

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**GÜNÜMÜZDE ADAY İŞGÖRENİN İŞ BULMA  
SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN  
İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**DOLUNAY İLGİN SARIOĞLU**

**İSTANBUL, 2011**

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**GÜNÜMÜZDE ADAY İŞGÖRENİN İŞ BULMA  
SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN  
İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**DOLUNAY İLGİN SARIOĞLU**

**Tez Danışmanı: DOÇ. DR. YONCA GÜROL**

**İSTANBUL, 2011**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Tezin Adı: Günümüzde Aday İşgörenin İş Bulma Sürecini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi ve Bir Uygulama  
Öğrencinin Adı Soyadı: Dolunay İlgin Sarıoğlu  
Tez Savunma Tarihi: 22.08.2011

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitümüz tarafından onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Program Koordinatörü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Doç. Dr. Yonca Gürol

-----

Prof. Dr. Esin Can Mutlu

-----

Doç. Dr. F. Tunç Bozbura

-----

## TEŐEKKÜR

Çalıőmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren hocam Doç. Dr. Yonca GÜROL' a, yine kıymetli tecrübelerinden faydalandığım hocalarım Prof. Dr. Esin Can Mutlu ve Doç. Dr. F. Tunç BOZBURA' ya, akademik düzeyde tecrübelerini benimle paylaşan değerli arkadaşım Dr. Yasemin Z. Karabrahimoğlu' na ve maddi - manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan çok değerli aileme teőekkürü bir borç bilirim.

Dolunay İlgin Sarıoğlu

## ÖZET

### GÜNÜMÜZDE ADAY İŞGÖRENİN İŞ BULMA SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA

İlgin Sarioğlu Dolunay

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı  
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yonca Gürol

Eylül, 2011, 79

Günümüzün global ve rekabetçi ortamı içerisinde entelektüel sermaye olarak insan faktörü işletmeler için en önemli araç durumuna gelmiştir. Bu doğrultuda yeteneği çekebilme ve elde tutabilmek adına insan kaynakları yönetimi süreçleri işletmelerce doğru algılanmalıdır. Temin seçim sürecinde hangi işgören profiline hangi iş bulma kanalı ile ulaşılacağı, işgörenlerin ne zaman yeni iş fırsatlarını değerlendirme noktasına geldikleri, iş bulma sürecinde etkilendikleri faktörlerin neler oldukları bu anlamda işletmeler açısından doğru işe doğru elemanı en hızlı şekilde pozisyonlandırma adına önem kazanmıştır.

Bu çalışmada günümüzde aday işgörenin iş bulma sürecini etkileyen faktörler incelenmiştir. İlk bölümde günümüzde iş bulma sürecini etkileyen yeni trend ve yaklaşımlara değinilmiş, ikinci bölümde aday işgören kavramı ve günümüzde işletmelerin aday işgörene bakış biçimleri ile ilgili literatür taramasına yer verilmiş, üçüncü bölümde ise aday işgören ile ilgili diğer kavramlar ve aday işgörenin işbulma sürecini etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın son bölümü konu ile ilgili yapılmış olan anket verileri ve genel değerlendirmeleri içermektedir. İstanbul ve İzmir bölgesinde yaşayan özel sektör beyaz yaka çalışanlarından oluşan 172 aday işgörene uygulanmış anketin sonuçlarına göre sanal dünyanın da gelişimi ile iş arama portalları en çok kullanılan iş bulma kaynağı, ücret ve kariyer ile ilgili endişeler ise iş arayış sebebi için öne çıkan birincil etmenler olarak öne çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Aday İşgören, İş Bulma Kanalları, İş Arama Nedenleri

## ABSTRACT

### THE STUDY OF THE FACTORS WHICH INFLUENCE THE PLACEMENT PROCESS OF THE JOB SEEKERS AND AN APPLICATION

İlgin Sarıoğlu Dolunay

Human Resources Management Graduate Program  
Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Yonca Grol

September, 2011, 79

With the globalization and the improvements in technology the main competition tool has become the human being.

This study is about the human capital concept which becomes the most important issue for the businesses. In the first section, new trends and approaches have been examined, and in the second part, literature about job seeker notion and companies' behaviour to job seekers have taken place, and in the third place, the other notions about job seekers and the factors in job getting process have been examined.

Finally, the last part contains a survey and main evaluation. The survey is built up with responses of 172 white-collar employee working or have worked in private sector. The survey results show us job seek portals are the main source of job seeking; misgivings about wage and career are the leading factors to look for a new job.

**Key words:** Job seeker, job getting facilities, reasons of job search

## İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	vii
ŞEKİLLER.....	viii
1. GİRİŞ.....	1
2. GÜNÜMÜZDE İŞ BULMA SÜRECİNİ ETKİLEYEN YENİ TRENDLER VE YAKLAŞIMLAR.....	3
2.1. GLOBALLEŞME, TEKNOLOJİ VE BİLGİ EKONOMİSİ.....	4
2.2. SANAL DÜNYA .....	6
2.3. REKABET .....	6
2.4. KARİYER VE YETENEK YÖNETİMİ.....	7
3. ADAY İŞGÖREN KAVRAMI VE GÜNÜMÜZDE İŞLETMELERİN ADAY İŞGÖRENE BAKIŞ BİÇİMLERİ .....	13
3.1. TEMEL KAVRAMLAR .....	13
3.2. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE İŞLETMELERİN İŞGÖRENE BAKIŞ BİÇİMLERİ.....	13
3.2.1. Kıt Kaynak – Ekonomik İnsan Olarak İşgören: .....	14
3.2.2. Sosyal Varlık – Duygusal İşçi Olarak İşgören: .....	15
3.2.3. Sistemin Bir unsuru Olarak İşgören: .....	15
3.2.4. Entelektüel Sermaye Olarak İşgören: .....	15
4. ADAY İŞGÖREN İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR ve İŞ BULMA SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	17
4.1. ADAY İŞGÖRENİN ÇALIŞMA İHTİYACI VE İŞE BAKIŞ BİÇİMLERİ.....	17
4.2. ADAY İŞGÖRENİ İŞ ARAMA SÜRECİNE İTEN FAKTÖRLER .....	20
4.2.1. Ücret ve Yan Haklardaki Tatminsizlik ve/veya Adaletsizlik – Ödüllendirme Sistemindeki Yetersizlikler.....	20
4.2.2. Kariyer Beklentilerinin Karşılanmıyor Olması.....	21
4.2.3. Monotonluk - İş Tatminsizliği - Kurumu ve / veya Sektörü Sevememek.....	22
4.2.4. Fiziki Çalışma Koşullarındaki Tatminsizlik – Aşırı İş Yüğü – Fazla Mesai Sıklığı .....	22
4.2.5. Birinci Dereceden Yönetici ile Yaşanılan Problemler ve / veya Mobbing .....	23
4.3. GÜNÜMÜZDE ADAY İŞGÖRENİN YARARLANDIĞI İŞ BULMA KANALLARI.....	23
5. ADAY İŞGÖRENİN İŞ BULMA SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERE İLİŞKİN BİR UYGULAMA .....	26
5.1. UYGULAMANIN ÖNEMİ ve AMACI.....	26
5.2. VERİ, YÖNTEM ve SINIRLILIKLAR .....	26
5.3. BULGULAR .....	27
5.3.1. Genel İstatistikler.....	27
5.3.2. Çapraz İstatistikler.....	34

6. SONUÇ.....	42
KAYNAKÇA.....	45
EKLER	
Ek A.1 Anket metni.....	49
Ek A.2 Anket özet veriler.....	56



# 1. GİRİŞ

Günümüzde gelişen bilgi ekonomisi ve teknoloji ile entelektüel sermayenin öne çıktığı yeni global dünya düzeninde insanın önemi bir kez daha fark edilmiş ve insan odaklı yaklaşımlar işletmelerin ve akademisyenlerin kılavuzu haline gelmiştir. İnsan Kaynakları Yönetiminin bilinçli uygulanması ve onun kullandığı araçların etkin ve verimli organize edilmesi çok daha önem kazanmış, bunun üzerine yapılan çalışmalar yoğunluk kazanmıştır.

İnsan kaynağının öneminin farkına varılması ve onun rekabet ortamında öne çıkmak için birincil faktör olarak işletmelerce kabul görmesi, temin seçim sürecinden, kariyer ve yetenek yönetimine, motivasyondan ücret yönetimine kadar işgören ile ilgili tüm süreç ve kavramları daha detaylı ele alma ve bu süreçleri iyileştirme ve farklılaştırmayı zorunlu hale getirmiştir.

Bu çalışmada daha önce işveren ve işletmeci gözü ile incelenmiş ve genellikle bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmiş olan insan kaynağının temin seçim süreci bu defa biraz daha işgören tarafından bakılmaya çalışılarak aday işgörenin iş bulma sürecini etkileyen faktörler açısından incelenecektir.

Bu yönde hazırlanan çalışmanın ilk bölümünde iş bulma sürecini etkileyen globalleşme, gelişen teknoloji, bilgi ekonomisi, sana dünya, rekabet, kariyer ve yetenek yönetimi gibi yeni trend ve yaklaşımlara değinilecektir.

İkinci bölümde aday işgören kavramı ve günümüzde işletmelerin aday işgörene bakış biçimleri üzerinde durulacaktır.

Üçüncü bölümde aday işgören ile ilgili diğer kavramlar ve iş bulma sürecini etkileyen faktörler incelenirken motivasyon, çalışma ihtiyacı, iş arama nedenleri ve iş bulma kanalları üzerine bilgiler paylaşılacaktır.

Son bölümde ise aday işgörenin iş bulma sürecini etkileyen faktörler üzerine hazırlanmış olan bir anket çalışması ve elde edilen veriler hakkında bilgi paylaşımında bulunulacaktır.

## **2. GÜNÜMÜZDE İŞ BULMA SÜRECİNİ ETKİLEYEN YENİ TRENDLER VE YAKLAŞIMLAR**

Global dünya düzeninde teknoloji ve bilgiye erişimin günden güne kolaylaşması sonucunda insan sermayesinin kalitesi, gelişimi, potansiyeli, sadakati ve verimliliği gibi unsurlar firmaların rakipleri karşısında güç kazanması ve öne çıkması için derinlemesine araştırılan ve geliştirilmeye çalışılan konular haline gelmiştir. İnsanın rekabet ortamında bu derece öne çıkması sonucunda da örgüt ve İnsan Kaynakları sistemlerindeki yeniliklerle beraber bireysel farkındalıklar da gelişme göstererek “Kariyer Yönetimi” ve “Yetenek Yönetimi” gibi yeni kavramların doğmasına zemin oluşturmuştur. Bu bölümde bu gelişim süreci ile ilgili geçiş aşamaları hakkında bilgiler paylaşılacaktır.

## **2.1. GLOBALLEŞME, TEKNOLOJİ VE BİLGİ EKONOMİSİ**

Küreselleşme son yıllarda özellikle üstünde çok fazla durulmuş olan ve farklı şekillerde tanımlanmış bir kavram olmakla birlikte pek çok akademik kaynaktan artık benzer çerçevede ele alınmaktadır. Küreselleşmeyi, ekonomik faaliyetler yanında bilgi, teknoloji ve fikirlerin tüm dünya ülkelerinde engelsiz yayılması ve bu yayılmayı destekleyen politik, yasal, ekonomik, sosyokültürel düzenlemeler olarak tanımlayabiliriz ve bunu başlıca dört alanda görebiliriz: Dış ticaret faaliyetleri, sermaye hareketleri, bilgi ve teknolojinin yayılması, işgücü ve girişimcilerin dolaşımı ( Mirze ve Ülger, 2010, s.309). “Dünyanın “küresel bir köy” olarak tanımlanması , 1990’lı yıllardan bu yana sıklıkla ifade edilen bir söylem olagelmiştir” (Gürol 2011, s.100). Artık makro ya da mikro düzeyde bilgi, teknoloji, ticari mal ve hizmetler ile işgücü, serbest piyasa ekonomisinde özgürce ve süratle dolaşım hakkını elde etmiştir.

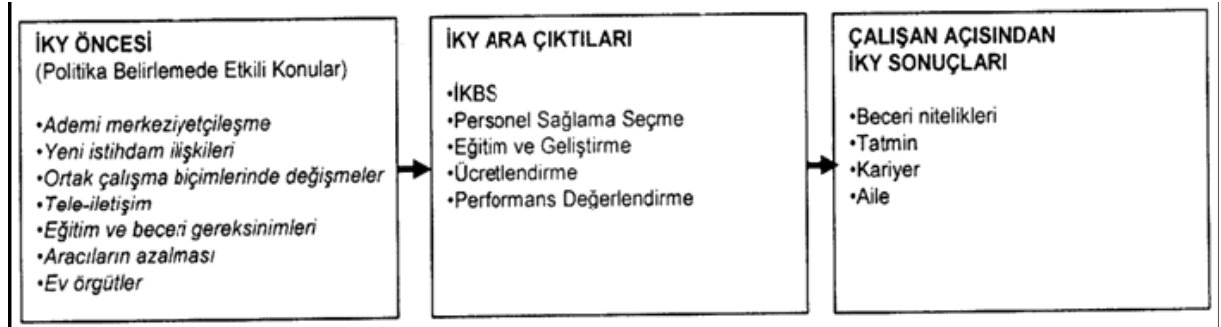
İşgücü hareketliliği hayatın yeni bir parçası olmaya başlamaktadır. Kanter’e göre ( 1991, s. 247) ülkeden ülkeye geçer gibi şirketten şirkete hareket eden “göçmen yöneticiler” yakın bir gelecekte göçmen işgörenler kadar yaygın hale gelebilecektir. İş dünyası globalleştikçe yerel bağlılıklar azalmaktadır. Aynı zamanda , durgunluk dönemlerinin baskısı ve endüstriyel transformasyonlar büyük şirketleri küçülmeye itmektedir ( Akgemici 2007, s. 290)

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak “bilgi” üretimin en önemli parçası olmuş ve satın alınan, satılan ve üretilen bir varlık haline gelmiştir . Bilgi toplumu, sosyoekonomik gelişme sürecinde, öncelikle insan faktörü ve bilgi olmak üzere tüm alanlarda yapısal değişimi gerekli kılan, sanayi toplumunun uzantısı olarak ortaya çıkmıştır (Gürol 2011, ss. 104 -107).

Bilgi teknolojileri öncelikle, iş dünyasına Internet, e-posta, video konferans, intranet gibi araçlarla iletişimi kolaylaştırma ve çabuklaştırma avantajı sağlamaktadır. Bilgi teknolojileri, kurum içi veya küresel anlamda bilgi gereksinimini böylece sağlarken, aynı zamanda extranet gibi araçlarla da örgütlerin karşılıklı bir ilişki içerisinde bulunduğu ağ ortamında bilgi alışverişi yapılmasını sağlamaktadır (Aksoy 2005, s.59)

Bilgi Teknolojilerinin yarattığı ve insan kaynakları politika ve uygulamalarına yansıyan değişimleri Aksoy (2005, s.70), Miller ve Cardy'nin (2000) çalışmasından esinlenerek Şekil 1'deki gibi özetlemiştir.

**Tablo 2.1 : İnsan kaynakları ve teknolojinin açık sistem modeli**



Bunun yanında küreselleşme ile birlikte teknolojik alandaki gelişmeler yeni iletişim ve üretim teknolojilerini beraberinde getirmiş ve çalışma hayatındaki işgücünün niteliğini de değiştirmiştir. Mavi yakalı işçiler yerini gelecek yüzyılda teknolojik liderlik rolünü korumak ve genişletmek için donanımlı “bilgi işçileri” olarak adlandırılan, düşünebilen, fikir üretebilen, karar verebilen bilgi çalışanlarına bırakmıştır (Gürol 2011, s.102). “Altın yakalı” olarak da adlandırılan bu yeni profil çalışan tipi iyi eğitim görmüş, yüksek vasıflı üst düzey beyaz yakalılarıdır. Bu sınıfa dahil olanların en önemli özellikleri, mevcut olan yüksek teknoloji ürünü iletişim olanaklarını, bilgisayarları ve yüksek teknolojiyle çalışan her türlü araçları kullanabilmeleridir. Teknolojinin üst

düzeyde kullanıldığı alanlarda ve sorunların olduğu firmalarda büyük ücretlerle transfer ve istihdam edilirler, genelde özerk çalışırlar.

## **2.2. SANAL DÜNYA**

Bilgi teknolojileri ve elektronik çevrede yaşanan gelişmeler “sanal dünya” adını verdiğimiz sınırsız ve sürati her geçen gün artan bir iletişim ağı oluşumunu hayatımıza dahil etmiştir. İnsanlar artık her türlü gelişme hakkında bilgiye ya da o bilgiye nasıl ulaşabileceğine dair yönlendirmeye bu sanal dünya sayesinde sahip olabilmektedir. Girişimci, işgören ya da işveren sanal dünyanın onlara sunduğu imkanlar sayesinde her türlü iş fırsatından ve ihtiyacı olan üretim kaynağından bu haberdar olabilmektedir.

Hui ve Jaiwen 2007’de yayınladıkları araştırmalarında değindikleri gibi (Gürol 2011 içinde) sanal ortamda çalışan işletmelerde, işe başvuru, işgörenin eğitimi, istihdamı, formel iletişim sürecinin de (e-mail, skype, interactive cd) sanal ortama taşınmıştır.

Bilgi ve teknolojik alt yapı üzerine kurulmuş global ve sanal çağdaş yaşam, bireylerin çalışma hayatlarına bakışlarını da değiştirmiştir. Böylece insanlar, çalışma hayatında ve sonrasında güvence sağlayan, onlara güvence tanıyan, mesleki birikimi destekleyen çalışma ortamları aramaya yönelmişlerdir (Aksoy 2005, s.59)

## **2.3. REKABET**

Değişen koşullar ile ortaya çıkan globalleşme, bilgi ekonomisi, sanal dünya gibi yeni trendler sonucu rekabet kavramında da yeni açılımlar söz konusu olmuştur. Artık bilgi ve insan faktörü en önemli rekabet araçları durumuna gelmiştir. Özellikle de insan potansiyeli ekonomik büyümeyi destekleyen ana unsur haline gelmiştir.

Ürünlerin hızla değişmesi bir kez elde edilen teknik başarının kısa sürede eskiyeceğini ve yenilenmesi gerekeceğini göstermektedir. Sürekli yenilik yapma, pazardaki ve

teknolojideki değişmelere hızla tepki verme gereksinimi, üstün performans sunan bir iş gücü gerektirmektedir. Ürün teknolojisine yatırım yapmanın rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmanın beraberinde getirdiği pek çok sorun vardır. Öncelikle bu teknolojinin büyük bir bölümü size ait değildir. Size yazılımlar satan şirketler aynı yazılımları rakiplerinize de satmaktadır. Bu teknolojiden yararlanmak, teknolojiyi daha hızlı ve daha etkin bir şekilde uygulamaya sokma yeteneğinize bağlı olmaktadır. İkinci olarak uzmanlaşmış teknolojiye yatırım iş gücünü yönetme becerisinin bir alternatifi olmamaktadır ( Preffer 1995).

Bu yeni trend ve yaklaşımlar sonucu üç ana sonuç ile karşı karşıya kalınmaktadır: Endüstri çağından bilgi çağına geçiş, çalışanın gelişimine ve değişimine odaklanmayı temel bir rekabet avantajı olarak ortaya koymaktadır. Şirketlerin yeniden yapılanma, küçülme, kürselleşme, devralma ve birleşme, stratejik ortaklıklar kurma gibi faaliyetleri, organizasyonların devamlı değişmesine neden olmaktadır. Teknolojideki değişiklikler, nerede ve nasıl çalışıldığını da değiştirmektedir (Tahiroğlu 2002, s.26).

## **2.4. KARIYER VE YETENEK YÖNETİMİ**

Rekabetçi bir ortamda bilginin kolay ulaşılabilir olması ve hızla yayılması süreci bireyler açısından bakıldığında Aksoy' un da çalışmasında belirtmiş olduğu (2005) sonuçları doğurmuştur: “İnsan kaynakları yönetimi çerçevesinden bakıldığında bilgi teknolojileri, verimliliği artırırken aynı zamanda insanların izolasyonuna da sebep olmakta ve bu nedenle çalışan otomatikleşmiş (şahsi olmayan) bir iş çevresine düşmekte ve dolayısıyla iş tatmininin azalmasına yol açabilmektedir. Diğer taraftan bilgi teknolojileri yoğun bir ortamın, artmış moral, daha iyi kararlar ve daha az süreç kayıpları nedeniyle daha esnek çalışma düzenlemeleri yapabilmesi sonucunda çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yarattığı görüşü de hakimdir” ( Miller ve Cardy 2000).

Günümüzde iş dünyasında yaşanan değişim ve yenilikler örgütleri de etkisi altına alarak piyasadaki rekabetin yapısını da değiştirmiştir. Çalışma yaşamında bu değişimin hızını yakalamak, çağa ayak uydurabilmek; günümüz örgütlerinin sahip olduğu en değerli hazine olan insan kaynağını en iyi şekilde yönetmek ve sonuçta çalışma yaşamında mutlu, tatmin olmuş bir işgücü yaratmakla mümkündür. Bunun sağlanabilmesi için

bireyin temel ihtiyaçları doğrultusunda ortaya koyduğu kendi bireysel hedefleri ile çalıştığı işletmenin geleceğe dönük hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeniliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlara yerleşme olanağının tanınması gerekmektedir ( Çelik 2007, s.4).

Rekabette fark yaratanın bilginin “üreticisi ve kullanıcısı” olan “insan” faktörü olarak kabul görmesi ile birlikte yukarıda bahsi geçen dengelerdeki değişikliklere uyum sağlayabilmek için bireyler ve işletmeler insana odaklı yatırımlar yapmaya başlamıştır. Burada mevcut sistemlerin yetersiz kalması sonucu “Kariyer Yönetimi” ve “ Yetenek Yönetimi” başlıkları ile iki yeni yaklaşım akademik çevrede konuşulur ve araştırılır hale gelmiştir.

“Kariyer” ve “Yetenek” için günümüze kadar pek çok tanım yapılmıştır. Türk Dil Kurumunun hazırladığı Büyük Türkçe Sözlükte “Kariyer”; “Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” olarak tanımlanmaktadır.

Dündar ( 2009, s.265 ) “Kariyer” için yapılmış tanımları aşağıdaki şekilde derlemiştir:

- Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili deneyimleridir ( DeCenzo ve Robbins 2007).
- Kariyer, bir kişinin yaşamı boyunca üstlendiği işlerin tümüdür ( Wether ve Davis 1993)
- Kariyer, bir kişinin yaşamı boyunca sahip olduğu bir dizi iş ve bu işlere katılımı konusundaki tavrıdır (Sabuncuoğlu 2008).
- Kariyer, bir kişinin çalışma yaşamı boyunca bulunduğu basamaksal mevkileri, yaptığı işleri ve bulunduğu konumla ilgili tutumlarını, davranışlarını içeren bir süreçtir (Aytaç 2005).
- Kariyer, bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları yaşamı boyunca peş peşe kullanmasıdır (Kaynak 1996).
- Kariyer, çalışanın üstlendiği iş rolüne ilişkin beklentilerini, arzularını gerçekleştirebilmesi için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonla donatılarak, işletmede ilerlemesinin sağlanmasıdır (Yalçın 1991).

Kariyer, kişiye özeldir ve hayatımız boyunca yapmış olduğumuz seçimlerden ibarettir ve kişinin çevresi ile sürekli bir etkileşiminden meydana gelir. İş – yaşam dengesindeki başarısı da kariyerini şekillendirmede önemli bir faktördür (Niles ve Harris – Bowsbey 2008 , s.30). Bundan 10 yıl önce kariyer yönetimin sorumluluğunun hem işletmede hem de çalışanda olduğu kabul görmekteydi. Ancak son yıllarda yaşanan çalışan sayısının azaltılması, yeniden yapılanma, geçici işgörenlerin sayısındaki artış gibi değişimler ile günümüzde akademik çevrede kabul gören pek çok kaynakta kariyer yönetimi firmaların desteklediği bir süreç olduğu ancak kariyer seçiminin kişinin kendi sorumluluğunda olduğu görüşü hakimdir.

Burada kariyer ile ilgili üç farklı kavramla daha karşılaşmaktayız: Kariyer Yönetimi, Kariyer Geliştirme ve Kariyer Planlama. Bu üç kavramı özetle tanımlamak gerekirse:

**Kariyer Yönetimi:** Çalışanların kariyer becerilerini ve ilgilerini daha iyi anlamaları ve geliştirmeleri ve bu becerilerini ve ilgilerini daha etkili biçimde kullanmalarına imkan sağlayan süreçtir.

**Kariyer Geliştirme:** Bireyin kendi kariyerini keşfine, geliştirmesine, başarmasına ve gerçekleştirmesine katkı sağlayan hayat boyu süren faaliyetleridir.

**Kariyer Planlama:** Bireyin kendi becerileri, ilgileri, bilgi düzeyi, motivasyonu ve diğer özellikleri konusunda bilgi sahibi olması ve belirli hedeflere ulaşmak için hareket planlarının oluşturulmasıdır.

İşletmeler tarafından kariyer yönetim araçlarına bakıldığında işe alım programları, etkin bir performans değerlendirme sistemi, terfi ve nakiller, kariyer yolları ve kariyer merdiveni, yedekleme sistemi, eğitim – geliştirme programları, insan kaynakları bilgi sistemleri, iş tanımları ve iş değerlendirme, ücret yönetimi, açık işlerin duyurulması, iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve iş genişletme gibi pek çok araçtan söz edilebilir. Birey tarafından bakıldığında ise bireyin kendini değerlendirme süreci söz konusudur; kişisel bir misyon oluşturur, kendisine ulaşılabilir hedefler belirler ve bu yönde doğru değerler ve öncelikler belirler, kendisine yatırımlar yapar. Kariyer hedefleri doğrultusunda firmasında tatmin edici fırsatlar ile karşılaşmama durumunda da dışarıdaki fırsatları değerlendirmeye alır.



Özellikle günümüzde ve gelecekte de örgütlerin yaşamlarını sürdürdükleri çevre ve bu çevreye uyum sağlama çabaları gittikçe değişmekte ve belirsiz hale gelmektedir. Bu kapsamda örgütler bu değişen çevreye daha kolay uyum sağlayıcı çabalar içerisinde bir takım karar ve stratejiler geliştirip uygulamak durumundadır. Bu çerçevede Thite (2001), geleneksel kariyer yönetimi ile çağdaş kariyer yönetimi arasındaki çevre veya şartlarda meydana gelen değişimlerin haritasını aşağıdaki tablo ile sunmaya çalışmıştır ( Akgemici 2007, ss. 285 – 286).

**Tablo 2.2. Geleneksel ve çağdaş şartlarda gelişen kariyer yönetimi**

	Geleneksel Çevre	Çağdaş Çevre
<b>Çevresel Koşullar</b>	<p>Ürün yönetimi</p> <p>Koruyucu pazarlar</p> <p>İstikrarlı teknoloji</p> <p>İç politika, hukuk, kültürel çevreyi iyi tanıma</p>	<p>Global düzeyde yüksek rekabet ve istikrarsız devir</p> <p>Hizmet yönetimi</p> <p>Teknoloji yoğun</p> <p>Tahmin edilemeyen ekonomik, politik ve kültürel senaryolarla global pazarlar</p>
<b>Örgütsel Sorumluluk</b>	<p>Herhangi bir işletme stratejisindeki maliyet artışı</p> <p>Mekanik, üretim, fonksiyonel, bölümsel yapılar</p> <p>Hiyerarşik çoklu yönetim düzeyleri</p> <p>Yöneticinin performans değerlendirmesi</p> <p>Kıdeme dayalı, zaman sınırlı ilerlemeler</p> <p>Emir ve kontrolle yönetim biçimi</p> <p>Kişisel kariyer planlama ve</p>	<p>Haber ve bilgi teknolojisi yönetiminde örgütsel öğrenme</p> <p>Rekabetle stratejik işbirliği</p> <p>Network yapılar</p> <p>Part-time, resmi olmayan ve sözleşmeli personelin sistemin büyük bölümünü ve işçilerin küçük bölümünü oluşturması</p> <p>Yetkilendirilmiş insan</p> <p>360 derece geri bildirim</p> <p>Yeterliliğe dayalı dış kaynak kullanımı</p> <p>Kendini yöneten takımlar</p> <p>Erteleme</p> <p>Çok yönlü kariyer hareketleri</p>

	geliştirme için sorumluluk Tek boyutlu kariyer hareketleri	
<b>Kişisel Sorumluluk</b>	Sürekli gelişen istihdam ve ömür boyu süren örgütsel bağlılık Kariyer yönetimi için çok az sorumluluk Yeteneğin uzmanlaşması üzerine vurgu İstihdam sorunların kolektif pazarlık	Örgüte bağlılığın azalması İşten ziyade istihdam edilebilme üzerinde odaklanma İş ve yeteneklerin portföyü Yaşam konuları üzerinde artan baskılar Kariyer yönetimi için toplam yakınlık sorumluluğunun kabulü Yaşam boyu öğrenme

Türk Dil Kurumundan tam karşılığına baktığımızda “Yetenek” için ise iki ayrı tanım ile karşılaşmaktayız:

- Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat
- Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite.

Stratejik yönetim ve rekabet çerçevesinden bakıldığında işletmeler açısından “Yetenek”; hemen hemen benzer maddi varlıklara sahip işletmelerde farkı yaratan en önemli unsurdur. Yani, benzer maddi ve maddi olmayan varlıkları bir araya getirip beklentilere uygun veya onun da üstünde çıktılar üreten işletmenin varlıkları kullanabilme becerisidir. Bu beceri de işletmenin insan kaynaklarının kapasiteleri ve yetenekleri ile ilgilidir. İşletmeler gelecekte yaşamlarını sürdürebilmek ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek için yeteneklerini stratejileri ile doğru orantıda geliştirmek zorundadır. Aksi takdirde uzun dönemde çeşitli çevresel fırsatlara cevap veremeyecekler ve tehditlere de karşı koyamayacaklardır ( Dündar 2009, ss. 118 – 119)

Yeteneğin öneminin farkına varılması ile “Yetenek Yönetimi” kavramı 1990’lı yıllarda konuşulmaya ve yapılandırılmaya başlandı. İlk kez 1998’de Softscape CEO’ su David Watkins tarafından yazılmış bir makalede bu kavram isimlendirilmiştir (

<http://en.wikipedia.org> 2011). Sonrasında firma uygulamaları ile farklı yorumlanması söz konusu olmuştur.

Genel itibariyle “Yetenek Yönetimi”ne girdi sağlayan süreçler insan kaynakları seçme ve yerleştirme politikası, performans yönetim süreci, davranış değerlendirme ve kurum kültürüne uygunluktur. Doğru seçme ve yerleştirme sistem araçlarıyla yüksek potansiyelli, gelecek vaat eden, fark yaratan kişileri şirkete çekebilmek ve bunların arasından en yetenekli olanları seçerek kurum kültürüne uygun adayları şirket içinde doğru pozisyona yerleştirmek yetenek yönetiminde işe alımcı ve departman yöneticilerinin görevidir. Sonrasında etkin bir performans yönetim sistemi ile çalışanlar kendilerine konulan iş hedeflerini gerçekleştirirken gösterdikleri başarı; yetkinlik değerlendirmeleri sonuçları ve davranışsal göstergeler doğrultusunda belirlenir, bu kriterlere göre yüzdesel olarak farklı performans segmentlerine ayrılır. Performans değerlendirme sonucunda segmentlere ayrılan çalışanlar sonrasında yetenek matrislerine göre tekrar segmentlere ayrılırlar. Sonunda yetenek profilleri belirlenmiş olur. Belirlenen profillerde üst segmentlerde yer alan ve “yetenek” olarak tanımlanan çalışanlara firmaların daha farklı bir muamelede bulunmaları kaçınılmaz bir sonuçtur. Yeteneği çekmek ve elde tutabilmek adına firmalar farklı araçlar kullanarak bu kişilere çeşitli olanaklar sağlamaktadır.

Yetenek yönetimi doğru uygulandığı takdirde iş hedefleri ve stratejileri ile bu hedef ve stratejileri gerçekleştirebilecek kişileri bir araya getiren ve daha da önemlisi etkin bir şekilde bir arada tutan bir rol oynar. Kararsız ekonomilerde bu birliktelik çalışan bağlılığına zemin oluşturur dolayısıyla işgücü dönüşüm oranının düşük kalmasını ve kriz ortamlarında piyasada oluşan fırsat maliyetlerini görebilecek, firmaya rekabet avantajı sağlayabilecek yetenekli çalışanların şirket içerisinde kalmasını sağlar ve rakiplere kaçmasına engel olur.

### 3. ADAY İŞGÖREN KAVRAMI VE GÜNÜMÜZDE İŞLETMELERİN ADAY İŞGÖRENE BAKIŞ BİÇİMLERİ

Yönetim ve İnsan Kaynakları konuları tartışılıyorken bahsi geçen örgütün en temel unsuru insan faktörüdür. Biz de bu çalışmamızda insan faktörünün iş bulma sürecini etkileyen faktörlerini ele alırken “İşgören” kavramından hareketle konuları irdeliyor olacağız. Bu bölümde aday işgören kavramı ve geçmişten günümüze işletmelerin işgörene bakış biçimlerini ele alacağız.

#### 3.1. TEMEL KAVRAMLAR

**İşgören:** Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan ve bunun karşılığında gereksinimlerinin bir kısmını örgütten sağlayan insanlar işgören olarak tanımlanmaktadırlar. Diğer bir ifade ile belirli ücret karşılığında işletmeye fiziksel ve düşünsel emeğini katan kişiler işgören olarak adlandırılmaktadır ( Ethem 1989, s. 15)

**Aday İşgören:** İş fırsatlarını değerlendirmeye açık, aktif ya da pasif iş arayış sürecinde olan, çalışan ya da işsiz statüsündeki işgören.

#### 3.2. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE İŞLETMELERİN İŞGÖRENE BAKIŞ BİÇİMLERİ

Geçmişten günümüze işletmeler işgörenleri 4 ana yaklaşım üzerinden değerlendirmişlerdir. Aşağıda bu konulara detaylı olarak değinilecektir.

**3.2.1. Kıt Kaynak – Ekonomik İnsan Olarak İşgören:** 1880 – 1940’ lı dönemleri kapsayan *Klasik Yönetim Teorisine* göre işletmelerin işgörene bakışı aşama aşama değişiklik göstermiştir. Bu dönemin öncüleri genel itibariyle işgörenin özde tembel, bencil, iş yapmaktan kaçmanın yollarını araştıran kişiler olduğu varsayımından hareketle onları üretken ve etkili hale sokmak için birtakım mekanik düzenlemeler ve modeller üzerinde durmuştur.

Taylor, Gantt, Harrington ve Lyndall Urwick gibi öncülerin katkıları ile geliştirilmiş *Bilimsel Yönetim Yaklaşımına* göre makineleşme işyerinde düzensiz olarak yapılan işlere bir ahenk getirmekle birlikte işgöreni sadece bir üretim aracı olarak bakılmasına ve onu yarı otomatik , makinenin parçası olan malzeme konumuna getirmiştir. Üretim ve tekstil sanayisinde makineleşmenin hızlanmasıyla çalışma şartları ağırlaşmış, iş saatleri uzamış, düşük ücret politikası ve katı bir fabrika disiplini içerisinde işgörenin ruhsal ve duygusal ortamı düşünülmemiş, hızını makine düzeyine uydurması beklenmiş, beyni yerine kaslarını kullanması istenmiştir.

Fayol’un öncülüğündeki *Yönetim Süreci Yaklaşımına* göre bir işletmede yürütülen tüm faaliyetler; Teknik İşler, Ticari İşler, Mali İşler, Güvenlik İşleri, Muhasebe İşleri ve Yönetim İşlerinden meydana gelmektedir. İşyerindeki faaliyetlerde doğrudan işgören unsuruna odaklanılmamış ancak “Yönetim İşleri” grubu ile örgütte insanın varlığına doğru bir eğilim oluşmuştur. Ancak sosyal bir varlık olduğuna ilişkin bir tanım henüz söz konusu değildir. Diğer taraftan Fayol, organizasyon üyeleri arasında mutluluğun önemine de değinmiştir. İşgören ve yönetici iki ayrı kavram olarak ele alınmaktadır ve yaptıkları işler arasındaki farktan dolayı aralarında bir mesafe olması gerektiği savunulmuştur (Gürol 2011).

*Bürokrasi Yaklaşımının* öncüsü Karl Marx Weber ise kişilerden bağımsız bir işyeri düzeninin kurulmasına önem vermiştir. Yöneticilerin yönetilenler üzerinde otorite kurmasına dayanan örgüt yapılarını ideal örgüt yapısı olarak görmüştür. Weber’e göre işgörenler arasında bölümlenme, bölümler arası hiyerarşi, performansı idare eden

kurallar, işgörenlerin teknik niteliklerine göre seçilmesi ve işin kariyer gerektiren bir unsur olarak görülmesi örgütü oluşturan temellerdir.

Özetle Klasik Yönetim Yaklaşımında, maliyetlerin azaltılması, üretimin ve organizasyonel verimliliğin artırılması esas alınmış ve işgörene bakış açısının şekillenmesinde “rasyonel ekonomik insan modeli” düşüncesi temel oluşturmuştur.

**3.2.2. Sosyal Varlık – Duygusal İşçi Olarak İşgören:** 1940 – 1960’lı yılları kapsayan *Neo-Klasik Yönetim Teorisinde* işgörenin psiko –sosyal yönü vurgulanmıştır. İnsanın işletme içerisinde sadece makine düzeninde çalışan bir varlık olmadığı fark edilmesi, tarihsel süreç içerisinde Fransız sosyalist Emile Durkheim’e kadar dayanmaktadır.

1930’ larda Freud’un Psikanaliz akımından etkilenen bazı örgüt kuramcıları ile de insanın örgütteki önemi fark edilmeye başlanmıştır.

Massie ve Douglas’ a göre ( 1991), yönetim yaklaşımlarında işgörene dönük değişimlerin en önemli dönüm noktası *Hawthorne Araştırmaları* olmuştur (Gürol 2001 içinde). Bu çalışmaları ortaya koyan Mayo, Roethlisberger ve Dickson’ın çalışmaları sonucu dikkatler, işyerinin fiziksel koşulları, ücretin teşvik edici değeri, insanlar arası ilişkiler ve iletişim, grup normları ve değerler,kararlara katılım, gözetim, moral ve iş tatmini konularına yönelmiş, “*duygusal işçi*” kavramı kabul görmeye başlamıştır.

**3.2.3. Sistemin Bir Unsuru Olarak İşgören:** 1960 – 1970’li yılları kapsayan *Modern Yönetim Teorilerinin* altyapısını *Sistem Yaklaşımı* ve *Durumsallık Yaklaşımı* oluşturmaktadır. Sistem yaklaşımı, organizasyonu alt sistemlerin bir bütünü olarak görür. Organizasyonda sosyal ilişkiler içerisinde bulunan insanlar, psikososyal sistemleri oluşturmaktadır. Personel sorunlarının örgütün diğer fonksiyonlarıyla ilişkilerinden soyutlanarak incelenemeyeceği, örgütte çalışan bireyin örgüt için yalnızca bir maliyet unsuru olmadığı, diğer kaynaklar gibi bulunup geliştirilmesi, etkinliğinin artırılması gereken, başarısı, örgütün bütününe başarısını tümüyle etkileyen bir unsur olduğu kabul edilmiştir. Durumsallık Yaklaşımı ise insanların davranış ve eğitimlerinin çevresel oluşumlarca (yapı) belirlendiğini varsaymaktadır ( Gürol 2011, s.55).

**3.2.4. Entelektüel Sermaye Olarak İşgören:** 1970 -1980’li yıllardan sonra öne sürülen *Modern Sonrası* ve *Post Endüstriyel Yönetim Teorilere* göre insan bir

Entelektüel sermaye unsuru olarak ele alınmıştır. Çalışanların karmaşık olduğunu ve çeşitli faktörler tarafından motive edildiği öne sürülmüştür ( Şahin 2004, s.534).

İlk defa 1969 yılında J. K. Galbraith tarafından kullanılan Entelektüel sermaye terimi, özellikle son yıllardaki teorik ve endüstriden uygulamalı yayınlarla popülerlik kazanmıştır. Galbraith bireysel Entelektüel mülkiyetten bahsederken, bugün artık günümüzde işletmelerin sahip olduğu Entelektüel sermaye kavramı üzerine yoğunlaşmaktadır. Organizasyonel anlamda Entelektüel sermaye ilk olarak Thomas Stewart'ın 1991 tarihinde kaleme aldığı "Brainpower (Beyin Gücü)" makalesi ile gündeme gelmiştir ( Erdem Stewart'ın çalışmasında da belirtildiği üzere artık işgören; gruplar tarafından bilinen veya bilinmeyen, yaratılan ve ona rekabet üstünlüğü kazandıran tüm açık ve örtülü bilgilerin toplamını oluşturmaktadır. Entelektüel sermaye olarak insan, soyut niteliği olan bir kavramdır. Organizasyonlarda farkı yaratan temel unsur insandır. İnsanın sıra dışılığı, yapabileceklerinin sınırsızlığı, hedefe odaklanışı ve motivasyon derecesi, kurumsal amaçlar doğrultusunda teknolojinin nasıl etkili kullanılabileceğinin belirleyici unsuru olacaktır. Organizasyonlar, elindeki insan kalabalığını entelektüel sermayeye dönüştürebildiği oranda başarılı olabileme şansına sahiptir.

## 4. ADAY İŞGÖREN İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR ve İŞ BULMA SÜRECİNİ ETKİLEYE FAKTÖRLER

Harekete geçirilmiş ihtiyaca psikolojide *güdü ( motive)* adı verilir. Güdüler kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçlerdir. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında , bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır ( Can ve diğerleri 2001, s.304).

Maslow'un *İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında* da belirttiği hiyerarşiye göre işgörenlerin fizyolojik (ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları), güvenlik (sigorta, emeklilik,iş güvencesi, sağlıklı iş ortamı, iyi önderlik) sosyal ( arkadaşça ilişkiler, sosyal etkinlikler, parti, piknik, sportif faaliyetler), saygınlık (statü, sorumluluk,takdir etme, statüye uygun maaş) ve kendini gerçekleştirme (yaratıcılık gerektiren işler, gelişme ve yükselme) ana başlıklarında ihtiyaçları söz konusudur ve bunların işletmesi tarafından giderilmemesi durumunda işgören "*aday işgören*" statüsünde bir takım kaynakları kullanarak iş fırsatlarını değerlendirmeye açık olacaktır. Bir diğer yaklaşıma göre ise *çalışmak* başlı başına bir ihtiyaçtır ve işgörene göre farklı nedenlere dayanır. Bu bölümde bu kavram ve kaynaklar detaylı olarak incelenecektir.

### 4.1. ADAY İŞGÖRENİN ÇALIŞMA İHTİYACI VE İŞE BAKIŞ BİÇİMLERİ

Çalışma ihtiyacı öznel bir kavramdır. Herkes farklı nedenler ve bunların çeşitli bileşikleri sebebiyle çalışma ihtiyacı duyabilmektedir. En sık duyduklarımızı arka arkaya sıralayacak olursak geçinmek, çok para kazanmak, beceri geliştirmek, yeni şeyler öğrenmek, başkalarına yardımcı olmak, uzmanlaşmak, kişisel amaçları gerçekleştirmek, seyahat etmek; daha da idealist gerekçeleri de dikkate alacak olursak



ünlü olmak, adını tarihe yazdırmak ya da dünyayı daha iyi bir yer yapmak insanların çalışmaları için öne sürdükleri gerekçeler olabilmektedir.

Baysal ( 1992), bireyin çalışma amaçlarını 3 temel yaklaşıma dayandırmaktadır. Bu yaklaşımlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır ( Gürol 2011, s.5):

**Araçsallık:** Bu yaklaşıma göre birey , çalışmayı, kendisi için fayda elde edeceği, ücret ve maaş gibi bir dışsal ödül olarak görür. Diğer bir ifade ile çalışmanın bireyin yaşamında bir takım gereksinimlerini karşılmasına yardımcı olan bir araç olduğuna inanılmaktadır.

**Sosyal Olgu:** Çalışmanın birey açısından, sosyal kabul gören bir davranış, diğer bir ifade ile sosyal kontrat özelliği taşıdığı görülmektedir.

**Kendini Gerçekleştirme:** Çalışmanın bireyin tüm beceri ve ilgilerini kullanabilmesine olanak tanınması, diğer bir ifade ile içsel ödül görevi görmesi anlatılmak istenmektedir.

Günümüzde işgörenlerin için “işe bakış biçiminde de farklılıklar vardır. İşgörenin işe bakış biçimi de iş arayış sürecini etkileyen önemli faktörlerin başında gelmektedir. Tamara Erickson, Ken Dychtwald ve Bob Morison’ın yaptığı araştırmalar sonucu işin altı tip işgörene tekabül eden altı genel rol olduğu sonucuna varılmıştır ( Gülfidan 2008, s. 22)

**Tablo 4.1. : İşgörenin işe bakış biçimleri**

İşgören Tipi	İşgörenin Rolü	Cezbeden ve Bağlayan Unsurlar
Anlamli Miras	Çalışma Kalıcı değer yaratmakla ilgili bir şeydir.	Bağımsızlık

		Girişimcilik olanakları Yaratıcı fırsatlar Sürekli öğrenme ve gelişme imkanı veren ufuk açıcı görevler
Güvenli İlerleme	Çalışma insanın yaşamdaki payını iyileştirmek ve önceden kestirilebilir bir yol bulmakla ilgili bir şeydir.	Adil, önceden kestirilebilir ödüller Somut ücret, sağlam yan ödemeler ve emeklilik paketi İstikrar Yapı ve program Kariyer eğitimi
Bireysel Uzmanlık ve Ekip Başarısı	Çalışma kazanan bir ekibin değerli bir parçası olmakla ilgili bir şeydir.	İşbirliği Keyif Yapı ve istikrar Yetkinlik kazanma olanağı Kişisel güçlü yanları artırmak
Risk ve Ödül	Çalışma değişim ve heyecanla dolu bir hayat yaşamak için var olan birçok fırsattan biridir.	Kişisel gelir durumunu iyileştirmek Esneklik Görev ve konumları uzun bir seçenekler listesinden seçme olanağı İşin yapılması için açık uçlu görev ve yaklaşımlar
Esnek Destek	Çalışma bir geçim kaynağıdır, ama henüz ( veya halen) bir öncelik değildir.	Esneklik İyi tanımlanmış tatil ve aile yardımları İyi tanımlanmış iş programları; görevlere kolayca girip çıkma imkanı Gerçek, eşzamanlı olmayan görevler
Az Yükümlülük ve Kolay Kazanç	Çalışma ivedi ekonomik kazancın kaynağıdır.	Alınması görece kolay görevler İyi tanımlanmış çalışma rutinleri Cazip maaş ve yan ödeme paketleri İstikrar ve güven Takdir edilme

Spreitzer'e göre ( 1997) bireysel olarak işini anlamlı gören işgörenler kendilerini işlerine daha fazla verecek ve işlerin planlandığı gibi gitmesi yönünde gayret göstereceklerdir (Ceylan ve diğerleri 2005, s. 41). Bu durumun tersi düşünüldüğünde işini anlamsız ve sıkıcı bulan işgörenin örgüte bağlılık duymasının mümkün olmayacağı sonucuna varılabilir.

#### 4.2. ADAY İŞGÖRENİ İŞ ARAMA SÜRECİNE İTEN FAKTÖRLER

Örgütlerde aday işgörenin iş arama sürecine zemin hazırlayan bazı değer ve ihtiyaçları söz konusudur. Bunlar önem sırasına göre şu şekilde belirtilebilir: Başarı ihtiyacı, geribesleme, özerklik, istikrar ve tutarlılık, adalet, tanınma, kabul edilme ve statü, dürüstlük, sorumluluk ve anlamlılık, maddi rahatlık, iş güvenliği ve güvencesi, rahat ve konforlu çalışma ortamı ( Tortop ve diğerleri 2007, s.43). Aşağıda bu çerçevede işgören şikayetlerinden ve iş arama nedenlerinden en çok karşılaşılanları ele alınacaktır.

#### 4.2.1. Ücret ve Yan Haklardaki Tatminsizlik ve/veya Adaletsizlik – Ödüllendirme Sistemindeki Yetersizlikler

İş arayışında işgörenleri tetikleyen unsurlardan biri ücret yönetimi ile ilgili olarak yaşadıkları problemlerdir. Yöneticilerin işgörenleri elinde tutmak için kullandıkları en etkili araçlardan biri ücret yönetimidir. Doğru bir ücretlendirme çalışması yaparken dikkat edilmesi gereken ilkeleri Uğur (1994) aşağıdaki genel başlıklar ile sıralamıştır (Okakın 2008 içinde , ss. 128-129 )

- **Eşitlik İlkesi:** Her işin özellikleri ve o işi yapan işgörenin nitelikleri belirlenerek, eşit işe eşit ücret ödenmelidir.
- **Dengeli Ücret İlkesi:** Ücret işgörene belli bir hayat düzeni sağlayacak kadar doyurucu, işletmenin maliyetlerini aşırı bir şekilde artırmayacak kadar da ölçülü ve dengeli olmalıdır.
- **Kıdeme Göre Ücret İlkesi:** Bir ast üstünden yüksek ücret almamalıdır, aksi takdirde ücretin motive edici ve yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkar.
- **Bütünlük İlkesi:** Mavi yaka – beyaz yaka, kadın personel – erkek personel gibi herhangi bir sınıflandırma yapılmaksızın tüm çalışanları kapsayan adil bir ücret politikası uygulanmalıdır.
- **Objektiflik İlkesi:** Ücretler ve ücret artışları nesnel ve herkesin hak ettiği ölçüde olmalıdır.
- **Esneklik İlkesi:** İşletmenin ücret politikası ve ücret sistemi değişen ekonomik, yasal, sosyal ve çevre koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.
- **Açıklık İlkesi:** İşletmede uygulanan ücret sistemleri ve uygulamalarının her işgören tarafından kolaylıkla anlaşılabilir nitelikte olması gerekmektedir. Ücret

politikası hakkında tüm çalışanlara bilgi verilmeli ve onların bu konudaki görüş ve düşünceleri alınmalıdır.

Bu yedi ilkenin herhangi birinde yaşanan dengesizlik aday dış çevredeki fırsatları değerlendirmeye sürükleyebilmekte ve arayışa yöneltebilmektedir.

#### 4.2.2. Kariyer Beklentilerinin Karşılanmıyor Olması

Kariyer planlama kişinin kendi sorumluluğundadır ve aile, ekonomik düzey, sosyal çevre, bireyin sosyal geçmişi gibi sosyal etmenler ile bireyin kişiliği ve meslek ilgi alanları, bireyin değerleri, bireyin beklentileri gibi psikolojik etmenlerden etkilenir.

Kariyer Gelişimi sürecinde birey beş ana evreden geçer:

- **Araştırma aşaması:** 20' li yaşlarda, yani okuldan işe geçiş döneminde sona ermektedir. Örgütle en az ilişkili dönemdir.
- **Yerleşme evresi:** Kişinin iş araması ile başlar ve ilk başlama süresini kapsar.
- **Kariyerin Orta Evresi:** Kişilerin performanslarındaki gelişme devam edebileceği gibi duraksayabilir veya gerileyebilir.
- **Kariyerin Geç Evresi:** Bu aşamaya ulaşmış kişilerden yeni bilgiler öğrenmeleri veya geçmişte gösterdikleri performanstan daha üstün performans göstermeleri beklenmemektedir.
- **Gerileme:** Kişinin emeklilik dönemine girmesidir.

Bu evrelerden genellikle kariyerinin yerleşme ve orta evre aşamalarında olan işgörenler ilgi, beceri ve değerlerini değerlendirirler, hedeflerini belirlerler, kariyer fırsatlarını örgütleri içerisinde değerlendirirler ve önce örgüt içindeki fırsatları araştırır ve denerler, örgüt içerisinde kariyer planına uygun fırsatların olmadığını düşündükleri noktada ise diğer örgütlerdeki iş arayış süreçleri başlamış olur.

İşgörenlerin kariyer planlaması süreci içerisinde isteklerini belirleme amacı ile Werther ve Davis ( 1989) tarafından yapılan bir çalışmada beş temel faktör saptanmıştır ( Okakın 2008, ss.139 – 140).

- **Kariyer Eşitliği:** İşgörenler kariyerlerini geliştirmeye imkan verecek bir performans ve terfi sisteminin oluşturulmasını istemektedirler.

- **Amir İlgisi:** İşgörenler üstlerinin kariyer geliştirmede ve performans geribildirimlerinde aktif rol oynamasını talep etmektedirler.
- **Fırsatlardan Haberdar Olmak:** İşgörenler kariyerlerinin örgüt içinde gelişebileceği fırsatları öğrenmek istemektedirler.
- **İşgörenlerin ilgileri:** Her işgören farklı ölçülerde bilgiye gereksinim duyar ve kariyer gelişimine farklı düzeylerde ilgi gösterir. Bu farklılıkları göz önüne alan kişiye özgü kariyer programları geliştirilmelidir.
- **Kariyer Tatmini:** İşgörenler mesleklerine ve yaşlarına göre kariyerlerinden farklı düzeylerde tatmin duymaktadırlar.  
Yukarıda bahsi geçen bu beş temel faktörde göz ardı edilen sadece bir unsur bile işgöreni farklı iş fırsatlarını değerlendirmeye sevk edebilmektedir.

#### **4.2.3. Monotonluk - İş Tatminsizliği - Kurumu ve / veya Sektörü Sevememek**

İşin fazla monoton olması, işgörenin birbirine benzeyen hareketler yapmasını gerekli kılar. Personel bu gibi işlerde sadece dikkatini kullanacak, zihinsel çalışmasına ihtiyaç kalmayacaktır. İşgörenin asgari de olsa zekasını kullanmasını gerekli kılmayan işler, hiçbir ilgi uyandırmamaktadır. Zekanın verdiği yaratıcılık insanın ruhsal bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç giderilmediğinde monotonluk denen olay ve zihinsel durgunluğun verdiği bedbinlik ve tatminsizlik halleriyle ortaya çıkacaktır ( Eren 2010, s.243). Bu monotonluğu gidermek adına iş genişletme ( bir işgörenin birkaç işi öğrenerek icra etmesi), iş zenginleştirme ( işgörenin görev içeriğinin zenginleştirilip sorumluluklarının artırılması), iş rotasyonu ( işgöreni farklı işlerde çalıştırma) gibi araçları doğru şekilde kullanılması gerekmektedir. Aksi takdirde işgörenler arayışa geçmektedir.

Kurumu ve sektörü sevememek ise çoğu zaman eksik ya da hiç araştırılmadan yapılmış iş tercihleri, bazen de uygulama ve kişinin kendisini tanıma süreci içerisinde zamanla ortaya çıkan sonuçlar olabilmektedir. Çevresel faktörler, devlet tarafından alınan karar ve düzenlemeler ile de kişiler zamanla şirket ya da sektörlerinden soğuyabilmekte ve yeni iş fırsatlarını değerlendirmek isteyebilmektedir.

#### **4.2.4. Fiziki Çalışma Koşullarındaki Tatminsizlik – Aşırı İş Yükü – Fazla Mesai Sıklığı**

İş yerinin uzaklığı, iş yerine ulaşım imkanlarının kısıtlı olması ya da işgörene ekstra bir maliyet unsuru haline gelmesi, ofis düzeni, aydınlatma, ısınma, ergonomi, ofis araç ve gereçleri gibi fiziki unsurların işin kalitesini düşürecek yetersizlikte olması, iş yükünün ve fazla mesai durumunun rutin bir şekilde normallerin üzerinde olması ve işgörenin iş

– yaşam dengesini negatif yönde etkiliyor olması gibi sebepler işgöreni iş arayış sürecine itebilen faktörler arasında yer alabilmektedir.

#### **4.2.5. Birinci Dereceden Yönetici ile Yaşanılan Problemler ve / veya Mobbing**

İşyerinde zorbalık ve duygusal taciz, ya da uluslararası kabul görmüş adıyla mobbing , bir kişinin ya da bir grubun hedef seçilmiş kişiye karşı uyguladıkları ısrarlı, sistematik, aşağılayıcı, hakir görücü, yıldırıcı, haksız söz ve davranışlardır. Bu şekilde gücün kötüye kullanılması sonucu, hedef seçilen kişi kendini altüst olmuş, tehdit altında, dışlanmış, aşağılanmış ve yaralanmış hisseder, kendine olan güveni sarsılır, yeteneklerinden şüphe etmeye başlar ve büyük stres altında kalır. Aldığı yara türlü psikolojik rahatsızlıklara, bedensel hastalıklara yol açar, bazıları çalışamaz hale gelir. Sonuç mutlaka işten ayrılma ya da atılmadır (Arpacıoğlu, 2008, Demir ve Çavuş 2009 içinde, s.14).

Mobbing gibi içerisinde kasıt olmayan ancak yine de çözüme kavuşamayan amir ile işgören arasındaki anlaşmazlık ve bunun özellikle işgören üzerinde bıraktığı negatif etki de çoğu zaman işgöreni iş arayışına sevk eden en önemli ve hatta birincil faktör olabilmektedir.

### **4.3. GÜNÜMÜZDE ADAY İŞGÖRENİN YARARLANDIĞI İŞ BULMA KANALLARI**

İnsan Kaynakları Yönetimine yönelik çalışmalarda alışlagelen genellikle eleman arama sürecinde firmaların hangi kaynaklardan faydalanabileceğini araştırmak olmuştur. Ancak bu sürecin bir de aday işgören tarafından nasıl değerlendirildiği ve hangi tip işgörenin hangi kaynakları daha çok tercih ettiği de işletmecilik açısından önemli bir konudur. Bu başlık altında bu kanalların neler olduğu incelenecektir.

İnsan kaynakları yönetimi tarafından bakıldığında aday işgörene ulaşma kanalları “*iç ve dış kaynaklar*” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

- **İç Kaynaklar:** İşletmenin mevcut çalışanları oluşturur. Giriş düzeyi dışındaki pozisyonlar için işletmeler genellikle iç kaynaklara başvururlar. Dışarıdan personel almanın gerektiği çoğu durumda da birçok büyük işletme , boşalan mevkileri öncelikle mevcut işgörenlerle doldurma ve artakalan açığı dış

kaynaklardan kapatma yolunu tercih ederler. İç kaynaklar terfi, rütbe indirimi, transfer, işletme içi açık işler şeklinde sıralanabilirler (Yetimaslan 2010, s. 8).

- **Dış Kaynaklar:** Dış kaynaklar, işletmelerin mevcut çalışanlarının dışında, çalışma arzusu ve yeterliliğinde olan kişileri kapsar. Dış kaynakları işletmeler daha çok giriş seviyesi ve üst düzey pozisyonlar için kullanmayı tercih ederler. İşletmeler genellikle aşağıdaki sebeplerden dolayı dış kaynaklardan yararlanma yoluna giderler ( Sabuncuoğlu 2000, s.78).
  - İşletmenin yeni kurulan bir işletme olması ya da yeni yatırımların söz konusu olması nedeniyle yeni işgörenlere ihtiyaç duyulabilmektedir.
  - Teknolojik değişimler sonucu farklı uzmanlık alanlarına sahip işgörenlere ihtiyaç duyulabilmektedir.
  - İşgücü arzının bol ve ucuz olduğu dönemlerde maliyetleri azaltmak için dış kaynaklardan yararlanılabilir. Yüksek ücret alan çalışanların işten çıkarılarak daha ucuz çalışanların işletmeye alınması maliyetleri düşürücü etki yaratabilmektedir.
  - Dış kaynaklardan işgören sağlanması iç kaynaklara göre işletmeye daha geniş bir aday havuzu oluşturma imkanı sağlamaktadır. Aday havuzundaki aday sayısı artıkça istenen niteliklere uygun işgöreni seçme olasılığı da artmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanarak aday sağlamak için iş ilanları, kendiliğinden başvurular, aracilar yolu ile başvuru, iş ve işçi bulma kurumları, özel istihdam büroları, eğitim kurumları, İnternet portalları, sendikalar ve mesleki kuruluşlar, staj uygulamaları, beyin avcılığı, kısmi süreli çalışanlar, çalışan kiralama gibi kaynaklardan yararlanılmaktadır ( Altun 2006 ve Yetimaslan 2010).

İşletmelerin personel ihtiyacını karşılamada bu kaynaklar arasındaki tercihini etkileyen çok çeşitli faktörler vardır. İşletme açısından bu faktörler arasında; aranan işgücünün niteliği, işletmenin ekonomik koşulları, geleceğe yönelik planları, işgücü ihtiyacının şiddeti, yasal alanda istihdam prensibi gibi benimsenen ve uyulma zorunluluğu olan ilkeler ve maliyet analizleri en önemli olanlarıdır (Fındıkçı 2003, s. 171).

Aday işgörenler açısından bakıldığında ise kullanılan kaynakları aşağıdaki gibi sıralandırabiliriz:

- Firma web sitesi üzerinden açık ilana başvuru
- Firma web sitesi üzerinden genel başvuru
- Kariyernet, Secretcv gibi insan kaynakları siteleri üzerinden firma açık ilanlarına başvuru
- İnsan Kaynakları Danışmanlık firması kapalı ilanı
- Gazete ilanı
- Çalışılan firmanın kurum içi pozisyonları
- Grup şirketi imkanları
- Headhunt (Ben iş aramam, eleman arayan beni bulur mantığı)
- Yönetici Adayı ( Management Trainee) alımları
- Referans
- Sosyal paylaşım ağları ( Facebook, LinkedIn, Xing vb.)
- Stajyerlikten kadroya geçiş
- Dönemsel ya da kısmi süreli işgören statüsünden daimi işgören statüsüne geçiş
- Bağlı bulunan dernek, cemiyet, lobiler



## **5. ADAY İŞGÖRENİN İŞ BULMA SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERE İLİŞKİN BİR UYGULAMA**

### **5.1. UYGULAMANIN ÖNEMİ ve AMACI**

Bu çalışma ile daha önce firmalar tarafından yürütülmüş ve incelenmiş işgören temin kaynaklarını bir de işgören gözü ile irdelemek ve aday işgörenin iş arama sürecini etkileyen faktörlerin yüzdesel veriler ile bir profilini çıkarmak hedeflenmektedir. Bu sonuçlar ışığında işverenlerin hangi profildeki adaya hangi araçlar vasıtası ile ulaşabilecekleri hakkında fikir sahibi olabilmesi, diğer taraftan akademik çevrenin de aday işgören gözü ile iş arama sürecine ilişkin tercihlerine dikkati çekmek amaçlanmaktadır.

### **5.2. VERİ, YÖNTEM ve SINIRLILIKLAR**

Araştırmada *tanımlayıcı istatistik yöntemi* kullanılarak araştırmanın amacına uygun olarak aday işgörenlerin iş arama sürecini etkileyen faktörler hakkındaki düşüncelerini saptamak adına tesadüfi örnekleme yöntemi ile anket çalışması yapılmıştır. Ankette ucu açık, çoktan seçmeli ve birden çok seçenekli sorular kullanılmıştır. Araştırma dönemi olarak 2011 Temmuz ayı belirlenmiş ve bu dönemde İstanbul ve İzmir’de yaşayan 250 özel sektör - beyaz yaka çalışan ile mail ortamında temasa geçilmiştir. 189 kişiden geri dönüş olmuştur. Bu durum % 75,6 anket geri dönüş oranını ifade etmektedir. 17 kişinin anketi ise yeterli veri alınamadığından geçersiz sayılmış, 172 kişi üzerinden sonuçlar

incelenmiştir. Elde edilen verileri tanımlayan sayısal bilgiler tablo ve grafiklerle özetlenmiştir.

Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular vardır. Bu bölümde ankete katılanların yaş, cinsiyet, eğitim ve görev / unvan vb. bazında dağılımları öğrenilmeye çalışılmıştır. Anketin ikinci bölümünde yer alan sorular ise katılımcıların iş arama sürecini etkileyen faktörleri değerlendirmelerine ilişkin soruları kapsamaktadır.

Anket hızlı ve az maliyetle ulaşılabilecek hedef kitle sebebiyle sadece beyaz yaka ve özel sektörde çalışan işgörenlere uygulanmıştır; kamu çalışanı, mavi yaka ya da engelli çalışan gibi farklı statüdeki işgörenlere uygulanmadığından işgörenlerin sadece belli bir kısmı için fikir sahibi olmamıza yardımcı olabilecektir.

### **5.3. BULGULAR**

#### **5.3.1. Genel İstatistikler**

Araştırma kapsamında, aday işgörenler tarafından doldurulan anketlerden elde edilen tanımlayıcı veriler ve dağılımları aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 5.1 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin cinsiyete göre dağılımı**

<b>Cinsiyet</b>	<b>%</b>	<b>Frekans</b>
Kadın	52,3%	90
Erkek	47,7%	82

Araştırmaya katılan aday işgörenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 5.1’de gösterilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere, ankete katılan aday işgörenlerin %47,7’ si erkek, % 52,3’ü ise kadınlardan oluşmaktadır.

**Tablo 5.2 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin medeni durumlarına göre dağılımı**

<b>Medeni Durum</b>	<b>%</b>	<b>Frekans</b>
Evli	38,4%	66
Bekar	61,6%	106

Araştırmaya katılan aday işgörenlerin medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 5.2' de gösterilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere, ankete katılan aday işgörenlerin % 38,4' ü evli, % 61,6' sı ise bekarlardan oluşmaktadır.

**Tablo 5.3 : Araştırmaya katılan erkek aday işgörenlerin askerlik durumlarına göre dağılımı**

<b>Erkek Aday İşgören Askerlik Durumu</b>	<b>%</b>	<b>Frekans</b>
Yapıldı / Muaf	89,7%	78
Tecilli	10,3%	9

Araştırmaya katılan erkek aday işgörenlerin askerlik durumlarına göre dağılımı Tablo 5.3' te gösterilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere, toplamda 85 cevap alınmıştır, 2 kişi soruyu cevaplandırmadan geçmiştir. Ankete katılan erkek aday işgörenlerin % 89,7' si askerlikten muaf ya da askerliğini tamamlamış, % 10,3' ü ise henüz askerliğini yapmamıştır.

**Tablo 4.4 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin yaş gruplarına göre dağılımı**

<b>Yaş Grupları</b>	<b>%</b>	<b>Frekans</b>
22 ve altı	0,0%	0
23-25	11,0%	19
26-30	51,2%	88
31-35	26,7%	46
35 üzeri	11,0%	19

Araştırmaya katılan aday işgörenlerin yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 5.4' te gösterilmiştir. Yaş grupları oluşturulurken genellikle iş arama portallarında da kullanılan deneyim yılına denk gelen yaş aralıkları dikkate alınmıştır. 22 ve altı öğrenci yeni mezun, 23-25 yeni işe başlamış-uzman yardımcısı, 26-30 uzman seviye, 31-35 kıdemli uzman, 35 ve üzeri de orta kademe yönetici - yönetici seviyelerini hedef alarak

oluşturulmuştur. Tablodan da görüldüğü üzere, ankete katılan aday işgörenlerin hiçbiri 22 ve altı yaş grubunda bulunmamaktadır. Aday işgörenlerin % 11,0' ı 23-25, % 51,2' si 26-30, %26,7'si 31-35 ve %11,0'ı 35 üzeri yaş gruplarında bulunmaktadır. Anlaşılacağı üzere ankete katılanların yaklaşık yarısı 26-30 yaş grubundan oluşmaktadır.

**Tablo 5.5 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin eğitim durumlarına göre dağılımı**

Eğitim Durumu	%	Frekans
İlköğretim	0,6%	1
Lise	3,5%	6
MYO	5,3%	9
Lisans	61,4%	105
Yüksek Lisans	29,8%	51
Doktora	1,2%	2

Araştırmaya katılan aday işgörenlerin eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 5.5' te gösterilmiştir. Katılımcılardan bir kişi soruyu cevaplandırmadan geçmiştir. Bu anket çalışmasında ankete en çok katılım %61,4 oranı ile lisans mezunu kişilerden, sonrasında da %29,8'lik oran ile yüksek lisans mezunu kişilerden oluşmaktadır.

**Tablo 5.6 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin iş hayatındaki toplam deneyim süresine göre dağılımı**

İş Hayatındaki Toplam Deneyim Süresi	%	Frekans
Tecrübesiz	1,7%	3
2 yıldan az	8,1%	14
2-5 yıl (5 yıldan az)	34,9%	60
5-8 yıl (8 yıldan az)	22,1%	38
8 yıl ve üzeri	33,1%	57

Araştırmaya katılan aday işgörenlerin iş hayatındaki toplam deneyim süresine göre dağılımı Tablo 5.6' da gösterilmiştir. Anket çalışmasında ankete en çok katılım % 34,9 'luk oran ile 2 -5 yıl arası deneyim sahibi kişilerden, ikinci olarak da %33,1'lik oran ile 8 yıl ve üzeri deneyim sahibi kişilerden oluşmaktadır.

**Tablo 5.7 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin çalışma durumuna göre dağılımı**

Çalışma Durumu	%	Frekans
Çalışan	89,5%	154
İşsiz	10,5%	18

Araştırmaya katılan aday işgörenlerin çalışma durumuna göre dağılımı Tablo 5.7' de gösterilmiştir. Anket çalışmasında katılımcıların büyük çoğunluğu çalışan kesimden oluşmaktadır.

**Tablo 5.8 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin aktif olarak iş arayış durumuna göre dağılımı**

Aktif İş Arayış Durumu	%	Frekans
Aktif olarak iş arıyor	30,2%	52
Aktif olarak iş aramıyor	70,3%	121

Araştırmaya katılan aday işgörenlerin aktif iş arayış durumlarına göre dağılımı Tablo 5.8' de gösterilmiştir. Anket çalışmasında katılımcıların büyük çoğunluğu aktif olarak iş aramayan kesimden oluşmaktadır.

Araştırmada ulaşılmış aday işgören profiline ilişkin diğer sonuçlara ekler kısmında özet tablo şeklinde ulaşılabilmektedir (Bkz. EK1 Tablo 1). Buna göre anket katılımcılarının %44,9'unun 0-2 yıl ( 2 yıldan az), % 34,7'sinin ise 2 -5 yıl ( 5 yıldan az) *en son çalıştıkları kurumda* deneyimi bulunmaktadır. Katılımcıların yaklaşık yarısının ( %48,8'i ) en son görev aldıkları pozisyon *uzman* seviyesidir, %23,4'ü insan kaynakları alanında, % 23,4'ü satış alanında, geri kalanlar ise diğer iş alanlarında görev almaktadır. Katılımcıların mevcut ya da en son buldukları sektörler ağırlıklı olarak danışmanlık ( %9,5), ilaç (%14,3), otomotiv ( %7,7), sağlık ( %7,1) ve teknoloji ( % 5,4) sektörleridir. Toplam katılımcıların %66,1'i %100 yabancı sermayeli ya da yabancı ortağı bulunan bir firmada görev almaktadır.

Ankete katılan aday işgörenlerin genel tercihleri ve yargıları ile ilgili sorulara ilişkin frekans ve yüzdelere ise aşağıdaki gibidir.

**Tablo 5.9 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin çalışmayı tercih ettikleri firmanın menşee durumuna göre dağılımı**

Çalışmayı Tercih Ettikleri Firmanın Menşee	%	Frekans
Fark etmez	34,9%	59
%100 yerli firmadır	4,1%	7
%100 yabancı veya yabancı ortaklı firmadır	60,9%	103

Tablo 5.9' a göre araştırmaya katılan aday işgörenlerin 3'ü bu soruyu cevaplandırmamıştır. Cevaplandıranların %60,9'u yerli firmada çalışmayı tercih etmemektedir.

**Tablo 5.10 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerden yerli firmada çalışmayı tercih etmeyenlerin öne sürdükleri gerekçe durumuna göre dağılımı**

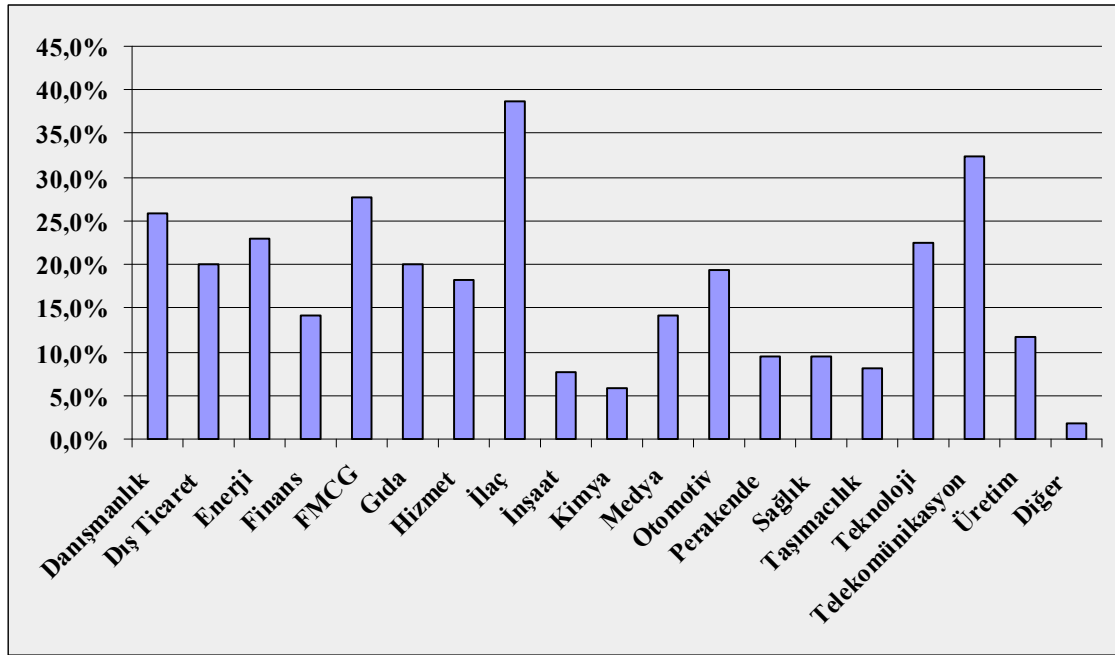
Yerli Firmada Çalışmak İstememe Sebebi	%	Frekans
Çalışana yerli firmalara kıyasla daha fazla değer veren kurumlar olduklarını ve insan kaynakları fonksiyonlarının daha adil uygulandığını düşünüyorum.	49,6%	57
Farklı ülke ve kültürler ile bağlantıda olmak ve seyahat imkanının olması cazip geliyor.	12,2%	14
Yurtdışında çalışma imkanının sağlanabiliyor olması cazip geliyor.	3,5%	4
Yerli firmalarındaki patron firması zihniyetinin yabancı firmalarda olmadığını düşünüyorum.	26,1%	30
Bu firmalarda çalışmanın prestijinin daha yüksek olduğunu düşünüyorum.	8,7%	10

Tablo 5.10' da görülebileceği üzere ankete katılanların 115' inin verdiği cevaba göre katılımcıların %49,6'sı yabancı ortaklı veya %100 yabancı sermayeli firmaların çalışana yerli firmalara kıyasla daha fazla değer veren kurumlar olduklarını ve insan kaynakları fonksiyonlarının daha adil uygulandığını düşünmektedir. Daha sonra gelen tercih sebebi ise %26,1 ile yerli firmalarındaki patron firması zihniyetinin yabancı firmalarda olmadığını düşüncesidir.

**Tablo 5.11 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerden yerli firmada çalışmayı tercih edenlerin öne sürdükleri gerekçe durumuna göre dağılımı**

Yerli Firmada Çalışmak İsteme Sebebi	%	Frekans
Yerli girişimciliği önemsiyorum, ülkeme doğrudan katkı sağladığımı düşünüyorum	50,0%	8
Dil becerilerim yabancı firmalarda çalışmam için yeterli seviyede değil	6,3%	1
Firma kültürünün yerli firmalarda yapıma daha uygun olduğunu düşünüyorum	18,8%	3
Üst kademelere yükselme şansımın daha kolay olduğunu düşünüyorum	25,0%	4

Tablo 5.11' e göre ankete katılanlardan yerli sermayeli firmada çalışmayı tercih eden 16 kişinin yarısı yerli girişimciliği ve ülkeye doğrudan katkıyı önemsedığı için yerli firmada çalışmayı tercih ettiğini işaretlemiştir.



**Şekil 5.1 : Aday işgörendenlerin çalışmayı tercih ettikleri sektörlere göre dağılımı**

Ankete katılan 170 kişinin 2011 Temmuz ayında vermiş olduğu cevaplara göre Şekil 5.1' de görüldüğü üzere en çok tercih edilen sektörler sırası ile ilaç, telekomünikasyon ve hızlı tüketim ürünleri sektörüdür.

**Tablo 5.12 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin en son yapmış oldukları iş değişikliğinin ( ya da şuan aktif iş arayış sürecindeler ise) birincil sebebinin yüzdesel dağılımı**

İş Arayış Sebebi	%	Frekans
Kariyer imkanı görememek, dışarıdaki kariyer fırsatlarını değerlendirmek	29,1%	44
Ücret ve yan haklardaki tatminsizlik ve/veya adaletsizlik	23,2%	35
İş tatminsizliği, monotonluk	14,6%	22
Birinci dereceden yönetici ile yaşanan problemler	9,3%	14
Diğer	8,6%	13
Aşırı iş yükü – fazla mesai	4,6%	7
Mobbing ( İş yerinde duygusal taciz )	3,3%	5
Kurum kültürünü sevmemek	2,6%	4
Sektörü sevmemek	2,0%	3
Başarının takdir edilmemesi, ödüllendirme sistemindeki yetersizlikler	1,3%	2
Ulaşım problemi	1,3%	2

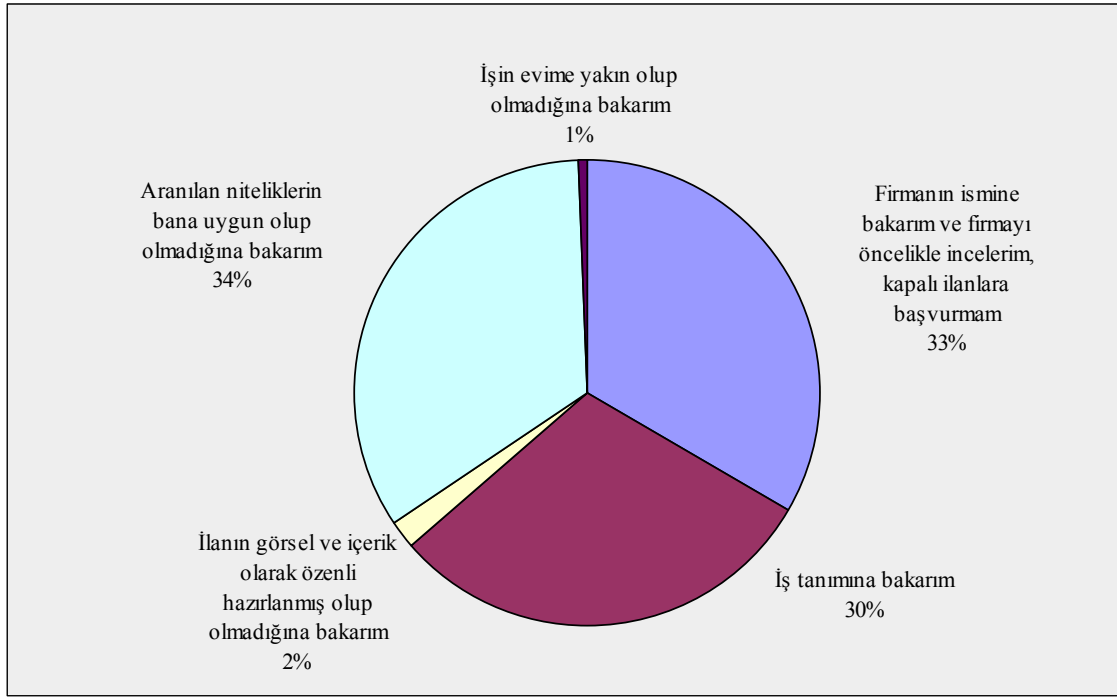
Araştırmaya katılanların 151'inin vermiş olduğu yanıtlara istinaden Tablo 5. 12' de görüldüğü üzere aday işgörenler en çok kariyer ve ücret ile ilgili endişeleri sebebiyle iş arayışına yönelmişlerdir.

**Tablo 5.13 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin kullanmayı tercih ettikleri iş bulma kanallarının yüzdesel dağılımı**

İş Bulma Kanallı	%	Frekans
Kariyer.net, Secretcv gibi insan kaynakları siteleri üzerinden firma açık ilanlarına başvuru	81,4%	127
Firma web sitesi üzerinden açık ilana başvuru	51,3%	80
İnsan Kaynakları Danışmanlık firmalarına başvuru (Çıktıkları kapalı ilanlar ve sonraki dönem farklı pozisyonlar için adaylara yapmış oldukları aramalar)	46,2%	72
Referans	34,6%	54
Firma web sitesi üzerinden genel başvuru	28,2%	44
Gazete ilanı	21,2%	33
Çalıştığınız firmanın kurum içi pozisyonları	16,7%	26
Headhunt (Ben iş aramam, eleman arayan beni bulur)	12,2%	19
Sosyal paylaşım ağları ( Facebook, LinkedIn, xing vb.)	8,3%	13
Grup şirketi imkanları	5,1%	8
Stajyerlikten kadroya geçiş	3,2%	5
MT alımları	1,9%	3
Dönemsel kadrodan daimiye geçiş	1,3%	2
Bağlı bulunan dernek, cemiyet, lobiler	1,3%	2
Diğer	0,6%	1



Tablo 5.13' te belirtildiği üzere ankete katılan 163 aday işgörenin vermiş olduğu cevaplara göre işgören tarafınca en çok tercih edilen iş bulma kanalları sırasıyla aday %81,4'lük oranla iş arama portalları, % 51,3'lük oranla firma web siteleri üzerinden açık ilanlar ve % 46,2'lik oranla insan kaynakları danışmanlık firmalarıdır. Bu kanallardan yalnızca birini seçmeleri istendiğinde verdikleri cevaplara istinaden yapılan sıralamaya göre yüzdesel dağılımda ise %63, 8' lik oran ile iş arama portalları birinci sırada yer almaktadır. Sonrasında sırayla % 8,6' şar oranlar ile insan kaynakları danışmanlık firmaları ve referanslar aracılığı ile iş bulma yöntemi ve %7,4 oran ile firma web sitesi üzerinden açık ilana başvuru tercih edilmiştir (Bkz. EK1 Tablo 1).



**Şekil 5.2 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin bir ilana başvururken en çok dikkat ettikleri noktalara göre yüzdesel dağılımı**

Şekil 5.2' e göre ankete katılan 171 aday işgörenler ilanları incelerken yaklaşık yüzdeler ile ağırlıklı olarak üç konuya önem vermektedir: Aranılan niteliklerin kendilerine uygun olması, firmanın hangi firma olduğu ve iş tanımı.

### 5.3.2. Çapraz İstatistikler

**Cinsiyete göre:** Yapılan ankete göre sadece kadın aday işgörenlerin cevaplarına baktığımız zaman %43,8 ile ilaç sektörü en çok tercih edilen sektörlerdendir. % 32,1' lik bir oran ile *kariyerleri ile ilgili endişeleri* iş arama sürecinde kadın işgörenlerin birincil nedeni olmakta, %65,9' luk bir oran ile de iş bulma kaynaklarından en çok iş arama portallarını kullanmaktadırlar. İlanları incelerken dikkat ettikleri noktalar da yine % 34, 4 ile firmanın ismi, % 32,2 ile iş tanımı ve % 31,1 ile aranılan niteliklerin kendisine uygun olmasıdır. Sadece erkek aday işgörenlerin cevaplarına bakıldığında ise %33,3 ile ilaç sektörü en çok tercih edilen sektörlerdendir, bunun yanında enerji, otomotiv, teknoloji ve telekomünikasyon da çok yakın oranlarla tercih edilmektedir. % 30,' luk bir oran ile *ücret ile ilgili endişeleri* iş arama sürecinde erkek işgörenlerin birincil nedeni olmakta, %61,5' lik bir oran ile de iş bulma kaynaklarından en çok iş arama portallarını kullanmaktadırlar. İlanları incelerken dikkat ettikleri noktalar da yine % 37 ile aranılan niteliklerin kendisine uygun olması, % 32, 1 ile firmanın ismi, % 28,4 ile iş tanımıdır.

**Medeni Duruma Göre:** Ankete katılan evli aday işgörenlerin iş arama sürecine gitmesine sebep olarak kariyer ( % 21) ve ücret (%22) benzer cevaplanma oranlarına sahipken, bekar aday işgörenlerde %34,4 'lük cevaplanma oranı ile kariyer ile ilgili sebepler birinci sırada, ücret ile ilgili gerekçeler %23,7 ile ikinci sırada gelmektedir.

**Yaş Durumuna Göre:** Ankete katılanlar işgörenlerin 23-25 yaş aralığında olan kesiminin % 43,8 'i kariyer ile ilgili endişeleri sebebiyle iş arama sürecine girmişken, 35 yaş ve üzeri kesimde bu oran % 28,6'dır. Ücret ile ilgili 23-25 yaş grubunda oran %12,5 iken, 35 yaş ve üzerinde % 28,6'dır. 23-25 yaş grubu aday işgörenler iş arama portalları, açık ilana başvuru, firma açık ilan ve genel başvuru, gazete ilanı ve insan kaynakları danışmanlık firmalarını iş bulma kaynağı olarak kullanırken, 35 yaş ve üzeri aday işgörenler iş bulma kanallarını firma açık ilan ve genel başvuruları, iş arama portalları, insan kaynakları danışmanlık firmaları, gazete ilanı, kurum içi iş fırsatları, headhunt, referans, sosyal paylaşım ağları ve bağlı bulunan cemiyet ve dernekleri kapsayan çok daha geniş bir skalada kullanmayı tercih etmektedir.

**Eğitim Seviyesine Göre:** Ankete katılan aday işgörenlerin ilköğretim, lise ve MYO derecesine sahip olanların %50'si gıda sektöründe çalışmayı tercih ederken diğer sektörlerin tercih edilme yüzdeleri birbirini takip eden yakın rakamlar olmuştur. Lisans,

yüksek lisans ve doktora derecesine sahip olanların tercihleri %39,1 ile ilaç ve %32,7 ile telekomünikasyon olmuştur, sonrasında diğer sektörler gelmektedir, gıda %17,9' luk bir yüzdeye sahiptir. Lisans altı derece diplomaya sahip aday işgörenlerin %35,7'si ücret ile ilgili sıkıntılar sebebiyle iş ararken, lisans ve üzeri derece diplomaya sahip adayların %21,2 si ücret, %30,7'si kariyer beklentileri sebebiyle iş arayışına girmiştir. Lisans altı dereceye sahip aday işgörenler sosyal paylaşım ağları, dernek ve cemiyetler, headhunt, MT alımları, dönemsel kadordan ya da stajerlikten kadroya geçiş kanallarından hiçbirini iş bulma kanalı olarak tercih etmemişlerdir. %66,7' lik oranla en çok iş arama portallarını kullanmaktadırlar. Lisans ve üzeri diplomaya sahip aday işgörenler ankette yer alan tüm kaynaklar için farklı oranlarda kullandıklarını gösterir şekilde cevaplarda bulunurken %64,2' lik yüzde ile iş arama portallarını en çok tercih ettikleri kaynak olarak seçmişlerdir.

**Deneyim Süresine Göre:** 2 yıl ve altı deneyime sahip kişiler yeterli sayıda olmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. 98 katılımcıdan oluşan 2- 8 yıl arası deneyime sahip anketi cevaplandıran aday işgörenlerin %32,6 sı kariyer ile ilgili problemleri sebebiyle iş arayışındadır. %19,1'i ücret, %16,9 'u iş tatminsizliği sebebiyle iş aramaktadır. Mobbing, yönetici ile anlaşamama, fazla mesai, sektörü ve kurumu sevmemek de diğer öne çıkan faktörlerdir. İş bulma kanalları ile ilgili seçeneklerden bağlı bulunan dernek ve cemiyetleri katılımcıların hiçbirisi tercih etmemiştir, diğer seçeneklerden iş arama portalları yine birinci sıradadır. 8 yıl ve üzeri aday işgörenlerin %31'i ücret, %21,3'ü kariyer problemleri, %17'si birinci dereceden yönetici ile yaşadığı sıkıntıları, %14,9'u iş tatminsizliği ve monotonluk sebebiyle iş aramaktadır.

**Çalışan ve Aktif İş Arayan Aday İşgörelere :** Ankete katılan aday işgörenlerin çalışan ve aktif iş arayışında olanları arasında en çok kullanılan iş bulma kaynaklarında yine iş arama portalları (%54,5) birinci sırada, sonrasında açık ilana başvuru (%12,1), İnsan kaynakları danışmanlık firmaları (%9,1), referans (%9,1) ve headhunt gelmektedir (%6,1). Dönemsel kadrolar çalışan ve aktif iş arayanlar için bir iş bulma kaynağı olarak tercih edilmemektedir.

**İşsiz ve Aktif İş Arayan Aday İşgörelere Göre:** Ankete katılan aday işgörenlerin çalışmayan ve aktif iş arayışında olanları arasında en çok kullanılan iş bulma

kaynaklarında iş arama portalları ( %60) birinci sırada iken, insan kaynakları danışmanlık firmaları %20 gibi ciddi bir oranda ikinci sırayı almaktadır.

**Uzmanlık Seviyesine Göre:** Ankete katılan kişiden oluşan aday işgörenlerin uzman ve altı seviyede olanlar 97 kişidir. 97 kişinin hiçbiri fiziki çalışma koşulları ve başarının takdir edilmemesi ve ödüllendirme sistemindeki problemleri iş arayışları için öncelikli neden olarak belirtmemiştir. Kullanmayı en çok tercih ettikleri iş bulma kanalını sorduğumuzda katılımcıların %65'i iş arama portallarını seçerken, insan kaynakları danışmanlık firmaları % 9,7, referans %8,7 ve firma web sitesi üzerinden açık ilana başvuru % 6,8'lik cevaplanma oranına sahiptir. Bir ilana bakarken en çok dikkat ettikleri noktalara bakıldığında 108 kişi tarafından alınan cevaplarda firmanın ismi %35,2, aranılan nitelikler % 34,3, iş tanımı % 29,6 oranında tercih edilmiştir. Orta ve üst düzey yönetici profiline baktığımızda kullanmayı en çok tercih ettikleri iş bulma kanalını sorduğumuzda katılımcıların %63,9' u iş arama portallarını seçerken, insan kaynakları danışmanlık firmaları % 11,1, referans %8,3 ve firma web sitesi üzerinden açık ilana başvuru % 5,6'lık cevaplanma oranına sahiptir. Firma web sitesi üzerinden genel başvuru şikkını bu kademe çalışanların hiçbiri cevaplandırmayı tercih etmemiştir. Bir ilana bakarken en çok dikkat ettikleri noktalara bakıldığında 39 kişi tarafından alınan cevaplarda firmanın ismi %30,8, aranılan nitelikler % 28,2, iş tanımı % 38,5 oranında tercih edilmiştir. 35 yönetici seviyesinde katılımcıdan alınan verilere göre iş arayışı için birincil nedenlere baktığımızda oranlar %22,9 ile kariyer beklentisi ve yine %22,9 ile iş tatminsizliği ve monotonluk, % 17,1 ile ücret ve 14,3 ile birinci dereceden yönetici ile yaşanan problemler şeklindedir.

**İlaç Firmasında Çalışanlara Göre:** Ankete katılan tüm aday işgörenlerin verdikleri cevaplarda tercih edilen sektör olarak öne çıkan ilaç sektöründe çalışan aday işgören katılımcıların cevaplarına göre onların ilanları incelerken en çok dikkat ettikleri nokta % 44,0'lık oran ile firmanın ismidir. Mevcutta ilaç sektöründe çalışan ve aktif iş arayan aday işgörenlerin aramalarındaki birincil neden sorulduğunda %60'ı ücretteki tatminsizlik, %40'ı kariyer ile ilgili endişelerini gerekçe göstermiştir.

**İnsan Kaynakları Alanında Çalışanlara Göre:** Ankette 88 kişilik baskın bir katılım sayısı ile dikkat çeken insan kaynakları alanında çalışan ve aktif olarak iş arayan aday işgörenlerde i arama sebebi olarak ücret ve kariyer arasındaki makas daha büyüktür.

Kariyeri seçen adayların katılımcıların oranı % 31,3 iken, ücreti seçen katılımcıların oranı % 23,8'dir.

**Uzmanlık Alanlarına Göre:** Ankete katılanlar arasında 50 kişiden oluşan *satış* ( *müşteri hizmetleri, satış, pazarlama birimlerini içermektedir*) alanında çalışan aday işgörenlerin hiçbiri dönemsel kadroları bir iş bulma kanalı olarak dikkate almamıştır. Ankete katılanlar arasında 50 kişiden oluşan *operasyon* ( *asistanlık, denetim, finans, ithalat/ihracat, lojistik, muhasebe, operasyon, satın alma birimlerini içermektedir*) alanında çalışan aday işgörenlerin %19,1 gibi ciddi oranda yüksek bir kısmı iş tatminsizliği ve monotonluk sebebiyle iş aramaktadır. Bu oran ücreti gerekçe gösterenler ile eşit seviyededir. *İnsan Kaynakları* ( *halkla ilişkiler, idari işler, insan kaynakları ve özlük işleri birimlerini içermektedir* ) alanında çalışan 49 katılımcının hiçbiri firma genel başvurularını öncelikli iş bulma kanalı olarak tercih etmemiştir, sadece 7'si ise çoklu seçme imkanı olan 19. soruda iş bulma kanalları arasında işaretlemeyi tercih etmiştir. *Mühendislik* alanından sadece 4, *yönetim v hukuktan* 0, *üretimden* ise 10 kişi ankete katıldığından bu alanlara spesifik bir değerlendirme yapılamamaktadır.

**Danışmanlık firmaları hakkındaki bulgular:** Ankete katılan ve iş bulma kanalı olarak insan kaynakları danışmanlık firması ilanlarını kullanmayı tercih etmeme sebeplerini yorumlayan 44 aday işgörenin %38, 6'sını oluşturan çoğunluğu “*yeterince iyi bir CV. sahibiyim, uygun bir iş için benim onlara ulaşmama gerek yok, onlar zaten bana ulaşabilmeli*” yargısında bulunmuştur. Ankete katılan ve iş bulma kanalı olarak insan kaynakları danışmanlık firması ilanlarını kullanmayı tercih etme sebeplerini yorumlayan 165 aday işgörenin %45,5' ini oluşturan çoğunluğu “ *insan kaynakları danışmanlık firmaları işveren firmayla doğrudan irtibata geçmeden önce firma hakkında ve pozisyon hakkında detaylı bilgi alabilmem için iyi bir araçtır*” yargısında bulunmuştur.

**Firmanın Yerli Ya Da Yabancı Sermayeli Oluşuna Göre:** Anket katılımcılarından yerli firmada çalışma tercihi ile ilgili soruyu cevaplandıran 16 kişinin %50'si “*Yerli girişimciliği önemsiyorum, ülkeme doğrudan katkı sağladığımı düşünüyorum*” şeklinde gerekçesini ifade etmiştir. Anket katılımcılarının %100 yabancı sermayeli ya da yabancı ortaklı firmada çalışma tercihi ile ilgili soruyu cevaplandıran 115 kişinin % 49,6'sı “*Çalışana yerli firmalara kıyasla daha fazla değer veren kurumlar olduklarını ve insan*

*kaynakları fonksiyonlarının daha adil uygulandığını düşünüyorum”* şeklinde gerekçesini ifade etmiştir.

**Diğer Olarak Belirtilmiş Alternatif Cevaplar:** Anket katılımcıları iş arama sürecine başlangıç noktası olarak yurtdışı eğitim fırsatı, okula devam zorunluluğu, askerlik, eş durumundan şehir değişikliği, çalışılan birimin yurtdışı tarafından yönetilmesine karar verilmesi ve lokaldekinin sonlandırılması, süreli sözleşmenin sona ermesi ve evlilik sebebiyle iş değişikliği sebepleri alternatif olarak anket formlarına yazılmıştır. İş bulmak kanalları için katılımcılardan herhangi ilave bir kanal paylaşılmamıştır.

## 6. SONUÇ

Bilgi ve teknolojinin sanal dünya ile herkes tarafından ulaşılabilir hale gelmesi sonucu rekabette fark yaratabilecek en önemli aracın bu bilgi ve teknolojiyi üreten ve kullanan insan olduğu artık akademik çevre ve iş dünyasınca kabul görmüş bir yaklaşımdır. Bu

anlamda psikolojik ve sosyal bir varlık olarak işgörenin tercihleri, davranış biçimleri ile örgüt içi ve/veya örgütler arasındaki kariyer hareketleri daha yakından izlenmek ve yorumlanmak durumundadır. Doğru işe doğru elemanı bulmak, yeteneği çekebilmek ve elde tutabilmek gibi kilit konular da firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri için daha dikkatlice üzerinde durdukları konular durumuna gelmiştir.

Bu çalışma ile işletmeciler tarafından bakılmış olan konulara bir de aday işgören gözü ile yaklaşmak istenilmiştir. Günümüzde aday işgörenin iş bulma sürecini ilişkin faktörleri inceleyen bu çalışmanın ilk bölümünde aday işgörenlerin iş bulma sürecini etkileyen yeni trend ve yaklaşımlara değinilmiş, ikinci bölümde aday işgören kavramı ve işletmelerin aday işgörene bakış biçimleri üzerinde durulmuş, üçüncü bölümde aday işgören ile ilgili diğer kavramlar ve iş bulma süreçlerini etkileyen motivasyon, çalışma ihtiyacı, ücret ve kariyer yönetimi, iş tatmini, çalışma koşulları, yönetici ile yaşanan problemler, mobbing ve iş bulma kanalları gibi faktörlere yönelik literatür araştırmalarına yer verilmiştir.

Son bölümde ise aday işgörenin iş bulma sürecini etkileyen faktörler üzerine hazırlanmış olan bir anket çalışması ve elde edilen veriler hakkında bilgi paylaşımında bulunulmuştur. Buna göre aşağıdaki gibi bir takım bulgulara ulaşılmıştır:

- Aday işgörenlere cinsiyetlerini dikkate alarak baktığımızda iş bulma süreçlerindeki yaklaşımları benzer nitelikler göstermektedir, ancak kariyer ve ücret önceliği olarak bakıldığında az bir fark ile erkek aday işgörenler için ücret iş arayışına geçme ve iş bulma sürecinde kadınlara oranla daha fazla öne çıkmakta, kadın aday işgörenlerde kariyer beklentileri birinci sırayı almaktadır.
- Askerlik hizmetini tamamlamış aday işgörenler ile askerlik hizmetini tamamlamamış aday işgörenler arasında makul bir değerlendirme yapmak ankete katılan askerlik hizmetini tamamlamamış aday işgören sayısının yetersiz olması sebebiyle mümkün olmamıştır.
- Evli aday işgörenler için ücret ve kariyer iş bulma sürecinde yakın oranlarda önem taşırken, bekar adaylarda ücretten ziyade kariyer daha fazla önemsenen bir faktör durumundadır.
- Aday işgörenler yaş aldıkça headhunt yolu ile firmaların kendisine ulaşmasını daha çok tercih etmektedir. Diğer taraftan diğer iş bulma kaynaklarını da takip etmeye

devam etmektedirler. Genç aday işgörenlere göre yaşı daha ileride olan aday işgörenler insan kaynakları danışmanlık firmalarını daha yüksek oranda bir iş bulma kanalı olarak kullanmayı tercih etmektedir.

- Aday işgörenlerde eğitim seviyesi arttıkça kariyer beklentisi ücret beklentisine göre daha önemli hale gelmektedir.
- Deneyim süresi arttıkça birinci dereceden yöneticiler ile yaşanan problemler daha çok iş arayışında etkili bir faktör haline almaktadır.
- Aktif iş arayışında olan adaylar eğer işsizler ise insan kaynakları danışmanlık firmaları daha çok tercih edilen bir iş bulma kaynağı haline gelmektedir.
- Uzman ve altı pozisyonda çalışan adaylar öncelikli iş bulma kanalı olarak genel başvurularda şanslarını denerlerken yönetici seviyesindeki aday işgörenlerde bu kanal artık bir öncelikli tercih olmaktan çıkmaktadır.
- Uzmanlık seviyesi arttıkça ve yönetici kademesine gelindiğinde ücret beklentisi iş bulma sürecinde daha geri planda gelmekte, yönetici ile yaşanan problem ve iş tatmini daha öncelikli sorunlar haline gelmektedir.

Yapılan çalışmada karşılaşılan bir takım kısıtlar sonuçların değerlendirilmesinde göz önüne alınmalıdır. Ulaşılabilir hedef kitlenin ağırlıklı olarak İstanbul'da yaşayan özel sektör ve beyaz yaka çalışanlardan oluşuyor olması, Türkiye geneli aday işgörenler açısından bir yorum yapma konusunda bir engel teşkil etmektedir. Aday işgörenin mavi yakalı olup olmaması, engelli kadrosunda çalışıp çalışmadığı, çocuk sahibi olup olmadığı gibi detaylar da her birinin kendi içlerinde özel durumlara sahip olması ve teknik farklılıklar içermesi sebebiyle anket dışı bırakılmıştır. Bir diğer önemli kısıt ise daha önce benzer bir çalışma ile literatürde karşılaşılmadığından anket için denenmiş bir ölçek kullanılmamış, dolayısıyla herhangi bir hipotez test etme şansı olmamıştır. Çalışma okuyanlara sadece frekans ve yüzdeler bazında fikir verebilmektedir.

Özetle ifade etmek gerekirse bu çalışma ile kesin ve kanıtlanmış yargılara ulaşamamakla birlikte hem işveren, hem işgören hem de akademik çevreye aday işgören gözü ile iş bulma sürecine ilişkin bir takım faktörlere dikkat çekmek istenmiştir. Bu vesile ile işverenlerin hangi seviye ve statüde adaya hangi kanallar vasıtası ile ulaşabileceği hakkında fikir sahibi olabilmesi, işgörenler iş bulma sürecine ilişkin daha bilinçli kaynak kullanımına gidebilmesi hedeflenmiştir.



Bundan sonraki araştırmalarda daha fazla sayıda ve daha geniş bir bölgede çalışan aday işğorene ulaşabilme durumunda geneli kapsayan daha anlamlı sonuçlara ulaşılacaktır. Bu konuya ilişkin yeni bir anket hazırlanmak istenirse motivasyon ya da işe bağlılığı sağlayan faktörlere ilişkin geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler kullanılıp bir takım testler ile hipotez oluşturulur ise daha somut sonuçlara varmak mümkün olabilecektir.

## TABLolar

Tablo 2.1 : İnsan kaynakları ve teknolojinin açık sistem modeli.....	4
Tablo 2.2 : Geleneksel ve çağdaş şartlarda gelişen kariyer yönetimi.....	10
Tablo 4.1 : İşgörenin işe bakış biçimleri.....	19
Tablo 5.1 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin cinsiyete göre dağılımı.....	28
Tablo 5.2 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin medeni durumlarına göre dağılımı.....	28
Tablo 5.3 : Araştırmaya katılan erkek aday işgörenlerin askerlik durumlarına göre dağılımı.....	29
Tablo 5.4 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin yaş gruplarına göre dağılımı.....	29
Tablo 5.5 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin eğitim durumlarına göre dağılımı.....	30
Tablo 5.6 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin iş hayatındaki toplam deneyim süresine göre dağılımı.....	30
Tablo 5.7 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin çalışma durumuna göre dağılımı.....	31
Tablo 5.8 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin aktif olarak iş arayış durumuna göre dağılımı.....	31
Tablo 5.9 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin çalışmayı tercih ettikleri firmanın menşee durumuna göre dağılımı.....	32
Tablo 5.10 : Araştırmaya katılan aday işgörenden yerli firmada çalışmayı tercih etmeyenlerin öne sürdükleri gerekçe durumuna göre dağılımı.....	32
Tablo 5.11 : Araştırmaya katılan aday işgörenden yerli firmada çalışmayı tercih edenlerin öne sürdükleri gerekçe durumuna göre dağılımı.....	33
Tablo 5.12 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin en son yapmış oldukları iş değişikliğinin ( ya da şuan aktif iş arayış sürecindeler ise) birincil sebebinin yüzdesel dağılımı.....	34
Tablo 5.13 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin kullanmayı tercih ettikleri iş bulma kanallarının yüzdesel dağılımı.....	35

## ŞEKİLLER

- Şekil 5.1 : Aday işgörenlerin çalışmayı tercih ettikleri sektörlere göre dağılımı.....33
- Şekil 5.2 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin bir ilana başvururken en çok dikkat ettikleri noktalara göre yüzdesel dağılımı.....36

# 1. GİRİŞ

Günümüzde gelişen bilgi ekonomisi ve teknoloji ile entelektüel sermayenin öne çıktığı yeni global dünya düzeninde insanın önemi bir kez daha fark edilmiş ve insan odaklı yaklaşımlar işletmelerin ve akademisyenlerin kılavuzu haline gelmiştir. İnsan Kaynakları Yönetiminin bilinçli uygulanması ve onun kullandığı araçların etkin ve verimli organize edilmesi çok daha önem kazanmış, bunun üzerine yapılan çalışmalar yoğunluk kazanmıştır.

İnsan kaynağının öneminin farkına varılması ve onun rekabet ortamında öne çıkmak için birincil faktör olarak işletmelerce kabul görmesi, temin seçim sürecinden, kariyer ve yetenek yönetimine, motivasyondan ücret yönetimine kadar işgören ile ilgili tüm süreç ve kavramları daha detaylı ele alma ve bu süreçleri iyileştirme ve farklılaştırmayı zorunlu hale getirmiştir.

Bu çalışmada daha önce işveren ve işletmeci gözü ile incelenmiş ve genellikle bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmiş olan insan kaynağının temin seçim süreci bu defa biraz daha işgören tarafından bakılmaya çalışılarak aday işgörenin iş bulma sürecini etkileyen faktörler açısından incelenecektir.

Bu yönde hazırlanan çalışmanın ilk bölümünde iş bulma sürecini etkileyen globalleşme, gelişen teknoloji, bilgi ekonomisi, sana dünya, rekabet, kariyer ve yetenek yönetimi gibi yeni trend ve yaklaşımlara değinilecektir.

İkinci bölümde aday işgören kavramı ve günümüzde işletmelerin aday işgörene bakış biçimleri üzerinde durulacaktır.

Üçüncü bölümde aday işgören ile ilgili diğer kavramlar ve iş bulma sürecini etkileyen faktörler incelenirken motivasyon, çalışma ihtiyacı, iş arama nedenleri ve iş bulma kanalları üzerine bilgiler paylaşılacaktır.

Son bölümde ise aday işgörenin iş bulma sürecini etkileyen faktörler üzerine hazırlanmış olan bir anket çalışması ve elde edilen veriler hakkında bilgi paylaşımında bulunulacaktır.

## **2. GÜNÜMÜZDE İŞ BULMA SÜRECİNİ ETKİLEYEN YENİ TRENDLER VE YAKLAŞIMLAR**

Global dünya düzeninde teknoloji ve bilgiye erişimin günden güne kolaylaşması sonucunda insan sermayesinin kalitesi, gelişimi, potansiyeli, sadakati ve verimliliği gibi unsurlar firmaların rakipleri karşısında güç kazanması ve öne çıkması için derinlemesine araştırılan ve geliştirilmeye çalışılan konular haline gelmiştir. İnsanın rekabet ortamında bu derece öne çıkması sonucunda da örgüt ve İnsan Kaynakları sistemlerindeki yeniliklerle beraber bireysel farkındalıklar da gelişme göstererek “Kariyer Yönetimi” ve “Yetenek Yönetimi” gibi yeni kavramların doğmasına zemin oluşturmuştur. Bu bölümde bu gelişim süreci ile ilgili geçiş aşamaları hakkında bilgiler paylaşılacaktır.

### **2.1. GLOBALLEŞME, TEKNOLOJİ VE BİLGİ EKONOMİSİ**

Küreselleşme son yıllarda özellikle üstünde çok fazla durulmuş olan ve farklı şekillerde tanımlanmış bir kavram olmakla birlikte pek çok akademik kaynakta artık benzer çerçevede ele alınmaktadır. Küreselleşmeyi, ekonomik faaliyetler yanında bilgi, teknoloji ve fikirlerin tüm dünya ülkelerinde engelsiz yayılması ve bu yayılmayı destekleyen politik, yasal, ekonomik, sosyokültürel düzenlemeler olarak tanımlayabiliriz ve bunu başlıca dört alanda görebiliriz: Dış ticaret faaliyetleri, sermaye hareketleri, bilgi ve teknolojinin yayılması, işgücü ve girişimcilerin dolaşımı ( Mirze ve Ülger, 2010, s.309). “Dünyanın “küresel bir köy” olarak tanımlanması , 1990’lı yıllardan bu yana sıklıkla ifade edilen bir söylem olagelmıştır” (Gürol 2011, s.100). Artık makro ya da mikro düzeyde bilgi, teknoloji, ticari mal ve hizmetler ile işgücü, serbest piyasa ekonomisinde özgürce ve süratle dolaşım hakkını elde etmiştir.

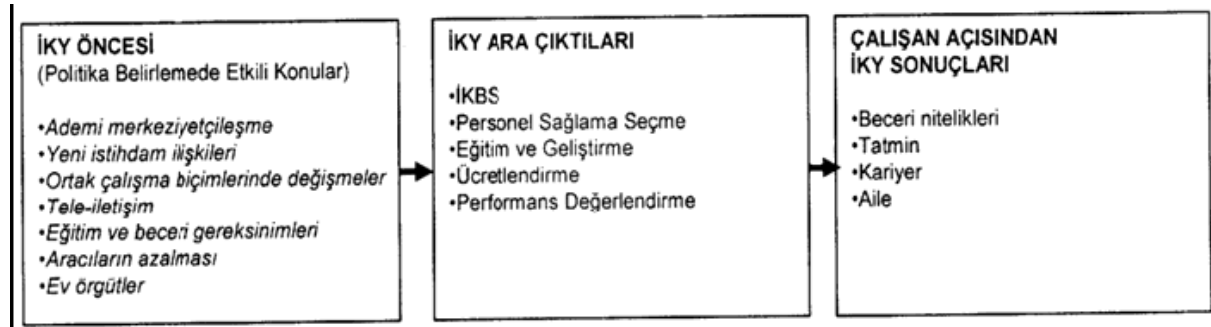
İşgücü hareketliliği hayatın yeni bir parçası olmaya başlamaktadır. Kanter’e göre ( 1991, s. 247) ülkeden ülkeye geçer gibi şirketten şirkete hareket eden “göçmen yöneticiler” yakın bir gelecekte göçmen işgörenler kadar yaygın hale gelebilecektir. İş dünyası globalleştikçe yerel bağılıklar azalmaktadır. Aynı zamanda, durgunluk dönemlerinin baskısı ve endüstriyel transformasyonlar büyük şirketleri küçülmeye itmektir ( Akgemici 2007, s. 290)

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak “bilgi” üretimin en önemli parçası olmuş ve satın alınan, satılan ve üretilen bir varlık haline gelmiştir . Bilgi toplumu, sosyoekonomik gelişme sürecinde, öncelikle insan faktörü ve bilgi olmak üzere tüm alanlarda yapısal değişimi gerekli kılan, sanayi toplumunun uzantısı olarak ortaya çıkmıştır (Gürol 2011, ss. 104 -107).

Bilgi teknolojileri öncelikle, iş dünyasına Internet, e-posta, video konferans, intranet gibi araçlarla iletişimi kolaylaştırma ve çabuklaştırma avantajı sağlamaktadır. Bilgi teknolojileri, kurum içi veya küresel anlamda bilgi gereksinimini böylece sağlarken, aynı zamanda extranet gibi araçlarla da örgütlerin karşılıklı bir ilişki içerisinde bulunduğu ağ ortamında bilgi alışverişi yapılmasını sağlamaktadır (Aksoy 2005, s.59)

Bilgi Teknolojilerinin yarattığı ve insan kaynakları politika ve uygulamalarına yansıyan değişimleri Aksoy (2005, s.70), Miller ve Cardy'nin (2000) çalışmasından esinlenerek Tablo 2.1'deki gibi özetlemiştir.

**Tablo 2.1 : İnsan kaynakları ve teknolojinin açık sistem modeli**



Bunun yanında küreselleşme ile birlikte teknolojik alandaki gelişmeler yeni iletişim ve üretim teknolojilerini beraberinde getirmiş ve çalışma hayatındaki işgücünün niteliğini de değiştirmiştir. Mavi yakalı işçiler yerini gelecek yüzyılda teknolojik liderlik rolünü korumak ve genişletmek için donanımlı “bilgi işçileri” olarak adlandırılan, düşünebilen, fikir üretebilen, karar verebilen bilgi çalışanlarına bırakmıştır (Gürol 2011, s.102). “Altın yakalı” olarak da adlandırılan bu yeni profil çalışan tipi iyi eğitim görmüş, yüksek vasıflı üst düzey

beyaz yakalılardır. Bu sınıfa dahil olanların en önemli özellikleri, mevcut olan yüksek teknoloji ürünü iletişim olanaklarını, bilgisayarları ve yüksek teknolojiyle çalışan her türlü araçları kullanabilmeleridir. Teknolojinin üst düzeyde kullanıldığı alanlarda ve sorunların olduğu firmalarda büyük ücretlerle transfer ve istihdam edilirler, genelde özerk çalışırlar.

## **2.2. SANAL DÜNYA**

Bilgi teknolojileri ve elektronik çevrede yaşanan gelişmeler “sanal dünya” adını verdiğimiz sınırsız ve sürati her geçen gün artan bir iletişim ağı oluşumunu hayatımıza dahil etmiştir. İnsanlar artık her türlü gelişme hakkında bilgiye ya da o bilgiye nasıl ulaşabileceğine dair yönlendirmeye bu sanal dünya sayesinde sahip olabilmektedir. Girişimci, işgören ya da işveren sanal dünyanın onlara sunduğu imkanlar sayesinde her türlü iş fırsatından ve ihtiyacı olan üretim kaynağından haberdar olabilmektedir.

Hui ve Jaiwen 2007’de yayınladıkları araştırmalarında değindikleri gibi (Gürol 2011 içinde) sanal ortamda çalışan işletmelerde, işe başvuru, işgörenin eğitimi, istihdamı, formel iletişim süreci de (e-mail, skype, interactive cd) sanal ortama taşınmıştır.

Bilgi ve teknolojik alt yapı üzerine kurulmuş global ve sanal çağdaş yaşam, bireylerin çalışma hayatlarına bakışlarını da değiştirmiştir. Böylece insanlar, çalışma hayatında ve sonrasında güvence sağlayan, onlara güvence tanıyan, mesleki birikimi destekleyen çalışma ortamları aramaya yönelmişlerdir (Aksoy 2005, s.59)

## **2.3. REKABET**

Değişen koşullar ile ortaya çıkan globalleşme, bilgi ekonomisi, sanal dünya gibi yeni trendler sonucu rekabet kavramında da yeni açılımlar söz konusu olmuştur. Artık bilgi ve insan faktörü en önemli rekabet araçları durumuna gelmiştir. Özellikle de insan potansiyeli ekonomik büyümeyi destekleyen ana unsur haline gelmiştir.



Ürünlerin hızla değişmesi bir kez elde edilen teknik başarının kısa sürede eskiyeceğini ve yenilenmesi gerekeceğini göstermektedir. Sürekli yenilik yapma, pazardaki ve teknolojideki değişmelere hızla tepki verme gereksinimi, üstün performans sunan bir iş gücü gerektirmektedir. Ürün teknolojisine yatırım yapmanın rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmanın beraberinde getirdiği pek çok sorun vardır. Öncelikle bu teknolojinin büyük bir bölümü size ait değildir. Size yazılımlar satan şirketler aynı yazılımları rakiplerinize de satmaktadır. Bu teknolojiden yararlanmak, teknolojiyi daha hızlı ve daha etkin bir şekilde uygulamaya sokma yeteneğinize bağlı olmaktadır. İkinci olarak uzmanlaşmış teknolojiye yatırım iş gücünü yönetme becerisinin bir alternatifi olmamaktadır ( Preffer 1995).

Bu yeni trend ve yaklaşımlar sonucu üç ana sonuç ile karşı karşıya kalınmaktadır: Endüstri çağından bilgi çağına geçiş, çalışanın gelişimine ve değişimine odaklanmayı temel bir rekabet avantajı olarak ortaya koymaktadır. Şirketlerin yeniden yapılanma, küçülme, kürselleşme, devralma ve birleşme, stratejik ortaklıklar kurma gibi faaliyetleri, organizasyonların devamlı değişmesine neden olmaktadır. Teknolojideki değişiklikler, nerede ve nasıl çalışıldığını da değiştirmektedir (Tahiroğlu 2002, s.26).

Bu bağlamda, örgüt yönetimleri insan kaynaklarının gereksinimlerini ve bu gereksinimlerin nasıl karşılanması gerektiğini sürekli biçimde araştırmak ve yeniden değerlendirmek durumundadır. Öte yandan, örgütlerin spesifik konularda teknolojik bilgi birikimi oluşturarak ve insan kaynaklarının değerleri ve gereksinimlerini örgütsel vizyon ve değerlerle bütünleştirerek, stratejik örgütsel rekabet programları hazırlamaları gerekmektedir (Akgemci ve diğerleri, s.278).

## 2.4. KARIYER VE YETENEK YÖNETİMİ

Rekabetçi bir ortamda bilginin kolay ulaşılabilir olması ve hızla yayılması süreci bireyler açısından bakıldığında Aksoy' un da çalışmasında belirtmiş olduğu (2005) sonuçları doğurmuştur: “İnsan kaynakları yönetimi çerçevesinden bakıldığında bilgi teknolojileri, verimliliği artırırken aynı zamanda insanların izolasyonuna da sebep olmakta ve bu nedenle çalışan otomatikleşmiş (şahsi olmayan) bir iş çevresine düşmekte ve dolayısıyla iş tatmininin azalmasına yol açabilmektedir. Diğer taraftan bilgi teknolojileri yoğun bir ortamın, artmış moral, daha iyi kararlar ve daha az süreç kayıpları nedeniyle daha esnek çalışma düzenlemeleri yapabilmesi sonucunda çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yarattığı görüşü de hakimdir” ( Miller ve Cardy 2000).

Günümüzde iş dünyasında yaşanan değişim ve yenilikler örgütleri de etkisi altına alarak piyasadaki rekabetin yapısını da değiştirmiştir. Çalışma yaşamında bu değişimin hızını yakalamak, çağa ayak uydurabilmek; günümüz örgütlerinin sahip olduğu en değerli hazine olan insan kaynağını en iyi şekilde yönetmek ve sonuçta çalışma yaşamında mutlu, tatmin olmuş bir işgücü yaratmakla mümkündür. Bunun sağlanabilmesi için bireyin temel ihtiyaçları doğrultusunda ortaya koyduğu kendi bireysel hedefleri ile çalıştığı işletmenin geleceğe dönük hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeniliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlara yerleşme olanağının tanınması gerekmektedir ( Çelik 2007, s.4).

Rekabette fark yaratanın bilginin “üreticisi ve kullanıcısı” olan “insan” faktörü olarak kabul görmesi ile birlikte yukarıda bahsi geçen dengelerdeki değişikliklere uyum sağlayabilmek için bireyler ve işletmeler insana odaklı yatırımlar yapmaya başlamıştır. Burada mevcut sistemlerin yetersiz kalması sonucu “Kariyer Yönetimi” ve “ Yetenek Yönetimi” başlıkları ile iki yeni yaklaşım akademik çevrede konuşulur ve araştırılır hale gelmiştir.

“Kariyer” ve “Yetenek” için günümüze kadar pek çok tanım yapılmıştır. Türk Dil Kurumunun hazırladığı Büyük Türkçe Sözlükte “Kariyer”; “Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” olarak tanımlanmaktadır.

Dünder ( 2009, s.265 ) “Kariyer” için yapılmış tanımları aşağıdaki şekilde derlemiştir:

- Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili deneyimleridir ( DeCenzo ve Robbins 2007).
- Kariyer, bir kişinin yaşamı boyunca üstlendiği işlerin tümüdür ( Wether ve Davis 1993)
- Kariyer, bir kişinin yaşamı boyunca sahip olduğu bir dizi iş ve bu işlere katılımı konusundaki tavrıdır (Sabuncuoğlu 2008).
- Kariyer, bir kişinin çalışma yaşamı boyunca bulunduğu basamaksal mevkileri, yaptığı işleri ve bulunduğu konumla ilgili tutumlarını, davranışlarını içeren bir süreçtir (Aytaç 2005).
- Kariyer, bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları yaşamı boyunca peş peşe kullanmasıdır (Kaynak 1996).
- Kariyer, çalışanın üstlendiği iş rolüne ilişkin beklentilerini, arzularını gerçekleştirebilmesi için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonla donatılarak, işletmede ilerlemesinin sağlanmasıdır (Yalçın 1991).

Kariyer, kişiye özeldir ve hayatımız boyunca yapmış olduğumuz seçimlerden ibarettir ve kişinin çevresi ile sürekli bir etkileşiminden meydana gelir. İş – yaşam dengesindeki başarısı da kariyerini şekillendirmede önemli bir faktördür (Niles ve Harris – Bowsbey 2008 , s.30). Bundan 10 yıl önce kariyer yönetimin sorumluluğunun hem işletmede hem de çalışanda olduğu kabul görmekteydi. Ancak son yıllarda yaşanan çalışan sayısının azaltılması, yeniden yapılanma, geçici işgörenlerin sayısındaki artış gibi değişimler ile günümüzde akademik çevrede kabul gören pek çok kaynakta kariyer yönetimi firmaların desteklediği bir süreç olduğu ancak kariyer seçiminin kişinin kendi sorumluluğunda olduğu görüşü hakimdir.

Burada kariyer ile ilgili üç farklı kavramla daha karşılaşmaktayız: Kariyer Yönetimi, Kariyer Geliştirme ve Kariyer Planlama. Bu üç kavramı özetle tanımlamak gerekirse:

**Kariyer Yönetimi:** Çalışanların kariyer becerilerini ve ilgilerini daha iyi anlamaları ve geliştirmeleri ve bu becerilerini ve ilgilerini daha etkili biçimde kullanmalarına imkan sağlayan süreçtir.

**Kariyer Geliştirme:** Bireyin kendi kariyerini keşfine, geliştirmesine, başarmasına ve gerçekleştirmesine katkı sağlayan hayat boyu süren faaliyetleridir.

**Kariyer Planlama:** Bireyin kendi becerileri, ilgileri, bilgi düzeyi, motivasyonu ve diğer özellikleri konusunda bilgi sahibi olması ve belirli hedeflere ulaşmak için hareket planlarının oluşturulmasıdır.

İşletmeler tarafından kariyer yönetim araçlarına bakıldığında işe alım programları, etkin bir performans değerlendirme sistemi, terfi ve nakiller, kariyer yolları ve kariyer merdiveni, yedekleme sistemi, eğitim – geliştirme programları, insan kaynakları bilgi sistemleri, iş tanımları ve iş değerlendirme, ücret yönetimi, açık işlerin duyurulması, iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve iş genişletme gibi pek çok araçtan söz edilebilir. Birey tarafından bakıldığında ise bireyin kendini değerlendirme süreci söz konusudur; kişisel bir misyon oluşturur, kendisine ulaşılabilir hedefler belirler ve bu yönde doğru değerler ve öncelikler belirler, kendisine yatırımlar yapar. Kariyer hedefleri doğrultusunda firmasında tatmin edici fırsatlar ile karşılaşmama durumunda da dışarıdaki fırsatları değerlendirmeye alır.

Özellikle günümüzde ve gelecekte de örgütlerin yaşamlarını sürdürdükleri çevre ve bu çevreye uyum sağlama çabaları gittikçe değişmekte ve belirsiz hale gelmektedir. Bu kapsamda örgütler bu değişen çevreye daha kolay uyum sağlayıcı çabalar içerisinde bir takım karar ve stratejiler geliştirip uygulamak durumundadır. Bu çerçevede Thite (2001), geleneksel kariyer yönetimi ile çağdaş kariyer yönetimi arasındaki çevre veya şartlarda meydana gelen değişimlerin haritasını aşağıdaki tablo ile sunmaya çalışmıştır ( Akgemici 2007, ss. 285 – 286).

**Tablo 2.2. Geleneksel ve çağdaş şartlarda gelişen kariyer yönetimi**

	<b>Geleneksel Çevre</b>	<b>Çağdaş Çevre</b>
<b>Çevresel Koşullar</b>	Ürün yönetimi Koruyucu pazarlar İstikrarlı teknoloji İç politika, hukuk, kültürel çevreyi iyi tanıma	Global düzeyde yüksek rekabet ve istikrarsız devir Hizmet yönetimi Teknoloji yoğun Tahmin edilemeyen ekonomik, politik ve kültürel senaryolarla global pazarlar
<b>Örgütsel Sorumluluk</b>	Herhangi bir işletme stratejisindeki maliyet artışı Mekanik, üretim, fonksiyonel, bölümsel yapılar Hiyerarşik çoklu yönetim düzeyleri Yöneticinin performans değerlendirilmesi Kıdeme dayalı, zaman sınırlı ilerlemeler Emir ve kontrolle yönetim biçimi Kişisel kariyer planlama ve geliştirme için sorumluluk Tek boyutlu kariyer hareketleri	Haber ve bilgi teknolojisi yönetiminde örgütsel öğrenme Rekabetle stratejik işbirliği Network yapılar Part-time, resmi olmayan ve sözleşmeli personelin sistemin büyük bölümünü ve işçilerin küçük bölümünü oluşturması Yetkilendirilmiş insan 360 derece geri bildirim Yeterliliğe dayalı dış kaynak kullanımı Kendini yöneten takımlar Erteleme Çok yönlü kariyer hareketleri
<b>Kişisel Sorumluluk</b>	Sürekli gelişen istihdam ve ömür boyu süren örgütsel bağlılık Kariyer yönetimi için çok az sorumluluk Yeteneğin uzmanlaşması üzerine vurgu İstihdam sorunların kolektif pazarlık	Örgüte bağlılığın azalması İşten ziyade istihdam edilebilme üzerinde odaklanma İş ve yeteneklerin portföyü Yaşam konuları üzerinde artan baskılar Kariyer yönetimi için toplam yakınlık sorumluluğunun kabulü Yaşam boyu öğrenme

Türk Dil Kurumundan tam karşılığına baktığımızda “Yetenek” için ise iki ayrı tanım ile karşılaşmaktayız:

- Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat
- Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite.

Stratejik yönetim ve rekabet çerçevesinden bakıldığında işletmeler açısından “Yetenek”; hemen hemen benzer maddi varlıklara sahip işletmelerde farkı yaratan en önemli unsurdur. Yani, benzer maddi ve maddi olmayan varlıkları bir araya getirip beklentilere uygun veya onun da üstünde çıktılar üreten işletmenin varlıkları kullanabilme becerisidir. Bu beceri de işletmenin insan kaynaklarının kapasiteleri ve yetenekleri ile ilgilidir. İşletmeler gelecekte yaşamlarını sürdürebilmek ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek için yeteneklerini stratejileri ile doğru orantıda geliştirmek zorundadır. Aksi takdirde uzun dönemde çeşitli çevresel fırsatlara cevap veremeyecekler ve tehditlere de karşı koyamayacaklardır ( Dündar 2009, ss. 118 – 119)

Yeteneğin öneminin farkına varılması ile “Yetenek Yönetimi” kavramı 1990’lı yıllarda konuşulmaya ve yapılandırılmaya başlandı. İlk kez 1998’de Softscape CEO’ su David Watkins tarafından yazılmış bir makalede bu kavram isimlendirilmiştir ( <http://en.wikipedia.org> 2011). Sonrasında firma uygulamaları ile farklı yorumlanması söz konusu olmuştur.

Genel itibarıyla “Yetenek Yönetimi”ne girdi sağlayan süreçler insan kaynakları seçme ve yerleştirme politikası, performans yönetim süreci, davranış değerlendirme ve kurum kültürüne uygunluktur. Doğru seçme ve yerleştirme sistem araçlarıyla yüksek potansiyelli, gelecek vaat eden, fark yaratan kişileri şirkete çekebilmek ve bunların arasından en yetenekli olanları seçerek kurum kültürüne uygun adayları şirket içinde doğru pozisyona yerleştirmek yetenek yönetiminde işe alımcı ve departman yöneticilerinin görevidir. Sonrasında etkin bir performans yönetim sistemi ile çalışanlar kendilerine konulan iş hedeflerini gerçekleştirirken gösterdikleri başarı; yetkinlik değerlendirmeleri sonuçları ve davranışsal göstergeler doğrultusunda belirlenir, bu kriterlere göre yüzdesel olarak farklı performans segmentlerine ayrılır. Performans değerlendirme sonucunda segmentlere ayrılan çalışanlar sonrasında yetenek

matrislerine göre tekrar segmentlere ayrılırlar. Sonunda yetenek profilleri belirlenmiş olur. Belirlenen profillerde üst segmentlerde yer alan ve “*yetenek*” olarak tanımlanan çalışanlara firmaların daha farklı bir muamelede bulunmaları kaçınılmaz bir sonuçtur. Yeteneği çekmek ve elde tutabilmek adına firmalar farklı araçlar kullanarak bu kişilere çeşitli olanaklar sağlamaktadır.

Yetenek yönetimi doğru uygulandığı takdirde iş hedefleri ve stratejileri ile bu hedef ve stratejileri gerçekleştirebilecek kişileri bir araya getiren ve daha da önemlisi etkin bir şekilde bir arada tutan bir rol oynar. Kararsız ekonomilerde bu birliktelik çalışan bağlılığına zemin oluşturur dolayısıyla işgücü dönüşüm oranının düşük kalmasını ve kriz ortamlarında piyasada oluşan fırsat maliyetlerini görebilecek, firmaya rekabet avantajı sağlayabilecek yetenekli çalışanların şirket içerisinde kalmasını sağlar ve rakiplere kaçmasına engel olur.

### 3. ADAY İŞGÖREN KAVRAMI VE GÜNÜMÜZDE İŞLETMELERİN ADAY İŞGÖRENE BAKIŞ BİÇİMLERİ

Yönetim ve İnsan Kaynakları konuları tartışılıyorken bahsi geçen örgütün en temel unsuru insan faktörüdür. Biz de bu çalışmamızda insan faktörünün iş bulma sürecini etkileyen faktörlerini ele alırken “İşgören” kavramından hareketle konuları irdeliyor olacağız. Bu bölümde aday işgören kavramı ve geçmişten günümüze işletmelerin işgörene bakış biçimlerini ele alacağız.

#### 3.1. TEMEL KAVRAMLAR

**İşgören:** Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan ve bunun karşılığında gereksinimlerinin bir kısmını örgütten sağlayan insanlar işgören olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile belirli ücret karşılığında işletmeye fiziksel ve düşünsel emeğini katan kişiler işgören olarak adlandırılmaktadır ( Ethem 1989, s. 15)

**Aday İşgören:** İş fırsatlarını değerlendirmeye açık, aktif ya da pasif iş arayış sürecinde olan, çalışan ya da işsiz statüsündeki işgören.

#### 3.2. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE İŞLETMELERİN İŞGÖRENE BAKIŞ BİÇİMLERİ

Geçmişten günümüze işletmeler işgörenleri 4 ana yaklaşım üzerinden değerlendirmişlerdir. Aşağıda bu konulara detaylı olarak değinilecektir.

**3.2.1. Kıt Kaynak – Ekonomik İnsan Olarak İşgören:** 1880 – 1940’ lı dönemleri kapsayan *Klasik Yönetim Teorisine* göre işletmelerin işgörene bakışı aşama aşama değişiklik göstermiştir. Bu dönemin öncüleri genel itibariyle işgörenin özde tembel, bencil, iş yapmaktan kaçmanın yollarını araştıran kişiler olduğu varsayımından hareketle onları üretken ve etkili hale sokmak için birtakım mekanik düzenlemeler ve modeller üzerinde durmuştur.



Taylor, Gantt, Harrington ve Lyndall Urwick gibi öncülerin katkıları ile geliştirilmiş *Bilimsel Yönetim Yaklaşımına* göre makineleşme işyerinde düzensiz olarak yapılan işlere bir ahenk getirmekle birlikte işgöreni sadece bir üretim aracı olarak bakılmasına ve onu yarı otomatik , makinenin parçası olan malzeme konumuna getirmiştir. Üretim ve tekstil sanayisinde makineleşmenin hızlanmasıyla çalışma şartları ağırlaşmış, iş saatleri uzamış, düşük ücret politikası ve katı bir fabrika disiplini içerisinde işgörenin ruhsal ve duygusal ortamı düşünülmemiş, hızını makine düzeyine uydurması beklenmiş, beyni yerine kaslarını kullanması istenmiştir.

Fayol'un öncülüğündeki *Yönetim Süreci Yaklaşımına* göre bir işletmede yürütülen tüm faaliyetler; Teknik İşler, Ticari İşler, Mali İşler, Güvenlik İşleri, Muhasebe İşleri ve Yönetim İşlerinden meydana gelmektedir. İşyerindeki faaliyetlerde doğrudan işgören unsuruna odaklanılmamış ancak "Yönetim İşleri" grubu ile örgütte insanın varlığına doğru bir eğilim oluşmuştur. Ancak sosyal bir varlık olduğuna ilişkin bir tanım henüz söz konusu değildir. Diğer taraftan Fayol, organizasyon üyeleri arasında mutluluğun önemine de değinmiştir. İşgören ve yönetici iki ayrı kavram olarak ele alınmaktadır ve yaptıkları işler arasındaki farktan dolayı aralarında bir mesafe olması gerektiği savunulmuştur (Gürol 2011).

*Bürokrasi Yaklaşımının* öncüsü Karl Marx Weber ise kişilerden bağımsız bir işyeri düzeninin kurulmasına önem vermiştir. Yöneticilerin yönetilenler üzerinde otorite kurmasına dayanan örgüt yapılarını ideal örgüt yapısı olarak görmüştür. Weber'e göre işgörenler arasında bölümleşme, bölümler arası hiyerarşi, performansı idare eden kurallar, işgörenlerin teknik niteliklerine göre seçilmesi ve işin kariyer gerektiren bir unsur olarak görülmesi örgütü oluşturan temellerdir.

Özetle Klasik Yönetim Yaklaşımında, maliyetlerin azaltılması, üretimin ve organizasyonel verimliliğin artırılması esas alınmış ve işgörene bakış açısının şekillenmesinde "rasyonel ekonomik insan modeli" düşüncesi temel oluşturmuştur.

**3.2.2. Sosyal Varlık – Duygusal İşçi Olarak İşgören:** 1940 – 1960’lı yılları kapsayan *Neo-Klasik Yönetim Teorisinde* işgörenin psikososyal yönü vurgulanmıştır. İnsanın işletme içerisinde sadece makine düzeninde çalışan bir varlık olmadığı fark edilmesi, tarihsel süreç içerisinde Fransız sosyalist Emile Durkheim’e kadar dayanmaktadır.

1930’ larda Freud’un Psikanaliz akımından etkilenen bazı örgüt kuramcıları ile de insanın örgütteki önemi fark edilmeye başlanmıştır.

Massie ve Douglas’ a göre ( 1991), yönetim yaklaşımlarında işgörene dönük değişimlerin en önemli dönüm noktası *Hawthorne Araştırmaları* olmuştur (Gürol 2001 içinde). Bu çalışmaları ortaya koyan Mayo, Roethlisberger ve Dickson’ın çalışmaları sonucu dikkatler, işyerinin fiziksel koşulları, ücretin teşvik edici değeri, insanlar arası ilişkiler ve iletişim, grup normları ve değerler,kararlara katılım, gözetim, moral ve iş tatmini konularına yönelmiş, “*duygusal işçi*” kavramı kabul görmeye başlamıştır.

**3.2.3. Sistemin Bir Unsuru Olarak İşgören:** 1960 – 1970’li yılları kapsayan *Modern Yönetim Teorilerinin* altyapısını *Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı* oluşturmaktadır. Sistem yaklaşımı, organizasyonu alt sistemlerin bir bütünü olarak görür. Organizasyonda sosyal ilişkiler içerisinde bulunan insanlar, psikososyal sistemleri oluşturmaktadır. Personel sorunlarının örgütün diğer fonksiyonlarıyla ilişkilerinden soyutlanarak incelenemeyeceği, örgütte çalışan bireyin örgüt için yalnızca bir maliyet unsuru olmadığı, diğer kaynaklar gibi bulunup geliştirilmesi, etkinliğinin artırılması gereken, başarısı, örgütün bütününe başarısını tümüyle etkileyen bir unsur olduğu kabul edilmiştir. Durumsallık Yaklaşımı ise insanların davranış ve eğitimlerinin çevresel oluşumlarca (yapı) belirlendiğini varsaymaktadır ( Gürol 2011, s.55).

**3.2.4. Entelektüel Sermaye Olarak İşgören:** 1970 -1980’li yıllardan sonra öne sürülen *Modern Sonrası ve Post Endüstriyel Yönetim Teorilere* göre insan bir Entelektüel sermaye unsuru olarak ele alınmıştır. Çalışanların karmaşık olduğunu ve çeşitli faktörler tarafından motive edildiği öne sürülmüştür ( Şahin 2004, s.534).

İlk defa 1969 yılında J. K. Galbraith tarafından kullanılan Entelektüel sermaye terimi, özellikle son yıllardaki teorik ve endüstriden uygulamalı yayınlarla popülerlik kazanmıştır. Galbraith bireysel Entelektüel mülkiyetten bahsederken, bugün artık günümüzde işletmelerin

sahip olduğu Entelektüel sermaye kavramı üzerine yoğunlaşmaktadır. Organizasyonel anlamda Entelektüel sermaye ilk

olarak Thomas Stewart'ın 1991 tarihinde kaleme aldığı “Brainpower (Beyin Gücü)” makalesi ile gündeme gelmiştir ( Erdem Stewart'ın çalışmasında da belirtildiği üzere artık işgören; gruplar tarafından bilinen veya bilinmeyen, yaratılan ve ona rekabet üstünlüğü kazandıran tüm açık ve örtülü bilgilerin toplamını oluşturmaktadır. Entelektüel sermaye olarak insan, soyut niteliği olan bir kavramdır. Organizasyonlarda farkı yaratan temel unsur insandır. İnsanın sıra dışılığı, yapabileceklerinin sınırsızlığı, hedefe odaklanışı ve motivasyon derecesi, kurumsal amaçlar doğrultusunda teknolojinin nasıl etkili kullanılabileceğinin belirleyici unsuru olacaktır. Organizasyonlar, elindeki insan kalabalığını entelektüel sermayeye dönüştürebildiği oranda başarılı olabilme şansına sahiptir.

## 4. ADAY İŞGÖREN İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR ve İŞ BULMA SÜRECİNİ ETKİLEYE FAKTÖRLER

Harekete geçirilmiş ihtiyaca psikolojide *güdü ( motive)* adı verilir. Güdüler kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçlerdir. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında , bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır ( Can ve diğerleri 2001, s.304).

Maslow'un *İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında* da belirttiği hiyerarşiye göre işgörenlerin fizyolojik (ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları), güvenlik (sigorta, emeklilik,iş güvencesi, sağlıklı iş ortamı, iyi önderlik) sosyal ( arkadaşça ilişkiler, sosyal etkinlikler, parti, piknik, sportif faaliyetler), saygınlık (statü, sorumluluk,takdir etme, statüye uygun maaş) ve kendini gerçekleştirme (yaratıcılık gerektiren işler, gelişme ve yükselme) ana başlıklarında ihtiyaçları söz konusudur ve bunların işletmesi tarafından giderilmemesi durumunda işgören “*aday işgören*” statüsünde bir takım kaynakları kullanarak iş fırsatlarını değerlendirmeye açık olacaktır. Bir diğer yaklaşıma göre ise *çalışmak* başlı başına bir ihtiyaçtır ve işgörene göre farklı nedenlere dayanır. Bu bölümde bu kavram ve kaynaklar detaylı olarak incelenecektir.

### 4.1. ADAY İŞGÖRENİN ÇALIŞMA İHTİYACI VE İŞE BAKIŞ BİÇİMLERİ

Çalışma ihtiyacı öznel bir kavramdır. Herkes farklı nedenler ve bunların çeşitli bileşkeleri sebebiyle çalışma ihtiyacı duyabilmektedir. En sık duyduklarımızı arka arkaya sıralayacak olursak geçinmek, çok para kazanmak, beceri geliştirmek, yeni şeyler öğrenmek, başkalarına yardımcı olmak, uzmanlaşmak, kişisel amaçları gerçekleştirmek, seyahat etmek; daha da idealist gerekçeleri de dikkate alacak olursak ünlü olmak, adını tarihe yazdırmak ya da dünyayı daha iyi bir yer yapmak insanların çalışmaları için öne sürdükleri gerekçeler olabilmektedir.

Baysal ( 1992), bireyin çalışma amaçlarını 3 temel yaklaşıma dayandırmaktadır. Bu yaklaşımlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır ( Gürol 2011, s.5):

***Araçsallık:*** Bu yaklaşıma göre birey , çalışmayı, kendisi için fayda elde edeceği, ücret ve maaş gibi bir dışsal ödül olarak görür. Diğer bir ifade ile çalışmanın bireyin yaşamında bir takım gereksinimlerini karşılmasına yardımcı olan bir araç olduğuna inanılmaktadır.

***Sosyal Olgu:*** Çalışmanın birey açısından, sosyal kabul gören bir davranış, diğer bir ifade ile sosyal kontrat özelliği taşıdığı görülmektedir.

***Kendini Gerçekleştirme:*** Çalışmanın bireyin tüm beceri ve ilgilerini kullanabilmesine olanak tanınması, diğer bir ifade ile içsel ödül görevi görmesi anlatılmak istenmektedir.

Günümüzde işgörenlerin için “işe bakış biçiminde de farklılıklar vardır. İşgörenin işe bakış biçimi de iş arayış sürecini etkileyen önemli faktörlerin başında gelmektedir. Tamara Erickson, Ken Dychtwald ve Bob Morison’ın yaptığı araştırmalar sonucu işin altı tip işgörene tekabül eden altı genel rol olduğu sonucuna varılmıştır ( Gülfidan 2008, s. 22)

**Tablo 4.1. : İşgörenin işe bakış biçimleri**

<b>İşgören Tipi</b>	<b>İşgörenin Rolü</b>	<b>Cezbeden ve Bağlayan Unsurlar</b>
Anlamli Miras	Çalışma Kalıcı değer yaratmakla ilgili bir şeydir.	Bağımsızlık Girişimcilik olanakları Yaratıcı fırsatlar Sürekli öğrenme ve gelişme imkanı veren ufuk açıcı görevler
Güvenli İlerleme	Çalışma insanın yaşamdaki payını iyileştirmek ve önceden kestirilebilir bir yol bulmakla ilgili bir şeydir.	Adil, önceden kestirilebilir ödüller Somut ücret, sağlam yan ödemeler ve emeklilik paketi İstikrar Yapı ve program Kariyer eğitimi
Bireysel Uzmanlık ve Ekip Başarısı	Çalışma kazanan bir ekibin değerli bir parçası olmakla ilgili bir şeydir.	İşbirliği Keyif Yapı ve istikrar Yetkinlik kazanma olanağı Kişisel güçlü yanları artırmak
Risk ve Ödül	Çalışma değişim ve heyecanla dolu bir hayat yaşamak için var olan birçok fırsattan biridir.	Kişisel gelir durumunu iyileştirmek Esneklik Görev ve konumları uzun bir seçenekler listesinden seçme olanağı İşin yapılması için açık uçlu görev ve yaklaşımlar
Esnek Destek	Çalışma bir geçim kaynağıdır, ama henüz ( veya halen) bir öncelik değildir.	Esneklik İyi tanımlanmış tatil ve aile yardımları İyi tanımlanmış iş programları; görevlere kolayca girip çıkma imkanı Gerçek, eşzamanlı olmayan görevler
Az Yükümlülük ve Kolay Kazanç	Çalışma ivedi ekonomik kazancın kaynağıdır.	Alınması görece kolay görevler İyi tanımlanmış çalışma rutinleri Cazip maaş ve yan ödeme paketleri İstikrar ve güven Takdir edilme

Spreitzer'e göre ( 1997) bireysel olarak işini anlamli gören işgörenler kendilerini işlerine daha fazla verecek ve işlerin planlandığı gibi gitmesi yönünde gayret göstereceklerdir (Ceylan ve

diğerleri 2005, s. 41). Bu durumun tersi düşünöldüğünde işini anlamsız ve sıkıcı bulan işgörenin örgüte bağıllık duymasının mümkün olmayacağı sonucuna varılabilir.

## 4.2. ADAY İŞGÖRENİ İŞ ARAMA SÜRECİNE İTEN FAKTÖRLER

Örgütlerde aday işgörenin iş arama sürecine zemin hazırlayan bazı değer ve ihtiyaçları söz konusudur. Bunlar önem sırasına göre şu şekilde belirtilebilir: Başarı ihtiyacı, geribesleme, özerklik, istikrar ve tutarlılık, adalet, tanınma, kabul edilme ve statü, dürüstlük, sorumluluk ve anlamlılık, maddi rahatlık, iş güvenliği ve güvencesi, rahat ve konforlu çalışma ortamı ( Tortop ve diğerleri 2007, s.43). Aşağıda bu çerçevede işgören şikayetlerinden ve iş arama nedenlerinden en çok karşılaşılanları ele alınacaktır.

### 4.2.1. Ücret ve Yan Haklardaki Tatminsizlik ve/veya Adaletsizlik – Ödüllendirme Sistemindeki Yetersizlikler

İş arayışında işgörenleri tetikleyen unsurlardan biri ücret yönetimi ile ilgili olarak yaşadıkları problemlerdir. Yöneticilerin işgörenleri elinde tutmak için kullandıkları en etkili araçlardan biri ücret yönetimidir. Doğru bir ücretlendirme çalışması yaparken dikkat edilmesi gereken ilkeleri Uğur (1994) aşağıdaki genel başlıklar ile sıralamıştır (Okakin 2008 içinde , ss. 128-129 )

- **Eşitlik İlkesi:** Her işin özellikleri ve o işi yapan işgörenin nitelikleri belirlenerek, eşit işe eşit ücret ödenmelidir.
- **Dengeli Ücret İlkesi:** Ücret işgörene belli bir hayat düzeni sağlayacak kadar doyurucu, işletmenin maliyetlerini aşırı bir şekilde artırmayacak kadar da ölçülü ve dengeli olmalıdır.
- **Kıdeme Göre Ücret İlkesi:** Bir ast üstünden yüksek ücret almamalıdır, aksi takdirde ücretin motive edici ve yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkar.
- **Bütünlük İlkesi:** Mavi yaka – beyaz yaka, kadın personel – erkek personel gibi herhangi bir sınıflandırma yapılmaksızın tüm çalışanları kapsayan adil bir ücret politikası uygulanmalıdır.

- **Objektiflik İlkesi:** Ücretler ve ücret artışları nesnel ve herkesin hak ettiği ölçüde olmalıdır.
- **Esneklik İlkesi:** İşletmenin ücret politikası ve ücret sistemi değişen ekonomik, yasal, sosyal ve çevre koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.
- **Açıklık İlkesi:** İşletmede uygulanan ücret sistemleri ve uygulamalarının her işgören tarafından kolaylıkla anlaşılabilir nitelikte olması gerekmektedir. Ücret politikası hakkında tüm çalışanlara bilgi verilmeli ve onların bu konudaki görüş ve düşünceleri alınmalıdır.

Bu yedi ilkenin herhangi birinde yaşanan dengesizlik adayı dış çevredeki fırsatları değerlendirmeye sürükleyebilmekte ve arayışa yöneltebilmektedir.

#### 4.2.2. Kariyer Beklentilerinin Karşılanmıyor Olması

Kariyer planlama kişinin kendi sorumluluğundadır ve aile, ekonomik düzey, sosyal çevre, bireyin sosyal geçmişi gibi sosyal etmenler ile bireyin kişiliği ve meslek ilgi alanları, bireyin değerleri, bireyin beklentileri gibi psikolojik etmenlerden etkilenir.

Kariyer Gelişimi sürecinde birey beş ana evreden geçer:

- **Araştırma aşaması:** 20' li yaşlarda, yani okuldan işe geçiş döneminde sona ermektedir. Örgütle en az ilişkili dönemdir.
- **Yerleşme evresi:** Kişinin iş araması ile başlar ve ilk başlama süresini kapsar.
- **Kariyerin Orta Evresi:** Kişilerin performanslarındaki gelişme devam edebileceği gibi duraksayabilir veya gerileyebilir.
- **Kariyerin Geç Evresi:** Bu aşamaya ulaşmış kişilerden yeni bilgiler öğrenmeleri veya geçmişte gösterdikleri performanstan daha üstün performans göstermeleri beklenmemektedir.
- **Gerileme:** Kişinin emeklilik dönemine girmesidir.

Bu evrelerden genellikle kariyerinin yerleşme ve orta evre aşamalarında olan işgörenler ilgi, beceri ve değerlerini değerlendirirler, hedeflerini belirlerler, kariyer fırsatlarını örgütleri içerisinde değerlendirirler ve önce örgüt içindeki fırsatları araştırır ve denerler,



örgüt içerisinde kariyer planına uygun fırsatların olmadığını düşündükleri noktada ise diğer örgütlerdeki iş arayış süreçleri başlamış olur. Çoğu durumda, üretken işgörenler, kariyer yollarının beklenmedik şekilde ortadan kalkması ve buldukları pozisyonları ileri gidememe –kariyer düzleşmesi- durumunda işten ayrılmayı tercih ederler (Bagdadli ve diğerleri 2003, Seymen 2004 içinde, s.98).

İşgörenlerin kariyer planlaması süreci içerisinde isteklerini belirleme amacı ile Werther ve Davis ( 1989) tarafından yapılan bir çalışmada beş temel faktör saptanmıştır ( Okakin 2008, ss.139 – 140).

- **Kariyer Eşitliği:** İşgörenler kariyerlerini geliştirmeye imkan verecek bir performans ve terfi sisteminin oluşturulmasını istemektedirler.
- **Amir İlgisi:** İşgörenler üstlerinin kariyer geliştirmede ve performans geribildirimlerinde aktif rol oynamasını talep etmektedirler.
- **Fırsatlardan Haberdar Olmak:** İşgörenler kariyerlerinin örgüt içinde gelişebileceği fırsatları öğrenmek istemektedirler.
- **İşgörenlerin ilgileri:** Her işgören farklı ölçülerde bilgiye gereksinim duyar ve kariyer gelişimine farklı düzeylerde ilgi gösterir. Bu farklılıkları göz önüne alan kişiye özgü kariyer programları geliştirilmelidir.
- **Kariyer Tatmini:** İşgörenler mesleklerine ve yaşlarına göre kariyerlerinden farklı düzeylerde tatmin duymaktadırlar.

Yukarıda bahsi geçen bu beş temel faktörde göz ardı edilen sadece bir unsur bile işgöreni farklı iş fırsatlarını değerlendirmeye sevk edebilmektedir.

#### **4.2.3. Monotonluk - İş Tatminsizliği - Kurumu ve / veya Sektörü Sevememek**

İşin fazla monoton olması, işgörenin birbirine benzeyen hareketler yapmasını gerekli kılar. Personel bu gibi işlerde sadece dikkatini kullanacak, zihinsel çalışmasına ihtiyaç kalmayacaktır. İşgörenin asgari de olsa zekasını kullanmasını gerekli kılmayan işler, hiçbir ilgi uyandırmamaktadır. Zekanın verdiği yaratıcılık insanın ruhsal bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç giderilmediğinde monotonluk denen olay ve zihinsel durgunluğun verdiği bedbinlik ve tatminsizlik halleriyle ortaya çıkacaktır ( Eren 2010, s.243). Bu monotonluğu gidermek adına

*iş genişletme* (bir işgörenin sadece tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine birkaç işi öğrenerek yerine getirmesi), *iş zenginleştirme* ( çalışanların tamamlamak zorunda oldukları görevlerin düzeyini ve karmaşıklığını artırarak ve onlara gerekli otoriteyi vererek daha fazla sorumluluk sahibi olmalarına çalışmak), *iş rotasyonu* (çalışanları farklı görevler içeren işler arasında dolaştırarak görev çeşitliliği sağlamak) gibi araçları doğru şekilde kullanılması gerekmektedir (Biber ve Marangoz, ss. 204-205). Aksi takdirde işgörenler arayışa geçmektedir. Rusbelt ve arkadaşlarına göre ( 1988, s. 599), uzmanlar iş tatmininin iş performansı, işten ayrılma niyeti, hayal kırıklığı gibi tepkilerin belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir ( Çekmecelioğlu içinde, s. 28).

Kurumu ve sektörü sevememek ise çoğu zaman eksik ya da hiç araştırılmadan yapılmış iş tercihleri, bazen de uygulama ve kişinin kendisini tanıma süreci içerisinde zamanla ortaya çıkan sonuçlar olabilmektedir. Çevresel faktörler, devlet tarafından alınan karar ve düzenlemeler ile de kişiler zamanla şirket ya da sektörlerinden soğuyabilmekte ve yeni iş fırsatlarını değerlendirmek isteyebilmektedir.

#### **4.2.4. Fiziki Çalışma Koşullarındaki Tatminsizlik – Aşırı İş Yükü – Fazla Mesai Sıklığı**

İş yerinin uzaklığı, iş yerine ulaşım imkanlarının kısıtlı olması ya da işgörene ekstra bir maliyet unsuru haline gelmesi, ofis düzeni, aydınlatma, ısınma, ergonomi, ofis araç ve gereçleri gibi fiziki unsurların işin kalitesini düşürecek yetersizlikte olması, iş yükünün ve fazla mesai durumunun rutin bir şekilde normallerin üzerinde olması ve işgörenin iş – yaşam dengesini negatif yönde etkiliyor olması gibi sebepler işgöreni iş arayış sürecine itebilen faktörler arasında yer alabilmektedir.

#### **4.2.5. Birinci Dereceden Yönetici ile Yaşanılan Problemler ve / veya Mobbing**

İşyerinde zorbalık ve duygusal taciz, ya da uluslararası kabul görmüş adıyla mobbing , bir kişinin ya da bir grubun hedef seçilmiş kişiye karşı uyguladıkları ısrarlı, sistematik, aşağılayıcı, hakir görücü, yıldırıcı, haksız söz ve davranışlardır. Bu şekilde gücün kötüye kullanılması sonucu, hedef seçilen kişi kendini altüst olmuş, tehdit altında, dışlanmış, aşağılanmış ve yaralanmış hisseder, kendine olan güveni sarsılır, yeteneklerinden şüphe etmeye başlar ve büyük stres altında kalır. Aldığı yara türlü psikolojik rahatsızlıklara,

bedensel hastalıklara yol açar, bazıları çalışamaz hale gelir. Sonuç mutlaka işten ayrılma ya da atılmadır (Arpacioğlu, 2008, Demir ve Çavuş 2009 içinde, s.14).

Çalışma hayatında çalışanlar birçok olay ve durumla karşı karşıya gelmektedir. Çalışanın üstüyle, astıyla veya aynı konumda çalıştığı kişilerle gün içerisinde yapmış olduğu tartışmalar, kavgaların, mobbing olarak değerlendirilmesi uygun değildir. Mobbing uzun süreli ve sistemli bir şekilde çalışanları yıldırma politikasıdır ( Ekiz 2010, s. 9). Mobbing kadar olmasa da çözüme kavuşamayan bu türden amir ile işgören arasındaki anlaşmazlık ve bunun özellikle işgören üzerinde bıraktığı negatif etki de çoğu zaman işgöreni iş arayışına sevk eden en önemli ve hatta birincil faktör olabilmektedir.

#### **4.3. GÜNÜMÜZDE ADAY İŞGÖRENİN YARARLANDIĞI İŞ BULMA KANALLARI**

İnsan Kaynakları Yönetimine yönelik çalışmalarda alışlagelen genellikle eleman arama sürecinde firmaların hangi kaynaklardan faydalanabileceğini araştırmak olmuştur. Ancak bu sürecin bir de aday işgören tarafından nasıl değerlendirildiği ve hangi tip işgörenin hangi kaynakları daha çok tercih ettiği de işletmecilik açısından önemli bir konudur. Bu başlık altında bu kanalların neler olduğu incelenecektir.

İnsan kaynakları yönetimi tarafından bakıldığında aday işgörene ulaşma kanalları “*iç ve dış kaynaklar*” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

- **İç Kaynaklar:** İşletmenin mevcut çalışanları oluşturur. Giriş düzeyi dışındaki pozisyonlar için işletmeler genellikle iç kaynaklara başvururlar. Dışarıdan personel almanın gerekti çoğu durumda da birçok büyük işletme , boşalan mevkileri öncelikle mevcut işgörenlerle doldurma ve artakalan açığı dış kaynaklardan kapatma yolunu tercih ederler. İç kaynaklar terfi, rütbe indirimi, transfer, işletme içi açık işler şeklinde sıralanabilirler (Yetimaslan 2010, s. 8).

- **Dış Kaynaklar:** Dış kaynaklar, işletmelerin mevcut çalışanlarının dışında, çalışma arzusu ve yeterliliğinde olan kişileri kapsar. Dış kaynakları işletmeler daha çok giriş seviyesi ve üst düzey pozisyonlar için kullanmayı tercih ederler. İşletmeler genellikle aşağıdaki sebeplerden dolayı dış kaynaklardan yararlanma yoluna giderler ( Sabuncuoğlu 2000, s.78).
  - İşletmenin yeni kurulan bir işletme olması ya da yeni yatırımların söz konusu olması nedeniyle yeni işgörenlere ihtiyaç duyulabilmektedir.
  - Teknolojik değişimler sonucu farklı uzmanlık alanlarına sahip işgörenlere ihtiyaç duyulabilmektedir.
  - İşgücü arzının bol ve ucuz olduğu dönemlerde maliyetleri azaltmak için dış kaynaklardan yararlanılabilir. Yüksek ücret alan çalışanların işten çıkarılarak daha ucuz çalışanların işletmeye alınması maliyetleri düşürücü etki yaratabilmektedir.
  - Dış kaynaklardan işgören sağlanması iç kaynaklara göre işletmeye daha geniş bir aday havuzu oluşturma imkanı sağlamaktadır. Aday havuzundaki aday sayısı artıkça istenen niteliklere uygun işgöreni seçme olasılığı da artmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanarak aday sağlamak için iş ilanları, kendiliğinden başvurular, aracılar yolu ile başvuru, iş ve işçi bulma kurumları, özel istihdam büroları, eğitim kurumları, İnternet portalları, sendikalar ve mesleki kuruluşlar, staj uygulamaları, kafa avcısı, kısmi süreli çalışanlar, çalışan kiralama gibi kaynaklardan yararlanılmaktadır ( Altun 2006 ve Yetimaslan 2010).

İşletmelerin personel ihtiyacını karşılamada bu kaynaklar arasındaki tercihini etkileyen çok çeşitli faktörler vardır. İşletme açısından bu faktörler arasında; aranan işgücünün niteliği, işletmenin ekonomik koşulları, geleceğe yönelik planları, işgücü ihtiyacının şiddeti, yasal alanda istihdam prensibi gibi benimsenen ve uyulma zorunluluğu olan ilkeler ve maliyet analizleri en önemli olanlarıdır (Fındıkçı 2003, s. 171).

Aday işgörenler açısından bakıldığında ise kullanılan kaynakları aşağıdaki gibi sıralandırabiliriz:

- Firma web sitesi üzerinden açık ilana başvuru
- Firma web sitesi üzerinden genel başvuru
- Kariyernet, Secretcv gibi insan kaynakları siteleri üzerinden firma açık ilanlarına başvuru
- İnsan Kaynakları Danışmanlık firması kapalı ilanı
- Gazete ilanı
- Çalışılan firmanın kurum içi pozisyonları
- Grup şirketi imkanları
- Kafa Avcısı (Ben iş aramam, eleman arayan beni bulur mantığı)
- Yönetici Adayı ( Management Trainee) alımları
- Referans
- Sosyal paylaşım ağları ( Facebook, LinkedIn, Xing vb.)
- Stajyerlikten kadroya geçiş
- Dönemsel ya da kısmi süreli işgören statüsünden daimi işgören statüsüne geçiş
- Bağlı bulunan dernek, cemiyet, lobiler

## 5. ADAY İŞGÖRENİN İŞ BULMA SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

### 5.1. UYGULAMANIN ÖNEMİ ve AMACI

Bu çalışma ile daha önce firmalar tarafından yürütülmüş ve incelenmiş işgören temin kaynaklarını bir de işgören gözü ile irdelemek ve aday işgörenin iş arama sürecini etkileyen faktörlerin yüzdesel veriler ile bir profilini çıkarmak hedeflenmektedir. Bu sonuçlar ışığında işverenlerin hangi profildeki adaya hangi araçlar vasıtası ile ulaşabilecekleri hakkında fikir sahibi olabilmesi, diğer taraftan akademik çevrenin de aday işgören gözü ile iş arama sürecine ilişkin tercihlerine dikkati çekmek amaçlanmaktadır.

### 5.2. VERİ, YÖNTEM ve SINIRLILIKLAR

Araştırmada *tanımlayıcı istatistik yöntemi* kullanılarak araştırmanın amacına uygun olarak aday işgörenlerin iş arama sürecini etkileyen faktörler hakkındaki düşüncelerini saptamak adına tesadüfi örnekleme yöntemi ile anket çalışması yapılmıştır. Ankette ucu açık, çoktan seçmeli ve birden çok seçenekli sorular kullanılmıştır. Araştırma dönemi olarak 2011 Temmuz ayı belirlenmiş ve bu dönemde İstanbul ve İzmir’de yaşayan 250 özel sektör - beyaz yaka çalışan ile mail ortamında temasa geçilmiştir. 189 kişiden geri dönüş olmuştur. Bu durum % 75,6 anket geri dönüş oranını ifade etmektedir. 17 kişinin anketi ise yeterli veri alınamadığından geçersiz sayılmış, 172 kişi üzerinden sonuçlar incelenmiştir. Elde edilen verileri tanımlayan sayısal bilgiler tablo ve grafiklerle özetlenmiştir.

Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular vardır. Bu bölümde ankete katılanların yaş, cinsiyet, eğitim ve görev / unvan vb. bazında dağılımları öğrenilmeye çalışılmıştır. Anketin ikinci bölümünde yer alan sorular ise katılımcıların iş arama sürecini etkileyen faktörleri değerlendirmelerine ilişkin soruları kapsamaktadır.

Anket hızlı ve az maliyetle ulaşılabilecek hedef kitle sebebiyle sadece beyaz yaka ve özel sektörde çalışan işgörenlere uygulanmıştır; kamu çalışanı, mavi yaka ya da engelli çalışan gibi farklı statüdeki işgörenlere uygulanmadığından işgörenlerin sadece belli bir kısmı için fikir sahibi olmamıza yardımcı olabilecektir.

### 5.3. BULGULAR

#### 5.3.1. Genel İstatistikler

Araştırma kapsamında, aday işgörenler tarafından doldurulan anketlerden elde edilen tanımlayıcı veriler ve dağılımları aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 5.1 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin cinsiyete göre dağılımı**

Cinsiyet	%	Frekans
Kadın	52,3%	90
Erkek	47,7%	82

Araştırmaya katılan aday işgörenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 5.1’de gösterilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere, ankete katılan aday işgörenlerin %47,7’ si erkek, % 52,3’ü ise kadınlardan oluşmaktadır.

**Tablo 5.2 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin medeni durumlarına göre dağılımı**

Medeni Durum	%	Frekans
Evli	38,4%	66
Bekar	61,6%	106

Araştırmaya katılan aday işgörenlerin medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 5.2’ de gösterilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere, ankete katılan aday işgörenlerin % 38,4’ ü evli, % 61,6’ sı ise bekarlardan oluşmaktadır.

**Tablo 5.3 : Araştırmaya katılan erkek aday işgörenlerin askerlik durumlarına göre dağılımı**

<b>Erkek Aday İşgören Askerlik Durumu</b>	<b>%</b>	<b>Frekans</b>
Yapıldı / Muaf	89,7%	78
Tecilli	10,3%	9

Araştırmaya katılan erkek aday işgörenlerin askerlik durumlarına göre dağılımı Tablo 5.3' te gösterilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere, toplamda 85 cevap alınmıştır, 2 kişi soruyu cevaplandırmadan geçmiştir. Ankete katılan erkek aday işgörenlerin % 89,7' si askerlikten muaf ya da askerliğini tamamlamış, % 10,3' ü ise henüz askerliğini yapmamıştır.

**Tablo 5.4 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin yaş gruplarına göre dağılımı**

<b>Yaş Grupları</b>	<b>%</b>	<b>Frekans</b>
22 ve altı	0,0%	0
23-25	11,0%	19
26-30	51,2%	88
31-35	26,7%	46
35 üzeri	11,0%	19

Araştırmaya katılan aday işgörenlerin yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 5.4' te gösterilmiştir. Yaş grupları oluşturulurken genellikle iş arama portallarında da kullanılan deneyim yılına denk gelen yaş aralıkları dikkate alınmıştır. 22 ve altı öğrenci yeni mezun, 23-25 yeni işe başlamış-uzman yardımcısı, 26-30 uzman seviye, 31-35 kıdemli uzman, 35 ve üzeri de orta kademe yönetici - yönetici seviyelerini hedef olarak oluşturulmuştur. Tablodan da görüldüğü üzere, ankete katılan aday işgörenlerin hiçbiri 22 ve altı yaş grubunda bulunmamaktadır. Aday işgörenlerin % 11,0' ı 23-25, % 51,2' si 26-30, %26,7'si 31-35 ve %11,0'ı 35 üzeri yaş gruplarında bulunmaktadır. Anlaşılacağı üzere ankete katılanların yaklaşık yarısı 26-30 yaş grubundan oluşmaktadır.



**Tablo 5.5 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin eğitim durumlarına göre dağılımı**

Eğitim Durumu	%	Frekans
İlköğretim	0,6%	1
Lise	3,5%	6
MYO	5,3%	9
Lisans	61,4%	105
Yüksek Lisans	29,8%	51
Doktora	1,2%	2

Araştırmaya katılan aday işgörenlerin eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 5.5’ te gösterilmiştir. Katılımcılardan bir kişi soruyu cevaplandırmadan geçmiştir. Bu anket çalışmasında ankete en çok katılım %61,4 oranı ile lisans mezunu kişilerden, sonrasında da %29,8’lik oran ile yüksek lisans mezunu kişilerden oluşmaktadır.

**Tablo 5.6 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin iş hayatındaki toplam deneyim süresine göre dağılımı**

İş Hayatındaki Toplam Deneyim Süresi	%	Frekans
Tecrübesiz	1,7%	3
2 yıldan az	8,1%	14
2-5 yıl (5 yıldan az)	34,9%	60
5-8 yıl (8 yıldan az)	22,1%	38
8 yıl ve üzeri	33,1%	57

Araştırmaya katılan aday işgörenlerin iş hayatındaki toplam deneyim süresine göre dağılımı Tablo 5.6’ da gösterilmiştir. Anket çalışmasında ankete en çok katılım % 34,9 ‘luk oran ile 2 - 5 yıl arası deneyim sahibi kişilerden, ikinci olarak da %33,1’lik oran ile 8 yıl ve üzeri deneyim sahibi kişilerden oluşmaktadır.

**Tablo 5.7 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin çalışma durumuna göre dağılımı**

Çalışma Durumu	%	Frekans
Çalışan	89,5%	154
İşsiz	10,5%	18

Araştırmaya katılan aday işgörenlerin çalışma durumuna göre dağılımı Tablo 5.7’ de gösterilmiştir. Anket çalışmasında katılımcıların büyük çoğunluğu çalışan kesimden oluşmaktadır.

**Tablo 5.8 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin aktif olarak iş arayış durumuna göre dağılımı**

Aktif İş Arayış Durumu	%	Frekans
Aktif olarak iş arıyor	30,2%	52
Aktif olarak iş aramıyor	70,3%	121

Araştırmaya katılan aday işgörenlerin aktif iş arayış durumlarına göre dağılımı Tablo 5.8’ de gösterilmiştir. Anket çalışmasında katılımcıların büyük çoğunluğu aktif olarak iş aramayan kesimden oluşmaktadır.

Araştırmada ulaşılmış aday işgören profiline ilişkin diğer sonuçlara ekler kısmında özet tablo şeklinde ulaşılabilmektedir (Bkz. EK 2 ). Buna göre anket katılımcılarının %44,9 ‘unun 0-2 yıl ( 2 yıldan az), % 34,7’sinin ise 2 -5 yıl ( 5 yıldan az) *en son çalıştıkları kurumda* deneyimi bulunmaktadır. Katılımcıların yaklaşık yarısının ( %48,8’i ) en son görev aldıkları pozisyon *uzman* seviyesidir, %23,4’ü insan kaynakları alanında, % 23,4’ü satış alanında, geri kalanlar ise diğer iş alanlarında görev almaktadır. Katılımcıların mevcut ya da en son buldukları sektörler ağırlıklı olarak danışmanlık ( %9,5), ilaç (%14,3), otomotiv ( %7,7), sağlık ( %7,1) ve teknoloji ( % 5,4) sektörleridir. Toplam katılımcıların %66,1’i %100 yabancı sermayeli ya da yabancı ortağı bulunan bir firmada görev almaktadır.

Ankete katılan aday işgörenlerin genel tercihleri ve yargıları ile ilgili sorulara ilişkin frekans ve yüzdelere ise aşağıdaki gibidir.

**Tablo 5.9 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin çalışmayı tercih ettikleri firmanın menşee durumuna göre dağılımı**

Çalışmayı Tercih Ettikleri Firmanın Menşee	%	Frekans
Fark etmez	34,9%	59
%100 yerli firmadır	4,1%	7
%100 yabancı veya yabancı ortaklı firmadır	60,9%	103

Tablo 5.9' a göre araştırmaya katılan aday işgörenlerin 3'ü bu soruyu cevaplandırmamıştır. Cevaplandıranların %60,9'u yerli firmada çalışmayı tercih etmemektedir.

**Tablo 5.10 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerden yerli firmada çalışmayı tercih etmeyenlerin öne sürdükleri gerekçe durumuna göre dağılımı**

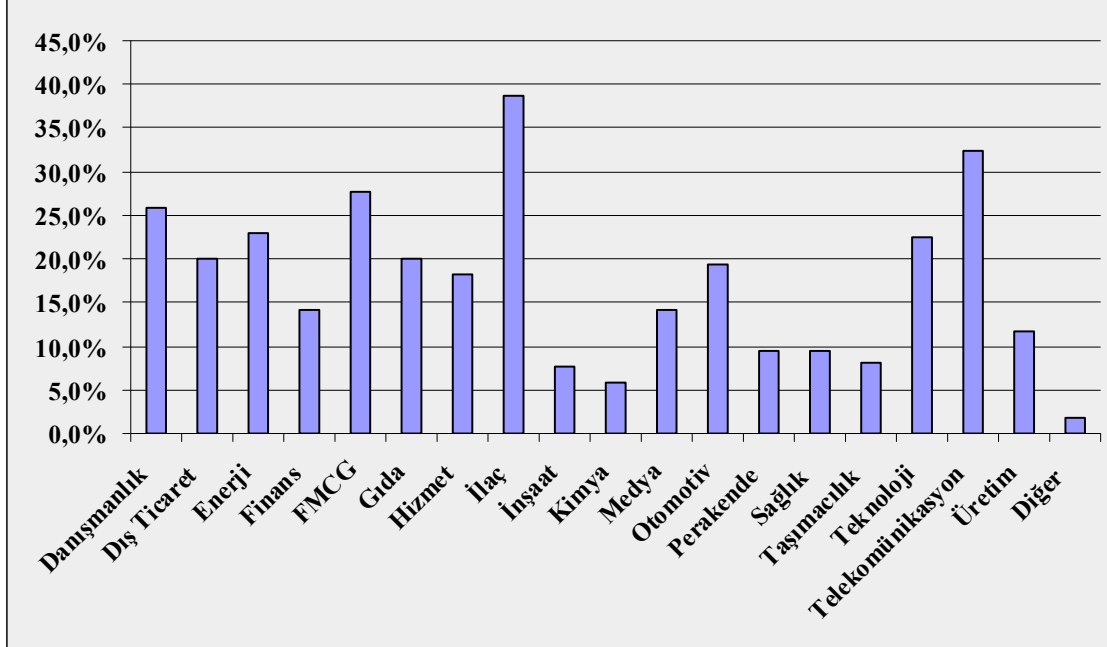
Yerli Firmada Çalışmak İstememe Sebebi	%	Frekans
Çalışana yerli firmalara kıyasla daha fazla değer veren kurumlar olduklarını ve insan kaynakları fonksiyonlarının daha adil uygulandığını düşünüyorum.	49,6%	57
Farklı ülke ve kültürler ile bağlantıda olmak ve seyahat imkanının olması cazip geliyor.	12,2%	14
Yurtdışında çalışma imkanının sağlanabiliyor olması cazip geliyor.	3,5%	4
Yerli firmalarındaki patron firması zihniyetinin yabancı firmalarda olmadığını düşünüyorum.	26,1%	30
Bu firmalarda çalışmanın prestijinin daha yüksek olduğunu düşünüyorum.	8,7%	10

Tablo 5.10' da görülebileceği üzere ankete katılanların 115' inin verdiği cevaba göre katılımcıların %49,6'sı yabancı ortaklı veya %100 yabancı sermayeli firmaların çalışana yerli firmalara kıyasla daha fazla değer veren kurumlar olduklarını ve insan kaynakları fonksiyonlarının daha adil uygulandığını düşünmektedir. Daha sonra gelen tercih sebebi ise %26,1 ile yerli firmalarındaki patron firması zihniyetinin yabancı firmalarda olmadığını düşüncesidir.

**Tablo 5.11 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerden yerli firmada çalışmayı tercih edenlerin öne sürdükleri gerekçe durumuna göre dağılımı**

Yerli Firmada Çalışmak İsteme Sebebi	%	Frekans
Yerli girişimciliği önemsiyorum, ülkeme doğrudan katkı sağladığımı düşünüyorum	50,0%	8
Dil becerilerim yabancı firmalarda çalışmam için yeterli seviyede değil	6,3%	1
Firma kültürünün yerli firmalarda yapıma daha uygun olduğunu düşünüyorum	18,8%	3
Üst kademelere yükselme şansımın daha kolay olduğunu düşünüyorum	25,0%	4

Tablo 5.11' e göre ankete katılanlardan yerli sermayeli firmada çalışmayı tercih eden 16 kişinin yarısı yerli girişimciliği ve ülkeye doğrudan katkıyı önemsedığı için yerli firmada çalışmayı tercih ettiğini işaretlemiştir.



**Şekil 5.1 : Aday işgörenlerin çalışmayı tercih ettikleri sektörlere göre dağılımı**

Ankete katılan 170 kişinin 2011 Temmuz ayında vermiş olduğu cevaplara göre Şekil 5.1’ de görüldüğü üzere en çok tercih edilen sektörler sırası ile ilaç, telekomünikasyon ve hızlı tüketim ürünleri sektörüdür.

**Tablo 5.12 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin en son yapmış oldukları iş değişikliğinin ( ya da şuan aktif iş arayış sürecindeler ise) birincil sebebinin yüzdesel dağılımı**

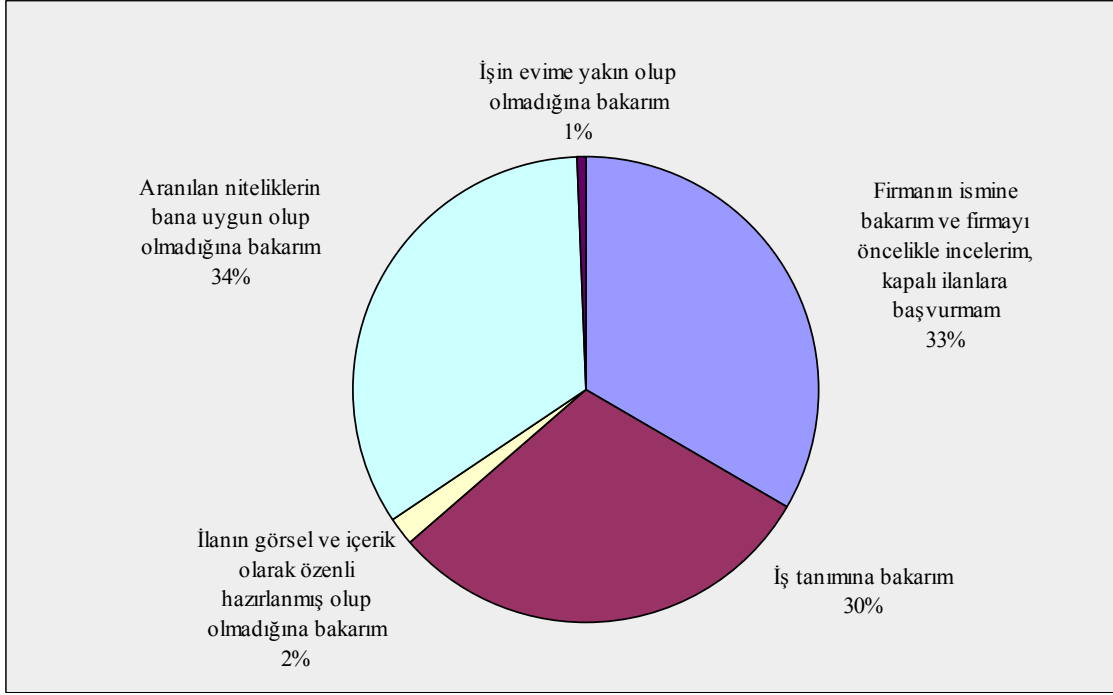
İş Arayış Sebebi	%	Frekans
Kariyer imkanı görememek, dışarıdaki kariyer fırsatlarını değerlendirmek	29,1%	44
Ücret ve yan haklardaki tatminsizlik ve/veya adaletsizlik	23,2%	35
İş tatminsizliği, monotonluk	14,6%	22
Birinci dereceden yönetici ile yaşanan problemler	9,3%	14
Diğer	8,6%	13
Aşırı iş yükü – fazla mesai	4,6%	7
Mobbing ( İş yerinde duygusal taciz )	3,3%	5
Kurum kültürünü sevmemek	2,6%	4
Sektörü sevmemek	2,0%	3
Başarının takdir edilmemesi, ödüllendirme sistemindeki yetersizlikler	1,3%	2
Ulaşım problemi	1,3%	2

Araştırmaya katılanların 151’inin vermiş olduğu yanıtlara istinaden Tablo 5. 12’ de görüldüğü üzere aday işgörenler en çok kariyer ve ücret ile ilgili endişeleri sebebiyle iş arayışına yönelmişlerdir.

**Tablo 5.13 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin kullanmayı tercih ettikleri iş bulma kanallarının yüzdesel dağılımı**

İş Bulma Kanallı	%	Frekans
Kariyer.net, Secretcv gibi insan kaynakları siteleri üzerinden firma açık ilanlarına başvuru	81,4%	127
Firma web sitesi üzerinden açık ilana başvuru	51,3%	80
İnsan Kaynakları Danışmanlık firmalarına başvuru (Çıktıkları kapalı ilanlar ve sonraki dönem farklı pozisyonlar için adaylara yapmış oldukları aramalar)	46,2%	72
Referans	34,6%	54
Firma web sitesi üzerinden genel başvuru	28,2%	44
Gazete ilanı	21,2%	33
Çalıştığınız firmanın kurum içi pozisyonları	16,7%	26
Kafa Avcısı (Ben iş aramam, eleman arayan beni bulur)	12,2%	19
Sosyal paylaşım ağları ( Facebook, LinkedIn, xing vb.)	8,3%	13
Grup şirketi imkanları	5,1%	8
Stajyerlikten kadroya geçiş	3,2%	5
MT alımları	1,9%	3
Dönemsel kadrodan daimiye geçiş	1,3%	2
Bağlı bulunan dernek, cemiyet, lobiler	1,3%	2
Diğer	0,6%	1

Tablo 5.13' te belirtildiği üzere ankete katılan 163 aday işgörenin vermiş olduğu cevaplara göre işgören tarafınca en çok tercih edilen iş bulma kanalları sırasıyla aday %81,4'lük oranla iş arama portalları, % 51,3'lük oranla firma web siteleri üzerinden açık ilanlar ve % 46,2'lik oranla insan kaynakları danışmanlık firmalarıdır. Bu kanallardan yalnızca birini seçmeleri istendiğinde verdikleri cevaplara istinaden yapılan sıralamaya göre yüzdesel dağılımda ise %63, 8' lik oran ile iş arama portalları birinci sırada yer almaktadır. Sonrasında sırayla % 8,6' şar oranlar ile insan kaynakları danışmanlık firmaları ve referanslar aracılığı ile iş bulma yöntemi ve %7,4 oran ile firma web sitesi üzerinden açık ilana başvuru tercih edilmiştir (Bkz. EK 2).



**Şekil 5.2 : Araştırmaya katılan aday işgörenlerin bir ilana başvururken en çok dikkat ettikleri noktalara göre yüzdesel dağılımı**

Şekil 5.2' e göre ankete katılan 171 aday işgörenler ilanları incelerken yaklaşık yüzdeler ile ağırlıklı olarak üç konuya önem vermektedir: Aranılan niteliklerin kendilerine uygun olması, firmanın hangi firma olduğu ve iş tanımı.

### 5.3.2. Çapraz İstatistikler

**Cinsiyete göre:** Yapılan ankete göre sadece kadın aday işgörenlerin cevaplarına baktığımız zaman %43,8 ile ilaç sektörü en çok tercih edilen sektörlerdendir. % 32,1' lik bir oran ile *kariyerleri ile ilgili endişeleri* iş arama sürecinde kadın işgörenlerin birincil nedeni olmakta, %65,9' luk bir oran ile de iş bulma kaynaklarından en çok iş arama portallarını kullanmaktadırlar. İlanları incelerken dikkat ettikleri noktalar da yine % 34, 4 ile firmanın ismi, % 32,2 ile iş tanımı ve % 31,1 ile aranılan niteliklerin kendisine uygun olmasıdır. Sadece erkek aday işgörenlerin cevaplarına bakıldığında ise %33,3 ile ilaç sektörü en çok tercih edilen sektörlerdendir, bunun yanında enerji, otomotiv, teknoloji ve telekomünikasyon da çok yakın oranlarla tercih edilmektedir. % 30,' luk bir oran

ile ücret ile ilgili endişeleri iş arama sürecinde erkek işgörenlerin birincil nedeni olmakta, %61,5' lik bir oran ile de iş bulma kaynaklarından en çok iş arama portallarını kullanmaktadırlar. İlanları incelerken dikkat ettikleri noktalar da yine % 37 ile aranılan niteliklerin kendisine uygun olması, % 32, 1 ile firmanın ismi, % 28,4 ile iş tanımıdır.

**Medeni Duruma Göre:** Ankete katılan evli aday işgörenlerin iş arama sürecine gitmesine sebep olarak kariyer ( % 21) ve ücret (%22) benzer cevaplanma oranlarına sahipken, bekar aday işgörenlerde %34,4 'lük cevaplanma oranı ile kariyer ile ilgili sebepler birinci sırada, ücret ile ilgili gerekçeler %23,7 ile ikinci sırada gelmektedir.

**Yaş Durumuna Göre:** Ankete katılanlar işgörenlerin 23-25 yaş aralığında olan kesiminin % 43,8 'i kariyer ile ilgili endişeleri sebebiyle iş arama sürecine girmişken, 35 yaş ve üzeri kesimde bu oran % 28,6'dır. Ücret ile ilgili 23-25 yaş grubunda oran %12,5 iken, 35 yaş ve üzerinde % 28,6'dır. 23-25 yaş grubu aday işgörenler iş arama portalları, açık ilana başvuru, firma açık ilan ve genel başvuru, gazete ilanı ve insan kaynakları danışmanlık firmalarını iş bulma kaynağı olarak kullanırken, 35 yaş ve üzeri aday işgörenler iş bulma kanallarını firma açık ilan ve genel başvuruları, iş arama portalları, insan kaynakları danışmanlık firmaları, gazete ilanı, kurum içi iş fırsatları, kafa avcısı, referans, sosyal paylaşım ağları ve bağlı bulunan cemiyet ve dernekleri kapsayan çok daha geniş bir skalada kullanmayı tercih etmektedir.

**Eğitim Seviyesine Göre:** Ankete katılan aday işgörenlerin ilköğretim, lise ve MYO derecesine sahip olanların %50'si gıda sektöründe çalışmayı tercih ederken diğer sektörlerin tercih edilme yüzdeleri birbirini takip eden yakın rakamlar olmuştur. Lisans, yüksek lisans ve doktora derecesine sahip olanların tercihleri %39,1 ile ilaç ve %32, 7 ile telekomünikasyon olmuştur, sonrasında diğer sektörler gelmektedir, gıda %17,9' luk bir yüzdeye sahiptir. Lisans altı derece diplomaya sahip aday işgörenlerin % 35,7'si ücret ile ilgili sıkıntılar sebebiyle iş ararken, lisans ve üzeri derece diplomaya sahip adayların %21,2 si ücret , %30,7'si kariyer beklentileri sebebiyle iş arayışına girmiştir. Lisans altı dereceye sahip aday işgörenler sosyal paylaşım ağları, dernek ve cemiyetler, kafa avcısı, MT alımları, dönemsel kadordan ya da stajerlikten kadroya geçiş kanallarından hiçbirini iş bulma kanalı olarak tercih etmemişlerdir. %66,7' lik oranla en çok iş arama portallarını kullanmaktadırlar. Lisans ve üzeri diplomaya



sahip aday işgörenler ankette yer alan tüm kaynaklar için farklı oranlarda kullandıklarını gösterir şekilde cevaplarda bulunurken %64,2' lik yüzde ile iş arama portallarını en çok tercih ettikleri kaynak olarak seçmişlerdir.

**Deneyim Süresine Göre:** 2 yıl ve altı deneyime sahip kişiler yeterli sayıda olmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. 98 katılımcıdan oluşan 2- 8 yıl arası deneyime sahip anketi cevaplandıran aday işgörenlerin %32,6 sı kariyer ile ilgili problemleri sebebiyle iş arayışındadır. %19,1'i ücret, %16,9 'u iş tatminsizliği sebebiyle iş aramaktadır. Mobbing, yönetici ile anlaşamama, fazla mesai, sektörü ve kurumu sevmemek de diğer öne çıkan faktörlerdir. İş bulma kanalları ile ilgili seçeneklerden bağlı bulunan dernek ve cemiyetleri katılımcıların hiçbiri tercih etmemiştir, diğer seçeneklerden iş arama portalları yine birinci sıradadır. 8 yıl ve üzeri aday işgörenlerin %31'i ücret, %21,3'ü kariyer problemleri, %17'si birinci dereceden yönetici ile yaşadığı sıkıntıları, %14,9'u iş tatminsizliği ve monotonluk sebebiyle iş aramaktadır.

**Çalışan ve Aktif İş Arayan Aday İşgörenlere Göre :** Ankete katılan aday işgörenlerin çalışan ve aktif iş arayışında olanları arasında en çok kullanılan iş bulma kaynaklarında yine iş arama portalları ( %54,5) birinci sırada, sonrasında açık ilana başvuru ( % 12,1), İnsan kaynakları danışmanlık firmaları ( %9,1), referans ( %9,1) ve kafa avcısı gelmektedir ( %6,1). Dönemsel kadrolar çalışan ve aktif iş arayanlar için bir iş bulma kaynağı olarak tercih edilmemektedir.

**İşsiz ve Aktif İş Arayan Aday İşgörenlere Göre:** Ankete katılan aday işgörenlerin çalışmayan ve aktif iş arayışında olanları arasında en çok kullanılan iş bulma kaynaklarında iş arama portalları ( %60) birinci sırada iken, insan kaynakları danışmanlık firmaları %20 gibi ciddi bir oranda ikinci sırayı almaktadır.

**Uzmanlık Seviyesine Göre:** Ankete katılan kişiden oluşan aday işgörenlerin uzman ve altı seviyede olanlar 97 kişidir. 97 kişinin hiçbiri fiziki çalışma koşulları ve başarısının takdir edilmemesi ve ödüllendirme sistemindeki problemleri iş arayışları için öncelikli neden olarak belirtmemiştir. Kullanmayı en çok tercih ettikleri iş bulma kanalını sorduğumuzda katılımcıların %65'i iş arama portallarını seçerken, insan kaynakları danışmanlık firmaları %

9,7, referans %8,7 ve firma web sitesi üzerinden açık ilana başvuru % 6,8'lik cevaplanma oranına sahiptir. Bir ilana bakarken en çok dikkat ettikleri noktalara bakıldığında 108 kişi tarafından alınan cevaplarda firmanın ismi %35,2, aranılan nitelikler % 34,3, iş tanımı % 29,6 oranında tercih edilmiştir. Orta ve üst düzey yönetici profiline baktığımızda kullanmayı en çok tercih ettikleri iş bulma kanalını sorduğumuzda katılımcıların %63,9' u iş arama portallarını seçerken, insan kaynakları danışmanlık firmaları % 11,1, referans %8,3 ve firma web sitesi üzerinden açık ilana başvuru % 5,6'lık cevaplanma oranına sahiptir. Firma web sitesi üzerinden genel başvuru şikkını bu kademe çalışanların hiçbiri cevaplandırmayı tercih etmemiştir. Bir ilana bakarken en çok dikkat ettikleri noktalara bakıldığında 39 kişi tarafından alınan cevaplarda firmanın ismi %30,8, aranılan nitelikler % 28,2, iş tanımı % 38,5 oranında tercih edilmiştir. 35 yönetici seviyesinde katılımcıdan alınan verilere göre iş arayışı için birincil nedenlere baktığımızda oranlar %22,9 ile kariyer beklentisi ve yine %22,9 ile iş tatminsizliği ve monotonluk, % 17,1 ile ücret ve 14,3 ile birinci dereceden yönetici ile yaşanan problemler şeklindedir.

**İlaç Firmasında Çalışanlara Göre:** Ankete katılan tüm aday işgörenlerin verdikleri cevaplarda tercih edilen sektör olarak öne çıkan ilaç sektöründe çalışan aday işgören katılımcıların cevaplarına göre onların ilanları incelerken en çok dikkat ettikleri nokta % 44,0'lık oran ile firmanın ismidir. Mevcutta ilaç sektöründe çalışan ve aktif iş arayan aday işgörenlerin aramalarındaki birincil neden sorulduğunda %60'ı ücretteki tatminsizlik, %40'ı kariyer ile ilgili endişelerini gerekçe göstermiştir.

**İnsan Kaynakları Alanında Çalışanlara Göre:** Ankette 88 kişilik baskın bir katılım sayısı ile dikkat çeken insan kaynakları alanında çalışan ve aktif olarak iş arayan aday işgörenlerde i arama sebebi olarak ücret ve kariyer arasındaki makas daha büyüktür. Kariyeri seçen adayların katılımcıların oranı % 31,3 iken, ücreti seçen katılımcıların oranı % 23,8'dir.

**Uzmanlık Alanlarına Göre:** Ankete katılanlar arasında 50 kişiden oluşan *satış ( müşteri hizmetleri, satış, pazarlama birimlerini içermektedir)* alanında çalışan aday işgörenlerin hiçbiri dönemsel kadroları bir iş bulma kanalı olarak dikkate almamıştır. Ankete katılanlar arasında 50 kişiden oluşan *operasyon ( asistanlık, denetim, finans, ithalat/ihracat, lojistik, muhasebe, operasyon, satın alma birimlerini içermektedir)* alanında çalışan aday işgörenlerin

%19,1 gibi ciddi oranda yüksek bir kısmı iş tatminsizliği ve monotonluk sebebiyle iş aramaktadır. Bu oran ücreti gerekçe gösterenler ile eşit seviyededir. *İnsan Kaynakları (halkla ilişkiler, idari işler, insan kaynakları ve özlük işleri birimlerini içermektedir)* alanında çalışan 49 katılımcının hiçbiri firma genel başvurularını öncelikli iş bulma kanalı olarak tercih etmemiştir, sadece 7'si ise çoklu seçme imkanı olan 19. soruda iş bulma kanalları arasında işaretleme tercih etmiştir. *Mühendislik* alanından sadece 4, *yönetim v hukuktan* 0, *üretimden* ise 10 kişi ankete katıldığından bu alanlara spesifik bir değerlendirme yapılamamaktadır.

**Danışmanlık Firmaları Hakkındaki Bulgular:** Ankete katılan ve iş bulma kanalı olarak insan kaynakları danışmanlık firması ilanlarını kullanmayı tercih etmeme sebeplerini yorumlayan 44 aday işgörenin %38, 6'sını oluşturan çoğunluğu "*yeterince iyi bir CV. sahibiyim, uygun bir iş için benim onlara ulaşmama gerek yok, onlar zaten bana ulaşabilmeli*" yargısında bulunmuştur. Ankete katılan ve iş bulma kanalı olarak insan kaynakları danışmanlık firması ilanlarını kullanmayı tercih etme sebeplerini yorumlayan 165 aday işgörenin %45,5' ini oluşturan çoğunluğu "*insan kaynakları danışmanlık firmaları işveren firmayla doğrudan irtibata geçmeden önce firma hakkında ve pozisyon hakkında detaylı bilgi alabilmem için iyi bir araçtır*" yargısında bulunmuştur.

**Firmanın Yerli ya da Yabancı Sermayeli Oluşuna Göre:** Anket katılımcılarından yerli firmada çalışma tercihi ile ilgili soruyu cevaplandıran 16 kişinin %50'si "*Yerli girişimciliği önemsiyorum, ülkeme doğrudan katkı sağladığımı düşünüyorum*" şeklinde gerekçesini ifade etmiştir. Anket katılımcılarının %100 yabancı sermayeli ya da yabancı ortaklı firmada çalışma tercihi ile ilgili soruyu cevaplandıran 115 kişinin % 49,6'sı "*Çalışana yerli firmalara kıyasla daha fazla değer veren kurumlar olduklarını ve insan kaynakları fonksiyonlarının daha adil uygulandığını düşünüyorum*" şeklinde gerekçesini ifade etmiştir.

**“Diğer” Olarak Belirtilmiş Alternatif Cevaplar:** Anket katılımcıları iş arama sürecine başlangıç noktası olarak yurtdışı eğitim fırsatı, okula devam zorunluluğu, askerlik, eş durumundan şehir değişikliği, çalışılan birimin yurtdışı tarafından yönetilmesine karar verilmesi ve lokaldekinin sonlandırılması, süreli sözleşmenin sona ermesi ve evlilik sebebiyle

iş değişikliği sebepleri alternatif olarak anket formlarına yazılmıştır. İş bulmak kanalları için katılımcılardan herhangi ilave bir kanal paylaşılmamıştır.

## 6. SONUÇ

Bilgi ve teknolojinin sanal dünya ile herkes tarafından ulaşılabilir hale gelmesi sonucu rekabette fark yaratabilecek en önemli aracın bu bilgi ve teknolojiyi üreten ve kullanan insan olduğu artık akademik çevre ve iş dünyasınca kabul görmüş bir yaklaşımdır. Bu anlamda psikolojik ve sosyal bir varlık olarak işgörenin tercihleri, davranış biçimleri ile örgüt içi ve/veya örgütler arasındaki kariyer hareketleri daha yakından izlenmek ve yorumlanmak durumundadır. Doğru işe doğru elemanı bulmak, yeteneği çekebilmek ve elde tutabilmek gibi kilit konular da firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri için daha dikkatlice üzerinde durdukları konular durumuna gelmiştir.

Bu çalışma ile işletmeciler tarafından bakılmış olan konulara bir de aday işgören gözü ile yaklaşmak istenilmiştir. Günümüzde aday işgörenin iş bulma sürecini ilişkin faktörleri inceleyen bu çalışmanın ilk bölümünde aday işgörenlerin iş bulma sürecini etkileyen yeni trend ve yaklaşımlara değinilmiş, ikinci bölümde aday işgören kavramı ve işletmelerin aday işgörene bakış biçimleri üzerinde durulmuş, üçüncü bölümde aday işgören ile ilgili diğer kavramlar ve iş bulma süreçlerini etkileyen motivasyon, çalışma ihtiyacı, ücret ve kariyer yönetimi, iş tatmini, çalışma koşulları, yönetici ile yaşanan problemler, mobbing ve iş bulma kanalları gibi faktörlere yönelik literatür araştırmalarına yer verilmiştir.

Son bölümde ise aday işgörenin iş bulma sürecini etkileyen faktörler üzerine hazırlanmış olan bir anket çalışması ve elde edilen veriler hakkında bilgi paylaşımında bulunulmuştur. Buna göre aşağıdaki gibi bir takım bulgulara ulaşılmıştır:

- Aday işgörenlere cinsiyetlerini dikkate alarak baktığımızda iş bulma süreçlerindeki yaklaşımları benzer nitelikler göstermektedir, ancak kariyer ve ücret önceliği olarak bakıldığında az bir fark ile erkek aday işgörenler için ücret iş arayışına geçme ve iş bulma sürecinde kadınlara oranla daha fazla öne çıkmakta, kadın aday işgörenlerde kariyer beklentileri birinci sırayı almaktadır.

- Askerlik hizmetini tamamlamış aday işgörenler ile askerlik hizmetini tamamlamamış aday işgörenler arasında makul bir değerlendirme yapmak ankete katılan askerlik hizmetini tamamlamamış aday işgören sayısının yetersiz olması sebebiyle mümkün olmamıştır.
- Evli aday işgörenler için ücret ve kariyer iş bulma sürecinde yakın oranlarda önem taşıırken, bekar adaylarda ücretten ziyade kariyer daha fazla önemsenen bir faktör durumundadır.
- Aday işgörenler yaş aldıkça kafa avcısı yolu ile firmaların kendisine ulaşmasını daha çok tercih etmektedir. Diğer taraftan diğer iş bulma kaynaklarını da takip etmeye devam etmektedirler. Genç aday işgörelere göre yaşı daha ileride olan aday işgörenler insan kaynakları danışmanlık firmalarını daha yüksek oranda bir iş bulma kanalı olarak kullanmayı tercih etmektedir.
- Aday işgörenlerde eğitim seviyesi arttıkça kariyer beklentisi ücret beklentisine göre daha önemli hale gelmektedir.
- Deneyim süresi arttıkça birinci dereceden yöneticiler ile yaşanan problemler daha çok iş arayışında etkili bir faktör halini almaktadır.
- Aktif iş arayında olan adaylar eğer işsizler ise insan kaynakları danışmanlık firmaları daha çok tercih edilen bir iş bulma kaynağı haline gelmektedir.
- Uzman ve altı pozisyonda çalışan adaylar öncelikli iş bulma kanalı olarak genel başvurularda şanslarını denerlerken yönetici seviyesindeki aday işgörenlerde bu kanal artık bir öncelikli tercih olmaktan çıkmaktadır.
- Uzmanlık seviyesi arttıkça ve yönetici kademesine gelindiğinde ücret beklentisi iş bulma sürecinde daha geri planlarda gelmekte, yönetici ile yaşanan problem ve iş tatmini daha öncelikli sorunlar haline gelmektedir.

Yapılan çalışmada karşılaşılan bir takım kısıtlar sonuçların değerlendirilmesinde göz önüne alınmalıdır. Ulaşılabilecek hedef kitlenin ağırlıklı olarak İstanbul'da yaşayan özel sektör ve beyaz yaka çalışanlardan oluşuyor olması, Türkiye geneli aday işgörenler açısından bir yorum yapma konusunda bir engel teşkil etmektedir. Aday işgörenin mavi yakalı olup olmaması, engelli kadrosunda çalışıp çalışmadığı, çocuk sahibi olup olmadığı gibi detaylar da her birinin kendi içlerinde özel durumlara sahip olması ve teknik farklılıklar içermesi sebebiyle anket dışı bırakılmıştır. Bir diğer önemli kısıt ise daha önce benzer bir çalışma ile literatürde karşılaşılmadığından anket için denenmiş bir ölçek kullanılamamış, dolayısıyla herhangi bir

hipotez test etme şansı olmamıştır. Çalışma okuyanlara sadece frekans ve yüzdeler bazında fikir verebilmektedir.

Özetle ifade etmek gerekirse bu çalışma ile kesin ve kanıtlanmış yargılara ulaşılamamakla birlikte hem işveren, hem işgören hem de akademik çevreye aday işgören gözü ile iş bulma sürecine ilişkin bir takım faktörlere dikkat çekmek istenmiştir. Bu vesile ile işverenlerin hangi seviye ve statüde adaya hangi kanallar vasıtası ile ulaşabileceği hakkında fikir sahibi olabilmesi, işgörenler iş bulma sürecine ilişkin daha bilinçli kaynak kullanımına gidebilmesi hedeflenmiştir.

Bundan sonraki araştırmalarda daha fazla sayıda ve daha geniş bir bölgede çalışan aday işgörene ulaşabilme durumunda geneli kapsayan daha anlamlı sonuçlara ulaşılabilecektir. Bu konuya ilişkin yeni bir anket hazırlanmak istenirse motivasyon ya da işe bağlılığı sağlayan faktörlere ilişkin geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler kullanılıp bir takım testler ile hipotez oluşturulur ise daha somut sonuçlara varmak mümkün olabilecektir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Acar, A.C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Dündar, G., Özçelik, A.O., Sadullah, Ö., Tüzüner, L. ve Uyargil, C., 2009. *İnsan kaynakları yönetimi*. 4.Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Akgemci, T., Bakan, İ., Basım, H. N., Bedük, A., Çelik, A., Fettahoğlu, Ö.O., Kesici, B., Öge, S., Özer, P.S., Soysal, A., Şimşek, M. Ş., Zerenler, M., 2007. *Kariyer yönetimi ve insan kaynakları yönetim uygulamaları*. Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Ayten Akatay ( Ed.). 2.Baskı. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Aykaç, B., Özer, M. A., Tortop, N. ve Yayman, H., 2007. *İnsan kaynakları yönetimi*. 2.Baskı. Ankara: Nobel Yayın.
- Can, H., Akgün, A. Ve Kavuncubaşı, Ş. , 2001. *İnsan kaynakları yönetimi*. 4.Baskı. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Ethem, İ., 1989. *Yönetim*. 2.Baskı. Ankara: Gül Yayınevi.
- Eren, E. 2010. *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 12.Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Erickson, T. J. ve Gratton, L., 2008. What it means to work here. *Harvard Business Review on Talent Management*. İ.Gülfidan (Çev.), İstanbul: Acar Basım (orjinal basım tarihi 2008).
- Fındıkcı, İ., 2003. *İnsan kaynakları yönetimi*. 5.Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gürol, Y., 2011. *Yeni dünya düzeninde insanın örgütte değişen rolü*. 1.Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Niles, S.G. ve Harris-Bowlsbey, J., 2008. *Carreer development interventions in the 21st century*. 3.Baskı. Ohio: Pearson.
- Okakın, N. 2008. *Çalışma yaşamında insan kaynakları yönetimi*. 1.Baskı. İstanbul: Beta
- Preffer, J. 1995. *Rekabette üstünlüğün sırrı insan*. 1.Baskı. İstanbul: Gençlik Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., 2000. *İnsan kaynakları yönetimi*. 1. Baskı. Bursa: ezgi Kitapevi.
- Tahiroğlu, F., 2002. *Düşünceden sonuca insan kaynakları*. 2.Baskı. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Ülgen, H. ve Mirze S.K., 2010. *İşletmelerde stratejik yönetim*. 5.Baskı. İstanbul: Beta Basım.



## ***Sürelî Yayınlar***

- Akgemci, T., Demirsel, M.T. ve Öğüt, A., 2004. Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12, ss. 277-290.
- Aksoy, B., 2005. Bilgi ve teknolojinin yarattığı örgütsel değişim: Nasıl bir insan kaynakları yönetimi?. *Bilgi Dünyası*. 6 (1), ss.58-77.
- Biber, L. ve Marangoz, M., 2007. İşletmelerin pazar performansı ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8 (2), ss. 202-217.
- Ceylan, A., Çöl, G. ve Gül, H., 2005. İşin anlamlılığını belirleyen sosyal-yapısal özelliklerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6 (1), ss.35-51.
- Çekmeceliolu, H.G., 2005. Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 6 (2), ss. 23-39.
- Demir, Y. ve Çavuş, M.F., 2009. Mobbing'in kişisel ve örgütsel etkileri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. 2 (1), ss. 13 – 23.
- Erdem, Z. 2007. Entelektüel sermayenin küresel ekonomi içerisindeki yeri ve önemi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. Sayı: 53, ss. 276 – 294.
- Miller, J.S. ve Cardy, R.L., 2000. Technology and managing people: Keeping the, “Human” in human resources. *Journal of Labor Research*, 11 (3), ss.447- 461.
- Seymen, O.A., 2004. Geleneksel kariyerdan, sınırsız ve dinamik / değişken kariyere geçiş: Nedenleri ve sonuçları üzerine yazınsal bir inceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 23 (1), ss.79-114.
- Şahin, A., 2004. Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı: 11, ss. 523 -547.

## ***Diğer Yayınlar***

- Altun, Y.P., (2006). İşletmelerde yetkinliğe dayalı işe alım ve bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi SBE.
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/> [erişim tarihi 23 Temmuz 2011]
- Ekiz, V. (2010). İşletmelerde yaşanan psikolojik şiddet. *Yüksek lisans Tezi*. Atılım Üniversitesi SBE.

*Yetenek yönetimi.* [http://en.wikipedia.org/wiki/Talent\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Talent_management) [erişim tarihi: 23 Temmuz 2011]

Yetimaslan, S., (2010). Stratejik insan kaynakları yönetiminde işe alım süreci ( Bir uygulama). *Yüksek Lisans Tezi.* Marmara Üniversitesi SBE.

## **EKLER**

- EK A1 : Anket metni.....**  
**EK A2 : Anket özet veriler.....**

# Aday Isgörenin Is Bulma Sürecini Etkileyen Faktörler

## 1. Cinsiyetiniz

- Kadın  Erkek

## 2. Medeni Durumunuz

- Evli  Bekar

## 3. Askerlik Hizmeti (Erkek adaylar için)

- Yapıldı/Muaf  Tecilli

## 4. Yaşınız

- 22 ve altı  
 23-25  
 26-30  
 31-35  
 35 üzeri

## 5. Eğitim Durumunuz

- İlköğretim  
 Lise  
 MYO  
 Lisans  
 Yüksek Lisans  
 Doktora

## 6. İş hayatınızdaki toplam deneyim süreniz

- Tecrübesiz  
 2 yıldan az  
 2-5 yıl (5 yıldan az)  
 5-8 yıl (8 yıldan az)  
 8 yıl ve üzeri

## 7. Şuan çalışıyor musunuz?

- Evet  Hayır

## 8. Şuanda aktif olarak iş arıyor musunuz?

- Evet  Hayır

# Aday Isgörenin Is Bulma Sürecini Etkileyen Faktörler

## 9. Şuan çalıştığınız kurumda (çalışmıyorsanız en son çalıştığınız kurumda) toplamda ne kadar süre çalıştınız?

- 0-2 yıl
- +2-5 yıl
- +5-8 yıl
- 8 yıl ve üzeri

## 10. Şuan çalıştığınız firmadaki (çalışmıyorsanız en son çalıştığınız kurumdaki) pozisyonunuz nedir?

- Üst Düzey Yönetici
- Orta Düzey Yönetici
- Kıdemli Uzman
- Uzman
- Uzman Yardımcısı / Yeni Başlayan
- Yarı zamanlı çalışan
- Stajyer

## 11. Kariyerinizde ağırlıklı olarak hangi iş alanında görev almaktasınız?

- |  |  |                                       |
|--|--|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> AR-GE            | <input type="radio"/> İnsan Kaynakları   | <input type="radio"/> Operasyon       |
| <input type="radio"/> Asistanlık       | <input type="radio"/> İş Geliştirme      | <input type="radio"/> Pazarlama       |
| <input type="radio"/> Bilgi İşlem      | <input type="radio"/> İthalat/İhracat    | <input type="radio"/> Personel Özlük  |
| <input type="radio"/> Denetim          | <input type="radio"/> Kalite             | <input type="radio"/> Satın Alma      |
| <input type="radio"/> Finans           | <input type="radio"/> Lojistik           | <input type="radio"/> Satış           |
| <input type="radio"/> Halkla İlişkiler | <input type="radio"/> Muhasebe           | <input type="radio"/> Üretim Planlama |
| <input type="radio"/> Hukuk            | <input type="radio"/> Mühendislik        | <input type="radio"/> Yönetim Kurulu  |
| <input type="radio"/> İdari İşler      | <input type="radio"/> Müşteri Hizmetleri | <input type="radio"/> Diğer           |

Diğer (lütfen belirtiniz)

## Aday Isgörenin Is Bulma Sürecini Etkileyen Faktörler

### 12. Şuanda çalıştığınız kurumun (çalışmıyorsanız en son bağlı bulunduğunuz kurumun) bulunduğu sektör nedir?

- |                                   |                                 |  |
|-----------------------------------|---------------------------------|--|
| <input type="radio"/> Danışmanlık | <input type="radio"/> İlaç      | <input type="radio"/> Taşımacılık      |
| <input type="radio"/> Dış Ticaret | <input type="radio"/> İnşaat    | <input type="radio"/> Teknoloji        |
| <input type="radio"/> Enerji      | <input type="radio"/> Kimya     | <input type="radio"/> Telekomünikasyon |
| <input type="radio"/> Finans      | <input type="radio"/> Medya     | <input type="radio"/> Üretim           |
| <input type="radio"/> FMCG        | <input type="radio"/> Otomotiv  | <input type="radio"/> Diğer            |
| <input type="radio"/> Gıda        | <input type="radio"/> Perakende |  |
| <input type="radio"/> Hizmet      | <input type="radio"/> Sağlık    |  |

### 13. Şuan çalıştığınız firma (çalışmıyorsanız en son çalıştığınız firma);

- %100 yerli firmadır  %100 yabancı veya yabancı ortaklı firmadır

### 14. Çalışmayı tercih ettiğiniz firma;

- Farketmez  %100 yabancı veya yabancı ortaklı firmadır
- %100 yerli firmadır

### 15. (Lütfen tercihiniz %100 yerli firma ise cevaplandırınız)

#### %100 yerli firma tercih ediyorum, çünkü;

- Yerli girişimciliği önemsiyorum, ülkeme doğrudan katkı sağladığımı düşünüyorum
- Dil becerilerim yabancı firmalarda çalışmam için yeterli seviyede değil
- Firma kültürünün yerli firmalarda yapıma daha uygun olduğunu düşünüyorum
- Üst kademelere yükselme şansımın daha kolay olduğunu düşünüyorum

### 16. (Lütfen tercihiniz %100 yabancı veya yabancı ortaklı firma ise cevaplandırınız)

#### %100 yabancı veya yabancı ortaklı firma tercih ediyorum, çünkü;

- Çalışana yerli firmalara kıyasla daha fazla değer veren kurumlar olduklarını ve insan kaynakları fonksiyonlarının daha adil uygulandığını düşünüyorum.
- Farklı ülke ve kültürler ile bağlantıda olmak ve seyahat imkanının olması cazip geliyor.
- Yurtdışında çalışma imkanının sağlanabiliyor olması cazip geliyor.
- Yerli firmalarındaki patron firması zihniyetinin yabancı firmalarda olmadığını düşünüyorum.
- Bu firmalarda çalışmanın prestijinin daha yüksek olduğunu düşünüyorum.

# Aday Isgörenin Is Bulma Sürecini Etkileyen Faktörler

## 17. Aşağıdaki sektörlerden hangisi ya da hangilerinde çalışmayı tercih ederdiniz?

- |                                      |                                    |   |
|--------------------------------------|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Danışmanlık | <input type="checkbox"/> İlaç      | <input type="checkbox"/> Taşımacılık      |
| <input type="checkbox"/> Dış Ticaret | <input type="checkbox"/> İnşaat    | <input type="checkbox"/> Teknoloji        |
| <input type="checkbox"/> Enerji      | <input type="checkbox"/> Kimya     | <input type="checkbox"/> Telekomünikasyon |
| <input type="checkbox"/> Finans      | <input type="checkbox"/> Medya     | <input type="checkbox"/> Üretim           |
| <input type="checkbox"/> FMCG        | <input type="checkbox"/> Otomotiv  | <input type="checkbox"/> Diğer            |
| <input type="checkbox"/> Gıda        | <input type="checkbox"/> Perakende |   |
| <input type="checkbox"/> Hizmet      | <input type="checkbox"/> Sağlık    |   |

Diğer ( Lütfen belirtiniz)

## 18. En son yapmış olduğunuz iş değişikliğinizin (ya da şuanda aktif bir iş arayış sürecindeyseniz bu arayışınızın) birincil nedeni aşağıdakilerden hangisidir?

- Ücret ve yan haklardaki tatminsizlik ve/veya adaletsizlik
- İş tatminsizliği, monotonluk
- Kurum kültürünü sevmemek
- Sektörü sevmemek
- Birinci dereceden yönetici ile yaşanan problemler
- Başarının takdir edilmemesi, ödüllendirme sistemindeki yetersizlikler
- Kariyer imkanı görememek, dışarıdaki kariyer fırsatlarını değerlendirmek
- Fiziki çalışma koşullarının kötü olması
- Aşırı iş yükü – fazla mesai
- Mobbing ( İş yerinde duygusal taciz )
- Kriz nedeniyle işten çıkarılma
- Performans yetersizliği nedeniyle işten çıkarılma
- Ulaşım problemi
- Diğer

Diğer (Lütfen belirtiniz )

# Aday İlgörenin İs Bulma Sürecini Etkileyen Faktörler

## 19. Aşağıda verilmiş olan iş bulma kanallarından kullanmayı tercih ettiklerinizi işaretleiniz.

- Firma web sitesi üzerinden açık ilana başvuru
- Firma web sitesi üzerinden genel başvuru
- Kariyernet, Secretcv gibi insan kaynakları siteleri üzerinden firma açık ilanlarına başvuru
- İnsan Kaynakları Danışmanlık firmalarına başvuru (Çıktıkları kapalı ilanlar ve sonraki dönem farklı pozisyonlar için adaylara yapmış oldukları aramalar)
- Gazete ilanı
- Çalıştığınız firmanın kurum içi pozisyonları
- Grup şirketi imkanları
- Headhunt (Ben iş aramam, eleman arayan beni bulur)
- MT alımları
- Referans
- Sosyal paylaşım ağları ( Facebook, LinkedIn, xing vb.)
- Stajerlikten kadroya geçiş
- Dönemsel kadrodan daimiye geçiş
- Bağlı bulunan dernek, cemiyet, lobiler
- Diğer

Diğer (Lütfen belirtiniz)



## Aday Isgörenin İş Bulma Sürecini Etkileyen Faktörler

### 20. Aşağıda verilmiş olan iş bulma kanallarından kullanmayı en çok tercih ettiğiniz kaynağı işaretleyiniz.

- Firma web sitesi üzerinden açık ilana başvuru
- Firma web sitesi üzerinden genel başvuru
- Kariyernet, Secretcv gibi insan kaynakları siteleri üzerinden firma açık ilanlarına başvuru
- İnsan Kaynakları Danışmanlık firmalarına başvuru (Çıktıkları kapalı ilanlar ve sonraki dönem farklı pozisyonlar için adaylara yapmış oldukları aramalar)
- Gazete ilanı
- Çalıştığınız firmanın kurum içi pozisyonları
- Grup şirketi imkanları
- Headhunt (Ben iş aramam, eleman arayan beni bulur)
- MT alımları
- Referans
- Sosyal paylaşım ağları ( Facebook, LinkedIn, xing vb.)
- Stajerlikten kadroya geçiş
- Dönemsel kadrodan daimiye geçiş
- Bağlı bulunan dernek, cemiyet, lobiler
- Diğer

Diğer (Lütfen belirtiniz)

### 21. İş bulma kaynaklarından biri olan "Danışmanlık firmaları" için aşağıdaki şıklardan size en yakın gelen yorumu işaretleyiniz.

- Firmayla doğrudan irtibata geçmeden önce firma hakkında ve pozisyon hakkında detaylı bilgi alabilmem için iyi bir araçtır.
- Ücret pazarlığı konusunda benim avantajıma bana yön verebilen ve fayda sağlayan bir araçtır.
- Piyasaya yeni giren kurumsal ancak henüz ismini duymadığımız firmaları tanımam için kullandığım bir araçtır.
- İlanlarını kapalı vermeyi tercih eden büyük firmalardaki fırsatları atlamak istemediğim için kullandığım bir araçtır.
- Tek tek ilan bakmayı sevmediğim ve/veya zamanım olmadığından yeterli başvuru yapamadığım için ve çok sık mülakatları katılma imkanım olmadığı için sadece bir görüşme sonrası benim yerime bana uygun iş fırsatlarını bulan ve beni haberdar eden sürekli ilişki halinde olduğum bir araçtır.
- Sadece iş bulmamda değil, kariyer planlamamda da bana yön veren bir araçtır.

## Aday Isgörenin İş Bulma Sürecini Etkileyen Faktörler

**22. (Lütfen bu soruyu danışmanlık firmalarını bir kaynak olarak kullanmıyorsanız cevaplandırınız)**

**İş bulma kaynaklarından "Danışmanlık Firmaları" hakkında aşağıdaki şıklardan size en yakın gelen yorumu işaretleyiniz.**

- İş arama sürecimde başvurmadığım ilanlar için de beni arayarak kafamı karıştırdıklarından kullanmayı tercih etmiyorum.
- Danışmanlık firmasındaki danışmanlar açık pozisyon sahibi firmanın İnsan Kaynakları elemanı olmadıklarından beni o firma adına doğru değerlendirebileceklerini düşünmüyorum ve mülakat davetlerini reddediyorum.
- Yeterince iyi bir CV. sahibiyim, uygun bir iş için benim onlara ulaşmama gerek yok, onlar zaten bana ulaşabilmeli.
- Mülakat sonuçları ile ilgili geri dönüşlerde problem yaşadığım için kullanmayı tercih etmiyorum.

Diğer (Lütfen belirtiniz)

**23. Bir ilana başvururken nelere dikkat edersiniz? Aşağıda size en yakın olan şıkkı işaretleyiniz.**

- Firmanın ismine bakarım ve firmayı öncelikle incelerim, kapalı ilanlara başvurmam
- İş tanımına bakarım
- İlanın görsel ve içerik olarak özenli hazırlanmış olup olmadığına bakarım
- Aranılan niteliklerin bana uygun olup olmadığına bakarım
- İlanın çıktığı tarihe bakarım, en yakın tarihlerde çıkmış, güncel olanlara başvururum
- İşin evime yakın olup olmadığına bakarım

Diğer (Lütfen belirtiniz)

# Aday İşgörenin İş Bulma Sürecini Etkileyen Faktörler



## 1. Cinsiyetiniz

		Response Percent	Response Count
Kadın		52.3%	90
Erkek		47.7%	82
		answered question	172
		skipped question	0


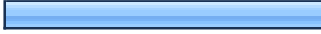


## 2. Medeni Durumunuz

		Response Percent	Response Count
Evli		38.4%	66
Bekar		61.6%	106
		answered question	172
		skipped question	0







## 3. Askerlik Hizmeti (Erkek adaylar için)

		Response Percent	Response Count
Yapıldı/Muaf		89.7%	78
Tecilli		10.3%	9
		answered question	87
		skipped question	85

#### 4. Yaşınız

		Response Percent	Response Count
22 ve altı		0.0%	0
23-25		11.0%	19
<b>26-30</b>		<b>51.2%</b>	<b>88</b>
31-35		26.7%	46
35 üzeri		11.0%	19
<b>answered question</b>			<b>172</b>
<b>skipped question</b>			<b>0</b>

#### 5. Eğitim Durumunuz

		Response Percent	Response Count
İlköğretim		0.6%	1
Lise		3.5%	6
MYO		5.3%	9
<b>Lisans</b>		<b>61.4%</b>	<b>105</b>
Yüksek Lisans		29.8%	51
Doktora		1.2%	2
<b>answered question</b>			<b>171</b>
<b>skipped question</b>			<b>1</b>

## 6. İş hayatınızdaki toplam deneyim süreniz

		Response Percent	Response Count
Tecrübesiz		1.7%	3
2 yıldan az		8.1%	14
<b>2-5 yıl (5 yıldan az)</b>		<b>34.9%</b>	<b>60</b>
5-8 yıl (8 yıldan az)		22.1%	38
8 yıl ve üzeri		33.1%	57
<b>answered question</b>			<b>172</b>
<b>skipped question</b>			<b>0</b>

## 7. Şuan çalışıyor musunuz?

		Response Percent	Response Count
<b>Evet</b>		<b>89.5%</b>	<b>154</b>
Hayır		10.5%	18
<b>answered question</b>			<b>172</b>
<b>skipped question</b>			<b>0</b>

## 8. Şuanda aktif olarak iş arıyor musunuz?

		Response Percent	Response Count
Evet		30.2%	52
<b>Hayır</b>		<b>70.3%</b>	<b>121</b>
<b>answered question</b>			<b>172</b>
<b>skipped question</b>			<b>0</b>

### 9. Şuan çalıştığınız kurumda (çalışmıyorsanız en son çalıştığınız kurumda) toplamda ne kadar süre çalıştınız?

		Response Percent	Response Count
0-2 yıl		44.1%	75
+2-5 yıl		35.9%	61
+5-8 yıl		10.6%	18
8 yıl ve üzeri		9.4%	16
answered question			170
skipped question			2

### 10. Şuan çalıştığınız firmadaki (çalışmıyorsanız en son çalıştığınız kurumdaki) pozisyonunuz nedir?

		Response Percent	Response Count
Üst Düzey Yönetici		5.9%	10
Orta Düzey Yönetici		17.2%	29
Kıdemli Uzman		12.4%	21
<b>Uzman</b>		<b>48.5%</b>	<b>82</b>
Uzman Yardımcısı / Yeni Başlayan		12.4%	21
Yarı zamanlı çalışan		1.8%	3
Stajyer		1.8%	3
answered question			169
skipped question			3

## 11. Kariyerinizde ağırlıklı olarak hangi iş alanında görev almaktasınız?

		Response Percent	Response Count
AR-GE		0.6%	1
Asistanlık		4.1%	7
Bilgi İşlem		1.2%	2
Denetim		1.2%	2
Finans		2.9%	5
Halkla İlişkiler		0.6%	1
Hukuk		0.0%	0
İdari İşler		4.1%	7
İnsan Kaynakları		22.9%	39
İş Geliştirme		1.2%	2
İthalat/İhracat		5.9%	10
Kalite		1.2%	2
Lojistik		3.5%	6
Muhasebe		5.9%	10
Mühendislik		2.4%	4
Müşteri Hizmetleri		1.2%	2
Operasyon		2.4%	4
Pazarlama		5.3%	9
Personel Özlük		1.2%	2
Satın Alma		3.5%	6
<b>Satış</b>		<b>23.5%</b>	<b>40</b>
Üretim Planlama		1.2%	2
Yönetim Kurulu		0.0%	0
Diğer		4.1%	7

answered question 170

skipped question 2

## 12. Şuanda çalıştığınız kurumun (çalışmıyorsanız en son bağlı bulunduğunuz kurumun) bulunduğu sektör nedir?

		Response Percent	Response Count
Danışmanlık		9.4%	16
Dış Ticaret		4.7%	8
Enerji		1.8%	3
Finans		5.3%	9
FMCG		1.8%	3
Gıda		4.7%	8
Hizmet		9.4%	16
<b>İlaç</b>		<b>14.6%</b>	<b>25</b>
İnşaat		3.5%	6
Kimya		1.2%	2
Medya		0.0%	0
Otomotiv		8.2%	14
Perakende		2.9%	5
Sağlık		7.0%	12
Taşımacılık		3.5%	6
Teknoloji		5.3%	9
Telekomünikasyon		2.3%	4
Üretim		5.8%	10
Diğer		8.8%	15
		answered question	171



skipped question

1





**13. Şuan çalıştığınız firma (çalışmıyorsanız en son çalıştığınız firma);**

		Response Percent	Response Count
%100 yerli firmadır		33.9%	57
%100 yabancı veya yabancı ortaklı firmadır		66.1%	111
		answered question	168
		skipped question	4






**14. Çalışmayı tercih ettiğiniz firma;**

		Response Percent	Response Count
Farketmez		34.9%	59
%100 yerli firmadır		4.1%	7
%100 yabancı veya yabancı ortaklı firmadır		60.9%	103
		answered question	169
		skipped question	3

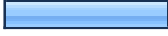



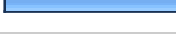
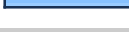
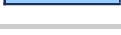












**15. (Lütfen tercihiniz %100 yerli firma ise cevaplandırınız) %100 yerli firma tercih ediyorum, çünkü;**

		Response Percent	Response Count
Yerli girişimciliği önemsiyorum, ülkeme doğrudan katkı sağladığımı düşünüyorum		50.0%	8
Dil becerilerim yabancı firmalarda çalışmam için yeterli seviyede değil		6.3%	1
Firma kültürünün yerli firmalarda yapıma daha uygun olduğunu düşünüyorum		18.8%	3
Üst kademelere yükselme şansımın daha kolay olduğunu düşünüyorum		25.0%	4
		<b>answered question</b>	<b>16</b>
		<b>skipped question</b>	<b>156</b>

**16. (Lütfen tercihiniz %100 yabancı veya yabancı ortaklı firma ise cevaplandırınız) %100 yabancı veya yabancı ortaklı firma tercih ediyorum, çünkü;**

		Response Percent	Response Count
<b>Çalışana yerli firmalara kıyasla daha fazla değer veren kurumlar olduklarını ve insan kaynakları fonksiyonlarının daha adil uygulandığını düşünüyorum.</b>		49.6%	57
Farklı ülke ve kültürler ile bağlantıda olmak ve seyahat imkanının olması cazip geliyor.		12.2%	14
Yurtdışında çalışma imkanının sağlanabiliyor olması cazip geliyor.		3.5%	4
Yerli firmalarındaki patron firması zihniyetinin yabancı firmalarda olmadığını düşünüyorum.		26.1%	30
Bu firmalarda çalışmanın prestijinin daha yüksek olduğunu düşünüyorum.		8.7%	10
		<b>answered question</b>	<b>115</b>
		<b>skipped question</b>	<b>57</b>
















## 17. Aşağıdaki sektörlerden hangisi ya da hangilerinde çalışmayı tercih ederiniz?

		Response Percent	Response Count
Danışmanlık		25.9%	44
Dış Ticaret		20.0%	34
Enerji		22.9%	39
Finans		14.1%	24
FMCG		27.6%	47
Gıda		20.0%	34
Hizmet		18.2%	31
<b>İlaç</b>		<b>38.8%</b>	<b>66</b>
İnşaat		7.6%	13
Kimya		5.9%	10
Medya		14.1%	24
Otomotiv		19.4%	33
Perakende		9.4%	16
Sağlık		9.4%	16
Taşımacılık		8.2%	14
Teknoloji		22.4%	38
Telekomünikasyon		32.4%	55
Üretim		11.8%	20
Diğer		1.8%	3
	Diğer ( Lütfen belirtiniz)		7
<b>answered question</b>			<b>170</b>
<b>skipped question</b>			<b>2</b>

**18. En son yapmış olduğunuz iş değişikliğinizin (ya da şuanda aktif bir iş arayış sürecindeyseniz bu arayışınızın) birincil nedeni aşağıdakilerden hangisidir?**

		Response Percent	Response Count
Ücret ve yan haklardaki tatminsizlik ve/veya adaletsizlik		23.2%	35
İş tatminsizliği, monotonluk		14.6%	22
Kurum kültürünü sevmemek		2.6%	4
Sektörü sevmemek		2.0%	3
Birinci dereceden yönetici ile yaşanan problemler		9.3%	14
Başarının takdir edilmemesi, ödüllendirme sistemindeki yetersizlikler		1.3%	2
<b>Kariyer imkanı görememek, dışarıdaki kariyer fırsatlarını değerlendirmek</b>		<b>29.1%</b>	<b>44</b>
Fiziki çalışma koşullarının kötü olması		0.0%	0
Aşırı iş yükü – fazla mesai		4.6%	7
Mobbing ( İş yerinde duygusal taciz )		3.3%	5
Kriz nedeniyle işten çıkarılma		0.0%	0
Performans yetersizliği nedeniyle işten çıkarılma		0.0%	0
Ulaşım problemi		1.3%	2
Diğer		8.6%	13
	Diğer (Lütfen belirtiniz )		18
<b>answered question</b>			<b>151</b>
<b>skipped question</b>			<b>21</b>

**19. Aşağıda verilmiş olan iş bulma kanallarından kullanmayı tercih ettiklerinizi işaretleyiniz.**

		Response Percent	Response Count
Firma web sitesi üzerinden açık ilana başvuru		51.3%	80
Firma web sitesi üzerinden genel başvuru		28.2%	44
<b>Kariyernet, Secretcv gibi insan kaynakları siteleri üzerinden firma açık ilanlarına başvuru</b>		<b>81.4%</b>	<b>127</b>
İnsan Kaynakları Danışmanlık firmalarına başvuru (Çıktıkları kapalı ilanlar ve sonraki dönem farklı pozisyonlar için adaylara yapmış oldukları aramalar)		46.2%	72
Gazete ilanı		21.2%	33
Çalıştığınız firmanın kurum içi pozisyonları		16.7%	26
Grup şirketi imkanları		5.1%	8
Headhunt (Ben iş aramam, eleman arayan beni bulur)		12.2%	19
MT alımları		1.9%	3
Referans		34.6%	54
Sosyal paylaşım ağları ( Facebook, LinkedIn, xing vb.)		8.3%	13
Stajerlikten kadroya geçiş		3.2%	5
Dönemsel kadrodan daimiye geçiş		1.3%	2
Bağlı bulunan dernek, cemiyet, lobiler		1.3%	2
Diğer		0.6%	1

Diğer (Lütfen belirtiniz)

1

answered question

156







**20. Aşağıda verilmiş olan iş bulma kanallarından kullanmayı en çok tercih ettiğiniz kaynağı işaretleyiniz.**

		Response Percent	Response Count
Firma web sitesi üzerinden açık ilana başvuru		7.4%	12
Firma web sitesi üzerinden genel başvuru		0.6%	1
<b>Kariyernet, Secretcv gibi insan kaynakları siteleri üzerinden firma açık ilanlarına başvuru</b>		<b>63.8%</b>	<b>104</b>
İnsan Kaynakları Danışmanlık firmalarına başvuru (Çıktıkları kapalı ilanlar ve sonraki dönem farklı pozisyonlar için adaylara yapmış oldukları aramalar)		8.6%	14
Gazete ilanı		1.2%	2
Çalıştığınız firmanın kurum içi pozisyonları		3.1%	5
Grup şirketi imkanları		0.6%	1
Headhunt (Ben iş aramam, eleman arayan beni bulur)		3.1%	5
MT alımları		0.0%	0
Referans		8.6%	14
Sosyal paylaşım ağları ( Facebook, LinkedIn, xing vb.)		1.2%	2
Stajyerlikten kadroya geçiş		0.6%	1
Dönemsel kadrodan daimiye geçiş		0.6%	1
Bağlı bulunan dernek, cemiyet, lobiler		0.0%	0
Diğer		0.6%	1
	Diğer (Lütfen belirtiniz)		1

answered question 163





skipped question 9

**21. İş bulma kaynaklarından biri olan "Danışmanlık firmaları" için aşağıdaki şıklardan size en yakın gelen yorumu işaretleyiniz.**






		Response Percent	Response Count
<b>Firmayla doğrudan irtibata geçmeden önce firma hakkında ve pozisyon hakkında detaylı bilgi alabilmem için iyi bir araçtır.</b>		45.5%	75
Ücret pazarlığı konusunda benim avantajıma bana yön verebilen ve fayda sağlayan bir araçtır.		4.2%	7
Piyasaya yeni giren kurumsal ancak henüz ismini duymadığımız firmaları tanımam için kullandığım bir araçtır.		4.8%	8
İlanlarını kapalı vermeyi tercih eden büyük firmalardaki fırsatları atlamak istemediğim için kullandığım bir araçtır.		11.5%	19
Tek tek ilan bakmayı sevmediğim ve/veya zamanım olmadığından yeterli başvuru yapamadığım için ve çok sık mülakatları katılma imkanım olmadığı için sadece bir görüşme sonrası benim yerime bana uygun iş fırsatlarını bulan ve beni haberdar eden sürekli ilişki halinde olduğum bir araçtır.		28.5%	47
Sadece iş bulmamda değil, kariyer planlamamda da bana yön veren bir araçtır.		5.5%	9
		answered question	165
		skipped question	7



**22. (Lütfen bu soruyu danışmanlık firmalarını bir kaynak olarak kullanmıyorsanız cevaplandırınız) İş bulma kaynaklarından "Danışmanlık Firmaları" hakkında aşağıdaki şıklardan size en yakın gelen yorumu işaretleyiniz.**

		Response Percent	Response Count
İş arama sürecimde başvurmadığım ilanlar için de beni arayarak kafamı karıştırdıklarından kullanmayı tercih etmiyorum.		20.5%	9
Danışmanlık firmasındaki danışmanlar açık pozisyon sahibi firmanın İnsan Kaynakları elemanı olmadıklarından beni o firma adına doğru değerlendirebileceklerini düşünmüyorum ve mülakat davetlerini reddediyorum.		25.0%	11
<b>Yeterince iyi bir CV. sahibiyim, uygun bir iş için benim onlara ulaşmama gerek yok, onlar zaten bana ulaşabilmeli.</b>		<b>38.6%</b>	<b>17</b>
Mülakat sonuçları ile ilgili geri dönüşlerde problem yaşadığım için kullanmayı tercih etmiyorum.		15.9%	7
		Diğer (Lütfen belirtiniz)	0
		<b>answered question</b>	<b>44</b>
		<b>skipped question</b>	<b>128</b>

**23. Bir ilana başvururken nelere dikkat edersiniz? Aşağıda size en yakın olan şıkkı işaretleyiniz.**

		Response Percent	Response Count
Firmanın ismine bakarım ve firmayı öncelikle incelerim, kapalı ilanlara başvurmam		33.3%	57
İş tanımına bakarım		30.4%	52
İlanın görsel ve içerik olarak özenli hazırlanmış olup olmadığına bakarım		1.8%	3
<b>Aranılan niteliklerin bana uygun olup olmadığına bakarım</b>		<b>33.9%</b>	<b>58</b>
İlanın çıktığı tarihe bakarım, en yakın tarihlerde çıkmış, güncel olanlara başvururum		0.0%	0
İşin evime yakın olup olmadığına bakarım		0.6%	1
	Diğer (Lütfen belirtiniz)		2
	<b>answered question</b>		<b>171</b>
	<b>skipped question</b>		<b>1</b>