davranılmaktadır. Bunun dışında KOBİ'lerdeki bir çok iş özel beceri gerektirmektedir ve bu yüzden beceriler konusunda esnek davranılmamaktadır. Beceriler konusunda



esnek davranan işletmeler, eğitimle yeni personelinin becerilerini geliştirme yönünde uygulamalar yapmaktadırlar. Bu tür işletmelerin oranı %26'dır.

Personel tedarikini kolaylaştırmak için işletmeler, aranan niteliklerde aday bulamadıkları zaman, işletme içinden bir çalışana eğitim vererek bu çalışmanı yeni bir işe hazırlamaktadırlar. Eğer yapılan iş işletmenin sadece kendisine özgü ise ve piyasada bu işi yapan ve bilen başka bir işletme/çalışan yoksa bu yola mecburen başvurulmaktadır. İnsan kaynağını tedarikte, iç kaynaklardan faydalanma politikası olan işletmeler çalışanlarına sık sık eğitim vererek personel ihtiyacını bu yolla karşılamaktadırlar. Mevcut çalışanlarına eğitim veren işletmelerin oranı % 23'tür.

KOBİ'lerin hiçbirinde part-time çalışmanın olmaması, KOBİ'lerde esnek çalışma modellerinin uygulanmadığını gösterir. Ayrıca işletmelerin, başvuruları özendirmek için, organizasyonlarının imajını pazarlama yönünde ki uygulamalarının da %6,6 gibi düşük bir oran olduğu görülmektedir. Bu uygulamanın yapılabilmesi için işletmenin toplumda iyi bir isim yapmış olması gerekmektedir. KOBİ'lerin çoğunun ise sadece bulunduğu çevre içinde tanındığı için geniş çaplı bir imaj pazarlama stratejisinin uygulanması zorlaşmaktadır. Ancak çeşitli duyuru araçları ile bir imaj pazarlaması gerçekleştirilebilir, bu noktada da duyurunun pahalıya gelen bir yöntem olması ve hazırlanışının da uzmanlık gerektirmesi bu uygulamayı zorlaştırmaktadır.

Ankete katılan işletmelerin % 95,4'ü, işe almayı kolaylaştırmada ücretler konusunda esnek davranmamaktadırlar. Ancak piyasada zor bulunan yada işletmenin tedarik etmekte zorlandığı pozisyonlar için ücretler konusunda esnek davranılmaktadır. Bu tür durumlarda yaptığı iş uzmanlık gerektiren kişilere, işletmenin ücret politikasının üstünde ücretler ödenebilmektedir.

Ankete katılan işletmelere insan kaynağı tedariki ile ilgili yöneltilen başka bir soru ise, tedarikte özel olarak hedefledikleri bir kesimin olup olmadığıdır. Sorudan elde edilen bilgiler aşağıda tablo halinde verilmiştir:

**Tablo 4.33 İnsan Kaynakları Tedarikinde Özel Olarak Hedeflenen Kesimler**

	Kullanan işletme		Kullanmayan işletme		Toplam	
	Sayı (n)	Oran %	Sayı (n)	Oran %	N	%
Uzun Süredir İşsiz Olanlar	5	11,1	40	88,9	45	100
Yaşlılar	1	2,2	44	97,8	45	100
Engelliler	1	2,2	44	97,8	45	100
Belli Bir Bölgeden Gelenler	13	28,8	32	71,2	45	100
Kadınlar	9	20	36	80	45	100
Okulu Bırakanlar	1	2,2	44	97,8	45	100
Diğer(askerlik, 18 yaş v.b.)	7	15,5	38	84,5	45	100

İşletmelerin %11,1'i uzun süredir işsiz olanları özellikle tercih etmektedirler. Bunun ana sebebi ise, çalışma azminde olan ama iş bulamayanları işe alarak yüksek verim elde etmektir. Yaşlılar ise, tedarikte KOBİ'lerin bazılarında özellikle yönetici pozisyonları için tercih edilmektedirler. Yaşlı bir kişide bulunan teknik tecrübe ve piyasa tecrübesi KOBİ'lerin %2,2'sinde cazip olarak görülmektedir.

Engelliler, insan kaynağının tedarikinde sadece iş kanununun getirdiği zorunluluk oranında dikkate alınmaktadırlar. Bunun dışında KOBİ'lerde sosyal sorumluluk anlayışı benimsenerek hareket edilmemekte ve engelli çalıştırılması yoluna gidilmemektedir.

KOBİ'lerde insan kaynağının tedarikinde en çok hedeflenen kesim belli bir bölgede oturanlardır. KOBİ'ler özellikle kendilerine yakın ve servis güzergahlarının üstündeki yerlerde oturanları tercih etmektedirler. Bu tür bir eğilim ankete dahil olan işletmelerin %28,8'inde görülmektedir.

Tekstil sektöründe çalışan KOBİ'lerde özellikle bayan çalışanlar hedeflenmektedir. Yapılan işin gereklerinin, bayan işgörenin yapabileceği işler olması bayanların tercih edilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu tür işyerlerinde yöneticiler, işgören devir hızının da yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Sebep olarak da bekar bayanların evlilik mazeretiyle işlerinde çok uzun süre çalışmadan ayrılmaları gösterilmektedir. Bu tür uzmanlık gerektirmeyen işlerde personel devir hızının yüksek olması aslında işletmelerin özellikle

tercih ettikleri bir durumdur. Çünkü genellikle bayanlar kısa bir süre işyerlerinde çalıştıkları ve kendi istekleri ile işyerlerinden ayrıldıkları için kıdem ve ihbar tazminatlarından faydalanamamaktadırlar.

Öte yandan tüm işletmelerde olduğu gibi araştırma kapsamımıza giren KOBİ'lerde de erkek elemanların istihdamında özellikle askerliğini yapmış olan adaylar tercih edilmektedir. Bu tür tercihi olan işletmelerin oranı % 15,5'tir.

Diğer bir soruda işletmelere, tedarikte en fazla zorlandıkları üç grubun ne olduğu sorulmuştur. Bunun için aşağıda seçilen gruplar işletmelere verilerek bunları zorluk derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

**Tablo 4.34** Personel Tedarikinde Zorlanılan Gruplar

	1	2	3
İşçi	11	6	10
Memur	1	1	3
Teknik Eleman	15	11	9
Uzmanlar	5	10	8
Alt Kademe Yönetici	1	3	4
Orta Kademe Yönetici	3	3	1
Üst Kademe Yönetici	7	1	3

Bu soruya yedi işletme personel tedarikinde zorlanmıyoruz şeklinde cevap vermişlerdir. Gerekçe olarak da, işsizlik olduğunu ve kurumlarında çalışmak için fazla talep olduğunu bu açıdan her türden personel ihtiyaçlarını kolaylıkla sağlayabildiklerini ifade etmişlerdir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi KOBİ'ler en fazla teknik eleman (mühendis) sıkıntısı çekmektedirler. Üniversite mezunlarının küçük işletmelerde çalışmayı çeşitli sebeplerle istememeleri bunun en önemli nedenidir. İşletmelerin bulmakta sıkıntı çektikleri ikinci grup işçilerdir. Bu ise yetişmiş insan gücünün daha büyük işyerlerine doğru yönelme eğilimlerinden kaynaklanmaktadır. Üst kademe yöneticiler KOBİ'lerde tedarikte en çok zorlanılan üçüncü gruptur.

Ankete katılan işletmelere yöneltilen diğer bir soru da internet üzerinden C.V. bankalarının izlenip izlenmediğini belirlemeye yöneliktir.

**Tablo 4.35** Tedarikte İnternet Üzerinden C.V. Bankalarının İzlenme Oranları

	Sayı	Oran (%)
Evet	6	13,3
Hayır	39	86,7
<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elde edilen sonuçlara göre KOBİ'lerde insan kaynağının tedarikinde internet aracıyla duyuru yapan işletmelerin, aynı zamanda internet üzerinden C.V. bankalarını da izledikleri görülmektedir. Bu bize tedarik aşamasında internetin çok yönlü olarak kullanıldığını göstermektedir.

#### 4.5 İnsan Kaynakları Seçimi

Uygulanan anketin bu bölümünde, işletmelerin personel seçiminde kullandıkları yöntemler, personel seçiminde işletmeden kaynaklanan ve adaydan kaynaklanan sorunlar araştırılmıştır. İşletmelerin insan kaynakları seçiminde kullandıkları seçim yöntemleri aşağıda tablo üzerinde verilmiştir:

**Tablo 4.36** İnsan Kaynakları Seçiminde Kullanılan Yöntemler

	Kullanan işletme		Kullanmayan işletme		Toplam	
	Sayı (n)	Oran %	Sayı (n)	Oran %	N	%
Yazılı Sınav	3	6,6	42	93,4	45	100
Karma Sınav	0	0	45	100	45	100
Görüşme Yöntemi	45	100	0	0	45	100
Bekleyen Sorunlar Yöntemi	0	0	45	100	45	100
Sınav Türünde Mesleki Testler	4	8,8	41	91,2	45	100
Sözlü Sınav	8	17,6	37	92,4	45	100
İş Başında Deneme	37	92,4	8	17,6	45	100
Grup Tartışması Yöntemi	0	0	45	100	45	100
İşletme Oyunları Yöntemi	0	0	45	100	45	100
Psikoteknik Yöntem	5	11,1	40	88,9	45	100

KOBİ'ler insan kaynaklarının seçiminde değerlendirme merkezleri yöntemini hiç kullanmamaktadırlar. Bunun en önemli sebebi bu yöntemin az bilinmesi ve yöntemi uygulayacak birikimdeki kişilerin işletmelerin bünyesinde bulunmamasıdır.

Görüldüğü gibi KOBİ'lerin hepsi personel seçiminde görüşme yöntemini mutlaka kullanmaktadır. Bunun yanında insan kaynakları seçimine yönelik olarak altı işletmede sadece görüşme yöntemi kullanılmaktadır. Görüşme yönteminin en büyük sakıncası adaylar arasında bir sıralama yapmaya imkan vermemesi dolayısıyla objektif olmama ihtimalidir. Bu noktada görüşme yönteminin seçimde tek ölçme yöntemi olarak kullanılması yanlıştır. Objektif bir seçimin gerçekleştirilebilmesi için bu yöntemin diğer yöntemlerle desteklenmesi gerekmektedir.

İnsan kaynaklarının seçiminde işbaşında deneme yöntemi de çok sık kullanılmaktadır. İşbaşında deneme yönteminde aday bir makinenin başına geçirilmekte ve kullanım derecesi görülmektedir. Böylece adayın bu işi yapıp yapamayacağı konusunda kestirme yoldan kanaat sahibi olunmaktadır.

Psikoteknik yöntemin kullanımı da KOBİ'ler arasında çok fazla yaygın değildir. Sakarya'daki KOBİ'lerde psikoteknik test kullanma oranı 11,1'dir. Psikoteknik yöntem, uygulanmasının uzmanlık gerektirmesi ve test bataryalarının hazırlanmasının zor olması gibi sebeplerle büyük oranda kullanılamamaktadır. Psikoteknik yöntem insan kaynaklarının seçimine büyük bir objektiflik getirmiştir. Bu bakımdan psikoteknik yöntemin uygulanamaması işletmeler için bir kayıptır.

**Tablo 4.37 İnsan Kaynakları Seçim Yöntemlerinin Kullanım Sıklıkları**

	1	2	3
Görüşme Yöntemi	44	1	0
İş Başında Deneme Yöntemi	0	33	4
Sınav Türünde Mesleki Testler	0	0	4
Sözlü Sınav Yöntemi	0	3	5
Yazılı Sınav Yöntemi	1	0	2
Psikoteknik Yöntem	1	3	1

Diğer bir soruda, işletmelere insan kaynaklarının seçiminde en fazla kullandıkları üç yöntemin ne olduğu sorulmuştur. Bunun için aşağıda seçilen yöntemler işletmelere verilerek bunları kullarındaki sıklık derecelerine göre sıralamaları istenmiştir (Tablo 4.37). Buna göre işletmeler görüşme yöntemini birinci sırada kullanmaktadırlar. Görüşme yöntemi sadece bir işletmede ikinci yöntem olarak işaretlenmiştir. İş başında deneme yöntemi görüşme yönteminden sonra ikinci sırada tercih edilmektedir. Fakat iş başında deneme yöntemi, hiçbir işletmede ilk kullanılan seçim yöntemi değildir. Dört işletme ise iş başında deneme yöntemini 3. sırada işaretlemişlerdir. İki işletmede ise yazılı sınav yöntemi ve psikoteknik yöntem birinci sırada işaretlenmiştir. Bu işletmelerin personel seçiminde daha objektif değerlemeler yapabileceklerini söylemek mümkündür.

Görülmektedir ki personel seçim yöntemleri içinde görüşme yöntemi ve işbaşında deneme yöntemi çok sık kullanılmakta fakat diğer yöntemlere ağırlık verilmemektedir. Bu üç sebepten kaynaklanabilir, birincisi, KOBİ'lerde diğer personel seçim tekniklerinin kullanımını yeterince bilen personel yoktur. İkincisi, pratik olmaması sebebiyle diğer yöntemler tercih edilmemektedir. Üçüncüsü, görüşme ve işbaşında deneme yönteminin uygulama maliyeti yoktur ve bu açıdan tercih edilmektedirler.

Psikoteknik yöntemi kullanan işletmelerden, en sık kullandıkları test türlerinin ilk üçünü sıralamaları istenmiştir. Elde edilen bulgular şu şekildedir:

**Tablo 4.38** Kullanım Sıklığına Göre Psikoteknik Test Yöntemleri

	1	2	3
Yetenek Testleri	2	1	3
Kişilik Testleri	2	1	1
Bilgi Testleri	0	0	0
Hız Testleri	1	1	0
Güç Testleri	0	0	2
Zeka Testleri	0	1	0
İlgi Testleri	1	0	0
Tahmin Testleri	0	0	0
Teşhis Testleri	0	0	0

Görüldüğü gibi kişilik testleri ve yetenek testleri 2 işletmede birinci sırada gösterilmiştir. Genelde en fazla kişilik testleri kullanılmaktadır. Aday-iş uyumunun sağlanabilmesi açısından kişilik testlerinin kullanılması, işletmelerin objektif değerlendirmeler yapmasına imkan vermektedir. Diğer taraftan yetenek testlerini kullanan işletmeler, daha çok özel el becerileri gerektiren işlerde bu testlere başvurmaktadır.

İşletmelere hangi görüşme yöntemlerini kullandıkları yönündeki sorulara alınan cevaplardan edinilen bulgular aşağıdaki tablo üzerinde gösterilmiştir:

**Tablo 4.39 İnsan Kaynakları Seçiminde Kullanılan Görüşme Yöntemleri**

	Kullanan işletme		Kullanmayan işletme		Toplam	
	Sayı (n)	Oran %	Sayı (n)	Oran %	N	%
Planlı Görüşme	6	13,3	39	82,7	45	100
Karma Görüşme	0	0	45	100	45	100
Serbest Görüşme	39	82,7	6	13,3	45	100
Grup Görüşmesi	0	0	45	100	45	100
Sorun Çözmeye Yönelik Görüşme	3	6,6	42	93,4	45	100

KOBİ'lerin %82,7'si görüşme teknikleri içinde serbest görüşmeyi kullanmaktadırlar. Karma görüşme ve grup görüşmesi hiç kullanılmamakta, planlı görüşme 13,3 oranında, sorun çözmeye yönelik görüşme ise %6,6 oranında kullanılmaktadır. Uygulama açısından çok kolay olmasına rağmen görüşme tekniklerinde serbest görüşme dışındaki yöntemlerin kullanılmaması yada çok az kullanılması seçim açısından son derece olumsuz bir bulgudur. Serbest görüşme yöntemi son derece subjektif bir yöntemdir. Serbest görüşme yönteminde görüşmeciler genelde "adayda kendini arama" çabasıdadırlar. Bu nedenle görüşmeciler kendine benzeyen adayları işletmeye kabul ederler. Örgütte böylece sonunda tek tiplik yaşanmaya başlanacaktır. Farklı fikirler örgüte giremeyecektir. Serbest görüşmenin sakıncalı yönleri daha önce belirtilmişti. Yaşanması muhtemel olan bu sakıncaların hepsine rağmen, serbest görüşme yönteminin kullanılması, örgütlerde personel seçimine gerekli önemin verilmediğinin açık bir göstergesidir.

İşletmeler insan kaynaklarının seçiminde kullandıkları yöntemlerde ucuz ve kolay uygulanabilen yöntemleri tercih etmektedirler. Tüm bunlar değerlendirildiğinde işletmelerde seçim yöntemlerinin bilinmediği yada önem verilmediği kanaati oluşmaktadır. Bu ise aslında örgütlerin insan kaynağının önemini anlamadıkları ve gereken önemi vermedikleri sonucunu ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamına giren KOBİ'lere insan kaynağının seçiminde adaylarda aradıkları özellikleri sorduğumuzda aşağıdaki netice elde edilmiştir:

**Tablo 4.40** Personel Seçiminde Adayda Aranılan Özellikler

	Bu Özelliği Arayan İşletme		Bu Özelliği Aramayan İşletme		Toplam	
	Sayı (n)	Oran %	Sayı (n)	Oran %	N	%
Firmanın Başarısı İçin Çaba Göstereceğine İnanılması	36	80	9	20	45	100
Esnek Çalışmaya Uyum Sağlayacağına İnanılması	33	73,3	12	26,7	45	100
Takım Çalışmasına Uyum Sağlayacağına İnanılması	31	68,8	14	31,2	45	100
İşle İlgili Yenilikleri Takip Ediyor Olması	21	46,6	24	53,4	45	100
Oto-Kontrol Sahibi Olması	37	82,2	8	17,8	45	100
İletişim Kurabilme Yeteneği	24	53,4	21	46,6	45	100
Çok Yeteneklilik	29	64,4	16	35,6	45	100
Sayısal Bilgi (matematik, istatistik)	8	17,8	37	82,2	45	100
Güzel Görünüm	27	60	18	40	45	100
İş Tanımına Uygunluk	15	33	30	67	45	100
Düzenli Konuşma	27	60	18	40	45	100

İşe alınacak personelde aranılan en önemli özellik çalışanların oto-kontrol (self disiplin) sahibi olmasıdır. Bu tür bir özelliğin ilk sırada tercih edilmesi işverenlerin çalışanlarda aradığı "çalışanına güven duyabilme" düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Öte yandan bu doğrultuda şekillenen ikinci özellik ise adayın firmanın başarısı için çaba



göstereceğine inanılmasıdır. Adaylarda bu özellik işletmelerin %80'ini tarafından aranmaktadır.

Özellikle esnek çalışma şartlarına uyum göstermesi adaylarda aranan önemli özelliklerden biridir. KOBİ'lerin %73,3'ü bu özelliği aramaktadırlar. Öte yandan çalışanların çok yetenekli olması yani birden fazla işi yapabilmesi KOBİ'lerin %64,4'ünde adaylarda işe almada aranan özellikler arasındadır. İşletmelerin bu özelliklerdeki adayları aramasının gayesi önceden de belirtildiği gibi kısıtlı imkanlardan daha fazla yararlanma fikrinden kaynaklanmaktadır. Konuya daha önceden değinildiği için burada ele alınmayacaktır.

Yine işletmelerin %60'lık bir kısmında güzel görünüm ve düzgün konuşma adaylarda aranan özellikler arasındadır. Maalesef çoğu zaman bir çok işletmede seçimde aranması gereken diğer yönler gözden kaçırılarak sadece adayın düzgün konuşması ve güzel görünümü dikkate alınarak seçim kararı verilmektedir. Bu tür yanlış uygulamalarla, daha çok kararın bir kişi tarafından verildiği ve seçimde sadece serbest görüşme tekniğinin uygulandığı durumlarda karşılaşılmaktadır.

KOBİ'lerin %68,8'inde takım çalışmasına doğru bir yönelim olduğu görülmektedir. Çünkü işletmeler adaylarda takım çalışmasına uyabilme özelliği aramaktadırlar. İletişim kurabilme yeteneği araştırma kapsamımıza giren KOBİ'lerin % 53,4'ünde aranmaktadır. Özellikle takım çalışmasının uygulandığı işletmelerde bu tür bir özelliğin adayda bulunması bir zorunluluktur. İşle ilgili yetenekleri takip etmesi adaylarda aranan diğer bir özelliktir. Bu özelliği %46,6 oranındaki KOBİ aramaktadır. Diğer işletmelerde ise personel alımlarının genelde alt seviyede işçi düzeyinde gerçekleştiği belirtilerek bu seviyede, bu tür özelliği olan adayların aranmadığı belirtilmiştir. Diğer taraftan sayısal bilgi sadece yapılan işin sayısal bilgi gerektirdiği işletmelerde aranmaktadır.

İşletmelerin %60'ında iş tanımı olmasına karşın, iş tanımları personel seçiminde işletmelerin %33'ünde bir kriter oluşturmaktadır. Bu netice bize iş tanımlarının amaçları

ve kullanımı konusunda yeterli bilginin olmadığını gösterir. Eğer bilinseydi seçimde bir kriter olarak kullanılması gerekirdi.

**Tablo 4.41 İnsan Kaynakları Seçiminde İşletmeden Kaynaklanan Zorluklar**

	EVET		HAYIR		Toplam	
	Sayı (n)	Oran %	Sayı (n)	Oran %	N	%
İşletmenin Bir İK/P Politikası Yok	26	57,7	19	42,3	45	100
Personel Seçimi Konusunda Yeterli Uzman Yok	25	55,5	20	44,5	45	100
İşletmede Bir İK/P Bölümü Yok	24	53,3	21	46,7	45	100
İK Seçimini Bilimsel Yollarla Yapacak Yeterli Maddi Kaynak Yok	6	13,3	39	86,7	45	100
İK/P Bölümünün Personel Seçimi Konusundaki Yetkileri Yeterli Değil	14	31,1	31	68,9	45	100
İşletmemizde Bu Tür İşlere Pek Önem Verilmez	12	26,6	33	73,4	45	100

Anketimize katılan yöneticilere insan kaynağı seçiminde işletmeden karşılaşılan zorluklar sorulduğunda yukarıdaki tabloda sunulan veriler elde edilmiştir. Yukarıdaki tablodan da açıkça görülmektedir ki, araştırma kapsamımıza giren KOBİ'lerde, insan kaynağının seçim işlevinin etkin olarak yapılabilmesine engel olan bir çok faktör mevcuttur. Sorunların temelinde insan kaynaklarına verilen önemin azlığı yatmaktadır.

Anketimize katılan işletmelerin %57,7'si işletmelerinde bir İK/P politikasının olmadığını belirlenmiştir. Yine KOBİ'lerin % 53,3'ünde bir İK/P bölümü yoktur. İK/P bölümü olmayan ve İK/P politikası bulunmayan bir işletmenin insan kaynağının seçim sürecini etkin bir şekilde gerçekleştirmesi çok zordur. Yani insan kaynağının seçimi için oluşturulacak ana kriterler belirlenmemiştir. Seçimde aranacak temel özellikler belli değildir. Seçimi hangi nitelikte kişilerin yapacağı, seçimi yapacak kişinin yetki ve sınırlılıkları belirsizdir. Bu tür bir ortamda insan kaynağının seçimin bilimsel olarak yapıldığından söz edilemez.

Anketi cevaplayan yöneticilerin % 31,1'i insan kaynaklarının seçiminde İK/P bölümünün yetkilerinin sınırlı olduğu belirtmişlerdir. Bu tür bir durumda tüm süreci işletecek bilgi ve birikime sahip olan çalışanların bilgi ve birikimlerinden faydalanamama gibi bir sonuç ortaya çıkacaktır ki seçim işlevinin etkinliğini düşürecektir. Öte yandan işi, örgütlerin insan kaynağı ihtiyacını yönlendirmek olan İK/P yöneticilerinin bu tür uygulamalarla pasifize edilmesi, onların motivasyonlarını düşürecek ve bu yüzden diğer İK/P uygulamalarında da başarısız olunması sonucu ortaya çıkacaktır.

Anketi cevaplayan yöneticilerin belirttiği önemli bir husus ise, işletmelerinde personel seçimine gereken önemin verilmediği şeklindedir. Bu cevabın alındığı işletmelerin oranı %26,6'dır.

İK/P seçimi ile ilgili olarak yöneticilere yöneltilen son soru, işletmelerin personel seçiminde adaylardan kaynaklanan sorunlarına ilişkindir.

**Tablo 4.42 İ.K. Seçiminde Adaydan Kaynaklanan Problemler**

	EVET		HAYIR		Toplam	
	Sayı (n)	Oran %	Sayı (n)	Oran %	N	%
İstenen Ücretler Fazla	22	48,8	23	51,2	45	100
Kalifiye Personel Bulunamıyor	28	62,2	17	37,8	45	100
Üniversite Mezunları İşletmemizde Çalışmak İstemiyor	8	17,7	37	82,3	45	100
Kalifiye Personel Daha Büyük Bir İşletmede İş Bulduğu Zaman Kaçıyor	18	40	27	60	45	100
İşletmemizde Bayanlar Çalışmak İstemiyor	2	4,4	43	93,6	45	100
Adaylar İş görüşmesine Gelmiyor	7	15,5	38	84,5	45	100
İşe Alınan Adaylar İşe Başlamıyor	11	24,4	34	75,6	45	100

KOBİ'lerin maddi imkanlarının kısıtlı olması dolayısıyla ücret ve sosyal imkanlarının büyük işletmelere göre az olması iş arayan personelin büyük işletmelere yönelmesine sebep olmaktadır. Adaylar büyük işletmelerde kendilerini ücret ve sosyal imkanlar açısından daha güvende hissetmektedirler. Adayları büyük işletmelere yönlendiren diğer önemli bir sebep, adayların statü sağlama güdüsünden kaynaklanmaktadır. Adaylar toplumda ün sahibi işletmelerde çalışmak istemektedirler. Ayrıca adaylar, büyük işletmelerde kariyer yapma imkanını yakalamak istemektedirler.

KOBİ'lerde çoğunlukla çalışma koşulları düzensizdir ve toplumumuzda bir çok iş erkek işi olarak algılanır. Bu gibi sebeplerden dolayı %4,4 oranında işletmelerde bayanların çalışmak istememesi gibi bir sonuç bulunmuştur.



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemiz ekonomisindeki istihdamın %75'inden fazlasını KOBİ'lerin oluşturduğu bilinmektedir. Tüm ülkede olduğu gibi Sakarya ilinde de istihdamın büyük bir kısmını KOBİ'ler oluşturmaktadır. KOBİ'lerin istihdam içindeki oranı gittikçe artmaktadır. 1. Organize sanayi bölgesinin ardından ek olarak dört organize sanayi bölgesinin daha oluşturulması çalışmalarına başlanmıştır. Diğer taraftan kurulacak İpek Yolu Serbest Bölgesi ile birlikte Sakarya adeta bir KOBİ'ler merkezi haline gelecektir. Sadece yarattığı istihdam imkanları açısından değil, çalışmanın başında da bahsettiğimiz gibi bir çok açıdan KOBİ'lerin ülkemiz ekonomisi içindeki yeri oldukça önemlidir. KOBİ'lerin başarısı veya başarısızlığı ülke ekonomisini de etkilemektedir. Bu noktada KOBİ'lerin başarısına veya başarısızlığına etki edecek olan faktörlerin dikkatlice incelenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada KOBİ'lerin başarı veya başarısızlığına etki eden faktörler içerisinde en önemlilerinden biri olan insan kaynağının seçimi konusu incelenmiştir. Konu ile ilgili değerlendirmeyi yapmadan önce anket çalışmasından elde edilen verileri özetlemekte fayda vardır.

Anketi cevaplayan yetkililerin büyük bir kısmı uzunca bir süredir kurumda görev yapan üst düzey yöneticilerdir. Bu yöneticilerin 14 tanesi İK/P bölümü yöneticisi olup konu ile direkt ilgisi olan yöneticilerdir. Yine 9 tanesi muhasebe bölümü yöneticisidir ki, KOBİ'lerin bir çoğunda İK/P ile ilgili işlere muhasebe bölümlerinin baktıkları görülmektedir. İK/P bölümü ve muhasebe bölümü yöneticilerinin daha önceki görevlerine bakıldığında bunların çok büyük bir kısmının başka bir kurumdan bu göreve geldikleri belirlenmiştir. Bu veri bize İK/P bölümü yöneticilerinin tedarikinde genelde dış kaynaklardan faydalandığımızı gösterir.

Araştırma sahamıza giren 45 işletmenin 22'sinde bir İK/P bölümü bulunurken, 15 işletmede personel işlerine muhasebe bölümü bakmaktadır, 8 işletmede ise personel işlerini dışardan serbest muhasebeci yürütmektedir. İnsan kaynaklarının seçim sürecinin etkin olarak işletilebilmesi, sürecin işletmeye uygun olarak kurulabilmesine bağlıdır.

İşletmelerimizin çoğunda bir İK/P bölümü bile bulunmazken bu işlevin etkin olarak yerine getirilmesi mümkün olmayacaktır. Bünyesinde bir İK/P bölümü olan işletmelerin, bu bölümlerinde ortalama çalışan kişi sayısı 2,1'dir. Bölümlerde çalışan ortalama kişi sayısı açısından bir değerlendirme yapıldığında insan kaynaklarına ilişkin diğer uygulamaların da etkin olarak yerine getirilmesinin zor olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

İK/P yöneticilerinin 11 tanesi kurumlarında görev süresi olarak iki yılı aşmamışlardır. Bu sonuç, KOBİ'lerde insan kaynakları uygulamalarına ilişkin modern uygulamalara doğru bir yönelimin göstergesi olarak yorumlanabilir.

İK/P bölümü yöneticilerinin büyük bir kısmının eğitiminin lise olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamına giren işletmelerin sadece 12 tanesinde üniversite mezunu kişiler İK/P bölümlerinin başında bulunmaktadır. Yine bunlardan sadece 7 yöneticinin insan kaynakları uygulamaları konusunda eğitim almış oldukları görülmektedir. Bu oran KOBİ'lerde insan kaynakları bölümü uygulamalarını yürütecek eğitim düzeyine sahip yöneticilerin varlığının azlığını, dolayısıyla insan kaynakları seçimi ile ilgili uygulamaların bilimsel yapılamadığını gösterir.

İK/P bölümü yöneticilerinin yarısı firmalarının yönetim kurulunda görevli değildirler. Bu insan kaynaklarına ilişkin faktörlerin KOBİ'lerde stratejik bir değer taşımadığını gösterir. Dolayısıyla insan kaynaklarının seçimi de bu işletmelerde büyük bir öneme sahip olmayacaktır.

İşletmelerin sadece 20 tanesi iş analizlerini yapmaktadır. Yani işletmelerde insan kaynakları seçim sürecinde sağlıklı bir sistem kurabilmenin ilk ve temel koşulu olan iş analizlerinin KOBİ'lerde gerekli ağırlıkta yapılmadığı görülmektedir. İş analizi sonuçları, işletmelerin sadece 14 tanesinde personel seçiminde veri olarak kullanılmaktadır. İş analizi sonuçlarını insan kaynakları seçiminde kullanmayan işletmelerin, iş analizlerinin kullanım alanlarını bilmedikleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin %60'ında iş tanımları yapılmaktadır. Fakat işletmelerin %33'ünde iş tanımları personel seçiminde bir kriter olarak kullanılmaktadır. Yani işletmelerin büyük bir kısmında iş tanımlaması yapılmamakta, iş tanımlaması yapılan işletmeler içinde de çok küçük bir kısım iş tanımlarını personel seçiminde bir kriter olarak kullanmaktadır. Öte yandan işletmelerin çok az bir kısmı iş tanımlarını periyodik olarak yeniliyor. Bu bize işletmelerin modern işletmecilik teknikleri dolayısıyla insan kaynakları seçimi ile ilgili bilgilerinin çok yetersiz olduğunu göstermektedir. Modern uygulamalar hakkında yeterli bilgisi olmayan KOBİ'lerden, insan kaynakları seçim sürecinin bilimsel işletilebilmesini beklemek mantıklı olmayacaktır.

İşletmelerin %46,7'sinde İKP'sı yapılmamaktadır. Bu işletmelerin sağlıklı bir gelişim göstermeleri şansa bağlıdır. İnsan kaynakları planlaması yapan işletmelerin büyük bir kısmında, gelecekte yapılacak satışlar tahmin edilerek buna göre ihtiyaç duyulacak iş görenlerin sayısı hesaplanmaktadır. Planlamaların yapılmasında, yöneticiler tecrübelerini kullanarak tahminlerde bulunmaktadırlar. KOBİ'lerde geleceğe dönük uygulamalarda daha doğru adımların atılabilmesi için bilimsel yöntemlere dayalı insan kaynakları planlamalarının yapılması gereklidir. Bu şekilde işletmelerde insan kaynakları daha etkin kullanılabilir, insan kaynaklarına sarf edilen sermaye bir masraf olmaktan kurtulup bir yatırım aracı haline dönüşecektir.

Personel tedarikinde işletmeler hem iç hem de dış kaynakları kullanmaktadırlar. İnsan kaynaklarının tedarikinde KOBİ'lerin tümü duyuru kaynaklarını kullanmaktadır. Özellikle duyuru araçlarından sık olarak, çalışanlar aracılığıyla ve medya yolu ile duyuru yapma yöntemleri kullanılmaktadır. Yine KOBİ'ler personel seçiminde doğrudan başvuruları %95,5 oranında kullanmaktadırlar. Araştırmaya katılan işletmelerin 43'ünün kendine ait bir başvuru formu vardır. KOBİ'lerin iç ve dış kaynakların her ikisini de kullanmaları yeterli bir aday havuzu oluşturabileceklerine dair önemli bir göstergedir. Yine işletmelerin büyük bir kısmı sakat ve eski hükümlü çalıştırmak istememekte bunu yasal bir zorunluluk olarak yerine getirmektedirler.

Aday havuzu oluşturulması yönünde KOBİ'lerin önceden gerçekleştirdikleri tedarik faaliyetlerini dikkate alarak bir fayda analizi yapmaları gerekmektedir. KOBİ'ler

önceden kullandıkları yöntemlerden umdukları faydayı sağlayıp sağlayamadıklarını sorgulamalıdır. Bu sorunun cevabı doğrultusunda tedarik faaliyetlerinin amaca dönük olarak yürütülmesi gereklidir.

İnsan kaynakları seçimine ilişkin kararın kalitesinin artması aday havuzunun geniş tutulabilmesine bağlıdır. Bu noktada KOBİ'lerin modern tedarik yöntemlerine yönelmeleri faydalı olacaktır. Özellikle internet üzerinden insan kaynağının tedarik edilmesi tedarik masraflarını düşüreceği gibi, aday havuzunun daha geniş tutulabilmesine ve seçim kararının kalitesinin artmasına imkan sağlayacaktır. İnternet üzerinden insan kaynağı tedarikinin yapılması, işletmelerin adayların farklı özellikleri hakkında değerlendirmeler yapmasını kolaylaştıracak ve adayların ön eleme işlemini hızlandıracaktır.

Diğer yandan KOBİ'lerin İnsan kaynağı tedarikini kolaylaştırma yönünde ciddi bir uygulamalarının olmadığı söylenebilir. İşsizlik oranının yüksek olması ve her nitelikte aranan personelin kısa sürede rahatlıkla bulunabilmesi işletmelerin bu tür uygulamalar yapmasına gerek bırakmamaktadır.

KOBİ'lerin insan kaynakları seçiminde en fazla kullandıkları ölçme yöntemi serbest görüşmedir. Bu yöntem objektiflikten uzak olması nedeniyle güvenilirliği olmayan bir yöntemdir. Araştırma kapsamına giren KOBİ'lerden 6 tanesi personel seçiminde sadece serbest görüşme yöntemini kullanmaktadırlar. Psikoteknik testler işletmelerin sadece 5 tanesinde kullanılmaktadır. Seçime yönelik objektiflik sağlayacak yöntemler kullanılmamaktadır. İşletmelerde objektif seçim tekniklerinin kullanımının yaygınlaşması daha doğru seçimlerin yapılabilmesine imkan verecektir. Görüşme yönteminin objektif sonuçlar vermesi bakımından mülakatta, önceden hazırlanmış görüşme formlarının kullanılması yararlı olacaktır. Yani serbest görüşme yönteminden planlı görüşme yöntemine doğru bir geçiş yapılmalıdır. Bu şekilde adaylar arasında doğru bir değerlendirme yapılma ihtimali artacaktır. Fakat en önemlisi KOBİ'lerin özellikle psikoteknik yöntem üzerinde yoğunlaşmaları gerekmektedir.



İnsan kaynaklarının seçiminde işletmelerden kaynaklanan bir çok problem mevcuttur. Bu problemler; işletmelerin bir İK/P politikasının olmaması, personel seçiminde yeterli uzman olmaması, işletmelerin büyük bir kısmında bir İK/P bölümünün olmaması, insan kaynakları seçimini bilimsel yollarla yapacak maddi imkan olmaması, İK/P bölümü yöneticilerinin firma yönetim kurullarında görevli olmaması dolayısıyla insan kaynakları seçimi ile ilgili yetkilerinin sınırlı olması şeklinde sıralanabilir. Tüm bunlar doğrultusunda Sakarya ilindeki KOBİ'lerde, insan kaynakları seçim sistemini sağlıklı olarak kurup, seçim sürecini bilimsel olarak işletecek uygulama altyapısına sahip İK/P bölümlerinin olmadığı rahatlıkla söylenebilir.

Buna bağlı olarak seçim sürecine temel oluşturan; iş analizleri, iş tanımları, insan kaynakları planlaması gibi uygulamaların modern işletmeciliğin gerekleriyle tutarlılık arz etmeyecekleri çok açıktır. Dolayısıyla seçim sürecinin son safhaları olan tedarik ve seçimin yapılması safhalarının da bu doğrultuda etkinliği azalmaktadır.

Tüm bunlar ışığında insan kaynakları seçim sürecinin bilimsel olarak uygulanamamasına temel sebep olarak, insan kaynaklarına gereken önemin verilmemesi gösterilebilir. Çalışmanın başından buyana söylediğimiz gibi insan kaynakları işletmelerin başarı yada başarısızlığına etki eden faktörlerin başında gelir. İşletmelerin geleceğine işletmede çalışan insanlar yön verirler. Çünkü müşteriyi memnun eden ürettiğiniz mal veya hizmet değil, aslında o mal veya hizmeti üreten çalışanlardır. İnsan kaynağını doğru seçemeyen ve etkin yönetemeyen işletmelerin üstün başarılar gösterebilmesi gerçekten çok zor ve şansa bağlıdır. İşletmeler bu yüzden insan kaynaklarına gereken önemi vermek zorundadırlar.

İnsan kaynaklarının seçiminde adaylardan kaynaklanan bir takım problemler mevcuttur. Bunlar üniversite mezunlarının KOBİ'lerde çalışmak istememesi, çalışan personelin daha büyük bir işyerinde iş bulduğunda işi bırakması, iş görüşmesine çağırılan adayların görüşmeye gelmemesi, işe alınan adayların işe başlamaması şeklinde sıralanabilir. Aslında bu sorunlar işgücü piyasasını oluşturan kimselerin kendilerini garantiye alma güdüsünden kaynaklanmaktaysa da problemlerin doğmasına neden olan diğer sebep KOBİ'lerde profesyonel yönetim düşüncesinin eksikliğidir.

KOBİ'lerde İnsan Kaynakları uygulamaları konusunda eğitim almış yöneticilerin idaresinde ve doğrudan tepe yöneticisine bağlı olarak insan kaynakları bölümleri kurulmalıdır. KOBİ'lerin hızla yeniden yapılanarak insan kaynakları bölümlerini oluşturmaları işletmelerdeki insan unsurundan kaynaklanan problemlerin çözümüne yardımcı olacaktır. İnsan kaynakları bölümlerinin yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarının sınırları açık bir şekilde belirlenmelidir. Yetki ve sorumlulukları belirsiz olan bir yöneticinin başarılı olması beklenemez. Ayrıca bünyesinde halihazırda bir personel yada insan kaynakları bölümü mevcut olan işletmelerin, bu bölümler konusundaki uygulamalarını gözden geçirmeleri gerekmektedir. Gerekiyorsa bu bölüm yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları artırılmalı, açık/belirli hale getirilmelidir. Ve yine gerekiyorsa bölümün diğer bölümlerle olan ilişkileri reorganize edilmelidir. Öte yandan üst yönetimin insan kaynakları uygulamalarına gereken önemi ve desteği vermeleri gerekmektedir. Özellikle konumuz olan insan kaynakları seçimi konusunda sorumluluk insan kaynakları bölümlerine ait olmalıdır. Bu konuda eğitim almış kişiler varken işletmenin insan kaynağının seçimi konusunda söz konusu yöneticilerden faydalanmamaları yanlış bir uygulama olacaktır.

Araştırma kapsamına giren tüm işletmeler için seçim sürecindeki uygulamalarda eksiklikler görülmektedir. İşletmelere iş analizi yapmalarını, iş tanımı yapmalarını, insan kaynakları planlaması yapmalarını tavsiye etmek doğru olacaktır. Fakat asıl problem çözülmeden tüm bunların etkin olarak yerine getirilemeyeceği görülmektedir.

Günümüz rekabet koşullarından fazla etkilenen KOBİ'lerin genel olarak tüm fonksiyonlarında çağdaş yönetim tekniklerini ve özel olarak ve bu bütünlük içinde insan kaynaklarına ilişkin yöntemleri gündemlerine almaları gerekmektedir. İnsan kaynağının etkili yönetiminde insan kaynağının işletmeye seçimi temel adımı oluştururken, asıl önemli olan çağdaş yönetim tekniklerinin işletmenin tüm fonksiyonlarında etkinliğini sürdürmesidir. İşletmeler sürekli gelişmeyi öngören insan odaklı yönetim anlayışını benimsemelidirler.

İnsan kaynakları seçimi ile ilgili bilimsel çalışmaların yapılabilmesi ancak üst yönetimin bu işe gereken önemi ve desteği vermesine bağlıdır. İşletme hissedarlarına ve/veya yöneticilerine insan kaynaklarının önemini anlatılması gereklidir. Bunun yapılabilmesi ise ticaret ve sanayi odalarının çalışmalarına bağlıdır. KOBİ'lerin modern işletmecilik uygulamalarına yönlenebilmeleri konu ile ilgili yetki sahibi kişilerin bilgilendirilmesine bağlıdır. Ticaret ve sanayi odaları üniversitelerle ilişki kurarak, KOBİ'leri bu konuda bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmaları yapmalıdırlar. Bunun için ticaret ve sanayi odası seminerler düzenleyerek konu ile ilgili bilimsel yaklaşımların üniversite öğretim üyeleri tarafından KOBİ yönetici ve sahiplerine aktarılması sağlanmalıdır. Diğer yandan ticaret ve sanayi odası KOBİ'lere konunun önemini anlatan, dünyadaki ve ülkemizdeki etkin uygulamalardan örnekler içeren özendirici yayınlar yaparak KOBİ'lere ulaştırması gerekmektedir. Özellikle araştırma sahamıza giren KOBİ'lerin hepsinin ATSO üyesi olduğunu düşünürsek , ATSO'nun aylık olarak yayınladığı Sakarya Ekonomi adlı dergide bir insan kaynakları bölümü oluşturularak konu ile ilgili bilgilendirmeler yapılması fayda sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

**AÇIKALIN, Aytaç,** Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Pegem Yayınları, Yayın No:7, Ankara, 1996

**ACAR, Nesime,** İnsan Kaynakları Yönetimi, MPM Yayınları, Yayın no:640, 2. Baskı, Ankara, 2000

**ALKİBAY, Sanem; Neşe GÜNGÖR,** “Küçük İşletmelerin Demografik Profilleri Ve bazı Sorun Alanlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 18, Sayı 1, 2000, sy 39-61

**ARIDURU, Cengiz,** Personel Tedarik Ve Seçimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Semineri, SAÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 1998

**ATSO,** Sanayi Rehberi, Zafer Ofset, Adapazarı, 1998

**ATSO,** Sakarya İli Ekonomik Raporu 1999, Çizgi Ofset, Adapazarı, 2000

**AYKAÇ, Burhan,** İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No:61, Ankara, 1999

**BAĞRIAÇIK, Atilla,** Dışa Açılma Sürecinde Küçük Ve Orta Boy İşletmeler, Dünya Yayınları, No:14, İstanbul, 1989

**BİNGÖL, Dursun,** Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım, Üçüncü Baskı, İstanbul, 1997

**CALDWELL, Hardy,** Mükemmel Adayı Seçme, Hayat Yayınları, Yönetim Dizisi No:8, İstanbul, 1999

**CAN, Halil Ve Diğerleri**, Kamu Ve Özel Sektörde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Üçüncü Baskı, Ankara, 1998

**COŞKUN, Recai**, Araştırma Yöntemleri, Yayınlanmamış Ders Notları, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 1999

**COŞKUN, Sevda**, İnsangücü Planlaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Semineri, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 1999

**ÇELİK, Adnan, Tahir AKGEMİCİ**, Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998

**ÇİĞ, Gökhan**, İşgören Seçim Sisteminde Mülakatların Önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Personel Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Ana bilim Dalı, İstanbul, 1993

**DEMİR, Nazmiye Ve Diğerleri**, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler, MPM Yayınları, Yayın no:635, İkinci Baskı, Ankara, 2000

**DİNÇER, Ömer**, Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994

**EKONOMİST**, Türkiye'nin KOBİ'leri 1. ve 2. bölüm, İstanbul, Ağustos, 1998

**ERDOĞAN, İlhan**, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No:248, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:141, İstanbul, 1991

**ERKAN, Erdinç**, Türkiye'de Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmeleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1998

**FINDIKÇI, İlhami**, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, Yönetim Dizisi, İkinci Baskı, İstanbul, 2000

**GÜLEN, Ali**, Örgütsel Etkinlik Açısından Personel Seçimi ve İşe Almada Başarı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, 1995

**GEYİK, Mahmut**, KOBİ'lerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Gebze Uyg.), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, SAÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2000

**GÜRÇAY, Cemile, Barış SEÇER**, "İnternet'in İnsan Kaynağı Seçiminde Aday Toplama Amacı İle Kullanımı", Mercek, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:5, Sayı:18, İstanbul, Nisan, 2000

**GÜRER, Canan**, Personel Seçiminde Görüşme, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1990

**HUMAN RESOURCES** İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi, "Kariyer Planlama", Yıl:1, Sayı:2, Yıl:1996, İstanbul

**KARATAŞ, Süleyman**, Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler, Veli Yayınları, İstanbul, 1991

**KAYNAK, Tuğray**, İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayım, Yenilenmiş İkinci Baskı, İstanbul, 1996

**KESER, Aşkın**, "İşgücü Planlaması", Mercek, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:5, Sayı:18, İstanbul, Nisan, 2000

**KOÇEL, Tamer**, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 1993

**MÜFTÜOĞLU, Tamer**, Türkiye’de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler, Turhan Kitabevi,Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar No:10, Ankara, 1998

**ÖNER, Mehmet**, İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı, Hayat Yayınları, Yönetim Dizisi No:9, İstanbul, 1999

**ÖZAKMAN,Semra**, “Stratejik İnsan Kaynakları Planlama”, Yönetim, Yıl:5, Sayı:19, Ekim 1994, sy.7-10

**ÖZ-ALP, Şan Ve Diğerleri**, Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Yayın No:931, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:501, Cilt : 1, Birinci Baskı, Eskişehir, 1996

**ÖZİSKENDER, Esra**, Personel Yönetimi Açısından Küçük İşletmelerin Ve Türkiye’deki Uygulamanın İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Personel Yönetimi Ana bilim Dalı, İstanbul, 1991

**ÖZTÜRK, Zekai**, İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri Ve Psikoteknik, Epar Yayınları, Ankara, 1995

**PALMER, Margaret, Kenneth Winters**, İnsan Kaynakları, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993

**ŞAKAR, Müjdat**, İş Hukuku Uygulaması, Beta Yayınları, İstanbul, 1998

**SABUNCUOĞLU, Zeyyat**, Personel Yönetimi, Rota Ofset, Bursa,1994

**SABUNCUOĞLU, Zeyyat**, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000

**SAĞLAM, Gülşen,** Örgütlerde Personel Seçiminin Önemi Ve Seçim İşlevinin Başarısının Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 1996

**SERİNKAN, Celadettin,** “İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi, Verimlilik Dergisi”, sy.21-37, yıl ? , cilt ?

**TUFAN, Yüksel,** İşletmelerde Personel Planlaması Ve Önemi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1989

**ULUSOY, Mesut,** “İşverenlerin Özürlü Ve Eski Hükümlü İstihdam Etme Yükümlülüğü”, Mercek, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:5, Sayı:18, İstanbul, Nisan, 2000

**YILDIZ, Ayşe,** “Örgütlerde Kariyer Geliştirme Süreci; Politikaları Ve Kariyer Danışmanlığı”, Mercek, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:5, Sayı:18, İstanbul, Nisan, 2000

**YILDIZ, Gültekin,** İşletmelerde İş gören Yönetimi, İTÜ, Sakarya Mühendislik Fakültesi Yayınları, Yayın no:72, Sakarya, 1989

**YILDIRIM, Arife,** İşletmelerde Personel Planlaması, Seçimi Ve Uygulamaları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994

**YÜKSEL, Öznur,** İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, 2.Baskı, Ankara, 1998

[-http://www.kosgeb.gov.tr/kanun.html](http://www.kosgeb.gov.tr/kanun.html)>01/01/2001



## EKLER

### EK-1: Araştırmada Sakarya'da KOBİ'lere Uygulanan Anket Formu

#### İNSAN KAYNAKLARI / PERSONEL DAİRESİ YAPISI (İK/P)

1. Anketi dolduran kişinin unvanı : .....
2. Hangi tarihten beri bu görevi yapıyorsunuz : .....
3. Kurumda bu göreve başlamadan önceki göreviniz ne idi : .....
4. İşletmenizde insan kaynakları/personel ile ilgilenen bölümün adı nedir?  
-Personel Departmanı / Dairesi  -İnsan Kaynakları Departmanı / Dairesi   
-Diğer (Lütfen adını belirtiniz):.....  
-(Eğer bir İK/P bölümü yok ise 12. soruya geçip soruları oradan yanıtlamaya devam ediniz.)
5. İK/P departmanından (bölümünden) sorumlu en üst düzeydeki yöneticinin iş unvanı nedir?  
.....
6. İK/P departmanı'nın en üst sorumlusunun bu görevde bulunduğu süre nedir?.....
7. Bu yöneticinin aldığı en yüksek diploma nedir?  
-Lise öncesi  -Lise  -Yüksek okul  -Fakülte  -Master  -MBA  -Doktora
8. Üniversite mezunu ise mezun olduğu bölüm nedir? .....
9. İK/P Departmanı müdürü / şefi / direktörü firma yönetim kurulunda görevli mi (müdür yardımcısı mı)  
-EVET  -HAYIR
10. Eğer cevap hayır ise personele ilişkin konulardan sorumlu yönetici kimdir?  
-Firma Müdürü  -Üretim Müdürü  -Muhasebe Müdürü   
-Diğer (Belirtiniz) .....
11. İK / P Departmanında yaklaşık kaç kişi çalışmaktadır? (Özlük işleri ve eğitim işlerini yürütenler dahil) .....
12. İşletmenizin toplam çalışan sayısı nedir?-Lütfen Belirtiniz.....
13. İşletmenizde çalışan personelin eğitim durumları nedir?  
-İlkokul % (.....) -Ortaokul % (.....)  
-Lise % (.....) -Ön Lisans % (.....)  
-Üniversite % (.....) -Yüksek Lisans % (.....)  
-Doktora % (.....)

#### İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI / İŞ ANALİZİ / İŞ TANIMI

1. İşletmenizde iş analizi yapılmakta mıdır ?  
-EVET  -HAYIR   
-(Eğer Cevabınız HAYIR ise 7. soruya geçip soruları oradan yanıtlamaya devam ediniz)
2. Cevabınız evet ise kaç yılda bir iş analizi yapmaktasınız?  
-Her yıl  -İki yılda bir   
-Beş yılda  -Bu güne kadar bir kez yapıldı
3. İş analizini yaparken hangi yöntem/yöntemleri kullanıyorsunuz?  
-Anket  -Gözlem  -Görüşme  -Bileşik yöntem   
-Diğer (Lütfen belirtiniz).....
4. İş analizi sonuçlarını nerelerde kullanıyorsunuz?  
-Personel seçimi   
-Eğitim ve geliştirme   
-İnsan kaynakları planlaması   
-Başarı değerlendirme   
-Kariyer planlama   
-Organizasyon yapısını geliştirme   
-Çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesi   
-Diğer (Lütfen belirtiniz).....
5. İş analizini kim vasıtasıyla geliştiriyorsunuz?  
-İşletme içinden uzmanları kullanarak   
-İşletme dışı uzmanlar vasıtasıyla   
-Danışmanlık şirketleri vasıtasıyla   
-Üniversiteden yardım alarak

- KOSGEB 'ten yardım alarak
- Diğer (Lütfen belirtiniz).....
6. İş analizinizin sonuçlarını denetliyor musunuz?  
 -EVET  -HAYIR
7. İşletmenizde iş tanımlaması yapıyor musunuz?  
 -EVET  -HAYIR
8. Cevabınız evet ise kaç yılda bir iş tanımlamalarınızı yenilemektesiniz ?  
 -Her yıl  -İki yılda bir   
 -Beş yılda  -Bu güne kadar hiç yenilenmedi
9. İşletmenizin yazılı olarak ortaya konmuş bir organizasyon planı var mı?  
 -EVET  -HAYIR
10. İnsan gücü planlaması yapar mısınız ?  
 -EVET  -HAYIR
11. Evet diyorsanız, aşağıdaki metotlardan bir veya birkaçını kullanıyor musunuz?  

	<u>EVET</u>	<u>HAYIR</u>
-Cari işgücü oranlarını korumak için yeni çalışanlar alınması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Gelecekte ihtiyaç duyulacak becerilerin tahmin edilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Satış veya hizmetlerin tahminleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-İşgücü piyasasının tahmini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 -Diğer (Lütfen belirtiniz) .....
12. İşgücü ihtiyacı planlarınızı ne kadarlık dönemler için yapıyorsunuz?  
 -1 yıl veya daha kısa süreler için  -1-2 yıllık süre için   
 -2-4 yıllık süre için  -4 yıldan daha fazla süre için
13. İnsan gücü planlaması için aşağıdaki konularda veri toplayıp kullanıyor musunuz?  
 -İşgücü devir hızı  -İşgücünün yaş profili   
 -Beceri ve eğitim durumu  -Devamsızlık düzeyi

### İNSAN KAYNAKLARI TEDARİKİ

1. Personel ihtiyacınızı hangi kaynaklardan karşılıyorsunuz?  
 -İç kaynaklardan (işletme içi çalışanlar)  -Dış Kaynaklardan
2. İnsan kaynağı ihtiyacınızı hangi yollardan duyurursunuz?  
 -İnternet üzerinden  -Medya ile   
 -Duvar ilanları ve broşürler  -Çalışanlar aracılığıyla   
 -Diğer (Lütfen belirtiniz).....
3. İnsan kaynaklarının tedarikinde aşağıdaki yollardan hangilerini kullanıyorsunuz?  
 (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)  
 -Doğrudan başvurular   
 -Öğretim kurumlarından (üniversiteler,çırak okulları v.b.)   
 -Meslek odalarından   
 -Duyurulara yapılan başvurulardan (İnternet,medya duyuruları)   
 -İşçi bulma kurumundan   
 -Eski çalışanlar   
 -Sakat ve eski hükümlüler   
 -Diğer (Lütfen belirtiniz).....
4. İstedığınız nitelikte elemanları bulmak için aşağıdaki tedbirlerden bir yada birkaçını uyguluyor musunuz?  

	<u>EVET</u>	<u>HAYIR</u>
-Esnek çalışma saatleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Yaş konusunda esnek davranma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Beceriler konusunda esnek davranma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Var olan çalışanları yeniden eğitmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-İşe yeni alınanları eğitmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Part-Time çalışma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Ücretleri/ödemeleri arttırmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Organizasyonun imajını pazarlamak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 -Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

5. İşgücü tedarik aşamasında aşağıdaki kategorilerden özel olarak hedefledikleriniz var mı?

	<u>EVET</u>	<u>HAYIR</u>
-Uzun süredir işsiz olanlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Yaşlılar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Engelliler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Belli bir bölgeden/ şehirden gelen kişiler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Kadınlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Okulu bırakanlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Diğer (Lütfen belirtiniz).....		

6. İnternet üzerinden C.V (özgeçmiş) bankalarını izliyor musunuz?

-EVET	<input type="checkbox"/>	-HAYIR	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	--------	--------------------------

### İNSAN KAYNAKLARI SECİMİ

1. İnsan kaynaklarının seçiminde aşağıdaki hangi personel seçim tekniklerini kullanıyorsunuz?

-Yazılı sınav	<input type="checkbox"/>	-Sözlü sınav	<input type="checkbox"/>
-Karma sınav	<input type="checkbox"/>	-İşbaşında deneme	<input type="checkbox"/>
-Görüşme yöntemi	<input type="checkbox"/>	-Grup tartışması yöntemi	<input type="checkbox"/>
-Bekleyen Sorunlar Yöntemi	<input type="checkbox"/>	-İşletme oyunları tekniği	<input type="checkbox"/>
-Sınav türünde mesleki testler	<input type="checkbox"/>	-Psikoteknik Testler	<input type="checkbox"/>
-Hiçbiri	<input type="checkbox"/>	-Diğer (lütfen belirtiniz).....	

2. Lütfen aşağıdaki İnsan kaynakları seçim tekniklerinden en çok kullandığınız üç tanesini işaretleyiniz? (1. , 2. , 3. gibi)

-Yazılı sınav	(.....)	-Sözlü sınav	(.....)
-Karma sınav	(.....)	-İşbaşında deneme	(.....)
-Görüşme yöntemi	(.....)	-Grup tartışması yöntemi	(.....)
-Beklenen sorunlar yöntemi	(.....)	-İşletme oyunları tekniği	(.....)
-Sınav türünde mesleki testler	(.....)	-Psikoteknik Testler	(.....)

3. Eğer psikoteknik testleri kullanıyorsanız aşağıdaki psikoteknik test tekniklerinden en çok kullandığınız ilk üçünü işaretleyiniz ? (1. , 2. , 3. gibi)

-Kişilik testleri	(.....)	-Zeka testleri	(.....)
-Yetenek testleri	(.....)	-İlgi testleri	(.....)
-Bilgi testleri	(.....)	-Tahmin testleri	(.....)
-Hız testleri	(.....)	-Teşhis testleri	(.....)
-Güç testleri	(.....)	-Diğer (Lütfen belirtiniz).....(.....)	

4. Aşağıdaki görüşme yöntemlerinden hangilerini kullanıyorsunuz?

-Planlı görüşme	<input type="checkbox"/>	-Serbest görüşme	<input type="checkbox"/>
-Karma görüşme	<input type="checkbox"/>	-Sorun çözmeye yönelik görüşme	<input type="checkbox"/>
-Grup görüşme	<input type="checkbox"/>		

5. Kuruluşunuza hangi düzeyde personeli bulmakta zorlanıyorsunuz? (Lütfen ilk üçünü belirtiniz. 1. , 2. , 3. gibi)

-İşçi	(.....)
-Memur	(.....)
-Teknik eleman(mühendis)	(.....)
-Uzmanlar(İnsan kaynakları, Muhasebe, Finans vb.)	(.....)
-Alt kademe yönetici	(.....)
-Orta kademe yönetici	(.....)
-Üst kademe yönetici	(.....)
-Diğer (Lütfen belirtiniz).....	(.....)

6. İşletmenize seçilecek elemanda genel olarak aranan özellikler nelerdir?

(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

-Firmanın başarısı için çaba göstereceğine inanması	<input type="checkbox"/>
-Esnek çalışma şartlarına uyum sağlayacağına inanılması	<input type="checkbox"/>
-Takım çalışmasına uyabileceğine inanılması	<input type="checkbox"/>
-İşle ilgili yenilikleri takip ediyor olması	<input type="checkbox"/>
-Oto kontrol sahibi olması (self disiplin)	<input type="checkbox"/>
-İletişim kurabilme yeteneğinin olması	<input type="checkbox"/>

- Birden fazla işi yapabilme / becerebilme
- Sayısal bilgi(matematik/istatistik)
- Güzel görünüm
- İş tanımına uygunluk
- Düzgün konuşma
- Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

7. Personel seçimi ile ilgili yaşadığınız, işletmenizden kaynaklanan zorluklar ve sıkıntılar nedenlerdir?

- İşletmenin bir İnsan Kaynakları / Personel politikası yok
- İşletmede personel seçimi konusunda yeterli uzman yok
- İşletmede bir İnsan kaynakları / Personel bölümü yok
- Personel seçimini bilimsel yöntemlerle yapacak yeterli maddi kaynak yok
- İK/ P bölümünün personel seçimi konusundaki yetkileri yeterli değil
- İşletmemizde bu tür işlere pek önem verilmez
- Diğer (Lütfen belirtiniz).....

8. Personel seçiminde adaylarla ilgili yaşadığınız problemler nelerdir?

- İstenen ücretler fazla
- Kalifiye personel bulunamıyor
- Üniversite mezunları işletmemizde çalışmak istemiyor
- Kalifiye personel daha büyük bir işletmede iş bulduğu zaman kaçıyor
- İşletmemizde bayanlar çalışmak istemiyor
- Adaylar görüşmelere gelmiyor
- İşe alınan adaylar işe başlamıyor
- Diğer (Lütfen belirtiniz).....

Anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz....

## ÖZGEÇMİŞ

1976 yılında Sakarya'da doğdu. İlk, orta, lise öğrenimini Sakarya'da tamamladı. 1993 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümüne girdi ve 1998 yılında mezun oldu. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans öğrenimine başladı. 2000 yılında bir yıl süre ile uluslararası bir şirketin Adapazarı üretim tesislerinin faaliyete geçirilişinde personel ve idari işler şefi olarak görev yaptı. Halen insan kaynakları yönetimi konusunda çalışmalarını sürdürmektedir.

