

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**SANAYİ İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
AÇISINDAN İŞGÖREN BULMA VE SEÇME SÜRECİ: BURSA  
ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Aynur ÇALIŞKAN**

**Balıkesir, 2011**



**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**SANAYİ İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
AÇISINDAN İŞGÖREN BULMA VE SEÇME SÜRECİ: BURSA  
ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Aynur ÇALIŞKAN**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ**

**Balıkesir, 2011**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

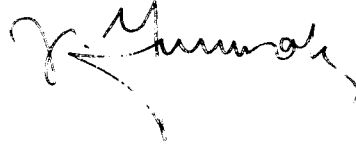
TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 200912507004 numaralı Aynur ÇALIŞKAN'ın hazırladığı "**Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Bulma ve Seçme Süreci:Bursa Organize Sanayi Bölgesine Yönelik Bir Araştırma**"konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 09/08/2011 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan: Prof.Dr.Edip ÖRÜCÜ



Üye: Yrd.Doç.Dr.Sedat YUMUŞAK

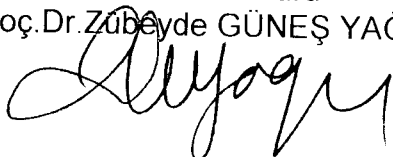


Üye: Yrd.Doç.Dr. Musa GÖK



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

09/08/2011  
Enstitü Müdürü  
Doç.Dr.Zübeyde GÜNEŞ YAĞCI



## ÖNSÖZ

Bu çalışma, Bursa ilinde Bursa Ticaret Sanayi Odası Organize Sanayi Bölgesinde tekstil ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının işletmelere etkileri, ve buna bağlı olarak işletmelerde insan kaynakları birimlerinde görev yapan yetkililerin, personel bulma ve seçme sürecinde kullanılan yöntem ve yeteneklerin ne derecede kullanımlarına ilişkin bilgi, düşünce ve tutumlarını ortaya koyarak, önerilerde bulunmayı amaçlamaktır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında değerli destekleriyle beni yönlendiren ve yardımlarını esirgemeyen danışmanım Prof.Dr.Edip ÖRÜCÜ'ye, değerli görüş ve düşünceleriyle yol gösteren Dr.Recep KILIÇ'a , desteklerini hep ardımda hissettiğim, beni bugünlere getiren ve huzurlu bir ortamda çalışmamı sağlayan annem Kamile ÇALIŞKAN ve babam Cemail ÇALIŞKAN'a, çalışmam boyunca beni güdüleyen ve her an yanımda olan çok değerli dostum Çiğdem YAKIT'a teşekkürü borç bilirim.

Aynur ÇALIŞKAN

## ÖZET

### SANAYİ İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İŞGÖREN BULMA VE SEÇME SÜRECİ: BURSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**ÇALIŞKAN, Aynur**  
**Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı**  
**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ**  
**2011, 101 Sayfa**

Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya götüren en önemli öge insan gücüdür. İnsana verilen önemin artmasıyla birlikte insan kaynakları yönetiminin önemi de anlaşılmaya başlamıştır. İnsan gücünün, işletmenin gerçek gereksinimini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanlarının seçilmesi, İnsan Kaynaklarının doğru ve etkin şekilde kullanılmasının birinci basamağıdır. Doğru tespit edilmiş fonksiyonlar, uygun işe uygun eleman seçiminde ve çalışan ve şirket açısından yüksek performansa ulaşılmasında önemlidir.

Bu çalışmanın amacı, Bursa'da, yoğun rekabet ortamında üretim yapan ve insan kaynakları birimlerine sahip işletmelerde literatürde yaygın biçimde yer alan belirli İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) fonksiyonlarının firma performansına etkilerini ortaya çıkartmaktır.

Çalışma beş ana bölüm halinde araştırılmış olup; giriş bölümünde; araştırmanın problemi, araştırmanın amacı, hipotezleri ve sınırlılıklarından bahsedilmiştir. İkinci kısmında; personel bulma ve seçmenin önemi, amaçları, fonksiyonları vs. bakımdan geniş ölçüde literatür çalışması yapılarak incelenmiştir ve işletmelerde personel bulma ve seçme sürecinden bahsedilmiştir. Üçüncü ve dördüncü bölümde ise; Araştırma yönteminden bahsedilmiş olup, Bursa Organize Sanayi Bölgesi işletmelerinde personel seçme süreci ile ilgili durum değerlendirilmesiyle birlikte, SPSS istatistik programı yardımıyla, frekans, T-testi, Korelasyon ve Anova analizleri yapılarak incelenmiştir. Son bölümde ise, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), Bursa Organize Sanayi Bölgesi işletmeleri, SPSS...

## **ABSTRACT**

### **A PERIOD OF FINDING AND CHOOSING EMPLOOYEEES FOR HUMAN RESOURCES:A RESEARCH AT BURSA ORGANIZED INDUSTRIAL REGION**

**AYNUR, Çalışkan**

**Phd Thesis, Department of Business Administration,**

**Adviser: Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ**

**2011, 101 pages**

The most significant factor, which directs an enterprise and determines its success, is its human power. By the increasing value of human being the importance of human resorce management is understood. it is the first step of using the Human Resources in a correct and efficient way to find the human power, which is at a level and competency to meet the real requirements of an enterprise, and to select the most suitable ones among them. Correctly determined models are significant for the selection of the correct employee and for the achievement of high performance for both the employee and the company.

The purpose of this study is to explore the relationship between Human Resource Management (HRM) Models, and Qualitative and Quantitative Companies Performance in Bursa, that own Human Resources Departments.

For that reason, this study contains five main chapters: in the first one; research problem, purpose of the research, hypotheses, and limitations are discussed. In the second chapter; personel selection's importance, selection process,models and its goals are searched by an extensive literature and period of finding and choosing employees for companies. In the third and forth chapters; the method on searching of this study is declared, at Bursa Organized Industrial Region's Companies personel selection process assessments are mentioned by inquiry study and using SPSS by frequency, T-test, Correlation and Anova analysies. In the final chapter; conclusions and recommendations are given.

**Key Words:** Human Resource Management (HRM), Bursa Organized Industrial Region's Companies, SPSS

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
<b>1.GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1.Araştırmanın Problemi.....	2
1.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	2
1.3.Araştırmanın Hipotezleri / Varsayımları.....	2
1.4.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3
<b>2.İLGİLİ ALANYAZIN.....</b>	<b>5</b>
2.1.Kuramsal Çerçeve.....	5
2.1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi.....	5
2.1.1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	5
2.1.1.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Amacı.....	8
2.1.1.3.İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	11
2.1.1.4.İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	13
2.1.1.4.1.İnsan Kaynakları Planlaması.....	14
2.1.1.4.2.İşgören Bulma ve Seçme.....	16
2.1.1.4.3.İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Eğitim.....	17
2.1.1.4.4.Sağlık ve Güvenlik Yönetimi.....	18
2.1.1.4.5.İşgören Performansını Değerlendirme.....	19
2.1.1.4.6.Ücret Yönetimi.....	20
2.1.1.4.7.Kariyer Planlama.....	21
2.1.1.4.8.İşgören Tatmini ve Motivasyon.....	22
2.1.1.4.9.Çalışma İlişkilerinin Düzenlenmesi ve Endüstriyel İlişkiler.....	22
2.1.2.İşletmelerde İşgören Temini ve Seçimi.....	25
2.1.2.1.İşgören Temini.....	25
2.1.2.1.1.İşgören Temin Kaynakları.....	26
2.1.2.1.1.1.İç Kaynaklar.....	27
2.1.2.1.1.1.1.Yükselme(Terfi).....	28
2.1.2.1.1.1.2.İç Transferler.....	28
2.1.2.1.1.2. Dış Kaynaklar.....	29
2.1.2.1.1.2.1.Duyurular(İlan).....	30
2.1.2.1.1.2.2.Doğrudan Başvuru Veya Özgeçmiş Gönderme.....	31
2.1.2.1.1.2.3.Personel ve Tanıdıklar Aracılığı İle Başvuru.....	32
2.1.2.1.1.2.4.İş ve İşçi Bulma Kuruluşları.....	33
2.1.2.1.1.2.5.İnternet.....	34
2.1.2.1.1.2.6.Eğitim Kuruluşları.....	35
2.1.2.1.1.2.7.Sendikalar ve Mesleki Kuruluşlar.....	35
2.1.2.1.1.2.8.İşgören Kiralama.....	36
2.1.2.1.1.2.9.Staj Uygulamaları.....	37
2.1.2.1.1.2.10.Diğer Yöntemler.....	37
2.1.2.2.İşgören Seçimi.....	38
2.1.2.2.1.İşgören Seçme Süreci.....	39



2.1.2.2.1.1.Ön Görüşme .....	40
2.1.2.2.1.2.Başvuru Belgelerinin Temini .....	40
2.1.2.2.1.3.Görüşme.....	41
2.1.2.2.1.4.Testlerin Uygulanması .....	42
2.1.2.2.1.4.1.Zeka Testleri .....	42
2.1.2.2.1.4.2.Kişilik Testleri.....	43
2.1.2.2.1.4.3.Performans/ Başarı Testleri .....	44
2.1.2.2.1.5.Referansların Kontrol Edilmesi.....	45
2.1.2.2.1.6.Sağlık İncelemesi.....	46
2.1.2.2.1.7.Son Görüşme .....	47
2.1.2.2.1.8.Seçim Kararının Alınması .....	47
2.1.2.2.1.9.İşe Yerleştirme/Oryantasyon.....	48
2.2.İlgili Araştırmalar .....	49
<b>3.YÖNTEM .....</b>	<b>55</b>
3.1.Araştırma Yöntemi .....	55
3.2.Araştırmanın Modeli .....	56
3.3.Bilgi Toplama Kaynakları.....	56
3.4.Bilgilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi .....	57
<b>4.BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>58</b>
4.1.Demografik Özelliklerin Analizi .....	58
4.1.1.Araştırmaya Katılanların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı .....	58
4.1.2.Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	58
4.1.3.Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	59
4.1.4.Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	59
4.1.5.Araştırmaya Katılanların Ünvanlarına Göre Dağılımı .....	60
4.1.6. Araştırmaya Katılanların Mevcut İşyerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	60
4.2.Firma Bilgileri Analizi.....	61
4.2.1.Araştırmaya Katılan Firmaların Faaliyet Gösterdikleri Sektör Dağılımı ....	61
4.2.2.Araştırmaya Katılan Firmaların Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı.....	61
4.2.3.Araştırmaya Katılan Firmaların Personel Sayılarına Göre Dağılımı .....	62
4.2.4.Araştırmaya Katılan Firmaların Kendilerine Ait İnternet Sitelerinin Varlığı.....	62
4.3.İnsan Kaynakları Yönetim Yapısının Analizi .....	63
4.3.1.İnsan Kaynakları Faaliyetlerinden Sorumlu Bölüm.....	63
4.3.2.İşgören Adaylarına Ait Özgeçmiş(CV) Havuzu Varlığı .....	63
4.3.3.İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Eğitim Alınması .....	64
4.3.4.İnsan Kaynakları Planlaması Dahilinde Yapılan Çalışmalar.....	64
4.3.5.Aday Bulmada Kullanılan Kaynaklar .....	65
4.3.6.İnsan Kaynağı Seçme Sürecinde Kullanılan Yöntem ve Teknikler .....	66
4.3.7.Personel Seçiminde Nihai Karar Alınırken Kullanılan Yöntemler .....	67
4.3.8.'Aday bulmak için yeni teknikler kullanmaktan çekinmeyiz' görüşü .....	68
4.4.İstatistiksel Analizler .....	68
4.4.1.Güvenilirlik Analizi .....	68
4.4.2.T-Testi.....	70
4.4.2.1.Tek grup T-Testi .....	71
4.4.2.2.Bağımsız Gruplar Arası T-testi .....	71
4.4.3.Korelasyon Analizi.....	71
4.4.4.Varyans Analizi / One-way ANOVA Testi .....	71
4.4.5.Hipotez Analizleri.....	72

<b>5.SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>82</b>
5.1.Sonuçlar.....	82
5.1.Öneriler.....	85
KAYNAKÇA.....	87
EKLER.....	92
EK-1: Anket Formu.....	92
EK-2: Özgeçmiş.....	96
EK-3: Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	98

# TABLolar LİSTESİ

## Sayfa

<b>Tablo.1:</b> Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar .....	8
<b>Tablo.2:</b> İnsan Kaynağı Seçme Sürecinde Kullanılan Bazı İnternet Siteleri.....	34
<b>Tablo.3:</b> WAIS-R Zeka Ölçeğinde Zeka Bölümlerinin Dağılımı .....	43
<b>Tablo.4:</b> Yaş Dağılımı .....	58
<b>Tablo.5:</b> Cinsiyet Dağılımı .....	58
<b>Tablo.6:</b> Medeni Durum Dağılımı .....	59
<b>Tablo.7:</b> Eğitim Durum Dağılımı.....	59
<b>Tablo.8:</b> Ünvan Dağılımı .....	60
<b>Tablo.9:</b> Çalışma Süreleri Dağılımı .....	60
<b>Tablo.10:</b> Sektör Dağılımı.....	61
<b>Tablo.11:</b> Faaliyet Süresi Dağılımı.....	61
<b>Tablo.12:</b> Personel Sayısı Dağılımı .....	62
<b>Tablo.13:</b> İnternet Siteleri Dağılımı .....	62
<b>Tablo.14:</b> İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Yürütülmesi .....	63
<b>Tablo.15:</b> Özgeçmiş(CV) Havuzunun Dağılımı .....	63
<b>Tablo.16:</b> İnsan Kaynakları Eğitimi .....	64
<b>Tablo.17:</b> İnsan Kaynakları Planlaması Çalışmalarının Dağılımı.....	64
<b>Tablo.18:</b> Aday Bulma Kaynaklarının Dağılımı .....	65
<b>Tablo.19:</b> Kullanılan Yöntem ve Tekniklerin Dağılımı.....	66
<b>Tablo.20:</b> Kullanılan Karar Yöntemlerin Dağılımı .....	67
<b>Tablo.21:</b> 'Aday bulmak için yeni teknikler kullanmaktan çekinmeyiz' Likertinin Dağılımı .....	68
<b>Tablo.22:</b> Güvenilirlik Değeri .....	69
<b>Tablo.23:</b> Güvenilirlik Değeri .....	69
<b>Tablo.24:</b> Güvenilirlik Değeri .....	70
<b>Tablo.25:</b> Bağımsız İki Grup T-Testi Analiz Sonuçları.....	72
<b>Tablo.26:</b> Bağımsız İki Grup T-Testi Analiz Sonuçları.....	74
<b>Tablo.27:</b> Korelasyon Analizi Sonuçları .....	75
<b>Tablo.28:</b> Korelasyon Analizi Sonuçları .....	76
<b>Tablo.29:</b> Korelasyon Analizi Sonuçları .....	77
<b>Tablo.30:</b> One-Way Anova Analizi Sonuçları .....	78
<b>Tablo.31:</b> One-Way Anova Analizi Sonuçları .....	79
<b>Tablo.32:</b> One-Way Anova Analizi Sonuçları .....	80

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Şekil.1:</b> İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	10
<b>Şekil.2:</b> İnsan Kaynakları Planlama Süreci .....	16
<b>Şekil.3:</b> İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Süreci.....	17
<b>Şekil.4:</b> Performans Değerlendirmenin İKY İçindeki Yeri .....	20
<b>Şekil.5:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli ve Alt Sistemleri.....	24
<b>Şekil.6:</b> İnsan Kaynakları/İşgören Temin ve Seçim Süreci.....	25
<b>Şekil.7:</b> İnsan Kaynağı İhtiyacı Tespiti Ve Aday Toplama Süreci .....	26
<b>Şekil.8:</b> Personel Sağlamada Yararlanılan İç Kaynakların Avantaj ve Dezavantajları .....	29
<b>Şekil.9:</b> Personel Sağlamada Yararlanılan Dış Kaynakların Avantaj ve Dezavantajları .....	38
<b>Şekil.10:</b> Personel Seçim Süreci.....	39

## KISALTMALAR

<b>TSO</b>	:Bursa Ticaret Sanayi Odası
<b>HRM</b>	:Human Resource Management
<b>İK</b>	:İnsan Kaynakları
<b>İKİP</b>	:İnsan Kaynakları Planlaması
<b>İKİY</b>	:İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>IQ</b>	:Intelligence Quotient

## 1.GİRİŞ

1980'lerin başından itibaren dünyada yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm sürecinin doğurduğu yoğun rekabet ortamı, rekabetin temel belirleyici unsuru olarak insanı ön plana çıkarmıştır. Bu ortamda piyasada kalabilmek ve varlığını sürdürebilmek işletmelerin birincil amacı olurken, insan kaynakları yönetimi stratejik bir fonksiyon olarak gelişmeye başlamış, insan kaynakları da stratejik bir unsur olarak önem kazanmıştır. Bu durum geçmişte sermaye ve hammadde gibi diğer ekonomik kaynakların planlamasına verilen önemin insan kaynakları için de hem de daha ciddi bir biçimde yapılmasının gereğini ortaya koymuştur(Bayrammuradov,2009:1).

Örgütlerin en değerli varlığı insan kaynağıdır. Ne kadar çok olursa olsun, insan eli, emeği ve zekası olmaksızın, diğer hammadde ve malın üretim sürecine geçmesi ve ihtiyaca yönelik bir ürüne dönüşmesi söz konusu olmayacaktır. O halde, örgütlerin önceliğinin insan kaynağı olması kaçınılmaz bir hale gelmektedir. İşte burada İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) söz konusu olmaktadır.

Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Bulma ve Seçme Süreci:Bursa Organize Sanayi Bölgesine Yönelik Bir Araştırma başlığı ile hazırlanan bu çalışmanın giriş bölümünde; araştırmanın problemi, araştırmanın amacı, hipotezleri ve sınırlılıklarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın kuramsal bölümünde, insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonları tanımlanmış, tarihsel gelişimleri, amacı, önemi üzerinde durulmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olan işgören temini ve seçim süreci kavramsal olarak ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Ayrıca daha önceden bu konu ile ilgili yapılan araştırmalardan kısaca bahsedilmiştir.

Üçüncü ve Dördüncü bölümde, araştırmanın yönteminden bahsedilmiştir. Teorik bölümde ele alınan konuların ışığında uygulama kısmına Bursa Ticaret Sanayi Odası (TSO) Organize Sanayi Bölgesi'nde

faaliyet gösteren tekstil ve otomotiv işletmelerine anket uygulaması yapılmıştır. Anket çalışmasına varsa işletmedeki insan kaynakları yöneticisi, yoksa üst düzey yöneticiler katılmıştır. Toplanan anketlerden elde edilen veriler SPSS 13 for Windows paket programına girilmiş ve çeşitli istatistiksel analiz teknikleriyle sonuçlar yorumlanmıştır.

Son bölümde ise, sonuç ve önerilere yer verilmiş, tez kapsamındaki teorik verilerle uygulamadan elde edilen verilerin doğrultusunda araştırma kapsamında yer alan işletmeler için durum tespiti yapılmış, sorunlar için mümkün olabilecek çözüm yolları gösterilmeye çalışılmıştır.

### **1.1.Araştırmanın Problemi**

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının işletmelere etkileri, ve buna bağlı olarak işletmelerin aday bulma ve seçme sürecinde kullanılan yöntem ve yeteneklerin ne derecede kullanımlarına ilişkin bilgi, düşünce ve tutumlarını ortaya koyarak, önerilerde bulunmayı amaçlamaktır.

### **1.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi**

İnsan kaynakları faaliyetleri içerisinde 'aday bulma' en önemli faaliyetlerden biridir. Doğru işe doğru eleman seçimi ancak doğru aday bulma yöntemi uygulanarak gerçekleştirilebilir. Buna göre işletmelerde aday bulma faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğü, hangi kaynaklardan yararlandığı, her bir aday bulma yönteminin etkin ve yeterli kullanılıp kullanılmadığı, işletmelerde bu tekniklerin uygulanabilirlik düzeylerinin belirlenmesi araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Ayrıca işletmelerin insan kaynakları yapıları da değerlendirilecektir.

### **1.3.Araştırmanın Hipotezleri / Varsayımları**

Araştırma yapılırken oluşturulan problemler, hipotez cümleleri şeklinde aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür. Kurulan bu hipotezler araştırmanın sonuç bölümünde değerlendirilecektir.

**Hipotez-1:**Personel seçim sürecinde kullanılan yöntemle, işletmenin bulunduğu sektöre göre anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez-2:**İşletmede insan kaynakları planlaması dahilinde yapılan eğitim çalışmaları, işletmenin bulunduğu sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterir.

**Hipotez-3:**‘İşletmede çalışanların tanıdıklarının tavsiyeleri’ aday bulma yöntemini kullananlar ile dış kaynaklar ile işe alınan elemanların performansları daha yüksek olduğu konusunda tutum belirtenler arasında yüksek bir ilişki vardır.

**Hipotez-4:**Personel istihdam etmede yükselme/terfi aday bulma yöntemini kullananlar ile, iç kaynaklar ile işe alınan elemanların performansları daha yüksek olduğu konusunda tutum belirtenler arasında yüksek korelasyon vardır.

**Hipotez-5:**Personel istihdam etmede ‘iç transferler’ aday bulma yöntemini kullananlar ile, iç kaynaklar ile işe alınan elemanların performansları daha yüksek olduğu konusunda tutum belirtenler arasında yüksek korelasyon vardır.

**Hipotez-6:**Personelin çalıştığı yerdeki görevine bağlı olarak, insan kaynakları ile ilgili eğitim almış olması durumu farklılaşmaktadır.

**Hipotez-7:**İş hayatında başarılı olabilmek için diplomanın son derece gerekli olduğu görüşü, katılımcıların eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

**Hipotez-8:**İnsan kaynağı seçmenin özel bir uzmanlık alanı olduğu görüşüne katılım derecesi, katılımcıların eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

#### **1.4.Araştırmanın Sınırlılıkları**

Yapılan araştırmanın sınırlılıkları şöyledir;

- 1- Bu araştırmanın çalışma evreni, Bursa Ticaret Sanayi Odası Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet göstermekte olan tekstil ve otomotiv işletmeleri ile sınırlıdır.
- 2- Araştırma verilerinin sadece anket yöntemi ile toplanmış olması mülakat ve gözlem gibi tekniklerin kullanılmayışı çalışmanın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır.
- 3- Araştırma insan kaynakları yönetimi alanında özellikle aday bulma faaliyetlerini ele almaktadır.
- 4- Araştırma verileri her işletmeden yalnızca bir personelin görüşleri ile sınırlıdır.



5- Elde edilen sonuçların ÷lke çapında faaliyet gösteren t÷m tekstil ve otomotiv işletmeleri için geçerli olması yn÷nde bir genelleme yapma iddiası yoktur.

## **2.İLGİLİ ALANYAZIN**

### **2.1.Kuramsal Çerçeve**

#### **2.1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi**

##### **2.1.1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı**

İşletmenin ihtiyaçlarına uygun özellikte ve sayıda personeli sağlama, çalışan personeli geliştirme, personelden en verimli biçimde yararlanma ve değerlendirme, personelin geçimini, ihtiyaçlarını, devamlılığını sağlama, işlemlerinin tümüne insan kaynakları yönetimi denir. İnsan Kaynakları Yönetimi, etkin iş gücünün oluşturulmasında önemli rol oynar(Keklik,2007:5).

Günümüzde insan kaynakları yönetimi kavramının tanımlanması ile ilgili başlıca dört yaklaşım olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlara göre insan kaynakları yönetimi(Eroğlu,1999:6-7):

- Personel yönetiminin yeniden isimlendirilmesidir. Bir başka deyişle insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminden çok da farklı bir oluşum değildir.
- Personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşmesinden doğan ve yönetim tarafından ortaya atılan yeni bir oluşumdur.
- Geniş bir alanda istihdam ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak organizasyonel entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi-yönetici ilişkiler zinciridir.
- Firma politikasının oluşturulmasında göz önünde tutulması gereken önemli bir stratejik yönetici fonksiyonudur.

Yukarıda ifade edilen dört yaklaşım da, günümüzde firmaların uygulamakta oldukları insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine bakıldığında geçerli olan yaklaşımlardır.

İnsan kaynakları yönetimi kavramı konusunda tam bir fikir birliği olmadığından bununla bağlantılı olarak İKY ile ilgili farklı tanımlar mevcuttur. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

'İKY, organizasyon içinde bulunan işgücünün memnuniyeti, gelişimi, motivasyonu ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş olan etkinliklerin yönetimi olarak tanımlanabilir. İKY, büyüme ve gelişme için, bireysel istekler ile örgütsel hedefleri birleştirerek, işletme üstünlüğü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlar'(Haznedar,2006:4).

Stone'un "yönetimin insanla doğrudan ilişki içindeki kısmı" olarak nitelediği İnsan Kaynakları Yönetimi "örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin" şeklinde tanımlanabilir(Bilginoğlu,2007:35).

'İnsan kaynakları yönetimi, örgütün anahtar kaynağı olan insanları tedarik etme, geliştirme, güdüleme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik bir yaklaşımdır'(Öztürk,2006:21).

'İKY, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme,yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir'(Gümüüş,2005:6).

'İnsan kaynakları yönetimi, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir'(Yüksel,2000:8).

'İKY, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde,yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanmaktadır'(Polatcan Serbest,2003:39).

'İKY, en geniş anlamıyla, örgütlerin insan kaynakları ihtiyaçlarının değerlendirilerek belirlendiği, bu ihtiyaçlarının karşılandığı ve insan kaynaklarından en yüksek verimin alınabileceği bir çalışma ortamının sağlandığı süreç olup, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlayan bir işletme fonksiyonudur'(Eryiğit,2007:56).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması ve işgören gereksinimlerinin karşılanması, gelişme sağlanması olmak üzere iki temel felsefe üzerine kurulur. Bu açıdan insan kaynakları yönetimi, bir yandan insanın işletmede yüksek performans ile çalışmasını, diğer taraftan ise işgörenden yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlar(Tarcan,2001:3).

İnsan kaynakları yönetimi ilk olarak personel yönetimi olarak ortaya çıkmış, zamanla insan kaynakları yönetimi kavramı haline gelmiştir. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalar geçtikten sonra mümkün olabilmektedir. Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmiyordu. Buradaki anlayış, işgöreni bir maliyet unsuru olarak ele almaktır. Halbuki çağdaş anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir. Gelişen ve değişen çevresel koşullara örgütün uyum sağlayabilmesi için insan faktörü en dinamik kaynaktır. Bu felsefe ile ele alındığında insan kaynakları yönetiminin insana bakış açısı daha bütüncül ve daha sistematiktir (Yüksel,2000:9-10).

İki kavram arasında bazı farklılıklar oluşmuştur. Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi karşılaştırmalı olarak aşağıda görmekteyiz.

**Tablo.1: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar**

<b>PERSONEL YÖNETİMİ</b>	<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratik, yararlıdır, politikalarla ilgilenir.</li> <li>• Tepkiseldir, problemi teşhis edici niteliğe sahiptir. İş kurallarındaki değişikliklere, Pazar koşullarına, sendika faaliyetlerine, devletin uygulamalarına ve diğer çevre faktörlerine yanıt verir.</li> <li>• Şirket bağlılığını sağlamak yerine, şirket kural ve prosedürlerini zorla kabul ettirme ile ilgilenir.</li> <li>• Kısa dönemli bakış açısına sahiptir.</li> <li>• Olayları bütünlük içerisinde değerlendirmez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratejik boyutlara sahiptir ve insan ile ilgilenir.</li> <li>• Değişim yönetiminin daha kapsamlı uygulanması ile ilgilidir. Yeni yöntemlerin kabulü ve değişebilir davranışları özendirmek için araştırma yapar.</li> <li>• Örgütsel gelişme için çeşitli teşebbüslerde bulunur.</li> <li>• Örgüt içinde iş ilişkileri ile ilgili genel politikaları belirler, katılım ve işbirliği sağlayan bir kültür oluşturmaya çalışır.</li> <li>• Uzun dönemli bakış açısına sahiptir.</li> <li>• Olayları bir bütün içerisinde değerlendirir.</li> </ul>

Kaynak:(Keklik,2007:6).

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

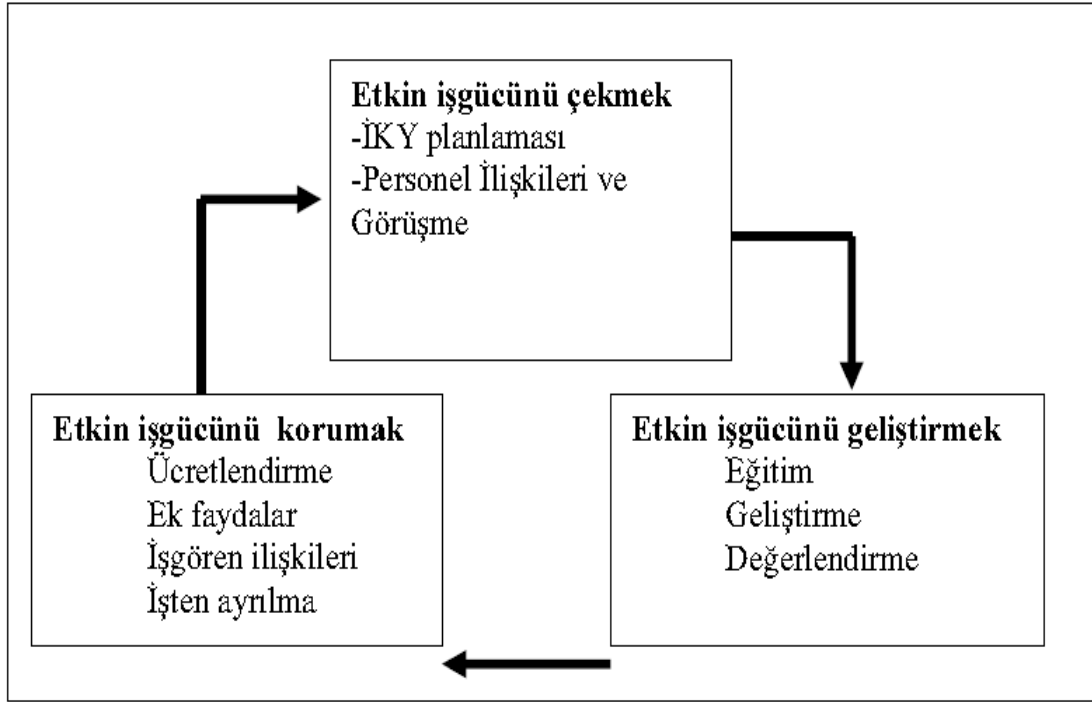
İnsan kaynakları yönetimine göre insan, örgütlerin hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları en önemli kaynaklardan birisidir. Bu yaklaşıma göre insan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikte bir parçası, hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İnsan kaynakları terimi bir örgütte, en üst kademeli yöneticilerden, en alt kademede niteliksiz işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsar. Günümüzde bir örgütün diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkenliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı

güdüğü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan bakıldığı zaman insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı olduğu söylenebilir; verimliliği arttırmak ve iş yaşamının kalitesini yükseltmek(Özsöz,2006:9).

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarını maddeler halinde özetlersek (Gökçegöz,2007, 26-27 ):

- a. İnsan kaynakları politikasının ve temel ilkelerinin ışığında örgütün gereksinim duyduğu insan kaynağı açığının saptanması, bunların bulunması, seçilmesi ya da işe alınması; bu amaçla çeşitli test ve görüşme yöntemlerinin uygulanması sayesinde uygun olanlar ile olmayanların değerlendirilmesi,
- b. Uygun görülen işgörenlerin işe başlamadan önce işin gereklerine alıştırılması amacıyla eğitimden geçirilmesi, işe yerleştirilmesi ve uyumunun sağlanması,
- c. Son gelişmeler ve gereksinimler doğrultusunda, hem işle hem de insan kaynağının kişilikleriyle ilgili sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi, uygulanması ve bir eğitim örgütünün kurulması,
- d. İnsan kaynağının bir işten başka bir işe atanmaları, yeteneklerinin değerlendirilmesi, yükselmeleri, işten çıkarılmaları ve özlük hizmetlerinin yürütülmesi,
- e. İşçi sendikaları ile sürekli ilişki kurulması, toplu sözleşmelerin düzenlenmesi, ücret, çalışma saatleri, kıdem tazminatı gibi ekonomik ve sosyal sorunların çözümlenmesi,
- f. Hiyerarşi olarak en üstten en alta kadar bütün insan kaynağının ücret ve aylıklarının belirli bir sistem içinde düzenlenmesi, iş analizleri, tanıtımları ve iş değerlemesi çalışmalarının gerçekleştirilmesi.

### Şekil.1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları



Kaynak: (Keklik,2007:7).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi için insanları bir araç olarak kullanır. İnsanlar da kendi amaçlarına ulaşmak için işletmeleri bir aracı olarak kullanırlar. Örgütün ve çalışanların amaçları genellikle birbirine zıttır. Örneğin; işgörenler ücretlerini maksimuma çıkarmak isterken, örgüt işçinin maliyetini en aza indirmek ister. Bu şekilde bir karışıklığın yönetimi insan kaynakları yönetiminin başlıca sorumluluklarındandır(Özsöz,2006:10).

İnsan kaynakları yönetiminin önemini anlayabilmek için; bu tür uygulamalara sahip olmayan bir işletmenin incelenmesi gerekir. İnsan kaynakları yönetiminin söz konusu olmadığı bir firmada, etkin seçme yerleştirme uygulamaları kullanılmadığı için yanlış işçilerin işe alınması muhtemeldir. Bu durum, hem işçilerin işlerinden hem de işverenin işçilerinden memnun olmamasını, dolayısıyla işçi devir oranının hızla artmasını beraberinde getirir. İşçiler aldıkları ücretlerden yakınırlar ve endüstriyel ilişkiler bozulur. Etkin bir eğitim geliştirme sistemi uygulanmadığı için işçilerin performansı düşer. Sonuç olarak, yaşadıkları tatminsizlik nedeni verimli çalışamayan işçiler işten çıkarılır. Bu nedenle maliyeti yüksek, zaman alıcı

davalar ile uğraşılır. Bu işletmenin ne kadar etkili ve başarılı yöneticileri olursa olsun, başarısızlık kaçınılmazdır. Çünkü işletme yanlış kişileri işe almakta, işçilerinin gelişimi ve performanslarını yükseltmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilmemektedir. Mutsuz ve verimsiz işçilerle dolu, başarısız bir işletmenin rekabet gücünü artırması ve gelişmesi de çok zordur. Buna karşılık, yetkinliklerine bakılmaksızın pek çok liderin üstün başarılar kazandığı görülmektedir. Onların başarılarının anahtarı doğru işçiyi işe almalarının yanı sıra onları motive etmedeki, değerlendirmedeki ve geliştirmedeki ustalıklarıdır. İnsan kaynakları yönetimi esas bunu başarmayı amaçlamakta ve bu yüzden büyük önem arz etmektedir(Ay,2007:6-7).

İKY'nin önemi konusunda pek çok gerekçe öne sürülebileceği, ancak bunlardan dört tanesinin hayati önem taşıdığı ifade edilmektedir. Bunlar da, insan kaynakları ile birlikte ele alınan maliyet, verimlilik krizi, toplumsal, kültürel, yasal ve eğitsel değişimlerin karmaşık etkilerin artması ve işyerindeki olumsuzlukların etkilerini azaltmak ve ortadan kaldırmak bakımından büyük önem taşımaktadır(Allahverdi,2006:5).

### **2.1.1.3.İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**

İKY kavramı, son yıllarda çalışma hayatında geniş yankı uyandıran bir yönetim yaklaşımı olmuştur. Tarihsel gelişimine bakıldığında bilimsel yönetim yaklaşımı ile başlayan yönetim felsefesi, günümüzde İKY aşamasına ulaşmıştır. Modern bir yönetim anlayışını ifade etmekte olan İKY, işletmelerde çalışan bireylerin gereksinimleri, eğitim ve geliştirilmeleri gibi konulara odaklanmış olup insan odaklı konular içeren bir anlayışı benimsemektedir.

İnsan Kaynakları (İK) kavramının insan ve yönetim ilişkisi temel alındığında tarihin ilk çağlarından itibaren ortaya çıkmış bir olguya dayandığı söylenebilir. Modern anlamda ilk İK uygulamaları, endüstri devriminin bir sonucu olarak ortaya çıkan büyük ölçekli üretim bölümlerinde çok sayıda insanın istihdamı ile başlamıştır. Bu nedenle, İKY'nin tarihsel gelişimini temel teşkil edecek bir başlangıç saptamak oldukça zordur. İnsanların olduğu ve organizasyon çabalarının bulunduğu her yerde İKY'nin varlığından söz edilebilir(Kök,2006:18).



İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bugünkü noktaya ulaşmasında birtakım tarihsel olayların etkisi vardır. Bu olaylar sırasıyla şunlardır(Yılmaz,2006:3-4):

1- Endüstri Devrimi: 18. yüzyılın ortalarında İngiltere'de başlayan, daha sonra Avrupa'dan tüm dünyaya yayılan endüstri devrimi, çeşitli üretim teknolojilerinin fabrikalarda kullanılması ile başlamıştır. Fabrikalardaki üretim, teknoloji sayesinde hem daha kaliteli, hem daha çok sayıda, hem de daha ucuz olduğundan, bu yeni gelişmeler atölye düzeyindeki üreticilerin yaşama şansını ortadan kaldırmıştır. Atölyelerdeki nitelikli işgücü yerini, kitle üretimi yapan fabrikalardaki niteliksiz işgücüne bırakmıştır.

2- Sendikacılığın Doğuşu ve Sendikal Hareketler: İşçi ile işveren karşı karşıya gelerek hizmet akdini imzalarken, daha sonra işçiler sendika kurarak, işverenden birtakım haklar talep etmişlerdir. İşçi sayısının fazlalığı ve üretimin bizzat işgücüne dayalı olması, işçiye büyük bir güç sağlıyordu. İşçiler, toplu sözleşmelerine maddi çıkarlarının yanında sosyal haklarla ilgili maddeler de eklettirmişlerdir.

3- Birinci ve İkinci Dünya Savaşları: Savaş yıllarında birçok kişinin orduya alınması, işgücü istihdamı sorununu gündeme getirmiştir. Birinci dünya savaşından itibaren kadın işgücünün önemi artmıştır. Ayrıca savaş yıllarında çok sayıda insanın silah altına alınması, insan kaynakları yönetiminde kullanılan bilimsel yöntemlerin temellerinin atılmasına neden olmuştur.

4- Devlet Korumacılığının Gelişmesi: Devlet müdahalesinin olmadığı yıllarda, endüstrileşen hemen tüm ülkelerde emeğin sömürsü toplumsal açıdan olduğu kadar uzun dönemde ekonomik açıdan da devlete zarar vermiştir. Devlet, bir yandan halkın öte yandan da koşulların zorlaması ile endüstri ilişkileri sistemine müdahale etmeye başlamıştır.

5- Şirketlerin Çok Uluslaşması ve Artan Rekabet: Olağanüstü sermaye birikiminin yanında rekabetin artması, şirketlerin dünya pazarlarında yeni paylar kapma çabasına yol açmıştır. İşletmeler her türlü faaliyet ve yatırımlarını dünya rekabeti açısından düşünüp değerlendirmek durumunda kalmışlardır. Özellikle çok uluslu işletmelerin farklı işgücü yapısına sahip olmaları ve her ülkenin çalışma yaşamı ile ilgili kendisine özel kanunlarının olması, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde uluslararası bir yaklaşım gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

İnsan Kaynakları kavramının ilk defa 1817 yılında, kendisi ünlü bir ekonomist olan Springer tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir. Ancak İKY kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuşmasının Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleştiği kabul edilmektedir. Bununla birlikte İKY'nin gelişimi çeşitli ülkeler bakımından farklılıklar göstermektedir. Bazı bilim adamları, "Personel Yönetimi" kavramı ile "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramını eş anlamlı olarak değerlendirirken, bazı bilim adamları da, esas itibarıyla bu kavramlar arasında büyük anlam farkı bulunmamakla birlikte, örgütte yerine getirilen fonksiyonlar bakımından bazı farklılıkların bulunduğunu öne sürmektedirler(Akçakaya,2008:16).

İnsan kaynakları yönetimi, esas olarak 1980'li yıllarda gelişen bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Bu açıdan oldukça yeni bir yaklaşım olduğu söylenebilir. İnsan Kaynakları yönetimi, insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde ve farklı bir bakış açısı ile ele almaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin tarihçesini insana ilişkin bilgilerin edildiği ilk çağlara kadar götürmek mümkündür. (Yıldız,2001:39-40).

#### **2.1.1.4.İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri**

İKY literatürü incelendiğinde insan kaynakları yöneticisinin işlevleri ve gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında yazardan yazara bazı farklılıklar görülmesine rağmen temel işlevlerin ortak olduğu görülmektedir.(Bilginoğlu,2007:40).

İnsan kaynakları yönetimi işlevleri, temelde yönetimin işgören verimliliği ve etkinliğini sağlamak amacıyla düzenlediği politikalar, planlar ve programları içerir. İnsan kaynakları yönetiminin başlıca işlevleri aşağıdaki şekildedir(Keklik,2007:16):

1. İnsan Kaynakları Planlanması,
2. İşgören Bulma ve Seçim,
3. İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Eğitim,
4. Sağlık ve Güvenlik Yönetimi,
5. İşgören Performansını Değerlendirme,
- 6.Ücret Yönetimi,
- 7.Kariyer Planlama,

8.İşgören Tatmini ve Motivasyon,

9.Çalışma İlişkilerinin Düzenlenmesi ve Endüstriyel İlişkiler.

#### **2.1.1.4.1.İnsan Kaynakları Planlaması**

İnsan kaynakları planlaması (İKP), değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında örgütün çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir. Bunlarla ilgili, ihtiyaç duyulan insanların sayılarının ve niteliklerinin önceden belirlenmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin saptanmasına ilişkin faaliyetlerin tümü insan kaynakları planlamasının içerisinde yer alır(Ataoğlu,2009:10).

Genel anlamıyla plan, gelecekte izlenecek yolun önceden belirlenmesidir. Planlar, işletmelerin amaçlarına en kısa yoldan ulaşmalarını engelleyecek etkenlere karşı önlem alınmasını sağlar(Berberoğlu, 2003:155).

İnsan kaynakları planlaması, doğru insanların doğru zamanda doğru işte olmasını sağlamayı amaçlayan sistematik bir yaklaşım olarak belirtilmektedir(Subaşı,2008:38).

Planlama zor bir iş olup; düşünme ve karar alma yeteneklerine ihtiyaç duyulur. Personel yönetiminde planlama işlevi genellikle şu konular üzerinde yoğunlaşır(Yıldırım Dilsiz,2006:12):

- Planlamanın niteliği,
- Personel programının hedefleri,
- Personel politikası.

İşletmelerde yapılan insan kaynakları planlaması çalışmalarının genel olarak iki temel hedefi vardır. Bunlar:

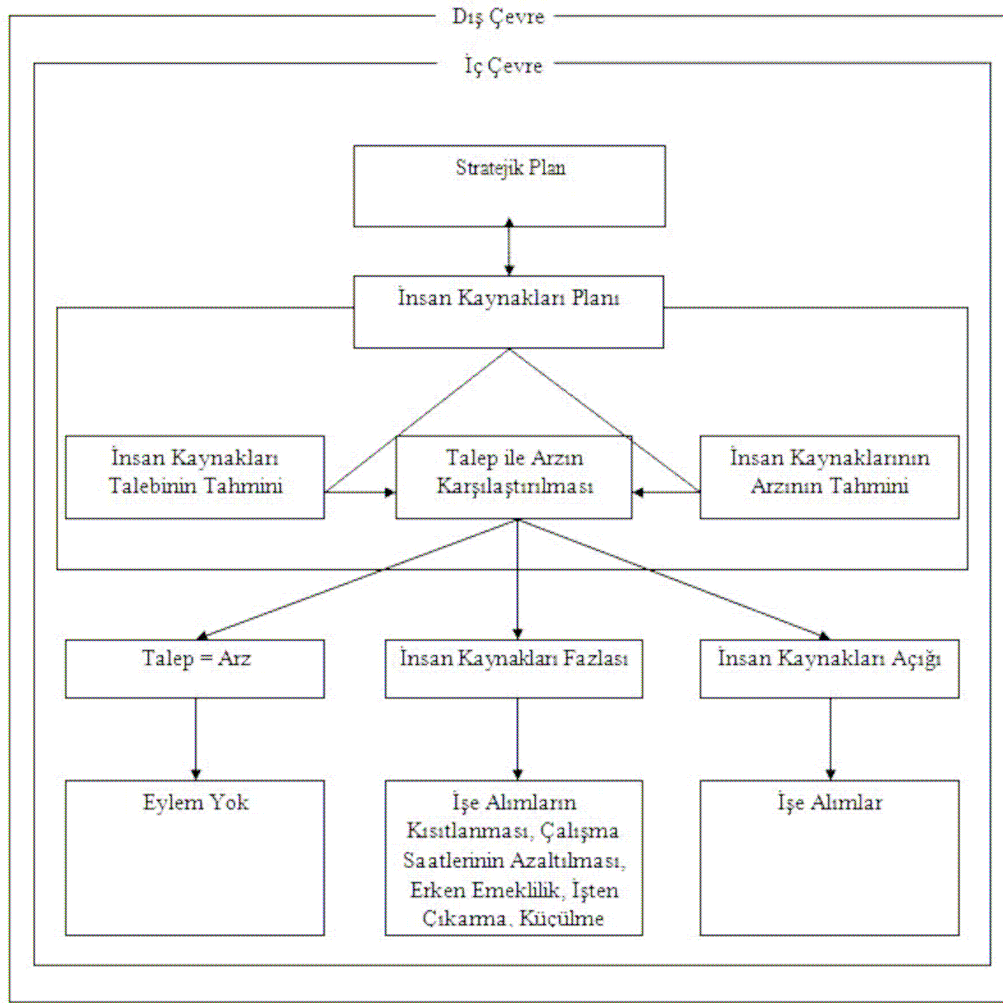
- a) Halen işletmede çalışmakta olan personelin bilgi, yetenek ve becerilerinden en uygun ölçüde yararlanabilme,
- b) İşletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için, istenilen zamanda, gerek duyulan yerde, istenilen tür ve sayıda personel sağlanması.

İnsan kaynakları planlamasının avantajları ise şunlardır(Klatt, Murdick ve Schuster,1985:103):

- İnsan kaynakları planlaması ile işletmelerin temel stratejik hedeflerine ulaşması için destek verilir.
- İşletmelerin yönetimleri, iş stratejileri, insan kaynakları faaliyetleri gelişmiş bir anlayış kazanır.
- İşletmeler için yıl içinde planlanan günlük operasyonların, daha etkin ve verimli şekilde yürütülmesi sağlanır.
- İnsan kaynakları planlamasında, işe alma, eğitim, gelişim, kariyer yönetimi, performansa bağlı olarak sürekli bir yaklaşım uygulamasıdır.
- İnsan kaynakları planlaması ile adaylar işe kolay alıştırılır, çalışanların iş yerindeki kaliteleri artar.

İnsan kaynakları planlamasında örgütlerin işe alım, geliştirme, yönetim ve motivasyonuna bağlı olarak devam eden stratejik bir yaklaşım uygulamasıdır. İnsan kaynakları planlaması bu yaklaşım çerçevesinde bu amaçların başarıyla sonuçlandırılmasına hizmet eder. Dolayısıyla kesin yargılara varabilmek adına sayısal verilere dikkat eder, değerlendirmelerinde özenle inceler fakat aynı zamanda kişisel, insani duygulara da daha ağır ölçüde değer verir(Engin,2008:40).

## Şekil.2: İnsan Kaynakları Planlama Süreci

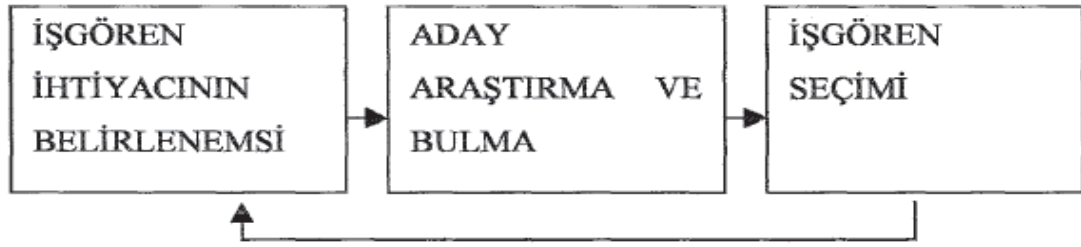


Kaynak: (Bayrammuradov,2009:9)

### 2.1.1.4.2.İşgören Bulma ve Seçme

İnsan kaynağı bulma çalışmalarına başlamadan önce alınacak işgörenin sahip olması gereken özelliklerin ve işletmede yürütülmekte olan işlerin tamamlanmış olması, bu standart bilgilerin sağlanması için de iş analizlerinin yapılmış olması gerekir. İş analizleri ile işletmelerdeki işler tek tek analiz edilerek iş ve görev tanımları yapılır. Bu tanımlar yardımıyla işin nelerden oluştuğu, işin yapılış süresi, çalışma ortamı, işi yapacak kişi sayısı, iş riski vb. konular belirlenir. Daha sonra nitelikli adaylardan oluşan bir aday grubu içerisinde en uygun olanın seçilmesi gelir(Subaşı,2008:38).

### Şekil.3: İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Süreci



Kaynak: (Yörük Karakılıç,2002,50)

İşletmelerin uygulamada görülen insan kaynakları seçim sürecinin aşamaları, personel araştırması ile başlamakta sırasıyla; başvuruların kabulü, ön görüşme, işe giriş testleri, mülakat, adayın geçmişinin araştırılması, istihdam bölümünde yapılacak görüşme ve ilk amirinin onayının alınması, sağlık taraması aşamalarını izlemekte ve iş teklifinin yapılması ile sona ermektedir(Dil,2005:23).

#### 2.1.1.4.3.İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Eğitim

İşgören eğitimini tanımlamak gerekirse; “bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümüdür” denilebilir (Subaşı,2008:38).

Bir işletmede eğitim faaliyeti, ücret yönetimi gibi işgörenin elde tutulmasında öncelikli rol oynar. Yeni işe alınan işgörenin elde tutulmasında öncelikli rol oynar. Yeni işe alınan işgörenin oryantasyonu, beceri geliştirme, işi tanıma ve işe alışma çalışmaları uzun dönemli kariyer geliştirme planlarını kapsamaktadır. Bilgi toplumunun yükselen değerleri arasında, sürekli eğitim ve kendini gerçekleştirme gereksinimi önde gelmektedir. Eğitim, bireyleri örgüte bağlayan ve kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen önemli bir dizi görevi gerçekleştirmektedir(Keklik,2007:17).

İşletmelerde eğitim ve geliştirme çalışmalarının varacağı temel nokta, tüm çalışmalarda işini daha iyi yapma gayretidir. Bu gayretin bireysel çalışmalar, uğraşlar yanında belirli bir arayışı da gerektirdiği açıktır.

İşletmenin sağlayacağı eğitim olanakları ile çalışanlar kendini geliştirme imkanlarını bulmalıdırlar. Böylece eğitim ve geliştirmede hedef, kişilerin kendilerini geliştirme kaygısına sahip olmaları ve hayat boyu öğrenme alışkanlığı kazanmalarındır(Özsöz,2006:19).

#### **2.1.1.4.4.Sağlık ve Güvenlik Yönetimi**

İnsan kaynaklarının amaçlarından biri de çalışanların iş yeri ortamında fiziksel ve ruhsal varlıklarının korunmasını sağlamaktır. Tanım itibariyle, iş yerlerinde işin yürütülmesi nedeniyle oluşan tehlikelerden ve sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak için yapılan metotlu çalışmalara iş güvenliği denir(Kolu,2006:44).

Genellikle fabrikalar ve "manuel" iş yapan işletmeler için önemli olduğu varsayılan iş güvenliği ve sağlığı büro işleri için de çok büyük öneme sahiptir. Bugün ofis çalışanlarının çoğu stresle ilgili rahatsızlıklarla baş etmeye çalışıyorlar. İnsan Kaynakları yönetimleri bu gibi sorunların üstesinden iş güvenliği ve sağlığı uygulamalarıyla gelirler. Stresle nasıl baş edilebileceği ve iş ortamını nasıl daha sıcak hale getirilebileceği ile ilgili bilgilerin verildiği oturumlar düzenlemek yoluyla insan kaynakları yönetimleri, çalışanların performanslarını sorunlarını çözmeye çalışırlar(Aydın,2006).

Her işletmede kazaları ve sağlıksız koşulları ortadan kaldırmak için bir güvenlik koşullarının olması gerekir. Güvenli çalışma ortamı çalışanların menfaati için tasarlanmış olmasına rağmen birçok çalışan, güvenli çalışma uygulamaları ve güvenlik ekipmanlarını kullanmak için başarısız. Çalışanı güvenli çalışma ortamı hakkında bilinçlendirmek ve kazaları önlemek için etkili bir güvenlik programı geliştirilmelidir(Cherrington,1983:24).

Çalışanı işletmede tutmak ve sürekliliğini sağlamak için mevcut koşulların geliştirilmesi söz konusudur. Bu alanda personelin fiziksel koordinasyonunun korunması için sağlanacak sağlık ve koruma önlemleriyle, işletmeye karşı olumlu davranış ve bağlılıklarını artıracak önlemlerin alınması gerekir(Keklik,2007:17).

### 2.1.1.4.5. İşgören Performansını Değerlendirme

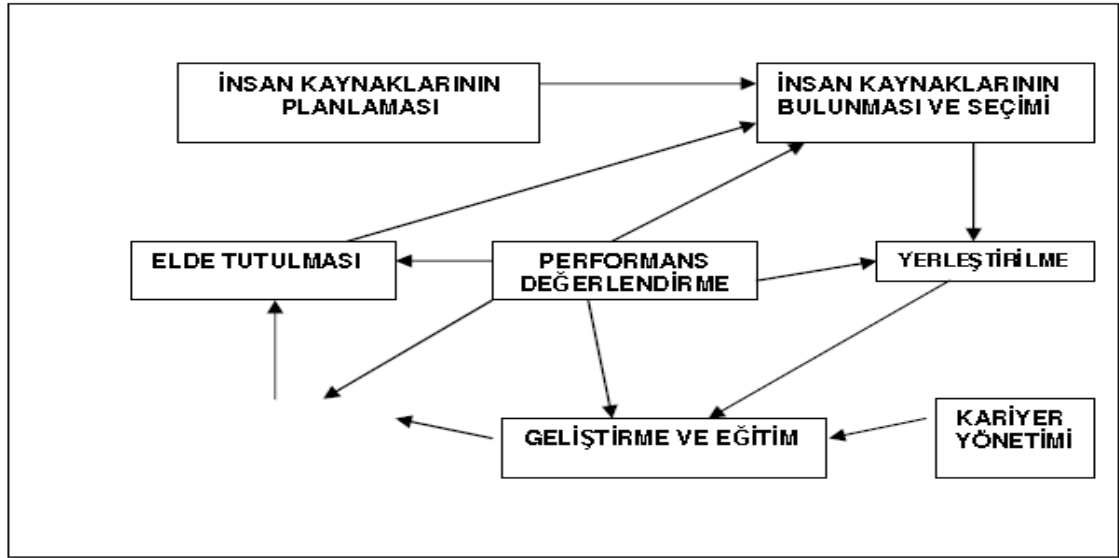
İşletmelerin çoğunluğu için personelin en önemli özelliği, işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkıdır. Bu katkı, personel başarımı ya da diğer bir deyişle personel performansı olarak adlandırılmaktadır. Personel performansından anlaşılan personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiğidir. Yüksek performans gösteren personel görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getiren kişidir; böylelikle örgütün amaçlarına da katkıda bulunmuş olur. Performans değerlendirmesi ise; personelin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Diğer bir deyişle, personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir. Performansı incelerken iki faktör göz önünde bulundurulmalıdır: Verilen işin yapılması için yeterlilik ve isteklik(Yıldırım Dilsiz,2006:16).

Her işletme, personele ilişkin etkili ve objektif kararlar alabilmek, çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını izlemek ve gerekli işe yeteneklerini geliştirici önlemleri zamanında almak için, performans değerlendirme sistemini kurmak zorunda kalmaktadır. Bu sistemin örgüt açısından daha ayrıntılı olarak açıklanan bir çok yararları bulunmaktadır. Bunlar (Kula,2006:83) :

1. Bir iş için aranılan uygun personeli seçmek,
2. Potansiyel taşıyan kişilere dikkat çekilmesini sağlamak,
3. Personelin başarısını ölçerek, onun terfi ve işten ayrılması gibi kritik kararları hakkında bir zemine sahip olmak,
4. İnsan kaynakları planlaması için temel oluşturmak,
5. Yönetim ve personel arasındaki kopuklukları gidermek,
6. Örgüt içi rekabeti, motivasyonu ve iş tatmin düzeyini arttırmak,
7. Personeli olumlu ya da olumsuz çalışmalarını hakkında bilgilendirmek,
8. Ücretlendirme sisteminde eşit davranmayı ve başarıyı ödüllendirmeyi sağlamak,
9. Personelin eğitim ihtiyacını belirlemeye olanak vermek gibi yararlar olarak sıralanmaktadır.



#### Şekil.4: Performans Değerlendirmenin İKY İçindeki Yeri



Kaynak: (Yıldırım Dilsiz,2006:18).

#### 2.1.1.4.6. Ücret Yönetimi

İnsan kaynakları bölümünün en önemli işlevlerinden birisi de ücretlendirmedir. Genel anlamda ücret, mal hizmet üretiminde kullanılan ve üretime yardımcı olan emeğin karşılığında ödenen parasal tutardır.

İşveren açısından ücret, oldukça önemli miktarlara varan bir gider kalemidir. İşgören açısından ise, bir yaşam kaynağıdır. Ücret sayesinde işgören fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarını karşılar.

İşgörenler normal olarak ücretinin mümkün olan en yüksek düzeyde olmasını arzu ederken, işverenler de kendi çıkarlarını ön planda tutarak çalışanlarının ücretlerinin mümkün olan en düşük düzeyde olmasını istemektedirler(Subaşı,2008:41).

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olan ücret ve maaş yönetimi, iş görenlerinin ücretlerinin hem işletme içinde hem de işletme dışından tutarlılığını sağlamaya çalışmak olarak ifade edilmektedir.

Ücret konusu farklı açılardan ele alınabilmektedir. İşgörenler için ücret, gelir ve yaşam standardını belirleyen bir unsur olarak karşımıza çıkarken işletmeler için en büyük gider kalemlerinden biri olduğundan genellikle sıkıntı oluşturan bir konudur(Bingöl,1990:39).

Ücret, mal hizmet üretiminde kullanılan ve üretime yardımcı olan emeğin karşılığında ödenen parasal tutardır. Ücret şu öğelerden oluşur (Kolu,2006:50):

**Ana ücret;** personelin yapmakta olduğu işin objektif esaslara göre değerlendirilmesi sonucu belirlenen ücrettir.

**Fazla çalışma ücreti;** personelin yasal olarak belirlenen günlük çalışma süresi dışında yaptığı çalışmalarına karşılık verilen ücrettir.

**Primler;** personelin yapması gerekenden daha fazla çalışma yapması veya üretimde bulunması durumunda özendirme olarak ödenen ücrettir.

**Hafta tatili ücreti;** iş kanunu kapsamına giren iş yerlerinde çalışanların hafta tatillerinde çalışmalarına karşılık verilen ücrettir.

**Genel tatil ücreti;** iş kanunu kapsamına giren iş yerlerinde çalışanların bayram ve genel tatil günlerinde çalışmalarına karşılık verilen ücrettir.

**Yıllık izin ücretleri;** iş kanunu kapsamına giren iş yerlerindeki çalışanların yıllık izin kullanmaları durumunda kendilerine ödenen ücrettir.

#### **2.1.1.4.7.Kariyer Planlama**

Kariyer planlaması, kişinin; kuruluşun geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır(Özkan,2006:67).

Kariyer planlama, çalışanın fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varması, kariyeri ile ilgili hedefleri belirlemesi, bu kariyer hedeflerine ulaşmada yön tespiti ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetlerin programlanması işlemidir(Arslan,2005:43).

Kariyer planlamanın yararlarını dört grupta toplayabiliriz (Özkan,2006:69):

- Kuruluşun bugünkü ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarının zamanında tanımlanması ve karşılanması,
- Kuruluş içindeki kariyer yolları ve fırsatlarından kurum ve bireyin daha iyi bilgi sahibi olması,

- İşe alma, geliştirme, kariyer yönlendirme, eğitim gibi insan kaynakları çalışmalarından tam olarak yararlanılması,
- Çalışanlarda kuruma karşı ait olma duygusu ve bağlılığın artması.

#### **2.1.1.4.8.İşgören Tatmini ve Motivasyon**

İşgörenleri, işletmenin amaçları doğrultusunda hareket etmeye yönlendiren, inandırıcı ve özendirici nitelikte, çalışanları fizyolojik, kendini geliştirme, yararlı olma ve gruba üye olma ihtiyaçlarını karşılayan, tüm eylemler ve uğraşlar motivasyon olarak tanımlanmaktadır(Yörük Karakılıç,2002:57).

İş gücünün etkili verimli kullanımında motivasyonun büyük önemi vardır. En temel tanımıyla motivasyon, davranışın istenen yönde değişimini sağlayacak olumlu bir yönlendirme veya yöneltme olarak tanımlanabilir.

İş görenler, yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler iş görenlerin salt ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de karşılamaya çalışmalıdırlar. Bu noktada, yöneticiler motivasyon sürecinden rasyonel biçimde yararlanarak işletmelerini yönetirler(Arazi Tepehan,2010:64).

#### **2.1.1.4.9.Çalışma İlişkilerinin Düzenlenmesi ve Endüstriyel İlişkiler**

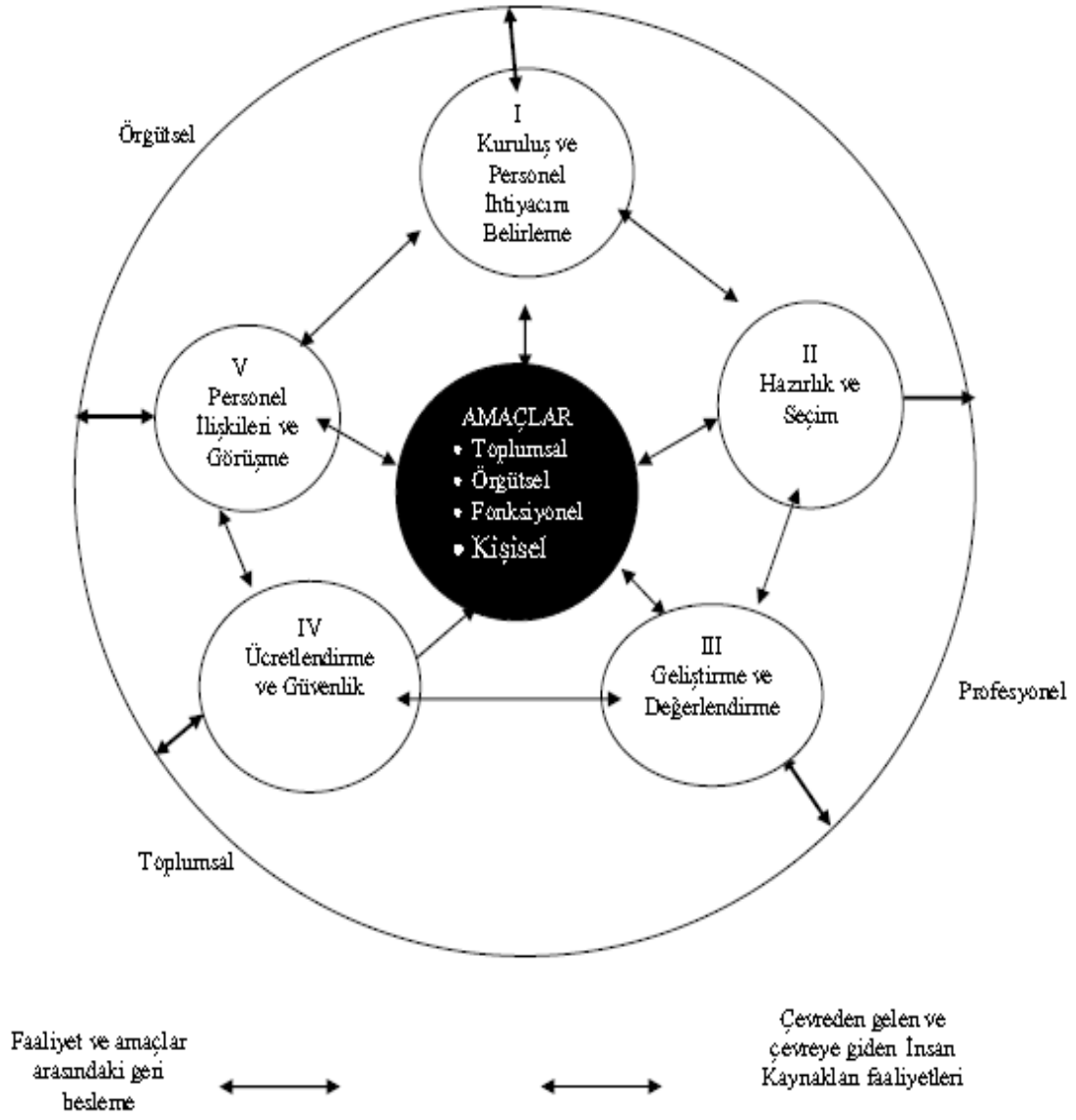
İşletmede çalışanların sendikalarla yada işverenlerle aralarındaki ilişkileri inceleyen bir faaliyettir. İşgörenin çalışma saatlerinin belirlenmesi, bir takım sosyal hakların elde edilmesi gibi konuları kapsar(Keklik,2007:19).

İnsan kaynakları yönetimi aşağıdaki görevleri bir bütün altında ve sistem yaklaşımı ile yerine getirir.

- İş analizi yapar.
- İnsan gücü ihtiyacını saptar, işe alma plan ve politikalarını belirler ve sonunda kadrolama yapar.

- Gerek işletme içi ve gerekse işletme dışı insan gücü kaynaklarını inceleyerek, işe girebilecekleri bulur, seçer ve işe alır.
- İşe alınan personelin işe alıştıırılmasını sağlar.
- İşletme içi ve işletme dışı kurslar ve hizmet içi eğitim seminerleri düzenlemek ve gerektiğinde çeşitli okullar, enstitüler veya araştırma kurumlarından yardım görmek yoluyla personel eğitimini gerçekleştirir.
- Personel örgütü ve yönetiminin geliştirilmesini sağlar.
- Maaş ve ücretlerin yönetimine ilişkin işleri yürütür ve iş değerlemesi yapar.
- Başarı değerlemesi işlemini yerine getirir.
- Personeli özendirme çalışmalarında bulunarak, başarılı işgören ve yöneticilerin ödüllendirilmesini sağlar.
- İşgörenlerin işten ayrılması, emeklilik, izin vb. işlemlerini yürütür.
- İşgören örgütleriyle, işçi sendikalarıyla, SSK, Çalışma Bakanlığı Örgütü, Sosyal Faaliyet Örgütleri vb. kurum ve kuruluşlarla ilişki içinde bulunur.

**Şekil.5: İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli ve Alt Sistemleri**

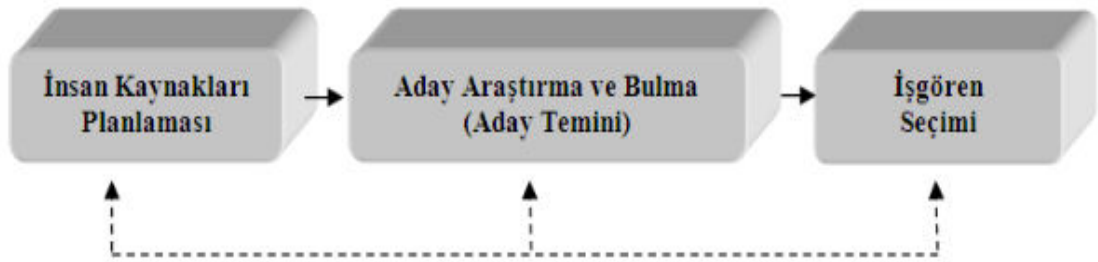


Kaynak: (Keklik,2007:19)

## 2.1.2.İşletmelerde İşgören Temini ve Seçimi

İşletmelerin başarılı olabilmesi, rekabet edebilmesi ve rakiplerine göre üstünlük sağlayabilmesi şüphesiz ki sahip olduğu insan kaynaklarının kalitesine ve bu kaynakların verimli ve etkin kullanılabilmesine bağlıdır. Bu durum ancak kaliteli bir insan kaynakları yönetimi sonucunda sağlanabilir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri, işin gerektirdiği niteliklere sahip bireylerin temini ve seçimi sürecidir. Bu süreç; işletmelerin işgören ihtiyacının tespit edilmesi(insan kaynakları planlaması), adayların bulunması, gerekli niteliklere en uygun işgörenin seçilerek açık (boş) işe yerleştirilmesi şeklinde işlemektedir(Özkan,2010:3).

### Şekil.6: İnsan Kaynakları/İşgören Temin ve Seçim Süreci



Kaynak: (Özkan,2010:3)

### 2.1.2.1.İşgören Temini

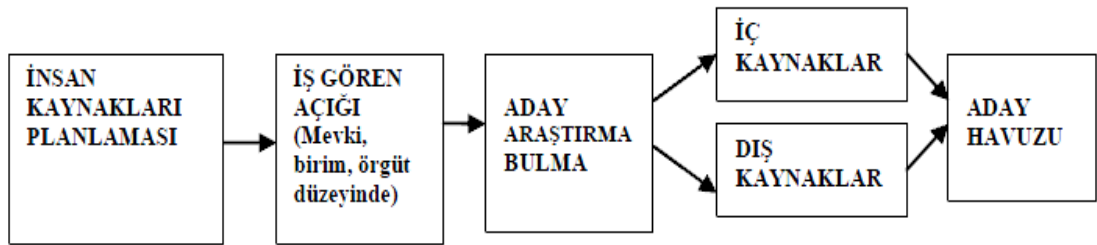
Yeni kurulan bir işletmede her göreve; faaliyette bulunan bir işletmede çeşitli değişiklikler veya genişletmeler nedeniyle yeni açılan görevlere; herhangi bir değişiklik veya genişletme olmadığı halde çeşitli nedenlerle mevcut iş gücünün ayrılmalar nedeniyle boşalan görevlere işgören adaylarını bulmak için yapılan faaliyetler toplamına aday veya işgören bulma denilmektedir. Bu açıdan işgören bulma, atama yapılacak görevlerin gerektirdiği mesleki yetişkinlik ve iş denetimlerine uygun işgören adaylarının aranıp bulunması ve böyle kişilerin söz konusu işletmede çalışmaya teşvik edilmeleri doğrultusundaki girişimleri içerir(Keklik,2007:37).

İnsan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları

araştırma ve işletmeye çekebilme faaliyetleri' olarak da açıklanabilen personel sağlama sürecinin temel hedefi 'doğru işe doğru personelin seçilmesidir'(Bilginoğlu,2007:41).

Personel seçim işlevinin amacı, iş gören yetenekleri ile iş gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi kurmak için; çalışmak üzere örgüte başvurmuş adayların, kişiliklerini, görmüş oldukları eğitimi, yeteneklerini ve ilgi duydukları konuları inceleyerek, onlar arasından en uygun yeteneklere sahip olanları göreve çağırmaktır(Özdil,2010:62).

### Şekil.7: İnsan Kaynağı İhtiyacı Tespiti Ve Aday Toplama Süreci



Kaynak: (Özdil,2010:65)

#### 2.1.2.1.1.İşgören Temin Kaynakları

İnsan kaynağını bulma; insan kaynağı planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleridir. Planlama faaliyetleri örgütün ne nitelik ve sayıda personele ihtiyacı olduğunu ortaya koyar ama asıl sorun bu nitelik ve sayıda insanın nereden bulunacağıdır(Ataoğlu,2009:34).

İşletmeye işgören ihtiyacı tespit edildikten ve alınacak kişilerde bulunması gereken özellikler belirlendikten sonra bu kişilere ulaşmaya gelmektedir. Gereksinime duyulan personelin bulunmasında hangi kaynakların kullanılacağı aslında izlenen insan kaynakları politikasınca belirlenir(Keklik,2007:48).

İşgören bulma sürecinin başarılı yürütülmesi gereklidir. Çünkü, işletmeye eleman bulmak gelişmiş güzel uygulamalarla da gerçekleştirilebilir. Fakat, zor olan işletmeye eleman almak değil, işletmeden verimsiz elemanı

uzaklaştırmaktır. Bu nedenle, en başında doğru seçimi yapmak, daha sonra bu tür zorluklarla karşılaşmayı engelleyecektir(Örücü,2002:120).

İnsan kaynağı sağlamada örgütlerin yönelebileceği başlıca iki kaynağı vardır: iç kaynaklar ve dış kaynaklar.

### **2.1.2.1.1.1.İç Kaynaklar**

İç kaynaklar, örgütte halen çalışan işgörenleri ifade etmektedir. Bu kapsamda insan gücü gereksinmesinin çeşitli yöntemler ve araçlar kullanılarak mevcut işgörenler ile giderilmeye çalışılması, yani iç kaynakların değerlendirilmesi söz konusudur. Örgüt içi kaynaklardan işgören sağlanmasında yükselme, transfer, iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon ve terfi öncelikle sayılabilir. Birimlerin özellikle işçi, memur ve alt kademe yönetici konusundaki insan kaynağı ihtiyacı çoğu zaman mevcut elamanlardan bazılarının görev tanımlarındaki kimi değişikliklerle halledilebilir. Örneğin bir alt kademe yöneticisinin işini zenginleştirme yada işinin genişletilmesi yoluyla yeni eleman ihtiyacı ortadan kalkabilir (Örücü,2002:121).

Örgütlerin verimliliği ve insan kaynaklarından en yüksek oranda yararlanabilmeleri için sorunsuzca ve hedeflenen şekliyle geçirilmesi gerekli insan kaynaklarını sağlama süreci çeşitli iç kaynaklardan beslenmektedir(Ataoğlu,2009:34).

Örgüt içinden personel açığının karşılanması, örgütteki mevcut insan kaynağından yararlanmadır. Bu politika, örgütlerin yalnızca başlangıç düzeyindeki elemanları dışarıdan sağlamaları demektir. İşletmede çalışanlara yükselme imkanı ve gelecek güvencesi tanındığı ve bu nedenle de motivasyonu arttırdığı için tercih edilmektedir.

İşletme içinden işgören sağlanması, seçme sürecinin niteliğini artırır. Çünkü örgüt kendi personelinin zayıf ya da güçlü yönlerini daha iyi bilmektedir ve bu nedenle de daha iyi değerlendirecektir(Işık,2009:50-51).

İç kaynaklardan insan kaynağı sağlama amacıyla örgütlerin yararlanabilecekleri çeşitli araçlar bulunmaktadır. Bu araçlar aşağıda açıklanmıştır.



### **2.1.2.1.1.1.1.Yükselme(Terfi)**

Terfi, bir işgörenin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde mevkiye (işe) yükseltilmesini ifade eder(Kolu,2006:66).

Terfi politikası, kendini geliştirmek isteyen yetenekli kişilerin örgüte bağlanmalarına yardım eder. Çalışanlar her zaman üst mevkilere yükselmek isterler ve iş yaşamları boyunca bunu gerçekleştirebilmek için çabalarlar. Bu imkanı bulacaklarına inandıkları örgütlere bağlanırlar. Kariyer yolu kapalı, yükselme imkanı kısıtlanan vasıflı işgücünü örgütte tutabilmek oldukça zordur (Işık,2009:51).

Terfi politikası uygulanırken kullanılan üç yöntem vardır. Bunlar; basamaksal, kıdem ve başarı kıstasını dikkate alan yöntemler olarak adlandırılabilir(Özkan,2010:7-8):

Basamaksal sıraya göre yükselme; emir-kumanda zincirine göre boşalan bir üst göreve yükselme şeklinde gerçekleşir.

Kıdem durumuna göre yükselme; mesleki yaşamda geçirilen uzun yılların kazandırdığı deneyime dayanarak işin kural ve ilkelerini de iyi bilmenin avantajı ile kullanılan en geçerli kıstas olmuştur. Ancak işletmeye yeni bilgilerin girmesini yetenekli kişilerin yükselmesini engellemek ve kemikleşmiş bir örgüt yapısı oluşturmak gibi sakıncalara sahiptir.

Başarı durumuna göre yükselme; çalışanın içinde gösterdiği başarı ve işletmeye bağlılığı terfi ile ödüllendirilebilir.

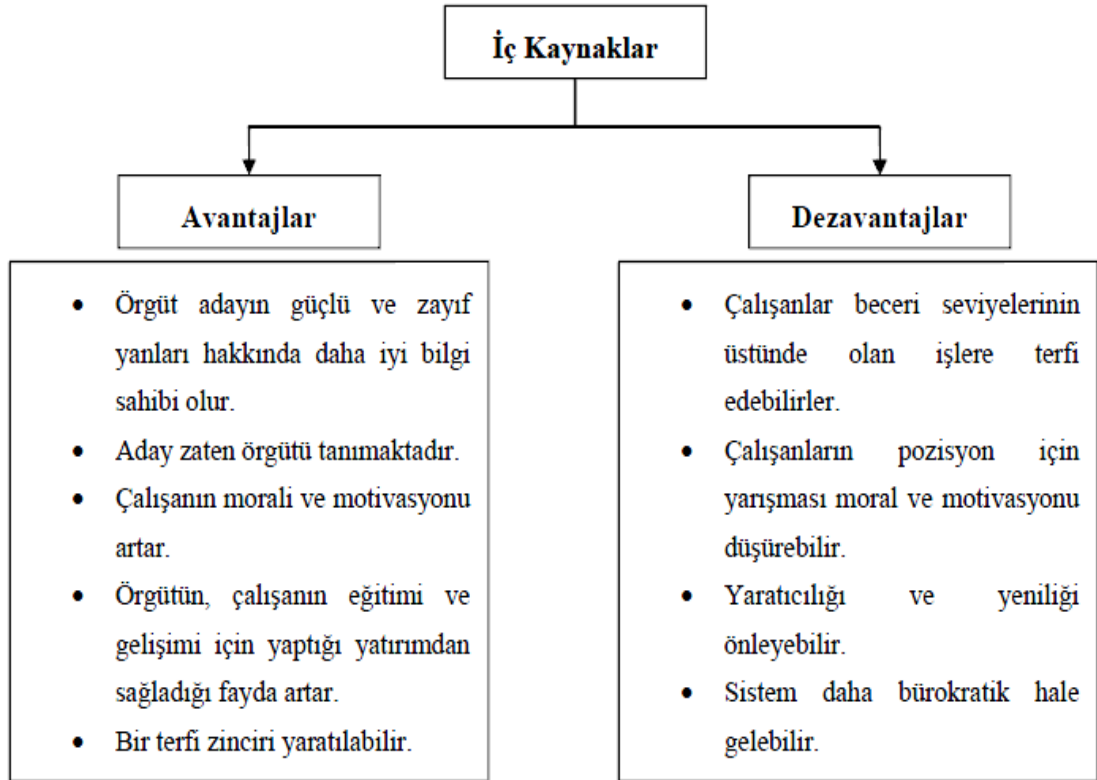
### **2.1.2.1.1.1.2.İç Transferler**

Transfer, iç kaynaklardan yatay düzeyde yararlanarak boşalan bir göreve, bu göreve denk bir pozisyonda çalışan başka bir çalışanın atanmasıdır. Burada genel kural işgörenlerin aynı statüdeki, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından da eş düzeyde işlere getirilmesidir. Örneğin; eğitim şefinin, atama şefliğine geçişi(Özkan,2010:8).

İç transfer yoluyla işgören sağlama, işletme açısından en ucuz ve kolay yoldan eleman bulma olanağı sağlar. Ayrıca aynı işletme içinde bir iş değişikliği söz konusu olduğu için işletmeye uyum sorunu olmaz. Buna karşılık bir elemanın eski işini bırakması orada yeni eleman bulma sorunu doğuracaktır(Kolu,2006:68).

Öte yandan, elemanın yeni atandığı işte tıpkı dışarıdan gelen biri gibi yeni iş gerekleri ve koşullarına uyum süreci işletme için bir zaman ve ekonomik kayıp yaratabilir(Keklik,2007:52).

### Şekil.8: Personel Sağlamada Yararlanılan İç Kaynakların Avantaj Ve Dezavantajları



Kaynak: (Bilginoğlu,2007:47-48)

#### 2.1.2.1.1.2.Dış Kaynaklar

İşgücü açığının iç kaynaklardan karşılanması çoğu zaman mümkün olamamaktadır. Bunun çeşitli nedenleri vardır. İşgücü açığına uygun elemanın kurum içinde bulunamaması, o göreve terfi ettirilecek bir kişinin olmayışı, işgücü açığının kurum için yeni bir işlev alanı olması gibi nedenler çoğunlukla işgücü açığının kurum dışındaki kaynaklardan karşılanmasını gerektirir(Işık,2009:53).

Dış kaynaklardan eleman ihtiyacı sağlanırken önemli olan; hangi şekilde olursa olsun elemanın bulunması değil uygun elemanların, kabul edilebilir yöntemlerle sağlanmasıdır. İstenmeyen yöntemlerle eleman

ihtiyacını karşılamanın, kurumun bir eleman kazanmasını sağlamakla birlikte kurum imajını zedeleyebileceği de unutulmamalıdır(Örücü,2002:123).

Ayrıca insan kaynağı ihtiyacının giderilmesi konusundaki çalışmaların da kurumlar arasındaki rekabet ahlakına uygun olması gereklidir. Dolayısıyla insan kaynakları konusundaki kurum içi müdahaleler kadar kurumlar arası ilişkilerde de etik kuralların ilke olarak benimsenmesi son derece önemlidir(Keklik,2007:56-57).

İşgücü ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanması konusunda profesyonel bir şirketten yardım alınabileceği gibi kurumun insan kaynakları bölümü de bu çalışmaları yürütebilir(Örücü,2002:123).

Dış kaynaklardan insan kaynağı sağlama amacıyla örgütlerin yararlanabilecekleri çeşitli araçlar bulunmaktadır. Bu araçlar aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.1.2.1.1.2.1.Duyurular(İlan)**

Boş pozisyonlar için gazeteler, dergiler, radyo ve televizyon gibi medya araçlarına ilan ve reklam verilmesi günümüzde en yaygın olarak kullanılan personel sağlama teknikleri arasında yer almaktadır. Özellikle işsizlik oranının yüksek olduğu Türkiye gibi ülkelerde büyük gazeteler belirli periyotlarla çıkardıkları İK ekleriyle tirajlarını ikiye çıkarırken, işletmeler de ilanlarını çok geniş bir kitleye duyurma şansını yakalamaktadırlar. Personel sağlama sürecinde ilan ve reklamların kullanılması işsizler yanında çalışmakta olup daha iyi işlere geçmeyi düşünenlere ulaşmakta oldukça etkili olması sebebiyle tercih edilmektedir(Bilginoğlu,2007:44).

İş ilanında/duyurusunda kullanılabilen başlıca araçlar şunlardır:

- Gazete ve dergi ilanları,
- İşletmenin internet sitesine konulan ilanlar,
- İnsan kaynakları sitelerine verilen ilanlar,
- İşyerine asılan ilanlar,
- Okul, askeri birlikler, mesleki kuruluşlar vb. yerlere asılan ilanlar,
- El ilanları,
- Posta ile yapılan ilanlar,
- Radyo ve televizyon ile yapılan ilanlar.

Duyurunun doğru, açık ve anlaşılır olması gerekir. Duyuruda çalışma yeri, önemi ve branşı belirtilmeli, işin unvanı, sorumluluk ve çalışma koşulları açıklanmalıdır. Adaylarda aranan yaş, eğitim düzeyi, yabancı dil, mesleki deneyim ve yetenekler gibi özellikler de açıkça belirtilmelidir(Özkan,2010:12-13).

İş ilanlarının temel özellikleri aşağıda verilmiştir(Ataoğlu,2009:40):

- İlgi çekici olmalıdır.
- Geniş bir kitle tarafından okunabilmeli, hedef kitleye ulaşabilmelidir.
- Doğru kişiyi etkilemelidir.
- İş ilanını okuyan kişilerde konuyla ilgili daha fazla merak ve başvuru yapma isteği uyandırmalıdır.
- Yanlış kişinin başvuru yapmasını caydırmalıdır.
- Örgüt ilgili olarak iyi bir izlenim oluşturmalıdır.

#### **2.1.2.1.1.2.2.Doğrudan Başvuru Veya Özgeçmiş Gönderme**

Firmanın talep ve duyurusu olmadan, mektup, fax, e-posta ile yazılı olarak talepte bulunanlar veya şahsen firmaya gelerek iş başvurusunda bulunanlar, aday sağlamada önemli bir kaynaktır. İnsan kaynaklarına önem veren firmalarda, çeşitli yollarla firmaya kendiliğinden başvuranların özgeçmiş/başvuru formları bir ön incelemeden geçer. Bu inceleme sonucu, boş bir pozisyon olmasa bile, eğer o kişinin gelecekte firmada değerlendirilme olanağı varsa, aday personel veri tabanına alınır. Firmaların oluşturdukları aday veri tabanları, genellikle duyuru yoluna gitmeden önce başvurdukları önemli bir kaynaktır. Bu yüzden bireylerin iş başvurularına olumlu cevap almamaları, gelecekteki pozisyonlar için de şanslarını yitirdiği anlamına gelmemektedir(Keklik,2007:69-70).

Doğrudan başvuruda yaygın olarak görünen yöntem de CV olarak bilinen özgeçmiş bilgilerini içeren yazıların adaylar tarafından firmalara postayla veya faxla gönderilmesidir. Bu CV'ler de işletme için eleman bulma ve aday havuzu oluşturmada önemli araçlardır(Kolu,2006:73).

### 2.1.2.1.1.2.3. Personel ve Tanıdıklar Aracılığı İle Başvuru

Tavsiyeler, işletme içinde çalışanların önerileri ile işgören seçimi işlevinin yürütülmesi uygulamada görülen bir yöntemdir. İşgören bulmada oldukça yaygın biçimde kullanılan araçlardan bir diğeri de, işletme içinden ya da dışından bazı kişilerin aracılığı ile işe alma yoluna gitmektir. Doldurulacak pozisyonlar için işgören ve tanıdıkların tavsiyeleri, iyi bir kaynaktır. Eski ve mevcut çalışanlar, müşteriler, ortaklar, satıcılar, eş, dost, akraba vb. aday tavsiyesinde bulunabilirler(Özkan,2010:14).

İşgücünün gerek iç kaynaklardan gerekse dış kaynaklardan temininde bilinen en geleneksel yöntem, işgücü açığının karşılanmasında mevcut personel yakınlarının tercih edilmesidir. Böylelikle işletme sahibi işgücü ihtiyacını ya kendi akraba ve/veya tanıdıklarından ya da kendi personelinin çevresinden yararlanarak karşılayacak ve işletmedeki aile yapısı bozulmamış olacaktır.

Geleneksel yöntem olarak sayabileceğimiz; işletmede boşalan görevlere personel bulunmasında mevcut personelin tavsiyelerinden yararlanılması; özellikle insan kaynakları departmanının etkin olmadığı, personel seçim sürecinde sadece üst yönetimin söz sahibi olduğu, küçük ölçekli işletmelerde tercih edilmektedir. Bu işletmelerde çalışanlar, boşalan işleri yakından izlediklerinden ve işletmenin genelinde yapılan herhangi bir değişiklikten anında haberdar olabildiklerinden, tanıdık ya da yakınlarının herhangi bir açık iş olması durumunda bu işlere girmelerine aracılık edebilirler. Çalışanlar işin gerek ve özelliklerini yakından tanıdıkları için iyi niyetli olmak koşuluyla, personel bulmada işletmeye gerçekten yardımcı olabilirler(Işık,2009:55-56).

Aday sağlamada bu tür tavsiyelerin birçok yararı vardır. Özellikle personel bulmanın güç olduğu işlerde, personelin benzer işlerde çalışanları tanıma ve önerme olasılığı yüksektir. Bu şekilde sağlanan adaylar, iş ve firma hakkında çok daha gerçekçi bilgiye sahip olduğundan seçilen adayın işte kalma süresini arttırıcı bir etki yaratmaktadır. Tavsiye eden kişi, hem işi bildiği adayı tanıdığı için işe uygun adayların bulunma olasılığı artmaktadır. Ayrıca önerilen adayın, kendisini tavsiye edenin 'yüzünü kara çıkarmamak' istemesi de, daha iyi performans göstermesine neden olmaktadır(Keklik,2007:71-72).

Kuşkusuz personelin ve tanıdıkların tavsiyesi yoluyla işgören sağlamanın bazı sakıncaları da vardır. Öncelikle, tavsiye edenin boş işi ve gereklerini pek bilmemesi, uygun olmayan kişileri önermesine yol açabilir. İkinci olarak, kişilerin tanıdıkları hakkında objektif değerlendirme yapmalarının zor olmasıdır. Bazı durumlarda kişiler, yakınlık ve arkadaşlık ile işi karıştırabilir. Böylece kişiler, iş gereklerine yeterince sahip olup olmadıklarına bakmadan; tanıdıkları, sevdikleri, yakını olan birilerini önerebilirler. Ayrıca, bilinçli olarak öneri sisteminin kötüye kullanılması söz konusu olabilir. Örneğin; herhangi bir işgören kendi konumunu güçlendirmek amacıyla, yetersiz olduğunu bildiği bireyleri önerebilir. İşletmeler bazen ortakların ve müşterilerin uygun olmayan tavsiyelerini reddetme konusunda da güçlükler yaşamaktadırlar. Bunların yanı sıra, tanıdık kişilerin bir arada çalışmaları sonucunda oluşan bazı olumsuz ortak tavırların ortaya çıkması ve ikiliklerin oluşması gibi sakıncaları da vardır. Ayrıca çalışanlar arasında biçimsel olmayan grupların oluşması, cinsiyet, din, bölge ayrımı yapılması gibi sakıncalar taşır(Özkan,2010:15).

#### **2.1.2.1.1.2.4.İş ve İşçi Bulma Kuruluşları**

Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından tüm üye ülkelerde kâr amacı gütmeksizin çalışan bir iş ve işçi bulma kurumunun bulunması zorunlu hale getirilmiştir. Temel görevleri işsizlerle işçi arayanları bir araya getirerek istihdama katkıda bulunmak olan bu kurumlar daha çok büro işleri, satış, teknik eleman gibi pozisyonlar için tercih edilmektedir. Ülkemizde de Türkiye İş Kurumu “Üniversitelilere İş Bulma Rehberi” gibi yayınlar ve rehberler aracılığıyla çalışanları ve işverenleri bilgilendirerek istihdama katkıda bulunmaktadır. Bu kurumlarda yaş, cinsiyet veya ırk ayrımının kesinlikle yasak olması kimi zaman işletmelerin istedikleri aday seçmelerini engelleyen bir unsur haline gelmektedir(Bilginoğlu,2007:45).

Ülkemizde 1946 yılında kurulan ve 05.07.2003 tarih ve 25159 sayılı resmi gazete yayınlanarak yürürlüğe giren 4904 sayılı Kanun ile hizmet veren Türkiye İş Kurumu bulunmaktadır. Ayrıca iş arayanların elverişli oldukları işlere yerleştirilmeleri ve çeşitli işler için uygun işçiler bulunmasına aracılık yapmak üzere Türkiye İş Kurumu tarafından izin verilen özel istihdam büroları

bulunmaktadır. Bu bürolar iş arayan kişilerle eleman arayan örgütleri, belirli bir ücret karşılığında buluşturmaktadır(Ataoğlu,2009:38).

2011 yılı Mayıs ayı itibariyle izin verilen büro sayısı 294 olmuştur (<http://statik.iskur.gov.tr/tr/O2S2/gladinsi/zzzz.pdf>,Erişim:13.05.2011).

### **2.1.2.1.1.2.5.İnternet**

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan en önemli değişimlerden biri de teknolojik gelişmelerdir. Bu nedenle, günümüzde işletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri, teknolojik gelişmeleri sürekli takip etmelerine bağlı olmaktadır. Teknolojik yeniliklerle birlikte ortaya çıkan en önemli olgulardan biri de internettir(Kolu,2006:75).

İnsan kaynağını sağlamada internetin kullanımı kurumlar açısından daha kısıtlı bir zamanda çok geniş bir aday kitlesine daha kolay ve ucuz yolla ulaşma imkanı sağlarken adaya da birçok iş başvurusu yapma olanağı sağladığı gibi, iş başvurusunda bulunduğu örgütler hakkında bilgi edinme olanağı sağlamaktadır(Ataoğlu,2009:42).

Aday sağlamada gelişmiş ülkelerde oldukça yaygın olan internet kullanımı ve insan kaynakları siteleri, günümüzde oldukça yaygın kullanım alanı bulmaktadır. İşletmeler bu sitelerden, istedikleri nitelikteki işgöreni oldukça düşük bir maliyetle bulabilmektedir. Bu siteler, bünyelerinde buldukları özgeçmişler ile firmaların istedikleri nitelikte aday bulmalarına olanak sağlayan birçok özelliklere sahiptir(Özkan,2010:18).

İnternet kullanımının insan kaynağı sağlama ve seçme sürecinde kullanımının hızla yaygınlaştığı dönemde birçok internet sitesi bu konuda hizmet vermektedir. Bunlardan bazıları aşağıda sunulmuştur.

**Tablo.2: İnsan Kaynağı Seçme Sürecinde Kullanılan Bazı İnternet Siteleri**

<a href="http://www.memurlar.net">www.memurlar.net</a>	<a href="http://www.yenibiris.com">www.yenibiris.com</a>
<a href="http://www.kariyer.net">www.kariyer.net</a>	<a href="http://www.insankaynaklari.com">www.insankaynaklari.com</a>
<a href="http://www.secretcv.com">www.secretcv.com</a>	<a href="http://www.iskur.gov.tr">www.iskur.gov.tr</a>

İnternet; başvuruları sıralamak ve daha geniş aday kitlesine ulaşmak açısından geleneksel metodlara göre daha fazla imkan sağlamasından dolayı, interneti işe alım sistemlerine etkin bir şekilde katan işletmeler, kaliteli insan gücü rekabetinde üstünlüğü elde edeceklerdir(Keklik,2007:84).

#### **2.1.2.1.1.2.6.Eğitim Kuruluşları**

Bazı işletmeler, işgören temin kaynaklarından biri olarak öğretim kurumlarından yararlanma yoluna gitmektedir. Bu amaçla işletmeler, istenen nitelikte insan yetiştiren öğretim kurumlarıyla etkin ilişkiler kurmaktadır. Özellikle mesleki ve teknik konularda eğitim veren okullar ve yüksek okullarla kurulan yakın ilişki, işletmenin ihtiyaç duyduğu işgören adaylarının bulunmasına iyi bir kaynak oluşturur.

Son yıllarda üniversiteler personel alımı açısından önemli kaynaklar arasında yer almıştır. Düzenlenen "kariyer günleri" öğrencilere mesleki ve firmaları tanıtmak açısından bir fırsat yaratır. İşletmeler de başarılı öğrencileri takibe alarak bünyelerine katmaya çalışırlar(Keklik,2007:84). Bu etkinliklerin amacı, işletmelerin ilgili okullarda kendilerini tanıtarak ve iş/kariyer olanakları hakkında bilgi vererek potansiyel bir aday kitlesi yaratmaktır. Bu tür etkinliklerde işletmeler, ilgilenen öğrencilere iş başvuru formu doldurarak, aday havuzlarını genişletmeye çalışırlar(Özkan,2010:19-20).

Ülkemizde bir kısım kuruluşlar başarılı öğrencilere öğrenim bursu vererek, onların mezuniyetlerinden sonra kendi kuruluşlarına katılmalarını sağlamış olurlar. Öte yandan üniversitelerde master veya doktora yapanlar da bu konuda bir kaynak olarak kabul edilirler. Kısaca birçok firma, çeşitli okul ve yöntemleriyle yapıcı ilişkiler kurup sürdürmek için özel çabada bulunurlar(Keklik,2007:86).

#### **2.1.2.1.1.2.7.Sendikalar ve Mesleki Kuruluşlar**

İşçi sendikaları, bir yandan mevcut çalışan üyelerin sosyo-ekonomik çıkarlarını genişletmeye çalışırken, diğer yandan işletmeyle işgücü pazarı arasında bir köprü görevi görmektedir. Meslek kuruluşlarının düzenledikleri mesleki eğitim seminerleri ve kurslar da işgücünün daha vasıflı olmasını sağlayarak, kolay iş bulmalarına katkı sağlamaktadır(Keklik,2007:88).



İnsan kaynağını bulmada işçi sendikalarından yararlanma, genellikle el işleriyle sınırlı olup endüstriden endüstriye önemli değişiklik gösterir. Bu yönüme göre; boş kadrolarını doldurmak durumunda olan işletme, herhangi nitelikte ve nicelikte işgören aradığını ilgili sendikaya bildirerek, onun istenen işgöreni sağlaması önerisinde bulunur. Kuşkusuz yönetim-sendika ilişkilerinin iyi olduğu ortamlarda başvurulabilecek bir yoldur. Ancak ilişkiler olumsuz ise, yönetimin bu kaynaktan yararlanması düşünülemez(Özkan,2010:19).

Özellikle muhasebe ve mühendislik gibi meslek mensupları sahip oldukları oda, birlik ve dernekler gibi meslek kuruluşları üyelerinin iş bulmalarına yardımcı olmaktadır. Bu kuruluşlar işletmelerden gelen personel taleplerini üyelerine ilettikleri gibi işletmelerle irtibata geçerek çeşitli bağlantılar kurmaktadır. Örneğin bazı mesleki dergilerde açık pozisyonlar hakkında bilgiler verildiği gibi kimi zamanda iş arayan üyelerin özgeçmişleri de yayınlamaktadır. Bu tekniğin en önemli avantajı ise, işletmelere hedef kitlelerine kolayca ulaşma imkânı sağlamasıdır(Bilginoğlu,2007:46).

#### **2.1.2.1.1.2.8.İşgören Kiralama**

İş gören kiralama, daha uzun süreler için, 'geçici statü' de iş gören istihdamı ifade eder. Burada işe alınan işgörenler, aslında kiralayan 'leasing' firmasının kadrolu elemanlarıdır. Personel ihtiyacı olan işletme ile leasing firması arasında yapılan bir kiralama sözleşmesi ile gerek duyulan sayı ve nitelikte personel işe alınır. Burada işletme, işte yeterli performansı gösteremeyen işgören yerine yeni personel de talep edebilmektedir.

Bu uygulamada kiraya veren leasing firması, işgörenleri seçmekte, eğitmekte ve personel ihtiyacı olan işletmelere bu personeli kiralamaktadır. Bu şekilde personel temini özellikle iş gücü maliyetleri ve devamlı statüde personel çalıştırmanın bazı sakıncaları taşımaması bakımından tercih edilebilmektedir. 'İşgören taşeronluğu' adı da verilen bu yöntemde, işletme sosyal yardımlar, sigorta, vergi vb. ile işten çıkarma durumunda tazminat ödememekte, işgörenler için tek bir ücret ödemektedir. Ayrıca iş gücü talebi daraldığında bu kişilerin kolayca işten çıkarılması mümkün olmaktadır(Kolu,2006:76-77).

Taşeron firmalar aracılığıyla personel tedariki, işletmenin aday araştırma ve personel seçimine daha az zaman ve para ayırmasını sağlar. Bunun yanında kısa veya uzun süreli ama geçici nitelikte işgücü ihtiyacını karşılamaya uygun ve daha ucuz bir istihdam biçimi olması nedeniyle işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Çok üst düzey işler haricinde genellikle her düzey iş için bu yola başvurmak mümkündür. İşgören kiralamasında en yaygın uygulama giriş kapısında görev yapan güvenlik görevlilerinin istihdamında görülmektedir(Keklik,2007:89).

#### **2.1.2.1.1.2.9.Staj Uygulamaları**

Teorik olarak edinilen bilgilerin pratikte nasıl uygulandığı ve çalışma hayatına uyum sağlamak açısından adaylar için faydalı olan stajlar insan kaynağı sağlama açısından da kullanılan bir yöntemdir. Bazı örgütler staj uygulamasıyla hem adayın donanımı hem de uyumunu iş başında gözlemleyip değerlendirmek suretiyle insan kaynağını seçmektedir (Ataoğlu,2009:40-41).

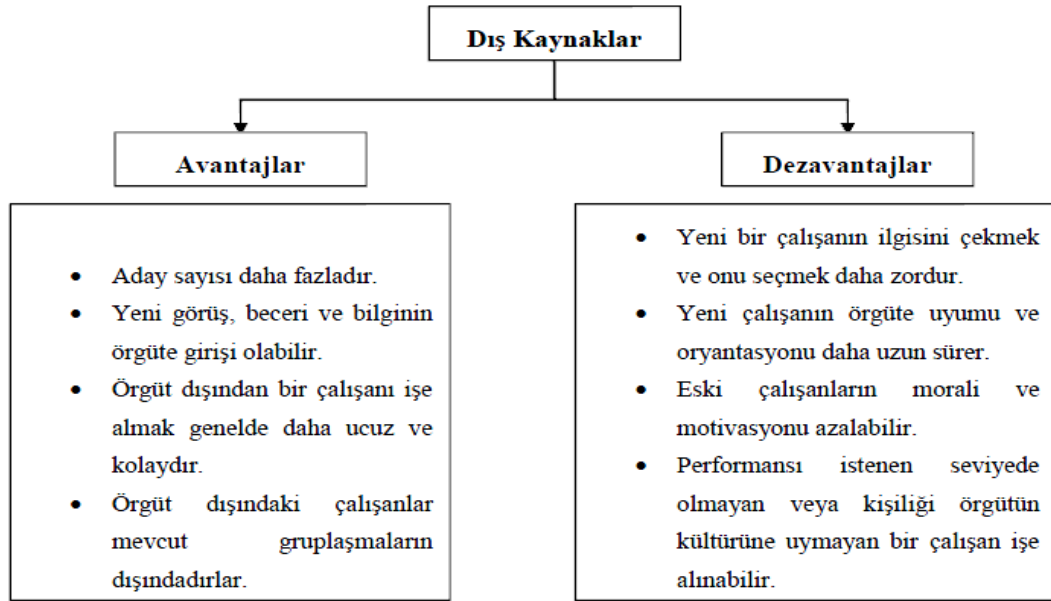
İşletmeler, kendileri hakkında yerel üniversitelerde sunumlar ve konuşmalar yaparak, öğretim üyeleri ile iletişim kurarak, öğrencileri işletmelerinde staj yapmak üzere bünyelerine katmaya çalışırlar. Orta büyüklükteki yada büyük firmalar öğrencilere eğitim-öğretim yılı boyunca stajyerlik teklifi yaparlar. Bazı işletmeler ise bundan bile fazlasını teklif edebilirler. Bazı firmalar ise öğrencileri uzun dönem sözü vermeksizin bir hafta için işletmelerine getirir, bu kısa süre içinde öğrencileri denerler. Bu sayede işletmeler büyük miktarlarda para tasarrufunda bulunurlar (Keklik,2007:92).

#### **2.1.2.1.1.2.10.Diğer Yöntemler**

İş fuarları, işgören bulmada yararlanılan kaynaklardandır. İş fuarları hakkında genellikle gazetelerin pazar sayılarında bilgi verilir. Yerel iş sahipleri ve ticaret odaları bu fuarlara sponsor olurlar. İşgören arayan bir firma iş fuarına katılmadan önce iş fuarının hedeflediği kesimi araştırmak zorundadır. Örneğin fuarlar, beyaz yakalı profesyoneller, mavi yakalı işçiler veya yeni mezunları işe almayı hedefleyebilir. Doğru hedef grubunu belirleyerek fuara

iştirak eden firmalar umduklarından daha fazla bir geri dönüşle karşılanırlar. Fuara iştirak eden bir firma ,öncelikle stantını kurar, broşürler ve başvuru formları dağıtır, bazı ön görüşmeleri idare eder ve olası görüşme zamanlarını resmiyete döker(Keklik,2007:93).

### Şekil.9: Personel Sağlamada Yararlanılan Dış Kaynakların Avantaj Ve Dezavantajları



Kaynak: (Bilginoğlu,2007:47-48)

#### 2.1.2.2.İşgören Seçimi

Personel seçme süreci personel sağlama faaliyetleri sonucunda belirlenen adaylar arasından açık pozisyon için en uygun olanın seçilerek işe alınması olarak tanımlanabilir(Yüksel, 2000,108). Adayın işe başvurmasıyla sona eren personel sağlama sürecini takip eden personel seçme sürecinin başarısında en önemli etken, seçimin iş gerekleri ışığında belirlenmiş geçerli ve güvenilir kriterler kullanılarak yapılmasıdır. Buna göre seçim kriterleri belirlenirken kriterin ölçülmek istenen şeyi gerçekten ölçüp ölçmediğine (geçerlilik) ve yapılacak her ölçümde birbiriyle tutarlı sonuçlar verip vermediğine (güvenilirlik) mutlaka incelenmelidir(Bilginoğlu,2007:48).

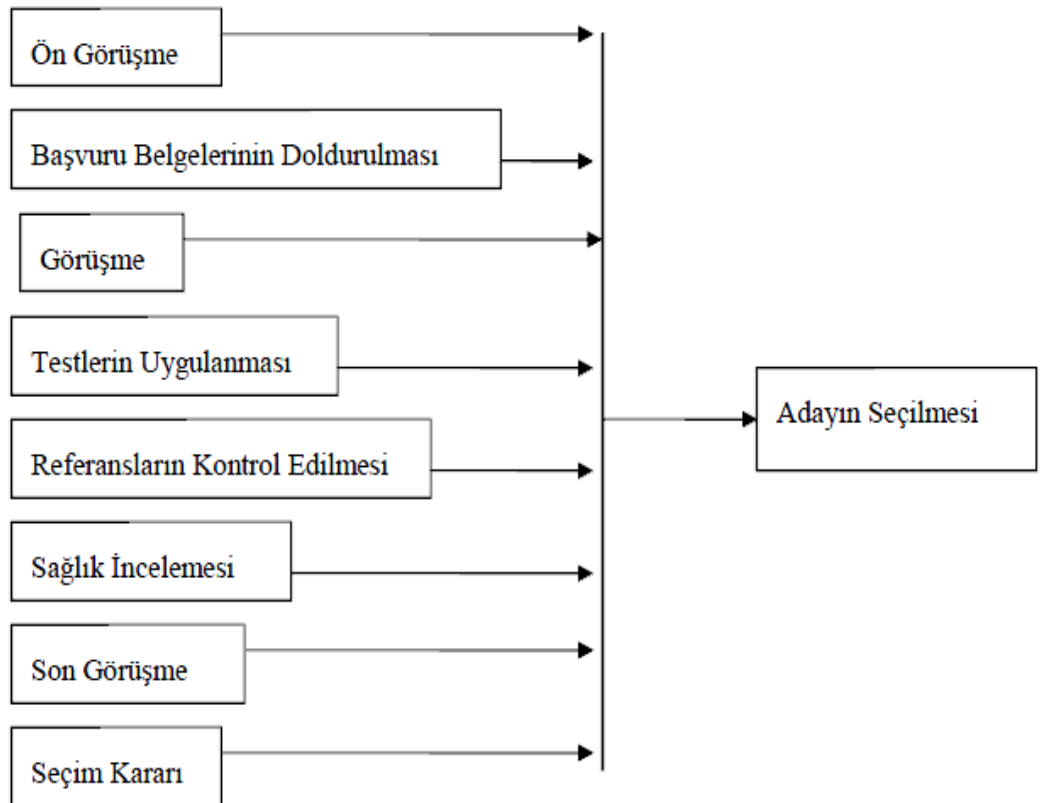
### 2.1.2.2.1.İşgören Seçme Süreci

İnsan kaynakları departmanının işletme içinde tedarik sürecinde ilk yapması gereken iş, insan kaynakları ihtiyacının tespit edilmesidir. İşletme içinde eleman ihtiyacının gerektiği departmanlarla koordineli şekilde yürütülen bu çalışmada öncelikle bölümlerin açık kadroları tespit edilir. Daha sonra bu bölümlere hangi nitelik ve niceliklerde insanlardan kaç kişi gerektiği ortaya konur. İşte bu aşamadan sonra insan kaynakları departmanının işgören tedarik süreci de başlamış olur(Alparıslan,2006:50).

İnsan kaynağı ihtiyacının karşılanması sürecindeki önemli adımlardan birisi de duyurudur. Kurum, herhangi bir danışmanlık şirketi ile çalışmıyor veya sınırlı düzeyde çalışıyorsa ihtiyacın karşılanmasına ilişkin ilk somut adım ihtiyacın duyurulmasıdır. Bu bakımdan duyuru aşaması üzerinde titizlikle durulmalıdır(Alparıslan,2006:50).

İnsan kaynağı ihtiyacının duyurulmasından sonra duyuruda belirtilen süre içinde başvuruların kabul edilmesi aşamasına geçilir. Başvuruların kabulünden sonra seçim süreci başlamış olur.

#### Şekil.10: Personel Seçim Süreci



Kaynak: (Bilginoğlu,2007:49)

### 2.1.2.2.1.1. Ön Görüşme

İç ya da dış kaynaklardan işletmede boşalan görev ya da görevlere çeşitli adayların yazılı ya da sözlü başvuruları kabul edildikten sonra sıra, ilk görüşmeye gelir(Işık,2009:80).

Ön görüşme, personel departmanına bir ziyaret veya yazılı başvuru talebi ile başlar. Bu ön görüşme, işverenin başvuran hakkında bir görüş oluşturmasını sağlar. İşletme, başvuru sahibinin algılarını kaydeder ve aday hakkında daha fazla bilgi edinmek için gerekli belgeleri isterler.

Başvuruların kabulünden sonra, adaylar ile işletmede ön mülakatı gerçekleştirecek olan yetkili veya yönetici arasında karşılıklı bilgi alışverişine dayanan kısa bir görüşme gerçekleştirilir. Bu aşamada adayın kesin olarak seçilmesinden ziyade öncelikle işin ve işletmenin niteliğine uymadığı için elenmesi gereken kişiler ortaya çıkartılır. Ayrıca işin niteliği dolayısıyla adayın sahip olması gereken fiziksel özellikler, konuşma biçimi gibi özellikler de bu ilk aşamada öğrenilmiş olur. Elenmesi gereken kişilere durum incitici olmadan hemen bildirilmelidir. Diğer aşamaya geçecek olan adaylara ise, iş ve işletmeyle ilgili ayrıntıya girmeden tanıtıcı bilgiler verilmesi daha uygun olacaktır(Çoban,2008:50).

Ön görüşmenin başlıca amaçları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Şen,2008:14):

- Adaya firma ve iş hakkında kısa bir bilgi vermek,
- Özgeçmişte yazılan bilgileri teyit etmek,
- Özgeçmişte yazılı konular hakkında daha detaylı bilgiler almak,
- Özgeçmişte belirtilmeyen, ancak iş nitelikleri açısından önem taşıyan noktaları aydınlatmak,
- Adayın genel görünüşü, tutum ve davranışları, kişilik özellikleri ve en önemlisi motivasyonu hakkında fikir sahibi olmak,
- Adayın işten beklentilerini öğrenmek ve sorularını cevaplandırmak.

### 2.1.2.2.1.2.Başvuru Belgelerinin Temini

Ön görüşme sonucunda uygun bulunan adaylardan seçim sürecinin ilerleyen aşamalarında kullanılmak üzere birer başvuru formu doldurmaları

istenir. Başvuru formlarının doldurulmasında temel amaç, tüm adaylara ilişkin bilgilerin aynı formatta toplanarak seçim sürecini kolaylaştırılmasıdır(Bilginoğlu,2007:50).

Bu formlarda adayın ismi, adresi, medeni ve eğitim durumları, yaşı, daha önce yaptığı işler, çalıştığı yerler, yabancı lisan bilgisi, referans olarak göstereceği kişiler gibi bilgileri yer almaktadır. Bu formlar adayın özgeçmişini tanımaya yöneliktir ve formların bizzat adayın kendisi tarafından doldurulması istenir. Adayın başvurup reddedildiği işte daha sonra açık bir pozisyon olması halinde işletme öncelikle bu formların taramasını yapar ve adaya ulaşarak işe alınması uygun görülen adaya insan kaynakları birimi tarafından önerilen pozisyona ilişkin iş teklifi sunulur(Işık,2009:81).

### **2.1.2.2.1.3.Görüşme**

Görüşme adayların örgüt hakkında bilgilendirildiği ve adaylardan iş için gerekli niteliklere sahip olmadıklarına ilişkin bilgi alınan bir personel seçme tekniğidir. Bu teknikte aday ve işveren tarafından seçimi gerçekleştirecek kişi ve kişiler arasındaki karşılıklı konuşma aracılığıyla adayın tutumları, davranışları, görüşleri ve çeşitli durumlardaki tepkileri değerlendirilir (Bilginoğlu,2007:51).

Eleman seçimi açısından görüşme, kilit bir rol oynamaktadır. Çünkü sağlanan görüşme ortamı ile ilk defa iş arayan kişi ile onu işe alma yetkisine sahip kişi yada kişiler karşı karşıya gelmektedir. Diğer bir ifade ile işletme için iş gören adayın aday olmaktan çıkıp kurumun çalışanı olması büyük ölçüde görüşmenin sonuna bağlıdır.

Görüşmenin diğer bir önemi ise eleman seçimi sürecinin şimdiye kadar ki aşamalarında daha çok kağıt üzerinden değerlendiren kişinin ilk defa görülmesidir. Bu önemlidir. Çünkü bireyin sahip olduğu bilgi kişilik özellikleri ve yeteneklerinin kendi beyanı dışında değerlendirilmesi söz konusudur. Böylece görüşme, işe alınacak elemanları değerlendiren bir araç olarak ön plana çıkmaktadır(Çavdar,2010:88).

Görüşmenin temel amacı işe en uygun adayı belirlemektir. Dikkat edilirse bu amaç tüm seçim sürecinin de amacıdır.

Görüşmenin diğ er önemli bir fonksiyonu ise, adayların kurum hakkında bilgi sahibi olmaları ve kurumun imajını öğrenmeleridir. Görüşme bir anlamda, iş e alınacak bireyi daha yakından tanımaya, karş ılıklı etkileş im kurmaya olanak sağ lar. Son olarak, görüşmenin en önemli sonuçlarından birisi de baş ka herhangi bir yolla edinilmeyen ve insan ilişkilerine yönelik bilgilerin sağ lanmasıdır. Nitekim bu bilgiler yüz yüze görüşmede rahatlıkla tespit edilebilir. Adayın konuşması, jest ve mimikleri, grup içindeki tavırları ve davranış ları çeş itli konulardaki tutumları görüşme yoluyla belirlenebilir (Örücü,2002:125-126).

#### **2.1.2.2.1.4.Testlerin Uygulanması**

Personel seçme süreci karmaş ık bir süreçtir fakat test yöntemleriyle daha açık ve ekonomik olarak çözülebilir. Adaylara uygulanan testler ile adayların zeka seviyeleri, kiş ilikleri, başarıları hızlı bir şekilde öğrenilir(Werther and Davis,1985:183).

Personel seçme sürecinde doldurulacak olan pozisyona bağ lı olarak birçok test yöntemi kullanılmakla birlikte bu alanda en yaygın test türleri zeka testleri, kiş ilik testleri ve başarı testleri şeklindedir(Kolu,2006:83).

##### **2.1.2.2.1.4.1. Zeka Testleri**

Zekâ testleri, belirli tipteki yetenekleri ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu yetenekler; idrak, düş ünsel özellikler, ifade dü zgünlüğü, bellek uyum ç abukluğu, mantık, öğrenme, sayı sayma kolaylığı, algılama hız ı vb.dir. Zeka testlerinin uygulanmasında benimsenen temel varsayım, zeka puanı yüksek olan kiş ilerin düşük kiş ilerden daha hızlı bir şekilde iş leri öğreneceğ i varsayımıdır(Subaş ı,2008:87).

Bu testlerde adayın rakamları, harfleri ve soyut kavramları anlamlandırma yeteneğ i ölçülür. Zeka testleri veya genel olarak kullanılan adıyla IQ(Intelligence Quotient) testlerinde alınan sonucun yüksek olması genelde adayın ç abuk öğrendiğ ini, soyut düş ünmede ve problem ç özmede başarılı olduğ unu göstermesine rağ men adayın zeka düzeyinin normalden çok yüksek olması aday ve gelecekteki iş arkadaş ları arasında önemli problemlere de yol aç abilmektedir(Bilginođ lu,2007:54).

Wechsler Yetişkin Zeka Testi (WAIS-R), bireysel olarak yaklaşık 70–80 dakika gibi bir sürede 16 yaş ve üstü bireylere uygulanır. Sözel ve sayısal performans olmak üzere toplam 11 alt testten oluşur. Bu nedenle farklı yeteneklerin değerlendirilerek zekanın ayrıntılı çözümlenmesine olanak verir (Ataoğlu,2009:56).

**Tablo.3: WAIS-R Zeka Ölçeğinde Zeka Bölümlerinin Dağılımı**

Zeka Bölümü	Sözel Betimleme	Yetişkinlerin Yüzdesi
130'dan yüksek	Çok üstün	%2.2
120-129	Üstün	%6.7
110-119	Parlak normal	%16.1
90-109	Normal	50%
80-89	Donuk normal	%16.1
70-79	Sınırdaki	%6.7
70'ten düşük	Geri zekalı	%2.2.

Kaynak: (Ataoğlu,2009:56)

#### 2.1.2.2.1.4.2. Kişilik Testleri

Bir kişinin belirli bir işteki başarısı ile kendi kişiliği arasında çok yakın bir ilişki vardır. Belirli bir işi yapmak için gerekli zeka ve başarıya sahip olan bir kişi, içinde bulunduğu kişilerle birlikte çalışmak ve onlarla iş birliği sağlamak konusunda yeterince başarılı olmayabilir. Kişilik testleri, özellikle takım çalışmasını gerektiren işlerde ilgili adayın bir grup içerisinde uyumlu çalışıp çalışamayacağını ortaya çıkarmak üzere yapılır(Kolu,2006:83).

Kişilik testleri maddeleri için doğru yada yanlış cevap söz konusu değildir. Testi alan kişi, kendisini en iyi temsil eden ya da yansıtan cevabı/cümleyi belirtmek durumundadır(Ataoğlu,2009:57).

Kişilik testleri, adayın işteki sosyal ilişkilerini nasıl kuracağı konusunda fikir vermekle birlikte, kullanımı ve yorumlanması uzmanlık isteyen bir test yöntemidir. Örneğin kişilik testleri, yönetici pozisyonuna istihdam edilecek kişilerde adayın liderlik, yaratıcılık gibi özelliklere sahip olup olmadığını ölçmek amacıyla kullanılır. Buna göre, birey üstün yeteneklere sahip olsa bile, eğer diğer insanları yönetme ve sorumluluk alma gibi özelliklere sahip



değilse görevini başarıyla yürütemeyebilecektir. Bu bakımdan kişilik testlerinin yapılması zorunlu olmaktadır(Kolu,2006:83).

Bu testlerde adayın kişiliğine yönelik ipuçları içeren içe veya dışa dönük olma, duygusal durağanlık ve motivasyon gibi nitelikler incelenmektedir. Kişilik testleri gerek kişilik konusunun karmaşıklığı gerekse de adayın gelecekteki performansıyla kişiliği arasındaki ilişkinin açıkça belirlenememesi sebebiyle personel seçiminde kullanılması en zor olan tekniklerden biridir(Bilginoğlu,2007:55).

#### **2.1.2.2.1.4.3.Performans/ Başarı Testleri**

Performans (başarı) testlerinden bireyin neler bildiği ve neler yapabildiği öğrenilebilir(Subaşı,2008:86).

Başarı testleri, kişinin belirli bir işi ne ölçüde bir başarı ile gerçekleştirdiğini ölçmeye yarar(Kolu,2006:84).

Bilgi testleri, belirli bir işin başarıyla yapılması için gerekli teknik ve mesleki bilginin ölçüldüğü testlerdir. Bu testler genellikle çoktan seçmeli olarak hazırlanır. Bu tür testler daha çok eğitim alanında kullanılsalar da işe alımlarda uzmanlık bilgi düzeyini belirlemek ya da yabancı dil bilgisini ölçmek için yaygın olarak kullanılmaktadır(Ataoğlu,2009:61).

Personel seçme sürecinde test kullanımının başlıca yararları aşağıda belirtilmiştir(Şen,2008:15-16):

- Testler sonuçları standart hale getirir ve sayısallaştırır; test sonuçlarında değerlendiricinin kişisel yargılarına yer verilmediğinden elde edilen sonuçlar standart olur. Test sonucu alınan rapor ve grafiklerle eşleştirmeler ise, sonuçları sayısal hale getirerek değerlendirmede kolaylık sağlar.
- Testlerle değişik bireysel özelliklerin ölçümü mümkündür; testlerde kişilik özelliklerinin farklı boyutları incelenebilir. Böylece kişinin sahip olduğu alt kişilik özellik grupları ele alınarak aday hakkında daha detaylı bilgi edinmek mümkün olur.
- Testlerle sadece işe göre değil, kişi-iş uyumuna dönük değerlendirme yapılır; iş analizi yardımıyla işin gerektirdiği nitelikler belirlenirken testler yardımıyla da kişiye uygun iş özellikleri belirlenir. Böylece her iki sonucu eşleştirip hem işe uygun kişi hem kişiye uygun iş belirlemek mümkün olur.

— Testler yardımı ile seçim sonrası çalışmalar planlanır; testler sonucu değerlendirilen kişinin eksik veya geliştirilmesi gereken yönleri varsa bunlara yönelik eğitim veya kişinin yetenek ve becerilerine uygun kariyer planlaması fırsatları belirlenebilir.

— Testler, seçim ve seçim sonrası maliyetleri düşürür; testler yardımıyla seçme sürecinde daha başta görüşülen aday sayısı azaltılmış olur ve böylece doğru kişilere daha fazla zaman ayırma fırsatı doğar. Bu da zaman kaybına bağlı maliyetleri azaltır. Seçim sonrasında ise, hem kişi-iş uyumu sayesinde eğitim maliyetleri düşerken hem de çalışanın işten ayrılması ve seçme sürecinin tekrarlanması gibi maliyetler de azaltılmış olur.

Buna karşın, test kullanımının olumsuz yönleri ise şunlardır(Alpaslan,2006:55-56):

1. Adayın her özelliğini bu şekilde ölçmek mümkün değildir, bu nedenle de geçerli kararlar vermek açısından güçlükler yaratır.
2. Adayların psikolojik özelliklerinin ölçülmesi söz konusu olduğunda, belli bir psikoloji bilgisine ihtiyaç doğmaktadır.
3. Tekrar kullanılabilen test malzemelerinin satın alınması pahalı olabilir.
4. Testleri uygulayanların ve yorumlayanların özel eğitimlerden geçmeleri gerekebilir.

Psikoteknik testler, adayları çok yönlü analiz ettiği için aday personelin işe ve işletmeye ne derece uygun olup olmadığı belirlenebilmektedir. Zekâ, yetenek, dikkat, yaratıcılık, hafıza, kişilik, projektif, bilgi ve ilgi vb. çeşitleri bulunan bu testler kişi-iş uyumunu sağlayabilen etkili bir yöntemdir. Adaylara psikoteknik testler uyguladıktan sonra yeterli görülenler bir sonraki aşamaya alınır(Çoban,2008:51).

#### **2.1.2.2.1.5.Referansların Kontrol Edilmesi**

Seçme sürecinde aday hakkında bilgi edinmek için başvuru yöntemlerinden bir diğeri, adayın referans olarak gösterdiği ve onu önceden tanıyan kişilerle iletişim kurmaktır. Başvuru formları, mülakatlar gibi diğer seçme araçlarından edinilen bilgilerin doğruluğunu kontrol etmek ya da diğer yöntemlerle elde edilemeyen bilgileri sağlamak amacıyla referanslara başvurulabilmektedir(Şen,2008:18).

Referans kontrolü, işe alınması düşünülen adayın daha önce çalıştığı işletmelerdeki yöneticilerinden veya tanıdıklarından soruşturma yoluyla, yazılı/sözlü şekilde ve adayın çalışma biçimi, iş arkadaşlarıyla olan ilişkisi, işi bırakma nedeni gibi konularda bilgi edinilmesi oluşturmaktadır. Buna göre adayın işe uygunluğu referanslarından elde edilenlere göre değerlendirilecektir(Çoban,2008:58).

Referans bilgileri subjektif olabilir. O nedenle verilen bilgilere çok fazla güvenmemek gerekir. Zira bu bilgiler adayı “olumsuz” göstermekten çok “olumlu” imajını yaratmaya çalışır. Ancak kişinin önceki çalıştığı birkaç kuruluştaki ilgili kişilerle yapılan görüşmelerde olumlu veya olumsuz benzer bilgiler elde edilmesi halinde ortak bir kanıya varılabilir(Işık,2009:81).

#### **2.1.2.2.1.6.Sağlık İncelemesi**

Bu sürecin amacı, adayın o işi yapabilecek fiziksel ve düşünsel sağlığa sahip olup olmadığını belirlemektir. Bu konuda adayın beyanı esastır. Bu aşamada adaylar işletmede çalışan hekimler ya da diğer sağlık kurumları tarafından sağlık muayenesinden geçirilerek ilgili işte çalışabilmek için gerekli sağlık koşullarını gösteren sağlık raporu almaktadırlar(Subaşı,2008:96).

İşçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili yasal düzenlemeler, bazı meslek grupları için sağlık muayenesi yapılmasını zorunlu tutmuştur. Ayrıca özürlü statüsünde işe alınacak adaylar, sağlık muayenesinden geçmeleri yanında bu durumlarını yetkili makamlarca onaylı sağlık raporları ile belgelemek durumundadırlar.

Seçme süreci içinde, son seçme kararının alınmasından önce ya da iş için uygun görülen adaya iş teklifinin yapılması ile birlikte sağlık ve fiziksel kontrol aşaması gündeme gelmektedir. Bütün adayları sağlık kontrolünden geçirmenin işletmeye getireceği maliyet sebebiyle genellikle seçme sürecinin sonunda yer alan bir aşamadır.

İşletme, başvuru formları aracılığıyla adayların sağlık durumu hakkında genel bir bilgi edinmektedir. Ancak, seçme sürecinin sonunda daha ayrıntılı bilgi elde etmek için sağlık kontrolünün yapılması gerekmektedir. Sağlık kontrolü, esas olarak adayın başvurduğu işi yapıp yapamayacağını ortaya çıkarmaktadır.

Sağlık kontrolü, adayın iş için fiziksel ve zihinsel yönden uygun olup olmadığını saptamak açısından önemli bir araçtır. Bu aşamada, adayın fiziksel ve zihinsel bir yetersizliği ortaya çıkarsa işe alım gerçekleşmez ve süreç başa döner. İşletme açısından sağlık kontrolü yapılmasının diğer bir amacı, işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili olarak sosyal güvenlik konusunda gelecekte ortaya çıkabilecek problemlerin çözümü için temel bir başvuru kaynağı oluşturmaktır(Şen,2008:19). Sağlık durumu işi yapmaya uygun olan adaylar belirlendikten sonra seçim sürecinin diğer aşamalarına geçilir.

#### **2.1.2.2.1.7.Son Görüşme**

Personel seçme sürecinde sağlık incelemesini de başarıyla geçen adaylar son bir kez daha görüşmeye çağrılır. Bu görüşme ilgili bölüm yöneticisinin ve önceki aşamalarda başarılı olan adayların katılımıyla gerçekleştirilir(Bilginoğlu,2007:56).

#### **2.1.2.2.1.8.Seçim Kararının Alınması**

İşgören seçim sürecinin amacı, kurumun aradığı özelliklere uygun bireyleri belirleyerek işe alınmalarına karar vermektir. Bu aşamaya kadar gelen tüm adayların şimdiye kadar geçtikleri işgören seçim aşamalarındaki performans durumları derlenerek karar verilmektedir.

Seçim sürecinin sonunda verilecek karar, ya işe alma ya da reddetmedir. Her iki durumda da karar genellikle seçme süreci boyunca verilmiş kararların birikmesinin sonucudur.

Organizasyonda adayı işe alıp almama konusunda en son kararı genelde personelin çalışacağı bölümün yöneticisi vermektedir. İnsan kaynakları bölümü personel adaylarını araştırır, bulur, işletmeye başvurularını sağlar, test ve sınavlar uygular, görüşme yapar, referansları kontrol eder. Bunları yaparken diğer bölümlerle işbirliği yapar. Seçilmiş adayların işe alınıp alınmaması kararını bölüm yöneticilerine bırakır. Eğer aday işe alınmamışsa bunu kendisine yine İK bölümü bildirir(Kolu,2006:90).

Seçme süreci tamamlanarak son seçme kararı alındıktan, yani işletme ve iş için en uygun aday belirlendikten sonra, süreci sona erdirmek için belirli prosedürler yerine getirilmektedir. Öncelikle, işletme açısından başarılı

bulunan ve iş için uygun görülen adaya iş teklifi yapılmaktadır. Bazı işletmeler, adaya sözlü olarak iş teklif etmekteyken, bazıları da ilk teklifi yazılı olarak yapmayı benimsemektedir. Bu aşamada, üzerinde anlaşılması gereken önemli konular; işe başlama tarihi ve ücret gibi konulardır. Bu konular, yazılı hale getirilerek sözleşme imzalanmaktadır. İş, bazı vasıflar gerektiriyorsa, adayın bu vasıfları taşıdığını kanıtlayacak sertifika, ehliyet, diploma gibi belgeleri işleme sunması gerekmektedir(Şen,2008:20).

#### **2.1.2.2.1.9.İşe Yerleştirme/Oryantasyon**

İşe alma sürecinin son aşaması ise, alınan bireyin işe alıştırılmasıdır. Yeni işe alınan personele işyeri ve çalışma koşulları (işin niteliği, işletmenin ürettiği ürünler, çalışma düzeni, çalışma saatleri, izinler, ücret, görevde yükselme, emeklilik, sağlık ve güvenlik konusunda sağlanan olanaklar vb.) hakkında sistemli bir biçimde bilgi verilmesi onun işyeri ile bütünleşmesine olanak sağlamaktadır(Kolu,2006:90).

Bu aşama, işe alınan kişinin gerekli dökümanları insan kaynakları bölümüne teslim etmesi ve iş başı tarihinde ilgili bölümde görev almak üzere işleme gelmesi ile başlar. İşe yeni başlayan kişilere iş yerini ve koşullarını tanıması açısından bir işe alıştırma (oryantasyon) eğitiminin uygulanması gerekir. Ortalama bir hafta ile 15 gün arasında değişen alıştırma süresi, kişinin tecrübesiz olması durumunda 30 güne dek uzayabilmektedir. Bu süre içerisinde işe yeni başlayan işgören tek başına sorumluluk alıncaya kadar bir eğitimci yada tecrübeli bir bölüm görevlisi ile birlikte çalışır. İşe alınan işgörelere alıştırma eğitimi yanında işbaşı eğitim, konferans, seminer, kurslar gibi eğitimler de verilmektedir. Bu noktada İnsan Kaynakları Seçim Süreci tamamlanmış olur(Subaşı,2008:98).

İşe alıştırma programlarının planlanması, hazırlanması, uygulanması zaman ve çaba gerektirir. Ancak, doğru tasarlanmış ve iyi uygulanan bir programın işgören-işletme ilişkisine sağlayacağı katma değer sonsuzdur(Şen,2008:21).

## 2.2.İlgili Araştırmalar

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü öğrencisi Volkan Işık, 2009 yılında hazırladığı “Küreselleşmenin İşletmelerin Personel Seçme Yöntem ve Teknikleri Üzerine Etkileri : Hacettepe Üniversitesi Teknokent Örneği” adlı yüksek lisans tezindeki amaç ; faaliyet alanları gereği bilişim teknolojilerinden yüksek düzeyde yararlanan Araştırma Geliştirme firmaları yöneticilerinin e-iky uygulamalarına bakış açılarının ve geleneksel iky uygulamalarından e-iky uygulamalarına geçişi algılayış biçimlerinin çözümlenmesi açısından; işe eleman seçimi ve tedarik süreci ile istihdamdaki elemanlara uygulanan eğitim, kariyer yönetimi ve performans değerlendirme teknikleri değerlendirilmektedir. Ayrıca, firmada insan kaynaklarından sorumlu bir departmanın olup olmadığı da bu tekniklerin etkin bir biçimde uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesi açısından önemli görülmektedir(Işık,2009:164).

Araştırma, Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkezine kayıtlı olarak Araştırma-Geliştirme alanında faaliyette bulunan firmalar ile sınırlandırılmıştır. Bu sebeple, araştırmada Türkiye’de Ar-Ge alanında faaliyette bulunan tüm firma yöneticilerinin görüşleri yerine Hacettepe Üniversitesi Teknokent’e bağlı firma yöneticilerinin görüşlerinin yorumlanması ile yetinilmiştir(Işık,2009:165).

Çalışmada, nicel araştırma tekniklerinden “alan araştırması(survey)” tekniği kullanılmıştır. Bu araştırma tekniğinin kullanılmasının nedeni; yöneticilerin kişisel ifadelerine dayalı firmaya ilişkin bilgi edinmeye yönelik araştırma yapılmasıdır.

Araştırmanın evrenini, Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkezine bağlı olarak Araştırma-Geliştirme alanında faaliyet gösteren firmaların yöneticileri oluşturmaktadır. Her firmada bir üst düzey yönetici veya bir kurumsal departman yöneticisi ile görüşülmesi planlanmıştır(Işık,2009:170).

Veri toplama aracı olarak düzenlenen görüşme formu toplam 29 sorudan oluşmakta ve üç ana bölüme ayrılmaktadır;

5 sorudan oluşan birinci bölümde; katılımcıların cinsiyeti, yaşı, firmadaki görevleri, eğitim düzeyleri ve firmadaki toplam çalışma sürelerine ilişkin sorularla kişisel bilgileri belirlenmeye çalışılmaktadır.

14 sorudan oluşan ikinci bölüm ise; firmada çalışan personelin eğitim durumları ve bu personelin bilişim teknolojilerini kullanabilme durumları dikkate alınarak; firmada bilişim teknolojilerinden yararlanma dereceleri, bilişim teknolojilerinin kullanım amaçları, bu teknolojilerin kullanımı ile beklenen amaçlara ulaşma düzeyleri ve varsa tam olarak bu amaçlara ulaşamama nedenlerine ilişkin sorularla firmaya ilişkin bilgiler belirlenmeye çalışılmaktadır.

Üçüncü bölüm ise; firmada insan kaynaklarından sorumlu bir departmanın varlığı ile insan kaynakları planlamasını belirleyen birim arasındaki ilişki dikkate alınarak; insan kaynağı ihtiyacının duyurulmasından, insan kaynağının seçimine ve işe alınan personele uygulanan -eğitim, kariyer yönetimi ve performans değerlendirmesi gibi- uygulamalara kadar geçen süreçte, firmaların bilişim teknolojilerinden yararlanma düzeylerinin tespit edilmesi, ayrıca firma yöneticilerinin geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulamalarından e-insan kaynakları yönetimi uygulamalarına geçişte sağladıkları ve önem verdikleri avantajları belirlemek amacıyla çoktan seçmeli ve önem derecesine göre sıralama istenen 10 sorudan oluşmaktadır(Işık,2009:173).

Araştırma sonucunda toplanan verilerin istatistiksel analizi ve yorumlanması için SPSS 15.0 (Statistical Packages For Social Sciences) paket programı kullanılmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkezine kayıtlı olarak Araştırma-Geliştirme alanında faaliyette bulunan firmaların neredeyse tamamının bir internet sitesine sahip olduğu ve yine büyük bir bölümünün internet siteleri aracılığı ile firma tanıtımı yaptıkları ve açık işleri duyurdukları gözlemlenmiştir. İnternet dışında dahili veya harici iletişim teknolojilerinden yararlananların oranı da oldukça yüksektir. Yöneticilerle birebir görüşmelerden elde edilen bilgilere göre; firmanın internet sitesinin firma tanıtımında kullanılmasının nedeni; hem iş arayanlara veya firma hakkında bilgi sahibi olmak isteyenlere görsel öğelerle daha detaylı bilgi verilmesini sağlaması, hem de reklam maliyetlerini oldukça düşürmesidir(Işık,2009:205).

Araştırma kapsamında yer alan firmaların insan kaynağı ihtiyacının duyurulmasında daha çok; işe alım sürecinin elektronik ortama taşınmasıyla birlikte yeni bir iş alanı olarak ortaya çıkan “e-insan kaynağı teminine aracılık eden kariyer sitelerini” tercih ettikleri, bununla birlikte daha sonra kişinin niteliklerine uygun bir açık iş çıkması halinde değerlendirilmek üzere firmanın aday havuzunda bekletilen kişisel başvurular ve özgeçmişlerinde dikkate alındığı tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki firmalarda boş kadrolara eleman alımında genel olarak firma dışı kaynaklardan yararlanılmaktadır. Bunun sebebi; vasıflı eleman ihtiyacının yüksek seviyede olduğu bu firmaların firma içi kaynaklardan gerekli nitelikleri taşıyan insan kaynağını temin edememesidir(Işık,2009:207).

2006 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü öğrencisi Nejla Kolu tarafından hazırlanan Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama) adlı yüksek lisans tezindeki amaç; otel işletmelerinde çeşitli düzeylerde ortaya çıkan personel gereksiniminin hangi kaynaklardan, ne şekilde sağlandığını belirlemek, personel seçme aşamasında hangi yöntemlerin uygulandığını ve ne tür bir personel seçme sürecinin izlendiğini saptamak ve araştırma yapılan işletmeler bazında bu sürecin etkin bir şekilde yeri ne getirilip getirilmediğini değerlendirerek farklılıkları ortaya koymaya çalışmaktır(Kolu,2006:92).

Araştırma İstanbul ilinde ve sadece beş yıldızlı oteller üzerinde uygulanmıştır. Turizm Bakanlığına bağlı turizm işletme belgesine sahip toplamda 28 otel işletmesi bu araştırma kapsamına alınmış olup, sadece 25 işletmeden geri dönüş olmuştur.

Araştırmada anket yöntemi kullanılmış olup, otel işletmelerinde personel bulma ve seçme sürecine yönelik anket formu Nejla Kolu tarafından hazırlanmıştır. Uygulama kapsamına alınan işletmelere ait veriler, işletmelerin insan kaynakları departmanından sorumlu yöneticiler tarafından cevaplanarak elde edilmiştir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelere uygulanan anket soruları 3 kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım, araştırmaya katılan yöneticilerin tanıtımına yönelik sorulardan oluşmaktadır. Genel anlamda verilen bu tanıtıcı bilgilerden sonra, ikinci kısımda araştırma kapsamına alınan işletmelerdeki



insan kaynakları yöntemine ilksin sorular yer almaktadır. Üçüncü kısımda ise, araştırma kapsamına alınan işletmelerde personel bulma ve seçme sürecine ilişkin sorular bulunmaktadır. Bu kısım, otel işletmelerinde personel bulma ve seçme sürecinin ne şekilde yerine getirildiği, araştırma kapsamına alınan otel işletmelerine yöneltilen sorularla tespit edilmeye çalışılmıştır(Kolu,2006:93).

Yapılan araştırma sonucu, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde insan kaynaklarından sorumlu bir departman bulunmakla beraber bu departman isim olarak insan kaynakları departmanı olarak adlandırılmaktadır. Bu da işletmelerin personel bulma ve seçme gibi işlemlere önem verdiğini gösterebilir.

Uygulamaya katılan işletmelerin tamamının, personel ihtiyacının belirlenmesinde insan kaynakları politikası belirlediği ve politikaları belirleyen birimlerin de çoğunlukla üst yönetim ve insan kaynakları departmanının işbirliği ile yapılmış olduğu söylenebilir(Kolu,2006:109).

İşletmelerin personel bulmada kullandıkları kaynakları kontrol edecek olursak genel olarak terfi, iç transfer, kişisel başvurular ve ilanlar kullanılmaktadır. İşletmelerin büyük bir oranının terfi ve iç transferleri kullanmalarının sebebi olarak da ekonomik olması ve işletmenin mevcut personeli daha yakından tanması söylenebilir. Dış kaynak kullanımı ile personel ihtiyacını karşılama sebebi ise daha yetkili personelin bulunmasına izin verilmesi, işletmeye yeni fikir ve görüşlerin girmesidir(Kolu,2006:110).

2007 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü öğrencisi Belma Keklik tarafından hazırlanan "İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin Kobi'lerde bir Araştırma ve Model Önerisi" adlı Doktora Tezi'ndeki amaç; Kobi'lerde aday bulma faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğü, hangi kaynaklardan hangi durumlarda ve ne sebeple yararlanıldığı, her bir aday bulma yönteminin etkin ve yeterli kullanılıp kullanılmadığı, Kobilerde bu tekniklerin uygulanabilirlik düzeylerinin belirlenmesi araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır(Keklik,2007:129).

Araştırmanın uygulandığı bölge Isparta, Burdur ve Antalya olarak belirlenmiştir. Toplam 503 küçük ve orta ölçekli Kobi'den örneklem büyüklüğü hesaplanarak 217 işletmeye anket uygulanmasına karar verilmiştir. Güven aralığı %95 alınmış, basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma kendi içinde dört bölümden oluşan anket formu yardımıyla yapılmıştır. İlk bölümde araştırmaya katılan kişilerin, yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, çalışma süreleri, görevleri gibi genel özelliklerini tanımaya yönelik 8 adet soru sorulmuştur; İkinci bölümde, araştırmaya katılan işletmelerin genel özelliklerini tanımaya yönelik sorular yer almıştır. Bunlar, işletmenin bulunduğu il, sektör, faaliyet alanı, personel sayısı, personelin işyerinde ortalama çalışma süresi, işletmenin iş başvuru formu ve internet sitesi olup olmaması gibi sorulardır. Üçüncü bölümde araştırmaya katılan işletmelerin insan kaynakları yönetim yapısını anlamaya yönelik sorular sorulmuştur. Dördüncü bölümde ise araştırmaya katılan Kobi'lerin aday bulma konusundaki tutum ve düşüncelerini ölçmeye yönelik 30 adet 5'li Likert ölçeği sorularından oluşmaktadır. Özellikle aday bulma yöntemi ile işgörenin performansı, işgörenin işten ayrılma süresi, işgören devir hızı, kullanılan teknik ile istihdam edilecek personelin nitelikleri arasında bir ilişki olup olmadığı konusunda katılımcıların görüşleri alınmıştır(Keklik,2007:132).

Verilerin tamamı toplandıktan sonra SPSS 13.0 for Windows paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Öncelikle anketteki soruların birbiriyle tutarlılığını ve ölçme aracının (anket) güvenilir olup olmadığını anlamak için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analize göre anketin güvenilir çıkması sonucu (%95) diğer analizlere geçilmiştir. Tamamlayıcı istatistiksel analizlerden ve varyans analizlerinden faydalanılmıştır. Frekans analizleri, ortalama analizleri, çapraz analizler, t-test, F-testi, ki-kare analizlerinden faydalanılmıştır(Keklik,2007:133).

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin birçoğunda insan kaynaklarından sorumlu herhangi bir bölüm yoktur. İhtiyaç duyulduğunda ise idari işlerden, muhasebe departmanından herhangi biri gerekli işlemleri yapmaktadır. İnsan kaynakları konusunda uzmanlaşmış personel istihdamı yok denecek kadar azdır. İş sahibi yönetici işletme ile ilgili bütün işlerden sorumludur. Aday bulmaktan, seçmekten, insan kaynakları planlamasından yine iş sahibi yönetici sorumludur(Keklik,2007:194).

Araştırmaya katılan Kobi'lerde aday bulma yöntemleri incelendiğinde iç ve dış kaynakların birlikte kullanıldığı görülmektedir. İç kaynaklardan en çok kullanılan yöntem, işgören performansına göre terfi ettirilmesidir. En az tercih edilen yöntem ise geçici görevlendirmedir. Bu yöntemde işgören ihtiyaç

duyulan bölümde ihtiyaç giderilene kadar görevlendirilmektedir (Keklik,2007:195).

Isparta, Burdur ve Antalya'da bulunan 171 Kobi'nin, kullandıkları aday bulma yöntemlerinde süregelen alışkanlıkların etkisinde kalmadıkları, yeni yöntemleri kullanmakta çekinmeyecekleri ortaya çıkmıştır. Kobilerin cevaplarına göre katılımcıların aday bulmak için yeni yöntemlere açık olduğu, eski alışkanlıkların etkisinde fazla kalmadığı anlaşılmıştır (Keklik,2007:196).

## 3.YÖNTEM

### 3.1.Araştırma Yöntemi

Anket formu; 2007 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü öğrencisi Belma Keklik tarafından hazırlanan “İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin Kobilerde bir Araştırma ve Model Önerisi” adlı Doktora Tezi’nden yararlanılmıştır.

Araştırma kendi içinde dört bölümden oluşan anket formu yardımıyla yapılmıştır. İlk bölümde, araştırmaya katılan kişilerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, çalışma süresi, görevi gibi genel özelliklerini tanımaya yönelik 6 adet soru sorulmuştur.

İkinci bölümde, araştırmaya katılan işletmelerin genel özelliklerini tanımaya yönelik sorular yer almıştır. Bunlar, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, personel sayısı, işletmenin internet sitesi olup olmaması gibi sorulardır.

Üçüncü bölümde, araştırmaya katılan işletmelerin insan kaynakları yönetim yapısını anlamaya yönelik sorular sorulmuştur. Bu soruların bir kısmı çoktan seçmeli sorulardan birini işaretlemeyi gerektirirken, bir kısmı ise seçeneklerden birkaç tanesini de seçebilmeyi gerektiren sorulardır. Bu bölümde özellikle aday bulma faaliyetlerini nasıl yürüttükleri üzerinde durulmuştur. Hangi kaynakları kullandıkları, aday bulma sürecinin nasıl planlandığı gibi konular araştırılmıştır. Ayrıca insan kaynakları yönetiminin genel yapısı ile ilgili sorular da bu bölümde yer almıştır.

Anketin dördüncü bölümünde ise, araştırmaya katılan işletmelerin aday bulma konusundaki tutum ve düşüncelerini ölçmeye yönelik 20 adet 5’li Likert ölçeği sorularından oluşmaktadır. Katılımcılar verilen ifadeleri; 1-Kesinlikle Katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde değerlendirilmiştir.

Verilerin tamamı toplandıktan sonra SPSS 13.0 for Windows paket programı yardımıyla analiz edilmiştir.

### **3.2.Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada Bursa TSO Organize Sanayi Bölgesi'ndeki tekstil ve otomotiv işletmelerinin insan kaynakları yönetimi açısından işgören bulma ve seçme sürecine yönelik kaynakların kullanımı, insan kaynakları yönetimine verdikleri önem saptamaya çalışılmıştır.

Yapılan araştırma var olan durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçladığından, bu araştırma için betimsel model kullanılmasının uygun olduğu düşünülmüştür. Çünkü betimsel araştırmalar (bunlara değişik kaynaklarda survey araştırması, alan araştırması da denmektedir) olayların, varlıkların ve insan gruplarının bazı özelliklerinin (tutumları, duygu ve düşünceleri vb.), tek tek "NE" olduğunu veya iki ve daha fazla özelliğin ilişkisel düzeyde "NASIL" olduğunu açıklamaya çalışır(Tepehan,2010:92).

Bu kapsamda değerlendirme yapıldığında; işletmelerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının işletmelere etkileri, ve buna bağlı olarak işletmelerde insan kaynakları birimlerinde görev yapan yetkililerin, personel bulma ve seçme sürecinde kullanılan yöntem ve yeteneklerin ne derecede kullanımlarına ilişkin bilgi, düşünce ve tutumlarını ortaya çıkarmaya ilişkin olarak yapılan araştırma betimsel bir araştırmadır.

### **3.3. Bilgi Toplama Kaynakları**

Hazırlanan anket formu, 05 Nisan 2011 tarihinde Bursa ili Nilüfer Organize Sanayi Bölgesindeki tekstil ve otomotiv işletmelerinin elektronik posta adreslerine gönderilmiştir. Bazı işletmelere ise şahsen gidilerek yetkili kişi tarafından anket formu doldurulmuştur.

Toplam olarak 58 adet işletmeye anket gönderilmiş, ancak bu anketlerden 46 adedi geri dönmüştür.

### **3.4. Bilgilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi**

Verilerin tamamı toplandıktan sonra SPSS 13.0 for Windows paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Öncelikle anketteki soruların birbiriyle tutarlılığını ve ölçme aracının (anket) güvenilir olup olmadığını anlamak için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analize göre anketin güvenilir çıkması sonucu diğer analizlere geçilmiştir. Tamamlayıcı istatistiksel analizlerden ve varyans analizlerinden faydalanmıştır. Frekans analizleri, ortalama analizleri, T-testi, Korelasyon ve ANOVA analizi kullanılan temel yöntemlerdir.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

### 4.1. Demografik Özelliklerin Analizi

Araştırmaya katılanların genel özelliklerini belirlemek amacıyla anketin ilk kısmında katılımcılara 6 adet kişisel soru sorulmuştur. Bunlar katılımcıların yaşlarını, cinsiyetlerini, medeni durumlarını, eğitim durumlarını, işyerindeki görevlerini ve süre olarak deneyimlerini ortaya koymaktadır. Cevaplar tanımlayıcı istatistiksel analiz yardımıyla değerlendirilmiş, aşağıda her biri tablo halinde özetlenmiştir.

#### 4.1.1. Araştırmaya Katılanların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

**Tablo.4: Yaş Dağılımı**

Yaş	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
20-30	11	23,9	23,9
31-40	22	47,8	71,7
41-50	13	28,3	100,0
Toplam	46	100,0	

Araştırmaya katılanların en büyük bölümü %47,8 ile 31-40 yaş arası kesimden oluşmaktadır. Bu da araştırma açısından daha anlamlı bir sonuçtur. Araştırmaya katılanların daha çok yönetici pozisyonunda olması beklendiği için 30 yaş üstü katılımcı oranının yüksek olması çalışmanın beklentileri ile uyumludur.

#### 4.1.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

**Tablo.5: Cinsiyet Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Kadın	17	37,0	37,0
Erkek	29	63,0	100,0
Toplam	46	100,0	

Araştırmaya katılanların %63 'ü erkek , % 37 'si bayanlardan oluşmaktadır.

#### 4.1.3.Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

**Tablo.6: Medeni Durum Dağılımı**

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Bekar	15	32,6	32,6
Evli	27	58,7	91,3
Dul/Boşanmış	4	8,7	100,0
Toplam	46	100,0	

Araştırmaya katılanların %58,7'si evli, %32,6'sı bekar, %8,7'si dul/boşanmış kişilerden oluşmaktadır.

#### 4.1.4.Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

**Tablo.7: Eğitim Durum Dağılımı**

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
İlköğretim	3	6,5	6,5
Lise	8	17,4	17,4
Önlisans	15	32,6	56,5
Lisans	18	39,1	95,7
Lisansüstü- Yüksek Lisans	2	4,3	100,0
Toplam	46	100,0	

Araştırmaya katılanların önemli bir bölümü, %39,1'i lisans mezunudur. Bunu lisansüstü mezunlarla birleştirdiğimizde %43,4'lük bir oranın bir üniversiteyi bitirdiği ve %4,3'lük bir kısmın lisansüstü eğitimle bunu pekiştirdiği görülmektedir. Önlisans mezunları %32,6 ile büyük bir kesimi oluşturmaktadır. Böylece araştırmaya katılan işletmelerde özellikle üst pozisyonlarda eğitime önem verildiği gözlenmektedir.



#### 4.1.5.Araştırmaya Katılanların Ünvanlarına Göre Dağılımı

**Tablo.8: Ünvan Dağılımı**

Göreviniz	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Yönetici	5	10,9	10,9
İK Yöneticisi	20	43,5	54,3
İşsahibi-Yönetici	5	10,9	65,2
Personel Sorumlusu	16	34,8	100,0
Toplam	46	100,0	

Araştırmada, işletmelerin insan kaynakları yapılarını doğru bir şekilde tespit edebilmek için öncelikle varsa insan kaynakları yöneticilerine ve sorumlularına, yoksa işletmeden ve özellikle insan kaynakları faaliyetlerinden sorumlu olan yönetici konumundaki kişilere anketin uygulanması planlanmıştır. Araştırmaya katılarak anketi cevaplayanların büyük kısmı %43,5'i insan kaynakları yöneticilerinden oluşmaktadır. Bunu en yakın takip eden %34,8'lik kısmı ise personel sorumlularından oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların %10,9'luk kesimi yönetici , yine %10,9'luk kesimi iş sahibi-yöneticilerinden oluşmaktadır.

#### 4.1.6.Araştırmaya Katılanların Mevcut İşyerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

**Tablo.9: Çalışma Süreleri Dağılımı**

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1 yıldan az	2	4,3	4,3
1-5 yıl	12	26,1	30,4
6-10 yıl	18	39,1	69,6
11-15 yıl	12	26,1	95,7
16+ yıl	2	4,3	100,0
Toplam	46	100,0	

Araştırmaya katılanların %39,12'i işletmede 6-10 yıl arası bir süredir çalışmaktadır. %30,4'lük kısmı ise işletmede 10 yıldan fazla bir süredir çalışmaktadır. Geriye kalan %30,4 ü ise 5 yıla kadar bir süredir çalışmaktadır.

#### 4.2.Firma Bilgileri Analizi

Anketin ikinci kısmı araştırmaya katılan işletmeleri yakından tanımaya yönelik 4 sorudan oluşturmaktadır. İşletmenin bulunduğu sektör, faaliyet süresi, personel sayısı gibi veriler aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

##### 4.2.1.Araştırmaya Katılan Firmaların Faaliyet Gösterdikleri Sektör Dağılımı

**Tablo.10: Sektör Dağılımı**

Sektör	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Tekstil	20	43,5	43,5
Otomotiv	26	56,5	100,0
Toplam	46	100,0	

Araştırmaya katılan işletmelerin %56,5'i otomotiv, %43,5'i tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir.

##### 4.2.2.Araştırmaya Katılan Firmaların Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı

**Tablo.11: Faaliyet Süresi Dağılımı**

Faaliyet Süresi	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1-5 yıl	0	0	0
6-15 yıl	5	10,9	10,9
16 + yıl	41	89,1	100,0
Toplam	46	100,0	

Araştırmaya katılan işletmelerin %89,1'lik büyük bölümü 16 yıldan fazla bir süredir bulunduğu sektörde faaliyet göstermektedir.

#### 4.2.3.Araştırmaya Katılan Firmaların Personel Sayılarına Göre Dağılımı

**Tablo.12: Personel Sayısı Dağılımı**

Personel Sayısı	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1-19	1	2,2	2,2
20-49	7	15,2	17,4
50-149	13	28,3	45,7
150-249	10	21,7	67,4
250+	15	32,6	100,0
Toplam	46	100,0	

Araştırmaya katılan işletmelerin %32,6'sında 250+ kişi çalışanı, %28,3'ünde 50-149 çalışanı, %21,7'sinde 150-249 çalışanı bulunmaktadır. Geriye kalan %17,4'lük kesiminde ise 50 kişiye kadar çalışanı bulunmaktadır. Görüldüğü gibi katılımcıların çoğu büyük ölçekli işletmelerdir.

#### 4.2.4.Araştırmaya Katılan Firmaların Kendilerine Ait İnternet Sitelerinin Varlığı

**Tablo.13: İnternet Siteleri Dağılımı**

Web Sitesi	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Var	39	84,8	84,8
Yok	7	15,2	100,0
Toplam	46	100,0	

Araştırmaya katılan işletmelerin internette kendilerine ait bir web sitesi olup olmadığı, böylece firmalarını tanıtmaya ve aday bulma faaliyetlerinde kendi sitelerini kullanma yolunu tercih edip etmediklerini anlamak için sorulan bu soruya verilen cevaplara göre, işletmelerin %84,8'inin kendilerine ait bir web sitesi bulunurken, %15,2'inin kendilerine ait web sitesi bulunmamaktadır.

### 4.3.İnsan Kaynakları Yönetim Yapısının Analizi

Araştırma yapılan işletmelerde insan kaynakları faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğünü anlamak amacıyla yönetim yapısı ve çeşitli insan kaynakları faaliyetlerine yönelik sorular sorulmuştur. Alınan cevaplar ışığında elde edilen veriler aşağıdaki tablolarda özetlenerek yorumlanmıştır.

#### 4.3.1.İnsan Kaynakları Faaliyetlerinden Sorumlu Bölüm

**Tablo.14: İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Yürütülmesi**

İK Bölümü Adı	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
İnsan Kaynakları Departmanı	21	45,7	45,7
İdari İşler Departmanı	10	21,7	67,4
Personel Departmanı	14	30,4	97,8
Yoktur	1	2,2	100,0
Toplam	46	100,0	

Araştırmaya katılan işletmelere insan kaynakları faaliyetlerini yürüten bölümün adı sorulduğunda katılımcıların %2,2'si işletmelerinden insan kaynaklarından sorumlu herhangi bir bölüm olmadığını belirtmiştir. %45,7'sinde ise insan kaynakları faaliyetlerinden sorumlu birim 'İnsan kaynakları departmanı' olarak geçmektedir. %30,4'ü ise 'personel departmanı', %21,7'si ise 'idari işler departmanı' aynı zamanda insan kaynakları faaliyetlerinden de sorumlu olarak çalışmaktadır.

#### 4.3.2.İşgören Adaylarına Ait Özgeçmiş(CV) Havuzu Varlığı

**Tablo.15: Özgeçmiş(CV) Havuzunun Dağılımı**

Cv Havuzu	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Var	41	89,1	89,1
Yok	5	10,9	100,0
Toplam	46	100,0	

İşletmelerin aday bulmaya yönelik faaliyetlerini değerlendirmek amacıyla, kendilerine başvuran adayların özgeçmişlerini (CV'lerini) ileride ihtiyaç duyulduğu takdirde kullanmak üzere saklayıp saklamadıkları sorulduğunda %89,1'i sakladığını, %10,9'u saklamadığını belirtmiştir. Aday bulma faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütmek için her bir işletmenin kendine göre bir aday havuzu oluşturması, eleman ihtiyacı doğduğunda işletmeye kolaylık sağlayacak bir yoldur. Araştırmaya katılan işletmeler bu bilinçte oldukları görülmektedir.

#### 4.3.3.İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Eğitim Alınması

**Tablo.16: İnsan Kaynakları Eğitimi**

İK Eğitim	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	19	41,3	41,3
Hayır	27	58,7	100,0
Toplam	46	100,0	

Araştırmaya katılan kişilere, insan kaynakları yönetimi ile ilgili eğitim alınıp alınmadığı sorulduğunda %41,7'sinin eğitim aldığı , %58,7'sinin eğitim almadığı görülmektedir.

#### 4.3.4.İnsan Kaynakları Planlaması Dahilinde Yapılan Çalışmalar

**Tablo.17: İnsan Kaynakları Planlaması Çalışmalarının Dağılımı**

İKÇ Çalışmaları		Frekans	Yüzde (%)
İşe alma ve yerleştirme	Evet	45	97,8
	Hayır	1	2,2
Ücretlendirme	Evet	37	80,4
	Hayır	9	19,6
Nakiller ve atamalar	Evet	36	78,3
	Hayır	10	21,7
Eğitim	Evet	24	52,2
	Hayır	22	47,8

İKİP Çalışmaları		Frekans	Yüzde (%)
Performans değerlendirme	Evet	31	67,4
	Hayır	15	32,6
İşçi sağlığı ve iş güvenliği	Evet	33	71,7
	Hayır	13	28,3
Kariyer planlama	Evet	24	52,2
	Hayır	22	47,8
Personel ve özlük işler	Evet	41	89,1
	Hayır	5	10,9

Araştırmaya katılan işletmelere İnsan kaynakları planlaması dahilinde yapılan çalışmalar nelerdir sorulduğunda; araştırmaya katılanların %97,8'lik çok büyük bir kısmı İnsan kaynakları planlaması dahilinde yapılan çalışmalardan biri olan 'İşe alma ve yerleştirme'yi seçmiştir.

Araştırmaya katılanların %89,1'lik büyük bir kısmı İnsan kaynakları planlaması dahilinde yapılan çalışmalardan 'personel ve özlük işler'i seçmiştir.

Araştırmaya katılanların %80,4'lük bir kısmı İnsan kaynakları planlaması dahilinde yapılan çalışmalardan 'ücretlendirme'yi seçmiştir.

#### 4.3.5.Aday Bulmada Kullanılan Kaynaklar

**Tablo.18: Aday Bulma Kaynaklarının Dağılımı**

Kaynaklar	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
İç Kaynaklar	0	0	0
Dış Kaynaklar	3	6,5	6,5
İç ve Dış Kaynaklar birlikte	43	93,5	100,0
Toplam	46	100,0	

Araştırmaya katılan işletmelerin %93,3'lük oldukça büyük bir bölümü aday bulmak için iç ve dış kaynaklardan birlikte yararlanmaktadır.%6,5'i sadece dış kaynakları kullanmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerde sadece iç kaynakları kullanan firma bulunmamaktadır.

#### 4.3.6.İnsan Kaynağı Seçme Sürecinde Kullanılan Yöntem ve Teknikler

**Tablo.19: Kullanılan Yöntem ve Tekniklerin Dağılımı**

Kaynaklar		Evet	Hayır
İç Kaynaklar	Yükselme/terfi	43	3
	İç transfer	35	11
Dış Kaynaklar	İlan ve reklamlar	12	34
	Kişisel başvurular ve özgeçmiş	46	0
	İşletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri	44	2
	İş ve işçi bulma kurumu	12	34
	Eğitim kurumları	10	36
	Sendikalar	2	44
	İşgören kiralama	13	33
	İK danışmanlık firmaları	23	23
	İnternet	37	9

Araştırmaya katılan işletmelerde iç kaynaklardan yükselme/terfi yöntemini kullananların sayısı 43'tür. Yani %93,4'lük büyük bir çoğunluğu insan kaynağı seçme sürecinde kullanılan yöntemlerden yükselme/terfi'yi kullanmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin %100'ü insan kaynağı seçme sürecinde kullanılan yöntemlerden kişisel başvurular ve özgeçmiş yöntemini kullanmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin %4,3'lük az bir bölümü insan kaynağı seçme sürecinde sendikalardan yararlanmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin %95,6'sı insan kaynağı seçme sürecinde İşletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyelerini dikkate almaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin %50'si insan kaynağı seçme sürecinde insan kaynakları danışmanlık firmalarından yardım almaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin %21,7'si insan kaynağı seçme sürecinde eğitim kurumlarını kullanmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin %80,4'ü insan kaynağı seçme sürecinde internetten yapılan başvurulardan yararlanmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerde , iç kaynaklardan en çok yükselme/terfi yöntemi kullanılmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerde , dış kaynaklardan en çok kişisel başvurular ve özgeçmişler kullanılmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerde , dış kaynaklardan en az sendikalar kullanılmaktadır.

#### 4.3.7. Personel Seçiminde Nihai Karar Alınırken Kullanılan Yöntemler

**Tablo.20: Kullanılan Karar Yöntemlerin Dağılımı**

Karar Yöntemleri	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Tüm kriterlerin incelenmesi sonucunda bireysel veya grup olarak karara varma	27	58,7	58,7
Her bir kriter için bir yüzdece ağırlık belirlenmesi ve adayın kriterlerin tamamından aldığı puanların bu ağırlıklarla ilişkilendirilerek değerlendirilmesi	19	41,3	100,0
Toplam	46	100,0	

İşletmelerin %58,7 'si personel seçiminde nihai karar alınırken tüm kriterlerin genel olarak incelenmesi sonucunda bireysel veya grup olarak karar alındığını belirtmiştir. Bunun yanında işletmelerin %41,3'ü ise, her bir



kriter için yüzdece ağırlık belirlenerek adayın kriterlerin tamamından aldığı puanların bu ağırlıklarla ilişkilendirilmesi yönteminin kullanıldığını ifade etmiştir.

#### 4.3.8. 'Aday bulmak için yeni teknikler kullanmaktan çekinmeyiz' görüşü

**Tablo.21: 'Aday bulmak için yeni teknikler kullanmaktan çekinmeyiz'  
Likertinin Dağılımı**

Kaynaklar	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Kesinlikle katılıyorum	11	23,9	23,9
Katılmıyorum	27	58,7	82,6
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	6	13,0	95,7
Katılmıyorum	2	4,3	100,0
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,0	
Toplam	46	100,0	

Araştırmaya katılan işletmelerin kullandıkları aday bulma yöntemlerinde süregelen alışkanlıkların etkisinde kalmadıkları, yeni yöntemleri kullanmakta çekinmeyecekleri ortaya çıkmıştır.

#### 4.4.İstatistiksel Analizler

##### 4.4.1.Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacı ile kullanılır. Güvenilirlik analizi toplanan verilerin ne ölçüde örnekleme hatasından arındığını belirtir. Bunun ölçüsü, ölçeğin farklı zamanlarda veya farklı gruplarda aynı sonuçları hangi ölçüde verdiğidir.

Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar. Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıdaki gibi olmalıdır (Keklik,2007:134-135):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu koşullarda elde edilen veriler değerlendirildiğinde; anketin ilk bölümünde yer alan demografik özellikleri tespit etmeye yönelik 6 adet soru, ikinci bölümdeki firma bilgileriyle ilgili 5 adet soru, üçüncü bölümdeki insan kaynakları yapısıyla ilgili sorular dahil edilmeden son bölümde bulunan 20 adet likert ölçeğine dayalı soru için Alpha Modeli'ne göre yapılan güvenilirlik analizi sonucunda  $\alpha$  (Alpha) – 0,718 çıkmıştır. Bu durumda ölçek güvenilirdir. Güvenilirlik analizine ilişkin gerekli tablolar **EK-3**'te verilmiştir.

Çıkarımsal istatistik bazında verilere öncelikle güvenilirlik testi uygulanmıştır. Anketin çeşitli soruları için güvenilirliğin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach's Alpha) yararlanılmıştır. Analizlerin yapılmasında 56 katılımcıdan elde edilmiş veriler kullanılmıştır.

**Tablo.22: Güvenilirlik Değeri**

Cronbach's Alpha	N of Items
,718	20

Bu çerçevede personel bulma ve seçme sürecinde katılımcıların 5'li likert sorularından hepsine verilen cevapların incelenmesi sonrasında  $\alpha = 0,718$  gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Ölçek oldukça güvenilirdir.

**Tablo.23: Güvenilirlik Değeri**

Cronbach's Alpha	N of Items
,818	16

Bu çerçevede personel bulma ve seçme sürecinde katılımcıların 5'li likert sorularından 6, 7, 8, ve 15. Likert cümlelerinin çıkarılmasıyla, diğer cümlelere verilen cevapların incelenmesi sonrasında  $\alpha = 0,818$  gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

**Tablo.24: Güvenilirlik Değeri**

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	13

Bu çerçevede personel bulma ve seçme sürecinde katılımcıların 5'li likert sorularından 3, 6, 7, 8, 11, 12, ve 15. Likert cümlelerinin çıkarılmasıyla, diğer likert cümlelere verilen cevapların incelenmesi sonrasında  $\alpha = 0,857$  gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

#### 4.4.2.T-Testi

T-testi sosyal bilimlerin birçok alanında yaygın olarak kullanılan testlerden biridir.

- İncelenen bir değişken açısından bir gruba ait ortalama değerin önceden belirlenen (öngörülen) değerden farklı olup olmadığını,
- İncelenen bir değişken açısından bağımsız iki grup arasında anlamlı farkın olup olmadığını veya
- İncelenen bir değişken açısından herhangi bir grubun farklı şartlar (dürtüler) altındaki tepkileri arasında anlamlı farklılığının olup olmadığını,

İncelenmesine yönelik hipotezleri test etmeye çalışan bir analiz yöntemidir. Bu noktadan hareketle, üç tür t-testinden bahsetmek mümkündür. Bunlar(Altunışık,Coşkun,Bayraktaroğlu,Yıldırım,2007:173):

- ✓ Tek grup t-testi (one-sample t-test),
- ✓ Bağımsız iki grup arası farkların testi (independent samples t-test),
- ✓ Eşleştirilmiş iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik t-testlerdir.

#### 4.4.2.1. Tek grup T-Testi

Tek grup testinde amaç üzerinde çalışılan değişkenin öngörülen veya hipotez testinde öngörülen bir değerden farklı olup olmadığının araştırılmasında kullanılmaktadır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2007:324). Değerlendirme kriteri aşağıdaki gibidir.

**Eğer; (%5 anlamlılık seviyesi için), tek grup t-testinde**

Sig.(2.tailed) değeri  $< 0,05$  ise öngörülen hipotez reddedilir.

Sig.(2.tailed) değeri  $\geq 0,05$  ise öngörülen hipotez kabul edilir.

#### 4.4.2.2. Bağımsız Gruplar Arası T-testi

SPSS'te bağımsız iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesi için yapılan T-testi analizidir.

#### 4.4.3. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü/şiddetini ölçmede yaygın olarak kullanılan analiz tekniğidir.

#### 4.4.4. Varyans Analizi / One-way ANOVA Testi

ANOVA (Analyses of Variance) veya F testi de denilen bu analiz 1924 yılında Fisher tarafından geliştirilmiştir. Bağımsız örneklem için tek faktörlü varyans analizi, tek bir bağımsız değişkene ilişkin iki veya daha fazla grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın %95 veya %99 gibi belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir. Ancak bu analizi yapabilmek için bazı koşulların sağlanması gerekir (Keklik, 2007:137):

- Parametrik test koşulları sağlanmalıdır.
- Ortalamaları karşılaştırılacak gruplar aynı değişken içerisinde yer almalıdır.
- Gruplar birbirinden bağımsız olmalıdır.
- Her bir grup içerisindeki gözlemler birbirinden bağımsız olmalıdır.

- Bağımsız değişkene ilişkin verilerin ölçüm düzeyi sınıflama veya sıralama ölçeği olmalıdır.
- Bağımlı değişkene ilişkin ölçümler aralık veya oran ölçeğinde olmalıdır.

#### 4.4.5.Hipotez Analizleri

**1.Hipotez:**Personel seçim sürecinde kullanılan yöntemle, işletmenin bulunduğu sektöre göre anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo.25: Bağımsız İki Grup T-Testi Analiz Sonuçları**

##### Group Statistics

	faaliyet gosterdiginiz sektor	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
isletmemizde personel secim surecinde mesleki yeterlilik sinavlarini yontemi kullaniliyor	tekstil	20	1,8000	,41039	,09177
	otomotiv	26	1,3462	,48516	,09515

##### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
isletmemizde personel secim surecinde mesleki yeterlilik sinavlarini yontemi kullaniliyor	Equal variances assumed	5,122	,029	3,358	44	,002	,45385	,13515	,18148	,72622
	Equal variances not assumed			3,433	43,555	,001	,45385	,13219	,18736	,72034

T-testi analiz sonuçları Tablo.25'te verilmektedir. Birinci tabloda karşılaştırma yapılan gruplara ilişkin frekans dağılımı, ortalama, standart sapma ve standart hata istatistikleri gibi gruplara ilişkin özet istatistikler vardır.

İkinci tabloda ise t-testi sonuçları yer almaktadır. T-testi sonuçlarının değerlendirilmesi iki kademede yapılmaktadır. Birinci kademede Levene testi sonuçlarına bakılır. İkinci kademede ise Levene testi sonuçlarına bağlı olarak sig. değerinin anlamlı olup olmadığına karar verilir. Eğer söz konusu sütunda yer alan değer 0,05'ten küçük ise Equal variance not assumed satırındaki sig.(2-tailed) başlığı altındaki değere bakılır. Bu değere göre yorum yapılır. Eğer Levene testi grup varyansları arasında bir farkın olmadığına işaret etmekte ise (sign.>0,05 ise), equal variance assumed satırındaki sign.(2-tailed) başlığı altındaki değere bakılarak değerlendirme yapılır.

Tablo.25'teki analiz sonucunda, personel seçim sürecinde mesleki yeterlilik sınavları yönteminin kullanılması açısından, tekstil ve otomotiv sektörleri arasında bir farkın olup olmadığı araştırılmaktadır. Tablodan da görüldüğü gibi (%5 anlamlılık düzeyi kabul edildiğinde) Levene testi anlamlılık düzeyi (Sig.0,29), 0,05 kritik değerinden yukarıda olduğundan, bu iki sektörün varyanslarının aynı olduğu kanaatine varılmaktadır. Dolayısıyla aynı varyansların olması durumunda dikkate alınacak olan 'Equal variances assumed' yazan satırdaki t (3,358) değerine bakılır. Bu değere karşılık gelen anlamlılık düzeyi olan 'Sig.(2-tailed)' değerine bakılır. Sig.(2-tailed) değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi 0,02 olup, bu da kriter değer olan 0,05'ten küçük olduğu için, tekstil ve otomotiv sektörleri arasında personel seçim sürecinde mesleki yeterlilik sınavı yöntemi kullanılması açısından anlamlı farkın olduğu sonucuna varılır. Hipotez kabul edilir. Grup istatistikleri tablosuna baktığımızda otomotiv sektöründeki işletmelerde personel seçim sürecinde mesleki yeterlilik sınavı yöntemini ortalama olarak tekstil sektöründeki işletmelerden daha fazla kullandıkları görülmektedir.

**2.Hipotez:**İşletmede insan kaynakları planlaması dahilinde yapılan eğitim çalışmaları, işletmenin bulunduğu sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterir.

**Tablo.26: Bağımsız İki Grup T-Testi Analiz Sonuçları**

**Group Statistics**

	faaliyet gosterdiginiz sektor	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
isletmede insan kaynaklari planlamasi dahilinde yapilan calismalardan biri egitimdir	tekstil	20	1,6000	,50262	,11239
	otomotiv	26	1,3846	,49614	,09730

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
isletmede insan kaynaklari planlamasi dahilinde yapilan calismalardan biri egitimdir	Equal variances assumed	,042	,839	1,451	44	,154	,21538	,14840	-,08370	,51447
	Equal variances not assumed			1,449	40,755	,155	,21538	,14866	-,08489	,51566

Tablo 26'daki analiz sonucunda, İşletmede insan kaynakları planlaması dahilinde yapılan eğitim çalışmaları açısından, tekstil ve otomotiv sektörleri arasında bir farkın olup olmadığı araştırılmaktadır. Tablodan da görüldüğü gibi (%5 anlamlılık düzeyi kabul edildiğinde) Levene testi anlamlılık düzeyi (Sig.839), 0,05 kritik değerinden çok yukarıda olduğundan, bu iki sektörün varyanslarının aynı olduğu kanaatine varılmaktadır. Dolayısıyla aynı varyansların olması durumunda dikkate alınacak olan 'Equal variances assumed' yazan satırdaki t (1,451) değerine bakılır. Bu değere karşılık gelen anlamlılık düzeyi olan 'Sig.(2-tailed)' değerine bakılır. Sig.(2-tailed) değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi 0,154 olup, bu da kriter değer olan 0,05'ten büyük olduğu için, tekstil ve otomotiv sektörleri arasında, işletmede insan

kaynakları planlaması dahilinde yapılan eğitim çalışmalarının yapılması açısından anlamlı farkın olmadığı sonucuna varılır. Hipotez reddedilir. Her iki sektörde de ortalama aynı oranda insan kaynakları planlaması dahilinde eğitim çalışmaları yapılmaktadır.

**3.Hipotez:** ‘İşletmede çalışanların tanıdıklarının tavsiyeleri’ aday bulma yöntemini kullananlar ile, dış kaynaklar ile işe alınan elemanların performansları daha yüksek olduğu konusunda tutum belirtenler arasında yüksek bir ilişki vardır.

**Tablo.27: Korelasyon Analizi Sonuçları**

**Correlations**

		calistiginiz isletmede personel istihdam etmede isletmede calisanlarin ve tanidiklarin tavsiyeleri kullanilmaktadir	dis kaynaklar ile ise aldigimiz elemanlarin performansi daha yuksektir.
calistiginiz isletmede personel istihdam etmede isletmede calisanlarin ve tanidiklarin tavsiyeleri kullanilmaktadir	Pearson Correlation	1	,068
	Sig. (2-tailed)		,653
	N	46	46
dis kaynaklar ile ise aldigimiz elemanlarin performansi daha yuksektir.	Pearson Correlation	,068	1
	Sig. (2-tailed)	,653	
	N	46	46

Analiz sonuçları Tablo 27’de görüldüğü gibi verilmekte olup, ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlılık derecesi (sig (2-tailed)) de analize dahil edilen denek sayısı (N) ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri verilmektedir. Buna göre, korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınır ise, personel istihdam etmede işletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleriyle elaman tedariki ile dış kaynaklar ile işe alınan elemanların performanslarının daha yüksek olduğu arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir( $r=0,68$ ) ve bu ilişki istatistiksel açıdan da



anlamlıdır. Hipotez kabul edilir. Araştırmaya katılan işletmeler, ‘çalışanların tanıdıklarının tavsiyeleri’ aday bulma yöntemi ile işe alınan elemanların performanslarının yüksek olduğu görüşündedirler.

**4.Hipotez:** Personel istihdam etmede yükselme/terfi aday bulma yöntemini kullananlar ile, iç kaynaklar ile işe alınan elemanların performansları daha yüksek olduğu konusunda tutum belirtenler arasında yüksek korelasyon vardır.

**Tablo.28: Korelasyon Analizi Sonuçları**

**Correlations**

		calistiginiz isletmede personel istihdam etmede yükselme/terfi kullanılmaktadır	ic kaynaklar ile ise aldığımız elemanların performansı daha yüksektir.
calistiginiz isletmede personel istihdam etmede yükselme/terfi kullanılmaktadır	Pearson Correlation	1	,126
	Sig. (2-tailed)		,404
	N	46	46
ic kaynaklar ile ise aldığımız elemanların performansı daha yüksektir.	Pearson Correlation	,126	1
	Sig. (2-tailed)	,404	
	N	46	46

Analiz sonuçları Tablo 28’de görüldüğü gibi verilmekte olup, ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlılık derecesi (sig (2-tailed)) de analize dahil edilen denek sayısı (N) ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri verilmektedir. Buna göre, korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınır ise, personel istihdam etmede yükselme/terfi kullanılarak elaman tedarigi ile iç kaynaklar ile işe alınan elemanların performanslarının daha yüksek olduğu arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir( $r=0,126$ ) ve bu ilişki istatistiksel açıdan da anlamlıdır. Hipotez kabul edilir. Araştırmaya katılan işletmeler, personel istihdam etmede yükselme/terfi aday bulma yöntemi ile işe alınan elemanların performanslarının yüksek olduğu görüşündedirler.

**5.Hipotez:** Personel istihdam etmede ‘iç transferler’ aday bulma yöntemini kullananlar ile, iç kaynaklar ile işe alınan elemanların performansları daha yüksek olduğu konusunda tutum belirtenler arasında yüksek korelasyon vardır.

**Tablo.29: Korelasyon Analizi Sonuçları**

**Correlations**

		calistiginiz isletmede personel istihdam etmede ic transfer kullanilmaktadir	ic kaynaklar ile ise aldigimiz elemanlarin performansi daha yüksektir.
calistiginiz isletmede personel istihdam etmede ic transfer kullanilmaktadir	Pearson Correlation	1	,205
	Sig. (2-tailed)		,171
	N	46	46
ic kaynaklar ile ise aldigimiz elemanlarin performansi daha yüksektir.	Pearson Correlation	,205	1
	Sig. (2-tailed)	,171	
	N	46	46

Analiz sonuçları Tablo 29’da görüldüğü gibi verilmekte olup, ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlılık derecesi (sig (2-tailed)) de analize dahil edilen denek sayısı (N) ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri verilmektedir. Buna göre, korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınır ise, personel istihdam etmede iç transfer kaynağıyla elaman tedariki ile iç kaynaklar ile işe alınan elemanların performanslarının daha yüksek olduğu arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir( $r=0,205$ ) ve bu ilişki istatistiksel açıdan da anlamlıdır. Hipotez kabul edilir. Katılımcılar iç transfer yoluyla eleman tedariginde, bu yöntem ile alınan elemanların performanslarının daha yüksek olduğu görüşündedirler.

**6.Hipotez:** Personelin çalıştığı yerdeki görevine bağlı olarak, insan kaynakları ile ilgili eğitim almış olması durumu farklılaşmaktadır.

**Tablo.30: One-Way Anova Analizi Sonuçları**

**ANOVA**

insan kaynaklari yönetimi ile ilgili bir eğitim aldiniz mi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,915	3	,638	2,902	<b>,046</b>
Within Groups	9,238	42	,220		
Total	11,152	45			

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: insan kaynaklari yönetimi ile ilgili bir eğitim aldiniz mi  
Scheffe

(I) çalıştığınız yerdeki göreviniz	(J) çalıştığınız yerdeki göreviniz	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
yonetici	insan kaynaklari yoneticisi	,40000	,23449	,416	-,2829	1,0829
	is sahibi/yonetici	,40000	,29661	,615	-,4638	1,2638
	personel sorumlusu	-,01250	,24028	1,000	-,7123	,6873
insan kaynaklari yoneticisi	yonetici	-,40000	,23449	,416	-1,0829	,2829
	is sahibi/yonetici	,00000	,23449	1,000	-,6829	,6829
	personel sorumlusu	-,41250	,15730	,092	-,8706	,0456
is sahibi/yonetici	yonetici	-,40000	,29661	,615	-1,2638	,4638
	insan kaynaklari yoneticisi	,00000	,23449	1,000	-,6829	,6829
	personel sorumlusu	-,41250	,24028	,410	-1,1123	,2873
personel sorumlusu	yonetici	,01250	,24028	1,000	-,6873	,7123
	insan kaynaklari yoneticisi	,41250	,15730	,092	-,0456	,8706
	is sahibi/yonetici	,41250	,24028	,410	-,2873	1,1123

Buna göre, yukarıdaki örnekte Tablo.30'da, personelin çalıştığı yerdeki görevine bağlı olarak, insan kaynakları ile ilgili eğitim almış olması durumuna göre tutum farklılığı olup olmadığını anlamak için varyans analizi ANOVA yapılmıştır. Anova testi sonuçlarına göre, gruplar arasında anlamlı fark vardır (F=2,209 , Sig.0,046). Yani personelin çalıştığı yerdeki görevine bağlı olarak, insan kaynakları ile ilgili eğitim almış olması farklılaşmaktadır. Hipotez kabul

edilir. Araştırmaya katılanların insan kaynakları ile ilgili eğitim almış olması, çalıştığı yerdeki görevine bağlı olarak değişmektedir.

**7.Hipotez:** İş hayatında başarılı olabilmek için diplomanın son derece gerekli olduğu görüşü, katılımcıların eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

**Tablo.31: One-way Anova Analizi Sonuçları**

is hayatında "Basarili" olabilmek için diploma son derece gereklidir.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,951	4	,238	,327	<b>,858</b>
Within Groups	29,767	41	,726		
Total	30,717	45			

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: is hayatında "Basarili" olabilmek için diploma son derece gereklidir.

Scheffe

(I) eğitim	(J) eğitim	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ilkogretim	lise	-,08333	,57685	1,000	-1,9436	1,7769
	onlisans	,06667	,53889	1,000	-1,6712	1,8045
	lisans	,00000	,53136	1,000	-1,7136	1,7136
	lisansustu(yukseklisans/doktora)	,66667	,77783	,946	-1,8417	3,1751
lise	ilkogretim	,08333	,57685	1,000	-1,7769	1,9436
	onlisans	,15000	,37303	,997	-1,0530	1,3530
	lisans	,08333	,36206	1,000	-1,0843	1,2509
	lisansustu(yukseklisans/doktora)	,75000	,67362	,870	-1,4223	2,9223
onlisans	ilkogretim	-,06667	,53889	1,000	-1,8045	1,6712
	lise	-,15000	,37303	,997	-1,3530	1,0530
	lisans	-,06667	,29788	1,000	-1,0273	,8940
	lisansustu(yukseklisans/doktora)	,60000	,64141	,926	-1,4685	2,6685
lisans	ilkogretim	,00000	,53136	1,000	-1,7136	1,7136
	lise	-,08333	,36206	1,000	-1,2509	1,0843
	onlisans	,06667	,29788	1,000	-,8940	1,0273
	lisansustu(yukseklisans/doktora)	,66667	,63509	,892	-1,3814	2,7148
lisansustu(yukseklisans/doktora)	ilkogretim	-,66667	,77783	,946	-3,1751	1,8417
	lise	-,75000	,67362	,870	-2,9223	1,4223
	onlisans	-,60000	,64141	,926	-2,6685	1,4685
	lisans	-,66667	,63509	,892	-2,7148	1,3814

Buna göre, yukarıdaki örnekte Tablo.31’de, iş hayatında başarılı olabilmek için diplomanın son derece gerekli olduğu görüşü hakkında katılımcıların eğitim düzeylerine göre bir tutum farklılığı olup olmadığını anlamak için varyans analizi ANOVA yapılmıştır. Anova testi sonuçlarına göre, gruplar arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,327$  ,  $Sig.0,858$ ). Yani katılımcıların eğitim düzeylerine göre iş hayatında başarılı olabilmek için diplomanın son derece gerekli olduğu görüşü hakkında tutum farklılığı yoktur. Hipotez reddedilir. Araştırmaya katılanların çoğunluğu, iş hayatında başarılı olabilmek için diplomanın son derece gerekli olduğu görüşündedir.

**8.Hipotez:** İnsan kaynağı seçmenin özel bir uzmanlık alanı olduğu görüşüne katılım derecesi, katılımcıların eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

**Tablo.32: One-way Anova Analizi Sonuçları**

**ANOVA**

insan kaynagi secmenin özel bir uzmanlik alanı olduğuna inanıyorum.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,279	4	,820	1,708	,167
Within Groups	19,678	41	,480		
Total	22,957	45			

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: insan kaynagi secmenin özel bir uzmanlik alanı olduğuna inanıyorum.  
Scheffe

(I) eğitim	(J) eğitim	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ilköğretim	lise	,41667	,46902	,938	-1,0959	1,9292
	onlisans	,13333	,43815	,999	-1,2797	1,5463
	lisans	-,22222	,43202	,992	-1,6155	1,1710
	lisansustu(yüksek lisans/doktora)	,66667	,63242	,891	-1,3728	2,7061
lise	ilköğretim	-,41667	,46902	,938	-1,9292	1,0959
	onlisans	-,28333	,30330	,927	-1,2614	,6948
	lisans	-,63889	,29438	,335	-1,5882	,3104
	lisansustu(yüksek lisans/doktora)	,25000	,54769	,995	-1,5162	2,0162
onlisans	ilköğretim	-,13333	,43815	,999	-1,5463	1,2797
	lise	,28333	,30330	,927	-,6948	1,2614
	lisans	-,35556	,24220	,708	-1,1366	,4255
	lisansustu(yüksek lisans/doktora)	,53333	,52151	,901	-1,1485	2,2151

lisans	ilkogretim	,22222	,43202	,992	-1,1710	1,6155
	lise	,63889	,29438	,335	-,3104	1,5882
	onlisans	,35556	,24220	,708	-,4255	1,1366
	lisansustu(yukseklisans/doktora)	,88889	,51637	,570	-,7763	2,5541
lisansustu(yukseklisans/doktora)	ilkogretim	-,66667	,63242	,891	-2,7061	1,3728
	lise	-,25000	,54769	,995	-2,0162	1,5162
	onlisans	-,53333	,52151	,901	-2,2151	1,1485
	lisans	-,88889	,51637	,570	-2,5541	,7763

Buna göre, yukarıdaki örnekte Tablo.32’de, İnsan kaynağı seçmenin özel bir uzmanlık alanı olduğu görüşüne katılım derecesi, katılımcıların eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için varyans analizi ANOVA yapılmıştır. Anova testi sonuçlarına göre, gruplar arasında anlamlı fark yoktur ( $F=1,708$  ,  $Sig.0,167$ ). Yani İnsan kaynağı seçmenin özel bir uzmanlık alanı olduğu görüşüne katılım derecesi, katılımcıların eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır. Hipotez reddedilir. Araştırmaya katılanların çoğunluğu, insan kaynağı seçmenin özel bir uzmanlık alanı olduğu görüşündedir.

## 5.SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuçlar

Kaliteli personel istihdam edebilmek ve personeli elde tutabilmek için doğru insan kaynakları politikaları izlenmelidir. Bu yüzden insan kaynakları yönetimi , son zamanda işletmeler tarafından her geçen gün daha fazla önem vermeye başlanan bir yönetim disiplindir. Bugün gerek ulusal pazara sahip gerekse de lokal bir kitleye hakim büyük, orta hatta küçük boy işletmeler İnsan Kaynakları Yönetimi'nin yükselen trendinin etkisi altında kalmışlar ve bünyelerinde bir insan kaynakları departmanının istihdamını lüksten çok mutlak bir ihtiyaç olarak algılamışlardır.

Gelişmeyi ve rekabetçi ortamda yaşamlarını hedefleyen işletmeler, belirledikleri politikalar doğrultusundaki amaçlarına ancak en değerli kaynağı olan insan faktörünün daha etkin kullanımı ile, yani en alt düzeydekenden en üst düzeyine kadar çalışanlarının sürekli eğitimiyle ve kendilerini geliştirmeleriyle ulaşabilirler.

Çalışmada insan kaynaklarının öneminden başlanarak personel istihdamında kullanılan yöntemlere yer verilmiştir. Her bir yöntem ayrı ayrı ele alınarak avantaj ve dezavantajları tartışılmıştır.

Buna göre işletmelerin iki temel aday bulma kaynağı vardır. Birincisi işletmede mevcut personelin yeniden istihdamı olan iç kaynaklar, diğeri ise işletme dışından çeşitli yöntemlerle elde edilen yeni elemanların istihdamı olan dış kaynaklardır.

İç kaynaklardan personel bulma, yükseltme ya da kaydırma(yatay geçiş) yoluyla olur. İhtiyaç duyulan eleman dış kaynaklardan karşılanacaksa, ilan veya duyuru yapılabilir, internet kullanılabilir, işletmede çalışan personelin tavsiyesi değerlendirilebilir, işletmeye bizzat gelerek özgeçmiş bırakan iş isteyen elemanlardan yararlanılabilir.

Çalışmanın konusu temel olarak yukarıda bahsedilen aday bulma yöntemlerinden oluşmakta, esas olarak bu yöntemlerin işletmelerde uygulanabilirliği araştırılmaktadır. Uygulama alanı olarak Bursa TSO Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren tekstil ve otomotiv işletmeler araştırılmaktadır. Bu işletmelerin %43,5'i tekstil, %56,5'i otomotiv sektöründe faaliyet göstermektedir.

Araştırma kapsamında yer alan işletmelere ait sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Yapılan araştırma sonucu genel olarak incelenecek olunursa, Bursa TSO Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren tekstil ve otomotiv işletmelerinde insan kaynaklarından sorumlu bir departman bulunmakla beraber bu departman isim olarak çoğunlukla insan kaynakları departmanı olarak adlandırılmaktadır. Bu da işletmelerin personel bulma ve seçme gibi işlemlere önem verdiğini gösterebilir.

İşletmelerdeki insan kaynaklarından sorumlu yetkililerin çalışma süreleri incelendiğinde, çoğunlukla (%65,2) 6 yıl ve üzeri çalışmakta oldukları gözlenmiştir. Bu durumun, yöneticilerin buldukları işletmelerdeki personel bulma ve seçme uygulamaları konusunda daha fazla bilgi ve tecrübe sahibi olma olasılığını artırıcı bir etken olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılanların önemli bir bölümü, %39,1'i lisans mezunudur. Bunu lisansüstü mezunlarla birleştirdiğimizde %43,4'lük bir oranın bir üniversiteyi bitirdiği ve %4,3'lük bir kısmın lisansüstü eğitimle bunu pekiştirdiği görülmektedir. Önlisans mezunları %32,6 ile büyük bir kesimi oluşturmaktadır. Böylece araştırmaya katılan işletmelerde özellikle üst pozisyonlarda eğitime önem verildiği gözlenmektedir. Böylece işletmeye alınacak personel niteliklerine dikkat edilip, verilecek hizmetin daha kaliteli sunulmasına zemin hazırlayacaktır.

Araştırmaya katılan işletmelerde aday bulma yöntemleri incelendiğinde iç ve dış kaynakların birlikte kullanıldığı görülmektedir.

İşletmelerin personel bulmada kullandıkları kaynakları kontrol edecek olursak genel olarak terfi, iç transfer, kişisel başvurular ve özgeçmiş yöntemi, işletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri kullanılmaktadır. İşletmelerin



büyük bir oranının terfi ve iç transferleri kullanmalarının sebebi olarak da ekonomik olması ve işletmenin mevcut personeli daha yakından tanınması söylenebilir. Dış kaynak kullanımı ile personel ihtiyacını karşılama sebebi ise daha yetkili personelin bulunmasına izin verilmesi, işletmeye yeni fikir ve görüşlerin girmesidir.

İşletmeler aday bulmak için ilgili kuruluşlara ihtiyaç duyduklarında en çok insan kaynakları danışmanlık firmalarını tercih etmektedirler. İlgili kuruluşlardan en az tercih edilen ise sendikalardır.

Hornsby, Jeffrey S;Kuratko ve Donald F'nin 2003 yılında hazırladıkları Human resource management in U.S. small businesses: A replication and extension adlı çalışması, Ortadoğu ve Güneydoğu Amerika Birleşik Devletlerinde kurulu 262 adet küçük sanayi işletmelerinin katılımından oluşmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerde, aday bulmak için ilgili kuruluşlardan kamu istihdam bürolarının kullanımında önemli bir azalma görülmüştür. %37 daha fazla bir artış ile özel istihdam bürolarının kullanımının iki katına çıktığı görülmüştür.

İşletmelerin kullandıkları aday bulma yöntemlerinde süregelen alışkanlıkların etkisinde kalmadıkları, yeni yöntemleri kullanmaktan çekinmeyecekleri ortaya çıkmıştır. İşletmelerin cevaplarına göre katılımcıların aday bulmak için yeni yöntemlere açık olduğu, eski alışkanlıkların etkisinde fazla kalmadıkları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla işletmelere hangi yöntemlerin kendilerine ne tür faydaları olabileceği anlatılırsa bundan yararlanmaya istekli oldukları düşünülebilir. Sonuç eğitim ve bilinçlendirmeye gelmektedir.

İşletmeler teoride de olduğu gibi, personel seçme sürecinde iş başvuru formu, mülakat, sınav, referans araştırması ve sağlık kontrolü yöntemleri kullanmaktadırlar. Bu da araştırma yapılan işletmelerinde personel bulma ve seçme sürecine önem verdiklerinin göstergesi olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan otomotiv sektöründeki işletmelerde personel seçim sürecinde mesleki yeterlilik sınavı yöntemini ortalama olarak tekstil sektöründeki işletmelerden daha fazla kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan tekstil ve otomotiv sektörlerinde insan kaynakları planlaması dahilinde eğitim çalışmaları yapılmaktadır ve her iki sektör de eğitime önem vermektedir.

Katılımcıların çoğu lisans mezunu olup bazıları ise yüksek lisans ile eğitim seviyelerini pekiştirmişlerdir.

Araştırmaya katılanların çoğunluğu, insan kaynağı seçmenin özel bir uzmanlık alanı olduğu görüşündedir.

İş hayatında başarılı olabilmek için diplomanın son derece gerekli olduğu görüşü hakkında katılımcıların eğitim düzeylerine göre bir tutum farklılığı olup olmadığı araştırıldığında, araştırmaya katılanların çoğunluğu iş hayatında başarılı olabilmek için diplomanın son derece gerekli olduğu görüşündedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan işletmelerde eğitime önem verilmektedir.

Personel istihdam etmede 'iç transferler' aday bulma yöntemini kullananlar ile iç kaynaklar ile işe alınan elemanların performansları daha yüksek olduğu konusunda fikir birliği vardır. Katılımcılar iç transfer yoluyla eleman tedariğinde, bu yöntem ile alınan elemanların performanslarının daha yüksek olduğu görüşündedirler.

## 5.2. Öneriler

Çalışma boyunca teorik kapsamda ele alınan konular ve uygulama kısmında işletmeler üzerinde yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlara göre;

Çalışmanın uygulama kısmında belirtildiği gibi katılımcıların %58,7'si insan kaynakları yönetimine ilişkin herhangi bir eğitim almamıştır. Eğitimin günümüzdeki önemi düşünülürse insan kaynakları faaliyetleri ile uğraşan personeli bilinçlendirmek adına işletmelerde eğitime daha fazla yer verilmesi açıktır. İnsan kaynakları faaliyetlerinden ve özellikle aday bulma ve seçmeden sorumlu kişilerin alanında uzman kişiler olması gerekmektedir.

İş sahibi-yönetici tarafından yürütülen insan kaynakları faaliyetleri etkin olmamakta, ayrıca iş sahibi tarafından da külfet olarak görülmektedir. Bu yüzden uzman bir veya birkaç elemanın insan kaynakları konusunda istihdam edilmesi, sadece bu işten sorumlu olması gerekmektedir.

Araştırma bulgularına göre, işletmelerin kullandıkları aday bulma yöntemlerinde süregelen alışkanlıkların etkisinde kalmadıkları, yeni

yöntemleri kullanmakta çekinmeyecekleri ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla işletmelere hangi yöntemlerin kendilerine ne tür faydaları olabileceği anlatılırsa bundan yararlanmaya istekli oldukları düşünülebilir. Sonuç eğitimin önemi vurgulanmalı ve bilinçlendirmenin yapılması gerekmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin çok büyük bir kısmı insan kaynağı seçme sürecinde İşletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyelerini dikkate almaktadır. Geleneksel bir yöntem olarak sayabileceğimiz; işletmede boşalan görevlere personel bulunmasında mevcut personelin tavsiyelerinden yararlanılmasında; bazı durumlarda kişiler, yakınlık ve arkadaşlık ile işi karıştırabilir. Böylece kişiler, iş gereklerine yeterince sahip olup olmadıklarına bakmadan; tanıdıkları, sevdikleri, yakını olan birilerini önerebilirler. Fakat bu yöntemle tedarik edilen personelin performansı daha iyi olabilir çünkü tavsiye ettikleri kişilere mahcup olmak istememektedirler.

Araştırmaya katılan firmalara, kendilerine başvuran adayların özgeçmişlerini (CV'lerini) ileride ihtiyaç duyulduğu takdirde kullanmak üzere saklayıp saklamadıkları sorulduğunda %89,1'i sakladığını, %10,9'u saklamadığını belirtmiştir. Aday bulma faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütmek için her bir işletmenin kendine göre bir aday havuzu oluşturması, eleman ihtiyacı doğduğunda işletmeye kolaylık sağlayacak bir yoldur. Araştırmaya katılan işletmeler bu bilinçte oldukları görülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akçakaya,Murat.(2008).**İnsan Kaynakları Planlamasının Bir Aracı Olarak Norm Kadro Uygulaması**.Yayınlanmamış Doktora Tezi,Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Ankara.
- Allahverdi,Metin.(2006).**Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Konya.
- Alpaslan,Onur.(2006).**Bankacılıkta İnsan Kaynakları Planlaması ve Personel Temin Süreci**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü,İstanbul.
- Altunışık,Remzi.(2007).**Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**.(5.Baskı).Topkapı-İstanbul:Sakarya Yayıncılık
- Arazi Tepehan,Hadiye.(2010).**Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının İşletmelerin Kriz Yönetimindeki Yeri ve Önemi:Konu ile İlgili Bir Uygulama**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Konya.
- Arslan,Aygül.(2005).**Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Muğla.
- Ataoğlu,Yiğit.(2009).**Kamu Kuruluşlarında Personel Seçme Yöntemleri**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Ankara.
- Ay,Şebnem.(2007).**İş Güvencesi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkileri**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul.
- Aydın,K.İlker.(2006).**Tarihsel Gelişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı,Amaçları ve Fonksiyonları**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,İstanbul.
- Bayrammuradov,Süleyman(2009).**İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Talep Tahmin Yöntemleri ve İnsan Kaynakları Maliyetleri Hesaplaması**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul.

- Bilginoğlu,Barış.(2007).**Yeniliđe Yönelik Personel Sağlama ve Seçme**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Ankara.
- Cherrington,D.(1983).**Personnel Management**.(Second Edition).Dubuque:WM.C.Brown Company Publishers.
- Çavdar,Hava.Çavdar,Mehmet.(2010).**İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları**. Journal of Naval Science and Engineering,Cilt.6 , Sayı.1, Sayfa.79-93.
- Çoban,Gökhan.(2008).**Yöneticilerin Psikoteknik Testlerin Uygulanmasına İlişkin Tutumları:İzmit Özel Öğretim Kurumları Örneği**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Sakarya.
- Dil,Meltem.(2005).**İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Deđerlemenin İş Doymu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Kütahya.
- Engin,Hülya.(2008).**Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması Olarak Norm Kadro**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Kocaeli.
- Eroğlu,Umut.(1999).**İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimler ve Çanakkale'de İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Bir Araştırma**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Çanakkale.
- Eryiğit,Nimet.(2007).**Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliđi**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Konya.
- Gökçeğöz,Fazlı.(2007).**İnsan Kaynakları Planlaması:Emniyet Örgütü Ankara İli Kaçakçılık Birimleri Örneği**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Ankara.
- Gümüş,Betül.(2005).**İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile Olan İlişkisi**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Eskişehir.
- Haznedar,Berrin.(2006).**İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü,Gebze.
- Hornsby, Jeffrey S;Kuratko,and Donald F.(2003). **Human Resource Management in U.S. Small Businesses: A Replication and Extension**.pg.73,77,83.

- Işık,Volkan.(2009).**Küreselleşmenin İşletmelerin Personel Seçme Yöntem ve Teknikleri Üzerine Etkileri:Hacettepe Üniversitesi Teknokent Örneği**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Ankara.
- Keklik,Belma.(2007).**İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin Kobi'lerde bir Araştırma ve Model Önerisi**.Yayınlanmamış Doktora Tezi,Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Isparta.
- Klatt L.A,Murdick R.G, and Schuster F.E.(1985).**Human Resource Management**.Ohio:Charles E.Merril Publishing Company.
- Kolu,Nejla.(2006).**Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama)**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Sakarya.
- Kök,Bekir.(2006).**İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerinin Stratejik Planlaması ve TCDD İşletmesi'ne Yönelik Bir Model Önerisi**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Kütahya.
- Kula,Sibel.(2006).**Farklı Sektörler Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Kültür İlişkisi**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Aydın.
- Örücü,Edip.(2002).**Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri(Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği)**.D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi,Cilt. 17,Sayı.2,Sayfa.119-132.
- Özdil,Nesrin.(2010).**JCI Akreditasyonu Olan Özel h-Hastanelerde Personel Temini ve Uygulaması**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul.
- Özkan,Mehmet Ali.(2010). **Türkiye'de Kamu Kuruluşlarında İşgören Temini-Seçimi ve Bu Sürece İlişkin Entegrasyon Yaklaşımı**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul.
- Özkan,Özgür.(2006).**Toplam Kalite Yaklaşımı Çerçevesinde Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul.
- Özsöz,Berna.(2006).**İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Bir Örnek**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Sakarya.

- Öztürk,İlknur.(2006).**Orta ve Küçük Ölçekli Perakende İşletmelerinde İnsan Kaynakları Eğitimi:Groseri Ltd Uygulaması**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Mersin.
- Polatcan Serbest,Menekşe.(2003).**Kurumsal Gönüllülük ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul.
- Subaşı,Buket.(2008).**Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Bulma ve Seçme Sürecine Yönelik Bir Araştırma**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Akçakoca.
- Şen,Hasret.(2008).**Personel Seçme Sürecinin Etkinliğini Arttırmada Psikoteknik Testler ve Bir Uygulama**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul.
- Tarcan,Ebru.(2001).**İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Antalya.
- Yıldırım Dilsiz,Filiz.(2006).**İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri:Ankara ili Mobilya Sektöründe Bir Çalışma**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Ankara.
- Yıldız,Kaya.(2001).**İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli Çerçevesinde Üniversitelerin Personel Politika ve Uygulamalarının Değerlendirilmesi**.Yayınlanmamış Doktora Tezi,Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Bolu.
- Yılmaz,Değer.(2006).**İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İzmir.
- Yüksel, Öznur.(2000).**İnsan Kaynakları Yönetimi**.(1.Baskı).Ankara:Gazi Kitabevi
- Yörük Karakılıç,Nilüfer.(2002).**Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Afyon.
- Werther,W.B.Davis,K.(1985).**Human Resources and Personnel Management**.(Third Edition).Caledonia:Waldman Graphics.

**İnternet Bağlantıları**

<http://statik.iskur.gov.tr/tr/O2S2/gladinsi/zzzz.pdf>,Eriřim:13.05.2011.

<http://www.bosb.org.tr/>



## EKLER

### Ek-1: Anket Formu



Sayın Yetkili,

İnsan Kaynakları yönetimine ilişkin bir araştırma yapılmaktadır. Yanıtlar sadece akademik amaçlı kullanılacak olup kesinlikle gizli tutulacaktır.

Lütfen size uygun olan seçeneği X şeklinde işaretleyiniz. Çalışmamıza katılıp anket sorularını yanıtladığınız için teşekkür ederiz.

Aynur Çalışkan

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

#### **A.DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER**

##### **A.1.Yaşınız**

20-30       31-40       41-50       51 +

##### **A.2.Cinsiyetiniz**

Kadın       Erkek

##### **A.3.Medeni durumunuz**

Bekar       Evli       Dul/Boşanmış

##### **A.4.Eğitim durumunuz**

İlköğretim       Lise       Önlisans  
 Lisans       Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)

##### **A.5.Çalıştığınız yerdeki göreviniz**

Yönetici       İnsan Kaynakları Yöneticisi  
 İş sahibi-Yönetici       Personel Sorumlusu

##### **A.6.Halen çalışmakta olduğunuz işyerinizdeki çalışma süreniz**

1 yıldan az       1-5 yıl       6-10 yıl       11-15 yıl       16 + yıl

## **B.FİRMAYA İLİŞKİN BİLGİLER**

### **B.1.Faaliyet gösterdiğiniz sektör**

- Tekstil  Otomotiv

### **B.2.İşletmeniz bu sektörde kaç yıldır faaliyet göstermektedir?**

- 1-5 yıl  6-15 yıl  16 yıl ve üzeri

### **B.3.İşletmenizin toplam personel sayısı**

- 1-19  20-49  50-149  150-249  250 +

### **B.4.İnternette firmanıza ait bir web sitesiniz var mı?**

- Var  Yok

## **C.İNSAN KAYNAKLARINA İLİŞKİN BİLGİLER**

### **C.1. İşletmenizde insan kaynaklarına ilişkin operasyonları yürüten bölümünüzün adı nedir?**

- İnsan Kaynakları Departmanı  İdari İşler Departmanı  Personel Departmanı  
 İşletmemizde İnsan kaynaklarından sorumlu ayrı bir departman yoktur.

### **C.2.Aday veya CV (Özgeçmiş-başvuru) havuzunuz var mı?**

- Var  Yok

### **C.3.İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili bir eğitim aldınız mı?**

- Evet (Belirtiniz).....  Hayır

### **C.4. İşletmede insan kaynakları planlaması dahilinde yapılan çalışmalar aşağıdakilerden hangisi/hangileridir?**

- İşe alma ve yerleştirme  Ücretlendirme  
 Nakiller ve atamalar  Eğitim  
 Performans değerlendirme  İşçi sağlığı ve iş güvenliği  
 Kariyer planlama  Personel ve özlük işler

### **C.5.İşletmenizde insan kaynakları temininde hangi kaynaklardan yararlanılır?**

- İç kaynaklardan yararlanılır (terfi vb.)  
 Dış kaynaklardan yararlanılır (İş bulma kurumları,gazete ilanı,duyurular,web sitesi,vb.)  
 İç ve dış kaynaklardan yararlanılır.

**C.6. Çalıştığınız işletmede personel istihdam etmede hangi kaynaklar kullanılmaktadır. (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)**

- ( ) Yükselme(terfi)  
 ( ) İç transfer  
 ( ) İlan ve Reklamlar  
 ( ) Kişisel Başvurular ve Özgeçmiş  
 ( ) İşletmede Çalışanların ve Tanıdıkların Tavsiyeleri  
 ( ) İş ve İşçi Bulma Kurumu  
 ( ) Eğitim Kurumları  
 ( ) Sendikalar  
 ( ) İşgören Kiralama  
 ( ) İnsan Kaynakları Danışmanlık Firmaları  
 ( ) İnternet

**C.7.Aşağıda insan kaynağı seçme sürecinde kullanılan bazı yöntem ve teknikler verilmiştir.Bunların hangilerinin personel seçim sürecinde kullandığınızı belirtiniz.**

Sınav Sürecinde Kullanılan Yöntem ve Teknikler	Personel Seçim Sürecinde	
	Kullanılıyor	Kullanılmıyor
KPSS		
Yabancı Dil Sınavları		
Mesleki Yeterlilik Sınavları		
Mulakat-görüşme		
Sözlü Sınav		
Yazılı Sınav		
Yetenek Testleri		
Kişilik Testleri		
Özgeçmişlerden yararlanma		
Referans Kontrolleri		

**C.8. Personel seçiminde nihai karar alınırken aşağıdaki yöntemlerden hangisi kullanılmaktadır?**

- ( ) Tüm kriterlerin incelenmesi sonucunda bireysel veya grup olarak karara varma  
 ( ) Her bir kriter için bir yüzdece ağırlık belirlenmesi ve adayın kriterlerin tamamından aldığı puanların bu ağırlıklarla ilişkilendirilerek değerlendirilmesi

Aşağıda insan kaynakları temini ile ilgili tutum ve düşüncelerinize yönelik sorular bulunmaktadır.Aşağıda ifadelerde belirtilen durumlara ne derece KATILDIĞINIZI işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Aday bulmak için kullandığımız teknikler ile elemanda aradığımız nitelikler arasında ilişki vardır.					
2.Aday bulmak için yeni teknikler kullanmaktan çekinmeyiz.					
3.Aday bulmak için kullandığımız teknikler sadece bizim sektörümüze aittir.					
4.Şirket imajımız, iş bulmak için başvuran aday sayısını ve kalitesini etkilemektedir.					
5.Olağanüstü dönemlerde (kriz,aşırı talep vb) kullandığımız aday bulma teknikleri değişmektedir.					
6.Maddi imkansızlıklar nedeniyle kullanmak istediğimiz bazı aday bulma yöntemlerini kullanamıyoruz.					
7.İş başvurusu reddedilen adayların şirket imajını kötü etkilediğine inanıyorum.					
8.Kullandığımız aday bulma yöntemlerini öncelikle ekonomik olduğu için tercih ediyoruz.					
9.Başvuran adayların kalitesi,aday bulma yöntemi ile doğrudan bağlantılıdır.					
10.Ülkemizde işsizlik oranının yüksek olması çok fazla aday bulma yöntemi kullanmamıza ihtiyaç bırakmıyor.					
11.Kalifiye eleman aradığımda iç kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.					
12.Kalifiye eleman aradığımda dış kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.					
13.Vasıfsız eleman aradığımda iç kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.					
14.Vasıfsız eleman aradığımda dış kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.					
15.İç kaynaklar ile işe aldığımız elemanların performansı daha yüksektir.					
16.Dış kaynaklar ile işe aldığımız elemanların performansı daha yüksektir.					
17.İş hayatında "Başarılı" olabilmek için takım çalışmasına yatkınlık son derece gereklidir.					
18.İş hayatında "Başarılı" Olabilmek için diploma son derece gereklidir.					
19.İstediğimiz nitelikte aday bulmak için yaş konusunda esnek davranırım.					
20.İnsan kaynağı seçmenin özel bir uzmanlık alanı olduğuna inanıyorum.					

**Ek-2: Özgeçmiş**

T.C.

**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ****Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü****Kişisel Bilgiler**

Adı ve Soyadı : Aynur ÇALIŞKAN

Doğum Yeri : Mustafakemalpaşa

Doğum Tarihi : 10.02.1986

Medeni Hali : Bekar

**Eğitim Durumu**

Lise : Sedat Karan Anadolu Lisesi - 2004

Lisans : Balıkesir Üniversitesi , Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ,  
İşletme – 2009Yüksek Lisans : Balıkesir Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü , İşletme  
Anabilim Dalı – Tez Aşamasında**Çalışma Hayatı / Staj**

- 01/2010 - : 752 Sayılı Koşuboğazı Tarım Kredi Kooperatifi -  
Memur
- 02/2009 – 03/2009 :TC Merkez Bankası  
Stajyer - Dış İlişkiler ve İletişim Genel Müdürlüğü
- 07/2008 - 08/2008 :Denizbank A.Ş. Mustafakemalpaşa Şubesi  
Stajyer - Operasyon Bölümü
- 05/2008 - 06/2008 :Bandırma Bil Dersanesi  
Öğretim Elemanı – Matematik ve İngilizce  
Öğretmenliği

**Yabancı Dil**

- 1.İngilizce : Orta
- 2.Arnavutça : İyi

**Bilgisayar Bilgisi**

- \*Microsoft Office 2007 ( Word, Powerpoint, Excell )
- \*Adobe Web Premium CS3 (Photoshop CS3 ,Flash CS3,Dreamweaver CS3 ,FireworksCS3)
- \*Muhasebe LOGO ,
- \*SPSS 13 (Statistical Package for Social Sciences)

**İletişim Bilgileri**

Telefon : +90 537 340 14 70

E-posta: [aynurclskn@gmail.com](mailto:aynurclskn@gmail.com)

Adres: Atariye Mah.Akar Sok.No:7/2 Mustafakemalpaşa/BURSA

### EK-3:Güvenirlilik Analizi Sonuçları

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,718	20

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
insan kaynagi secmenin özel bir uzmanlik alani olduguna inaniyorum.	51,5870	33,092	,533	,687
istedigimiz nitelikte aday bulmak icin yas konusunda esnek davranirim.	50,7391	33,442	,315	,705
is hayatinda "Basarili" olabilmek icin diploma son derece gereklidir.	50,5652	31,140	,668	,670
is hayatinda "Basarili" olabilmek icin takim calismasına yatkınlık son derece gereklidir.	51,8696	33,583	,481	,692
dis kaynaklar ile ise aldığımız elemanların performansı daha yüksektir.	50,3913	33,399	,587	,686
ic kaynaklar ile ise aldığımız elemanların performansı daha yüksektir.	50,5870	40,959	-,345	,762
Vasıfsız eleman aradığımda dis kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.	50,8478	33,776	,452	,694
Vasıfsız eleman aradığımda ic kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.	50,0435	33,643	,427	,695
Kalifiye eleman aradığımda dis kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.	50,6304	37,527	,003	,728
Kalifiye eleman aradığımda ic kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.	50,5870	36,781	,045	,730
Ülkemizde işsizlik oranının yüksek olması çok fazla aday bulma yöntemi kullanmamıza ihtiyaç bırakmıyor.	50,3043	31,239	,534	,680

Basvuran adayların kalitesi, aday bulma yöntemi ile doğrudan bağlantılıdır.	51,0000	34,267	,460	,696
Kullandığımız aday bulma yöntemlerini öncelikle ekonomik olduğu için tercih ediyoruz.	49,8478	38,354	-,103	,742
İş başvurusu reddedilen adayların şirket imajını kötü etkilediğine inanıyorum.	49,6522	38,054	-,062	,733
Maddi imkansızlıklar nedeniyle kullanmak istediğimiz bazı aday bulma yöntemlerini kullanamıyoruz.	49,3913	39,310	-,238	,739
Olaganüstü dönemlerde (kriz, asiri talep vb) kullandığımız aday bulma teknikleri değişmektedir.	50,3043	31,105	,604	,674
Şirket imajımız, iş bulmak için başvuran aday sayısını ve kalitesini etkilemektedir.	51,0217	30,422	,550	,676
Aday bulmak için kullandığımız teknikler sadece bizim sektörümüze aittir.	48,8478	37,154	,074	,722
Aday bulmak için yeni teknikler kullanmaktan çekinmeyiz.	51,2174	33,596	,444	,694
Aday bulmak için kullandığımız teknikler ile elemanda aradığımız nitelikler arasında ilişki vardır.	51,2826	34,918	,280	,708



**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,818	16

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
insan kaynagi secmenin özel bir uzmanlikalani olduguna inanıyorum.	38,2826	37,452	,560	,801
istedigimiz nitelikte aday bulmak için yas konusunda esnek davranırım.	37,4348	36,829	,425	,809
is hayatında "Basarılı" olabilmek için diploma son derece gereklidir.	37,2609	35,664	,660	,792
is hayatında "Basarılı" olabilmek için takım çalışmasına yatkınlık son derece gereklidir.	38,5652	38,118	,491	,805
dis kaynaklar ile ise aldığımız elemanların performansı daha yüksektir.	37,0870	37,814	,612	,800
Vasıfsız eleman aradığımızda dis kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.	37,5435	38,698	,416	,809
Vasıfsız eleman aradığımızda ic kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.	36,7391	37,486	,516	,803
Kalifiye eleman aradığımızda dis kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.	37,3261	41,691	,087	,826
Kalifiye eleman aradığımızda ic kaynakları kullanmayı tercih ediyorum.	37,2826	42,696	-,051	,839
Ülkemizde işsizlik oranının yüksek olması çok fazla aday bulma yöntemi kullanmamıza ihtiyacı bırakmıyor.	37,0000	35,067	,595	,795
Basvuran adayların kalitesi, aday bulma yöntemi ile doğrudan bağlantılıdır.	37,6957	39,283	,411	,810
Olaganüstü dönemlerde (kriz, asiri talep vb) kullandığımız aday bulma teknikleri değişmektedir.	37,0000	35,422	,618	,794
şirket imajımız, iş bulmak için başvuran aday sayısını ve kalitesini etkilemektedir.	37,7174	34,918	,543	,800
Aday bulmak için kullandığımız teknikler sadece bizim sektörümüze aittir.	35,5435	42,165	,050	,826
Aday bulmak için yeni teknikler kullanmaktan çekinmeyiz.	37,9130	37,859	,484	,805
Aday bulmak için kullandığımız teknikler ile elemanda aradığımız nitelikler arasında ilişki vardır.	37,9783	38,777	,373	,812

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	13

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
sirket imajimiz, is bulmak icin basvuran aday sayisini ve kalitesini etkilemektedir.	28,1957	33,272	,510	,849
Olaganüstü dönemlerde (kriz,asiri talep vb) kullandigimiz aday bulma teknikleri degismektedir.	27,4783	32,922	,669	,836
Basvuran adaylarin kalitesi,aday bulma yöntemi ile dogrudan baglantilidir.	28,1739	37,347	,384	,854
Ülkemizde issizlik oraninin yüksek olmasi cok fazla aday bulma yöntemi kullanmamiza ihtiyac birakmiyor.	27,4783	32,833	,616	,840
Vasifsiz eleman aradigimda ic kaynaklari kullanmayi tercih ediyorum.	27,2174	34,929	,572	,844
Vasifsiz eleman aradigimda dis kaynaklari kullanmayi tercih ediyorum.	28,0217	37,133	,349	,856
dis kaynaklar ile ise aldigimiz elemanlarin performansi daha yüksektir.	27,5652	36,073	,562	,846
is hayatinda "Basarili" olabilmek icin takim calismasina yatkınlık son derece gereklidir.	29,0435	36,354	,449	,851
is hayatinda "Basarili" olabilmek icin diploma son derece gereklidir.	27,7391	33,708	,651	,838
istedigimiz nitelikte aday bulmak icin yas konusunda esnek davranirim.	27,9130	34,081	,488	,850
insan kaynakı secmenin özel bir uzmanlık alanı olduguna inanıyorum.	28,7609	35,030	,603	,842
Aday bulmak için yeni teknikler kullanmaktan çekinmeyiz.	28,3913	35,532	,512	,847
Aday bulmak için kullandigimiz teknikler ile elemanda aradigimiz nitelikler arasında iliski vardır.	28,4565	36,298	,414	,853