

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**İŞLETMELERDE PERSONEL SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR NİTEL ARAŞTIRMA: GAZİANTEP ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
ELİF ŞAHİN

GAZİANTEP 2020

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**İŞLETMELERDE PERSONEL SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR NİTEL ARAŞTIRMA: GAZİANTEP ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

ELİF ŞAHİN

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM

GAZİANTEP 2020



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ YÜKSEK LİSANS KABUL VE ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı **İşletme** Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Elif ŞAHİN** tarafından hazırlanan **“İşletmelerde Personel Seçimini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Nitel Araştırma: Gaziantep Örneği”** başlıklı tez, **29/05/2020** tarihinde dijital ortamda yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

<u>Görevi</u>	<u>Unvanı, Adı ve Soyadı</u> <u>Kurumu/Üniversitesi</u>	<u>İmzası:</u>
Jüri Başkanı Tez Danışmanı	Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM Hasan Kalyoncu Üniversitesi	Dijital ortamda katılmıştır ve onaylamıştır.
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Atıncı OLCAY Gaziantep Üniversitesi	Dijital ortamda katılmıştır ve onaylamıştır.
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Fatma Gül BİLGİNER ÖZSAATCI Hasan Kalyoncu Üniversitesi	Dijital ortamda katılmıştır ve onaylamıştır.

Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mazlum ÇELİK
Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İşletmelerde Personel Seçimini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Nitel Araştırma: Gaziantep Örneği” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

29/05/2020

[İmza]

Elif şAHİN

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans tez çalışma sürecinde bilgi birikimi ve güler yüzünü esirgemeyen çok değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM' a

Araştırmanın veri analizinde bana yardımcı olan Dr. Öğr. Üyesi Fatma Gül BİLGİNER ÖZSAATÇİ' ye,

Bu çalışma için katılımcılara ulaşma konusunda bana yardımcı olan Metin Telli, Namık Topçuoğlu, Muhammed Serkan Mengüç ve Mehmet KURT' a,

Yüksek Lisans eğitim sürecinde fikirlerini ve desteklerini esirgemeyen değerli arkadaşlarım Şükran Taşkın ve Adnan Talha MUTLU' ya,

Bu çalışma için görüşmeye katılan tüm insan kaynakları, işletme müdürleri, Mehmet Faruk Yıldırım ve Yücel BAYRAKTAROĞLU' na,

Son olarak, hayatımın her alanında beni destekleyen ve yanımda olan aileme çok teşekkür ederim.

Gaziantep, 2020

Elif ŞAHİN

ÖZET

Günümüz dünyasında, teknolojinin gelişmesi ve beraberinde küreselleşmenin olması işletmeleri insan kaynağına yönlendirmiştir. İnsan kaynağı işletmelerin yaşam sürekliliğinde ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamada önemli rol almaktadır. İşletme için değerli olan insan kaynağının işe alımında birçok faktör etkili olmaktadır.

İşletmelerde personel seçim sürecini ve personel seçimini etkileyen faktörlerin neler olduğunu, faktörlerin sektöre ve yöneticiye göre farklılık gösterdiğini belirtmek amacıyla “İşletmelerde personel seçimini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik nitel bir araştırma” yapılmıştır. Çalışma Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren halı firmaları ile market zincirlerine uygulanmıştır. Verilerin elde edilmesinde 31 kişi ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Görüşmelerde elde edilen verilerin analizinde MAXQDA programından yararlanılmıştır. Bu çalışma ile işletmelerde personel seçimini etkileyen dört faktör elde edilmiştir. Bu faktörler; aday ile ilgili faktörler, yasal faktörler, işletmeye bağlı faktörler ve işin özelliğine bağlı faktörlerdir.

Anahtar Kelimeler: Personel kavramı, Personel seçim, Personel seçim süreci, Uyum kavramı

ABSTRACT

In today's world, the development of technology and accompanying globalization have directed businesses to human resources. Human resources play an important role in the life continuity of businesses and in gaining superiority against their competitors. Many factors affect the recruitment of human resources that are valuable for the business.

A qualitative research was conducted to determine the factors affecting the personnel selection process and personnel selection in enterprises, and the factors affecting personnel selection in the enterprises, in order to indicate that these factors change according to the sector, region and time. The study was applied to market chains with carpet companies operating in Gaziantep Organized Industrial Zone. 31 people were interviewed face to face in obtaining the data. MAXQDA program was used in the analysis of the data obtained during the interviews. With this study, four factors affecting the selection of personnel in enterprises were obtained. These factors are; candidate-related factors, legal factors, business-related factors and job-specific factors.

Keywords: Personnel concept, Staff selection, Staff selection process, Compliance concept

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1.Araştırmanın Problemi.....	2
1.2.Araştırmanın Amacı.....	2
1.3.Araştırmanın Önemi	3
1.4.Araştırmanın Varsayımları.....	3
1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları	3
1.6.Tanımlar	4
İKİNCİ BÖLÜM	5
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1.Personel Seçim Kavramı ve Önemi	5
2.2.Personel Seçiminde Uyum Kavramı ve Türleri	11
2.2.1.Kişi-İş(K-İ) Uyumu	12
2.2.1.2.Kişi-İş Uyumu Boyutları.....	12
2.2.1.2. Kişi-İş Uyumu Kriterleri.....	13
2.2.2.Kişi-Grup(K-G) Uyumu.....	14
2.2.3.Kişi-Organizasyon(K-O) Uyumu	14
2.2.4.Kişi-Yönetici(K-Y) Uyumu	19
2.3. Personel Seçim Süreci ve Kullanılan Yöntemler	20

2.3.1. Personel Seçim Sürecinde Hazırlık Aşaması	31
2.3.1.1. İş Analizi(Job Analysis).....	32
2.3.1.2. İş Profili-Tanımı	34
2.3.1.3. İş Gerekleri- Çalışan Profili	35
2.3.2. Personel Seçim Sürecinde Uygulama Aşaması	39
2.3.2.1. Başvurunun Kabulü-Ön Görüşme	39
2.3.2.2. Psikoteknik Testler	40
2.3.2.3. Testlerde Bulunması Gereken Özellikler.....	41
2.3.2.4. Psikoteknik Test Türleri.....	43
2.3.2.4.1. Zeka Testleri (Bilişsel Yetenek Testleri)	43
2.3.2.4.2. Yetenek Testleri(Sayısal/Sözel).....	44
2.3.2.4.3. Kişilik Testleri	45
2.3.2.4.4. İlgi Testleri	45
2.3.2.4.5. Başarı Testleri.....	46
2.3.2.5. İş Görüşmesi –Mülakat	47
2.3.2.6. İş Görüşme Süreci	51
2.3.2.6.1. Hazırlık Süreci.....	51
2.3.2.6.2. Uygulama Süreci.....	51
2.3.2.6.3. Değerlendirme Süreci.....	52
2.3.2.7. İş Görüşmesinin Türleri	52
2.3.2.7.1. Yapılandırılmamış(Serbest) Görüşmeler.....	52
2.3.2.7.2. Yapılandırılmış(Planlı) Görüşmeler.....	53
2.3.2.7.3. Yarı Yapılandırılmış(Karma)Görüşmeler	54
2.3.2.7.4. Durumsal Mülakat	54
2.3.2.7.5. Davranışsal Mülakat	54
2.3.2.7.6. İş İçeriği Görüşme.....	55
2.3.2.7.7. Stres(Baskılı) Görüşme	55
2.3.2.7.8. Birebir Görüşme	56
2.3.2.7.9. Sıralı(Ardışık) Görüşme	56

2.3.2.7.10. Panel/ Grup Görüşme	56
2.3.2.8.Değerlendirme Merkezi	57
2.3.2.8.1. Posta Kutusu Uygulaması	58
2.3.2.8.2. Lidersiz Grup Tartışması.....	58
2.3.2.8.3. Olay Analizi.....	59
2.3.2.8.4. İş ile İlgili Küçük Oyunlar.....	59
2.3.2.9. Referans Araştırması	59
2.3.2.9.1. Referans Görüşmeleri (Telefonla Görüşme)	60
2.3.2.9.2. Referans Mektupları.....	60
2.3.2.10. Seçim Kararının Verilmesi.....	61
2.3.2.11. Sağlık Kontrolü	62
2.3.2.12.İş Teklifi.....	62
2.3.2.13. İşe Yerleştirme.....	63
2.4. İşletmelerde Personel Seçimini Etkileyen Faktörler.....	66
2.5. Personel Seçim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar	69
2.6. Konuya İlişkin Yapılmış Ulusal ve Yabancı Literatür Araştırmaları	70
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	78
YÖNTEM.....	78
3.1. Araştırmanın Deseni	78
3.2. Evren ve Örneklem	79
3.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik	80
3.4. Veri Toplama Araçları ve Yöntemleri	80
3.5. Verilerin Analizi	83
3.5.1. Verilerin Kodlanması.....	84
3.5.2.Araştırmanın Modeli.....	92
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	94
BULGULAR VE YORUMLAR.....	94
4.1.Araştırma Kapsamında Görüşme Yapılan Kişilerin Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular	94
4.2. Halı Fabrikaları İle İlgili MAXQDA Analiz Bulguları.....	98

4.2.1.İşletmelerde Personel Seçimini Etkileyen Faktörleri Oluşturan Kodların Temaların ve Kategorilerin Analiz Bulguları.....	104
4.2.2.Aday ile İlgili Faktörleri Oluşturan Temaların Alt kodlarının Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	105
4.2.3.İşin Özelliğine Bağlı Faktörlere İlişkin Analiz Bulguları.....	115
4.2.4.Yasal Faktörlere İlişkin Analiz Bulguları	115
4.2.5.İşletmeye Bağlı Faktörlere İlişkin Analiz Bulguları.....	118
4.2.6. İşletmelerin Personel Seçim Sürecinde Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Analiz Bulguları	120
4.3. Market Zincirleri ile İlgili MAXQDA Analiz Bulgular	124
4.3.1. İşletmelerde Personel Seçimini Etkileyen Faktörleri Oluşturan Kodların Temaların ve Kategorilerin Frekans Yüzde Dağılımları.....	129
4.3.2.Aday ile İlgili Faktörleri Oluşturan Temaların Alt kodlarının Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	130
4.3.3.İşin Özelliğine Bağlı Faktörlere İlişkin Analiz Bulguları.....	137
4.3.4.Yasal Faktörlere İlişkin Analiz Bulguları	137
4.3.5.İşletmeye Bağlı Faktörlere İlişkin Analiz Bulguları.....	138
4.3.6. İşletmelerin Personel Seçim Sürecinde Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Analiz Bulguları	140
4.4.Analiz Yapılan Kodların Birlikte Oluşma Modellerine İlişkin Elde Edilen MAXQDA Bulguları	144
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	159
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	159
5.1. Sonuç.....	159
5.2. Öneriler	165
KAYNAKÇA	167
EKLER	184
Ek 1:İş Analiz Formu	184
Ek 2: Personel İstek Formu.....	185

Ek 3: İş Başvuru Formu	186
Ek 4: Görüşme Değerlendirme Formu	189
Ek 5: Referans Değerlendirme Formu	190
Ek 6: Görüşme Soruları	192
EK 7: Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Elde Edilen Bulguların Yüzdelerik Dağılımları ve Frekans	193



TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Görüşmede Yapılan Hatalar	50
Tablo 2: Personel Seçim Yöntemlerinin Standartlara göre Karşılaştırılması	65
Tablo 3: Personel Seçim Sürecini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine İlişkin Yapılan Görüşmelerin Kodlaması	85
Tablo 4: Eksen Temaların Yapılan Görüşmelere Dağılımı	86
Tablo 5: Tematik Kod Listesi	88
Tablo 6: Temaların Tanımlanması ile Oluşan Kategoriler	91
Tablo 7: Adayın Eğitim ve Mesleki Geçmişine İlişkin MAXQDA Bulguları	106
Tablo 8: Adayın Fiziksel Özelliklerine İlişkin MAXQDA Bulguları	107
Tablo 9: Adayın Kişilik Özelliklerine İlişkin MAXQDA Bulguları.....	109
Tablo 10: Adayın Psikolojik Özelliklerine İlişkin MAXQDA Bulguları.....	110
Tablo 11: Adayın Sosyal Özelliklerine İlişkin MAXQDA Bulguları	111
Tablo 12: Adayın Demografik Özelliklerine İlişkin MAXQDA Bulguları.....	113
Tablo 13: Adayın Diksiyon Özelliğine İlişkin MAXQDA Bulguları	114
Tablo 14: İşin Niteliğine İlişkin MAXQDA Bulguları	115
Tablo 15: İş Sözleşmesine İlişkin MAXQDA Bulguları.....	117
Tablo 16: İşletmenin Yapısına İlişkin MAXQDA Bulguları.....	119
Tablo 17: Kuşak Çatışmasına İlişkin MAXQDA Bulguları	123
Tablo 18: Süreklilik ve devamlılığın olmamasına İlişkin MAXQDA Bulguları	123
Tablo 19: Adayın Eğitim ve Mesleki Geçmişine İlişkin MAXQDA Bulguları.....	131
Tablo 20: Adayın Kişilik Özelliklerine İlişkin MAXQDA Bulguları.....	131
Tablo 21: Adayın Fiziksel Özelliklerine İlişkin MAXQDA Bulguları	132
Tablo 22: Adayın Diksiyon Özelliğine İlişkin MAXQDA Bulguları	133
Tablo 23: Adayın Demografik Özelliklerine İlişkin MAXQDA Bulguları.....	134
Tablo 24: Adayın Psikolojik Özelliklerine İlişkin MAXQDA Bulguları.....	135
Tablo 25: Adayın Sosyal Özelliklerine İlişkin MAXQDA Bulguları	136
Tablo 26: İşletmenin Yapısına İlişkin MAXQDA Bulguları.....	139
Tablo 27: Literatür ve Çalışmanın Karşılaştırılması	164

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Personel Seçimi ile İKY'nin Diğer Fonksiyonları Arasındaki İlişki.....	9
Şekil 2: Kişi-Organizasyon Modeli	15
Şekil 3: ASA Modeli.....	16
Şekil 4: Kişi-Organizasyon ve Kişi-İş Uyumu Bileşenleri	18
Şekil 5: Personel Seçiminde Uyum.....	20
Şekil 6: Personel Seçim Süreci	21
Şekil 7: Personel İhtiyaç Tespiti	22
Şekil 8: İş Analiz Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar	34
Şekil 9: Personel Seçiminde Yapılan Ön Çalışmaların Amaçları.....	36
Şekil 10: Personel Seçim Süreci	37
Şekil 11: Personel Seçim Süreci	38
Şekil 12: İşe Alım ve Personel Sürecini Etkileyen Faktörler	69
Şekil 13: İşletmelerde Personel Seçimini Etkileyen Faktörler	93
Şekil 14: Katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına İlişkin MAXQDA Bulguları	94
Şekil 15: Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Sürelerine İlişkin MAXQDA Bulguları	95
Şekil 16: Katılımcıların İş Deneyim Süresine İlişkin MAXQDA Bulguları.....	96
Şekil 17: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine İlişkin MAXQDA Bulguları	97
Şekil 18: Personel Seçim Süreci Aşamalarının Yüzdeler Oranlarına İlişkin MAXQDA Bulguları	98
Şekil 19: Aday İşe Başvuru Süreci Yüzdeler Oranlarına İlişkin MAXQDA Bulgular	101
Şekil 20: Aday ile İlgili Faktörlere İlişkin MAXQDA Bulguları.....	105
Şekil 21: Yasal Faktörlere İlişkin MAXQDA Bulguları.....	116
Şekil 22: İşletmeye Bağlı Faktörlere İlişkin MAXQDA Bulguları	118
Şekil 23: Personel Seçim Sürecinde Yaşanan Sorunlara İlişkin MAXQDA Bulguları	120
Şekil 24: Personel Seçim Sürecine İlişkin MAXQDA Bulguları.....	124
Şekil 25: Adayın İşe Başvuru Sürecine İlişkin MAXQDA Bulguları	126
Şekil 26: Personel Seçim Süreci	128
Şekil 27: Personel Seçimini Etkileyen Faktörlere İlişkin MAXQDA Bulguları.....	129
Şekil 28: Aday İle İlgili Faktörlere İlişkin MAXQDA Bulguları.....	130
Şekil 29: Yasal Faktörlere İlişkin MAXQDA Bulguları.....	137
Şekil 30: İşletmeye Bağlı Faktörlere İlişkin MAXQDA Bulguları	138

Şekil 34: Personel Seçim Sürecinde Yaşanan Sorunlara İlişkin MAXQDA Bulguları.....	140
Şekil 35: Kuşak Çatışmasına İlişkin MAXQDA Bulguları.....	141
Şekil 36: Eksik veya Yalan Beyanda Bulunmasına İlişkin MAXQDA Bulguları	142
Şekil 37: " Bilimsel Amaç 1" Doğrultusunda Oluşturulan Araştırma Sorusunun Kod- Alt Kod Birlikte Oluşma Modeli	145
Şekil 38: " Bilimsel Amaç 2" Doğrultusunda Oluşturulan Araştırma Sorusunun Kod-Alt Kod Birlikte Oluşma Modeli Haritası	147
Şekil 39: "Bilimsel Amaç 3" Doğrultusunda Araştırma Sorusunun Kod-Alt Kod Birlikte Oluşma Modeli Haritası.....	149
Şekil 40: "Bilimsel Amaç 4" Doğrultusunda Oluşturulan Araştırma Sorusunun Kod-Alt Kod Birlikte Oluşma Modeli Haritası.....	151
Şekil 41: "Bilimsel Amaç 5" Doğrultusunda Oluşturulan Araştırma Sorusunun Kod-Alt Kod Birlikte Oluşma Modeli Haritası.....	153
Şekil 42: "Bilimsel Amaç 6" Doğrultusunda Oluşturulan Sorunun Kod-Alt Kod Birlikte Oluşma Modeli Haritası.....	155
Şekil 43: "Bilimsel Amaç 7" Doğrultusunda Oluşturulan Araştırma Sorusunun Kod-Alt Kod Birlikte Oluşma Modeli Haritası.....	157

KISALTMALAR LİSTESİ

U.S. Office of Strategic Services ve British War Office : Amerikan Stratejik Hizmet Bürosu ve İngiliz Savaş Bürosu

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- BEGEV** : Bursa Eğitim Geliştirme Vakfı
- ASA** : Attraction-Selection-Attrition
- AHP** : Analitik Hiyerarşi Prosesi
- OCB** : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
- DA** : Talep-yetenek
- NS** : İhtiyaç-tedarik
- KSA** : Bilgi-beceri-yetenek
- KOBİ** : Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler
- TOPSIS** : Teknik İdeal Çözümlere Benzerlik Olarak Sipariş Tercihi
- TOBB** : Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
- İK** : İnsan Kaynakları
- İKP** : İnsan Kaynakları Planlaması
- İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi
- İİBF** : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
- İBÖ** : İş Betimlemesi Ölçeği
- SBE** : Sosyal Bilimler Enstitüsü
- NEO-FFI** : Kişilik Değerlendirme Ölçeği
- NEO PI-R** : Revised Neo Personality Inventory
- 16 PF** : Personality Factor

K-İ	:	Kişi-İş
K-Ç	:	Kişi-Çevre
K-G	:	Kişi-Grup
K-Ö	:	Kişi-Örgüt
t. y.	:	Tarih yok
vb.	:	ve benzeri
vd.	:	ve diğerleri
Vol	:	Sayı
akt.	:	aktaran



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüz dünyasında, teknolojinin gelişmesi ve beraberinde küreselleşmenin olması işletmeleri insan kaynağına yönlendirmiştir. İnsan kaynağı, işletmelerin sürekliliğinde ve rekabet üstünlüğünü elde etmede önemli rol almaktadır. İşletmeler için büyük önem arz eden insan kaynağı karmaşık ve dinamik bir yapıya sahiptir. Diğer üretim faktörleri bir şekilde ikame edilebilirken insan kaynağı ikame edilemeyen bir kaynaktır.

İşletmelerin personel seçim sürecini başarılı bir şekilde tamamlaması ve işe uygun adayı alması için işletmenin vizyon, misyon, amaç ve hedeflerini temel alarak, personel alım stratejisi oluşturması gerekmektedir. Personel alım strateji işletmelerin yapı, amaç ve hedeflerine göre farklılık göstermektedir.

Personel seçimi, işletmelerin işe uygun adayı araştırması, bulması ve işe almasıdır. Doğru adayın işe alınması, maliyet, zaman, kalite, üretim ve performans yönünden işletmeyi etkilemektedir. İşletmenin yanlış aday seçimi, ek maliyet ve zaman kaybı demektir. Çünkü işletmeler personel seçim süreci için belirli zaman ve maliyet ayırmaktadır.

İşletmelerin personel alımında göz önünde bulundurduğu kriterler vardır. Bu kriterler işe ve sektöre göre farklılık göstermektedir. Bazı sektörler bilgi, beceri, yetenek ve eğitimi dikkate alırken bazıları ise dış görünüşü, referansı, akraba olması gibi özellikleri dikkate almaktadır. Yani bu kriterler işletmenin yaptığı işe ve personel seçimini yapan kişinin eğitimine göre değişmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevi personel seçimidir. Bu işlevi önemli kılan neden ise insandır. Bu çalışmada, personel seçim süreci ve bu süreçte etkili olan faktörler analiz edilecektir.

Bu çalışma 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın problem cümlesi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve varsayımları ele alınmaktadır.

İkinci bölümde çalışmanın kavramsal çerçevesi ele alınmıştır. Bu kavramsal çerçevede personel kavramı, personel seçim kavramı, işletmelerde personel seçimin önemi ve amacı, personel seçiminde uyum konusu, personel seçimde uyum türleri, işletmelerde personel

seçimini etkileyen faktörler, personel seçim süreci ve kullanılan yöntemler, personel seçim sürecinde yaşanan sorunlar, konu ile ilgili ulusal ve yabancı literatür araştırmalardan bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, deseni, evren ve örnekleme, geçerlilik ve güvenilirliği, veri toplama araçları ve yöntemleri, veri analizi, verilerin kodlanması ve araştırmanın modelinden bahsedilecektir. Dördüncü bölümde bulgular ve yorumlar, son bölümde ise, sonuç, öneri, araştırma için yararlanılan kaynaklar ve ekler yer almaktadır.

1.1.Araştırmanın Problemi

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biri olan personel seçimi son zamanlarda işletmelerin sürekliliğinde ve rakiplerine karşı üstünlük sağlama konusunda önemli bir işlev haline gelmiştir. İşletmelerin sahip olduğu insan kaynağı karışık ve dinamik bir özelliğe sahiptir. İnsan kaynağı işletme için kar, performans ve üretimde kalite demektir.

İnsan kaynağının işletmeler için bu kadar önemli olması personel seçim sürecini önemli kılmaktadır. İşletmelerin iş gören seçiminde etkili olan faktör ve kriterlerin belirlenmesi, bunların yöneticilere ve sektörlere göre değiştiğini belirtmek için çalışmanın problem cümlesi, “İşletmelerde personel seçimini etkileyen faktörler nelerdir?” olarak belirlenmiştir.

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Gaziantep’te faaliyet gösteren üretim sektöründe yer alan halı firmaları ve ticaret sektöründe yer alan market zincirlerinin üst düzey yönetici ve insan kaynakları ile yüz yüze görüşmeler yaparak işletmelerin personel seçim sürecinde izlediği yollar, personel seçimini etkileyen faktörler ve personel seçiminde yaşanan sorunları tespit etmek, daha sonra personel seçim süreci ve bu süreçte etkili olan faktörleri, literatüre kaynaklı olan bilgilerle kıyaslama yapmaktır.

Bu konu ile ilgili nispeten az çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda sağlık, eğitim ve denizcilik işletmeleri baz alınarak karma çalışmalar yapılmıştır. Ayrıca çalışmalar, konuyu kriter olarak kısıtlandığı düşünüldüğünde faktör olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada üretim ve

ticaret sektörü karşılaştırması yapılarak literatürde yer alan personel seçim süreci ve personel seçimini etkileyen faktörlere katkı sağlamaktır.

1.3.Araştırmanın Önemi

Personel seçimi, insan kaynakları yönetiminde önemli bir işlevdir. Personel seçiminde yapılan hata diğer insan kaynakları işlevlerini de olumsuz etkilemektedir. Çünkü yanlış adayın işe alınması maliyet, zaman, kalite, uyumu ve performans gibi konularda bir çok sorunlara neden olacaktır. İşletme, personel seçim sürecinde ve sonrasında belirli bir maliyet ve zaman ayırmaktadır. Personel seçim sürecinin sonrası adayı işe alıştırma, eğitimi ve yeteneklerini geliştirmedir. Adayın işten çıkarılması, yeni adayın bulunması ve işe alınması işletme için yeniden ek maliyet ve zaman kaybı demektir.

Bu araştırmanın önemi, işletmeler personel seçimini yaparken yönetici ya da insan kaynakları biriminin neleri göz önüne aldığı ve göz önünde bulundurulmuş faktörlerin sektörlere ve yöneticilere göre değiştiğini göstermektedir.

1.4.Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmanın varsayımları;

- Çalışma için yapılmış olan literatür araştırmasının kapsamlı ve yeterli olduğu,
- Bu çalışmada, görüşmeye katılım sağlayan insan kaynakları ve üst düzey yöneticilerin hazırlanan görüşme sorularına vermiş oldukları cevapların güvenilir olduğu,
- Görüşmeye katılan kişilerin, hazırlanan soruları okuyup anlayabildikleri ve tarafsız cevap verdikleri,
- Görüşmeye katılan kişiler, fikirlerini sunarken samimi ve gerçeğe uygun olduğu,
- Katılımcıların, çalışmanın amacına uygun olarak seçildiği varsayılmıştır.

1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın sınırlılıkları;

- Bu çalışmanın evreni, Gaziantep Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren halı firmaları ve market zincirleri ile sınırlıdır.
- Çalışma verilerinin sadece önceden hazırlanmış sorular ile yüz yüze görüşme tekniği ile sınırlıdır.
- Bu çalışma, insan kaynakları yönetim fonksiyonlarından sadece personel seçimini ele almakla sınırlıdır.
- Çalışmanın verileri, araştırmaya dahil edilen halı firması ve market zincirlerinde sadece bir kişi- insan kaynakları yöneticisi ve üst düzey yönetici- ile mülakat yapmakla sınırlıdır.
- Bu çalışmanın sonuçları ile Gaziantep'te faaliyet gösteren diğer işletmelerin personel seçim sürecini etkileyen faktörlerin aynı olduğunu öne sürülerek, iki sektör ile sınırlı kalmaktadır.

1.6.Tanımlar

İnsan kaynakları yönetimi: işletmelerin yaşamını devam ettirebilmesi için iş gücü ihtiyacını belirlenmesi, nitelikli adayların işletmeye çekilmesi, aday havuzunun oluşturulması, aday ile ilgilinin tüm değerlendirmenin yapılması, işe uygun adayın seçilmesi, işe yerleştirilmesi, performans değerlendirme, eğitim, ücret, ve beklentileri içeren aşamalar bütünüdür(Turan, 2019: 7).

İnsan kaynakları planlaması: işletmenin şuan mevcut pozisyon durumu ile gelecekteki pozisyon durumu için insan kaynağı ihtiyacının nitelik, nicelik bakımından belirlenmesi ve bu ihtiyacı karşılamak için hangi kaynağın kullanılması gerektiğini belirleyen bir aşamadır(Bingöl, 2016: 174).

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Personel Seçim Kavramı ve Önemi

Personel kavramı, Bilimsel Yönetim dönemi ve bu dönem öncesinde iş gücü veya insan gücü gibi farklı kavramlarda kullanılmıştır. İş gücü kavramı 1980'lerde personel, 1990'larda ise insan sermayesi ya da entelektüel sermaye olarak ifade edilmiştir. İnsan sermayesi ya da entelektüel sermaye kullanılmasının nedeni; Bilimsel yönetim dönemi ve öncesinde çalışanların üretim makinelerinden farksız olması, çalışanların yetenekleri ve bilgilerinin önemli olmaması ve üretim sırasında makinelerden çok fazla çıktı sağlanmasıdır(Zaim ve Polat,2013: 37; Berber, 2013: 97).Bunu daha iyi anlatmak için 1922 yılında Arthur Pound'un "The Iron Man in Industry" adlı eserinde şu ifadeleri kullanmıştır:

"Fabrika(atölye), tam olarak istediği her neyse, asla temin edemez. Akıllıca olmasa da, (fabrika) yalnızca eller, ayaklar ve sırtlar isteyebilir; bunlar tutkular, inançlardan, batıl inançlardan ayrılmış var olmazlar. (Fabrika) gözler, duyarlı parmaklar veya uzmanlık bilgisi isteyebilir; ancak bunları sınırlardan ve önyargılardan ayırmak mümkün değildir."

Makinelerden çok fazla çıktı elde etmek için çalışanlara ceza ya da ücretlerinden kesinti yapma gibi yöntemler uygulanmıştır. Bu yöntemlerde başarısız olunmuş ve fazla çıktı elde etmek için makinenin önemli olmadığını, önemli olan iş gücünün(insan gücü) iyi kullanılması olduğu anlaşılmış ve bundan sonra insanları yetenek ve bilgilerine göre işe yerleştirme önem kazanmıştır. İşletmelerin insan gücünü, iyi kullanabilmesi için bir gruba ihtiyaç olduğu anlaşılmıştır. Bu grup ise insan kaynakları yönetimidir. Çünkü işletmelerin belirli fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlar; mal veya hizmet üretmek, üretilen mal veya hizmeti pazarlamak ve pazarlanan mal veya hizmetin finansal yönetimini yapmaktır. Bu işlevlerin gerçekleşmesinde insan unsuru yer almaktadır. İşletmeler, insan kaynakları yönetimine yatırım yapmaya başlamış ve bu yatırım insana, çalışana yapıldığı için insan sermayesi ya da entelektüel sermaye denilmiştir. İnsan sermayesi, Kaynak tabanlı teoriye göre; işletmeler rekabet avantajını elde etmek için elinde bulundurduğu taklit edilemeyen

insan sermayesini iyi değerlendirmesi gerekmektedir(Doğan, 2017: 19; Berber, 2013: 312; Barney'den [1991] akt. Kalange, 2017:1).

Dilimize Fransızcadan geçmiş olan personel kavramı; bir işletmede cinsiyet ve departman ayrımı yapmaksızın işlemedeki tüm çalışanlara denir. İşletmelerde personel kavramı, yönetenler(st-orta-alt düzey yöneticiler), yönetilenler, ek personel, teknik ve danışman personeller oluşturmaktadır. Başka bir ifadeyle, işletmeye doğrudan ya da dolaylı yollarla işin yerine getirilmesine katkı sağlayan bireylere personel denilmektedir.(Tonus, 2010: 3-4; Arslan, 2016: 4-5).

Personel ile insan kaynakları kavramları arasında anlam açısından önemli olmayan ama yine de küçük bir farklılık olduğunu savunan bilim adamları vardır. Bu farklılık ise işletmeye sağladıkları işlevler olmaktadır. Bazı bilim adamları ise işletmenin insan kaynaklarına uyguladığı yönetsel politikaları bir süreç gibi gördüğünden bu iki kavram arasında fark olmadığı savunmuşlardır(Kızıloğlu, 2012:3-4).

Her işletmenin yaşam devamlılığını sağlama, rekabet avantajı elde etme, uzun dönemde kar elde etme ve çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirme gibi temel amaçları vardır. işletmenin bu amaçlara ulaşabilmesi için sahip olduğu temel kaynaklardan(insan kaynakları, mali ve fiziksel kaynaklar), insan kaynaklarını iyi kullanması gerekmektedir. Çünkü insan kaynakları diğer kaynaklar üzerinde etkili ve zamanla değişiklik gösterebilme özelliğine sahiptir. İşletmede insan kaynaklarının değişiklikleri terfi, kaza, iş değişirme, emekli olma, ölüm, işten ayrılma vb. gibi birçok nedenlerden kaynaklanmaktadır. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi için bu boşalan pozisyonlara yeni adaylar bulması ve adaylar arasında işin niteliklerine uygun adayı seçmesi gerekmektedir(ğt ve Kocabacak, 2013: 49).

Aday bulma, işletmedeki boşalan ya da boşalacak olan pozisyonun niteliklerine uygun adayları işletmeye çekme ve aday havuzunun oluşturulmasıdır. Seçme ise, bu aday havuzunda bilgi, yetenek, beceri ve mesleki eğitim bakımından yeterli olan adayın belirlenmesi ve işe yerleştirilmesidir(Palaniappan and Senthil Arasu, 2017: 1772).

Seçme fonksiyonu; işletmede açık olan pozisyonları doldurmak için bilgi, beceri ve yeteneklere sahip bireylerin seçilmesidir(Şen, 2008:4). Personel seçimi ise, “İş başvurusu yapan adaylar arasından görevlendirme yapılacak işin gerektirdiği niteliklere en uygun adayların belirlendiği süre” olarak tanımlamaktadır(zgen ve Yalçın, 2015:114). Personel seçiminde işe uygun adayın seçilmesi işletmeye performans, maliyet ve yasal yükümlülükler açısından avantaj sağlamaktadır(Kumari, 2012:35).

Personel seçimi, “kadrolama”(staffing), “personel temini/sağlama ve seçimi”, “seçme ve yerleştirme”, “personel sağlanması ve işe yerleştirilmesi”, “insan kaynaklarının tedariki(sağlanması)” gibi farklı kavramlarla adlandırılmaktadır. Kısaca personel seçimi, “İşletmenin ihtiyaç duyduğu uygun niteliklere sahip (işe uygun) kişilerin araştırılması, seçilmesi ve işe alınmasına yönelik faaliyetler içermesi” olarak ifade edilmektedir(Acar, 2013: 87).

İşe alım, işletmede boş olan ya da boşalacak pozisyonlar için uygun adayın seçilmesi için aday havuzunun oluşturulmasıdır. Aday seçimi ise aday havuzunda, adaylar arasında seçim yapılmasıdır. İşletmede, personel alımından önce pozisyonun özelliklerinin ve işin niteliklerinin belirlenmesi uygun adayın seçilmesinde kolaylık sağlayacaktır(Stanujkic, Djordjevic and Karabasevic, 2015:53). Ayrıca insan kaynakları yönetiminin ve işletme üst düzey yöneticinin, işe alım ve seçim sürecinde, verimlilik ve eşitlik ilkelerine dikkat etmesi gerekmektedir(Gürpınar ve Tezcan, 2010: 138).

İşe alım, personel seçim sürecinin başlangıç aşaması iken; seçim ise personel seçim sürecinin devamı olarak ifade edilmektedir. İşe alım ve seçim arasındaki uyumluluk ya da bütünleşme insan kaynakları çıktılarını olumlu yönde etkilemektedir. İnsan kaynakları çıktılarının olumlu olması ise, işletmenin ve çalışanın performans düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. İnsan kaynakları çıktıları; “bilgi kalitesi, iş sağlığı ve güvenliği, iş tatmini, çalışan bağlılığı, çalışan tutumları, çalışan motivasyonu, çalışanların sadakati, çalışanların katılım ve işyeri işbirliği” olarak ifade edilmektedir. (Gamage, 2014: 47).

Personel seçim kavramı, “örgüt ve belirli bir pozisyon için başvuran adaylar arasında en iyi bireysel uyumu göstereceklerin belirlenmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır(Bingöl, 2016: 233). Buradaki bireyin işe ve işletmeye uyumu, işletmenin rekabet avantajını elde etmede büyük rol oynamaktadır(Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 108). Personel seçiminde uyumun önemi bir sonraki konuda ele alınmıştır.

Personel seçimi kavramı, “personel sağlama süreci sonunda yaratılan aday personel potansiyelinin iş gerekleri ölçütüne göre değerlendirilerek adayların işe alınıp alınmama kararının verildiği personel yönetimi süreci” olarak tanımlanmaktadır. Burada personel sağlama süreci ile seçim arasında aday sayısı konusunda bir zıtlık vardır. Personel sağlama ile aday sayısı artırılmaya çalışılırken; seçmede ise nitelikli adayı seçmek için aday sayısı azaltılmaya çalışılmaktadır(Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:112).

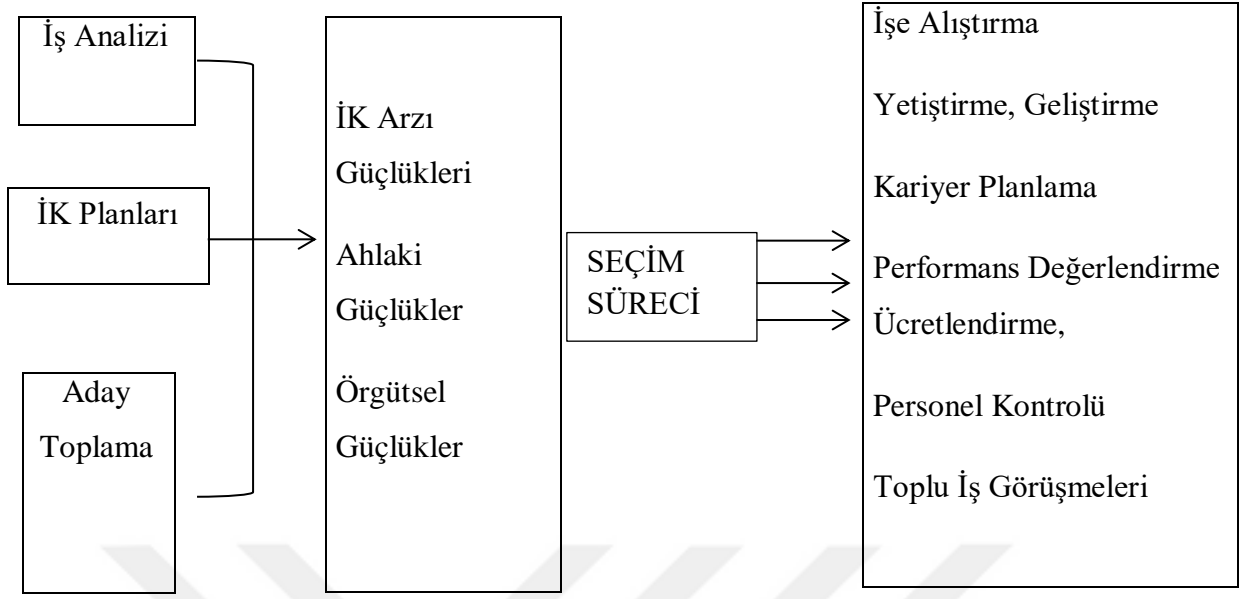
Personel seçme fonksiyonu, tüm işletmeler için önemli bir işlevdir. Çünkü bu fonksiyon, işletmeye personeli çekme ve seçme sürecini oluşturmaktadır. İşletmeye personel

çekme ve seçme sürecinin etkinliği, işletmenin sahip olduğu iş gücünün kalitesini belirlemektedir(Ekwoaba, Ikeije and Ufoma, 2015: 24).

İşletmelerin, kuruluşundan ve diğer yaşam evrelerinde üretim araçları ile birlikte bu araç ve gereçleri kullanabilecek donanımlı işgücüne ihtiyacı vardır(Dolgun, 2007: 85).

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri eleman seçimidir. Bu fonksiyonun bu kadar önemli olma sebebi işletmenin yaşam devamlılığı ve rekabet üstünlüğünün sağlanmasında diğer üretim faktörlerine göre etkin rol almasıdır(Gök'ten[2006] aktaran Eryaşa, 2015:26). Burada bahsedilen insan gücü, işin niteliklerine uygun elemanın yetenekleri, becerileri, tutumları ve ilgilerinin değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonunda doğru adayın seçilmesidir(Barutçugil, 2004:257).

İnsan gücünü iyi kullanamayan işletmeler diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında ne kadar başarılı olursa olsun, işletmenin amaçları tam anlamıyla gerçekleşmiş olamaz. İnsan gücünün bu kadar önemli olması“ doğru işe doğru çalışan” anlayışını ortaya çıkarmıştır(Gürer, 2004:31; Erdem, 2002:46). İnsan gücünün önemli olmasının nedenleri; taklit edilememesi, insanın bilgi, beceri, yetenek yönünden farklı olması ve değerli olmasıdır(Keklik, 2007:9). Personel seçiminde kararın doğru ve isabetli alınması insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonlarını olumlu yönde etkilemektedir(Öntaş, 2012:7). Yani işe alım ve seçim sürecindeki başarı, işe alıştırma, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama, ücret yönetimini, performans değerlendirme gibi fonksiyonların verimli ve etkin bir şekilde yerine getirilmesinde etkili olmaktadır. Personel seçim işlevinin diğer fonksiyonlar üzerindeki etkisi aşağıda **Şekil 1**'de gösterilmektedir(Özgen ve Yalçın, 2015: 114-115).



Şekil 1: Personel Seçimi ile İKY'nin Diğer Fonksiyonları Arasındaki İlişki

Kaynak: Özgen ve Yalçın, 2015:114

İşe alım ve seçim sürecinde, yanlış personel seçimini beraberinde bazı olumsuzlukları getirebilir. Bu olumsuzluklar işletme ve aday açısından ayrı bir şekilde ele alınacaktır(Bingöl, 2016:233). Bu olumsuzluklara bakılacak olursa; öncelikle işletme açısından(Can ve diğerlerinden [2009] aktaran Yüksel ve Koçak, 2011: 74; Öztürk'ten [1995] aktaran Evsizler 2006:8; Çavdar ve Çavdar, 2010: 81);

- Üretim sırasında, verimlilik ve kalite açısından bazı aksaklıkların meydana gelmesi,
- İşletme için yeniden personel alımı, yeni bir maliyetin oluşması,
- İş gücü değişim oranının artması,
- Personele verilen eğitim için zaman kaybının olması.

Çalışan açısından ise(Can ve diğerlerinden [2009] aktaran Yüksel ve Koçak, 2011: 74; Öztürk'ten [1995] aktaran Evsizler 2006:8; Çavdar ve Çavdar, 2010: 81);

- Personelin işe ve örgüte bağlılığının azalması,
- Çalışanın performansının düşmesi,
- Çalışanda bazı psikolojik sorunlara neden olması,

- Örgüt içinde çalışanın uyum sağlayamaması,
- Yerleştirildiği pozisyon bilgi, beceri ve yeteneklerinin üstünde ya da daha düşük seviyede olması, adayın bunalıma girmesine neden olabilir.

İşe alım ve seçim sürecinde, yanlış adayın işe alınması, işletme açısından sadece eğitim ve seçim süreci gibi maliyetin oluşmasına neden olmaz aynı zamanda yapılan işi de olumsuz etkilemektedir. Oluşan maliyete örnek olarak ABD’de, Schmidt and Hunter (1981) yılında kamu sektöründe yapılan çalışmada; Philadelphia’da polis kuvvetleri işverenler doğru kararı alarak ya da en iyi seçimi yaparak 18 milyon ABD doları tasarruf edildiği gösterilebilir(Orhan, 2003: 8-9).

İşe alım ve seçim sürecinde yanlış kararın alınmasında oluşabilecek olumsuzluklardan bahsedilmiştir. Personel seçim sürecinde yanlış kararın verilmesine neden olan unsurlar vardır. Bu unsurlar(Sandico and Kleiner’den [1999] akt. Sarılar, 2006:5);

- İşletme tarafından, personel ihtiyacının, iş profilinin ve iş analizinin yanlış veya eksik tanımlanması,
- Yine personel ihtiyacı belirlerken, çalışan profilinin sayı ve nitelik bakımından eksik veya yanlış tanımlanması,
- Personel seçim sürecinde yapılan görüşmenin yeterli olmaması,
- Personel seçiminde görevli olan İK birimi veya yetkilinin, işletme hakkında yanlış ve eksik bilgilendirmede bulunması,
- Adayın, geçmişte çalıştığı kurumlara dikkat edilmemesidir.

Kısaca, insan kaynakları yönetiminde, personel seçim işlevinin bu kadar önemli olma nedenleri(Koç, 2002: 2);

- İşe uygun personel seçimi,
- Seçilen personele, yapacağı iş konusunda eğitim verilmesi,
- Personele, işin nasıl yapılacağı ile bilgiler verilmesi,
- Personelin performansı değerlendirilmesi,
- Değerlendirilen performans sonucunda eksikliklerin tespit edilmesi ve eğitimin verilmesidir.

2.2. Personel Seçiminde Uyum Kavramı ve Türleri

Uyum teorisinin temeli 1951 yılında Lewin'ın davranış kavramına dayanmaktadır. Ve şu formül; $B = f(P,E)$, Davranış= uyum(kişi, çevre) ile ifade edilmektedir. Lewin' e göre, davranış, kişi ve çevrenin etkileşimi sonucunda oluşmaktadır. Bu formül Edwards'a (2008; 211) göre, $E = f(P,B)$ tam aksini- bireyler çevrede davranış gösterir- savunmuştur. Uyum teorisine göre, her birey farklı değerlere, yapıya ve kişisel özelliklere sahip olduğu için bireylerin istekleri farklılık göstermektedir. Uyum teorisi, "insanların çevrelerini bulmak ve çevreyi aramak için doğuştan bir ihtiyaçlarının olduğunu varsaymak" olarak tanımlanmaktadır(van Vianen, 2018: 77; Vick Knerly, 2019:31).

Personel seçim sürecinde, uyum konusunun daha iyi açıklayabilmek için bilimsel yönetim yaklaşımı ve diğer yaklaşımlardan bahsedilmesi gerekebilir. Bilimsel yönetime göre; işletmede şartlar sağlanırsa verimlilik artar anlayışı vardır. Hawthorne araştırmalarında ise bu anlayışla birlikte çalışanların performansını ve örgütsel bağlılığını, işletme içerisinde, arkadaşlık ortamı, sevgi, saygı gibi unsurların etkileyeceğini belirtilmiştir. Durumsallık Yaklaşımına göre kişi-iş uyumu değişen teknoloji, çevre ve örgüt yapılarından etkileneceğini belirtilmiştir. Kişi-örgüt uyumunda ise, geleneksel personel seçim yöntemlerinin yeterli olmadığını, iş analizler ile örgüt analizlerinin birlikte değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. İş analizleri, işin niteliklerine uygun personelin seçilmesidir. Örgüt analizleri ise işin gerekleri ile beraber çalışanların; kişilik özellikleri, değerleri, amaçları ve kültürü ile işletmenin kültürü, amaçları, normları ve değerlerinin bir bütünlük içinde olmasıdır. İşletme ve çalışanın bir bütünlük içinde olması Özellik-Faktör teorisinin odaklandığı konudur. İşletme-çalışan uyumunda, işin nitelikleri belirlendikten sonra sadece çalışanın performansı ve başarısını ele alan İş Uyumu teorisidir. Bu teori, çalışanın başarı sağlayıp sağlayamadığına bakmaktadır. İş analizleri ile performansın artması sağlanırken; örgüt analizi ile çalışanın işletmede uzun süreli kalıcı olması sağlanmaktadır. Böylelikle işletmenin ileride yaşayacağı eğitim maliyeti, yüksek personel devir hızı gibi problemler engellenmiş olmaktadır. Uyum konusuna birey yani çalışan açısından bakılacak olunursa; adaylar eğitimlerine, bilgi, beceri, yeteneklerine yani beklentilerine uygun iş ve işletme isteyebilir. Kişi-iş uyumu, personel seçim sürecine girmesiyle beraber mülakat, test gibi personel seçim yöntemleri belirlenmiştir(Keskin, 2015: 31-32; Şanlıer, 2009; 67; Isır,2006: 140-141-142-143).

Yapılan tanımlarda da görüldüğü gibi işe başvuranlar arasında işe uygun personel seçme, çalışan-iş uyumu olarak ifade edilmektedir. Bu çalışan-iş uyumu ise Kişi-Çevre(K-Ç) uyumudur. Kişi-çevre uyumu, çalışanın işe, gruba ve örgüt kültürüne uyumudur(Bingöl, 2016: 233).

2.2.1.Kişi-İş(K-İ) Uyumu

Kişi-iş uyumu, işletmede boşalan ya da boşalması beklenen pozisyonun nitelikleri ile işe alınacak adayın niteliklerinin uyumlu olmasıdır. Kişi-iş uyumu, personel seçim sürecinde uygulanan geleneksel yöntemlerden biridir(Ulutaş, 2010: 14).

Çalışanın, zihinsel ve duygusal açıdan iş gereksinimlerini yerine getirmesi, işletmenin etkililiği artırabilir. Bu etkililik hem işletmeyi hem de çalışanı olumlu yönde etkilenmesini sağlayabilir(Suwanti, Udin and Widodo, 2018:150). Personel seçim sürecinde, ön çalışma olan iş analizi ve iş tanımlarının doğru yapılması, kişi-iş uyumunu kolaylaştırmaktadır(Bingöl, 2016: 235).

İşe alınacak adayın pozisyona ne kadar uygun olduğunu belirleyen ölçütler vardır. Bu ölçütler; adayın motivasyonu, işin niteliği ve adayın istekleridir(O'Reilly, Chatman and Caldwell, 1991: 489).

Kişinin işe uygunluğu, öznel ve nesnel uyumluluk olarak değerlendirilmektedir. Öznel-Algılanan uyum, kişinin işe uygunluğunu kendi hisselerine göre karar vermesi yani kendi özelliklerini iyi bilmesi ve buna göre karar vermesidir. Nesnel-Gerçek uyumluluk ise adayın işe alınmadan önce belirli testlerden geçmesidir. Ya da işin belirli kriterleri var ise bu kriterlere ve test sonuçlarına bakılarak kararın verilmesidir(Ehrhart, 2006: 195).

2.2.1.2.Kişi-İş Uyumu Boyutları

Kişi-iş uyumu boyutları, talep-yetenek(DA) ve ihtiyaç-tedarik(NS) olarak ifade edilmektedir(Zacher, Feldman and Schulz, 2014: 90).

- **Talep-Yetenek Uyumu:** İşletmenin işe almak istediği adayın yetenekleri, bilgi, beceri ve eğitiminin işin niteliklerine uygun olmasıdır. Adayın özellikleri ile işin kişisel özelliklerinin uyumlu olmasıdır(Ateş, 20018: 13).

Adayın, bilgi, becerisi ve yeteneği talep-yetenek uyumunda temel unsurdur. Çünkü adayın bilgi, beceri ve yeteneği işin gereklerini yerine getirmede ve sorun çözmede önemli kaynak olabilir(Wang and Wang, 2018).

- **İhtiyaç-Kaynak Uyumu:** İşletmenin, gerekli kaynakları(finansal, fiziksel, psikolojik) sağlaması ve personelin, isteklerini, ihtiyaçlarını karşılamasıdır. Çalışanın ihtiyaçları; değerler, ilgi alanları, amaçları iken işletmenin elinde bulundurduğu kaynaklar, ücret, kariyer beklentisi, güvenli çalışma ortamı, terfi, iş ile ilgili eğitimidir(Boon and Biron, 2016). İşletme gerekli kaynakları sağladığında çalışanın performansında artış görülecektir. Personelin ihtiyaçları karşılandığında örgüte bağlılığı sağlanacaktır. Genel anlamda, kişi-iş uyumu bileşenlerine birbirini tamamlamaktadır. Aday, isteklerini yerine getirecek işi tercih ederken; işletme ise işin gereksinimlerini yerine getirecek aday aramaktadır(Can, 2019: 21-22).

2.2.1.2. Kişi-İş Uyumu Kriterleri

Birey-iş uyumluluğu, hem işletme açısından hem de çalışan açısından önemlidir. Çünkü işletmenin çalışan tarafından benimsenmesi, yapılan işin kalitesini artırmaktadır. İşletmenin, yapılan iş karşılığında ücret vermesi ya da yapılan işin değerini vermesi çalışanın bu ücretle ihtiyaçlarını gidermesi kişi için memnuniyeti sağlamaktadır. İşletmenin ve çalışanın birbirine uyumluluğu için bazı kriterler vardır. Bunlar(Yazıcı, 2018: 6-7-8);

- ✓ Kültürel uyum
- ✓ Objektiflik
- ✓ Kişilik yapısı testleri
- ✓ İyi bir yönetim
- ✓ Fizyolojik ve psikolojik özellikler
- ✓ Kişisel algılar
- ✓ Değer olgusudur.

2.2.2.Kişi-Grup(K-G) Uyumu

Kişi-çevre uyumu ile ilgili çalışmalar son yıllarda fazla olmasına rağmen kişi-grup uyumu diğer uyum türlerine göre ihmal edilmiştir(Seong et al., 2015: 1186).

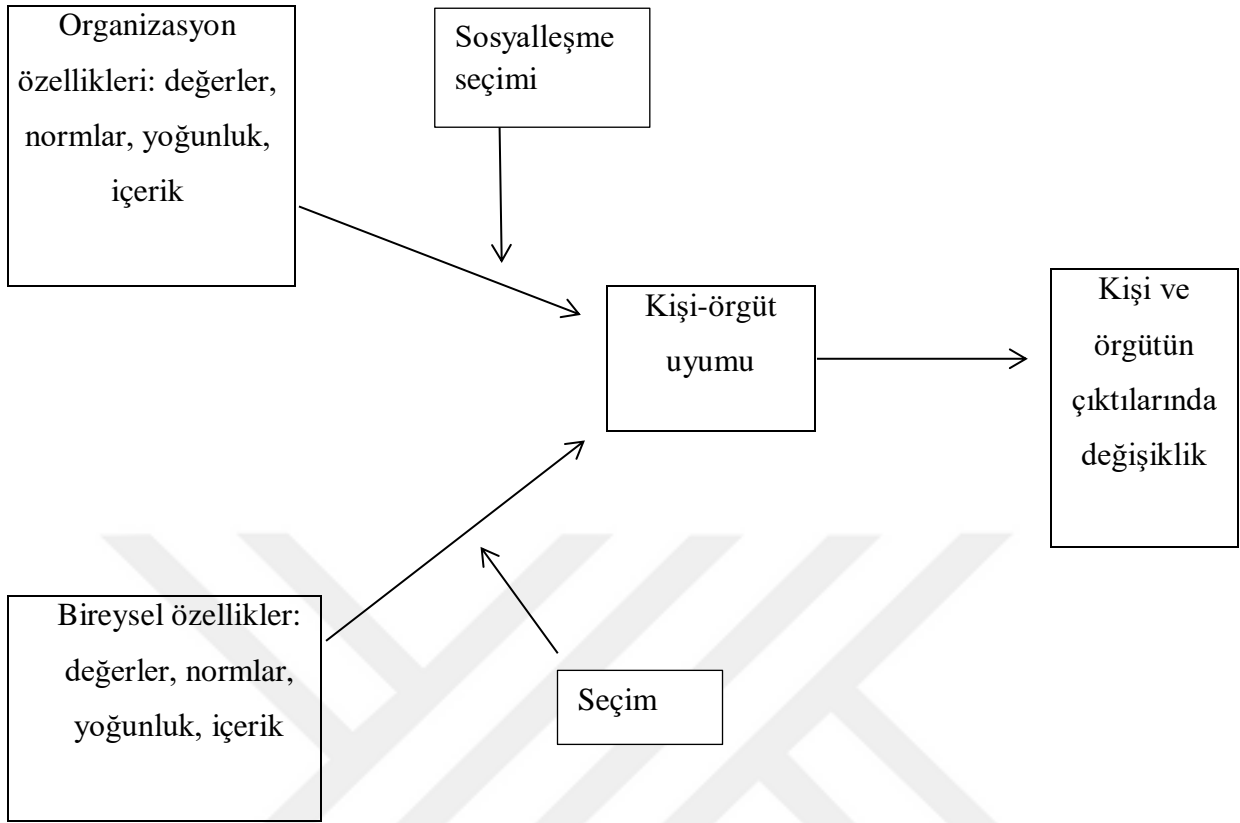
Kişi-grup uyumu, işletmede personel ile diğer çalışma grubu arasındaki uyum olarak ifade edilmektedir. Çalışma grubunun, büyük ya da küçük olması önemli değildir. Önemli olan kişinin, diğer çalışanlar ile benzer özelliklere sahip olmasıdır(Kristof, 1996: 7).

Kişi-grup uyumu, işletmeye yeni alınacak adayın işletmede mevcut çalışan ile uyum sağlamasıdır. Takım halinde çalışmalarda; iletişim sorununun olmaması, çalışanın performansında düşüş olmaması ve çalışanın kendini güvende hissetmesi için işletmelerde kişi-grup uyumu önemlidir(Bingöl, 2016: 235).

Kişinin gruba uygunluğunda, demografik özellikler aynı departmanda ya da pozisyonlarda ilişkisel demografi için önemlidir. Aynı departmanda çalışan bireylerin demografik özelliklerinin benzer olması bireylerin tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Kişi-grup uyum bileşenleri, değer, bireysel özellikler ve tutum benzerliğidir. Bu bileşenler, benzer-çekim ve sosyal kimlik teorisinin açıklanmasında yardımcı olmaktadır. Benzer-çekim teorisi, bireyin kendine benzeyen kişileri belirlemesi ve seçmesidir. Sosyal kimlik teorisi, bireyin dahil olduğu sosyal grubun bireyi nasıl algıladığıdır(Çiçek ve Biçer, 2013: 69).

2.2.3.Kişi-Organizasyon(K-O) Uyumu

Kişi-örgüt uyumu, çalışanın değerleri, kişilik özellikleri ve kültürü ile örgütün değerleri, kültürü, nitelikleri ile benzer olmasıdır(Bingöl, 2016:235). Chatman'e (1991: 459) göre kişi-örgüt uyumu, "organizasyonla değer kalıpları ile bireysel değer kalıplarının uyumu olarak" ifade edilmiştir. Değer kavramı, işletme ve bireyin sahip olmak istediği koşullardır(Şimşek İlkım, 2017: 136). Kişi- örgüt uyumunun, temelinde çalışan ve örgütün değer uyumu vardır(Ambrose, Arnaud and Schminke, 2008: 324). Değer kavramı, organizasyon ve birey için önemli olmasının nedeni; bireylerin davranışını oluşturması, organizasyon için ise faaliyet ve fonksiyonlarını belirlemesidir(Chatman, 1991: 459-460).



Şekil 2: Kişi-Organizasyon Modeli

Kaynak: Chatman, 1989: 340

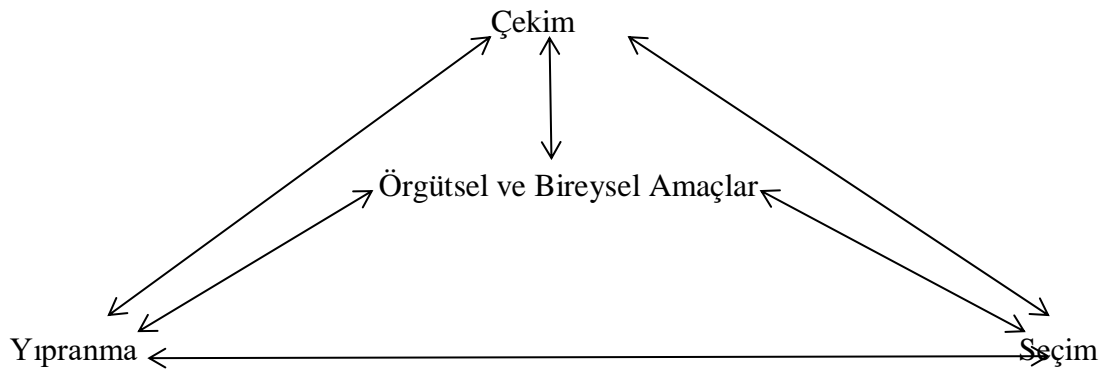
Yukarı da **şekil 2**'de görüldüğü gibi işletme ve bireyin değerleri, birbirini etkilemektedir ve bu etkileme sonucunda kişinin ya da örgütün özelliklerinde, değerlerinde, kişinin davranışlarında değişiklikler olmaktadır(Chatman, 1989: 339).

İşletme için kişi-örgüt uyumu, diğer uyumlara göre daha önemlidir. Çünkü personelin performansı, örgüte bağlılığı, örgüte ve çalışanlara karşı tutumları-davranışlarını, personelin kariyer beklentilerini, ücret beklentilerini etkilemektedir. Çalışan, örgütün kendisini benimsediği hissettiği zaman ya da kendisi ile örgüt arasında uyumu yakaladığı zaman örgüte bağlılığı artacak ve böylelikle performansı daha iyi olacaktır. Ayrıca, işletmede iş gücü ayrılımlarında azalma olacaktır(Büyükyılmaz, 2019: 48). Bunlar özetlenecek olunursa, kişi-örgüt uyumu sağlandığında örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, 1983 yılında Bateman ve Organ tarafından ortaya atılmıştır. Bu davranış, çalışanın ya da personelin ücret talep etmeden işletme için çalışmasıdır(Suwanti,

Udin and Widodo, 2018: 148). Çalışanlar bu anlayış doğrultusunda özgeci bir birey olarak örgüt için en iyisini yapmaya çalışmaktır. OCB(örgütsel vatandaşlık davranışı), personelin işletme içinde iletişimi, özgeciliği ya da diğer çevreyle uyumu sağlanarak çalışanın sosyal-psikolojik ortamda nasıl davranması gerektiğinin belirlenmesidir (Khaola and Sebotsa, 2015: 68-69). Kişilerin örgüt ile uyumunda, çevreyle etkileşim halinde olması; tutum ve davranışların oluşmasına ve oluşan tutum ve davranışların örgütsel psikoloji ya da etkileşimli psikoloji kavramında yer almasını sağlamaktadır(Aktaş, 2011: 14).

Etkileşimli psikoloji, personelin işletme içinde bireysel ve durumsal özelliklerinin belirlenmesidir. Çalışanın davranış ve tutumunu, çalıştığı ortam ve işletmenin değerleri etkilemektedir. Durumsal özellikler ise çalışanın davranışını, işletmenin değerleri, amaçları, beklentileri etkilemektedir. Etkileşimli psikoloji, çalışanın çevrede ya da durum karşısında sergilenen davranış ve tutumun belirlenmesidir(Chatman, 1991: 459).

Kişi-örgüt uyumu, yine ASA(Çekim-Seçim-Yıpranma) modeli etkilemektedir. Bu model, 1987 yılında Benjamin Schneider tarafından, Tom'un 1971 yılında yaptığı çalışmalarını temel alarak, kişi-organizasyon çerçevesinde ortaya atılmıştır. Bu model, adayın işletme ile ilişki kurması ve işletmenin adayı elinde tutması(çekim), işletmenin personel seçim süreci(seçim) ve aday seçildikten sonra işletmede kalıcılığını sağlama konularını ifade etmektedir(van Vianen, 2018:79; Liu, Liu and Hu, 2010:616; Vick Knerly, 2019: 2).



Şekil 3: ASA Modeli

Kaynak: Schneider, 1987:445

Yukarıda **Şekilde 3**'te gösterildiği gibi ASA modelinin itici gücü örgütsel ve bireysel amaçlardır. Çünkü, çekim ve seçim örgütün amaçlarına bağlı iken, seçim ise bireylerin amaçlarına bağlıdır(Edwards, 2018:210).

Kişi-organizasyon uyumu sağlanamadığı zaman meydana gelen olumsuz sonuçlar, “stres, işten ayrılma ya da çıkarılma, devamsızlık, yabancılaşma, çatışma” olumlu sonuçları ise, “güven, bağlılık ve OCB” olarak ifade edilmektedir(Yücel ve Çetinkaya, 2016: 20).

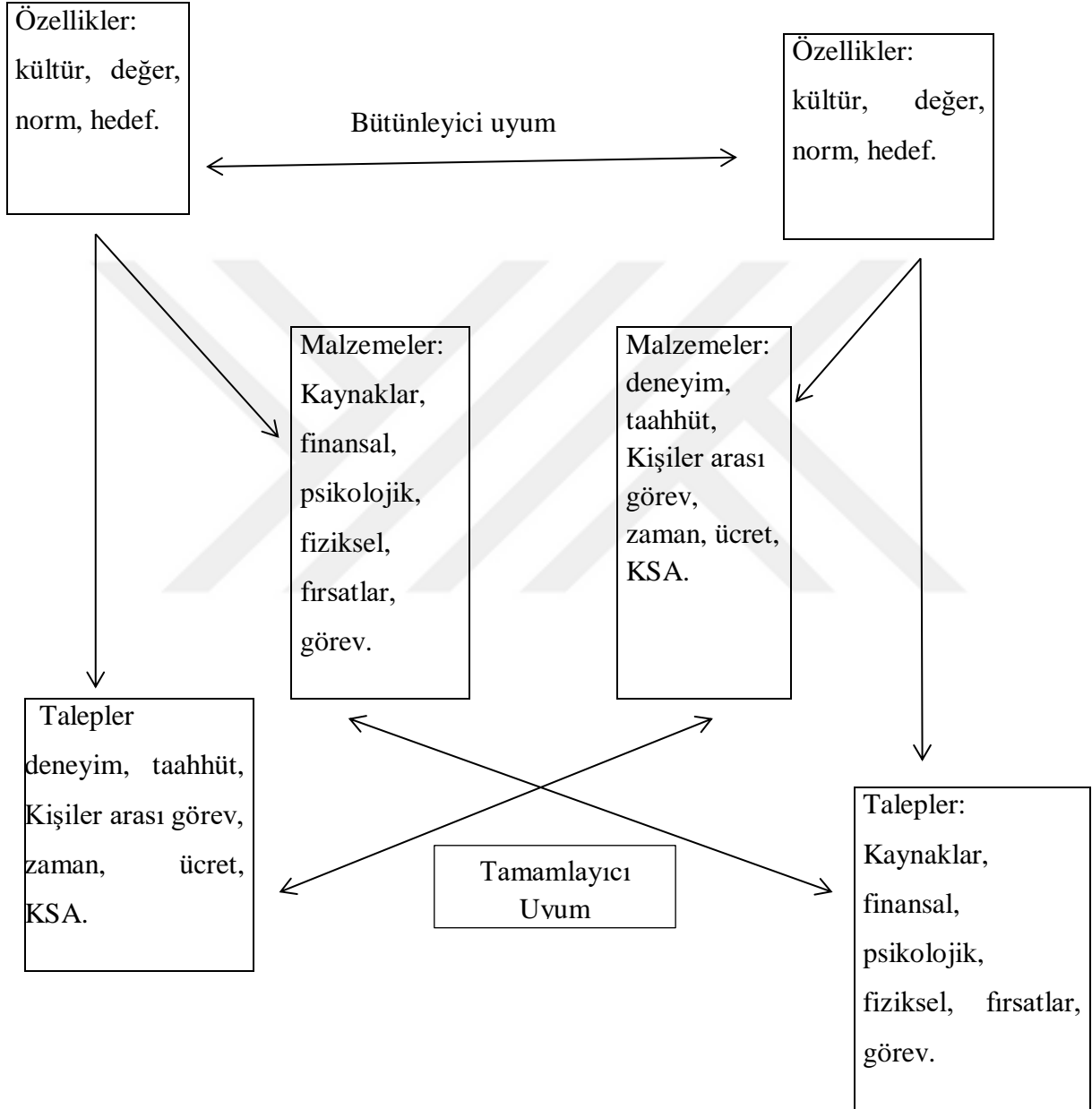
Kişi- örgüt uyumunun boyutları, ek uyum ve bütünleyici uyumdur. Bütünleyici uyum, personelin, hedefleri, inançları, beklentileri, kültürü ile işletmenin vizyonu, kültürü, özellikleri, beklentilerinin uyumlu olmasıdır(Şimşek İlkım, 2017: 137). Bütünleyici uyum, personelin işletmede diğer çalışanlarla aynı veya benzer özelliklere sahip olmasıdır. Ek uyum ise personelin, çevrenin eksik olduğunda ya da takım halinde çalışmalar için takımı tamamlama ya da boşluğu doldurmaktır(Aktaş, 2011:15). Yine kişi-örgüt uyumunda olmazsa olmaz bileşenleri, işletme ve bireyin değerleri, hedefleri, kişilik özellikleri, ihtiyaç ve isteklerdir(Memon, Salleh and Baharom, 2015: 316; Mercurio, 2016: 12).

Bütünleyici uyum, personelin işletmede açık olan pozisyonun niteliklerini karşılaması ve işletmenin eleman ihtiyacını giderilmesidir. Kişi-iş uyumu bileşenleri(ek uyum-bütünleyici uyum) ile kişi-organizasyon bileşenleri(talep-yetenek uyum ve ihtiyaç-tedarik uyum) birbirlerini tamamlamaktadır. Kişi-iş uyumu, aday ile işin özelliklerinden ele alırken, kişi-örgüt uyumu ise bireyin değerleri, istekleri, beklentileri ile örgütün, değerleri, kültürü, amaçlarının uyumlu olmasını ele almaktadır(Çelebi ve Nilüfer, 2013: 129).

Aşağıdaki **şekilde 4**'te, kişi-iş uyumu bileşenleri ile kişi organizasyon bileşenlerinin işletme içinde bir bütün olduğu gösterilmektedir(Kristof, 1996: 4).

Organizasyon

Kişi



Şekil 4: Kişi-Organizasyon ve Kişi-İş Uyumu Bileşenleri

Kaynak: Kristof: 1996: 4

Kişi-örgüt uyumu ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında farklı şekillerde ifade edilmektedir. Bunlar(Cindiloğlu Demirer, 2019: 285);

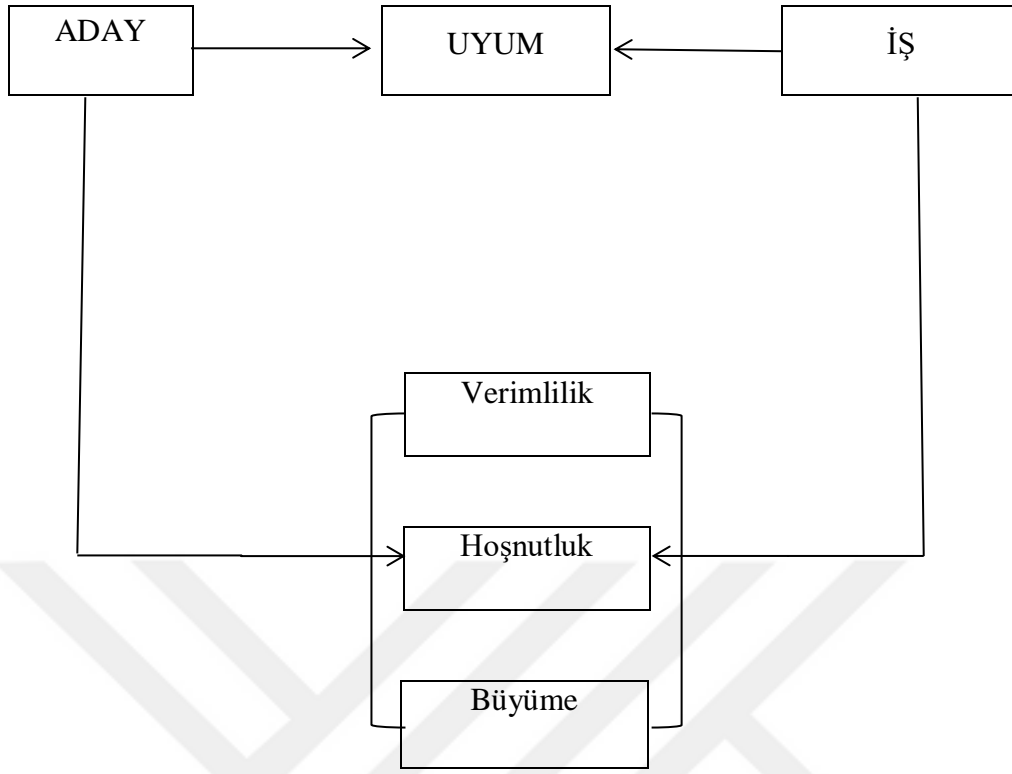
- ✓ Personelin nitelikleri ile işin niteliklerinin uyumlu olması,
- ✓ İşletmede, iş için kullanılan sistemlerin, personele uygun olması ve işletmenin personel ihtiyacını karşılayabilmesi,
- ✓ Personelin kişilik özellikleri ile işletmenin özelliklerinin uyumlu olması,
- ✓ Çalışanın değerleri ve kültürü ile örgüt ikliminin uyumlu olmasıdır.

2.2.4.Kişi-Yönetici(K-Y) Uyumu

Personel ile üst düzey yöneticinin, değer, amaç, beklenti, vizyon, kariyer, ücret ve kişisel özelliklerinin benzer olmasıdır. Personel ile üst düzey yöneticinin uyumlu olması sadece kişi ya da işletme açısından önemli değildir. İşletmede, çalışma ortamının sağlanması, çalışanların takım halinde çalışabilmesi, çalışanlar arasında iletişim sağlanması gibi önemli unsurlarda vardır. Personelin kendini güvende hissetmesi, iş ile ilgili alınan kararlara katılması, üst-ast ilişkisinin iyi olması personelin işletme içinde davranışını etkilemektedir(Demir, 2015:81).

Kişi-örgüt ve kişi-üst düzey yönetici uyumu benzer gibi görünse de benzer değildir. Kişi-örgüt uyumu, birey ile örgütün değerlerini ele alırken; kişi-yönetici uyumu ise çalışan ile yöneticinin kişisel özelliklerini ele almaktadır(van Vianen, Shen and Chuang, 2010).

Bu açıklanan uyumların dışında; çalışanın kariyer beklentileri ile işletme beklentileri arasında bir uyum olması ve çalışanın yeniliklere açık olması önemlidir. Kısaca, Kişi-Çevre uyumunun ne kadar önemli olduğunu aşağıdaki şekil ile özetlenebilir(Gürler, 2001: 16);



Şekil 5: Personel Seçiminde Uyum

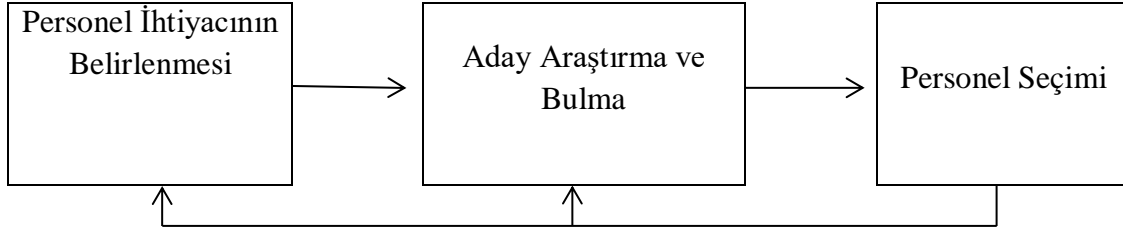
Kaynak: Gürler, 2001:16

2.3. Personel Seçim Süreci ve Kullanılan Yöntemler

Personel seçim süreci, “Başvuran adayların değerlendirilmesini içeren bir dizi faaliyeti ve sonuçta ihtiyaca göre adaylardan birinin veya birkaçının kiralanması ile sonuçlanan bir karar süreci” olarak ifade edilmektedir(Bingöl, 2016:238). Personel seçim sürecinde, işletmede yapılan işlerin iyi analiz edilmesi ve buna uygun yöntemlerin uygulanması, işletmenin stratejileri açısından önemlidir(Yıldırım, Uysal ve Ilgaz, 2019: 221).

İşletmelerde, personel seçiminde ve seçim sırasında yapılan faaliyetlerin belirlenmesinde iki önemli unsur vardır. Bunlardan birincisi, işletmenin yapmakta olduğu işi ve pazardaki gelişmeleri dikkate alarak işletmenin mevcut durumunun belirlenmesi, ikinci unsur ise işletmenin yapısı, iş analizi, iş tanımını, iş profilini belirlenmesi ve yapılan bu analizler ile personel seçim sürecine katkı sağlanmasıdır(Aydeniz, 2019: 37).

Personel seçim süreci, aslında bir tür işletmede sorunları çözme yöntemidir. Bu yöntem işletmede, işin niteliklerine göre personel ihtiyacının belirlenmesi, aday havuzunda değerlendirme yapılması ve işin niteliklerine uygun adayın seçilmesidir(Isır, 2006:103-104).



Şekil 6: Personel Seçim Süreci

Kaynak: Isır, 2006: 103-104

- **Personel İhtiyacının Belirlenmesi-İnsan Kaynakları Planlaması:** Personel seçim sürecinin ilk aşaması işletmedeki iş gücü planlamasıdır. Plan, gelecekte izlenecek yol ve yöntemin önceden belirlenmesidir. İKP, rasyonel bir şekilde düzenlenmiş olan işletme politika ve stratejileri takip edilmesidir. İnsan kaynakları planlaması, işletmede mevcut olan ve gelecekte alınacak personellerin nitelik ve nicelik bakımından belirlenmesi aynı zamanda açık olan pozisyonların niteliklerinin belirlenmesi ve buna göre personel alımının ne zaman, nasıl ve nerede yapılacağına belirlenmesidir. Personel planlaması, işletmede kısa dönem için personel ihtiyacını belirlerken; uzun dönem için ise işletmenin yatırımları, vizyonu, stratejileri ve amaçları doğrultusunda personel ihtiyacının belirlenmesinde kolaylık sağlayabilmektir(Buyruk, 1993: 15;Oaya, Ogbu and Remilekun, 2017).

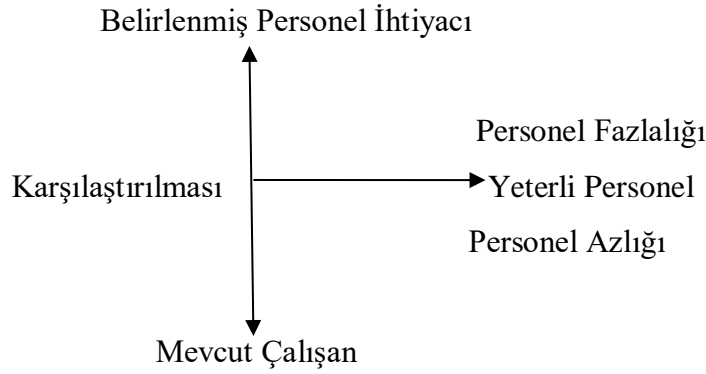
İnsan kaynakları planlaması, “doğru sayıda uygun kişinin doğru zamanda bulundurulmasını sağlayacak şekilde örgütün insan kaynakları ihtiyacını belirleme”, “iç ve dış işgücü arzıyla, örgütün belirli bir zaman çerçevesinde öngördüğü iş gören açıklarının uyumlaştırılması” ya da “ gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının sistemli şekilde değerlendirilmesi ve bu ihtiyaçları karşılamak için atılması gereken adımların belirlenmesi” olarak tanımlar yapılmaktadır(Acar, 2013:89).

Personel seçim sürecinde, hazırlık aşamasında yapılan insan kaynakları planlamasının işletmeye sağladığı faydalar vardır. Bu faydalar(Öztürk Çiftçi, 2004: 26);

- ✓ İnsan kaynaklarına ayrılan maliyetin azaltılması,

- ✓ İşletmenin, gelecekte personel ihtiyacının giderilmesi için stratejinin oluşturulması,
- ✓ İşletmenin, gelecekte personel ihtiyacını tahmin etme,
- ✓ İşletmede boş olan pozisyonları belirlenmesi ve doğru personel alımının sağlanması ve verimliliğin artırılması,
- ✓ Personelin isteklerinin karşılanması,
- ✓ İnsan kaynakları yönetiminin diğer departmanları baz alarak kendini geliştirebilmesidir.

İşletmede mevcut personelin nicelik bakımından çok olması ya da az olması işletmeyi maliyet açısından olumsuz etkilemektedir. İşletmede personelin fazla olması durumunda işten çıkarmalara gidilmesi ve yeni personel alımları durdurulmasıdır. Personelin az olması durumunda ise personele daha fazla iş yükünün sağlanması ve bu da verimliliğin etkilenmesine ve aynı zamanda işletmeye ek maliyet olmasına neden olmaktadır. İşletmede verimliliğin ve etkinliğin sağlamak için personelin nitelik ve nicelik bakımından yeterli olması önemlidir(Erdoğdu, 2013:29; Çalışkan, 2011: 14).



Şekil 7: Personel İhtiyaç Tespiti

Kaynak: Herbert and Judge'den [2003] aktaran İstemi, 2006: 85

İşletmede, personel açığına ve personel fazlalığına karşı alınması gereken önlemler vardır. Personel açığına karşı önlemler, işletmenin mevcut çalışan arzını artırıcı olarak ifade edilmektedir. Mevcut çalışan artırıcı unsurlar, personelin normal çalışma süresinin uzatılması, personele verilen izin ve tatil sürelerin kısaltılması, personele eğitimin verilmesi, personelin iş doyumunun sağlanması, transfer ya da statü yükseltme, geçici personel alımı ve iş gören kiralanmasıdır. Personel fazlalığını

azaltmak için alınan tedbirler; personel alımını azaltma, personel çalışma sürelerini kısaltma, personele verilen tatil ve izin sürelerinin uzatılması, part-time çalışmadır(Günçağlayan, 2007: 6).

İşletmelerde, personel ihtiyaçları kapsamlarına göre; gerçek, yedek, ek ve yeni personel olarak sınıflandırılmaktadır. Gerçek personel, işletmedeki üretim devamlılığı için olması gereken personeldir. Gerçek personel ihtiyacının hesaplanması, hesaplanan toplam zamanın işletmedeki çalışan kişi başına çalışma zamanına bölünmesidir. Gerçek personel ihtiyacı formülünde öncelikle hesaplanan toplam zamanın formülü(Aliyeva, 2015: 73-74);

$$ITZ=IXZ$$

ITZ: Toplam zaman.

I:İş yerinde bir işlemin ne kadar tekrar edildiği.

Z: İşlemin bir defa yapılması için gereken zaman.

Gerçek personel ihtiyacı formülü ise;

$$GPİ=ITZ/KGZ$$

KGZ: Kişi başına düşen zaman.

GPİ: Gerçek personel ihtiyacı.

ITZ: Toplam zaman.

Yedek personel, gerçek personelin devamsızlığında, üretimde aksaklık yaşanmaması için olması gereken personeldir. Ek personel, işten çıkma-ayrılma nedeniyle ortaya çıkan personel ihtiyacıdır. Yeni personel ise, işletmenin amaçlarında, stratejilerinde ya da üretim ile ilgili faaliyetlerinde değişiklik olduğunda ihtiyaç duyulan personel türüdür(Açıklım'dan [1996] aktaran Öntaş, 2012:9).

- **İş Yükü Analizi:** Bu analiz, satış tahminlere göre yapılmaktadır. Gelecekteki satış tahminleri, üretim programlarını belirlemektedir. Üretim programları ise personel sayısını belirlemektedir. Satış tahminlerinde artış tahmin edilirse, üretimde artış olacağı için personel sayısında artış görülecektir(Yalçın, 2002: 63).
- **Personel Beceri Envanteri:** İşletmede mevcut çalışanların birim ya da departman fark etmeksizin niteliklerinin ve sayılarının belirlenmesi, belirlenen bu bilgiler ile personelin hangi durumda ya da saatte daha verimli, çalışanın aldığı ücret ile piyasadaki ücretin kıyaslanması, işletmede personel devir hızı ve devamsızlık oranı gibi konularda bilginin sağlanmasıdır(Karaer, 2007: 28).
- **İş gücü Değişim Oranı:** Belli bir dönemde işletmeden ayrılanların, mevcut çalışan sayısına bölünmesiyle bulunmaktadır. Bu oranın yüksek olması verim düşmesine ve

yeni personel alımına neden olmaktadır. İşletme için yeni personel alımı ise zaman kaybına ve yeni bir maliyete neden olmaktadır(Gider, 2015: 26-27).

İşletmelerde iş gücü devir hızının yüksek olması sonucunda oluşan sorunlar(İstemi, 2006: 72-73);

- ✓ İşletmenin yeni aday bulması için harcanan zaman kaybı,
 - ✓ Aday ihtiyacının duyurulması için kullanılan kaynaklar ve uygulanan seçim yöntemleri için maliyetin oluşması,
 - ✓ İşletmeye alınan yeni adayın uyum sorunu,
 - ✓ İş kazalarının olması,
 - ✓ Yeni aday için eğitim maliyetinin oluşması,
 - ✓ İşletmede, çalışanın işten çıkarılması sonucunda yıpranma payının oluşması,
 - ✓ Üretim sırasında oluşan sorunlara bağlı olarak kalite sorununun oluşması,
 - ✓ İş gücü devir oranının yüksek olması diğer çalışanları motivasyon ve örgüte bağlılık açısından olumsuz etkilemesidir.
- **Devamsızlık oranı:** Personelin çalışma esnasında işletmede bulunmamasıdır. Her işletmede devamsızlık vardır. Devamsızlığın nedenleri, işletmeye ulaşım, çalışanın sağlık sorunu olması, düşük ücret, çalışma koşulları, kadın çalışanları ev sorumlukları, işletmedeki çalışma ortamı ve çalışanlar gibi unsurlardır. Devamsızlık işletmede yedek bulundurma personeline neden olmaktadır. Bu ise işletme için maliyettir. Devamsızlık formülü:

Devamsızlık Oranı= % işçinin devam etmediği gün sayısı

Çalışan gün sayısı+ Devamsız gün sayısı

Devamsızlık oranı, %3 ila %6 arasında olması gerekmektedir. Çünkü oran %6'nın üzerinde olduğunda işletmede üretimin aksamasına ve iş planının bozulmasına neden olmaktadır(Küçükkaya, 2006:50-51).

- **Aday Araştırma ve Bulma:** Bu aşamada ise işin niteliklerine uygun aday havuzunun oluşturulmasıdır. Bu aday havuzunun nitelik ve nicelik bakımından yeterli olması gerekmektedir. Çünkü adaylar arasında en iyi adayı seçmek için sayı bakımından yeterli olması doğru personelin(işin niteliklerine uygun) seçiminde kolaylık sağlayacaktır(Acar, 2013: 89). Ayrıca işletmeye nitelikli adayın çekilmesinde etkili olan unsurlar vardır. Bu unsurlar; işletmenin imajı, işletme içinde boşalan pozisyonun önemi, işletmenin personele sağladığı imkanlar ve işletmede sağlanan kariyer fırsatlarıdır(Çöllü, 2009: 13).

- **İç Kaynaklar:** İşletmenin personel ihtiyacını öncelikle kendi çalışanlarından terfi-dikey ya da transfer-yatay yöntemleri ile karşılamasıdır. Terfi yöntem, personelin bulunduğu pozisyondan ücret, sorumluluk ve görev bakımından bir üst birime yerleştirilmesidir. Transfer yöntem ise, aynı departmanda ücret, sorumluluk ve görevin aynı olması koşulu ile yer değiştirmedir(Gürel, 2006:50).

İşletmede, terfi yöntemi uygulanırken; çalışanın deneyimi-tecrübesi ve performansına dikkat edilmektedir. Personelin işletmede uzun süre çalışması işletme kurallarını ve işi iyi öğrendiğini, başka bir pozisyonda kolay uyum sağlayacağını göstermektedir. Çalışanın, iyi performans göstermesi de terfi yönteminde göz önünde bulundurmasına rağmen olumsuz yönü vardır. Bu olumsuzluk, önceki işinde iyi performans göstermesi terfiden sonraki pozisyonda aynı performansı göstermesi anlamına gelmemektedir. Personel ihtiyacını, iç kaynaklardan sağlama yöntemlerinde terfi ve transfer ile birlikte çalışanın işletmede yaptığı iş dışında da diğer işleri de öğrenmesi(iş genişletme), çalışana ek görev ya da sorumluluğun verilmesi(iş zenginleştirme), rotasyon ve rütbe indirimi yöntemleri vardır(Ak, 2011: 14-15).

Rotasyon, mevcut çalışanın pozisyon ve görevinin geçici süreliğine değiştirilmesidir. Rotasyon yöntemi ile işletmenin yedek personel ihtiyacı karşılanırken aynı zamanda çalışanın işletmedeki diğer işleri de öğrenmesini sağlamaktadır.(Yüksel ve Koçak, 2011: 77).

Rütbe indirimi adayın ceza, işletmenin bazı değişim ve yenilikler yapmak için iş bölümlerini kapatması sonucunda çalışanların işten çıkarılması ya da bir alt pozisyona yerleştirilmesidir(Akın, 1998: 24).

İşletmenin personel ihtiyacını çalışanlarından karşılaması, çalışanın performansını ve örgütsel bağlılığını artırmaktadır. İşletmenin personel ihtiyacını iç kaynaklardan karşılamasının olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Olumlu yönleri, maliyetin az olması, işletmenin personel hakkında daha fazla bilgiye sahip olması, transfer ya da terfi edilecek olan personelin işletme içinde diğer arkadaşlarıyla iletişim sorununu yaşamaması, işletme çalışanların performanslarının artmasıdır. Olumsuz yönleri ise, işletme içinde sağlanan personelin, yerleştirilmek istenen pozisyonun niteliklerine uygun olmaması, diğer çalışanlar açısından çalışan kayırma gibi görülmesi, çalışanlar arasında çatışma olması ve işletmeye yeni fikirlerin girmemesidir(Hanay, 2019: 17-18).

- **Dış Kaynaklar:** İşletmelerin personel ihtiyacını kendi çalışanlardan sağlayamadığında dış kaynaklara başvurmasıdır(Hafo, 2018: 18-19).

İşletmelerin, personel ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak yöntemini tercih etmesinin nedenleri(Keklik, 2007: 57-58);

- ✓ İşletmenin yaşam evresinin kurulma ya da büyüme aşamasında olması,
- ✓ Teknolojik gelişmeler,
- ✓ İşletmenin, mevcut çalışanın performansını artırmak istemesi,
- ✓ İşgücü piyasasında talebin az, arzın fazla olması, işletmenin mevcut çalışanlarından pahalı olan çalışana işten çıkarıp yerine ucuz işgücü alması,
- ✓ Personel alımı yapılacak olan pozisyonun önem derecesi,
- ✓ İşletmede çalışanlar arasında çatışmayı ve çalışan kayırmacılığı önleme,
- ✓ İşletmenin personel seçimi için oluşturulan aday havuzunda yeterli aday sayısının olması için bu yöntem uygulanmaktadır.

İşletmeler dış kaynak kullanımı, genellikle sürekli ya da geçici personel alımında tercih etmektedir. İşletmelerin bu kaynağı kullanmaların nedenleri arasında en önemli olanı personel alımında maliyet giderlerini azaltmak ve elde edilen tasarruf ile işletmenin diğer iş kollarına harcamaktır(Erarslan, Deniz ve İnel, 2013: 12).

İşletmelerde dış kaynak kullanımının olumlu yönleri(Akdeniz, 2010: 46);

- ✓ İşletmeye dışarıdan yeni çalışanın alınması,
- ✓ Dışarıdan alınan adayın, mevcut çalışandan iş konusunda daha donanımlı olması,
- ✓ Adayların, yeni işletmeler tanıması,
- ✓ Dışarıdan sağlanan donanımlı adayı işletmeye alarak, rakiplere üstünlük sağlama,
- ✓ Donanımlı adayın alınmasıyla maliyet ve zaman kaybının önlenmesidir.

Dış kaynak kullanımının olumsuz yönleri(Balkan, 2012: 21);

- ✓ İşletmeye alınan adayın yeterli bilgiye sahip olmayabilir,
- ✓ Yeni alınan aday işletmeye uyum sağlamayabilir,
- ✓ Dışarıdan personel alımı işletmede çatışmaya neden olabilir,

Personel sağlamada kullanılan dış kaynak yöntemleri; “ilanlar, doğrudan başvuru, iş kurumu, özel istihdam büroları, eğitim kuruluşları ve iş gören kiralama, çalışan tavsiyesi, uluslararası piyasalarda personel sağlama, bağımsız çalışanlardan yararlanma, geçici personel istihdamı, sendikalar ve mesleki kuruluşlar” olarak belirtilmiştir(Ekin, 2014: 46-48; Harbili, 2009: 39-45).

- **İlan ve reklamlar:** Bu yöntem, personel ihtiyacını karşılama en çok kullanılan ve yoğun ilgi gösterilen yöntemdir. Genellikle günlük gazete, dergi, basın ve

işletmelerin yayınları, şehir içi ilan panolarına ya da otobüslere yapıştırılan afişler gibi yöntemler kullanılmaktadır. Günlük gazetelerde, ek olarak insan kaynaklarına bölüm ayrılması deneyimli ya da deneyimsiz iş arayanlar için kolaylık sağlamaktadır(Ak, 2011: 20).

Yukarıda bahsedilen yöntemlerin uygulanmasında ve verilen ilanda dikkat edilmesi gereken unsurlar vardır. Bu unsurlar; ilan verilirken işletme ve iş ile ilgili bilgilerin olması, yapılan ilanın doğru olması, ilanda adayda bulunması gereken özelliklere yer verilmesi, verilen ilan başlığının kişiler tarafından dikkat çekmesi, yapılan ilanda kullanılan dilin anlaşılır ve kapsamlı olması, başvuruda bulunmak isteyen kişilerin ne yapması gerektiği ile bilgilerin olması, işletme ve personel alımı yapılacak pozisyon ile ilgili bilgiler verilirken işletmenin imajı değil pozisyonun ön planda olması, ilanın son şeklinin nasıl olması ile ilgili ortak fikrin alınması gerekmektedir(Harbili, 2009: 37-38).

- **Adayların Doğrudan Başvurusu:** Adayların bizzat işletmeye gelerek ya da işletmenin web sitesinde, e-mail ve faks yoluyla başvuru formunun doldurulması, işletme ön eleme yaptıktan sonra başvuruların kayıt edilmesi ve aday havuzu oluşturmaktır. İşletmelerin web siteleri zamanla önemi artmaktadır. Adaylar, internet üzerinde başvuru formunu doldurması, işletme açık pozisyon olduğu zaman değerlendirmeye alması işletmenin web sayfalarının iki taraf içinde ne kadar önemli olduğunu göstermektedir(Öztürk Çiftçi, 2004: 36-37).
- **İş Kurumu:** İş ve İşçi Bulma Kurumu, ilk defa ABD’de 1918 yılında savaştan dönen askerlere iş bulmak için kurulmuştur. Ülkemizde ise bu kurum 1946 yılında Çalışma Bakanlığına bağlı olarak kurulmuştur(Ak, 2011: 21). İş kurumu, işletmenin personel ihtiyacını karşılama, iş arayan kişilerin iş bulmasına yardımcı olma, engelli, daha önceden sabıkalı bireylere ve terör mağdurlarına niteliklerine uygun iş bulma ve işe yerleştirme, seminer düzenleme, adaylara eğitim verme gibi birçok görevleri üstlenmektedir(İstemi, 2006: 102).
- **Özel İstihdam Büroları:** Bu yönteme danışmanlık şirketi ya da beyin avcıları da denilmektedir. Bu yöntem genellikle üst veya orta düzey yöneticilerin işe alımında tercih edilmektedir. Üst veya orta düzey yönetici alımı zor ve karışık bir yöntem olduğu için beyin avcılığı yöntemi bu alımı kolaylaştırmaktadır. Bu

yöntem kar amacı güden danışmanlık şirketlerin, personel ihtiyacı olan işletmelere adaylar arasında pozisyona en uygun adayı önermesidir(Tütüncü, 2015: 9).

- **Eğitim Kurumları:** Üniversitelerin kariyer günlerinde ya da diğer günlerde işletme ve iş hakkında bilgi verilmesi, üniversiteyle sürekli bağlantı halinde olunması ve mezun olan öğrenciler arasında potansiyeli yüksek öğrencinin işe alınmasıdır. Yine öğrencilerin işletmede staj yapmasına izin verilerek performansının gözlenmesi ve performansı yüksek ise mezun olduktan sonra işe alınmasıdır(Karaer, 2007: 35).
- **İş gören Kiralama(Leasing):** Bu yöntem, işletmelerin personel seçim sürecinde ön çalışma yapmadan, personele eğitim vermeden, ek maliyet harcamadan, sadece işletmenin hangi pozisyona ne kadar ve hangi nitelikte eleman alımı yapılacak bunları belirleyip iş gören kiralayan işletmelerden personel ihtiyacının giderilmesidir. Bu yöntem genellikle üst düzey yönetici alımı için değil diğer üretim, orta ve alt düzey eleman alımında uygulanmaktadır. Yine bu yöntemde, personelin çalışma süresi uzun ya da kısa olurken personelin niteliği ve statüsü geçici olmaktadır. Çünkü işletme küçülmeye gittiğinde, öncelikle işten çıkarılan kiralık personel olmaktadır. İş gören kiralama yöntemi, “iş gören taşeronluğu” olarak ifade edilmektedir. Personel ile ilgili tüm giderler(eğitim, seçim, diğer giderler), iş gören kiralayan firmaya aittir. İşletme personel alımı yaptıktan sonra sadece iş görenin ücretini vermekle sorumludur. Bu yöntem genellikle temizlik, güvenlik görevleri gibi işlerde tercih edilmektedir(Keklik, 2007: 89).
- **Sendikalar ve Mesleki Kuruluşlar:** İş hayatında iş gören ile işi veren kişi arasında karşılıklı çıkarların korunması, ekonomik ve sosyal hakların düzenli bir şekilde sağlanması için bazı kuruluşlar ve sendikalar vardır. Sendikalar ve kuruluşlar(bu kuruluş bir mesleğe ait) işletmeye personel sağlamada yardımcı olmaktadır(Eryaşa, 2015: 52).
- **Geçici çalışan istihdamı:** Çalışan sayısının az ve çalışma süresinin belirli olduğu zamanlarda tercih edilmektedir(Harbili, 2004: 44).
- **Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma:** Bu yöntem, son zamanlarda yaygın olarak kullanmaya başlanmıştır. Merkeziyetçi işletmelerin, rakiplerine karşı üstünlük sağlamak için uyguladıkları personel politikalarında değişiklik

yaparak işletme dışında deneyim gerektiren ve kısa süreli işler için tercih edilen yöntemdir(Çakır, 2019: 27).

- **Uluslararası Piyasalarda Personel Sağlama:** Bu yöntem yurt dışında faaliyet gösteren işletmelerin personel ihtiyacını karşılamak için kendi ülkelerinde ya da gittiği ülkede personel alımı yapmaktadır. Personel alımı işin ve pozisyonun özelliğine göre belirlenmektedir. Personel ihtiyacı üretim bölümünde ise ev sahibi ülkeden ya da iş gücü ucuz ülkeden personel ihtiyacını sağlamaktadır(Harbili, 2004: 45).
- **Aracıların Tavsiyesi:** İşletmede çalışan, arkadaş, akraba gibi tanıdık kişilerin önerisi ile işe alma yöntemidir. Mevcut çalışanların, işletmenin kriterlerini, işin niteliklerini iyi bilmesi ve buna göre aday önermesi işletme için avantajdır. Ama bu durumun aksi de olabilir çalışan, arkadaş ya da tavsiyede bulunan kişi yanlış bilgi verebilir yani kendi çıkarları içinde yanlış kişiyi tavsiye edebilir bu durum ise işletme için zaman ve maliyet kaybı demektir.(Öztürk Çiftçi, 2004: 37).
- **Personel-İş gören Seçimi:** Bu aşama personel seçim sürecinin son aşamasıdır. İşletmedeki boş olan ya da boşalacak pozisyonlar için aday havuzunun oluşturulması bu adaylar arasında işletmeye ve işe uygun adayların personel seçim yöntemlerine tabii tutulması, bu yöntemlerden adayın başarılı bir şekilde geçmesi, seçilen adayın iş teklifini kabul etmesi ve işe yerleştirilmesini içermektedir(Fındıkçı, 2009: 167).

Personel seçim süreci, seçme fonksiyonu ile başlayıp işe yerleştirme ile son bulmaktadır. Ama bazı işlerde(oryantasyon ve koçluk) deneme süresi olduğundan değerlendirme devam etmektedir. Bu nedenle deneme süresi personel seçim sürecine dahil edilmiştir(Özer, 2013: 5).

İşletmelerde personel seçiminde uygulanan yöntemler dört temel başlık altında toplanmaktadır. Bunlar(Ayan, 2011: 120-127);

1. Psikoteknik Testler,
2. Geleneksel Yöntemler: İş görüşmesi ve Adayın gösterdiği referanslar,
3. Modern Yöntemler: İş örneklem testi, değerlendirme merkezi ve biodata,
4. Diğer Yöntemler: Grafoloji, öz-değerlendirme, iş arkadaşlarının değerlendirmesi ve dürüstlük testlerdir.

Personel seçim sürecinde işletmelerin genel olarak benimsediği iki yöntem vardır. Bunlar; biçimsel ve biçimsel olmayan yöntemlerdir. Bu yöntemler, Sabuncuoğlu'na (2013:

95) göre; geleneksel ve modern, İkiz'e (2008: 57) göre ise, elemece ve bütünleyici olarak adlandırılmaktadır. Biçimsel yöntemler: "Belirli aşamalardan geçtikten sonra ilgili birim tarafından işe alınma süreci" biçimsel olmayan yöntemler ise, "işletmeye başvuran adayların işletmenin üst düzey yöneticileri ve işverenleri tarafından görüşmeye alınarak değerlendirilmesi" olarak ifade edilmektedir(Erokutan, 2016:5).

Bütünleyici yaklaşımlar genellikle işletmenin personel ihtiyacı sayı bakımında az olduğu, seçim sürecinin tüm aşamaları uygulanmadığı ve personel seçim kararı acil olmadığı zamanlarda tercih edilmektedir. Elemece yaklaşım ise, işletmenin personel ihtiyacının sayı bakımında fazla olduğunda tercih edilmektedir. Ayrıca personel seçim sürecinin maliyeti yüksek olduğundan elemece yöntem tercih edilmektedir(Türkben, 2019: 8).

Personel seçim süreci aşamaları ne kadar maliyetli olursa olsun yanlış personel seçim kararından daha az maliyetli olmaktadır(Yelboğa, 2008: 14). Personel seçim sürecinin aşamaları işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Bunun nedenleri; İşletmenin büyüklüğü, işletmede yapılan işin niteliği ve insan kaynakları yönetiminin benimsediği anlayıştır. İşletmeler, personel seçiminde yöntem belirlerken dikkat etmesi gereken özellikler vardır. Bunlar(İkiz,2008: 57-58);

- İşletmede açık veya boşalacak olan pozisyon için personelin nitelik, nicelik özelliği ve karar verme hızı,
- Personel seçiminde kullanılacak yöntemlerin maliyeti,
- Aday havuzunun oluşturulması(adayların nitelik düzeyinin altında veya aşırı olmaması),
- Yöntemin geçerliliği ve güvenilirliği,
- Adayların işletmede kullanılan yöntemlere bakış açısı.

Barutçugil'e (2004:259) göre ise dikkat edilmesi gereken özellikler;

- Tüm adayların personel seçim sürecinde uygulanan aşamalarda eşit tutulması,
- İşin niteliklerinin belirlenmesi ve adayların buna göre değerlendirilmesi,
- Görüşmeler esnasında iş sözleşmesine uyulması,
- Adayların performansı dikkate alınması,
- "Doğru işe doğru çalışan" anlayışının benimsenmesi,
- Adayın iş ve işletme hakkında görüşleri,
- İşletme, bu süreçte karar verirken daha sonra sorun olabilecek unsurlardan uzak durması.

Personel seçim sürecinde, adayın bedensel ve zihinsel yetenekleri, işletme içerisinde iletişim becerileri, bireysel özellikleri, iş ile ilgili deneyimleri, bilgi, beceri, yetenekleri, iş ortamında takım çalışması, strese karşı dayanıklılık gibi özellikleri belirlenmektedir(Solmuş, 2007: 114).

Personel seçim sürecindeki aşamalar(Ecerkale ve Kovancı, 2005: 72);

- İşletmenin, iş analizinin ve iş tanımının yapılması ve gerekli birime bildirilmesi,
- İnsan kaynakları, iş analizi ve iş tanımları doğrultusunda aday araştırma yapılması,
- İşe alınacak adayın nitelik ve nicelik olarak belirlenmesi,
- İşletmenin personel ihtiyacını duyurması,
- Personel ihtiyacının hangi kaynaktan sağlanacağı yöntemine karar verilmesi,
- Aday havuzunun oluşturulması ve yeterli sayıya ulaşılmaya çalışılması,
- Adaylar arasında gerekli testlerin ve görüşmelerin yapılması,
- Uygun adayın seçimine karar verilmesi,
- Aday ile ilgili geçmiş bilgilerin araştırılması,
- Adayın zihinsel ve fiziksel bakımından işe uygunluğunun belirtilmesi,
- Adaya iş teklifinin yapılması,
- Adayın işe yerleştirilmesidir.

İşletmelerde iş gören seçim süreci, hazırlık ve uygulama aşamasından oluşmaktadır((Demircan, 1998: 13).

2.3.1. Personel Seçim Sürecinde Hazırlık Aşaması

İş gören seçim sürecinin hazırlık aşaması; işletmedeki işin özellikleri, personel politikası, insan kaynakları planlaması, işin profili ve işin bireysel özelliklerinin tanımlanmasıdır(Demircan, 1998: 13-16). İnsan kaynakları planlamasını daha önce ele almıştır. Bu kısımda ise iş analizi, iş gerekleri ve iş tanımlarını ele alınacaktır.

2.3.1.1. İş Analizi(Job Analysis)

İş analizi kavramı, modern anlamda 1909-1910 yıllarında kullanılmıştır. I. Dünya savaşı sırasında ABD’de kamu da çalışan personeli sınıflandırmak için kullanılmıştır. 1930’lu yıllarında kullanımı yaygınlaşmıştır(Işık, 2009: 58). İş analizi, işletmede iş ve iş gören hakkında genel bilgi edinme yöntemlerinden biridir(Şenalp, 1998: 26).

İş analizi, işletmedeki yapılan işlerin etkin ve başarılı bir şekilde değerlendirilmesi için işin niteliğinin, niceliğinin, sorumluluklarının ve koşullarının bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan ön çalışmadır. İş analizi, işletmenin strateji ve planlarına göre uzun ve ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir. Ayrıca bu inceleme uzman kişilerce yapılmaktadır. İş analizleri, personel seçim sürecindeki yöntemlerin geçerliliği sağlamaktadır(Demirbaş, 2017: 20-21).

Personel seçim sürecinin hazırlık aşamasında yapılan iş analizi hazırlanırken; işin profili, çalışan profili, işin yapılma nedeni, işin nasıl yapıldığı, işin ne zaman yapıldığı, nerede yapıldığı ve niçin yapıldığı? gibi sorular yer almaktadır(Silah, 2005: 180).

İş analizi birden fazla aşama gerçekleşmektedir. Bu aşamalar(Küçük, 2006: 41-42-43):

- ✓ Analiz yapan görevlinin seçimi ve eğitimi,
- ✓ İşletmedeki analizi yapılacak işlerin belirlenmesi,
- ✓ İş analiz formunun hazırlanması,
- ✓ İşletmeyi ve işi tanıtmaya,
- ✓ Yapılan işlerin listelenmesi
- ✓ Toplanan bilgilerin değerlendirilmesi,
- ✓ Analiz denetimi ve güncellenmesidir.

İş analiz formunda bulunması zorunlu olan bilgiler(Öztürk’ten [1995] akt. Küçük, 1999: 9-10);

- ✓ İşletmenin unvanı,
- ✓ İş analizi yapan kişi ya da kişiler,
- ✓ İşin unvanı,
- ✓ Personelin ilk amirinin unvanı,
- ✓ İşin özeti,
- ✓ İşin yapılış biçimi,
- ✓ İş için kullanılan malzeme, araç-gereç ve yarı mamul,

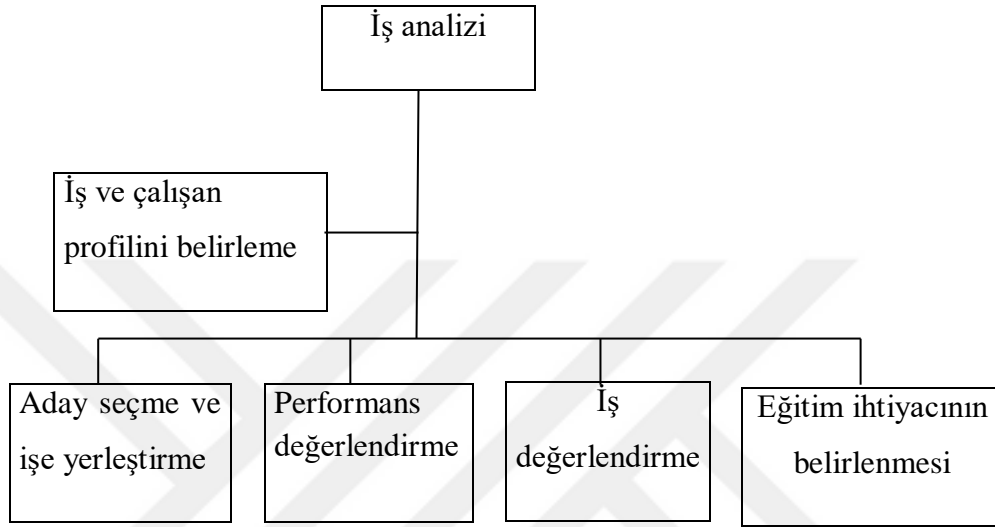
- ✓ Görev ve sorumluluklar,
- ✓ Bireysel özellikler,
- ✓ İşin gerektirdiği deneyim,
- ✓ Analizi kontrol edenler ve düzeltmeler

İş analizinde kullanılan yöntemler(Demirkol ve Ertuğral, 2007: 26; Seleş, 2019: 42-43); “anket, görüşme, gözlem, daha önceki iş tanımlarının incelenmesi yöntemi ve çalışma jurnali “dir.

- **Gözlem:** Analist, işletmede personelin günlük işlerini yaparken gözlemlemesi ve işle ilgili bilgileri kayda alması daha sonra işin ne olduğunu, hangi bilgi, beceri ve yetenek gerektirdiğini belirtmesidir(Erkek Doğan, 2004: 51). Bu yöntemle elde edilen bilgilerin nesnel olabilmesi için, gözlem esnasında işletmede aynı işte çalışanların tamamı ya da çoğunluğun olması ve yapılan gözlemin çalışanların bilgisi dışında olması gerekmektedir(Özel, 2008: 23).
- **Görüşme:** İşletmede, yapılan iş hakkında bilgileri doğrudan işi yapan personelden alınmasıdır. Bu yöntem, daha çok gözlem yönteminin eksik olduğu zihinsel ve fiziksel işlerin analiz yapılmasında kullanılmaktadır(Gümüş, 2005: 35).
- **Anket:** Bu yöntemde, işin nelerden oluştuğu, hangi ortamda yapıldığı ve bu işi yapacak kişinin özellikleri ile ilgili soruların olduğu bir yöntemdir. Bu sorular doğrudan işi yapan bireye sorulmaktadır(Şimşek, 2001: 48).
- **Daha Önceki İş Tanımlarının İncelenmesi Yöntemi:** Bu yöntem işin profili-gereksinimleri belirlenirken önceki yıllarda belirlenen iş tanımları baz alarak yapılmaktadır. Daha önce yapılan iş tanımlarının incelenme sebebi yapılacak olan ya da hazır alınacak olan iş tanımı ile benzer olmasını önlemektir. Yine eski yöntemlerin değil yeni iş profilleri temel alarak değişime açık olmaktır. Çünkü işletmenin zaman içinde yaşam evresi değişmektedir. Bu yüzden zamanla işletmede iş profili ya da iş gereksinimleri değişim gösterebilmektedir(Bingöl, 2016:93).
- **Çalışma Jurnali:** İşletmede, çalışanların günlük yaptığı işleri kayıt altına alındığı yöntemdir. Bu yöntemde, personelin işi ne kadar sürede ve nasıl yaptığı ile bilgileri kayıt altına alması istenir. Diğer yöntemlere göre uzun zaman aldığından maliyeti yüksektir(Decenzo and Robbins’dan [2010] aktaran Ekmekçi, 2017: 13). Çalışma jurnalinde, personel bazı zamanlarda işlerin gereksinimlerinden dolayı işletme dışında çalışmaktadır. Bu gibi işlerde personelin, işletmede gösterdiği

performans ile işletme dışında gösterdiği performans karşılaştırılır ve rapor hazırlanır(Göktaş, 2009: 27).

Personel seçim sürecinde, ön çalışma olan iş analiz sonuçlarının kullanıldığı alanlar ve seçim sürecinde fayda sağladığı konular aşağıdaki şekilde gösterilmektedir(Karaer, 2007: 29).



Şekil 8: İş Analiz Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar

Kaynak: Dersler'den [1994] aktaran Karaer, 2007: 29

2.3.1.2. İş Profili-Tanımı

İş tanımı, iş analizinde toplanan bilgilerin anlaşılır bir şekilde özetlenmesidir. Buradaki anlaşılır olması, herkesin anlayacağı bir şekilde özetlenmesi ve kurulan cümlelerin herkes tarafından aynı anlama sahip olmasıdır(Ataoğlu, 2009: 25-26).

İş analizi ile iş tanımı birbirini tamamlayan kavramlardır. Çünkü bir işletmede iş analizi yapılıyorsa onu takip eden bir iş tanım çalışması vardır. İş analizi ile iş tanımı arasındaki küçük farklılık “ iş analizi, işle ilgili bilgileri toplayan mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli bir şekilde sunan teknik” olarak ifade edilmiştir. İş tanım çalışmasının amacı, işletmeye personel sağlama ve seçme sürecine kolaylık sağlamaktır(Zobu, 2000: 19).

İşletmelerde, iş tanımları yapılırken dikkat edilmesi gereken unsurlar vardır. Bu unsurlar(Seleş, 2019: 49);

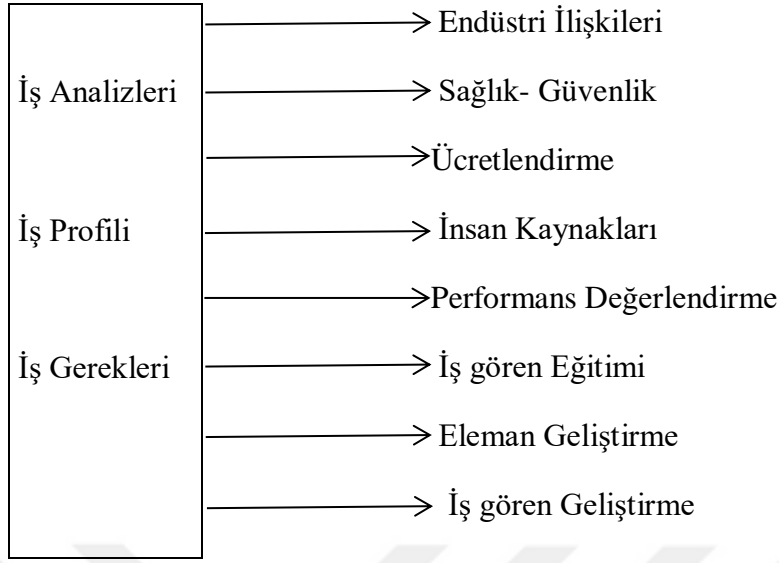
- ✓ İş ile ilgili yapılan incelemenin ne kadar detaylı olacağı önceden belirtilmesi,
- ✓ İş tanımlarında kullanılan cümlelerin zaman bakımından kapsamlı ve yoruma açık olmayan cümlelerin olması,
- ✓ İş tanımlarında, işletmede mevcut olan araç-gereçlerin kodlanarak belirtilmesi,
- ✓ İş tanımında bütünlüğün olması için işletmede yapılan işin tüm faaliyetlerinin eksiksiz olarak belirtilmesi,
- ✓ İşin ne kadar sürede ve ne sıklıkla yapıldığının belirtilmesi,
- ✓ İş tanımında, pozisyonların önem derecesi ve niteliklerinin belirtilmesi,
- ✓ İş tanım incelenmesi bittikten sonra elde edilen bilgilerin doğruluğu için yeniden kontrol edilmelidir.

2.3.1.3. İş Gereklere- Çalışan Profili

İş gereklere, “ çalışanların işlerini doğru ve verimli olarak yapabilmeleri için sahip olmaları gereken nitelikler, beceriler ve yetenekler konusunda bilgi veren bir belge” olarak ifade edilmiştir(Mirza, 2010: 175). İş tanımı, işin profilini, iş gereklere ise işe almak istenen personel profilinin belirlenmesidir. İş gereklere çalışmasında olması gereken özellikler(Tahiroğlu’ndan [2002] aktaran Özcan, 2006: 18);

- Fiziksel özellikler,
- Zihinsel özellikler,
- Sosyal ve Duygusal özellikler,
- Davranışsal özelliklerdir.

Personel seçim sürecinde yapılan ön çalışmaların amaçları aşağıdaki şekilde gösterilmektedir(Evsizler, 2006: 15).

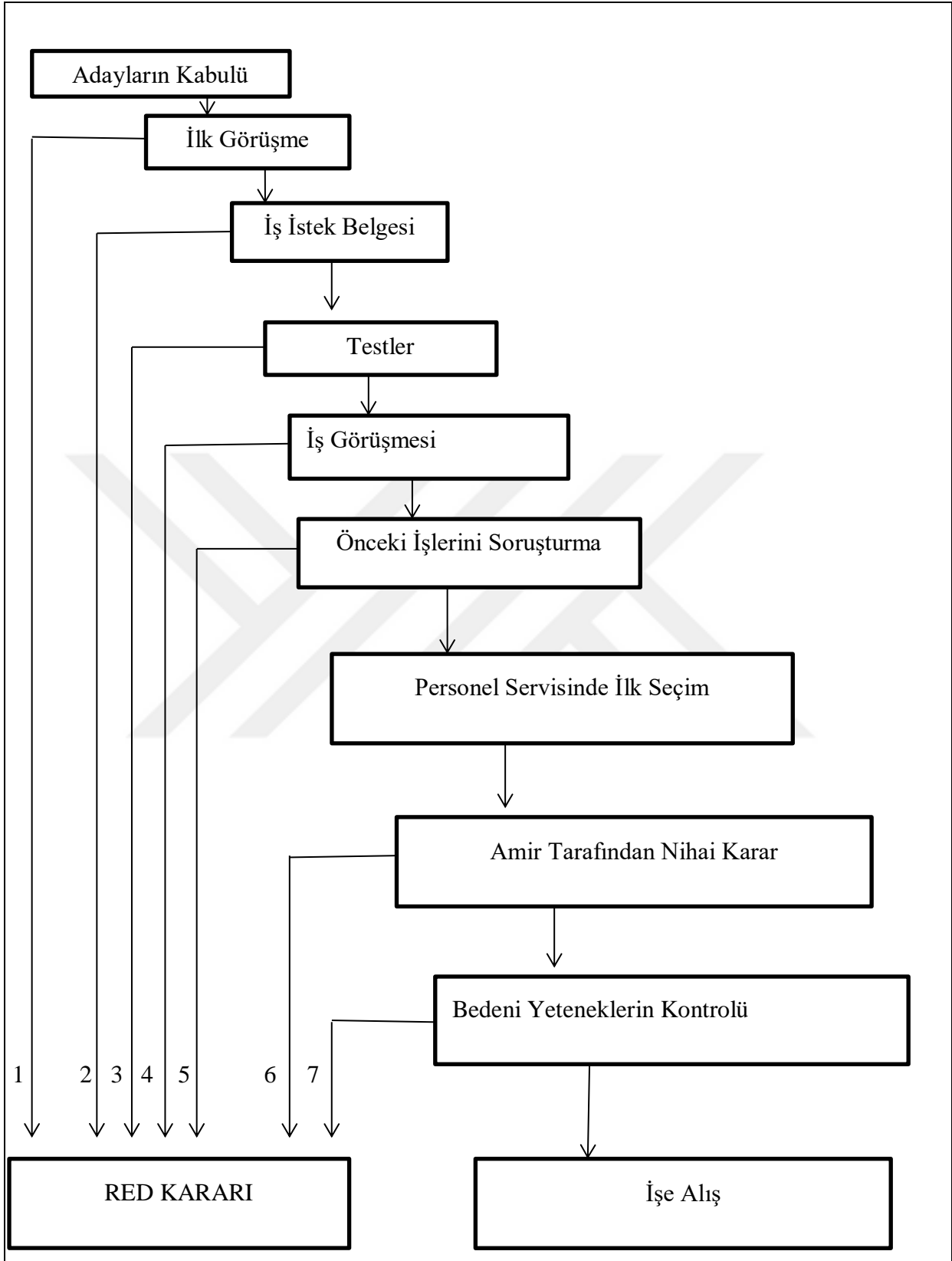


Şekil 9: Personel Seçiminde Yapılan Ön Çalışmaların Amaçları

Kaynak: Evsizler, 2006: 15

İşletmenin personel ihtiyacını karşılamak için yaptığı, personel planlama, iş analizi, iş profili ve çalışan profili ile ilgili çalışmalardan elde ettikleri bilgiler doğrultusunda, organizasyon şeması ve el kitabı oluşturmaktadır. Oluşturulan şema ve kitapta, işletmenin ne kadar ve hangi nitelikte çalışan ihtiyacı olduğu, pozisyonun önemi, niteliği, alınacak çalışanın önemi, işe uygunluğu, işletme içinde terfi, nakil vb. özetle personel seçim sürecinde yapılması gereken faaliyetler yer almaktadır(Göktaş, 2009: 52-53).

Aşağıdaki şekillerde personel seçim süreci farklı aşamalarda belirtilmiştir. Ama genel anlamda bakılacak olunursa personel seçim süreci, üç ana unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; işletmenin iş planları ve politikaları, personel seçiminde kullanılan yöntem ve araçlar, personel seçim kararıdır(Alpander'den [1982] aktaran Sofu, 2018:13). Bunların başarılı bir şekilde uygulanması için; personel seçimini yapan uzman kişinin, eğitilmiş, mesleki deneyiminin olması, adaletli olması, insan odaklı olması ve alınan kararın ortak olması gerekmektedir(Erdoğan, 2013: 86).

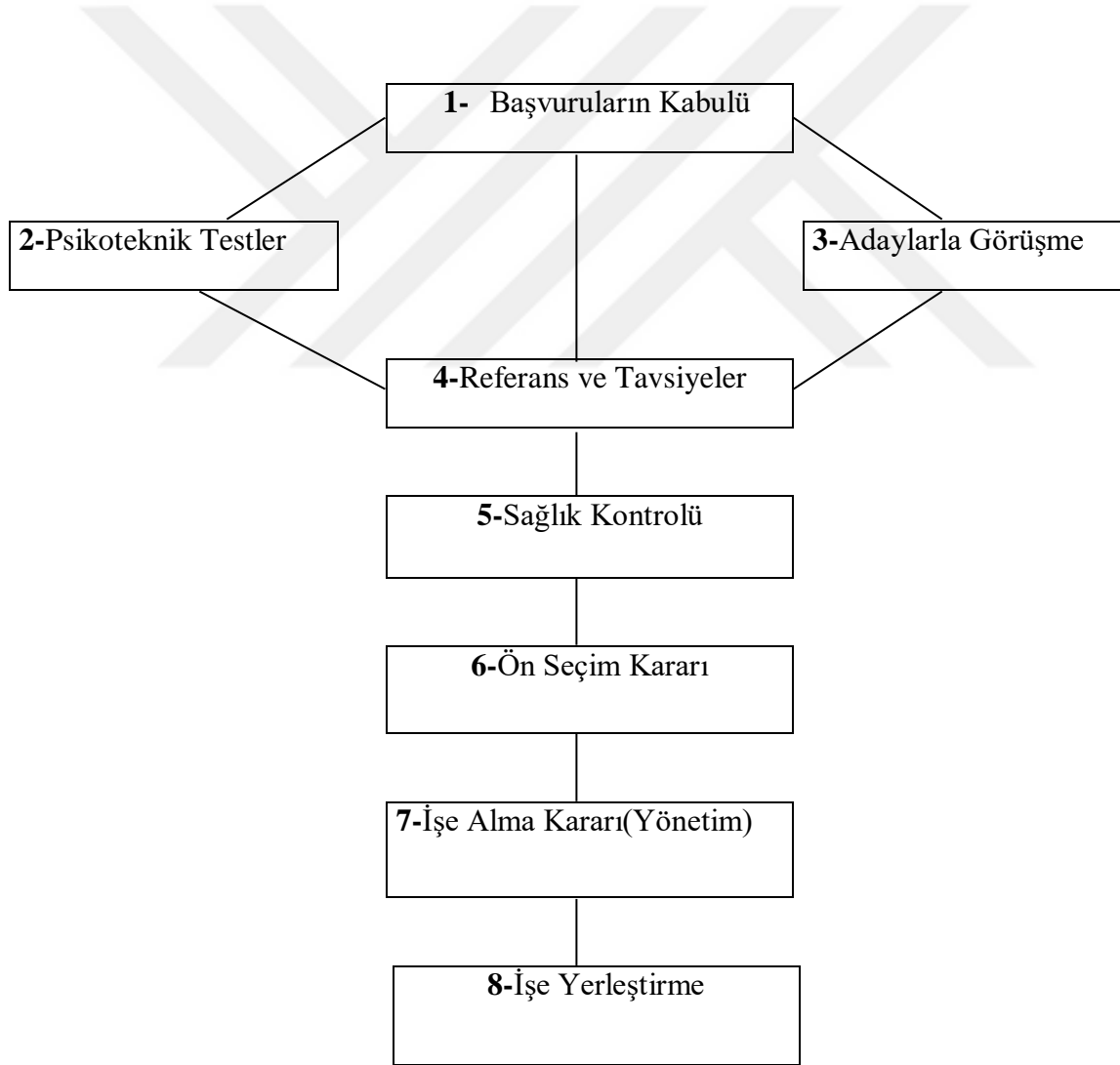


Şekil 10: Personel Seçim Süreci

Kaynak: Şenatalar, 1978: 120

- 1-Adayın fiziksel ve kişisel özelliklerinin işe uygun olmaması,
- 2-Kişisel verilerin olumsuzluğu,
- 3-Test sonuçlarının olumsuz olması,
- 4-İkinci olumsuz izlenim,
- 5-Önceki iş ve performansının olumsuz olması,
- 6-Alınan kararın olumsuz olması,
- 7-Sağlık kontrolü sonuçlarının olumsuz olması.

Başka bir kaynağa göre personel seçim süreci(Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 110);



Şekil 11: Personel Seçim Süreci

Kaynak: Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 110

Personel seçim sürecinde karar alınırken; işletmede yalnızca birim yöneticisi ya da İK yetkilileri tarafından değil kararın birim yöneticileri ile İK yetkililerinin birlikte alması daha doğru olacaktır. İK yetkilileri, işletmede hangi pozisyonun boşalacağını ve boşalan pozisyonun ne gibi özelliklerinin olduğunu ve buna göre personelin niteliği ve sayısını belirledikten sonra birim yöneticisine bildirmesi doğru kararın alınmasını sağlayacaktır. Personel seçim sürecinin her aşamasında karar verilirken göz önünde bulundurulması gereken temel ölçüt; İşletmede boşalan ya da boşalacak olan pozisyonun özellikleri=Aday havuzunda bulunan adayların nitelikleri(Kişi-İş uyumu)'dir (Akın, 1998:9; Özgen ve Yalçın, 2015:116).

2.3.2. Personel Seçim Sürecinde Uygulama Aşaması

İş gören seçim sürecinin uygulama aşaması, hazırlık aşamasında yapılan tanımlar doğrultusunda işe en uygun adayın alınması için gerekli görüşmelerin, testlerin, referansların ve değerlendirmenin yapılmasıdır(Öztürk Çiftçi, 2004: 40).

2.3.2.1. Başvurunun Kabulü-Ön Görüşme

İşletmelerde, personel seçim sürecinde ön çalışmalar yapıldıktan sonra başvuruların kabulü ve ön görüşme yapılmaktadır. İşletmeye başvurular, mektup, faks, bilgisayar ve bizzat işletmeye gelerek yapılmaktadır. Faks, mektup ve bilgisayar gibi başvurular genellikle işletmeye gelemeyenler için tercih edilmektedir(Özkan, 2007:6).

Ön görüşme, yüz yüze, telefon ve internet aracılığıyla olmaktadır. Ön görüşme kısa süreli, ayaküstü yapılmakta ve görüşme esnasında adayın fiziki yeterliliğine, eğitimi, deneyimine dikkat edilir ve adayın işletmede beklentileri ve nasıl bir iş aradıkları öğrenilmeye çalışılmaktadır. Eğer kriterlere uygun aday varsa başvuru formunu doldurulması istenir. Başvuru formu, “nitelikleri, deneyimi ve işle ilişkili diğer verileri kapsayan istihdam bilgisinin temel kaynağı” olarak ifade edilmektedir(Bingöl, 2016: 241; Dinler, 2006: 10).

Başvuru formunda sorular net ve anlaşılır olmalıdır. Bazı işletmeler başvuru formu doldurma konusunda el yazısına önem vermektedir. Çünkü adayın yazı stili, karakteri hakkında bilgi verdiği görüşündedir. Başvuru formunda bazı bilgiler adayın beklentileri hakkında bilgi vermektedir. Ayrıca başvuru formunun dikkatli bir şekilde okunup

doldurulması ve aday tarafından imzalanması ileride oluşabilecek problemleri engellemektedir(Gider, 2015: 39-40).

Başvuru formu hazırlanırken işletmedeki üst düzey yöneticilerin istekleri doğrultusunda, aday hakkında tüm bilgileri içerir genişlikte, sadece bir özellik ya da yetenek için değil tüm özellikleri kapsar nitelikte, form bilgisayar ortamında hazırlanabilir, ve işlenebilir nitelikte olmalıdır(Harbili, 2009: 50).

Başvuru formunda elde edilmek istenen bilgiler, işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Ama genel olarak başvuru formunda olması gereken bilgiler(Dolgun, 2007: 96-97);

- Adayın, kişisel bilgileri(ad-soy ad, yaş, medeni hali, evli ise çocuk sayısı)
- Adayın, işletmeye hangi pozisyon ya da bölümde çalışmak istediği,
- Adayın, eğitim durumu ile ilgili bilgiler,
- Adayın, yapmak istediği iş ile ilgili eğitim aldığı kurs bilgileri,
- Adayın, başvurduğu pozisyona göre yabancı dil bilgisi,
- Adayın, daha önce hangi alanda ve ne kadar süre çalıştığı bilgiler,
- Adayın daha önce çalıştığı kişiler ile ilgili bilgiler(amirleri ve üst düzey yöneticilerin bilgileri),
- Adayın daha önce yaşadığı sağlık sorunu, kaza ya da hastalık bilgileri,
- Adayın en son çalıştığı kurumda aldığı ücret,
- Adayın başvurduğu pozisyonun gerektirdiği bilgisayar kullanım düzeyi ya da program bilgileri,
- Bütün bu bilgilerin doğru olduğuna ve adayın onayladığına dair aday imza atması.

2.3.2.2. Psikoteknik Testler

Psikoteknik kavramı, ilk defa 1903 yılında Almanya'da Wilhelm Stren tarafından ortaya atılmış ve ABD'de taşıtlar dairesine ve Fransa'da tramvay kullanımı için personel seçiminde kullanılmıştır. 1905 yılında Alfred Binett tarafından ilk psikoteknik laboratuvarı açılmıştır. 1909 yılında ABD'de Frank Parsons tarafından mesleki yönelim konusu ilgili eser yayınlanmış yine Rusya'da, Rybakoff tarafından kişiliğin incelenmesi ile ilgili eserler yayınlanmıştır. Psikoteknik testler, çalışanları iş ortamında fiziksel ve düşünsel(zihinsel)

olarak test etme yöntemidir. Psikoteknik testler iş analizinden sonra ve iş analize uygun olarak yapılmalıdır(Spor, 2001: 14-15). Türkiye’ de ise fiziksel ve düşünsel ölçme test(psikoteknik) yöntemi 1915 yılında Zeka Test ’inin Türkçeye çevrilmesiyle başlamıştır(Ardıç, 2004: 7).

Personel seçim sürecinde, ön görüşmeden sonra adayın zihinsel, bedensel ve kişilik özelliklerinin işe uygunluğunu nesnel bir şekilde ölçmek ve değerlendirmek için psikoteknik yöntem uygulanmaktadır. Bu aşama da psikoteknik yöntemle ölçme ve değerlendirme yapıldıktan sonra adaylar arasında eleme gerçekleşir ve adaylara bildirilir. Başarı gösteren adaylar ise görüşmeye alınmaktadır(Balkan, 2012:25).

Ölçme ve değerlendirme yöntemi, adayda bulunan tüm özelliklerin, yöntemin kendine ait bir sistem kapsamında toplanması aynı zamanda adayın farklı özelliklerinin olup olmadığını bulmaya çalışan davranış bilimidir(Erdoğan'dan [1992] akt. Hanay, 2019: 40).

İşletmelerin, psikoteknik yöntemini uygulama nedenleri(Özlu, 2006: 202; Ardıç, 2004:8-20):

- Personel seçim sürecine kolaylık sağlama,
- Personeli doğru işe yönlendirme,
- Personel- iş uyumu sağlama,
- İşletmedeki personeli bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona kaydırma,
- İş kazalarını en aza indirme,
- Eğitim programlarının etkinliğini sağlama ve artırma.

Personel seçim sürecinde, psikoteknik yöntemin uygulanması için personel seçim sürecine uyarlanması gerekmektedir. Bu uyarılama belirli aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar(Erdoğdu, 2013: 127-128):

- İşletmenin ve personel alımı yapılacak pozisyonun özelliklerinin belirlenmesi,
- İş spesifikasyonun belirlenmesi,
- Pozisyonun niteliklerine göre değerlendirme yapılması,
- Değerlendirme yapıldıktan sonra adaylara test bataryaları uygulanarak, adaylar arasında eleme yapılmasıdır.

2.3.2.3. Testlerde Bulunması Gereken Özellikler

Psikoteknik testlerde bulunması gereken özellikler(Bahadınlı, 1997: 6);

- **Geçerlilik:** Psikoteknik testlerin özelliklerinden öncelikle geçerlilik gelmektedir. Çünkü, geçerlilik düzeyi düşük olan testlerde, personel seçim sürecinde yapılan hata

oranları artmaktadır. Geçerlilik özelliği, adayın hangi niteliğini, bu niteliğin nasıl ve ne kadar doğru ölçmesi gerektiğini belirtmektedir. Uygulanacak testin geçerliliğine bakılırken; adayın ölçülmek istenen niteliğinin işe uygun olması, uygulanacak testin güvenilirliği ve adayın ölçülmek istenen niteliğine dikkat edilmelidir(Günay ve Çarıkçı, 2019: 183; Çevik, 2010:34).

Bir teste güvenilirlik ve geçerlilik özelliği bir arada bulunmak zorundadır. Çünkü, testin güvenilir olması, testin geçerliliğini sağlamaktadır. Ama testin geçerli olması güvenilir olduğu anlamına gelmemektedir(Dirlik, 2013: 16).

Geçerlilik, personelin testlerdeki gösterdiği başarı ile iş esnasında gösterdiği başarı arasında olumlu yönde bir ilişkinin olmasıdır(Ardıç, 2004: 55). Geçerlilik, işletmeden işletmeye farklılık göstermekte ve adayda sadece test edilmek istenen özelliğin ölçülmesidir(Gürer, 2004: 67-68).

- **Güvenirlilik:** Testin, farklı zaman ve durumlar aynı kişilere uygulandığında sonuçların aynı olmasıdır(Gürer, 2004: 68). Psikoteknik testlerde güvenilirliği sağlayabilmek için ya da güvenilirlik oranını artırabilmek için güvenilirliği etkileyen hata kaynaklarını tespit etmek ve bu hataları en aza indirmek gerekmektedir. Bu hata kaynakları; testin uygulandığı aday, testi uygulayan birey, testin uygulandığı ortam ve testin kendisidir(Yelboğa, 2008: 19).
- **Tarafsızlık:** İşletmenin, personel seçiminde uygulayacağı testin belirli kişilerin düşünce ya da görüşü olmaması, teste hazırlanan soruların adayı yönlendirme özelliğinin olmaması ve sorulara verilen cevapların tarafsız bir şekilde değerlendirilmesidir. Ayrıca uygulanan test adayın performansını, tutumunu ve kişilik özelliğini analiz etmesi gerekmektedir(Harbili, 2009: 50).
- **Homojenlik:** Personel seçim sürecinde adaylara uygulanacak testin, adayların bir özellik veya yeteneğinin ölçülmesidir. Çünkü test de bulunan soruların birden fazla özelliği ölçmeye yönelik olması değerlendirme güçlüğüne neden olabilir(Çevik, 2010:36).
- **Duyarlılık:** Bu özellik, teste tabi tutulacak olan bireylerdeki mevcut olan nitelikler arasında belirli farklılıklar vardır. Bu farklılıkların, test uygulandıktan sonra sonuç olarak adaylar arasında “çok iyi”, “iyi”, “orta” gibi düzeyler olarak belirtilmesidir. Psikoteknik testlerde bu özelliğin sağlanması için, testlerdeki soruların zorluk derecesine göre sıralanması ve buna göre süre verilmesi gerekmektedir(Öztürk’ten [1995] aktaran Evsizler, 2006: 65-66).

- **Kullanışlılık:** Uygulanacak testin maliyetinin düşük ve zaman bakımında kısa olması önemlidir. Çünkü uygulanacak test belirlendikten sonra uygulama sırasında test için uzman kişi ve araç-gereç giderleri olacaktır. Bu giderlerin fazla olmaması işletme açısından önemlidir. Süre açısından ise, eğer testin cevaplanma süresi uzun olur ise adayın sıkılmasına neden olacak ve adayın doğru bilgi vermemesi, testin sonucunu olumsuz etkileyecektir(Zobu, 2000: 66).
- **Standardizasyon:** Adaylara uygulanan psikoteknik testlerde standartlık özelliği, testlerin uygulanış şekli ve puanlama ölçütlerinde herhangi bir değişiklik olmadan farklı zamanlarda aynı adaylara ya da aynı zamanlarda farklı adaylara uygulanması sonucunda alınan puanlamanın benzer olması, çıkan sonuçların belirli bir koşul ya da özelliklerle karşılaştırma yapılması bu karşılaştırma adayların kendi aralarında yapılmasıdır(Çoban, 2008: 73; Zobu, 2000: 67).

2.3.2.4.Psikoteknik Test Türleri

Personel seçim sürecinde uygulanan Psikoteknik testler belirli amaçları vardır. Bunlar, işe uygun adayın alınması, alınan adayın doğru pozisyona yerleştirilmesi, seçim kararı verilirken tarafsız davranılması gibi amaçlardır. Bu amaçları daha önceki konuda bahsedilmiştir. Adayların özelliklerini belirleyen test türleri şunlardır(Boyraz, 2002: 33).

2.3.2.4.1. Zeka Testleri (Bilişsel Yetenek Testleri)

Bilişsel yetenek testleri, personel seçim sürecinde kullanılan eski yöntemlerden biridir. Bu yöntem, seçim sırasında adaylar arasında tarafsız bir şekilde adayın iş performansını tahmin etmektir(Robertson and Smith, 2001: 453).

Zeka testleri, adaylar arasında zihinsel açıdan farklılıkları belirlemek için uygulanmakta ve işletmede boşalan pozisyonun önemine göre düzeyleri değişmektedir. Üst düzey yönetici ile alt düzey çalışan için aynı zeka testi uygulanmamaktadır(Şimşek, 2008: 55). Zeka testleri adayın öğrenme yeteneği, sorunla karşılaştığında çözüm bulabilme ve hafıza gibi bilişsel olguları tespit etme de kullanılmaktadır(Arslan, 2016: 30).

Zeka testlerindeki, sonuçlara göre adayın doğru pozisyona yerleştirilmesi önemlidir. Çünkü test sonucu yüksek ise adayı düşük pozisyona yerleştirilmesi bazı problemlere neden

olacaktır. Bu sorunlar; memnuniyetsizlik, işgücü devir hızının artması, çalışma ortamında uyum sorunlarıdır(Gürer, 2004: 82).

Türkiye’de uygulanan bireysel zeka testleri, “StanfordBinet Zekâ Testi, Wechsler Zekâ Ölçeği, K.I.T Zekâ Testi-Kaufman kısa zeka ölçeği-, Merrill-Palmer Ölçeği” iken; uygulanan grup zeka testleri ise, “ Cattell Zeka Testi, Otis Beta Zihin Yeteneği Testi, Analitik Zeka Testi (From A)” olarak belirtilmiştir(Salman vd., 2017: 62).

Zeka test sorularının hazırlandığı konular(Kızıloğlu, 2012: 59-60);

- Şekil eşleştirme,
- Parçaları dağılmış resmi, yeniden birleştirme,
- Matematikte dört işlem yapma,
- Sözel olarak, kavramın eş anlamlısını ve zıt anlamlısını ifade etme,
- Harflerin karıştırılması ve bu harflerden anlamlı bir kelime oluşturma,
- Sayıları aritmetik olarak yazma ve devam edebilmedir.

2.3.2.4.2. Yetenek Testleri(Sayısal/Sözel)

Yetenek, insanın sonradan kazandığı özellik değil önceden mevcut olan özellikleridir. Adayın yetenekleri, iş ile ilgili eğitim verilmeden önce yetenek testleri ile öğrenilmektedir(Boyras, 2002: 35).

Yetenek testleri, adayın fiziksel ve düşünsel yeteneklerini belirlemeyi sağlamaktadır. Çünkü adayın yeteneği, işletme içerisinde davranışını ve performansını etkileyen önemli unsurdur. Adayın, fiziksel özelliğini belirlemek için alet testler kullanarak el ve parmak becerilerini, koku, tat ve renk fark edebilme, aynı zamanda zihinsel yetenekleri belirlemek için kağıt ve kalem testleri uygulayarak kavrama, ezberleme, problem çözebilme gibi yetenekleri belirlenmektedir(Akdeniz, 2010: 77; Şimşek, 2008: 55).

Yetenek testleri uygulama aşamasında adayın zihinsel ve fiziksel bakımında uygun olması yani adayın yorgun ya da heyecanlı olmaması gerekmektedir. Bunun için test uygulanmadan önce adayın teste hazır olması gerekmektedir. Yetenek testleri, adayın sadece bir yeteneğini ya da birden çok yeteneği ölçülebilmektedir. Test öncesinde adayın bir ya da daha fazla yeteneği ölçülmek istendiği belirtilmesi gerekmektedir.(Özcan, 2006: 62-63).

2.3.2.4.3. Kişilik Testleri

Kişilik kavramı, insanın tutum, davranış, fikir ve görüşlerinden oluşan karışık bir kavramdır. Kişilik, karışık bir kavram olduğundan ölçülmesi zordur(Ataoğlu, 2009: 57). Her insan, olay ve durumlar karşısında farklı tutum, davranış, görüş sergilemektedir. Bu farklılık adayın kişilik özelliklerine uygun pozisyona yerleştirilmesi için kişilik testinin uygulanmasına neden olmaktadır(Şen, 2008: 65).

İşletmedeki çalışanların başarısını bilgi, beceri ve yetenek gibi özellikler ile birlikte kişilik özellikleri de etkilemektedir. Çünkü, çalışanın ortama uyum sağlaması, diğer çalışanlar ile iletişim kurması, sorumluluk alması, kendine güvenmesi, olaylara karşı duyarlı olması işletme içinde başarısını ve performansını etkilemektedir(Hattat, 2019: 14).

İşletmeler, adaylara kişilik testleri uygularken iki önemli unsura dikkat etmesi gerekmektedir. Bu unsurlar, kişilik özelliklerinde farklılığı kabul etmek ve adayların kişilik testlerinde sorulara cevap verirken dürüst olmasını sağlamaktır. Çünkü aday soruları cevaplarırken işe alınmak için işe uygun cevaplar verebilir bu ise testin güvenilirliğini etkileyebilir(Çöllü, 2009: 26).

Ülkemizde ve diğer ülkeler de kullanılan kişilik testleri; “Hacettepe Kişilik Envanteri, İş Betimlemesi Ölçeği (İBÖ), İş Doyumu Ölçeği, İş Stresi Ölçeği, NEO-FFI Kişilik Değerlendirme Ölçeği, Yöneticiye Güven Ölçeği, Rorschach Testi, Edwards Kişisel Tercih Envanteri, Kuder Tercih Envanteri, NEO PI-R, Adjective Check List, 16PF Kişilik Envanteri, 16PF Select Kişilik Envanteri, Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri, Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri-2, Thomas Kişilik Envanteri ”dir(Ergin, Güldürsün ve Polat, 2014: 17).

2.3.2.4.4. İlgî Testleri

İlgî, bireyin herhangi bir uğraş, çaba göstermeden, bireye özel ve karakteriyle ilişkili olan, bireyin yapmaktan hoşlandığı faaliyetlerdir(Gider, 2015: 63).

İlgî testlerinin uygulanması uzmanlık gerektiren bir iştir. Adayın ilgili olduğu iş ile başarılı olduğu iş aynı olmayabilir. Çalışan işinde başarılı olabilir ama yaptığı işe ilgisi olmayabilir. Bu gibi durumları anlamak için yani çalışanın işine karşı tutum ve davranışı belirlemek için ilgî testlerinde kontrol soruların olması gerekmektedir. İşletmelerin kullandığı

ilgi testleri; “Strong’un mesleki ilgi anketi” ve “Kuder ’in tercih bildirim testleri ”dir(Ardıç, 2004: 61).

İlgi testleri, aday seçim sırasında ya da kişinin meslek seçim sırasında uygulanmaktadır. İlgi testi, adayın neye ilgi duyduğu neye istek gösterdiği belirtmektedir. İşletmelerde personel seçim sırasında açık pozisyonların niteliklerine göre adayın ilgi alanını belirlemede ve çalışmak istediği pozisyona yerleştirmede kullanılmaktadır(Tolan, 2006: 149). İlgi testleri, personel seçim sürecinde net kararın belirlenmesi amacıyla değil adayın ilgi, istek ve zevkleri hakkında bilgi edinmek için yapılmaktadır(Mondy’dan [2008] aktaran Erdal, 2018: 34).

2.3.2.4.5. Başarı Testleri

Başarı testleri, adayın iş ile ilgili bilgisini test etmek için uygulanmaktadır. Hazırlanışı kolay olduğu için en çok tercih edilen test türüdür. Başarı testleri uygulamasında, adaya yapılması gereken işin bir bölümü verilerek adayın başarı düzeyine bakılır. Eğer aday verilen işte yeterli başarı gösteremez ise adayın işin tamamında başarı gösteremeyeceği anlamına gelmektedir(Günçağlayan, 2007: 41-42).

Başarı ile yetenek testi arasındaki fark, yetenek testleri adayın bir işi öğrenebilir mi ya da kavrayabilir mi bunu değerlendirirken; başarı testleri ise adayın öğrenme düzeyini belirlemektedir. Yetenek testleri ile adayın geliştirilebilir özelliklerine, gelecekte adaya verilen işlerde yeterli olabileceği ölçülmeye çalışılmaktadır. Başarı testleri ise şuan için geçerlidir(Yetimaslan, 2010: 22).

Diğer uygulanan psikoteknik testler(Hanay, 2019: 44);

- **Kullanılan malzemeye göre**(Akın, 2004: 21):
 - ✓ **Aletli testler:** Bu testler ile adayın zihinsel yetenekleri ile birlikte fiziksel becerileri ölçülmektedir.
 - ✓ **Kağıt-kalem testleri:** Adayın zihinsel özelliklerini, anlama, algılama, kavrama, zeka, yeni şeyler üretilme gibi özelliklerini belirlemeye yöneliktir.
- **Uygulama Biçimlerine göre**(Buyruk, 1993: 68):
 - ✓ **Bireysel testler:** Testin adaylara tek aday halinde uygulandığı yöntemdir.
 - ✓ **Grup testleri:** Testlerin adaylara grup halinde uygulandığı yöntemdir.
- **Değerlendirme Biçimine Göre**(Aygün, 2010: 59):

- ✓ **Genel Testler:** Adayın tüm bilgi, beceri ve yeteneklerini yani genel niteliklerini ölçmek için uygulanmaktadır.
- ✓ **Öznel Testler:** Adayın pozisyon için sadece bir özelliği ölçülmek isteniyorsa bu testler tercih edilmektedir.
- **Kültürel Yapıya göre testler:** Bu testlerin adayların kültürlerine göre hazırlanmaktadır. Adayların anlayacağı bir şekilde olmalı ve adayın kültürünü yansıtacak şekilde hazırlanmalıdır. Bu testler farklı diller ve kültürlere göre de hazırlanabilmektedir(Hanay, 2019: 47).
- **Uygulama Amaçlarına Göre Testler**(Aygün, 2010: 60; Gider, 2015: 57):
 - ✓ **Öngörü testleri:** Adayın gelecekte kişilik özelliklerini, davranışlarını tahmin etmek ve hangi işi yapabileceğini tespit etmek için uygulanmaktadır. Kişilerin mesleğini seçmeden önce uygulanan testlerdir.
 - ✓ **Hız testleri:** Bu teste adayın ne kadar hızlı olduğunu belirlemek için adaya belirli zaman verilerek soruları cevaplaması istenir.
 - ✓ **Güç testleri:** Adayın işin gerektirdiği güç konusunda yeterli olabileceğine bakılmaktadır. Adaya bu test için belirli bir zaman verilmemektedir.

2.3.2.5. İş Görüşmesi –Mülakat

Mülakat, hayatımızın tamamında yer almaktadır. Özellikle teknoloji ve iletişim araçlarından sonra hayatımızın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bundan dolayı David Silverman “ bir mülakat toplumunda yaşadığımızı” ifade etmiştir. Hayatımızın tamamında olduğu için basit ve kolay gibi görünür ama kolay değildir. Başarılı ve verimli bir mülakat için öncesinde bir planın yapılmış olması gerekir ve mülakat sırasında görüşülen ile görüşenin ne kadar doğru bilgi verdiği ya da etkili olduğu önemlidir. Mülakat yapıldığı konuya göre farklılık göstermekte ve biçimlenmektedir. Örneğin, doktor hasta arasında yapılan görüşme sağlığa odaklanırken, iş görüşmesinde ise iş dünyasına odaklanmaktadır(Çetin ve Arslan, 2016: 6-7).

Görüşmenin endüstri ilişkilerde önemi, 1920’li yıllarında Western Elektrik Şirketinin Hawthorne Fabrikasında yapılan araştırmalar sonucunda anlaşılmıştır(Bingöl, 2016: 253).

Görüşme, personel seçim yöntemlerinde maliyet ve uygulama açısından en kolay yöntem olduğu için en çok tercih edilen yöntemdir. Ama bazı araştırmacılar tarafından geçerliliği kabul edilmeyen yöntemdir. Çünkü görüşme esnasında, adaydan hoşlanılmadığında

ya da adaya önyargılı yaklaşıldığında yanlış karar verilebilir(Akova, Sarıışık ve Akbaba, 2007: 278).

Görüşme, diğer yöntemlerle kıyaslanacak olunursa; kağıt üzerinde değil yüz yüzedir, aday diğer yöntemlerde yanlış bilgi verebilir ama görüşme yönteminde yüz yüze olduğu için adayın mimiklerinde ve davranışlarında rahatlıkla fark edilebilir. Ayrıca görüşme yöntemi ile adaya işletme hakkında bilgi verilir ve adayın daha yakından tanınması ve bilgi edinilmesi kolaylaşmaktadır(Çavdar ve Çavdar, 2010:88).

Görüşmenin her işletmede olduğu gibi genel ve bazı konular hakkında bilgi vermek için sübjektif amaçları vardır. Genel amaçları, işletme ve iş hakkında bilgi vermek, aday hakkında bilgi almak, sorun çözmek ve ikna etmektir. Öznel amaçları ise işletmede personel alımı, terfi ettirme, çalışan çıkarma, disiplini sağlama, danışmanlık hizmeti sunma ve ürünü satma gibi konular hakkında bilgi vermektir(Zobu, 2000: 38). Ayrıca görüşme yönteminin, Gatewood and Fiel'in 1998 yılında yapmış olduğu çalışmada "iyi vatandaşlık" davranışları olan "bağlılık, vicdanlılık, istikrar ve azim" gibi durumların ortaya çıkmasında etkili olduğu anlaşılmıştır(Werner'den [2000] aktaran Hanay, 2019: 29).

Görüşme yönteminde olması gereken aşamalar(Şimşek ve Öge'den [2015] akt. Yanbıyık, Buluç ve Demirtaş, 2017: 200):

- Aday ile görüşmeyi yapan görevlinin karşılıklı tanışması,
- Adayın kendini tanıtmaması,
- Aday kendinin tanıtırken, uzman görevlinin görüşme esnasında takıldığı yerlerde adaya sorular sorması,
- Adayın, görüşme esnasında işe uygun olup olmadığını belirleme,
- Görüşme sonunda adaya geri dönüş yapılması,
- Adaya geri dönüş nasıl yapılacağını söylemesi,
- Adayın ücret beklentisinin öğrenilmesi,
- Görüşmenin sona ermesi.

Görüşme yapı, yöntem ve içeriğe göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, iş deneyimi olan aday ile iş deneyimi olmayan adaya farklı sorular sorulmaktadır. Yeni mezun olan adaya sorulan sorulardan; “Olumlu bulduğunuz kişilik özelliklerinden bahseder misiniz? Master yapmayı düşünüyor musunuz? Yaptığınız stajlardan bahseder misiniz? Okuldaki proje çalışmalarından neler yaptınız?” bazılarıdır(Tahiroğlu'ndan [2003] aktaran Özer, 2013: 11). İş deneyimi olan birine sorulan sorular ise: “Daha önce hangi işlerde ve ne kadar süreyle

çalıştınız? Geçmişte en çok hangi işi sevdiniz? Önceki işinizde gelişmenizi sağlayan neler yaptınız? Geçmişte karşılaştığınız en önemli iş problemi neydi? Özel başarılarınız ve ödüllerinizi var mı?” bazılarıdır(Şimşek, 2008: 64).

Görüşme öncesinde ve esnasında, görüşmeyi yapan birey ya da uzman kişiden kaynaklı hatalar ya da görüşme esnasında yapılmaması gereken davranışlar vardır. Bunlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir(Kızıldağ ve Sözen, 2018: 950).



Tablo 1: Görüşmede Yapılan Hatalar

Görüşmeye Katılan Adayın Sözel Davranışları	Yabancı dil bilgisine sahip olma, Bölgesel şiveye sahip olma,
Görüşmeye Katılan Adayın Fiziksel Görünümü-Dış Görünümü	Sözel olmayan davranışlar (Göz teması, gülümseme, başını sallama) Fiziksel çekicilik, Koku, Giyim tarzı,
Görüşmeyi Yapan Uzman Kişinin Özellikleri	İşe ile ilgili aldığı eğitim, İş ile ilgili deneyim,
Görüşmeyi Yapan Uzman Kişinin Fiziksel Davranışları	Adaya yönelik davranışlar Adaylara verdiği görüşme süresi
Görüşmeyi Yapan Uzman Kişinin Zihinsel Davranışları	Karar verme süresi, Doğrulayıcı bilgi arama, Adaylar arasındaki bireysel farklılıklar, Adaylar arasında sınıf oluşturma, eski-yeni etkisi, Kıyaslama etkisi, Kendine benzetme etkisi, Hale etkisi, Kişisel beğenme yanlılığı
Görüşmeyi Yapan Uzman Kişinin Objektif olmaması	Cinsiyet, dil, din, yaş ayrımcılığı, Engelli adaylara ayrımcılık
Diğer etkenler	Geçerlilik yanılsaması Görüşmeci eğitim

Kaynak: Andersen'dan [1992] aktaran Kızıldağ ve Sözen, 2018: 950

2.3.2.6. İş Görüşme Süreci

İş gören seçim sürecinde mülakat yöntemi hazırlık, uygulama ve değerlendirme olarak üç aşamadan gerçekleşmektedir(Tarhan, 2006: 9).

2.3.2.6.1.Hazırlık Süreci

İş görüşmesi, hazırlık sürecinde görüşmenin kimlerle, ne zaman, nerede, nasıl ve görüşme yönteminin belirlenen aşamadır. Hazırlık aşamasında, adayların doldurduğu başvuru formları değerlendirmeye alınır ve uygun olan aday belirlenip görüşme için işletmeye çağrılmaktadır. Görüşme zamanı genellikle sabah saati olarak belirlenmektedir. Çünkü sabah saatlerinin daha verimli olduğu düşünülmektedir. Görüşmenin verimli olması için odanın görüşmeye uygun olması, görüşmeyi yapacak kişilerin masada oturma düzeninin belirlenmesi, not alınması için gerekli araç-gereçlerin ve formların olması, adayın kendini rahat hissetmesi önemlidir(İkiz, 2008: 73).

Hazırlık süreci, personel alımı yapılacak pozisyonun özelliklerinin ve aday ile ilgili bilgilerin gözden geçirildiği, adayın iş konusunda deneyimli ya da deneyimsiz ise hangi konularda, hangi soruların sorulacağı ve görüşmenin ne kadar süreceği belirlendiği aşamadır(Balkan, 2012: 38-39).

2.3.2.6.2.Uygulama Süreci

İş görüşmesinin uygulama sürecinde ise belirlenen görüşme günü ve saatinde adayın rahat, dostça bir şekilde karşılanması ve görüşmeye başlanmasıdır. Görüşmeye gelen adayın kendini rahat hissedebilmesi için adayı karşılayan görüşmecinin tutum ve davranışları önemlidir. Görüşmecinin, görüşmeden önce kendini görüşmeye hazırlaması ve yeterli bilgileri elinde bulundurması, görüşmenin olumlu ve kısa zamanda bitmesini sağlayacaktır. Aksi halde görüşmeye daha önceden hazırlanmamışsa görüşme süresi kendisi ve aday için sıkıcı ve verimsiz olacaktır. (Şanlıer, 2009: 74).

2.3.2.6.3. Değerlendirme Süreci

Görüşmenin sona erdiği ve görüşmecinin görüşme esnasında aday ile ilgili elde edilen bilgilerin değerlendirmesi ve değerlendirme sonucunda raporun hazırlandığı aşamadır(Küçük, 1999: 39).

Bazı görüşmeler yoğun olduğundan yani aday sayısı çok olduğu zaman bu adaylarla tek tek görüşme yapıldığı için görüşme bittikten sonra görüşmecinin aday ile ilgili bilgilerini hemen form ya da rapora aktarması daha doğru olacaktır. Çünkü görüşme bittikten sonra diğer görüşmeye geçilmesi önceki aday ile ilgili bilgilerin unutulması ya da gözden kaçmasına neden olabilir(Erdal, 2018: 37).

2.3.2.7. İş Görüşmesinin Türleri

Görüşme yapısına, içeriğine ve yöntemine göre 3'e ayrılmaktadır. Görüşme yöntemlerinden hangisinin seçileceğinde etkili olan unsurlar vardır. Bu unsurlar; "işletme politikaları, iş gücü planlaması, personel seçim sürecinde görevli olan yöneticilerin tutumu ve çevresel koşullar" olarak ifade edilmektedir(Balkan, 2012: 35).

Görüşmenin yapısına göre, "yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmamış ve karma görüşme" görüşmenin içeriğine göre, "davranışsal görüşme, durumsal görüşme, stres görüşmeye iş içeriğine göre görüşme" ve uygulanma yöntemine göre görüşmeler, " birebir görüşme, grup/ panel görüşme, sıralı görüşme" dir(Ataoğlu, 2009: 71-77; Özer, 2013: 11).

2.3.2.7.1. Yapılandırılmamış(Serbest) Görüşmeler

Planlı olmayan görüşme, önceden herhangi bir hazırlığın yapılmadığı, görüşmenin akışına göre soruların, konunun ve sürenin belirlendiği sohbet havasında bir görüşme türüdür. Bu görüşmede görüşmeyi yapan yetkili ya da uzman kişinin bilgisi çok önemlidir. Çünkü sorular görüşme esnasında belirlendiği için konudan konuya geçiş yapabilir ama konudan çok uzaklaşmaması gerekir. Bu görüşmedeki amaç adayın işe uygun olup olmadığı nedenleri ile belirtmektir(Şenalp, 1998: 71; Özer, 2013: 13). Ayrıca bu görüşme türünde, görüşme esnasında konudan konuya geçiş yapıldığı için ayrı ayrı raporların çıkmasına neden

olmaktadır. Bu nedenle yapılandırılmamış görüşmenin değerlendirilmesi güçtür(Küçük, 1999: 34).

Bu görüşme türünde adayın, genel konuşma şekli, olayları değerlendirme ve kendini savunma biçimini belirlemeye çalışılmaktadır. Serbest görüşmede aday ile ilgili genel bilgi edinmeye çalışılırken, görüşme esnasında adayın konuşmasının kesilmemesi ve görüşmeyi yapan analistin adayla tartışmaya girmemesi gerekmektedir. Bu görüşme yönteminde adaya sorulan sorular(Göktaş, 2009: 107):

- Kendinizden bahseder misiniz?
- Gelecekte iş ve kariyer ile ilgili planlarınız nedir?
- En son yaptığımız iş ile ilgili bilgiler verir misiniz?
- Öğrenci iken hangi faaliyetlere katıldınız?
- Genellikle vaktinizi nasıl değerlendirirsiniz?
- Neleri yapmakta hoşlanırsınız?

2.3.2.7.2. Yapılandırılmış(Planlı) Görüşmeler

Planlı görüşme, görüşme öncesinde işletmenin kendisi ya da uzman kişiler tarafından açık olan pozisyon için ya da boşalacak pozisyonun niteliklere uygun soruların hazırlandığı, belirli planın olduğu, tüm adaylara aynı soruların sorulduğu, alınan cevapların kaydedildiği, değerlendirmenin objektif yapıldığı görüşmedir. Bu görüşme yönteminde, adaylara aynı sorular sorulduğu için görüşme sonunda değerlendirme yapılırken adaylar arasında karşılaştırma yapılmaktadır(Aygün, 2010: 69).

Planlı görüşmeler, belirli aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar; görüşme sorularının personel seçiminin hazırlık aşamasındaki bilgiler dahilinde hazırlanması, hazırlanan soruların aynı düzeyde tüm adaylara sorulması, sorulara verilen cevapların puanlanması, uzman kişi tarafında tarafsız bir şekilde değerlendirilmesi ve kararın verilmesidir (Balkan, 2012: 43).

Yapılandırılmış görüşmede, tüm adaylara aynı sorular sorulduğu için adaylarla tek tek görüşme yapmak yerine tüm adaylarla aynı anda görüşme yapılmaktadır. Tüm adaylarla aynı anda görüşülmesi zaman kaybını ve adayların görüşme sorularını birbirine vermeleri önlenmiş olmaktadır(Gider, 2015: 43).

2.3.2.7.3. Yarı Yapılandırılmış(Karma)Görüşmeler

Bu görüşme, planlı ve planlı olmayan görüşme türünün aynı anda uygulandığı yöntemdir. Görüşme soruları önceden hazırlanan sorular ile birlikte görüşme esnasında konuya göre yeni sorular eklenebilir. Görüşme esnasında yeni hazırlanan sorularda konunun dışına çıkılmamalıdır. Çünkü, daha önce verilen cevaplar unutulabilir(Küçükyıldız, 2004: 64).

Karma görüşme yöntemi diğer türlere göre daha çok tercih edilmektedir. Önceden hazırlanan sorular adaylara sorulduktan sonra aday hakkında bilgi edilmesi gereken konular varsa görüşmeyi yapan analist deneyimleri doğrultusunda adaya yeni sorular yöneltmektedir. Bu görüşmede adaya sorulan sorulardan, "Gelecekteki mesleki planlarınız nelerdir?, Neden bu çalışma alanını seçtiniz? , Gelecek 5 yıl içinde ne yapmayı umuyorsunuz?" bazılarıdır(Göktaş, 2009: 108).

2.3.2.7.4.Durumsal Mülakat

Durumsal mülakat, genellikle iş ile ilgili deneyimi olmayan ya da yeni mezun adaylar için tercih edilen, adayın gelecekte herhangi bir olay karşısında nasıl tepki vereceğini öğrenmek için kullanılmaktadır. Örneğin, personel tatil için tüm hazırlıklarını yapmış ve sabah yola çıkmayı planlarken aniden telefon gelir ve iş ile ilgili sorun olduğunu bu sorunun sadece kendisinin çözebileceği söylenmektedir. Ve acil işe gelmesi beklenmektedir. Bu durumu personelin nasıl değerlendirileceği beklenir. Durumsal ve davranışsal mülakat adayın olay karşısında tutum ve davranışlarını tespit etmektedir. Ama aradaki fark durumsal mülakatta gelecek davranış belirlenirken davranışsal mülakatta ise adayın geçmişte yaşadığı olaylar baz alınarak değerlendirme yapılmaktadır(Dolgun, 2012: 101-102).

2.3.2.7.5. Davranışsal Mülakat

Bu mülakat yöntemi ile adayların geçmişte yaşadığı olaylar karşısında göstermiş olduğu tutum ve davranışları göz önünde bulundurularak gelecekte yaşayacağı olaylar karşısında tutum ve davranışları belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu tutum ve davranışlarını öğrenmek için adaylara geçmişte yaşadığı olayları nasıl değerlendirdiğini, ne tür tepki

verdiğini, olay sırasında arkadaşlarıyla nasıl iletişim kurduğu ile ilgili adaya sorular sorulmaktadır(Sunar, 2019: 55).

Adaylar işletmeye başvuru formunda ya da cv'lerinde genellikle kendilerinde bulunmayan ya da bulunan niteliği biraz daha abartarak bilgi vermektedir. Bunu önlemek ya da bu bilgilerin ne kadar doğru olduğunu ölçmek için davranışsal mülakat yapılmaktadır. Adaylardan genellikle başvuru sırasında daha önce yaşadığı iş ile ilgili olayları yazması ve görüşme sırasında pozisyonun niteliğinde bahsedilmeden önce adayın yazdığı olayı değerlendirmesi beklenir(Akdeniz, 2010: 89).

2.3.2.7.6. İş İçeriği Görüşme

İş içeriği görüşme, “sorun çözmeye yönelik görüşme” olarak ifade edilmektedir. Bu görüşme türüne göre, adaylara alanlarıyla ilgili belirli sorular verilerek bu soruları çözüm yöntemi, sorulara yaklaşımı ve sorular ile ilgili fikirlerini değerlendirilmektedir(Çöllü, 2009: 31).Bu görüşme yönteminin geçerliliği ve güvenilirliği için adaya yöneltilen sorular adayın alanı ile ilgili olması gerekmektedir(Küçük, 1999: 35).

Bu görüşme türünde bireyler değerlendirilirken; öncelikle davranışlarına daha sonra ise sorunu çözerken alanı ile ilgili sahip olduğu bilgiye ve yeteneğine dikkat edilmektedir(Özer, 2013: 15).

2.3.2.7.7. Stres(Baskılı) Görüşme

Baskılı görüşme, adaya kısa sürede çok soru sorarak hemen cevap istendiği görüşme türüdür(Altun ve Kovancı, 2004: 58).

Baskılı görüşmede adayın olağanüstü durumlarda ya da olaylarda nasıl davranacağını öğrenmek için yapılmaktadır. Bu yöntem genellikle finans ve bankacılık sektörlerinde yapılmaktadır. Bu görüşmede adayların davranış ve tepkilerini ölçmek için görüşmeden önce adaylara bir şey söylenmez, görüşme odasına geldiğinde görüşmeyi yapan mülakatçı adayla ilgilenmez, adayların iş ile ilgili deneyimi, eğitimi ve bilgileri önemsemez ve aday kendisine soru sorduğunda ters cevaplar verebilir(Sunar, 2019: 55).

Baskılı mülakat türü, deneyimli ya da iş konusunda deneyimi olmayan adaylara göre farklılık gösterebilmektedir. Yine iş konusunda deneyimli adayın görüşme anında gösterdiği

tepki ile normal hayatında gösterdiği tepki aynı olmayabilir. Baskılı mülakat yöntemi, etik açıdan bakıldığında uygun olmayabilir. Çünkü adayın tepkisi ölçülürken, iş ile ilgili bilgilerini azımsama konusunda hakaret olabilir ya da aday hakaret olarak algılayabilir (Dolgun, 2012: 103).

2.3.2.7.8. Birebir Görüşme

Birebir görüşme yönteminde, görüşme iki kişi tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu kişiler, aday ve görüşmeyi gerçekleştirecek yetkiliden oluşmaktadır(Çalışkur, 2001:8).

Bu yöntem genellikle üst düzey yönetici alımında ve aday sayısının az olduğu durumlarda tercih edilmektedir. Birebir görüşmede aday kendini daha rahat ifade edebilmektedir. Bu yöntemin olumsuz yönü görüşmeci tarafsız olmayabilir. Görüşmecinin adaya karşı önyargısı kararı olumsuz etkileyebilir(Şanlıer, 2009: 76).

2.3.2.7.9.Sıralı(Ardışık) Görüşme

Bu görüşme yönteminde adayların, görüşme yapacak İK birimi, yetkilisi, işletme yöneticisi ve diğer uzmanlarla tek tek görüşme yapmasıdır(Erdal, 2018: 39). Sıralı görüşme yöntemi, zaman ve adayları kendi aralarında karşılaştırma açısından avantaj sağlamaktadır. Çünkü adaylar ile görüşmeler peş peşe olduğunda görüşme süresi kısa olacak ve bilgiler unutulmayacaktır. Her görüşmede görüşmeyi yapan, İK birimi, yetkili, yönetici ve diğer uzmanlar kendi alanları ile ilgili konuları temel almaktadır(Dolgun, 2012: 104). Ayrıca sıralı görüşme yönteminde, aday belirli sürelerle çok fazla görüşme yaptığı için adayın yorulması ve performansının düşmesi göz önünde bulundurulmalıdır(Türkben, 2019: 56).

2.3.2.7.10. Panel/ Grup Görüşme

Grup görüşme, birden fazla görüşme yapacak uzman ve adayın olduğu, rahat bir ortamda dostane bir şekilde yapılan görüşmedir. Bu görüşmede amaç, sorun çözümünde adayın fikir bulması, geliştirmesi ve liderlik özelliğinin tespit edilmesidir(Altun ve Kovancı, 2004: 58).

Bu görüşme yönteminde adaylara görüşmeci tarafından bir konu verilir ya da görüşmeciler tarafından adaylara sorular sorularak adayların olaylara yaklaşımı, fikirleri,

değişime ya da yeniliğe açık olup olmadıkları, analiz yaparken kapsamlı olup olmadıkları, tutumları, arkadaşlar arasında uyumları ve liderlik gibi özellikleri belirlenmeye çalışılmaktadır(Eryaşa, 2015: 64).

Panel görüşmenin olumsuz yönleri maliyetli olması ve çok zaman almasıdır. Çünkü görüşmeci ve aday sayısı bakımından fazladır. Panel görüşme, birebir görüşme yöntemine göre güvenilirliği daha yüksektir. Çünkü birebir görüşme yönteminde görüşmeci tarafsız olmayabilir ama panel görüşmede birden fazla görüşmeci olduğu için böyle bir sorun olmayacaktır(Şanlıer, 2009: 76).

2.3.2.8.Değerlendirme Merkezi

Değerlendirme merkezleri, ilk defa 2. Dünya Savaşı sırasında riski yüksek düzeyde olan işler için aday değerlendirme aşamasında, U.S. Office of Strategic Services ve British War Office tarafından kullanılmıştır(Özkan, 2007: 28).

Değerlendirme merkezi, adayın sahip olduğu yetenekler ile geliştirilebilir yeteneklerini tespit etmek için kullanılan yöntemdir. Bu yöntemin amaçları, personel seçim sürecinde aday belirleme, seçme, işe yerleştirme, işletmede mevcut performansına bakarak tahminde bulunmadır. Değerlendirme merkezi, işletmede tüm departmanlar tarafından kabul edilmesi gereken bir yöntemdir. Ayrıca uzun zaman aldığı için maliyetli bir yöntemdir(Küçükyıldız, 2004: 78-79).

Değerlendirme merkezi yöntemi, pahalı bir yöntem olduğu için genellikle yükselme-terfi ya da üst düzey yönetici alımında kullanılmaktadır. Bu yöntemde adaylar gruplar halinde on beş saate yakın bir süre içinde testler, faaliyetler ve çalışmalar ile değerlendirilmektedir(Sofu, 2018: 21). Değerlendirme merkezinde hazırlanan testler, faaliyet ve çalışmalar iş analizi, iş ve çalışan profili doğrultusunda hazırlanmaktadır(Erdal, 2018: 41).

Değerlendirme merkezi, personel seçim sürecinde aynı anda birden fazla yöntemin uygulandığı, adaylarda mevcut olan yeteneklerin ve hangi yeteneklerin geliştirilebilir olduğunu belirleyen yöntemdir. Değerlendirme merkezi, diğer yöntemler ile birlikte kullanılması tahminlerin, adaylar işe alındıktan sonra gösterdiği performans arasında pozitif bir ilişkinin olduğu göstermektedir. Değerlendirme merkezi yöntemi, belirli aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar(Evsizler, 2006:48; Öztürk Çiftçi, 2004: 60);

- Mülakat aşamasını başarı ile geçen adayların, değerlendirme yapılacak merkeze çağrılması,

- Adayların merkezde yapılan faaliyetlerde ve çalışmalarda yer alması,
- Adayların katıldıkları çalışma ve faaliyetler sırasında uzman kişiler tarafından izlenmesi,
- İzlenimler sonucunda adaylar hakkında karar verme aşamasında bilgilerin oluşturulması,
- Oluşturulan bilgiler doğrultusunda başarılı olan adayların belirlenmesi ve diğer aşamaya geçilmesidir.

2.3.2.8.1. Posta Kutusu Uygulaması

Bu uygulamada, adaylara iş ile ilgili ya da ilgisi olmayan, farklı el yazılı ve kayıtlı belgeler verilerek adaylardan bu belgeleri incelemesi ve yazılı halde cevap verilmesi istenir. Buradaki amaç adayların olaylara bakış açısı, yaklaşımı, fikir üretebilme ve geliştirme, sorun çözmeye, analiz etme ve karar verebilme özelliklerini öğrenmektir(Altun Bal, 2017: 33).

Posta kutusu uygulama yöntemi değerlendirme merkezi yöntemlerine göre daha çok tercih edilmektedir. Adayların yazılı olarak verdiği cevaplar dikkate alınacağı için adaylardan cevapların genel ve net olması istenmektedir(Özer, 2013: 20).

2.3.2.8.2. Lidersiz Grup Tartışması

Lidersiz grup tartışması, genellikle altı kişiden oluşmaktadır. Adaylara problem verilerek, adaylardan grup halinde değil bireysel olarak bir saat içerisinde problemi çözmesi istenir. Adaylara, değerlendirme yapan uzman kişiler müdahale etmez ve adayları gözlemleyerek adaylar ile ilgili not alır. Her aday için farklı kişiler not almakta ve süre sonunda değerlendirmektedir(İstemi, 2006: 114).

Lidersiz grup tartışmasında, adaylara konular önceden verilir ve aday birkaç defa tartışmalara katılmaktadır. Adaylara verilen konular, terfi, personel yerleştirme ve ürün geliştirme gibi konulardır(Özcan, 2006: 43).

2.3.2.8.3. Olay Analizi

Adaylara, analiz etmesi için gerçek ya da hayali bir vaka verilir. Bu vaka ile adayın bilişsel performansı belirlenmeye çalışılır ve adaydan bu vakayı incelemesi, değerlendirmesi ve daha sonra olay ile ilgili çözümlerini, fikirlerini sunması istenir(Çoban, 2008: 62).

Olay analizi yöntemi, işletmedeki bir yöneticinin çalışma masasının üzerinde bulunan evrak sepetindeki, çalışanların iş ile sorunları, alınan notlar, üst düzeyden gelen emirler, çalışanların ihtiyaçları ve istekleri, çalışanların kendi aralarında yaşadığı sorunlar gibi birçok belgeler bulunmaktadır. Bu belgeler adaya verilerek adayın olayları nasıl bölümlere ayırdığı, nasıl işleme aldığı, olaylara yaklaşım tarzı gibi özelliklerinin belirlendiği yöntemdir(Orhan, 2003: 37).

2.3.2.8.4. İş ile İlgili Küçük Oyunlar

İş ile ilgili küçük oyunlar, adayların daha önceden planlanan role göre değil normal kendi halinde ve grup içinde değerlendirilmesidir(Atalay, 2007:102). İşletmede, boş olan pozisyonun ya da işin niteliklerine göre oyunlar belirlenir ve adaydan bu oyunlarda yer alması istenir. Bu oyunlar ile adayların, grup halinde çalışabilme, çalışma ortamına uyum sağlayabilme ve liderlik gibi özellikler belirlenmeye çalışılmaktadır(Evsizler, 2006: 49).

İş ile ilgili oyunlar yöntemi, işletmenin tüm faaliyetlerine uygun olması, süre bakımında kısa olması, geri dönüşlerde tarafız olması, işletme içinde iletişimi arttırması, gerçekçi olma gibi olumlu yönleri vardır. Oyunlar, adaylara ve işin niteliklerine göre olduğu için her aday kendi özelliklerine uygun oyunlarda yer alabilir(Özcan, 2006: 44).

2.3.2.9. Referans Araştırması

Referans araştırma, personel seçim sürecinde görüşmeden olumlu sonuç aldıktan sonraki aşamadır. Bu aşamada aday hakkında bilgi almak için daha önce birlikte çalıştığı işveren ya da yeni mezun ise hocaları ile görüşme yapılarak; adayın bilgi, beceri, aldığı eğitimler, daha önce çalıştığı işlere ve işletmeye uyumluluğu, davranışları ile ilgili bilgiler alınmaktadır. Çünkü adayın daha önceki davranışları gelecekteki davranışları hakkında bilgi

vermektedir. Bu yöntemin güvenilir olması için diğer yöntemler ile birlikte kullanılması gerekmektedir(Çavdar ve Çavdar, 2010: 89-90).

Adayın daha önce çalıştığı işletmeden; adayın işe giriş ve çıkış tarihi, işten ayrılma nedeni, hangi pozisyonda ne iş yaptığı, adayın performansı, işletme içerisinde diğer çalışanlar ile uyumu, aldığı ücret ve ast-üst ilişkisi gibi bilgilerin istenmesidir(Dinler, 2006: 14).

Adayın daha önce çalıştığı iş yeri kendi prensiplerine göre çalışan bilgilerini detaylı olarak vermek istemeyebilir ve aday ile ilgili bilgilerde sadece adayın işe giriş ve çıkış tarihi bilgilerini verebilir. Bu gibi durumlarda aday ile ilgili yeterli bilgiye ulaşmak için adaydan daha önceki çalıştığı yer ile iletişime geçmesi istenir(Akdeniz, 2010: 99).

Referans araştırmasında kullanılan yöntemler(önce çalıştığı işveren ve eğitim aldığı hocalar) ile birlikte günümüzde adayın sosyal medyasına bakılarak görüşleri, arkadaşları, takip ettiği gruplar ve paylaşımlar adayın kişisel özellikleri ve düşünceleri hakkında bilgi vermektedir(Sunar, 2019: 57).

2.3.2.9.1. Referans Görüşmeleri (Telefonla Görüşme)

Telefonla referans yöntemi, zaman, maliyet ve güvenilirlik açısından daha çok tercih edilmektedir. Bu yöntem, personelin daha önce çalıştığı iş yerinde; aday ile ilgili bilgilerin telefonla görüşülmesidir. Bu bilgiler, adayın ne kadar çalıştığı, adayın devamsızlık günleri ve nedenleri, adayın işletmedeki pozisyonu, başarıları ve başarısızlıkları, diğer çalışanlarla iletişimi, grup halinde çalışma, aldığı ücret ve işten neden ayrıldığı gibi bilgilerdir. Bu bilgilerin alınması adayın gelecekteki performansını tahmin etmeyi sağlayacaktır(Küçükaya, 2006: 141-42).

2.3.2.9.2. Referans Mektupları

Referans mektupları, aday ile ilgili yeterli bilgiye ulaşmak için formlar hazırlanır ve bu formların referanslar tarafından doldurulması istenmektedir(Çevik, 2010: 23). Hazırlanan formlardaki sorular genellikle kısa cevaplar içermekte ve referans değerlendirilmede referans mektupları tercih edilmektedir(Erdoğdu, 2013: 111).

Soru formlarının hazırlanma amaçları; adayın daha önce çalıştığı iş yerinde yaşadığı sorunları belirlemek, adayın demografik özelliklerini belirlemek ve eski işverenin yeniden değerlendirmesini sağlamaktır(Abalı, 2015: 13).

2.3.2.10. Seçim Kararının Verilmesi

İşletmelerde personel seçim sürecinin temel amacı, uygun adayın işe alma kararının verilmesidir. Adayın işe alma kararı verilirken, bu süreçte uygulanan yöntemler, pozisyonun kriterleri ve ortak fikrin olması göz önünde bulundurulması gereken unsurlardır(Özkan, 2007: 61). Çünkü, aday ile ilk görüşme yapan ya da adayın niteliklerinin belirlenmesinde test ve değerlendirme merkezinde bulunan uzman kişilerinde karar vermede etkili olması doğru adayın alınmasını sağlayacaktır(Çavdar ve Çavdar, 2010: 90).

Seçim kararı, işletme için zaman ve maliyet açısından önemli bir aşamadır. Personel seçim sürecinde uygulanan tüm aşamaların(hazırlık ve uygulama) tarafsız ve doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve kararın vermesi gerekmektedir. Seçim kararının alınmasını kolaylaştıran yöntemler vardır. Bunlar(Atalay, 2007: 60-61);

- **Basit Yöntem:** Bu yöntemde, seçim sürecinde uygulanan testler ve uzman kişilerin aday hakkındaki bilgiler dahilinde puanlama yapılır ve puanlamaya göre en yüksek puan alan adayın işe alınmasına karar verilir.
- **Karşılaştırılmalı Yöntem:** Bu yöntemde ise, aday seçimini yapan bireylerin, kriter belirlemesi ve bu kriterlere en uygun adayın seçmesidir. Belirlenen kriterlerde, işletmede mevcut çalışanın performansı, bilgi ve yeteneği etkili olmaktadır.

İşletmeler, iş gören seçim sürecinde birçok faktör ve kriter göz önünde bulundurmaktadır. İşletme, başvuruların çok olduğu zamanlarda bilgisayarlardan yararlanmaktadır. Adayların birden fazla özelliğinin göz önünde bulundurulması ve değerlendirilmesine, “Çok kriterli karar verme yöntemi” denilmektedir(Demirkol ve Ertuğral, 2007: 32).

2.3.2.11. Sağlık Kontrolü

Sağlık raporu, adayın bedensel ve zihinsel açısından işe uygunluğunu, işe aldıktan sonra oluşabilecek sorunlar(iş güvenliği ya da iş gücü sağlığı) için işletmenin elinde bulundurmak istediği belgedir. Sağlık raporu, genellikle adayın işe başlamadan önce ya da işe başladıktan sonra deneme süresi içerisinde istenmektedir. Aslında, aday başvuru formunda ilgili bölümde geçirdiği hastalıkları, kazaları ve sağlık durumu bildirmektedir. Ama işletmeler, bu bilgileri yeterli bulmadığı için sağlık raporu istemektedir(Işık, 2009: 83; Özlü, 2006: 201).

Sağlık raporu, işletmeye ait sağlık kurumu ya da işletmenin belirlediği yetkili kurum tarafından verilmektedir(Erdoğdu, 2013: 115). Sağlık raporu, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili kanunlarda zorunlu olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin belirli oranda engelli personel almada adayın raporda engeli belirtilmesi ve raporun onaylı olması gerekmektedir(Şen, 2008: 19).

Sağlık raporu, seçim sürecinin ilk aşamasında değil, adayın işletmeye alınma kararı verildikten sonra istenmesi gerekmektedir. Çünkü, sağlık muayene pahalı bir süreçtir(Çöllü, 2009: 35). Sağlık kontrolü, ülkemizde her işletme için farklılık göstermektedir. Özel işletmeler bu konuya pek önem vermez ama kamu sektörü düzenli olarak her yıl istemektedir(Aygün, 2010: 76).

Sağlık muayenesinde, adaya ait belirlenmesi gereken özellikler(Budak, 2004: 153-154);

- ✓ Adayın fiziksel gücü kontrolü,
- ✓ Adayın, uzak ya da yakını görme,
- ✓ Adayın, ses düzeyine dayanıklılığı kontrolü,
- ✓ Adayın, ayakta kalabilme gücü,
- ✓ Adayın, sinirsel-ruhsal niteliklerini belirleme,
- ✓ Adayın, odaklanma yeteneği belirlenir.

2.3.2.12. İş Teklifi

Personel seçim sürecinin tüm aşamalarında başarı sağlayan adaya iş teklifi yapılır. Bu teklif esnasında adaya iş ile ilgili, sigorta, izin, ücret gibi konular hakkında bilgi verilir ve aday teklifi kabul edince işletme aday arasında iş sözleşmesi imzalanarak aday işletmenin çalışanı kabul edilir(Hattat, 2019: 18).

İş teklifi adaya zaman kaybetmeden hemen yapılmalıdır. Çünkü aday, başka işletmelere başvuruda bulunup yerleştirilebilir, bu ise işletme için büyük kayıp olabilir(Şimşek, 2008: 71).

İşletmeye başvuran adaylar arasında işe yerleştirilemeyen adaylara geri dönüş yapılması gerekmektedir. Çünkü bu geri dönüş işletmenin imajını olumlu yönde etkileyecek ve adayların başvuruları muhafaza edilip gelecekte boşalacak pozisyon için yeniden değerlendirmeye alınması açısından önemlidir. Adaya geri dönüş yapılırken; konuşma kısa olmalı, adayı kırıcı olmamalı, adayın bilgilerinin muhafaza edileceğini ve ileride değerlendirmeye alınacağı bildirilmelidir(Akyol, 2019: 66).

2.3.2.13. İşe Yerleştirme

İşe yerleştirme aşaması işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Bu farklılık adayın işe yerleştirilmesi deneme süresinden önce ya da sonra olduğundan kaynaklanmaktadır. Aday deneme süresinden önce işe yerleştirilirse personel seçim süreci tamamlanmış olur. Ama işletme deneme süresi verir ise deneme süresinde aday gözlemlenir karar olumlu olduğunda adayın işe yerleştirilmesi ile personel seçim süreci tamamlanmış olur(Hattat, 2019: 18).

Aday işe yerleştirildikten sonra adaya işletme ve iş ile ilgili bilgilerin verilmesi gerekmektedir. Çünkü yeni mezun olan aday, işletme ve iş ile ilgili konularda neyi nasıl yapacağını bilmeyebilir(Erdem, 2002: 125).

İşe yerleştirme aşaması, personel seçim sürecinin son aşamasıdır. Aday işe yerleştirildikten sonra her adayda olduğu gibi ilk iş günü heyecanı, endişe, çekingenlik gibi duygu ve davranışlar görülmektedir. İşe alınan adaya, işletme ve çalışanların sıcakkanlı bir şekilde davranması adayın işe ve işletmeye alışmasında yardımcı olacaktır(Abalı, 2015: 15).

Personel seçim sürecinde bu yöntemlerin dışında modern seçim yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemler(Hafo, 2018: 8):

- **İş örneklem testi:** Adayın, başvuru da bulunduğu pozisyonun temel beceri ve yeteneğini uygulama yaparak performansının belirlenmesidir(Dinler, 2006: 46).

İş örneklem yöntemi maliyetli bir yöntemdir. Çünkü uygulanmasında uzman bireyin olması gerekmektedir. Daha önceleri mavi yakalı çalışanlar için uygulanırken; daha sonraları ise üst düzey yönetici alımında kullanılmaya başlanmıştır. Bu yöntem maliyetli olduğu için işletmede her pozisyon için tercih edilmemektedir(Tolan, 2006).

- **Grafoloji:** Bu kavram, yazı(graphia) ile bilim(logos) kelimesinin birleşimi sonucunda oluşan yazıbilimi anlamını ifade etmektedir. Bu kelimelerin birleşimini sağlayan ve aynı zamanda 1971’de ilk yazıbilimi okulunu kuran Journal La Graphologie’yi adlı eseri yayınlayan kişi Papaz Jean Michon’dur(Gökmener, 2009: 15-16).

El yazısı yöntemi son zamanlarda ABD ve Avrupa ülkelerinde yaygın olarak kullanılsa da İngiltere de personel alımında tercih edilmemektedir. Türkiye’de ise öncelikle üst düzey yönetici ve daha sonra diğer aday seçiminde tercih edilmektedir(Çalışkan, 2019: 12).

Grafoloji: adayın el yazısı ile kişilik özellikleri, karakteri, davranışları, yaşam biçimi ile ilgili konularda bilgi edinmektir.(Çalıcıoğlu, 2013: 37).

- **Biodata-kişisel geçmiş envanteri:** Bu yöntem, iş ile ilgili bilgilerin(işin nitelikleri ve özellikleri) form ya da liste halinde hazırlanması ve adayların bu formu doldurmasıdır. Bu formlarla adayın geçmiş bilgilerine bakılarak gelecek performansını tahmin etmeye çalışılmaktadır. Biodata ile başvuru formu birbirine benzerlik göstermektedir. Ama biodata ölçme yönteminde, adaya ile ilgili öğrenilmek istenen bilgilerde daha çok detaya inilmekte ve karar verme aşamasında daha etkili olmaktadır(Orhan, 2003: 22-23).

Aşağıdaki tabloda personel seçim sürecinde uygulanan yöntemlerin değerlendirme standartlarına göre kıyaslama yapılmıştır(Sofu, 2018: 16).

Tablo 2: Personel Seçim Yöntemlerinin Standartlara göre Karşılaştırılması

Seçim Yöntemleri	Geçerlilik	Doğruluk	Uygulanabilirlik	Maliyet
Zeka Testleri	Orta	Orta	Yüksek	Düşük
Yetenek Testleri	Orta	Yüksek	Orta	Düşük
Psikomotor Yetenek Testleri	Orta	Yüksek	Düşük	Düşük
Kişilik Testleri	Orta	Yüksek	Orta	Orta
Fiziksel Yetenek Testleri	Yüksek	Orta	Düşük	Düşük
Mülakat	Orta	Orta	Yüksek	Orta
Değerlendirme Merkezleri	Yüksek	Yüksek	Orta	Yüksek
Örnek İş Testleri	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek
Durum Egzersizleri	Orta	Bilinmiyor	Düşük	Orta
Biyografik Bilgi Formları	Yüksek	Orta	Yüksek	Düşük
Dikkat Değerlendirmesi	Orta	Orta	Düşük	Düşük
Tavsiye Mektubu	Düşük	Bilinmiyor	Yüksek	Düşük

Kaynak: Muchinsky'den[1996] aktaran Sofu, 2018: 16

Personel seçim sürecinin işletmeden işletmeye farklılık gösterdiği ve nedenleri konunun başında bahsedilmiştir. Bu farklılığı tek tek ele almak yerine genel anlamda personel seçim sürecinde ele alınan personel politikaları iki başlık altında ele alınacaktır. Bu politikalar, açık ve kapalı personel politikalarıdır. Açık personel politikası, tüm kamu ve özel kuruluşlar için geçerli olan bir yöntemdir. Ama genellikle özel kurumlar için geçerli olmaktadır. Çünkü özel kurumlarda kar birinci plandadır. Açık personel politikası, işletmelerin personel ihtiyacını gidermek için yukarıda verilen **Şekil 11 ve 12**'de gösterildiği gibidir. Kapalı personel politika ise, genellikle kamu kurumlarında uygulanan yöntemdir. Bu yöntemde karlılık ön planda değildir. Aday işe alındıktan sonra emekli olana kadar çalışmaktadır. Genellikle kamu kurumlarında adaylar sınav yöntemi ile alınmaktadır. Kısaca özetleyecek olursak; personel seçim sürecinde izlenen aşamalar ve personel politikalar her ülke aynı anda ya da farklı zamanlarda kullanmaktadır(Akın, 2004: 57-59).

2.4. İşletmelerde Personel Seçimini Etkileyen Faktörler

İşletmelerde seçilen personelin performansından kısa sürede verim alınması yani personelin işletmeye uyum sağlaması, performans düzeyinin yükselmesi gibi gelişmelerin olması personel seçim işlevinin başarılı olduğunu göstermektedir. Bununla beraber personel seçim işlevini etkileyen faktörler bulunmaktadır(Yıldırım, 2004:6).

Bingöl (2016:236-237-238); Tolan (2006: 127-128-129); Çoban (2008: 43); Erdal (2018: 25); Erdoğan (2013: 89); Florea and Mihaı (2014: 302-312); Özer (2013: 5) göre personel seçimini etkileyen faktörler:

- **Yasal Düzenlemeler:** Yasal düzenleme, işletmelerde personel seçim sürecinde adaylar arasında adaletli olma ve iş sözleşmesi görüşmesinde kurallara uygun davranılmasıdır. Örneğin, görüşme sırasında adaya işe engel olacak herhangi bir rahatsızlığı olup olmadığı sorulabilir ama bugüne kadar geçirdiği rahatsızlıkları sıralanması istenilmez. Yalnız verdiğimiz bu örnek ülkemizde pek dikkat edilmemektedir. Ama ABD için bu örnek ve bazı yasak olan konularda sorular sorulmamasına daha çok dikkat edilmektedir. Örneğin, ABD’de adaya medeni durum, yaş, dil, din, ırk gibi konularda soruların sorulması yasaklanmıştır.
- **Karar Alma Hızı:** İşletmede açık olan pozisyonun üretimi ne kadar etkilediği ile ilgilidir. Örneğin, üretim için alınacak çalışan daha kısa sürede karar verilirken(üretim durmaması için), üst düzey yönetici için daha uzun zaman alabilir.
- **İşletmenin Yaşam Döngüsü:** Her işletmenin belirli yaşam evreleri vardır. Bu evreler; kurulma-doğma, büyüme, olgunlaşma, düşüş veya yeniden gelişmedir. Her evreye göre personel seçim kriterleri değişim göstermektedir.
- **İşletmede Açık olan Pozisyonun Önemi:** İşletme içerisindeki açık olan pozisyonlar için, personel seçim sürecinde kriterlerin farklılık göstermesidir. Örneğin; alt düzey personel için görüşme yeterli olabilecek iken, üst düzey yönetici seçiminde daha ayrıntılı “psikoteknik testler”e ihtiyaç olmaktadır.
- **Aday Havuzu:** İşletmede oluşan aday havuzunun nicelik ve nitelik bakımından yeterli olmasıdır. Aday havuzunda yeterli sayı varsa adaylar arasında nitelikli adayı seçme oranı artarken; sayı yeterli olmadığından nitelikli aday seçme oranı düşecektir. Aday seçme oranının formülü ise:

Seçme oranı: Seçilen Aday Sayısı

Başvuruda Bulunan Aday Sayısı

Seçme oranı, sıfır ile bir arasında değişmektedir. İşletme açısından bakıldığında bu oranın düşük çıkması beklenilmektedir. Çünkü işletmeye başvuruda bulunan aday sayısının fazla olması, bu adaylar arasında nitelikli aday sayısının artması demektir.

- **Örgütün Türü:** Örgüt türleri, kamu, özel ve kar amaçlı özel sektörlerdir. Bu örgüt türleri personel seçim sürecinde işletmenin amaçlarına göre kendi aralarında farklılık göstermektedir. Örneğin, Kar amaçlı özel sektörlerde çalışan, işletmenin kar amacını sağlayıp sağlayamadığı önemlidir. Kamuda ise personel seçim sürecinde sınavlar aracılığı ile adaylar arasında sınavda en yüksek puanı alan aday seçilmektedir.
- **Deneme Dönemi:** İşletmelerde işin niteliklerine göre personelin performansını değerlendirmek için deneme süreleri verilmektedir. Ülkemizde bu konu ile ilgili 4857 sayılı İş Yasa'sının 15. Maddesinde'' Taraflarca iş sözleşmesine bir deneme kaydı konulduğunda, bunun süresi toplu iş sözleşmeleriyle dört aya kadar uzatılabilir... Deneme süresi içinde taraflar iş sözleşmesini bildirim süresine gerek olmaksızın ve tazminatsız feshedebilir. İşçinin çalıştığı günler için ücret ve diğer hakları saklıdır'' kararına yer verilmiştir.
- **İşletmenin Çapı:** Personel seçimi, işletmenin büyük ölçekli veya küçük ölçekli olmasına göre farklılık göstermektedir. Örneğin, büyük ölçekli işletmelerde aday havuzunu oluşturma ve aday seçme uzun zaman alırken küçük ölçekli işletmelerde daha kısa sürede seçim yapılacaktır.
- **Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları:** Personel seçim sürecini diğer insan kaynakları fonksiyonları da etkilemektedir. Örneğin, İşletme, yeterli ücret politikası uygulamadığı zaman adayların diğer rakiplere gitmelerine neden olacaktır.
- **Personel seçimini yapan görevlinin tarafsızlığı:** personel seçimini yapacak görevlinin, baskı altında kalmadan nesnel bir şekil karar verebilmesidir. Seçim sırasında adaylar arasında nepotizmi(akraba kayırmacılığı) önlemektir.

Bilgin'den [2008] aktaran Aygün, (2010: 51) göre personel seçimini etkileyen faktörler:

- **İşgücü Planları:** İşletmede açık olan pozisyonun özelliklerine göre ne zaman, hangi nitelikte ve kaynaktan personel alınacağı gibi planların yapılması ve personel seçimi yapılacak birime bildirilmesidir. Örneğin, işletme geleceğe yönelik planlarında büyüme, küçülme, başka bir şirketle birleşme gibi planları olursa buna göre yeni

açılan pozisyonlar ya da personel fazlalığı olacaktır. İşletmenin bu planları yapması ve buna göre personel alımına karar vermesi gerekmektedir.

- **İş Analizleri:** İşletmede yapılan işin özelliğinin belirlenmesi ve işletmeye alınacak personelin, belirlenen işin özelliklerine göre seçilmesidir.
- **Performans Değerlemeleri:** İşletmede çalışan personelin performansının gözlemlenmesi ve işletmeye alınacak olan personelin bu performansa göre seçiminin yapılmasıdır.
- **Personel Bulma Çabaları:** İşletmede oluşturulan aday havuzunun nicelik ve nitelik açısından yeterli olmasıdır.
- **Ahlaki Değerler:** Ahlaki değerler, aday seçimini yapacak olan insan kaynakları departmanı ya da yönetici ile ilgilidir. Personel seçimini yapacak görevlinin ahlaki değerlerin bilincinde olması gerekmektedir. Çünkü seçim sırasında çevrenin baskısından etkilenebilir.
- **Çevresel Değişimler**
- **Ulusal veya Uluslararası Yeni Yatırımlar**
- **Yeni Ürünler**
- **Yeni Pazara Giriş**

Geylan ve Tonus, (2013: 69) göre personel seçimini etkileyen faktörler:

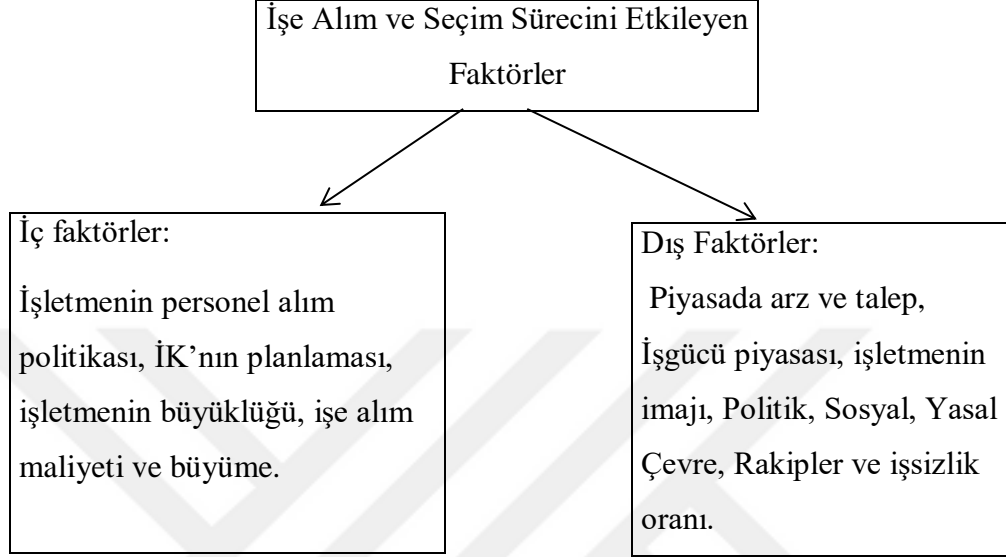
- **İş Performansı Öğeleri:** İş miktarı, iş kalitesi, diğerleriyle uyum, işteki duruş, hizmet süresi, esnekliktir.
- **Aday Seçim Kriterleri:** Yetenek, motivasyon, zeka, sorumluluk bilinci, işveren için uygun risk, kalıcı performanstır.
- **Seçim Kriterlerinin Operasyon el Belirleyicileri:** Deneyim, geçmiş performans, fiziksel beceri, eğitim, ilgileri, maaş koşulları, dereceli diplomalar, test sonuçları, kişilik ölçümleri, referansları, bir önceki işte çalışma süresi, uyuşturucu testi, sicil kayıdır.

Walker'dan [1980] aktaran Eröz, (2013: 36) göre; işletmelerde açık pozisyon için personel ihtiyacı belirlerken göz önünde bulundurulması gereken kriterler şunlardır:

- Demografik değişimler: Nüfus, işgücü artışı, kadınları işgücüne katılması, yüksek bilgi düzeyi
- Ekonomik değişimler
- Teknolojik değişimler

- Yasal değişiklikler
- İş ve kariyere ilişkin tutumların değişimi

İslam, Habib ve Pathan'a, (2010: 3) göre personel seçim sürecini etkileyen faktörleri, iç ve dış faktörler olarak iki başlık olarak ele almıştır. Aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 12: işe Alım ve Personel Sürecini Etkileyen Faktörler

Kaynak: İslam, Habib ve Pathan, 2010: 3

Yukarıda açıklanan unsurların dışında personel seçimini işletme, yapılan işin kendisi, sendikalar ve yönetici gibi faktörlerde etkilemektedir(Yıldırım, 2004: 6).

2.5. Personel Seçim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Personel seçim sürecinde karşılaşılan zorlukların ve sorunların yaşanma sebebi öncelikle insan kaynakları yönetiminin belirlediği insan kaynakları politikalarıdır. Belirlenen bu politikalar daha sonra işletmenin stratejisi haline gelmektedir. Bundan dolayı işletmenin insan kaynakları yönetiminde çalışanların titizlikle seçilmesi ve çalışanlara gerekli eğitim verilmesi gerekmektedir. Personel politikası belirlendikten sonra personel ihtiyacını gidermek için yapılan tüm çalışmaların(hazırlık çalışması ve uygulama aşaması) uzman kişiler tarafından yapılması ve adayların bu uygulamada tarafsız bir şekilde değerlendirilmesi

yaşanacak sorunları tamamen ortadan kaldırmaz ama en azından sorunların azalmasını sağlayacaktır(Djabatey, 2012: 23-24).

Personel seçimi, insan kaynakları yönetiminin hareketli ve karmaşık bir fonksiyonudur. Bu hareketliliğin ve karmaşıklığın nedeni insan unsurudur. Personel seçim sürecinde aksaklık ya da sorun yaşamamak için dikkat edilmesi gereken unsurlar vardır. Bunlar; personel seçim sürecinde adayın nitelikli olmasıyla beraber seçim yapan bireyinde yeterli bilgiye sahip olması, seçim sırasında uygulanan yöntemlerin iyileştirilmesi, araştırılması, seçim sürecine farklı boyut ve bakış açılarına yer verilmesi, aday ile göstereceği performansı arasında ilişki kurulması, seçim sürecinde teknolojiye yer verilmesi gibi önemli unsurlardır(Rozario, Venkatraman and Abbas, 2019: 2-3).

Personel seçiminde karşılaşılan sorunlar; adaylar arasında işe uygun adayı tercih edilmesi yerine referansları güçlü olan adayların tercih edilmesi, tanıdık ya da aracılardan ricası, üst düzey yöneticinin yeni personel almak yerine mevcut çalışanın iş yükünü arttırması, işletmenin personel alımında izlediği politika, üst düzey yöneticinin kendini düşünerek rakip personel almak yerine çok fazla yardımcı alması ve bununla beraber işletme içinde sorunların yaşanmasıdır(Atalay, 2007: 33-34-35).

Personel seçim sürecinde, adayın tutumu, işletmenin çeşitliliği, kişi-iş uyumsuzluğu ve çevresel faktörlerde karşılaşılan sorunlardandır. Bu sorunların yaşanmaması için aday seçim sırasında; işletme için adayın davranış ve tutumunu önceden belirlemek ya da tahmin etmek, gelecekte değişim ve yenilikler adayların açık olması ve işin niteliklerine uygun olması gibi konulara dikkat edilmesi gerekmektedir(Anyim, Ekwoaba and Ideh, 2012: 73-74).

Özetle personel seçim sürecinde yaşanan sorunlar; personel seçimi yapan bireyin ne aradığını bilmemesi, seçimi yapan kişinin aday hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması, adaya yeterli soruların sorulmaması, adaya ön yargı ile yaklaşılması, seçim kararı alınırken diğer seçim yöntemlerin yani test sonuçlarının değerlendirilmemesi, seçimi yapan bireyin tarafsız olmamasıdır(Demircan, 1998: 25).

2.6. Konuya İlişkin Yapılmış Ulusal ve Yabancı Literatür Araştırmaları

İslam, Habib, and Pathan'nın (2010) yılında yaptığı, "Factors Affecting the Recruitment and Selection Process of Private Commercial Banks in Bangladesh" adlı çalışma, Bangladeş'te, özel ticari bankalara personel alım ve seçim sürecini etkileyen faktörlerin belirlenmesi için insan kaynakları yöneticisine anket uygulanmıştır. Bu çalışmaya göre, süreci

etkileyen faktörler; “işe alım politikası, insan kaynakları planlaması, firmanın büyüklüğü, işe alım maliyeti, büyüme ve genişleme, arz ve talep, işgücü piyasası, imaj veya iyi niyet, siyasi / sosyal / yasal çevre faktörü, ülkenin işsizlik oranı, rakiplerin insan gücü ihtiyacı, üst yönetim veya yönetici müdahalesi, işe alım veya İK departmanı, kontrol otoritesi veya Bangladeş Bankası müdahalesi, seçim sürecinin kalitesi, bankanın reklam veya tanıtım çabası, adayların işle ilgili algılarını, aday tarafından kullanılan referans, adayın deneyimi, eğitim nitelikleri, görüşme performansı ve aday aleyhinde iddia / şikayet” olarak belirlenmiştir.

Sneha Mankikar’ın (2014) yılında yaptığı, “A Critical Study on Recruitment and Selection With Reference to HR Consulting Firms” adlı araştırması, personel seçim sürecini etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacı ile yapılan araştırmadır. Bu araştırma, İK danışmanlık firmasında çalışan 105 kişiye anket ve görüşme yöntemi uygulanmıştır. Bu çalışmaya göre iş gücü piyasası(arz-talep), işletmenin çapı, işletmenin yapısı, işin niteliği, sosyal çevre, işletmenin bulunduğu konumu, personel politikası, teknoloji gibi faktörlerin personel seçiminde etkili olduğu belirlenmiştir.

Ekwoaba, Ikeije and Ufoma’nın (2015) yılında yaptığı, “The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance” adlı çalışma, Lagos Eyaletinde bulunan Fidelity Bank Plc’deki altı ana işletme bölümünde, pazarlama üst ve orta ve alt pozisyonlarda yer alan 132 çalışana anket yöntemi uygulanmıştır. Bu çalışmanın amacı personel seçiminde göz önünde bulundurulacak kriterler ve bu kriterlerin objektif olmasının işletme üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu çalışmaya göre, işletmenin hazırladığı personel politikası, adayların davranış, tutumları ve becerileri personel seçiminde önemli olan unsurlardır.

Ofori and Aryeetey’in (2011) yılında yaptığı, “Recruitment and selection practices in small and medium enterprises” adlı bu çalışma, Gana’da bulunan 30 KOBİ’nin yöneticilerine anket yöntemi ile uygulanmıştır. Bu çalışmanın amacı KOBİ’ler Gana ekonomisinin büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu KOBİ’ler için pozisyona uygun aday seçmek daha çok önem arz etmektedir. KOBİ’lerin eğitim kuruluşları ile iletişime geçip öğrencilerin beceri ve yetkinliklerinin daha ön planda tutulmasını ve buna göre eğitim verilmesini istemektedir. Bu çalışmada işletmeye personel alımında adayın beceri ve yetkinlikleri başlığı altında; “bilgi teknoloji becerileri, sayısal becerileri, yazılı iletişim, sözlü iletişim, güven, öz disiplin” gibi unsurlara dikkat edildiği belirtilmiştir.

Rokaya Al-Bda reen and Hend Khasawneh’nin (2019) yılında yaptığı, “Human resources staff ing process and its impact on job involvement: Ir bid District Electricity Company a case study” adlı çalışma, Ürdün’de bulunan İrbid Bölge Elektrik Şirket’inde

çalışanların performansını ve işe alma aşamasında dikkat edilmesi gereken unsurları belirlemek için 100 kişi(şirket müdürleri/yöneticiler ve müdür yardımcıları) ile ilgili anket uygulaması yapılmıştır. Bu araştırma sonucuna göre çalışanların işe almadan önce, adayın işe uyumu, bilgi, beceri, yeteneği, personel seçiminde uygulanan testlerin ve yapılan görüşmelerin göz önünde bulundurulması gerektiği belirtilmiştir.

Karanja, Ndunga and Mugambi'nin (2014) yılında yaptığı, “factors influencing employee selection in the public service in Kenya” adlı çalışma, Kenya'nın Nairobi kentinde devlet hukuk bürosuna personel seçimi etkileyen faktörlerin belirlenmesi için yapılmıştır. Bu çalışmada, Nairobi devlet hukuk bürosunda çalışan 75 kişiye anket yöntemi uygulanmıştır. Bu çalışmaya göre, aday seçiminde, akademik yeterlilik ve personel politikası seçim sürecini daha fazla etkilerken; tecrübe ve adayın kişisel özelliği geri planda kaldığını belirtmiştir.

Çaylan ve Yıldız'ın (2016) yılında yaptığı, “Türkiye'deki Üçüncü Taraf Lojistik İşletmelerin Personel Seçim Kriterleri Üzerine Nitel Bir Araştırma” adlı çalışmada, İstanbul, Mersin ve İzmir'de faaliyet gösteren lojistik işletmelerinin işe alım sürecinde kriterleri belirlemek için işletmelerde 24 uzman ile karma yöntemi görüşme yapılmıştır. Personel seçiminde göz önünde bulundurulan mevcut kriterler; tecrübe, bilgi, beceri, yabancı dil bilgisi, diğer çalışanlarla iletişim, grup çalışması, sözlü iletişim becerileridir. Bu kriterlere yeni eklenen kriterler ise; yeniliğe, değişime açık olma, uyum sağlama, problem olduğunda sorun çözebilme, yeni fikirler üretebilmelidir.

Yanbıyık, Buluç ve Demirtaş'ın (2017)yılında yaptığı “Gıda Sektöründe Personel Seçim Sürecinin Betimlenmesine Yönelik Bir Çalışma” adlı araştırma, Ankara'da bulunan bir gıda sektörünün üç yöneticisi ile önceden hazırlanmış sorular ile görüşme yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, personel seçim sürecinin hangi aşamalardan gerçekleştiği, personel alımında hangi kaynakların tercih edildiği ve seçim sırasında adayın niteliklerinin yönetici ve insan kaynakları birimine göre değişip değişmediği gibi konular belirlenmeye çalışılmıştır. Ve sonuç olarak, personel seçim sürecinin literatürde yer alan aşamaların uygulandığı ve personel seçim kriterlerinin yönetici ve insan kaynakları birimlerine göre değiştiğini ve personel ihtiyacını genellikle iç kaynaklardan karşılandığı belirlenmiştir. Personel seçiminde göz önünde bulundurulan kriterler; “temizlik, diksiyon, planlı olma, güvenilirlik, saygılı olma, takım çalışmasına yatkınlık, iletişim becerisi, yenilikçilik, problem çözme ve mesleğe bağlılık” olarak belirlenmiştir.

Örücü'nün(2002) yılında yaptığı, “Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İş Gören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri” adlı çalışma, Marmaris'te bulunan üç yıldızlı turizm işletmelerinin yöneticilerine anket yöntemi

uygulanmıştır. Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin eğitim düzeyleri personel seçim kriterlerini etkilemekte midir? Araştırmaya göre yöneticilerin eğitim düzeyi aday seçimde kriterlerin değişmesini sağlamaktadır. Lise mezunu olan yöneticiler aday seçiminde tecrübeye önem verirken; lisans mezunu olan yöneticiler ise; adayın kişisel özelliklerine ve aldığı eğitime önem verildiği görülmüştür.

Özlu'nun (2006) yılında yaptığı, "Hazır Giyim Sektöründe Personel Seçim Sürecine İlişkin Bir Araştırma" adlı çalışması, TOBB'a bağlı Ankara'da bulunan 25 hazır giyim işletmesine anket uygulanmıştır. Bu çalışmanın amacı hazır giyim sektöründe uygulanan işe alım yöntemlerini belirlemektir. Bu çalışmaya göre işe alım sürecinde sınav ve test yöntemlerine yer verilmemektedir. Yine bu çalışmaya göre işe alımda adayda aranan özellikler, "kesim elemanlarından araç ve makine kullanma bilgisi, kalite kontrol elemanlarından iş bilgisi, makinecilerden teknik bilgi ve yetenek, kesim elemanlarından kalıp bilgisi gibi nitelikler" olarak ifade edilmiştir.

Evsizler'in (2006) yılında, "Hazır Giyim İşletmelerinde Personel Seçim Tekniklerini, Personelin İşe Yerleştirilmesini ve Çalışma Durumlarını Belirlemeye Yönelik bir Araştırma" adlı çalışma, Bursa'da bulunan BEGEV'e bağlı giyim sektöründe KOBİ'lerin, adayları işe alırken uyguladıkları yöntemler, işe yerleştirme ve çalışma performansını belirleme amaçları doğrultusunda KOBİ'lerin yöneticileri ve çalışanlarından oluşan 40 kişiye anket yöntemi uygulanmıştır. Bu çalışmaya göre işe yerleştirilirken adayda aranan kriterler; eğitim, deneyim, bilgi, beceri iken, iş başvurusunda ise göz önünde bulundurulan kriterler ise; dış görünümü, kendini ifade edebilme, işe uygunluğu, işe aldıktan sonra gelecekteki performansı, yeni fikir üretebilme, karar vermedir.

Ilgaz'ın (2018) yılında yaptığı "Lojistik Sektöründe Personel Seçim Kriterlerinin AHP ve TOPSİS Yöntemleri ile Değerlendirilmesi" adlı çalışmasının amacı, lojistik sektöründe personel alımında göz önünde bulundurulan kriterleri belirlemektir. Bu kriterleri belirlemek için öncelikle literatür taraması yapılmış ve daha sonra Antalya'da bulunan lojistik sektörünün insan kaynakları departmanının yer alan üç yönetici ile görüşme yapılmış ve kriterlerin önem derecesine göre sıralanmıştır. Sektöre çalışan alımında etkili olan kriterler 4 başlık altında belirlenmiş; "Teknik Yeterlilik; referans, yabancı dil bilgisi, aktif bilgisayar kullanımı" ikinci, "Mesleki Yeterlilik; tecrübe yılı, lojistik bilgi teknolojileri bilgisi, raporlama becerisi, mesleki eğitim" üçüncü, "Fiziksel Yeterlilik; prezantabl görünüm, fiziki dayanıklılık, aktif olma" sonuncu ise, "Sosyal Yeterlilik; takım çalışması ve uyum, etkili iletişim becerisi, yardımseverlik" olarak belirlenmiştir.

Akova, Sarıışık ve Akbaba'nın(2007) yılında yaptığı, “ Seyahat Acentaların da İş gören Bulma ve İş gören Seçme Yöntemlerine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışma, İstanbul’ da bulunan seyahat acentelerinin personel seçim süreci ve çalışana verilen eğitimin hangi konuları kapsadığı ve eğitimin öneminin belirlenmesi için yapılmıştır. Bu araştırmada 87 kişiye anket yöntemi uygulanmış ve bu çalışma sonucunda seyahat acentelerinde aday seçiminde aranan kriterler, “ diksiyon, kişinin genel görünümü, kişilik özellikleri ve yabancı dil bilgisi” olarak belirlenmiştir.

Günçağlayan 'ın(2007) yılında yaptığı, “İşe Alım Süreci: Bir Banka Örneği” adlı çalışmasında, literatür taraması ve bir bankada personel seçim sürecini inceleyerek, bankalarda personel seçim sürecinin eksiklerini vurgulamıştır. Bu çalışmaya göre, eğitim, değişim ve yenilik, çağdaş olma, kurumun imajı gibi konuların önemli olduğunu belirtmiştir. Yine, adayların ya da bankada çalışanların kurum tarafından yeterli eğitimin verilmesi gerektiğini ve çalışanların kendilerini geliştirmesinin önemli olduğunu belirtilmiştir.

Aktuğ'un (2014) yılında yaptığı, “Aile Şirketlerinde İşe Alım Süreci: İstanbul’da Bir Örnek Uygulama” adlı çalışma, aile şirketlerinde personel seçim sürecini etkileyen faktörlerin ve aday seçim sırasında göz önünde bulundurulacak kriterlerin belirlenmesi amacı ile yapılmıştır. Bu çalışmada, nakliyat şirketinin 3 yönetici ve 97 çalışan olmak üzere toplam 100 kişi ile anket yapılmıştır. Bu çalışmaya göre personel seçimi etkileyen faktörler ve belirlenen kriterler, “ dış görünüm ve sosyal çevre, kişisel yeterlilik, iş yeterliliği, mesleki yeterlilik ve iş ile ilgili bilgiye sahip olma” dır.

Eröz'ün (2013) yılında yaptığı, “ Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler: Manisa Hastaneleri Örneği” adlı çalışma, Manisa’da bulunan özel ve kamu hastanelerinde çalışan ve insan kaynakları yöneticileri baz alınarak, hastanelerde personel seçimini etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Hastane çalışanlarına anket yöntemi uygulanırken, insan kaynakları yöneticileri ile görüşme yapılmıştır. Çalışmaya göre kamu ve özel sektörlerin personel alımını etkileyen faktörler iç ve dış faktörler olarak belirtilmiş ve bu faktörlerin kamu ve özel sektöre göre değiştiğini ancak siyaset faktörünün ortak faktör olduğu ifade edilmiştir. Yöneticilerin, belirlediği personel politikası, eğitim, ücret, iş analizi ve iş tanımları personel alımını etkilemektedir.

Eryaşa'nın (2015) yılında yaptığı, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Yöntemleri: Denizcilik Sektöründe Gemi Adamlarına Yönelik Bir Çalışma” adlı çalışma, denizcilik sektöründe personel seçim süreci ve bu süreçte uygulanan yöntemlerin analiz etmektir. Bu çalışmada mülakat yöntemi uygulanmış ve görüşme, Kaptanoğlu Denizcilik İşletmesinin İK müdürü ile yapılmıştır. Deniz sektöründe personel alımının diğer sektörlere

göre daha dikkatli yapıldığı belirtilmiştir. Çalışmaya göre, personel seçim sürecinde uygulanan testlerin ve görüşmelerin sonuçlarının dikkatli bir şekilde değerlendirip tarafsız bir şekilde kararın alınması, adayların en az 2 yıl deneyimli olması, iş için aldığı eğitimlerin belgelerinin olması, yabancı dil bilmesi, adayın işi istediğinden emin olması, gibi unsurların etkili olduğu belirtilmiştir.

Öntaş'ın (2012) yılında yaptığı, "Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Seçimi" adlı çalışması, eğitimde işe alımın önemi, aşamaları ve eğitim kurumlarının işe alımında görüşlerini belirlemek amacıyla, Ankara'da bulunan özel bir ilköğretim okulunun müdürü ile karma görüşme yöntemi ile çalışmanın amaçlarına ulaşılmasına çalışılmıştır. Bu çalışmaya göre eğitim kurumunda personel alımında dikkat edilen unsurlar; adayın değişime, yeniliğe açık olması, kendini geliştirmesi, kariyer planlarının olması, azimli, hırslı ve iletişimi güçlü kişi olması.

Kızıloğlu'nun (2012) yılında yaptığı, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım" adlı çalışma, işe alım sürecinin önemini ve adayın işe alınmasında göz önünde bulundurulacak özelliklerin belirlenmesi için İstanbul'da faaliyet gösteren özel bir bankanın, Beylik düzü ve Esen yurt şubelerinde 75 personele anket uygulanmıştır. Bu çalışmaya göre; personelin işe yerleştirilmesinde, iş ile ilgili aldığı eğitim, bilgi, tecrübe, adayın seçim sırasında ise, dış görünümü, görüşme sırasında kendini ifade etmesi, davranışı ve süreçte uygulanan testlerin sonuçlarına dikkat edilmektedir.

Doğan'ın (2017) yılında yaptığı, "İnsan Kaynakları Departmanı Bulunmayan İşletmelerin Personel Seçim Kriterleri Üzerine Yapılan Nitel Araştırma" adlı çalışması, Gaziantep'in İslahiye ilçesinde insan kaynakları departmanı bulunmayan 12 işletmenin yönetici ile derinlemesine görüşme yapılmış ve çalışma sonucunda belirlenen seçim kriterleri; "mesleki yeterlilik, dürüstlük ve güvenilirlik, cinsiyet, yaş, medeni durum, hemşerilik, dış görünüş, eğitim" dir.

Rabe and Dutt'ın (2019) yılında yaptığı, "Factors Affecting the recruitment of restaurant managers in Dubai" adlı çalışması, Dubai'de faaliyet gösteren bir restorandın 11 yöneticisi ile görüşme yapılarak, yönetici alımını etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Aslında bu çalışma Dubai'nin personel seçimini etkileyen faktörlerin belirlenmesi yönelik genel bir çalışma olması istenmiş ama sadece restoran baz alınmıştır. Bu çalışmaya göre yönetici seçimini etkileyen faktörler; demografik özellikler, kişisel özellikler, deneyim, bilgi, beceri, eğitim, iletişim, takım halinde çalışabilmedir.

HanHan'ın (2006) yılında yaptığı, “Uluslararası Denizcilikte Donatan İşletmelerinin Personel Seçim Ölçütleri: İzmir Bölgesi Analizi” adlı çalışma, İzmir Bölgesinde faaliyet gösteren donatan işletmelerin işe alım niteliklerinin belirlenmesi için işletmenin, insan kaynakları yöneticisi ile görüşme yapılmıştır. Bu araştırmaya göre işe alım sürecinde temel alınan ölçütler; adayın iş tecrübesi, yabancı dil bilgisi, sözsüz iletişim düzeyi, kültür farkı, ikamet ettiği yer, adayın demografik özellikleri, sağlık kontrolü, referans, seçim sırasında yapılan test ve adayın kişisel özellikleridir.

Mwangi, Njeje and Makokha'nın (2014) yılında yaptığı, “Analysis of Factors Affecting Staff Recruitment in Private Hospitals in North Rift: A Survey of Uasin Gishu County” adlı çalışma, Eldoret'ta bulunan özel hastanelerin personel alımını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmadır. Sekiz özel hastaneye anket uygulanmıştır. Bu çalışmaya personel seçimini etkileyen faktörler; iş analizi, iş gücü piyasası, insan kaynakları planlaması ve rekabettir.

Djabatey'in (2012) yılında yaptığı, “Recruitment and Selection Practices of Organizations: A case study of HFC Bank (GH) Ltd.” adlı çalışma, Gana'nın Büyük Accra bölgesinde bulunan HFC Bankasının personel seçim sürecini analiz etmek için yapılmıştır. Çalışmada, bankada çalışan 100 kişiye anket yöntemi uygulanarak veri toplanmıştır. Bu çalışmaya göre personel seçim sürecinde dikkat edilen unsurlar ve kullanılan yöntemler; testler, görüşmeler, gazete ilanları, adayın iş deneyimi, mesleki kuruluşlar, istihdam büroları, çalışan tavsiyeleridir.

Al-Jabari'nın (2012) yılında yaptığı, “Factors Affecting Human Resource Practices in a Sample of Diversified Palestinian Organizations” adlı çalışma, Filistin'nin Batı Şeria'daki işletmelerin personel alımlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik yapılmıştır. İşletmeler, kamu, özel, sivil toplum örgütleri, kar amacı güden ya da gütmeyen kuruluşlar olarak baz alınmıştır. Batı Şeria'daki 70 kuruluşa 200 anket dağıtılmış ve kuruluşların insan kaynakları yöneticileri ile görüşme yapılmıştır. Bu çalışmaya göre insan kaynakları uygulamaları, işletmenin büyüklüğü(çalışan sayısı), işletmenin kurumsal olması ya da olmaması, işletmenin personel politikası, eğitim, ücret, beklentiler, performans değerlendirme gibi unsurlar personel alımını etkilemektedir. Ayrıca işletmelerde uygulanan insan kaynakları yönetiminin sektörlere göre değişiklik gösterdiği belirtilmiştir.

Kanu'nun (2015) yılında yaptığı, “How Do Recruitment and Selection Practices Impact Small and Medium Enterprises Performance in the Construction Industry in Sierra Leone?” adlı çalışma, Sierra Leone'da faaliyette bulunan inşaat sektörü KOBİ'lerinin

personel seçiminde uygulanan yöntemler ve göz önünde bulundurulmuş kriterleri belirlemek için 59 KOBİ de anket ve yöneticiler ile görüşme yapılmıştır. Personel ihtiyacının karşılanmasında genellikle iç kaynakların, çalışanların ya da akrabaların tavsiyesinin tercih edildiği yine seçim aşamasında görüşmelerin değerlendirildiği belirtilmiştir. Aday seçim sırasında, eğitim, deneyim, adayın davranışları ve işletmenin değerleri, kültürü, amaçları ile uyumlu olması dikkate alınan unsurlardır.

Rohini and Keerthikar'ın (2018) yılında yaptığı, "Recruitment Process in A Construction Firm-A Case Study" adlı çalışma, Chennai'da faaliyet gösteren RR Associates inşaat firmasının personel seçim sürecinin değerlendirilmesi amacı ile yapılmıştır. Araştırmada inşaat firmasındaki çalışanlar ile anket yapılmış ve çalışmaya göre, personel alımında genellikle dış kaynak yöntemi tercih edilmektedir. Yine personel alımında, beceri, deneyim, eğitim, kişisel özellikler göz önünde bulundurulmaktadır.

Naveen and Raju'nun (2014) yılında yaptığı, "A Study On Recruitment & Selection Process With Reference To Three Industries, Cement Industry, Electronics Industry, Sugar Industry In Krishna Dt Ap, India" adlı çalışma, Hindistan' da üç alanda (çimento-şeker-elektronik endüstri) işe alım ve seçim sürecini incelemek için bu üç işletmede çalışan 150 çalışan ile anket yapılmıştır. Bu çalışmaya göre, işe alım ve seçim sürecinde çalışanın; deneyimi, bilgi, beceri, yeteneğine dikkat edilmektedir. Yine işe alım ve seçim sürecinde; personel politikası, referans ve görüşme yöntemi kullanılmıştır.

Şimşek'in (2008) yılında yaptığı, "İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinden Seçme ve Yerleştirmenin Önemi ve Antalya Bölgesinde Bir Araştırma" adlı çalışma, Antalya'nın turizm bölgesinde faaliyet gösteren 30 otelin, çalışan seçme ve yerleştirme süreci incelenmiştir. Bu araştırmada, yöneticiler ile anket formu uygulanarak görüşmeler yapılmıştır. Bu çalışmaya göre, otellerin aday seçiminde, "dış görünüş, yabancı dil, düzgün diksiyon, tecrübe, iş görenin devam eden bir mahkemesinin olmaması, adli sicil kaydının olmaması" dikkat edilen unsurlardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırma yönteminin belirlenmesi, çalışma için belirlenen konunun, problemin okuyucuya iyi ifade edilmesinde etkili olmaktadır. Bu çalışmada, nitel araştırma yönteminin tercih edilmesi, işletmelerde personel seçim sürecini etkileyen faktörlere bütüncül bir yaklaşımla bakılarak, gerekli kişilerle görüşmenin yapılması, verilerin analiz edilmesi ve analizler sonucunda kurumlara katkı sağlayacak veya güçlendirecek yeni bilgilerin üretilmesidir.

3.1. Araştırmanın Deseni

İşletmelerde personel seçimini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik yapılan bu araştırma; temel felsefesi açısından uygulamalı, amacı açısından keşfedici, yöntemi açısından nitel, süre açısından kesitsel ve analiz düzeyi açısından ise bireysel düzeyde bir çalışmadır(Gürbüz ve Şahin, 2018: 110).

Bu çalışmada, personel seçim sürecini etkileyen faktörler ile ilgili yeni kavramlar oluşturulacağı için nitel araştırma desenlerinden olan kuram oluşturma(gömülü kuram) yöntemi benimsenmiş ve kuram oluşturma yönteminde, önceden bilinmeyen kavramları ortaya çıkarmak için nitel araştırma yaklaşımlarından biri olan tümevarımca yaklaşım izlenmiştir.

Çalışmanın örneklem yöntemi, nitel çalışmalarda kullanılan amaçsal örneklem(olasılıklı olmayan) yöntemi benimsenmiştir. Araştırmanın amacına uygun olması ve personel değişim hızının fazla olmasından dolayı Gaziantep'te faaliyet gösteren ticaret sektöründe yer alan market zincirleri ile üretim sektöründe yer alan halı firmaları baz alınmıştır. İşletmelerde personel seçimini etkileyen faktörlerin, sektörlere göre değişiklik gösterdiğini belirtmek için amaçsal örneklem yöntemlerinden olan maksimum çeşitlilik yöntemi tercih edilmiştir.

Çalışmada veriler, insan kaynakları seçimini yapan kişi ile işletme üst düzey yöneticilerine, önceden hazırlanmış yapılandırılmış görüşme formu ile derinlemesine görüşme ile elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde ise içerik analizi tercih edilmiştir. Verilerin analizinde kolaylık sağlamak için araştırmalarda kullanılan yazılımlardan MAXQDA programı kullanılmıştır.

Nitel araştırma yöntemi, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle nitel araştırma, yeni kavram oluşturmak için insan davranışları ile çevre arasındaki ilişkiyi araştırmak ve anlamaya çalışmaktır(Yıldırım ve Şimşek, 2016: 41).

Kuram oluşturma, araştırmada toplanan veri ve elde edilen analizlerden yola çıkarak daha önceden bilinmeyen konular ile ilgili çalışma modeli oluşturmaktır. Kuram oluşturma aşamasında, esneklik ve değişim çok önemlidir. Çünkü, çalışmada toplanan veriler hemen analiz edilerek, analiz sonucunda elde edilen kavram, olgu ve süreç diğer aşamaya dahil edilerek karşılaştırılmalı analiz ile gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır(Büyüköztürk vd. 2018: 22).

3.2. Evren ve Örneklem

İşletmelerde personel seçimi etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik yapılan bu çalışmanın örnekleme, Gaziantep Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren halı firmaları ile market zincirleri alınmıştır. Analiz birimi için işletme yöneticisi ve insan kaynakları seçiminde sorumlu kişi baz alınmıştır. Çünkü, bu araştırmanın amacına ve araştırma için yeterli bilgiye sahip olan yetkililer dahil edilmek istenmiştir. Ayrıca, sektör belirlenirken amaçsal örnekleme yöntemine uygun olarak temel ölçüt personel değişim hızı alınmış ve amaçsal örnekleme yöntemlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme ile iki sektör baz alınarak personel seçimini etkileyen faktörlerin sektöre ve yöneticilere göre değişiklik gösterildiği belirtilmek istenmiştir.

Amaçsal örnekleme, olasılık olmayan-seçkisiz olmayan-örnekleme yöntemlerinde biridir. Amaçsal örnekleme yöntemi, araştırmanın amacına ve araştırma için yeterli bilgiye sahip örneklemin baz alınmasıdır. Maksimum çeşitlilik, “ evrende incelenen problemle ilgili

olarak kendi içinde benzeşik farklı durumların belirlenerek çalışmanın bu durumlar üzerinde yapılması” olarak ifade edilmektedir. Bu örnekleme yönteminde önemli olan, sektörün çalışmanın amacına uygun olmasıdır(Büyüköztürk vd. 2018: 92-93).

3.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Geçerlilik ve güvenilirlik, nicel araştırmada önemli olduğu gibi nitel araştırmada da önemlidir. Geçerlilik ve güvenilirlik, nicel araştırma da sayısal değerle belirlenirken, nitel araştırmada ise, araştırılan durumun niteliği ile belirlenmektedir. Çalışmalarda, güvenilirliği belirleyen unsur geçerliliğdir. Bir araştırma da elde edilen veriler geçerli ise diğer benzer çalışmalarda geçerliliği olmasa da elde edilen bilgilerin aynı olma ihtimali yüksektir. Araştırmayı yapan kişinin esnek olması geçerlilik için avantajdır. Araştırmacı, çalışma sürecinde stratejiyi değiştirebilir, görüşme sorularını değiştirebilir, görüşme için yeni sorular hazırlayabilir, çalışmada kullandığı veri toplama araçlarını değiştirebilir. Geçerlilik, elde edilen bilgilerin detaylı bir şekilde raporlanması ve çalışmanın sonuçlarına nasıl ulaşıldığının araştırmacı tarafından açıklanmasıdır. Güvenilirlik ise, araştırmayı yapan kişinin çalışmada rolünü, araştırma için benimsediği stratejiyi, araştırmada analiz birimlerini, çalışmanın olgusunu, veri toplama ve analiz yöntemleri ile ilgili bilgileri detaylı bir şekilde açıklamasıdır(Yıldırım ve Şimşek, 2018: 270-75).

Bu çalışmanın teori bölümü oluşturulurken okul kütüphanesi, şehir merkezinde bulunan kütüphaneden, TO-KAT Ulusal toplu katalog, Dergi park, EKUAL keşif, Ulak bilim ve YÖK tez taramadan yararlanılmıştır. Kavramsal çerçeve altı ayda tamamlanmıştır. Çalışma verilerinin toplanması, analiz edilmesi, yorumlanması ile ilgili bilgiler aşağıda detaylı bir şekilde ele alınmış, bu süreçte geçerlik ve güvenilirlik özellikleri göz önünde bulundurulmuştur.

3.4. Veri Toplama Araçları ve Yöntemleri

Gaziantep Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren halı firmaları ve market zincirlerinin personel seçimini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik yapılan bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi ve işletme yöneticisi ile önceden hazırlanmış sorularla derinlemesine

mülakat yapılmıştır. Yapılandırılmış görüşme, görüşme sorularını önceden hazırlanması ve tüm adaylara hazırlanan soruların aynı biçim ve şekilde sorulmasıdır(Gürbüz ve Şahin, 2018: 184).

Araştırmada, görüşme soruları hazırlanırken önceden belirlenen faktörler göz önünde bulundurulmuştur. Bu faktörler;

- ✓ Teknik(iş ile ilgili yetkinlikler) faktör,
- ✓ Sosyal(kültür, inanç, aile) faktör,
- ✓ Psikolojik faktör
- ✓ Yasal faktördür.

Öncelikle görüşme için 7 soru oluşturulmuş ve 3 insan kaynakları uzmanına hazırlanan sorular yöneltilmiştir. Hazırlanan bu sorular;

- 1)İşletmenizde, personel alım sürecinde izlediğiniz yoldan bahsedebilir misiniz? (Personel Seçim Süreci)
- 2)Personel alımında adayın deneyimli olması ile birlikte hangi kriterleri göz önünde bulunduruyorsunuz?(Teknik faktör)
- 3) Aday seçiminde göz önünde bulundurduğunuz kriterler işletmedeki birime göre ne gibi değişiklikler göstermektedir? (Teknik faktör)
- 4)Personel alımında adayın önceden farklı bölgede ya da ülkede yaşamış olması seçim kararınızı nasıl etkilemektedir? (Sosyal faktör)
- 5)Ülkemizde işçi alım konusunda yasalar aday seçim kararınızı nasıl etkilemektedir?(Yasal faktör)
- 6)Seçim sürecinde adayın firmanız ile ilgili görüşleri ve fikirleri kararınızı nasıl etkilemektedir?(Psikolojik faktör)
- 7) Personel seçim sürecinde firmanız ve aday ile ilgili hangi sorunları yaşıyorsunuz?(Personel Seçim Sürecinde Yaşanan Sorunlar)

İnsan kaynakları uzmanlarında gelen cevaplar doğrultusunda yeni sorular oluşturulmuştur. Çünkü, verilen cevapların yeterli olmadığı görülmüştür. Soruların yeterli olmama nedenleri;

- 1) Personel alımında adayın deneyimli olması ile birlikte hangi kriterleri göz önünde bulunduruyorsunuz?(Teknik faktör)

Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde, seçim sırasında adayın sadece mesleki yeterliliğine bakıldığı görülmüş ve diğer kriterlere de değinmek için yeni soru hazırlanmıştır. Bu soru;

- Personel seçiminde adayın dış görünümü ile birlikte hangi kriterleri göz önünde bulunduruyorsunuz?(Teknik faktörler)

5) Ülkemizde işçi alım konusunda yasalar aday seçim kararınızı nasıl etkilemektedir?(Yasal faktör)

Bu sorunun aslında yeterli olduğu ama yine cevaplar doğrultusunda yeni soru oluşturulsa nasıl daha net cevap alınabilir diye soru oluşturulmuştur. Bu soru;

- Son yıllarda uygulanan yeni ve ilave işçi alımlarındaki sigorta ve vergi teşvikleri personel seçim sürecini nasıl etkilemektedir?(Yasal Faktör)

6) Seçim sürecinde adayın firmanız ile ilgili görüşleri ve fikirleri kararınızı nasıl etkilemektedir?(Psikolojik faktör)

Bu soruya verilen cevaplar incelendiğin hep olumlu olduğu görülmüştür. Yine cevaplarda hiçbir firmanın kendisine olumsuz eleştiride bulunan bir adayı işe almak istemeyeceği görülmüş ve düşünülmüş, yeni soru oluşturulmuştur. Yeni oluşturulan soru;

- Personel seçiminde adayın iş ile ilgili gelecek planları kararınızı nasıl etkilemektedir?(Psikolojik faktör)

Hazırlanan bu sorular farklı 3 insan kaynakları uzmanlarına yöneltilmiş ve alınan cevaplar bir önceki cevaplar ile karşılaştırılmış ve istenen yeterliliğe ulaşılmıştır.

Çalışmada, veriyi toplamak için hazırlanan görüşme soruları;

- 1) İşletmenize personel alım sürecinde izlediğiniz yoldan bahseder misiniz?
- 2) Personel seçim sürecinde adayın dış görünüşü ile birlikte hangi kriterleri göz önünde bulunduruyorsunuz?
- 3) Aday seçiminde göz önünde bulundurduğunuz kriterler işletmedeki birime göre ne gibi değişiklikler göstermektedir?
- 4) Personel alımında adayın farklı bölgede ya da kültürde olması seçim kararınızı nasıl etkilemektedir?
- 5) Ülkemizde işçi alım konusunda yasalar seçim sürecini nasıl etkilemektedir?
- 6) Personel seçiminde adayın iş ile ilgili gelecek planları kararınızı nasıl etkilemektedir?
- 7) Personel seçim sürecinde firmanız ve aday ile ilgili hangi sorunları yaşıyorsunuz?

Görüşmeler, 2020 yılının Ocak-Şubat aylarında gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen 31 görüşmenin 24 tanesi ses kaydına alınırken; diğer görüşmelerde ise kısa notlar alınmıştır. Çalışmada baz alınan analiz birimleri, işletme üst düzey yönetici ve insan kaynakları yönetim birimi ile öncelikle telefonla irtibata geçilmiş ve randevu alınmıştır. Daha sonra işletme yöneticisi ya da insan kaynakları seçiminden sorumlu kişi ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Bu görüşme, tamamen araştırmaya katılan insan kaynakları seçimini yapan kişi ile işletme yöneticisinin isteği doğrultusunda gerçekleştirilmiş ve görüşmeye başlamadan önce katılımcıya konu ile ilgili bilgiler verilmiştir. Katılımcılar ile görüşme yaparken dikkat edilen unsurlar;

- İşletme yöneticisi ya da personel seçimini yapan bireylerden, aday seçimini etkileyen faktörlerin neler olduğunu öğrenebilmek, yeterli bilgi alabilmek için görüşme sohbet havasında yapılmaya çalışılmıştır.
- Katılımcıya soru sorarken onları yönlendirmek yerine açık uçlu sorular sorulmaya dikkat edilmiştir.
- Görüşmenin verimli olması için görüşme süresine dikkat edilmiştir.

Yapılan görüşmeler, zaman kaybetmeden önce yazıya geçirilmiş ve daha sonra Word de yazılmıştır. Görüşmeden sonra katılımcının hal ve hareketleri not alınmıştır. Bazı görüşmelerde, katılımcının çok tedirgin olduğu görülmüştür. Yine bazı katılımcılar, sorulara çok kısa cevaplar vermiştir. Bunun nedeni ise deneyim süresi ve sorulara cevap verirken firma adına olumsuz cevap verme tedirginliğinden kaynaklandığı düşünülmüştür.

3.5. Verilerin Analizi

Nitel araştırmada, verilerin analizinde betimsel ve içerik analizi yöntemleri kullanılmaktadır. Betimsel analiz, çalışmalarda toplanan ya da elde edilen veriler daha önceden bilinen kavramlara göre özetlenmesi ve yorumlanmasıdır. İçerik analizi ise, daha önce çalışma yapılmamış, araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda yeni kavramların oluşturulmasıdır. Bu çalışmada, içerik analizi tercih edilmesinin nedeni, çalışmada toplanan veriler dahilinde personel seçimi etkileyen faktörler ile ilgili yeni kavramlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Başka bir ifadeyle içerik analizi, “metin içinde tekrar eden temaların veya kelimelerin metin içinde taranması”dır (Patton’dan [2014] akt. Çalışkan, 2019: 68).

İçerik analiz yöntemi, belirli aşamalardan gerçekleşmektedir. Bu aşamalar, verileri kodlama, kodlanan verilerle ilgili temalara ulaşılması, elde edilen verilerin kodlama ve

temalara göre düzenlenip tanımlanması, son aşama ise elde edilen bulguların yorumlanmasıdır. İçerik analizinde, kodlamaları bilgisayar yazılımlarından olan MAXQDA ile analiz edilmiştir(Yıldırım ve Şimşek, 2018: 241-251; Büyüköztürk vd. 2018: 262).

3.5.1. Verilerin Kodlanması

İçerik analizinde veri kodlama yöntemi, üç farklı kodlama ile yapılmaktadır. Birinci kodlama yöntemi, kavram ile ilgili daha önceden çalışmalar yapılmış ise bu çalışmalardaki kavramlara göre kodlama yapılabilmektedir. Bu yöntem, tümdengelimce yöntem denilmektedir. İkinci kodlama ise, kavramların daha önceden bilinmediği, çalışmanın verilerinden yola çıkarak yeni ulaşılmak istenen kavramları kodlama yöntemidir. Diğer bir ifadeyle tümevarımca yöntemidir. Bu yöntemde çalışmayı yapan kişi verileri dikkatli bir şekilde tek tek okur ve çalışmanın amacına uygun bir şekilde yeni kavramları oluşturmaya çalışır. Son yöntem ise, tümevarımca ve tümdengelimce yaklaşımlarının bir arada kullanıldığı yöntemdir. Bu yöntem, önceden belirlenen kodlamaya çalışma verilerinin sonucunda elde edilen yeni kavramların eklenmesidir(Yıldırım ve Şimşek, 2018: 243-46). Bu çalışmada, tümevarımca yöntem kullanılmıştır.

Bu çalışmada, 3 tür kodlama yapılacaktır. Öncelikle görüşmeler ile elde edilen verilerden açık kodlama yapılacaktır. Açık kodlama, elde edilen verileri parçalara ayırarak, çözümleme ve karşılaştırma yaptıktan sonra kodlar oluşturmaktır. İkinci aşamada ise eksen kodlama yapılacaktır. Eksen kodlama, açık kodlama elde edilen kodların benzerlik ve farklılıkları belirleyerek, kodları temalar ile birleştirmektir. Üçüncü aşamada ise, seçici kodlama yapılacaktır. Seçici kodlama, ilk iki aşama yapılan kodlamanın son aşamada kodların tanımlanması ve yorumlanmasında kolaylık sağlamaktır(Şahin ve Gürbüz: 2018: 424-25). Aşağıda **Tablo 3**'te açık kodlama ile ilgili örnek gösterilmiştir.

Tablo 3: Personel Seçim Sürecini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine İlişkin Yapılan Görüşmelerin Kodlaması

<p><u>Arastirmaci:</u> İşletmenizde, personel alım sürecinde izlediğiniz yoldan bahseder misiniz?</p> <p><u>Katılımcı:</u> Öncelikle bir personel talebi oluşur. Norm ve fiili kadromuz vardır. Norm kadro olması gereken, fiili kadro ise şu an ki kadromuzdur. Örneğin, konfeksiyonun norm kadrosu 70 ama 68 olduğunda burada 2 kişi açık vardır. <u>Oradan personel talep formu geliyor bize. Bizde onaylıyoruz.</u> Daha sonra iş gücü bulma sürecine giriyoruz. <u>İş başvuru kayıtlarını dikkate alıyoruz. Bununla birlikte referanslara ve işletme içinde önerilen kişilere bakıyoruz. Hiç aday bulamadığımız zamanlar iş kura ilan veriyoruz. Daha sonra başvurular oluyor. Yalnız bu dediklerim mavi yaka için geçerlidir. Beyaz yaka için ise kariyer.net, eleman online sitelerden bakıyoruz.</u> Ama genelde firmalar kariyer. Netten çalışıyor. İlan başvuru süreci geliyor. <u>Oradan elemanları değerlendiriyoruz.</u> Değerlendirirken amir ve idari birimin isteklerine göre değerlendiriyoruz. Amir üniversite mezunu olsun falan ona göre kriterleri belirliyoruz. <u>sonra adaya ilk telefonla mülakat yapıyoruz. Eğer mülakat olumlu olursa adayı işletmeye davet ediyoruz. Buraya çağırmadan önce bizim adaylara uyguladığımız HRPeak test var onu uyguluyoruz.</u> Testi doldurduktan sonra o testin sonucuna göre adayı buraya davet ediyoruz. O testi yapmamızın amacı birime uygun mu? Ona bakıyoruz. Yine teste kişisel özellikleri ile ilgili bilgilerde var. <u>İkinci görüşme oluyor.</u> Daha sonra gerekiyorsa genel müdür ile görüştürüyoruz.</p>	<p>Personel talebinin oluşması Talep formunun değerlendirilmesi Talep formunun onaylanması Adayların işe başvuru yöntemleri Çalışan grubuna göre başvuru yöntemleri Aday başvuruların değerlendirilmesi Aday havuzunun oluşturulması Ön görüşme Test uygulama Görüşme</p>
--	---

Aşağıda **tablo 4**'te açık kodlama ile elde edilen temaların, yapılan görüşmelere göre dağılımları gösterilmektedir

Tablo 4: Eksen Temaların Yapılan Görüşmelere Dağılımı

Görüşme	Temaların Sayısı
1	41
2	25
3	36
4	27
5	27
6	29
7	20
8	20
9	23
10	15
11	22
12	15
13	16
14	19
15	26
16	25
17	28
18	23
19	26
20	22
21	30
22	28
23	8
24	28
25	13
26	24
27	26
28	25
29	19
30	20
31	17
Toplam	708

Yapılan görüşmeler analizinde farklı sayılarda temaların olduğu görülmüştür. Analizde elde edilen tema sayılarına bakıldığında en az sekizinci görüşme olurken; en fazla birinci görüşme olduğu görülmüştür. Görüşme 8'de temanın en az olmasının nedeni; firmada insan kaynakları departmanının olmaması ve firmanın kurumsallığının zayıf olmasıdır. Yukarıda tabloda incelendiğinde bazı temalar sayı bakımında benzer olduğu görülmektedir. Bunlar; dört ve beş görüşmenin tema sayısı 27; yedi, sekiz ve otuz görüşmenin tema sayısı

20; dokuz ve on sekiz görüşmenin tema sayısı 23; on ve on üç görüşmenin tema sayısı 15; on dört ve yirmi dokuz görüşmenin tema sayısı 19; on beş, on dokuz ve yirmi yedi görüşmenin tema sayısı 26; on altı ve yirmi sekiz görüşmenin tema sayısı 25; on yedi ve yirmi dört görüşmenin tema sayısı 28; on bir ve yirmi görüşmenin tema sayısı 22 olduğu görülmektedir. Ek 7’de oluşan tema ve alt kodların yüzdeler ve frekans dağılımlarına yer verilmiştir.

Yapılan bu çalışmada geçerliliğin ve güvenilirliğin sağlanması için iç tutarlılığa ve dış tutarlılığa dikkat edilmiştir. Her bir temayı oluşturan, alt kod ve kategorilerin kendi aralarında ve daha sonra oluşturdukları tema ile bir bütün halde olması çalışılmıştır(Yıldırım ve Şimşek, 2016; 270-71). Aşağıda tabloda tematik kodlama verilmiştir.



Tablo 5: Tematik Kod Listesi

Adayın Sosyal Özellikleri Müşteri ile iletişimi Kültürel farklılık Sosyal beceri İşe adapte olma	İş sözleşmesi Çalışma izni Sabıka kaydı
Adayın Fiziksel Özellikleri Adayın verimli çalışması Bedensel-güç bakımından yeterli olması Fazla mesai yapabilme İşe devamlılık Hareketli-canlı olma El becerisi İş hızı Pratiklik Adayın dış görünüşü Adayın boyu	Adayın Psikolojik Özellikleri Adayın oluşturduğu algı Adayın düşünce yapısı Adayın ücret beklentisi Gelecek planı Adayın işi isteme nedeni
Adayın Diksiyonu Kendini ifade edebilme Konuşma Hitap şekli Kibarlık derecesi	Engelli Aday Alımı Engel durumu
Çalışan Rotasyonu İşletmenin çalışanın sirkülasyonu	İşletmenin Yapısı Kurumun çıkarları İşletmenin kriterleri Adayın kurum kültürüne uygunluğu
Adayın Demografik Bilgileri Adayın medeni durumu Adayın cinsiyeti Adayın yaşı Adayın ailesinin gelir durumu Adayın ikamet yeri Askerlik Durumu	Adayın Kişilik Özellikleri Analitik düşünme İşini doğru yapma Ahlaki özellik Dürüst olma Güvenilir olma Karakter Adayın kendine özgüveni Sorumluluk bilinci İstekli-azimli olma Samimiyet Adayın tavır ve yaklaşımı
Adayın Eğitim ve Mesleki Geçmişi Adayın daha önce yaptığı iş Adayın daha önce çalışma süresi Adayın daha önce iş yerinde ayrılma nedeni Adayın daha önce iş yerinde yaptığı devamsızlık Adayın bilgisayar eğitimi Yabancı dil bilgisi Adayın iş ile ilgili bilgi ve deneyimi Eğitim durumu	
Kurumun Talep ettiği Özel Evraklar Çalışabilir belgesi	Deneme Süreci Onay verildikten sonra adayın işletmeye

	gönderilmesi
İş kur Teşvikler-destekler	Personel Talebinin Oluşması İşletmedeki kadrolardan personel açığının oluşması
Teknik Özellikler Pozisyonun özelliği	Personel Talebinin Değerlendirilmesi İşletmenin elinde bulundurduğu başvurular
İşin Niteliği Makinenin özelliği Pozisyonun özelliği	Personel Talebinin Onaylanması Üst yönetimin personel talebini onaylaması
Tanıdık İlişkisi olması Aynı iş yerinde eş-dost çalışması	Adayın İşe Başvuru Süreci Doğrudan başvuru Eş-dost tavsiyesi Çalışan tavsiyesi Likendin İş kur Kariyer.net Eleman online Q-R kodu Referans İK grubu
Yasaların sürekli değişmesi Firmaların ve çalışanların yasaya adapte olmadan değişmesi	Gelen Başvuruların Değerlendirilmesi Gelen başvuruların kriterlere göre değerlendirilmesi
Kuşak çatışması(Z kuşak) Adayın çalışma hevesinden yoksun olması İş gücü yetersizliği Katlanılabilir olmaması Adayın görüşme esnasında hal ve hareketleri	Aday Havuzu Oluşturma Elemenden geriye kalan adaylardan havuz oluşturma
Saygının olmaması İş görüşmesinde hal ve hareketleri ile işten ayrılırken hal ve hareketlerinin farklı olması	Ön görüşme Telefonla görüşme yapılması
Deneyimli iş gücü yetersizliği Mavi yaka da vasıflı iş gücü yetersizliği	Test Uygulama Şef ve Üzeri için HRPeak Testi uygulanması
Süreklilik ve devamlılığın olmaması Görüşme esnasında alınan kararlara uyulmaması İşe alındıktan kısa süre sonra işten ayrılma	Görüşme İşletmede yüz yüze görüşmenin yapılması
Ücret beklentisi Rakip firmaların daha fazla ücret vermesi	İş teklifinin Yapılması Görüşmenin olumlu geçmesi
Nihai Karar Deneme süresinin sonunda kararın olumlu olması	Onaylama Tüm birimler tarafından onaylanması
Personel İhtiyacının Merkeze Bildirilmesi Şubelerden Personel İhtiyacının Belirlenmesi	Eksik veya Yalan Beyanda Bulunma Referans ve Kişisel Bilgilerinin eksik ya da yanlış olması

Tematik kodlama, görüşmeler ile toplanan verilerin öncelikle kodlama yapılması, kodlamaların tanımlanması ve yorumsuz bir şekilde okuyucuya sunulmasıdır(Yıldırım ve

Şimşek, 2016: 250-51). Bu çalışmada tematik kodlama yapılırken; ses kayıtları aralıklı zamanlarla 3 defa dinlenilmiştir. Yine ses kayıtları analiz için kolaylık olması amacı ile Word'e aktarılmıştır. Aktarılan ses kayıtları öncelikle 3 defa okunmuş ve bir hafta hiç okunmamıştır. Bir hafta sonunda yeniden okunmuştur. Yine verilerin kodlanmasında, 2 akademisyen ile birlikte yapılmıştır. Yapılan tematik kod listesi, aşağıda **Tablo 6**'da temayı oluşturan kategoriler tanımlanması verilmiştir.



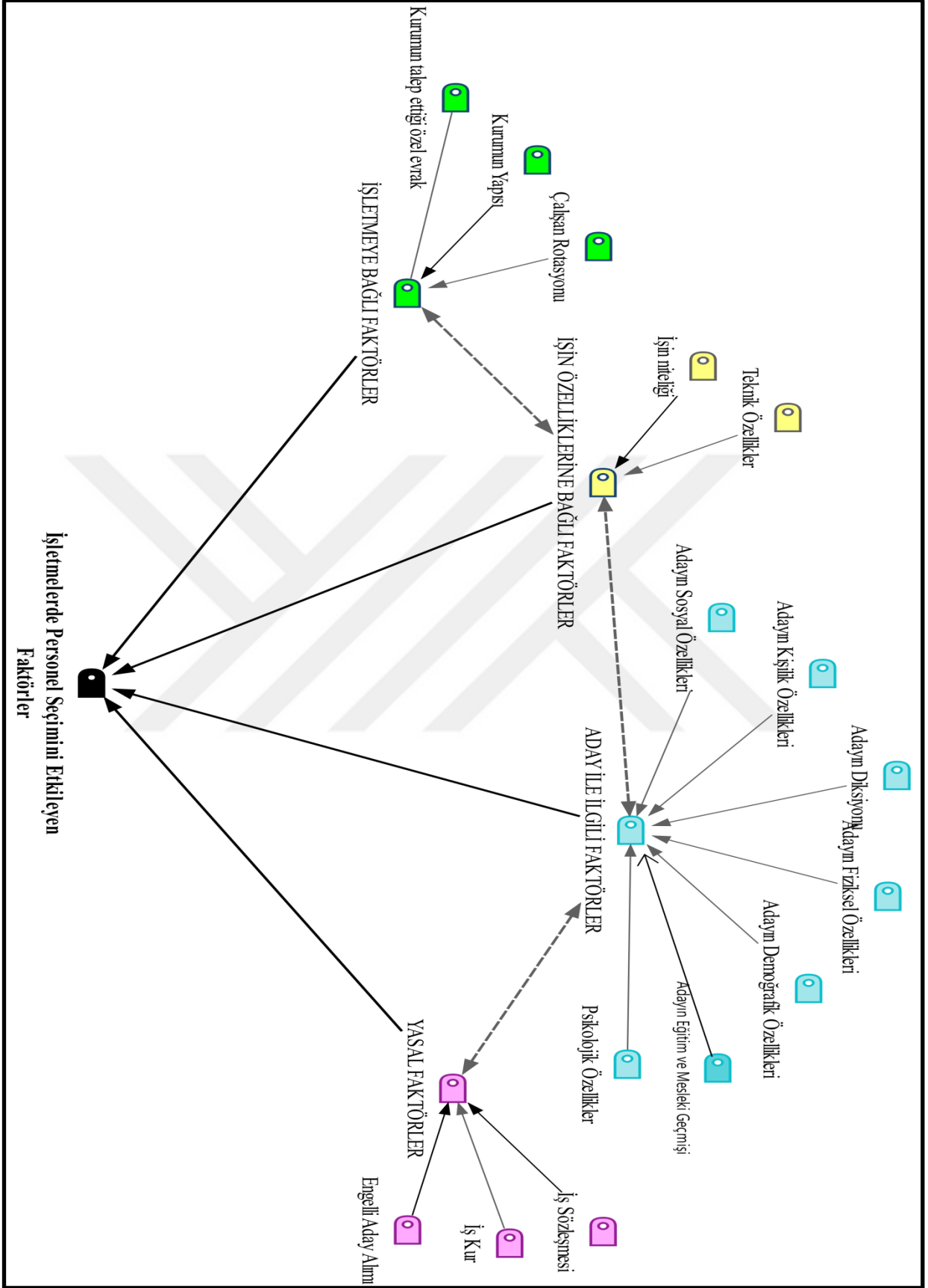
Tablo 6: Temaların Tanımlanması ile Oluşan Kategoriler

ADAY İLE İLGİLİ FAKTÖRLER
Adayın Sosyal Özellikleri Adayın Fiziksel Özellikleri Adayın Diksiyonu Adayın Eğitim ve Mesleki Geçmişi Adayın Demografik Bilgileri Adayın Kişilik Özellikleri Adayın Psikolojik Özellikleri
İŞİN ÖZELLİKLERİNE BAĞLI FAKTÖRLER
İşin Niteliği Teknik Özellikler
YASAL FAKTÖRLER
İş kur İş sözleşmesi Engelli Aday Alımı
İŞLETMEYE BAĞLI FAKTÖRLER
Kurumun Talep ettiği Özel Evraklar İşletmenin Yapısı Çalışan Rotasyonu
PERSONEL SEÇİM SÜRECİ
Personel Talebinin Oluşması Personel Talebinin Değerlendirilmesi Personel Talebinin Onaylanması Personel İhtiyacının Merkeze Bildirilmesi Adayın İşe Başvuru Süreci Gelen Başvuruların Değerlendirilmesi Aday Havuzu Oluşturma Ön görüşme Test Uygulama Görüşme İş teklifinin Yapılması Onaylama Deneme Süreci Nihai Karar
PERSONEL SEÇİM SÜRECİNDE YAŞANAN SORUNLAR
Tanıdık İlişkisi olması Yasaların sürekli değişmesi Kuşak çatışması(Z kuşak) Saygının olmaması Deneyimli iş gücü yetersizliği Süreklilik ve devamlılığın olmaması Ücret beklentisi Eksik veya Yalan Beyanda Bulunma

3.5.2.Araştırmanın Modeli

Konu ile ilgili literatür taraması ve toplanan verilerin analiz sonucunda elde edilen araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu çalışmanın modeli belirlenmesinde, iki ya da daha fazla değişken arasında ilişki ve derecelerin belirlenmesini sağlayan ilişkisel tarama modeline uygun MAXQDA programından yararlanılmıştır(Gürbüz ve Şahin, 2018: 107).





Şekil 13: İşletmelerde Personel Seçimini Etkileyen Faktörler

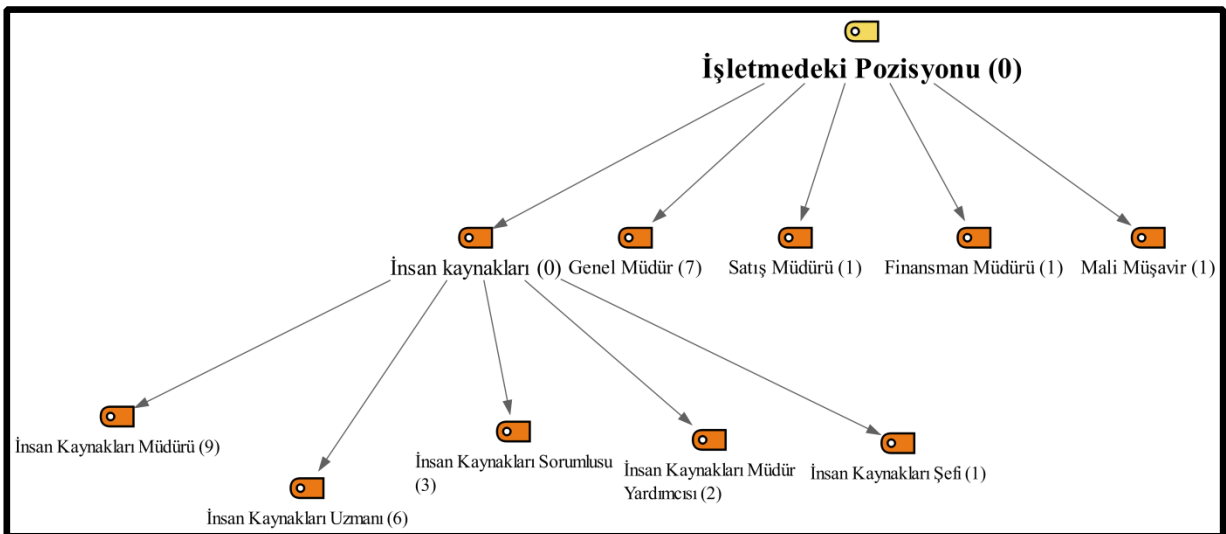
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırma için yapılan görüşmeler ses kayıt cihazından birebir aynı cümleler olmasına dikkat edilerek Word'e aktarılmıştır. Yapılan bu aktarımlar MAXQDA Paket programı ile analiz edilerek bu bölümde ele alınacaktır. Bu çalışmanın bulguları üç aşamada ele alınacaktır. Öncelikle görüşmeye katılan kişilerin demografik bilgileri ile ilgili olan; eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyonu, işletmedeki çalışma süresi ve iş deneyim süresine ilişkin bulgular ele alınacaktır. İkinci aşamada, işletmelerde personel seçim sürecini etkileyen faktörleri oluşturan kod ve temaların dağılımları (frekans ve yüzdelik) ele alınırken, son aşamada ise elde edilen kodların birlikte oluşum modelleri ele alınacaktır.

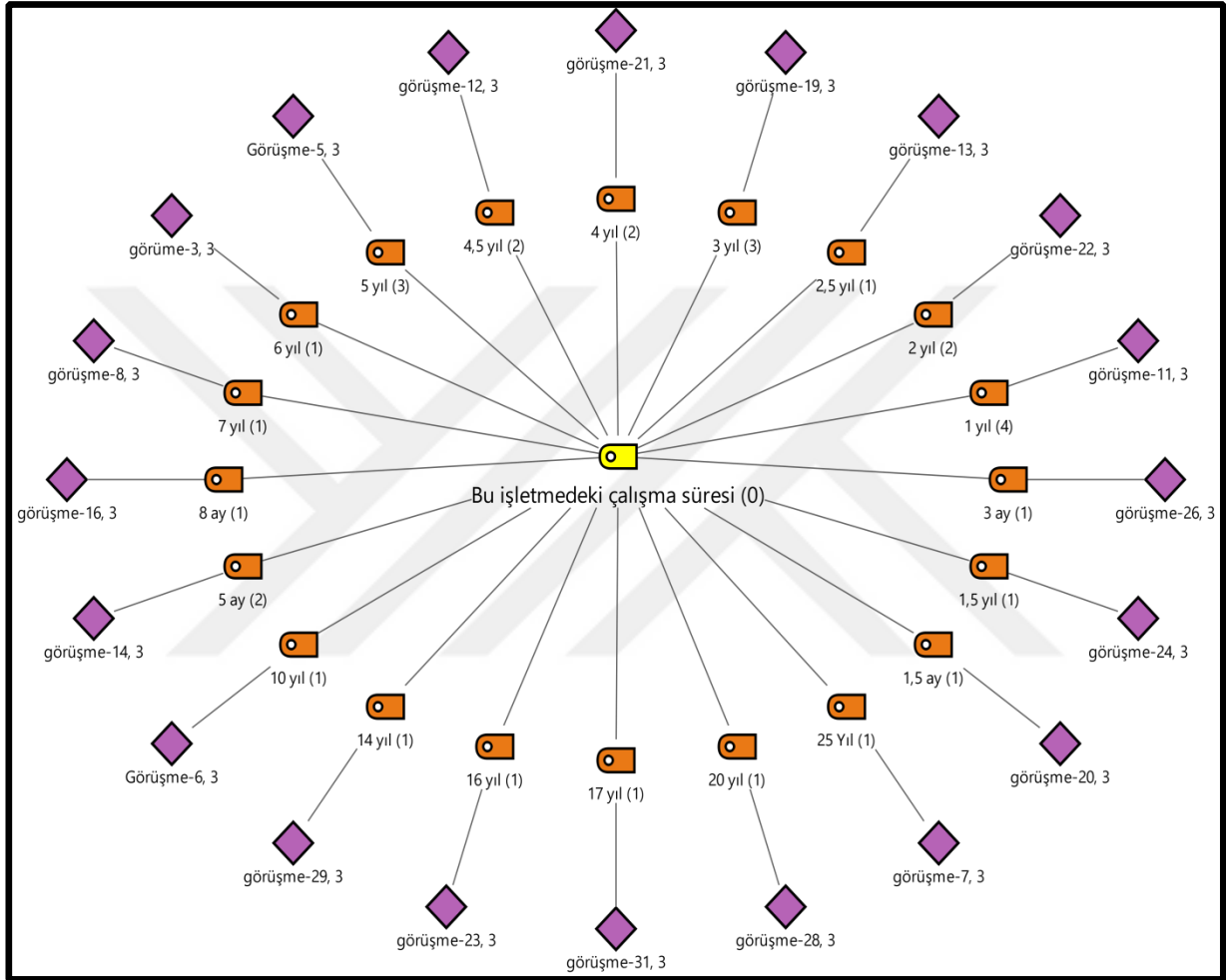
4.1. Araştırma Kapsamında Görüşme Yapılan Kişilerin Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında görüşme yapılan kişilerin; işletmedeki pozisyonu, iş deneyim süresi, işletmedeki çalışma süresi ve eğitim düzeylerine ilişkin bulgular aşağıdaki şekillerde ele alınmıştır.



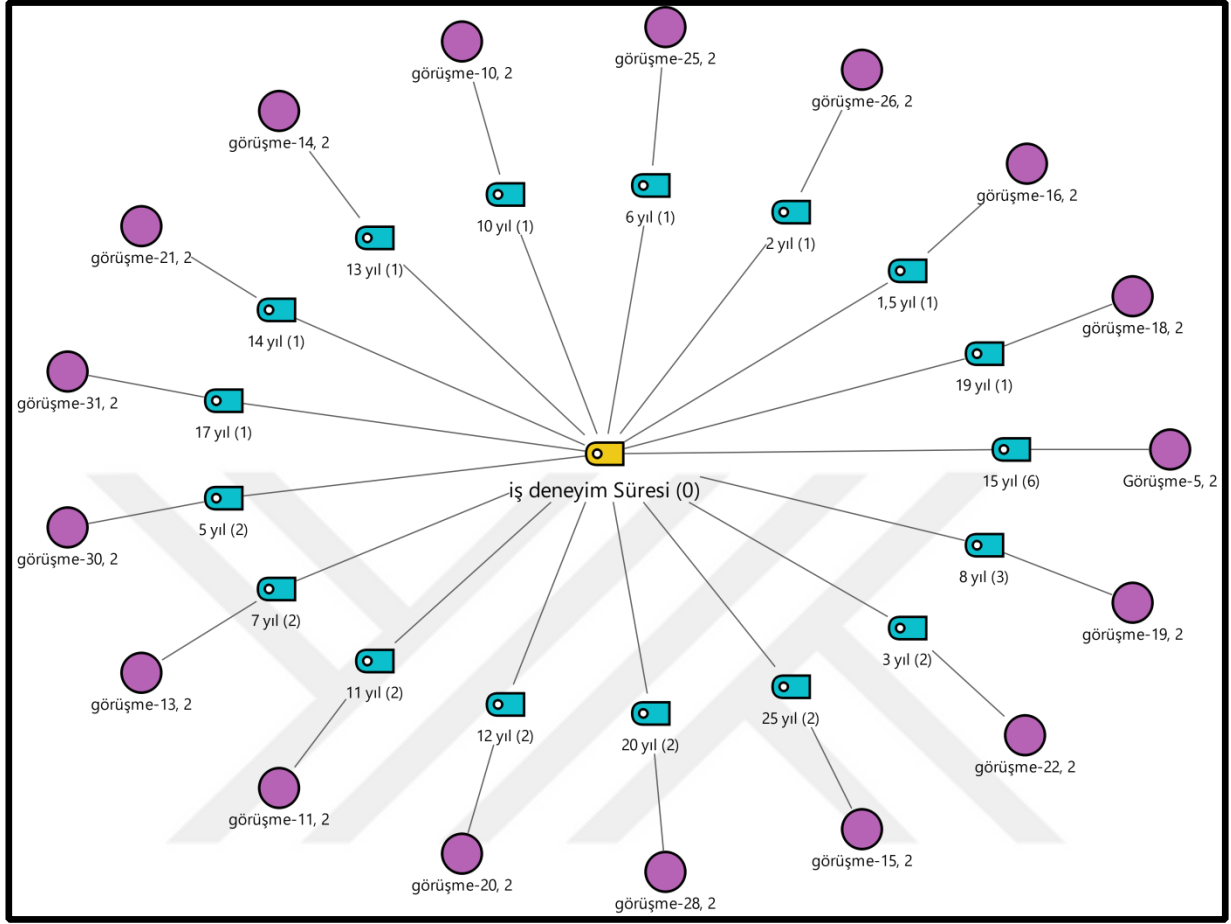
Şekil 14: Katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına ilişkin MAXQDA Bulguları

Şekil 14'te görüldüğü gibi görüşmeye katılan kişilerin 21'i (%67,74) insan kaynakları biriminde, 7'si (%22,58) genel müdür iken geriye kalan 3 kişi ise (%3,23) sırasıyla; satış müdürü, mali müşavir ve finans müdüründen oluşmaktadır.



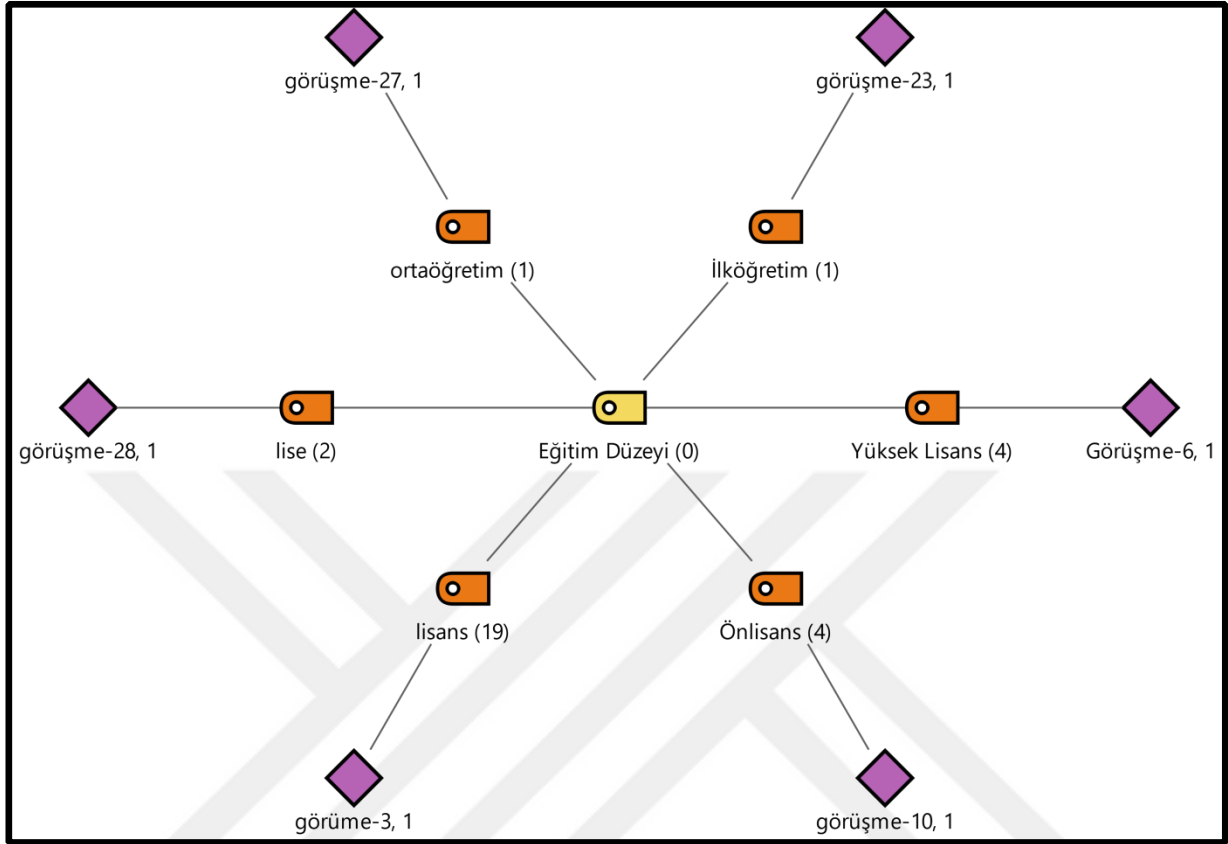
Şekil 15: Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Sürelerine İlişkin MAXQDA Bulguları

Şekil 15'te görüldüğü gibi görüşmeye katılan kişilerin 13'ünün (%3,23) işletmedeki çalışma süreleri sırasıyla; 3 ay, 8 ay, 1,5 ay, 1,5 yıl, 2,5 yıl, 6 yıl, 7 yıl, 10 yıl, 14 yıl, 16 yıl, 17 yıl, 20 yıl, 25 yıl, 4 kişinin (%12,90) 1 yıl, 6 kişinin (%9,68) 3 ve 5 yıl iken, geriye kalan 8 kişinin (%6,45) işletmedeki çalışma süresi ise, 5 ay, 2 yıl, 4 yıl, 4,5 yıl olarak farklılık göstermektedir.



Şekil 16: Katılımcıların İş Deneyim Süresine İlişkin MAXQDA Bulguları

Şekil 16’te görüldüğü gibi görüşmeye katılan kişilerin 14’ünün (%6,45) iş deneyim süresi, 3 yıl, 5 yıl, 7 yıl, 11 yıl, 12 yıl, 20 yıl, 25 yıl, 6’nın (%19,35) 15 yıl, 3’ünün (%9,68) 8 yıl iken geriye kalan 8 kişinin (%3,23) ise sırasıyla iş deneyim süresi; 1,5 yıl, 2 yıl, 6 yıl, 10 yıl, 13 yıl, 14 yıl, 17 yıl, 19 yıl olarak farklılık göstermektedir.

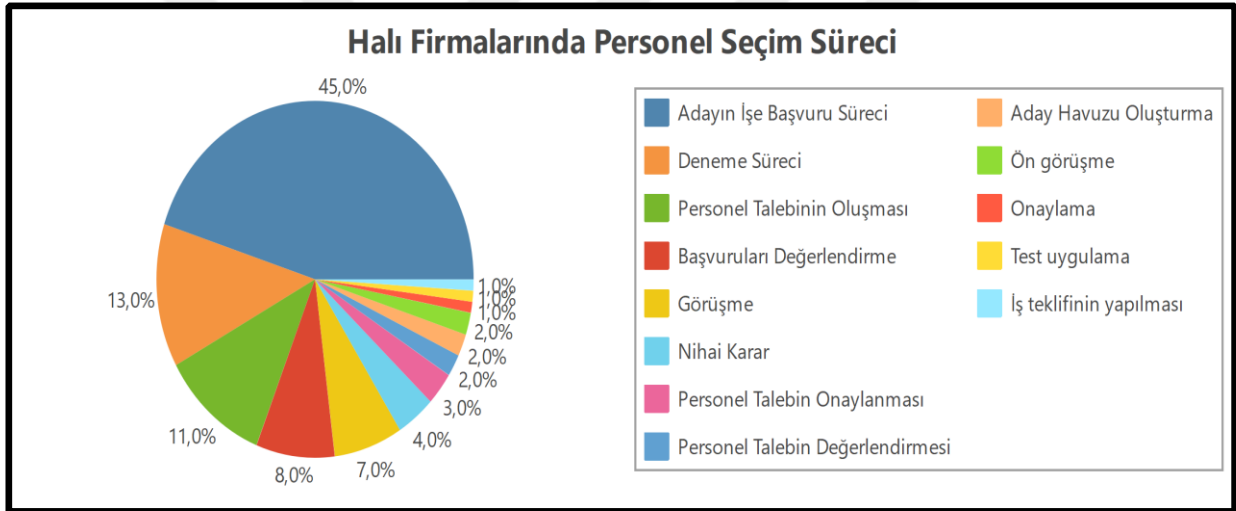


Şekil 17: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine İlişkin MAXQDA Bulguları

Şekil 17’de görüldüğü gibi görüşmeye katılan kişilerin 19’unun (%61,29) eğitim düzeyi lisans, 4’nün (%12,90) ön lisans, 4’nün (%12,90) yüksek lisans, 2’sinin (%6,45) lise iken geriye kalan 2 kişininin (%3,23) ise ortaöğretim ve ilköğretim mezunu olarak farklılık göstermektedir.

4.2.Halı Fabrikaları İle İlgili MAXQDA Analiz Bulguları

Bu araştırmada karşılaştırma amaçlı iki sektör ele alındığı için öncelikle üretim sektörü olan halı firmaların analiz bulguları ele alınacak ve sonra ki aşamada ticaret sektörü olan market zincirlerinin analiz bulguları ele alınacaktır. Bu çalışmada elde edilen bulgular sonucunda işletmelerde personel seçimini etkileyen faktörler; işletmeye bağlı faktörler, işin özelliklerine bağlı faktörler, yasal faktörler ve aday ile ilgili faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörlerin dışında personel seçim süreci ve seçim sürecinde yaşanan sorunlarda ele alınmıştır. Halı firmalarında personel seçim sürecinin aşamaları aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 18: Personel Seçim Süreci Aşamalarının Yüzdelik Oranlarına İlişkin MAXQDA Bulguları

İşletmelerin personel seçim sürecinde izlediği aşama işletmenin politikasına, vizyonuna ve kurumsallığına değişiklik göstermektedir. Yukarıda **Şekil 18'** de görüldüğü gibi işletmelerde personel seçim aşamalarında adayların işe başvuru yöntemleri, çalışan grubuna göre mavi yaka ve beyaz yaka olarak değişiklik göstermektedir. Yine adaya ön görüşme yapıldıktan sonra eğer aday şef ve üzeri için ise HRPeak testi uygulanmaktadır. Test sonucu olumlu ise yüz yüze görüşmeye çağrılmaktadır. Görüşme olumlu olduktan sonra adaya iş teklifi yapılması ve aday işe başlatılmaktadır. Bu aşamaların daha iyi ifade edilebilmesi için aşağıda **Şekil 18'** de gösterilmektedir.

İşletmelerde personel seçim sürecinde oluşan tema ve alt kodlar; adayın işe başvuru süreci tema, 45 frekans değeri ve (%45,0) yüzde oranı ile oluştuğu görülmektedir. Deneme süreci tema, 13 frekans değeri ve (%13,0) yüzde oranıyla onay verildikten sonra adayın işletmeye gönderilmesi alt kodu ile oluşmaktadır. Personel talebinin oluşması tema, 11 frekans değeri ve (%11,0) yüzde oranıyla işletmedeki kadrolardan personel açığının oluşması alt kodu ile oluşmaktadır. Başvuruları değerlendirme tema, 8 frekans değeri ve (%8,0) yüzde oranıyla gelen başvuruların kriterlere göre değerlendirme alt kodu ile oluşmaktadır. Görüşme tema, 7 frekans değeri ve (%7,0) yüzde oranıyla işletmede yüz yüze görüşmenin yapılması alt kodu ile oluşmaktadır. Nihai karar tema, 4 frekans değeri ve (%4,0) yüzde oranıyla deneme süreci sonunda kararın olumlu olması alt kodu ile oluşmaktadır. Personel talebinin onaylanması tema, 3 frekans değeri ve (%3,0) yüzde oranıyla üst yönetim tarafından personel talebinin onaylanması alt kodu ile oluşmaktadır. Frekans değeri 2 ve (%2,0) yüzde oranıyla 3 tema oluşmaktadır. Bunlar; personel talebinin değerlendirilmesi tema, işletmenin elinde bulundurduğu başvuruları değerlendirmesi alt kodu ile oluşmaktadır. İkinci, aday havuzu oluşturma tema, eleme sonrası havuz oluşturma alt kodu ile oluşmaktadır. Üçüncü ise ön görüşme tema, telefonla görüşme yapılması alt kodu ile oluşmaktadır. Frekans değeri 1 ve (%1,0) yüzde oranıyla 3 tema oluşmaktadır. Bunlar; onaylama tema, tüm birimler tarafından onaylanması alt kodu ile oluşmaktadır. İkinci, test uygulama tema, test ve üzeri için HRPeak test uygulanması alt kodu ile oluşmaktadır. Son tema ise iş teklifinin yapılması, görüşmenin olumlu geçmesi alt kodu ile oluştuğu görülmektedir. Personel seçim süreci ile ilgili görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

K1:“Öncelikle bir personel talebi oluşur. Norm ve fiili kadromuz vardır. Norm kadro olması gereken, fiili kadro ise şu an ki kadromuzdur. Örneğin, konfeksiyonun norm kadrosu 70 ama konfeksiyonda 68 kişi var. Bu 2 kişi açık demektir. Oradan personel talep formu geliyor bize. Bizde onaylatıyoruz. Ondan sonra işçi, iş gücü bulma sürecine giriyoruz. O süreçte neler yapılıyor. Varsa elimizde işte kayıtlar, iş başvuruları kayıtları filan onları süzüyoruz. Yoksa referanslı olan kişilere bakıyoruz. Yani işletme içerisinde önerilen kişiler. Eğer hiç bulamazsak, iş kura iş gücü ilanı geçiyoruz. Ondan sonra başvurular oluyor. Tabii bu mavi yaka için geçerlidir. Beyaz yaka içinde daha farklı; kariyer.net, eleman online sitelerden bakıyoruz. Ama genelde firmalar kariyer. Netten çalışıyor. Oradan ilan açyorsun. İlan başvuru süreci geliyor. İşte oradan başvurular geliyor. Oradan süzüyorsun. İşletmenin ve amirin isteklerine göre süzüyorsun. Amir üniversite mezunu olsun falan ona göre kriterleri belirliyoruz. Sonra adaya ilk telefonla mülakat yapıyoruz. Eğer mülakat olumlu olursa adayı

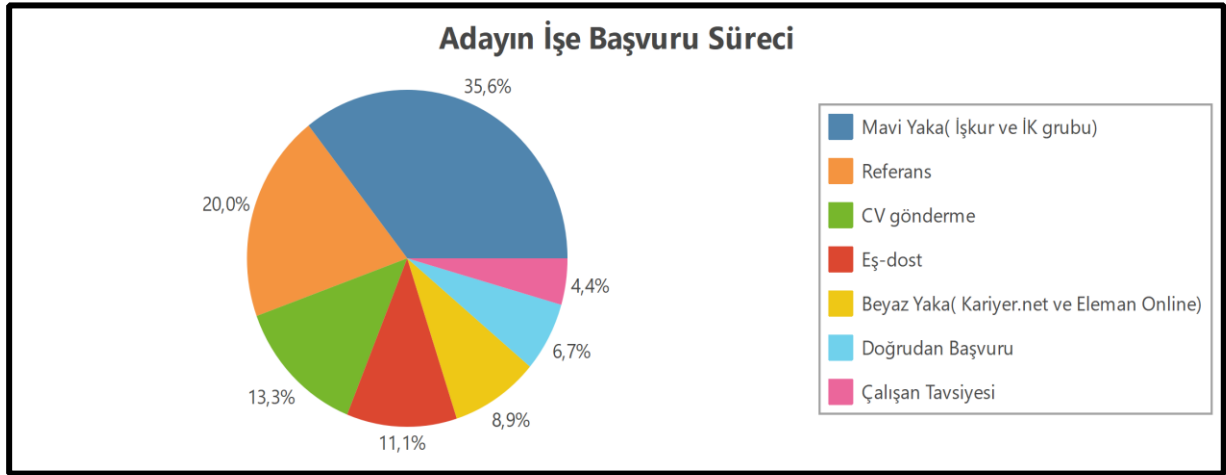
işletmeye davet ediyoruz. Buraya çağırmadan önce, aday şef ve üzeri ise HRPeak testimiz var onu gönderiyoruz kendisine. Testi doldurduktan sonra o testin sonucuna göre adayı buraya davet ediyoruz. O testi yapmamızın amacı birime uygun mu? Ona bakıyoruz. Yine teste kişisel özellikleri falan piyasaya çıkıyor. Adayı buraya davet ediyoruz ve ikinci görüşme oluyor. Daha sonra gerekiyorsa genel müdür ile görüştürüyoruz. Gerekmiyorsa adaya iş teklifi yapıyoruz.”

K6: “Öncelikle işletmenin personel talebini belirliyoruz. Talep edilen çalışan veya beyaz yakalı personel için, ilgili birim amiri tarafından talep edilir ve personel departmanına gönderilir. Daha sonra, personel departmanı, gelen personel taleplerini, talep edilen pozisyona uygun şekilde ilgili bölüm müdürüne onaylanmak üzere sunar. Onaylanan pozisyonlar için personel departmanı gerekli araştırmaları yaparak uygun adayları tespit eder. Adayların işe başvurularında ise, şahsen müracaat veya özgeçmiş göndererek, ilana istinaden ve çağrılara uyarak personel bölümüne müracaat edebilirler. İhtiyaç duyulan nitelikteki kadroların oluşturulmasında ilk önce firma içi çalışanlardan uygun olanlar varsa değerlendirilmeye alınır. Uygun nitelikte çalışanların olmaması durumunda İnsan Kaynakları aday havuzuna başvurulur. İstenilen aday, aday havuzu içerisinde bulunmadığında; İş – kur, meslek odaları, özel istihdam büroları, üniversiteler, internet ve basın yolu ile sonuç elde edilmeye çalışılır.”

K2:“Personel alım sürecinde, iş kura bilgi veriyoruz. İş kurda her işletme ile ilgilenen bir memur var. Memur arkadaş bizim isteğimiz doğrultusunda kriterleri alarak orada önceden başvurmuş veya bir ay içerisinde başvuracak arkadaş bize yönlendiriyor. Bizde bu doğrultuda çevremizde olan kişilere söylediğimizde onlar deneyimli personel tanıdıkları varsa onları bize yönlendiriyorlar.”

K3: “Öncelikle bize personel talebi gelir. Talep bize geldikten sonra elimizde hali hazırda bulunan başvurular varsa onu değerlendiriyoruz. Ya da genellikle tanıdık vasıtasıyla, yeni mezun olan adaylar varsa kriterlere uygun olanı alıyoruz. Eğer ihtiyaçta bir kişi ya da yetiştirilmek üzere ise özellikle yeni mezun olan adayları alıyoruz. Yine iş kur aracılığıyla personel alıyoruz. Adayın CV’lerini değerlendirerek görüşmeye çağırıyoruz.”

İşletmelerde personel seçim sürecinde oluşan alt kodların temalarına ilişkin yüzdeler dağılımları ele alınacaktır.



Şekil 19: Aday İşe Başvuru Süreci Yüzdeler Oranlarına İlişkin MAXQDA Bulgular

Personel seçim sürecinde, adayların işe başvuru sürecinde en fazla frekans değeri 16 ve yüzde oranı (%35,6) ile mavi yaka(İş kur ve İK grubu), referans (%20, frekans=9), bunu takip eden yöntemler ise; CV gönderme (%13,3 Frekans= 6), eş-dost tavsiyesi (%11,1 frekans=5), Kariyer.net ve Eleman Online(%8,9, frekans=4), adayın işletmeye doğrudan başvurması (%6,7 Frekans= 3) en son ise işletmede çalışan tavsiyesi (%4,4, frekans= 2) olarak farklılık göstermektedir. Adayın işe başvuru süreci ile ilgili görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

K11: “İşletmemizde personel alım sürecinde öncelikle bir kritik yapılıdır. Hangi bölüme, nasıl vasıfla personel alınacak, norm kadro nerede açılacak? Bunları kendi aramızda istişare ederiz. Ondan sonra sıra bana gelir. Ben iş kur ile görüşürüm veya eş-dost, akraba ile görüşürüm. Bunlara haber göndeririz. Bu bölüme ve vasıflara uygun adayları bu şekilde temin etmeye çalışırız.”

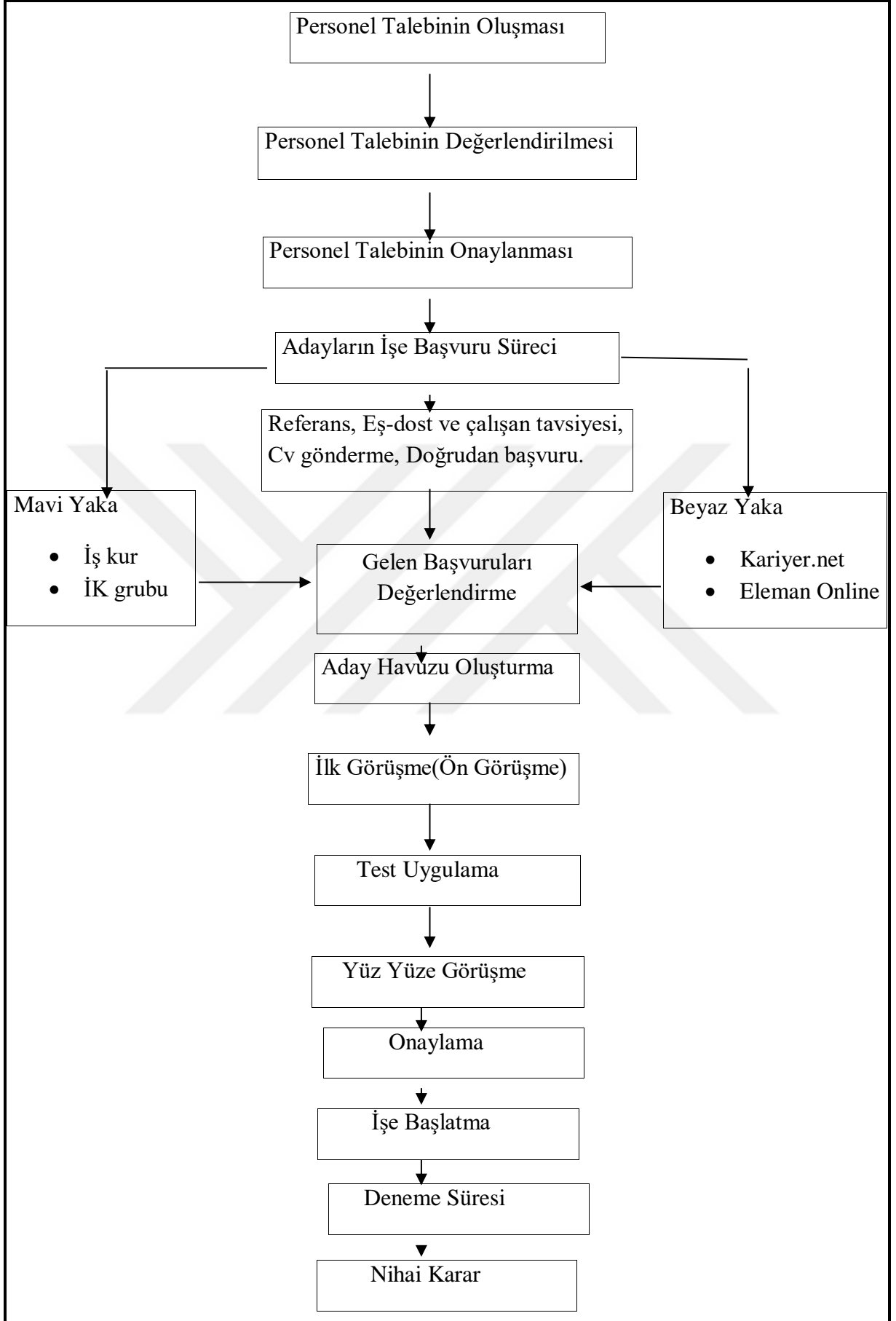
K9: “Öncelikle personelin geçmişte nerede çalıştığına, cv’sine bakarız. Tecrübesine bakarız. Geçmişte sıkıntısı var mı yok mu? Buna bakarız. Yani birilerinin referansıyla gelenleri değerlendiririz. Referanslı olmayanları değerlendirmeyiz. Biz ahbap çalışan ilişkisi değil de kişi iş ilişkisine bağlıyız.”

K12:“Bizim ki öncelikle referansla firmamıza dahil ederiz. Ön elemeyi kişinin referansına göre yapmaktayız. Referansına bakar ona göre değerlendirme yaparız. Referansı olmayan kişiyi almıyoruz. Daha sonra rutin olarak doldurduğu iş başvuru formunu inceleyerek en son geldiği iş yerinden teyit alarak bir sorun yoksa alımı bu şekilde tamamlıyoruz. Deneme süremiz 2 aydır. Bu sürede her şey tamam güzel olursa bile kişi bizden memnun kalmayabilir ya da biz adaydan memnun kalmayabiliriz. Deneme süresinde net bir karar veriyoruz.”

K7: “İşletmede personel alım sürecinde, biz mavi yaka ve beyaz yaka çalıştırıyoruz. Mavi yaka ile izlediğimiz yol şu şekilde; ilan veriyoruz, gerek iş kura gerek referans aracılığıyla. İlan verdikten sonra bizim belirli işe alım günlerimiz var. Salı, Çarşamba ve Perşembe günleri bölüm bazlı her birimin farklı farklı belli bir saat koyuyoruz. O saatte adaylar geliyor. İş başvurularını kabul ediyoruz. Bizim işe alım ekibimiz var. İnsan kaynaklarına, o birimin yöneticisi, işin ustası, amiri eşlik ediyor. Bu şekilde seçim yapıyoruz.”

K18: “Öncelikle bölümlerde makine ya da konfeksiyon da ustabaşlarımız var bunlar bize bilgi veriyor. Ve daha sonra patronumuz adayın seçimine karar veriyor. İdari bölümünde ise patronlar, ben ya da mali müşavirimiz var karşılıklı istişare ederek görüşme yapılır. Adayın yetkinlikleri bize uygunsa, referansları da uygunsa ona göre karar veriyoruz.”

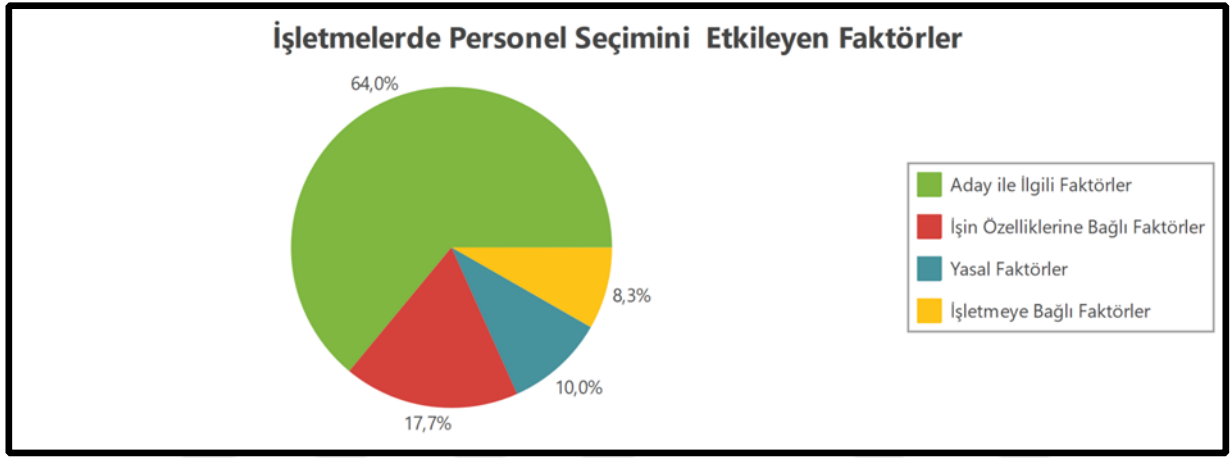
Yukarıda analiz edilen seçim sürecinde izlenen aşamaların özetle ifade edilecek olunursa;



Şekil 20: Personel Seçim Süreci

4.2.1.İşletmelerde Personel Seçimini Etkileyen Faktörleri Oluşturan Kodların Temaların ve Kategorilerin Analiz Bulguları

Bu çalışmada elde edilen bulgular sonucunda işletmelerde personel seçimini etkileyen faktörler; işletmeye bağlı faktörler, işin özelliklerine bağlı faktörler, yasal faktörler ve aday ile ilgili faktörlerden oluşmaktadır. Personel seçimini etkileyen faktörlerin frekans dağılımları Ek 7’de tabloda gösterilmiştir.



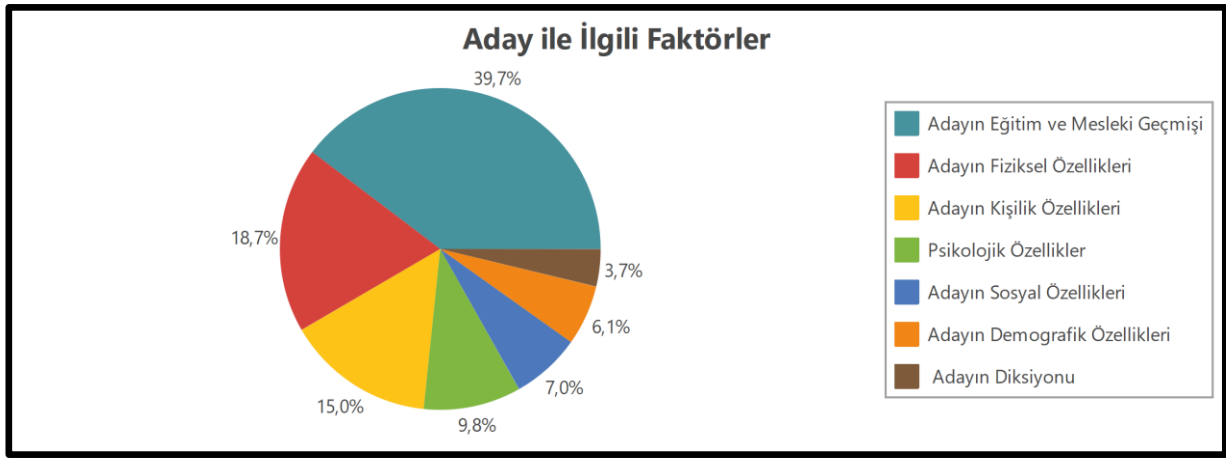
Şekil 21: İşletmelerde Personel Seçimini Etkileyen Faktörlere İlişkin MAXQDA Bulguları

Yukarıda Şekil 21 incelendiğinde İşletmelerde personel seçim sürecini etkileyen faktörlerin (%64,0) yüzde oranı ve 214 frekans değeri ile Aday ile İlgili Faktörler en yüksek olduğu görülmektedir. Bunu takip eden; 60 frekans değeri ve (%17,70) yüzde oranı ile İşin Özelliklerine Bağlı Faktörler, 34 frekans değeri ve (%10,0) yüzde oranı ile Yasal Faktörler, 28 frekans değeri ve (%8,3) ile İşletmeye Bağlı Faktörler olduğu görülmektedir.

Şimdi sırasıyla personel seçimini etkileyen faktörlerin, frekans ve yüzdeler dağılımları ele alınacaktır.

4.2.2.Aday ile İlgili Faktörleri Oluşturan Temaların Alt kodlarının Frekans ve Yüzde Dağılımları

Aday ile ilgili faktörleri oluşturan temaların en yüksek değere sahip olandan en düşük değere doğru olacak şekilde temayı oluşturan alt kodların yüzdelik ve frekans değerlerine ilişkin MAXQDA bulguları ele alınacaktır.



Şekil 22: Aday ile İlgili Faktörlere İlişkin MAXQDA Bulguları

Yukarıda şekilde aday ile ilgili faktörleri oluşturan 7 temanın olduğu görülmektedir. Adayın eğitim ve mesleki geçmişi teması 85 frekans değeri ile (%39,72) yüzde oranı ile en yüksek değere sahiptir. Sırasıyla diğer temalar; 32 frekans değeri ve (%15,0) yüzde oranı ile Adayın Kişilik Özellikleri, 40 frekans değeri ve (%18,7) yüzde oranı ile Adayın Fiziksel Özellikleri, 21 frekans değeri ile (%9,8) yüzde oranı ile Adayın Psikolojik Özellikleri, 15 frekans değeri ve (%7,0) yüzde oranı ile adayın sosyal özellikleri, 13 frekans değeri ile (%6,07) yüzde oranı ile Adayın Demografik Bilgileri teması, 8 frekans değeri ve (%3,7) yüzde oranı ile adayın diksiyonu olduğu görülmektedir. Görüşmelerden örnek gösterilecek olunursa;

K13: “Alacağımız lokasyona göre değişiyor. Mesela, benim şu an acil planlama müdürü ihtiyacım varsa alırım. Ama planlamada yardımcı personele ihtiyacım varsa ve belirli bir zamanım varsa bunun için sıfır eleman alır kendim yetiştiririm. Bizim için uzun yıllar

çalışan önemli. Hani bizde gelecek vadeden personel önemli. Bize yıllarını vermiş, bizde yetişmiş, bizim elimizde büyümüş biri. Hani bizim kalfamız olması tercihimiz olur. Çünkü, bu sektörde hani genel olarak iş anlamında, bir insana karakteri öğretemezsiniz, işi öğretebilirsiniz ama karakter, ahlak öğretemezsiniz. Biz o yüzden karakterini bildiğimiz insanlarla yolumuza devam etmek isteriz.”

K4: “Adayın dış görünüşü önemli. Onun dışında genel dayanıklılık seviyesini ölçüyoruz. Daha önce fabrikada vardiyalı sistemde çalışıp çalışmadığı, hatta ailesinin maddi durumu, mal varlıkları bunlara dikkat ediyoruz. Babası zengin bir insan çok fazla sabırlı olamaz, katlanamaz. Şımarıklık yapabilir. Bunlar bizim için çok önemlidir. Aslında babasının zengin olması çokta önemli değil. Ama bu soru bizim için +5 puanlık sorudur. Yine adayda çok belirgin dövme, jilet izleri, koldaki façalar bunların hepsi işe alım sürecinde, sabıka kaydının olması. Daha önceki iş yerinden ayrılma sebebi, devamsızlık süresi, raporu bunların tamamı belirleyici kriterlerdir. Genelde ben 20-25 yaş arası uygun görmüyorum. 25 yaş sonrası tercih ediyorum. Benim için evli olmaları daha önemlidir. Çünkü sorumluluk hissi daha fazladır.”

Aday ile ilgili Faktörleri oluşturan alt kodların tema içerisindeki yüzdeler ve frekans dağılımlarını ele alınacaktır.

Tablo 7: Adayın Eğitim ve Mesleki Geçmişine İlişkin MAXQDA Bulguları

Adayın Eğitim ve Mesleki Geçmişi	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
Adayın iş ile ilgili bilgi ve deneyimi	40	47,06	47,06
Adayın daha önce yaptığı iş	22	25,88	25,88
İşten ayrılma nedeni	8	9,41	9,41
Daha önce çalışma süresi	6	7,06	7,06
Eğitim düzeyi	5	5,88	5,88
Adayın daha önce iş de yaptığı devamsızlık	2	2,35	2,35
Bilgisayar bilgisi	2	2,35	2,35
TOPLAM	85	100,00	100,00

Adayın eğitim ve meslek geçmişi tema altında oluşan 7 kodun toplam frekans değeri 85 ve yüzde oranı (%39,7) olduğu görülmektedir. Bu kodlardan en yükseği 40 frekans değeri

ve (%47,06) yüzde oranı ile adayın iş ile ilgili bilgi ve deneyimi olmuştur. Bunu takip eden kodlar; 22 frekans değeri ve (%25,88) yüzde oranı ile adayın daha önce yaptığı iş, 8 frekans değeri ve (%9,41) yüzde oranı ile adayın işten ayrılma nedeni, 6 frekans değeri ve (%7,06) yüzde oranı ile adayın daha önce çalışma süresi, 5 frekans değeri ve (%5,88) yüzde oranı ile adayın eğitim düzeyi, 2 frekans değeri ve (%2,35) yüzde oranı ile adayın daha önce yaptığı iş de devamsızlık durumu ve adayın bilgisayar bilgisi olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Adayın Fiziksel Özelliklerine İlişkin MAXQDA Bulguları

Adayın Fiziksel Özellikleri	Frekans	Yüzde	Yüzde(Geçerli)
Adayın verimli çalışması	10	25,00	25,00
Adayın dış görünüşü	8	20,00	20,00
Bedensel yeterlilik	7	17,50	17,50
El becerisi	6	15,00	15,00
İşe devamlılık	2	5,00	5,00
Pratiklik	2	5,00	5,00
İş hızı	2	5,00	5,00
Fazla mesai yapabilme	1	2,50	2,50
Hareketli-canlı olma	1	2,50	2,50
Adayın boyu	1	2,50	2,50
TOPLAM	40	100,00	100,00

Yukarıda **Tablo 8**'de Adayın Fiziksel Özellikleri tema 10 alt kod ile oluştuğu görülmektedir. Adayın verimli çalışması 10 frekans değeri ve (%25,00) yüzde oranı ile en yüksek değere sahip olmuştur. Sırasıyla;8 frekans değeri ve (%20,00) yüzde oranı ile adayın dış görünüşü, 7 frekans değeri ve (%17,50) yüzde oranı ile bedensel yeterlilik, 6 frekans değeri ve (%15,00) yüzde oranı ile adayın el becerisi, 2 frekans değeri ve (%5,00) yüzde oranı ile işe devamlılık, iş hızı ve pratiklik; 1 frekans değeri ve (%2,50) yüzde oranı ile fazla mesai yapabilme ve hareketli-canlı olma ve adayın boyu olduğu görülmektedir. Görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

K17: “İşin niteliği çok önemlidir. Zor bir iş ise tabii ki orada iş hakim olabilecek, işi becerebilecek, yapabilecek olmasına dikkat ediyoruz. İş daha basit ise bu kadar

önemsemiyoruz. Örneğin taşıma, temizlik işi. Bizim için yaşta önemlidir. Genelde 20-50 yaş aralığı olmasını tercih ediyoruz. Eğer iş masa başında ise el becerisine bakıyoruz. İşletme içerisinde ise bedensel olarak gücüne bakıyoruz. Çünkü adayın gücünün, kuvvetinin ve sağlığının yerinde olması gerekir. Sosyal beceri, konuşma, diksiyon, hareketlilik, canlı olması, kişinin imajı da önemlidir. Yani kılık kıyafetine gösterdiği önem az çok kişi hakkında bilgi veriyor. Hangi ülkeye giderseniz gidin bu kriterler böyledir. Bu kriterler bütün çalışanlarımız için geçerlidir. Ama adayda dil, din, ırk, renk ayrımı yapmıyoruz.”

K2: “Beyaz yaka ve mavi yaka dediğimiz iki yaka vardır. İşletme içerisindeki yaka bölümü biraz daha işin performans kısmına dayalı, tamamen kişinin el becerisi, pratikliği, işteki hızı her şeyden önce ön planda tutulur. Ancak personel bölümü idari kısım dediğimiz alanda, personel alımı yaparken kişinin kibarlığı, diksiyonu, duruşu, her hangi biriyle karşılaştığında veya bir durum söz konusu olduğunda onu nasıl aşacağı bizim için kriterdir. Ama işletme içerisinde performans ve becerisi bizim kriterimiz.”

K19: “İş tecrübesi, sağlıklı olması, işin niteliğine bedensel olup olmaması önemli. Bedensel engel durumu minimum seviyede olması lazım buna göre işlere veriyoruz. Beyaz yakada adayın almış olduğu eğitim, iş tecrübesi, referansları önemlidir. Yine işe aldıktan sonra bir süre eğitim sürecimiz vardır. Burada uyumu sağlarsa devam ederiz.”

K4:“Adayın dış görünüşü önemli. Onun dışında genel dayanıklılık seviyesini ölçüyoruz. Daha önce fabrikada vardiyalı sistemde çalışıp çalışmadığı, hatta ailesinin maddi durumu, mal varlıkları bunlara dikkat ediyoruz. Babası zengin bir insan çok fazla sabırlı olamaz, katlanamaz. Şımarıklık yapabilir. Bunlar bizim için çok önemlidir. Aslında babasının zengin olması çokta önemli değil. Ama bu soru bizim için +5 puanlık sorudur. Yine adayda çok belirgin dövmeler, jilet izleri, koldaki façalar bunların hepsi işe alım sürecinde, sabıka kaydının olması. Daha önceki iş yerinden ayrılma sebebi, devamsızlık süresi, raporu bunların tamamı belirleyici kriterlerdir. Genelde ben 20-25 yaş arası uygun görmüyorum. 25 yaş sonrasını tercih ediyorum. Benim için evli olmaları daha önemlidir. Çünkü sorumluluk hissi daha fazladır.”

K5: “Dış görünüşü bizim için çok önemli değil. İşe devamlılığı, huzur bozmayan, çünkü içeride huzuru bozan insanlar oluyor. Bunları daha önceden adaya soruyoruz. Madde bağımlısı adaylar çok geliyor. Elimizden geldiği kadar bunları elemeye çalışıyoruz. Deneyim süresi olarak minimum 2 yıl istiyoruz.”

Tablo 9: Adayın Kişilik Özelliklerine İlişkin MAXQDA Bulguları

Adayın Kişilik Özellikleri	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
İstekli-Azimli olma	8	25,00	25,00
Karakter	4	12,50	12,50
Analitik düşünme	4	12,50	12,50
Sorumluluk Bilinci	4	12,50	12,50
Ahlaki Özellik	3	9,38	9,38
Dürüst olma	3	9,38	9,38
Güvenilir olma	3	9,38	9,38
İşini doğru yapma	2	6,25	6,25
Adayın Kendine Özgüveni	1	3,13	3,13
TOPLAM	32	100,00	100,00

Yukarıda **Tablo 9** incelendiğinde Adayın Kişilik Özellikleri temayı oluşturan 9 alt kodun toplam frekans değeri 32 ve (%15,0) yüzde oranı olduğu görülmektedir. Oluşan bu alt kodların en yükseği 8 frekans değeri ve (%25,0) yüzde oranı ile adayın iş konusunda istekli ve azimli olması kodu olmuştur. Bunu takip eden alt kodlar ise; 4 frekans değeri ve (%12,5) yüzde oranı ile adayın karakteri, analitik düşünme ve sorumluluk bilinci, 3 frekans değeri ve (%9,38) yüzde oranı ile adayın ahlaki özelliği, adayın dürüst ve güvenilir olması, 2 frekans değeri ve (%6,3) yüzde oranı ile adayın işini doğru yapması iken son alt kod ise 1 frekans değeri ve (%3,13) yüzde oranı ile adayın kendine özgüveni olduğu görülmektedir. Görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

K1:“Beyaz yakada sorular biraz daha farklı olmaktadır. Örneğin, hedefiniz nedir, 5 yıl sonra kendinizi nerede görüyorsunuz? Bunun gibi sorular. Ya da iş hayatında kendini geliştirmek için neler yaptın, ya da iş dışında neler yapıyorsun? Bunun gibi sorular soruyoruz. Bu soruları konfeksiyonda çalışan ambalajdıysa sormuyoruz. Adama hedefin nedir? Desen, en fazla konfeksiyonda vardiya amiri olmak istiyorum diyecek belki 15, belki 20 yıl sonra. Veya kişi, ilkokul ya da ortaokul mezunu olduğu için en son hangi kitabı okudun diyemiyorsun. Mavi yakanın teknik yapısına bakıyoruz. Beyaz yakanın ise beyin (zihinsel) yapısına

bakıyoruz. Yine farklılık gösteren sorular adayın fobileri, hobileri, okuduğu kitaplar falan bunu amacı ise insan kaynaklarındaki kişi farklı düşünce yapısına sahiptir. Ama işletme içerisindeki kişi farklı düşünce yapısına sahiptir. İşletmede içerisindeki kişinin düşünce yapısı önemli değildir. Sadece iş ile ilgili teknik bilgisi önemlidir. Ama insan kaynakları ya da muhasebedeki kişinin düşünce yapısı önemlidir. Yine onun zihinsel ve analitik düşünmesi önemlidir. Yani ondan dolayı sorular farklılaşıyor.”

K20: “Açıkçası bizim işletmede çok fazla birim yok. Bizim için önemli olan şey dürüstlük, güvenilirlik, işini doğru yapması, sıkıntı çıkarmayacak insanlar olmalı. Çünkü bir şeyler emanet ediyoruz. Biz onlara güvenerek, müşterilere söz veriyoruz. Bundan dolayı bizim için en önemli şey dürüstlükleridir. Bizim için işi bilmesi önemli. Yetişmiş olması önemli.”

Tablo 10: Adayın Psikolojik Özelliklerine İlişkin MAXQDA Bulguları

Adayın Psikolojik Özellikleri	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
Gelecek Planı	16	76,19	76,19
Düşünce yapısı	3	14,29	14,29
Adayın ücret beklentisi	1	4,76	4,76
Adayın oluşturduğu algı	1	4,76	4,76
TOPLAM	21	100,00	100,00

Yukarıda **Tablo 10** incelendiğinde Adayın Psikolojik Özellikleri tema 4 alt kod ile oluşturduğu görülmektedir. Oluşan bu kodların en yükseği 16 frekans değeri ve (%76,19) yüzde oranı ile gelecek planı, 3 frekans değeri ve (%14,29) yüzde oranı düşünce yapısı, 1 frekans değeri ve (%4,76) yüzde oranı ile adayın ücret beklentisi ve adayın oluşturduğu algı olduğu görülmektedir. Görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

K11: “Genelde işletme içi mavi yakada plana pek bakmıyoruz. Çünkü adam dokumacı, gelebileceği en üst noktaya gelmiştir. Ama idare için adayın gelecek planları önemlidir. Çünkü her işletmenin kendi açısından kuralları vardır. Biz adayı işletmeye adapte ettikten sonra başka bir yere gitme kararı olur mu, olmaz mı? bunlara dikkat ediyoruz ve bu konuları görüşüyoruz.”

K12:“Biz çokta kurumsal bir firma değiliz. Yani adayın gelecek planları bizi pek ilgilendirmiyor. Benim için önemli olan kişinin geçmiş profili ve bende nasıl bir algı oluşturduğu önemlidir. Yani ben bu zamana kadar ileriye dönük bir mülakat yapmadım.”

Tablo 11: Adayın Sosyal Özelliklerine İlişkin MAXQDA Bulguları

Adayın Sosyal Özellikleri	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
Kültürel Farklılık	6	40,00	40,00
İşe Adapte olması	5	33,33	33,33
sosyal beceri	4	26,67	26,67
TOPLAM	15	100,00	100,00

Yukarıda **Tablo 11**'de görüldüğü üzere Adayın Sosyal Özellikleri tema 3 alt kod ile oluşmaktadır. Sırasıyla kodlar; 6 frekans değeri ve (%40,00) yüzde oranı ile kültürel farklılık, 5 frekans değeri ve (%33,33) yüzde oranı ile işe adapte olması, 4 frekans değeri ve (%26,67) yüzde oranı ile sosyal beceri olduğu görülmektedir. Görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

K19: “Çalışma şartlarında değil de çalışma sürecinde arkadaşları açısında etkileyebilir. Ama işletme içerisinde ben dahil herkes farklı bölgeden gelmiştir. Yöresel bazı alışkanlıklar vardır. Örneğin, Trabzonlu bir kişiyi burada çalıştırırsanız. Kültürel yapısı orada çok daha agresiftir. Ama burada öyle değil, burada insanlar daha şakacıdır. Ama orada öyle değildir. Sivaslı birisiyle buradaki şakalardan biri yapıldığında olumsuz sonuçlara neden olabilir.”

K11: “Bu göreceli bir kavramdır. Batıda yaşamış bir adayın işe başvurması, doğu ve güneydoğudaki çalışma şartları ile batıdaki çalışma şartları çok farklıdır. Örnek verecek olursam, batıda işe başlama saati 09.00'dur. O kesimin insanları güne biraz daha geç başlar. Ama bizde daha erkendir. Bu adaylara öncelikle kendi kültürümüzden bahsetmek durumundayız. Şartlar kendisine uygunsa değerlendiriyoruz.”

Görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

K2: “Adayın farklı bölgede veya kültürde olması bizi etkilemez. Ama diksiyondaki fark bizim için önemlidir. Onun dışında kişinin dili, dini, ırkı bunlar bizim işe alımımızı etkilemez. Sadece kişinin geçmişte çalıştığı firmalardan referans isteriz eğer önemli bir pozisyona alıyorsak. Yine şunu da eklemek isteriz: Bir işletmede personele çıkış verilirken başka bir firmada çalışabileceğine dair belge verilmektedir. Bu belgeyi bizde istiyoruz.”

K1: “İnsan kaynakları renklerin yönetimidir. Aday ister doğu, batı tarafında yetişip gelsin. Ya da Afrika da yetişebilir, insanları bu renklerin yönetimini yapmalıdır. Bizim için çok farklılık olmuyor. Biz kişinin iş bilgisine bakarız. Kişi fenerli olabilir Galatasaraylı olabilir. Kişi siyahı olabilir, beyaz olabilir ona çok bakmıyoruz. Yeter ki orada bize yararı var mı? Festivale. bizim Cibutili çalışanlarımız var. Yo uyum sıkıntısı kaygılarımız olmaz bizim. Çünkü insan kaynakları zaten bu işte devriyeye giriyor, kişinin uyumunu yaratmak için. En fazla uyum sıkıntısı ne olabilir? Belki yemek olabilir belki konuşma olabilir. Ama biz gidip bir oryantasyon sürecinden geçirdiğimiz için, bölümlerle tanıştığımız için. Şimdi herkes belki bir Türk'ten daha çok seviyor o kişileri siyahileri daha çok seviyor. Niye? Çünkü adam hem yabancı ülkeden gelmiş, farklı bir kültür ve o kültürde öğrenmek istiyor insanlar aslında. Biz Festival halı olarak, o kültürü de burada yaşatmak istiyoruz. Yani bizim Azerbaycanlı çalışanımızda var. Kırgızistanlı, Cibutili çalışanımız da var. Burada tek sorun, yabancı ülkelerden geldikleri zaman çalışma izni alıyorsun. O süreç biraz uzun 4-5 ay sürüyor. O süreçte kişiyi bekletmen lazım aman ha bir yere gitme dur kaçma, onunla bir arkadaşlık muhabbetlik yapmak lazım. Yani çok bir sorun olmuyor bizim açıdan kültürler. Farklılık olmuyor alıştığımız için.”

Tablo 12: Adayın Demografik Özelliklerine İlişkin MAXQDA Bulguları

Adayın Demografik Özellikleri	Frekans	Yüzde	Yüzde(Geçerli)
Adayın yaşı	6	46,15	46,15
Adayın medeni durumu	3	23,08	23,08
Adayın İkamet yeri	2	15,38	15,38
Adayın cinsiyeti	1	7,69	7,69
Ailenin gelir durumu	1	7,69	7,69
TOPLAM	13	100,00	100,00

Adayın demografik özellikleri tema altında oluşan 5 kodun toplam frekans değeri 13, yüzde oranı (%6,07) olduğu görülmektedir. Bu kodlardan en yükseği 6 frekans değeri ve (%46,15) yüzde oranı ile adayın yaşı, 3 frekans ve (%23,08) yüzde oranı ile medeni durumu, 2 frekans değeri ve (%15,38) yüzde oranı ile adayın ikamet yeri, 1 frekans değeri ve (%7,69) yüzde oranı ile sırasıyla; adayın cinsiyeti, ailenin gelir durumudur. Görüşmelerden örnek verilecek olunursa,

K4: “Halı sektöründeki unvanların hepsi deneyim gerektirir. Minimum 2-3 yıl o unvanda çalışmış olması gerekir. Bunlar daha çok el işleridir. Örneğin; tezgah, dokuma operatörü dediğimiz kalfalar minimum 5 yıl o süreçte çalışması lazım. Çekirdekten yetişmesi lazım ki kalfa olsun. Yani bu gün işe başlayan birini kalfa yapamazsınız. Kalfa olması için minimum 4-5 yıl olması lazım. Bundan dolayı vasıf bu konuda belirgindir. Diğer konfeksiyon birimi için ise yine terzi dediğimiz, kesici dediğimiz, lak dediğimiz bunların tamamının bir yeterliliğinin olması gerekir. Bobin genelde vasıfsız alınır. Halı fabrikalarında iki bölüm vardır. Bir dokuma bölümü diğeri ise konfeksiyon bölümüdür. Üst düzey yönetici alımında örneğin dış ticaret alımında, sektörde çalışmış olması minimum 5 yıl o unvanda yöneticilik yapması belirleyici kriterdir. Her firmanı, kendi kurumsal yapısı vardır. 286’den daha fazla halı firması var. Herkes aile şirketleri olduğundan dolayı kendi yapısı var. O yapıya uyup uymayacağına bakılır.”

K7: “Kriterler bölüm bazında değişiyor. Mesela mavi yaka için iplik bölümümüz var. Dokuma, konfeksiyon bölümlerimiz var. Örneğin bazı bölümlerde adayın boyunun uzun olması gerekiyor. İplikte veya dokumada boyuna bakıyoruz. Bunun dışında tecrübe, yetkinlik ve daha önce nerede çalışmış buna bakıyoruz. Beyaz yaka için ise masanın yetkinliğine

bakıyoruz. Adayın hangi bölümlerden mezun, daha önce nerelerde çalışmış, deneyim var mı, o birim ile ilgili herhangi bir çalışması var mı, gerek öğrencilik döneminde gerek daha sonrasında bu şekilde. İpliğe alacağımız kişinin daha önce bu bölümde çalışmış olması, makineleri bilmesi, tanınması. Doküman bölümüne alacağımız kişinin ipliği, lot numarası ne işe yarar bunları biliyor olması lazım. Bunları da görüşme esnasında kişiye sorular sorarak bilip bilmediğini tespit ediyoruz.”

K20: “Bizim için referans çok önemlidir. Diğer husus ise daha önceki iş yerinden neden ayrılmış, ne kadar süre çalışmış, bir vukuatı var mı? Bunlar bizim için önemli. Deneyim bizim için önemli, deneyimi yoksa bizim için sıkıntı. Çünkü personel yetiştirebilecek potansiyelde değil bu işletme. Ancak hali hazırda işi bilen kişileri istihdam edebiliyoruz.”

Tablo 13: Adayın Diksiyon Özelliğine İlişkin MAXQDA Bulguları

Adayın Diksiyon Özelliği	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
Konuşma	5	62,50	62,50
Kibarlık Derecesi	2	25,00	25,00
Kendini İfade Edebilme	1	12,50	12,50
TOPLAM	8	100,00	100,00

Yukarıda **Tablo 13**'te Adayın Diksiyon Özelliği tema, 3 alt kod ile oluştuğu görülmektedir. Oluşan bu kodlar; 5 frekans değeri ve (%62,5) yüzde oranı ile konuşma, 2 frekans değeri ve (%25,0) yüzde oranı ile kibarlık derecesi, 1 frekans değeri ve (%12,5) yüzde oranı ile kendini ifade edebilme kodu olduğu görülmektedir. Görüşmelerden örnek gösterilecek olunursa;

K2: “Mesleki olan bizim istek duyduğumuz departmanda çalışacak kişinin, o bilgi ve birikime sahip mi? Onu kontrol ediyoruz. Diksiyon, konuşma ve kibarlık dereceleri bizim için kriter olarak baz alabiliriz.”

4.2.3.İşin Özelliğine Bağlı Faktörlere İlişkin Analiz Bulguları

İşletmelerde personel seçimini etkileyen faktörlerden biri olan işin özelliğine bağlı faktörlerin aşağıda tabloda yüzde ve frekans dağılımı verilmiştir.

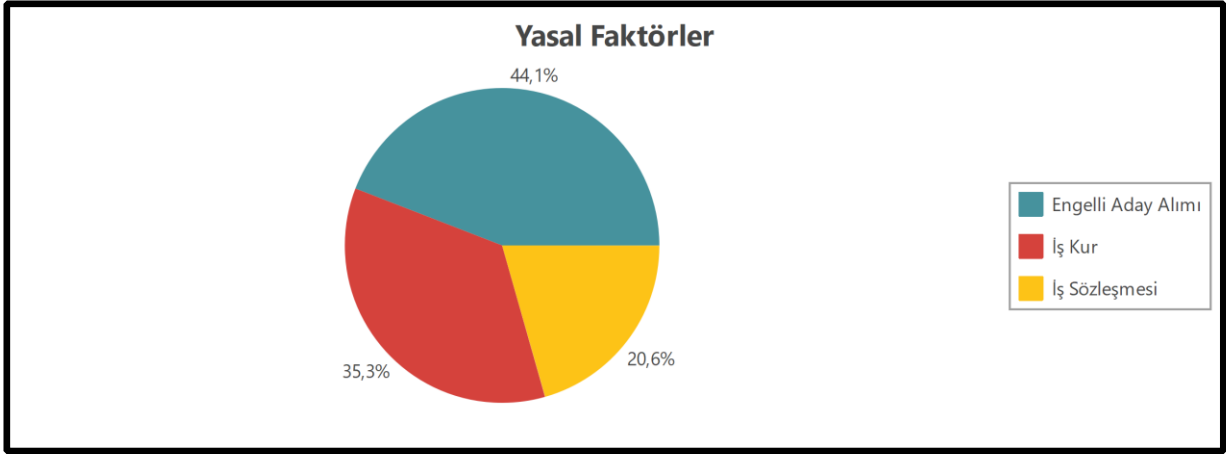
Tablo 14: İşin Niteliğine İlişkin MAXQDA Bulguları

İşin Niteliği	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
Pozisyonun Özelliği	56	93,33	93,33
Makinenin Özelliği	4	6,67	6,67
TOPLAM	60	100,00	100,00

İşin Özelliğine Bağlı Faktörler 1 temadan oluşmaktadır. Bu tema ise 60 frekans değeri ile işin niteliği olmaktadır. İşin niteliği tema, 2 alt kod ile oluşmaktadır. Oluşan bu alt kodlar; 56 frekans değeri ve (93,3) yüzde oranı ile pozisyonun özelliği iken; 4 frekans değeri ve (%6,67) yüzde oranı ile makinenin özelliği olduğu görülmektedir.

4.2.4.Yasal Faktörlere İlişkin Analiz Bulguları

İşletmelerde personel seçimini etkileyen faktörlerden, yasal faktörler aşağıda şekilde yüzde ve frekans dağılımı ele alınmıştır.



Şekil 20: Yasal Faktörlere İlişkin MAXQDA Bulguları

Yukarıda **Şekil 24**'te görüldüğü gibi personel seçim sürecini etkileyen faktörlerden yasal faktörler, 3 temadan oluşmaktadır. Oluşan bu temalardan 15 frekans değeri ve (%44,1) yüzde oranı ile engelli aday alımı tema, adayın engel durumu alt kodu ile oluşmaktadır. 12 frekans değeri ve (35,3) yüzde oranı ile iş kur tema, teşvikler ve destekler alt kodu ile oluşmaktadır. 7 frekans değeri ve (%20,6) yüzde oranı ile iş sözleşmesi olduğu görülmektedir. İş sözleşmesi tema, alt kodları aşağıda verilmiştir. Görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

K19: “İş kur üzerinden alımlarda adayın kalifiyeli olup olmaması önemlidir. Kalifiyeli aday alacaksam iş kur üzerinden almam. Vasıfsız işçi, yardımcı çalışan alacaksam ya da yetiştirmek için eleman alacaksam iş kur üzerinde alırım. Piyasa da sirkülasyonu bol olan bir iş ise burada teşviklerden yararlanacağım kişiyi almak isterim tabii ki. Engelli aday alımında ise kişinin engel oranına durumuna göre değerlendiriyorum. Örneğin, bedensel engelli birini tezgaha veremem, çünkü ayakta durmak zorunda. Görme engeli olan birini halı kontrol işine veremem. Dolayısıyla burada orantılı seçim yapmak zorundayım. Ama yine çalışan engelli arkadaşımız var çay ocağında.”

K6: “İş kanunu ve yasalara uygun olarak insan kaynakları personel alım sürecini yönetmekteyiz. Yasa gereği engelli personel alımlarında personelin engel durumuna göre seçimlerimizi yapmaktayız. Personelin engeli işletme içerisindeki çalışma koşullarımıza uygun olup olmadığına göre sözlü mülakat süreci gerçekleştiriyoruz. Diğer pozisyonlarda seçim sürecini yönetirken devletin sağlamış olduğu teşvik amaçlı kriterler değil de firmamıza çalışabilecek donanım ve teknik bilgi bazında seçimler yapıyoruz.”

Personel seçim sürecini etkileyen Yasal Faktörleri oluşturan bu temaların, alt kodların tema içerisindeki yüzdeler ve frekans dağılımlarını ele alınacaktır.

Tablo 15: İş Sözleşmesine İlişkin MAXQDA Bulguları

İş Sözleşmesi	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
Sabıka Kaydı	5	71,43	71,43
Çalışma İzni	2	28,57	28,57
TOPLAM	7	100,00	100,00

Yukarıda **Tablo 15**'te görüldüğü üzere iş sözleşmesi teması 2 alt kod ile oluştuğu görülmektedir. Oluşan alt kodlardan; 5 frekans değeri ve (%71,4) yüzde oranı ile sabıka kaydı, 2 frekans değeri ve (%28,6) yüzde oranı ile çalışma izni olduğu görülmektedir. Görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

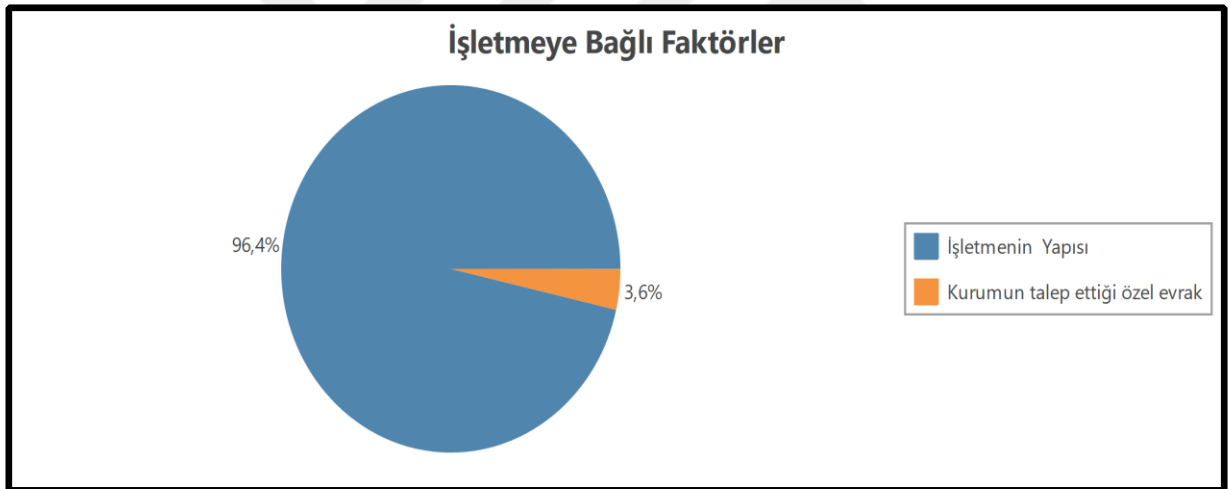
K5: “Personel alımında ilgili bölümün değerlendirmesini istiyoruz. Daha sonra işletmede ön görüşme yapıyoruz. Adayın daha önceki çalıştığı yerlere bakıyoruz. Kaç yıl çalışmış, tecrübesine bakıyoruz. Herhangi bir madde bağımlılığı var mı? onu soruyoruz. Daha önce sabıka kaydı var mı? ona bakıyoruz. Çalıştığı firmayı arayıp neden ayrıldığını öğreniyoruz. Firmaya herhangi bir sıkıntı vermiş mi, ya da herhangi bir kavgası var mı? bunlara dikkat ediyoruz. Bunları araştırdıktan sonra işletmeye gönderiyoruz. İşletmede de deneme sürecine yapılıyor. Daha sonra tekrar bize geliyor. Olumlu ise eğer evrak listesi veriyoruz. İstedığımız evrakları söylüyoruz. Nereden alacağını belirtiyoruz. Bu şekilde alımı tamamlıyoruz.”

K1: “İnsan kaynakları renklerin yönetimidir. Aday ister doğu, batı tarafında yetişmiş olsun. Ya da Afrika da yetişebilir, insanları bu renklerin yönetimini yapmalıdır. Bizim için çok farklılık olmuyor. Biz kişinin iş bilgisine bakarız. Kişi fenerli olabilir Galatasaraylı olabilir. Kişi siyah olabilir, beyaz olabilir ona çok bakmıyoruz. Yeter ki orada bize yararı var mı? Festivale. bizim Cibutili çalışanlarımız var. Yo uyum sıkıntısı kaygılarımız olmaz bizim. Çünkü insan kaynakları zaten bu işte devriyeye giriyor, kişinin uyumunu yaratmak için. En fazla uyum sıkıntısı ne olabilir? Belki yemek olabilir belki konuşma olabilir. Ama biz gidip bir oryantasyon sürecinden geçirdiğimiz için, bölümlerle tanıştığımız için. Şimdi herkes belki bir Türk'ten daha çok seviyor o kişileri siyahileri daha çok seviyor. Niye? Çünkü adam hem

yabancı ülkeden gelmiş, farklı bir kültür ve o kültürde öğrenmek isteyen insanlar arasında. Biz Festival halı olarak, o kültürü de burada yaşatmak istiyoruz. Yani bizim Azerbaycanlı çalışanımızda var. Kırgızistanlı, Cibutili çalışanımız da var. Burada tek sorun, yabancı ülkelere geldikleri zaman çalışma izni alıyorsun. O süreç biraz uzun 4-5 ay sürüyor. O süreçte kişiyi bekletmen lazım ama bir yere gitme dur kaçma, onunla bir arkadaşlık muhabbetlik yapmak lazım. Yani çok bir sorun olmuyor bizim açıdan kültürler. Farklılık olmuyor alıştığımız için.”

4.2.5. İşletmeye Bağlı Faktörlere İlişkin Analiz Bulguları

Personel seçimini etkileyen faktörler arasında en düşük değere sahip işletmeye bağlı faktörler frekans ve yüzde dağılımları aşağıda şekilde ele alınmıştır.



Şekil 21: İşletmeye Bağlı Faktörlere İlişkin MAXQDA Bulguları

Yukarıda Şekil 25’te görüldüğü gibi işletmeye bağlı faktörler, 28 frekans değeri ve (%8,30) yüzde oranı ile 2 temadan oluştuğu görülmektedir. Sırasıyla bu temalar; 27 frekans değeri ve (%96,4) yüzde oranı ile kurumun yapısı, 1 frekans değeri ve (%3,6) yüzde oranı ile kurumun talep ettiği özel evrak olduğu görülmektedir. Kurumun talep ettiği özel evrak tema, çalışabilir belgesi alt kodu ile oluşmaktadır. Görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

K2: “Adayın farklı bölgede veya kültürde olması bizi etkilemez. Ama diksiyondaki fark bizim için önemlidir. Onun dışında kişinin dili, dini, ırkı bunlar bizim işe alımımızı

etkilemez. Sadece kişinin geçmişte çalıştığı firmalardan referans isteriz eğer önemli bir pozisyona alıyorsak. Yine şunu da eklemek isteriz: Bir işletmede personele çıkış verilirken başka bir firmada çalışabileceğine dair belge verilmektedir. Bu belgeyi bizde istiyoruz.”

İşletmenin yapısı tema, 2 alt kodu ile oluşmaktadır. Aşağıda tablo da gösterilmektedir.

Tablo 16: İşletmenin Yapısına İlişkin MAXQDA Bulguları

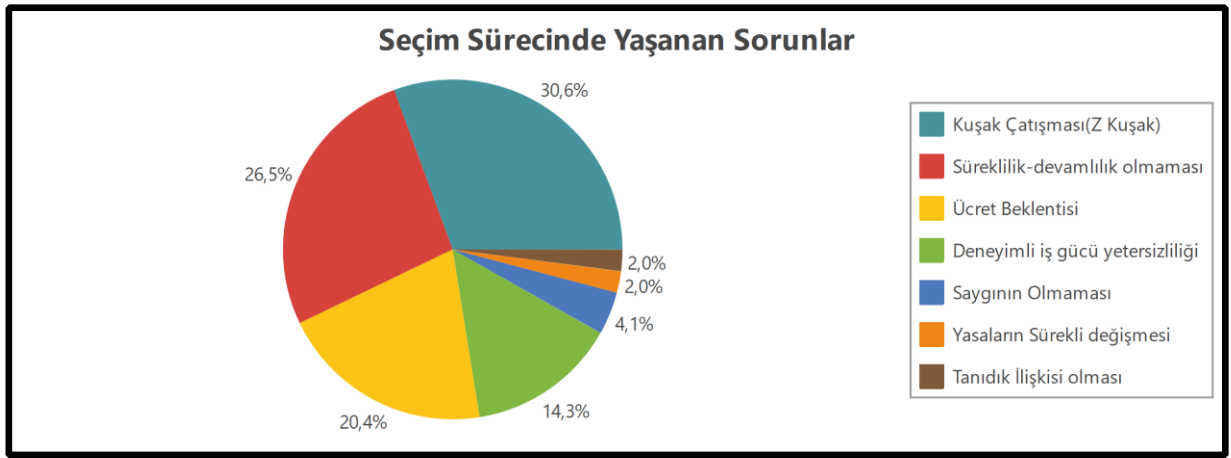
İşletmenin Yapısı	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
Kurumun Çıkarları	19	70,37	70,37
İşletmenin Kriterleri	8	29,63	29,63
TOPLAM	27	100,00	100,00

Yukarıda tablo da işletmenin yapısı tema, 2 alt kod ile oluştuğu görülmektedir. Oluşan bu alt kodlar; 19 frekans değeri ve (%70,37) yüzde oranı ile kurumun çıkarları kodu olduğu görülmektedir. 8 frekans değeri ve (29,63) yüzde oranı ile işletmenin kriterleri olduğu görülmektedir. Görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

K4: “Halı sektöründeki unvanların hepsi deneyim gerektirir. Minimum 2-3 yıl o unvanda çalışmış olması gerekir. Bunlar daha çok el işleridir. Örneğin; tezgah, dokuma operatörü dediğimiz kalfalar minimum 5 yıl o süreçte çalışması lazım. Çekirdekten yetişmesi lazım ki kalfa olsun. Yani bu gün işe başlayan birini kalfa yapamazsınız. Kalfa olması için minimum 4-5 yıl olması lazım. Bundan dolayı vasıf bu konuda belirgindir. Diğer konfeksiyon birimi için ise yine terzi dediğimiz, kesici dediğimiz, lak dediğimiz bunların tamamının bir yeterliliğinin olması gerekir. Bobin genelde vasıfsız alınır. Halı fabrikalarında iki bölüm vardır. Bir dokuma bölümü diğeri ise konfeksiyon bölümüdür. Üst düzey yönetici alımında örneğin dış ticaret alımında, sektörde çalışmış olması minimum 5 yıl o unvanda yöneticilik yapması belirleyici kriterdir. Her firmayı, kendi kurumsal yapısı vardır. 286’dan daha fazla halı firması var. Herkes aile şirketleri olduğundan dolayı kendi yapısı var. O yapıya uyup uymayacağına bakılır.”

4.2.6. İşletmelerin Personel Seçim Sürecinde Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Analiz Bulguları

İşletmelerin personel seçim sürecinde karşılaştığı sorunlara ilişkin frekans ve yüzde dağılımları aşağıda verilmiştir.



Şekil 22: Personel Seçim Sürecinde Yaşanan Sorunlara İlişkin MAXQDA Bulguları

Personel seçim sürecinde yaşanan sorunlara bakıldığında;

- Kuşak çatışması tema 15 frekans değeri ve (%30,6) yüzde oranı ile 3 alt kod oluşmaktadır.
- Süreklilik ve devamlılığın olmaması tema, 13 frekans ve (%26,5) yüzde oranı ile 2 alt kod ile oluşmaktadır.
- Rakip firmaların daha fazla ücret vermesi alt kodu ile ücret beklentisi tema oluşmaktadır(frekans değeri 10, yüzde oranı 20,49).
- Firmaların desenci ya da diğer departmanlar için deneyimli iş gücünün olmaması alt kodu ile deneyimli iş gücü yetersizliği tema oluşmaktadır(frekans değeri 7, yüzde oranı 14,3).
- Adayın iş görüşmesinde hal ve hareketleri ile işten ayrılırken halinin farklı olması alt kodu ile saygının olmaması tema oluşmaktadır(frekans değeri 2, yüzde oranı 4,1)

- Firmaların ve çalışanların yeni yasaya adapte olmadan değişmesi alt kodu ile yasalarda yapılan değişiklik tema oluşmaktadır(frekans değeri 1, yüzde oranı 2,0).
- Tanıdık ilişkisi olması tema, 1 frekans değeri ve (%2,0) yüzde oranı ile aynı firmada eş-dost çalışması, herhangi bir durum olduğunda toplu hareket etmeleri alt kodu ile oluşmaktadır. Görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

K1: “Ben birkaç tane firma biliyorum sırf bu yasalardan dolayı firmaları kapatacaklar. Çünkü sürekli yasalar değişiyor. Sürekli yenilikler oluyor ama insanlar buna adapte olamıyor. Bu yasalara adapte olabilmek için çalışanların adapte olması lazım. Şimdi SSK’da bu ay bir değişiklik oldu 3 aya ertelendi. Soruyorsun SSK müdürüyle konuşuyorsun, biz bunu nasıl yapacağız? O da bilmiyor. Şimdi değişiklik olsun ama öncelikle o değişikliği kendi içimizde geliştirelim içselleştirelim. Ve onun haricinde aday bulmada da şu gibi kriterler devreye giriyor. İşte bir kanun çıkarıyor işvereni cezpl ediyor. Sonuçta işveren para odaklıdır her zaman, kar marjı odaklıdır, ne kadar kurumsal firmada olsa, günün sonunda hep kara bakar. İşte bir kanun çıkıyor örneğin, 7103 işte bu kanunda diyor ki örnek sallıyorum, son 1 ay çalışmamış olsun falan veya 6111 diyor ki ortalamanın üstüne çıkman lazım. Tamam ben ona bakıyorum. Veya diğer teşvikler 7166 İEP(iş başı eğitim programı) destekleri, bu destekleri almak için ne yapıyoruz. O desteklerin şartlarına bakıyoruz. İşte yaş kriteri veriyor 18-25 yaş arası, lise mezunu olması falan ister istemez adayı seçerken bu kriterleri göz önünde bulunduruyoruz. Engelli aday konusunda biz her zaman destekliyoruz. İş kurun projelerinden faydalanıyoruz. Kriterler ise bizim iş tehlikeli bir iş olduğu için fiziksel engelli olanları kişileri çalıştıramıyoruz. Alırken kişi hangi işi yapabilir? bunu bakıyoruz.”

K2: “Genellikle bizim firmalarda adayı işe aldıktan sonra aday işini iyi yapar ve biz onu işini iyi yaptığı için takdir ederiz. Personel daha sonra bana teklif var ben başka bir firmaya gideceğim diyor. Bana o firmada şu kadar teklif ediyorlar diyor. Bizde düzen bozulmasın diye istediği ücreti veriyoruz. Ama bu durum tekrar ediyor. Aslında burada hata bizde de var. Örneğin iki yıl önce başımıza gelen bir olayı anlatayım. Firmalarda desinatör sayısı sıfırdı. Bütün firmalar arıyorlar desinatörü. Firmalardan bir tanesi desinatörün maaşı 2.500 iken ben 7000 vereceğim dedi. Desencinin o zaman isteği de artıyor. O zaman desenci 2.500’e çalışacağıma 7000’e çalışırım diyor. Desenciyi alan işverende diyor ki: Ben işimi görene kadar çalıştırırım. İşimi gördükten sonra çıkarırım. Bu halı sektöründe en çok fiyata oynayan şeyler desenciler ve tasarımcılardır.”

K3: “Son dönemde en çok yaşanan sorun adayın işe alındıktan sonra uzun süre çalışmaması. Bizim 2 ay denem sürecimiz var. Bu sürede işi öğrenmesi, adapte olmasını

sağlıyor. Normalde bir kişinin firmayı benimsemesi 6 ay sürüyor. İşin yabancısı değil firmanın yabancısı. Bundan dolayı bu süreçte tabii ki benimsemek ve hızlı adım atmak ve kişiyi bir an önce işe adapte etmek önemlidir. Firma kendine düşen görevleri yerine getirmesi, adayın da işe gelirken daha önce kafasındakileri bırakıp gelmesi önemli. Genelde alışamadık, ustam ters geldi, yemeği beğenmedik ya da servis bana farklı geldi gibi sorunlar oluyor. Yeni kuşakta stil olarak tarz, vakit geçirmek, her şey eğlence, iş şakayla geçsin, günü dolduralım gidelim. Son dönemin en büyük problemi bu. Bu kuşak için firmalar çok rahatsız. Bundan dolayı genelde aday alırken iş tecrübesi, yaşlı ileri olan dikkat ediliyor. Gelen genç adaylarda çalışma istek, arzu yok. Bir kişiyi alıyorsunuz yetiştirmek istiyorsunuz. Siz inanıyoruz ama o kendisine inanmıyor. Alalım yetiştirelim diyorsunuz o istek ve kabiliyet yok. Lisans mezunu gelen adaylara soru sorduğumuz zaman cevap vermiyorlar. Ya bilmiyorum diye bilirsiniz. Son dönemin kuşağı telefonla yaşadığı için. Örneğin bir örnek vereyim. Benim eniştem bir okulda öğretim görevlisi, diyor ki “dersi Facebook ta canlı yayında versem daha iyi dinlerler” diyor. Yani durum bu kadar vahim.”

K5: “Genelde adayla ilgili sorunlarımız, süreklilik yok, devamlı işe gelme yok. Örneğin, aday bir gün geldi, bu günde 2 saat çalıştı sonra gitti. Bize gelen adaylar çalışmaya ihtiyacımız var, ev kira diyorlar. Tüm adayları değerlendirmeye çalışıyoruz. Aldığımızı alıyoruz ama tüm sorun işe devamlılıktır.”

K15: “Kalifiyeli eleman bulma konusunda sorun yaşıyoruz. Yeni neslin iş gücünü desteklememesi. Personeli ücret konusunda tatmin edemiyoruz. Bu gün burada çalışıyor. Bir hafta sonra işten ayrılmak istiyor. Zamanı istediği gibi kullanmak istiyorlar. İstedikleri vakit çay içmek istiyorlar.”

K14: “Ben işe ilk geldiğim zamanlarda bana şu bölgeden, şurayı kişiyi işe alma. Çok problemlili kişiler. Çünkü daha önce o bölgede çok fazla kişiler ile sorunlar yaşanmışlar. Akraba ya da eş-dost olan çalışanlar olduğunda biri işten çıktığında bu diğer çalışan akrabaları da etkiliyor. Bundan dolayı aynı bölgede, akraba, hısımlar olanlar var. Yani bir şey olduğunda toplu hareket ediyorlar.”

Tablo 17: Kuşak Çatışmasına İlişkin MAXQDA Bulguları

Kuşak Çatışması(Z Kuşak)	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
Adayın çalışma hevesinden yoksun olması	8	53,33	53,33
Katlanılabilir olmaması	5	33,33	33,33
İş gücü yetersizliği	2	13,33	13,33
TOPLAM	15	100,00	100,00

Yukarıda **Tabloda 17**'de kuşak çatışması tema, 3 alt ile oluştuğu görülmektedir. Oluşan bu kodlar; 8 frekans değeri ve (%53,33) yüzde oranı ile adayın çalışma hevesinden yoksun olması olduğu görülmektedir. 5 frekans değeri ve (%33,33) yüzde oranı ile adayın katlanılabilir olmaması olduğu görülmektedir. 2 frekans değeri ve (%13,33) yüzde oranı ile iş gücü yetersizliği kodu olduğu görülmektedir. Görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

K4: “Seçim sürecinde, yeni nesilden çok şikayetçiyiz. Nedeni dayanıklılık ve katlanılabilir seviyesi çok düşük. İşletmelere has bir dil vardır. Ustaların elemanlarıyla konuştuğu dil biraz samimi bir dildir. Argo kelimeler çıkabilir ama bu küfür değildir. O kelimeleri artık yeni nesil katlanamıyor. Bizim sektörde üretim için Pazar günleri tam gün çalışıyoruz ama yeni nesil Pazar günleri çalışmak istemiyor. Katlanılabilir ve dayanıklılık yok açıkçası.”

Tablo 18: Süreklilik ve devamlılığın olmamasına İlişkin MAXQDA Bulguları

Süreklilik-devamlılık olmaması	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
İşe alındıktan sonra kısa süre sonra işten ayrılma	11	84,62	84,62
Görüşmede alınan kararlara uymaması	2	15,38	15,38
TOPLAM	13	100,00	100,00

Yukarıda **Tablo 18**'de süreklilik ve devamlılığın olmaması tema, 2 alt kod ile oluştuğu görülmektedir. Oluşan bu alt kodlar; 11 frekans değeri ve (%84,62) yüzde oranı ile işe alındıktan kısa bir süre sonra işten ayrılması kodu olduğu görülmektedir. 2 frekans değeri ve

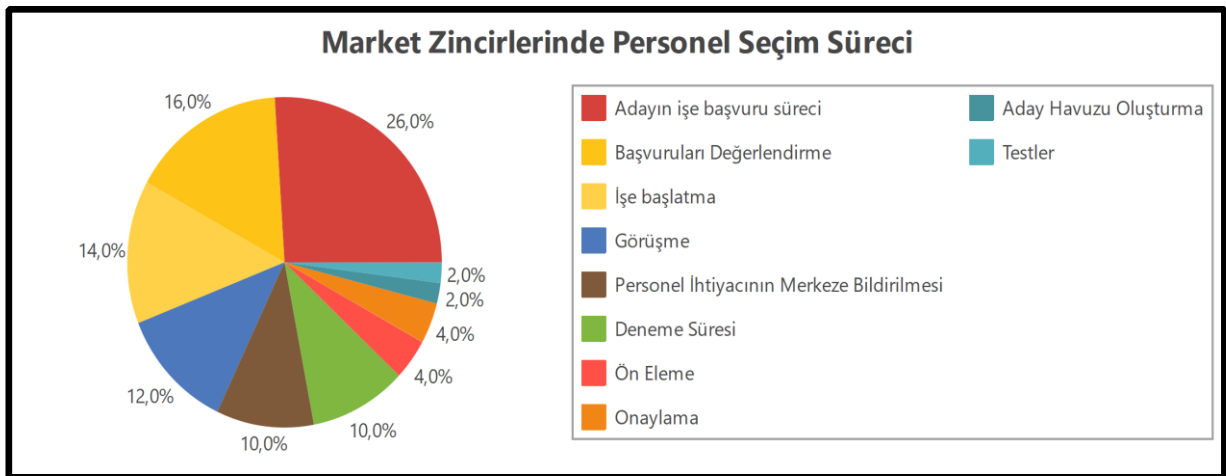
(%15,38) yüzde oranı ile görüşmede alınan kararlara uymaması olduğu görülmektedir. Görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

K8: “İş tecrübesinin olmaması. İş alındıktan sonra iş kendisine ağır geldiğinde dolayı işten ayrıldığı oluyor. Ya da istediği maaş olmayınca işten ayrılıyor. Adayı doğrudan referansı yönlendirdiği için fazla sorun yaşamıyoruz. Çünkü direk referansı yönlendirdiği için sorun olmuyor.”

K19: “Aslında söyle insanlar defter değil açıp okuma şansınız yok. Tabii ki adaya sorduğumuz zaman, gittiği yere kadar giderim der. Ama şöyle bir gerçek var. Herkesin çalışma amacı belli. Maddi kazanç, çünkü hayatını devam ettirmek zorunda. Bakmakla mükellef olduğu ailesi var insanlar var. Benim verdiğim ücretin daha fazlasını veren bir yer olursa, benimle pazarlığa oturur. Kabul etmiyorsam gider. Burada uzun soluklu olarak anlaşmış olmanın bir yaptırımı yok. Şimdiki ailelerin çocukları geliştirme tarzları çok farklı. Suç mu? Değil aslında. Buraya gelen arkadaş, staj için bile olsa öğrenme aşamasında çok zorluk yaşıyor. Elinde telefon genelde sosyal medyayla uğraşıyor.”

4.3. Market Zincirleri ile İlgili MAXQDA Analiz Bulgular

Bu bölümde, market zincirlerinin personel seçim sürecinde izlediği aşamalar, personel seçim sürecini etkileyen faktörler ve seçim sürecinde yaşanan sorunların MAXQDA bulguları ele alınacaktır.



Şekil 23: Personel Seçim Sürecine İlişkin MAXQDA Bulguları

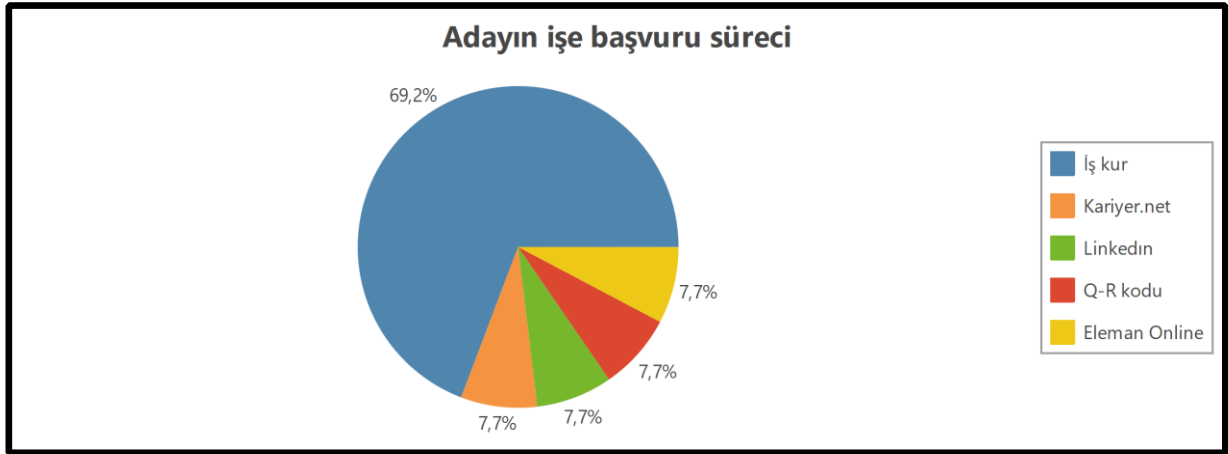
Yukarıda **Şekil 27**'de personel seçim süreci ele alınmıştır. Bu süreç, şubelerin personel ihtiyacını merkeze bildirilmesiyle başlamaktadır. Adayın işe başvuru süreci LinkedIn, Kariyer.net, Eleman Online, Q-R Kodu, İş kur üzerinden ve doğrudan başvuru yapabildiği görülmektedir. Gelen başvuruların değerlendirilmesi ile oluşturulan aday havuzu, daha sonra telefonda ön görüşmenin yapılması, görüşmenin olumlu olması ile işletmeye yüz yüze görüşme için çağrılması, işe başlatma, deneme süreci ve nihai karar ile süreç sona ermektedir. Analize göre frekans ve yüzde dağılımlar; adayın işe başvuru süreci tema 13 frekans değeri ve (%26,0) yüzde oranı ile 5 alt kod ile oluşmaktadır. Başvuruları değerlendirme tema, 8 frekans değeri ve (%16,0) yüzde oranı ile gelen başvurulardan eleme yapılması alt kodu ile oluşmaktadır. İşe başlatma tema, 7 frekans değeri ve (%14,0) yüzde oranıyla deneme sürecinde alınan olumlu karar alt kodu ile oluşmaktadır. Görüşme tema, 6 frekans değeri ve (%12,0) yüzde oranıyla işletmede adayla yüz yüze görüşme alt kodu ile oluşmaktadır. Deneme süresi tema, 5 frekans değeri ve (10,0) yüzde oranıyla adayın işe uygunluğunun belirlenmesi alt kodu ile oluşmaktadır. Personel ihtiyacının merkeze bildirilmesi tema, 5 frekans değeri ve (%10,0) yüzde oranıyla şubelerden personel ihtiyacının belirlenmesi alt kodu ile oluşmaktadır. Ön eleme tema, 2 frekans değeri ve (%4,0) yüzde oranıyla işin ve işletmenin kriterlere göre değerlendirilmesi alt kodu ile oluşmaktadır. Onaylama tema, 2 frekans değeri ve (%4,0) yüzde oranıyla iş ile ilgili kuralları her iki tarafında kabul etmesi alt kodu ile oluşmaktadır. Aday havuzu oluşturma tema 1 frekans değeri ve (%2,0) yüzde oranıyla eleme sonrasında aday havuzunun oluşturulması alt kodu ile oluşmaktadır. Testler tema, 1 frekans değeri ve (%2,0) yüzde oranıyla görüşme öncesinde uygulanan testler alt kodu ile oluşmaktadır. Personel seçim sürecinde izlenen aşamalar aşağıda **Şekil 29**'da ifade edilmiştir. Görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

K10: “Öncelikli olarak pozisyon ihtiyacı tespit edilir. Tespit edildikten sonra ilgili kariyer portlarında pozisyonun detayları, içeriği ile ilgili ilanlar veriliyor. Sonra başvurular yapılıyor. Başvurular neticesinde işe alım ekibi tarafından başvurular inceleniyor. Uygun potansiyeldeki adaylar görüşmeye çağrılıyor. Adaylar geldikten sonra bir takım envanterler uygulanıyor. Bu testlerden geçtikten sonra ikinci görüşmeye çağrılır. Eğer aday uygun ise işe alınır.”

K4: “ İlk önce başvuru yapıyorlar. Daha sonra başvuruları buradan eliyorum bölümlerine göre. Oradan genel özelliklerine, tecrübelerine bakıyorum. Daha sonra mülakata çağırıyorum buradan. Oradan da mülakat esnasında takip ettiğim gözlemlediğim bir takım

özellikler oluyor. Daha sonra onaylanırsa yani o mülakat iyi geçerse bölümle ilgili değerlendiriyorum. İşe başlama aşamasına geçiyoruz.”

Adayın işe başvuru süreci tema 13 frekans değeri ve (%26) yüzde oranı ile 5 alt kod ile oluşmaktadır. Temayı oluşturan alt kodlar aşağıda şekilde ele alınmıştır.



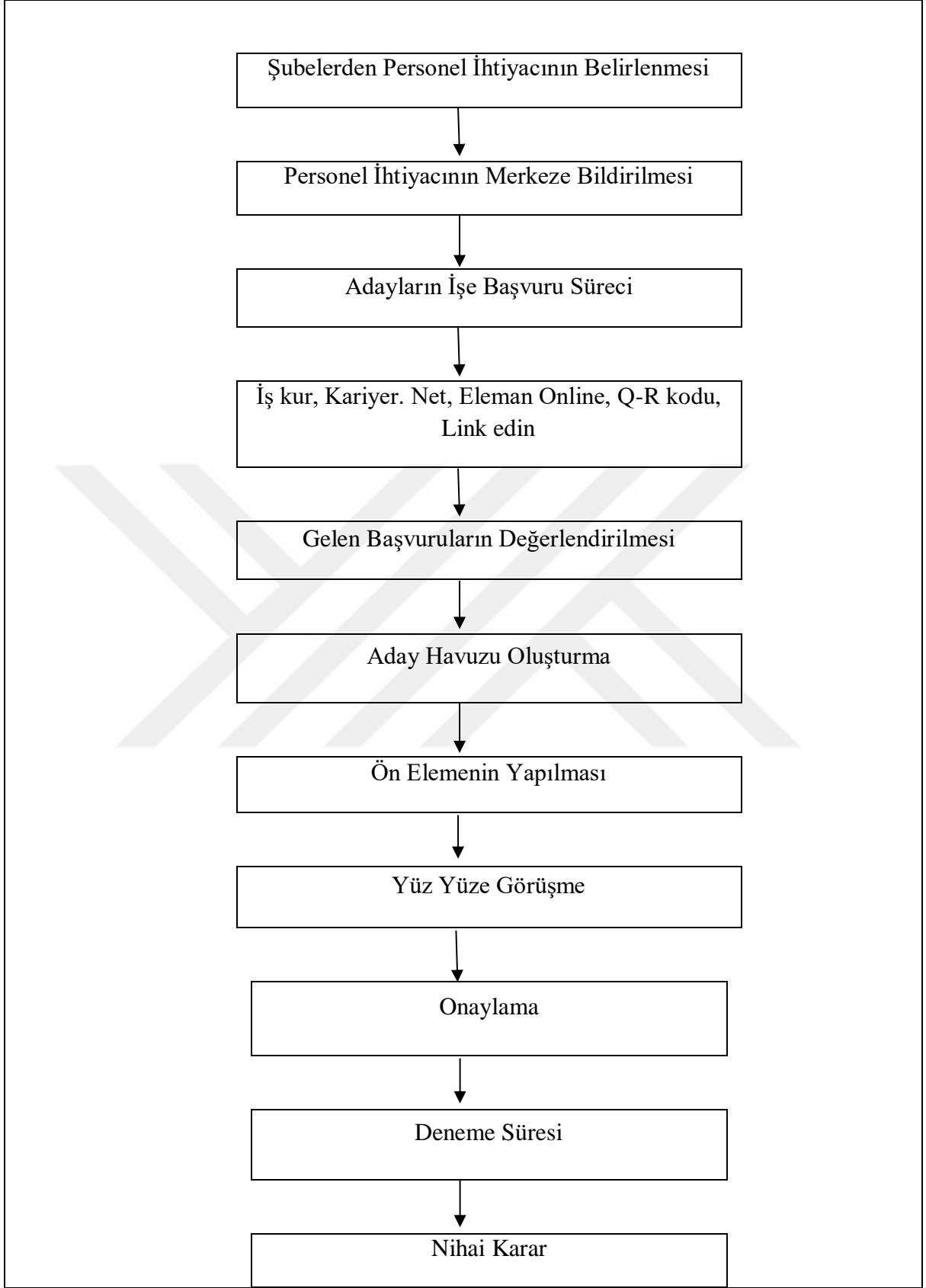
Şekil 24: Adayın İşe Başvuru Sürecine İlişkin MAXQDA Bulguları

Yukarıda **Şekil 28** incelendiğinde adayın işe başvuru süreci tema 5 alt kod ile oluşmaktadır. Oluşan bu kodlar: 7 frekans değeri ve (%69,2) yüzde oranı ile iş kur, geriye kalanlar ise 1 frekans değeri ve (%7,7) yüzde oranı ile sırasıyla; linkedin, Eleman Online, Kariyer.net, Q-R kodu olduğu görülmektedir. Görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

K2: “Personel alımlarda biz online başvuruları internet üzerinden alıyoruz. Herhangi bir yazılı form almıyoruz. Yaklaşık son 3 yıldır böyle bir çalışmamız var. Hem çevreye duyarlılığımız dolayı hem de takibi kolay olsun diye böyle bir adım attık. Aldığımız başvuruları, biz 2 ayda bir ya da 3 ay da bir alım yapıyoruz. Gelen başvurular üzerinden bir ön eleme yapıyoruz. Tecrübesi, yaş kriterleri, şirketin kriterleri ve bölüme uygun kişilerin formlarını seçiyoruz. Hepsini görüşme olduğu günde, grup halinde çağırıyoruz görüşmeye. Buraya geldiklerinde birebir görüşme yapıyoruz. Tecrübeleri, daha önce çalıştığı işyerleri gibi bizimde çalışma standartlarını anlatarak görüşmeyi gerçekleştiriyoruz. İki taraf içinde olumlu olursa, onaylıyoruz başvuruları. Şartları, sistemleri anlatıyoruz. İki taraf kabul ettiği zaman işe başlatıyoruz.”

K5: “Bizde, normal şartlarda personel alımını Migros’un insan kaynakları departmanı yapar. Bizde 7-8 bölge var. Her bölgede şube müdürlüklerimiz var. Yani direktörlük diyoruz. O direktörlüğe bağlı insan kaynakları müdürü, uzmanı var. Genelde onlar görüşme yapıyorlar. Her şehrinde merkez mağazası var. Gaziantep’inde merkez mağazası burası. Bizde merkez mağaza müdürü oluyoruz. Personel alımı yapacağımız zaman aslında tüm kaynakları kullanıyoruz. Kariyer.net, iş kur, tüm 81 ilde iş kurla projede yürütüyoruz. linkedin de inceliyoruz. Bütün her yeri kullanıyoruz. Buralardan gelen aday havuzu zaten şuan yasal olarak mağazalarda cv alınması yasak. Bu da kişisel verileri koruma kanunu dolayısıyla mağazalarda artık cv vermiyoruz. Ya da onlar Q-R koduyla falan bizim vermiş olduğumuz kartlar var. Biz insanlara bu kartları veriyoruz. Onlara Q-R koduyla giriyorlar, oradan başvuruları yapıyorlar.”

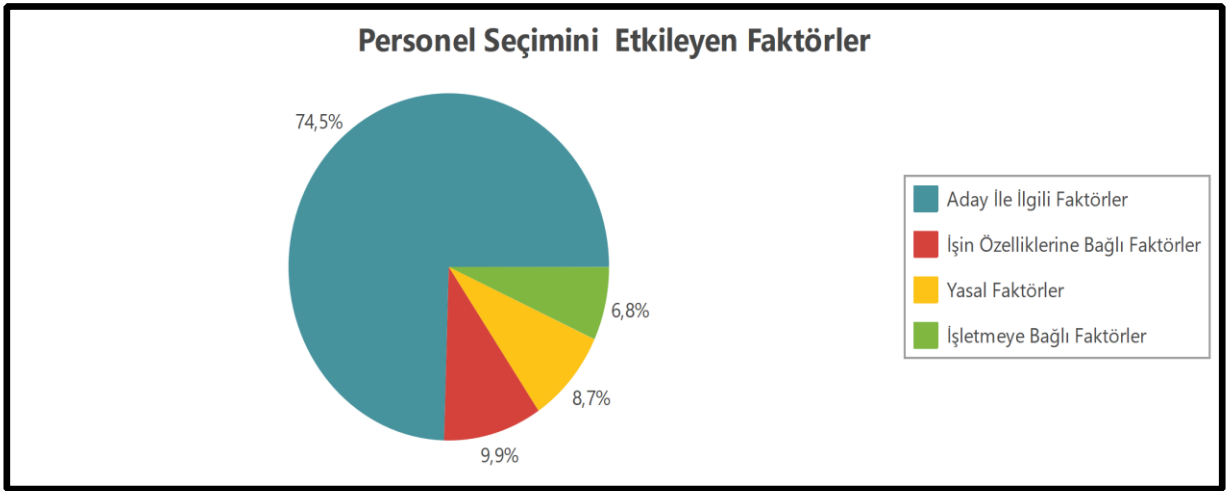
Yukarıda analiz edilen seçim sürecinde izlenen aşamaların özetle ifade edilecek olunursa;



Şekil 25: Personel Seçim Süreci

4.3.1. İşletmelerde Personel Seçimini Etkileyen Faktörleri Oluşturan Kodların Temaların ve Kategorilerin Frekans Yüzde Dağılımları

Market zincirlerinin personel seçimini etkileyen faktörler; aday ile ilgili faktörler, işletmeye bağlı faktörler, yasal faktörler ve işin özelliklerine bağlı faktörlerdir.



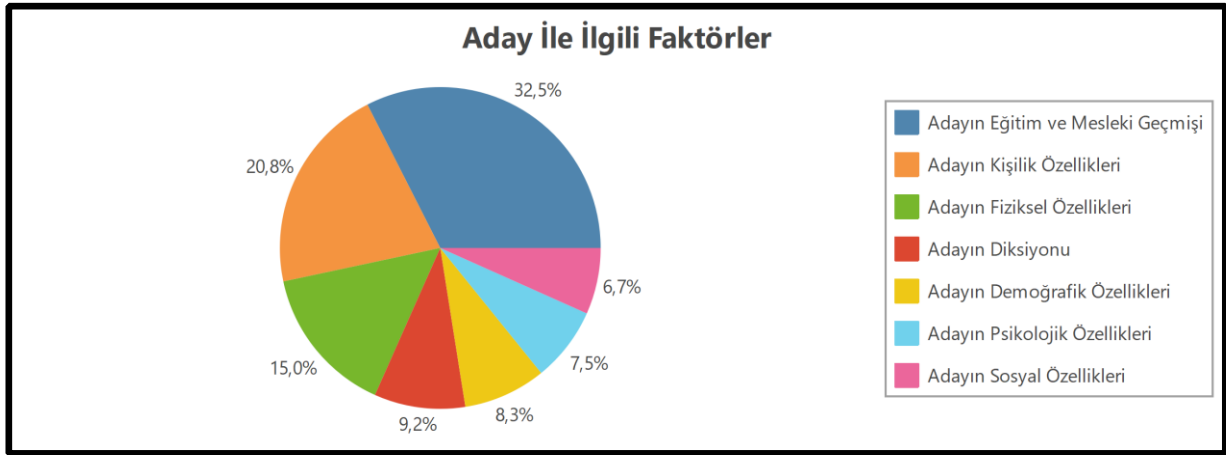
Şekil 26: Personel Seçimini Etkileyen Faktörlere İlişkin MAXQDA Bulguları

Yukarıda Şekil 30 incelendiğinde işletmelerde personel seçimini etkileyen faktörlerin (%74,5) yüzde oranı ve 120 frekans değeri ile Aday ile İlgili Faktörler en yüksek olduğu görülmektedir. Bunu takip eden; 16 frekans değeri ve (%9,9) yüzde oranı ile İşin Özelliklerine Bağlı Faktörler, 14 frekans değeri ve (%8,7) yüzde oranı ile Yasal Faktörler, 11 frekans değeri ve (%6,8) ile işletmeye bağlı faktörler olduğu görülmektedir.

Şimdi sırasıyla personel seçim sürecini etkileyen faktörlerin, frekans ve yüzdelerik dağılımları ele alınacaktır.

4.3.2.Aday ile İlgili Faktörleri Oluşturan Temaların Alt kodlarının Frekans ve Yüzde Dağılımları

Aşağıda Şekil 31’de personel seçiminde etkili faktörlerden aday ile ilgili faktörlerin frekans ve yüzde dağılımları ele alınmıştır.



Şekil 27: Aday İle İlgili Faktörlere İlişkin MAXQDA Bulguları

Yukarıda Şekil 31’de aday ile ilgili faktörler 7 tema ile oluştuğu görülmektedir. Adayın eğitim ve mesleki geçmişi tema, 39 frekans değeri ve (%32,5) yüzde oranı ile en yüksek değere sahiptir. Sırasıyla diğer temalar; 25 frekans değeri ve (%20,8) yüzde oranı ile Adayın Kişilik Özellikleri, 18 frekans değeri ve (%15,0) yüzde oranı ile Adayın Fiziksel Özellikleri, 11 frekans değeri ile (%9,2) yüzde oranı ile Adayın Diksiyonu, 10 frekans değeri ile (%8,33) yüzde oranı Adayın Demografik Bilgileri, 9 frekans değeri ve (%7,50) yüzde oranı ile Adayın Psikolojik Özellikleri, 8 frekans değeri ve (%6,7) yüzde oranı ile Adayın Sosyal Özellikleri olduğu görülmektedir. Aday ile ilgili faktörleri oluşturan temalar alt kodları ile birlikte ele alınacaktır.

Tablo 19: Adayın Eğitim ve Mesleki Geçmişine İlişkin MAXQDA Bulguları

Adayın Eğitim ve Mesleki Geçmişi	Frekans	Yüzde	Yüzde(Geçerli)
İş ile ilgili bilgi ve deneyimi	21	53,85	53,85
Eğitim Düzeyi	5	12,82	12,82
daha önce ki işyerinde ayrılma nedeni	4	10,26	10,26
Daha önce ki iş yerinde çalışma süresi	4	10,26	10,26
Daha önce ki iş yerinde çalışma şekli	3	7,69	7,69
Adayın Bilgisayar Bilgisi	1	2,56	2,56
Yabancı Dil Bilgisi	1	2,56	2,56
TOPLAM	39	100,00	100,00

Yukarıda **Tablo 19**'da adayın eğitim ve mesleki geçmişi tema, 7 alt kod ile oluştuğu görülmektedir. Sırasıyla bu alt kodlar; 21 frekans değeri ve (%53,85) yüzde oranı ile adayın iş ile ilgili bilgi ve deneyimi, 5 frekans değeri ve (%12,82) yüzde oranı ile adayın eğitim düzeyi, 4 frekans değeri ve (%10,26) yüzde oranı ile sırasıyla, adayın daha önce ki iş yerinde ayrılma nedeni ve adayın daha önceki iş yerinde çalışma süresi; 3 frekans değeri ve (%7,69) yüzde oranı ile adayın daha önceki işyerinde çalışma şekli, 1 frekans değeri ve (%2,56) yüzde oranı ile adayın yabancı dil bilgisi ve bilgisayar bilgisi olduğu görülmektedir.

Tablo 20: Adayın Kişilik Özelliklerine İlişkin MAXQDA Bulguları

Adayın Kişilik Özellikleri	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
İstekli ve Azimli olma	11	44,00	44,00
Karakter	4	16,00	16,00
Dürüst Olma	3	12,00	12,00
Güvenilir olma	3	12,00	12,00
Adayın Tavrı ve Yaklaşımı	3	12,00	12,00
Samimiyet	1	4,00	4,00
TOPLAM	25	100,00	100,00

Yukarıda **Tablo 20** incelendiğinde adayın kişilik özellikleri tema, 6 alt kod ile oluştuğu görülmektedir. Oluşan alt kodlar; 11 frekans değeri ve (%44,0) yüzde oranı ile adayın çalışma konusunda istekli ve azimli olması, 4 frekans değeri ve (%16,0) yüzde oranı ile adayın karakteri, 3 frekans değeri ve (%12,0) yüzde oranı ile adayın dürüst ve güvenilir olması, adayın tavır ve yaklaşımı, 1 frekans değeri ve (%4,0) yüzde oranı ile samimiyet olduğu görülmektedir.

Tablo 21: Adayın Fiziksel Özelliklerine İlişkin MAXQDA Bulguları

Adayın Fiziksel Özellikleri	Frekans	Yüzde	Yüzde(Geçerli)
Adayın dış görünüşü	8	44,44	44,44
Adayın verimli çalışması	6	33,33	33,33
Fiziki güç açısından Yeterlilik	4	22,22	22,22
TOPLAM	18	100,00	100,00

Yukarıda tablo incelendiğinde Adayın Fiziksel Özellikleri tema, 3 alt kod ile oluştuğu görülmektedir. Alt kodlar; 8 frekans değeri ve (%44,44) yüzde oranı ile adayın dış görünüşü, 6 frekans değeri ve (%33,33) yüzde oranı ile adayın verimli çalışması, 4 frekans değeri ve (%22,22) yüzde oranı ile fiziki güç açısından yeterlilik olduğu görülmektedir. Görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

K4: “Temiz ve bakımlı olmasına çok fazla dikkat ediyorum. Sonuçta bir kuruma geliyor. İş başvurusu ya da mülakata geliyor. Bu onun işe olan değerini ve kendisine olan değerini de gösteriyor. Muhakkak ben dikkat ederim. Erkeklerin tıraşlarına, saç sakalına, bayanlarında makyajlarına dikkat ediyorum. Tabii çok abartılı olmamak kaydıyla. Dediğim gibi hijyen çok önemli. Deneyimli olanları bir tık önde tutuyorum ama işi yapma da istekli olduğunu hissederek deneyime çok fazla takılmıyorum. Zaten burada eğitimi veriliyor. Yalnız şöyle bir şey var. Kasap bölümünde sıfır deneyim olmuyor. Bir deneyimin olması gerekiyor. Çünkü buraya geldiklerinde çok zorlanıyorlar.”

K7:“Bizim için adayın görünüşünde müşterilerin rahatsız olabileceği düzeyde bir rahatsızlığı varsa alamıyoruz. Örneğin, bir çalışanımız vardı. Yüzünde belirgin şekilde bir yara vardı. Müşteriler bundan rahatsız olduğu için çıkarmak zorunda kaldık. Adayları alırken, diksiyonuna, tırnaklarının temiz olmasına, çalışkan, dürüst, azimli ve güvenilir olmasına,

uzun süre çalışmak istemesine ve belirgin bir şekilde el, kol ve yüz gibi gözle görülebilir rahatsızlığının olup olmadığına bakıyoruz.”

K8: “Gelen bayan adayları kasaya veriyoruz. Manava veremeyiz. Çünkü manavda ağır işler yapılmaktadır. Erkek adayı manava ya da reyona veriyoruz. Bayan adayları yine kozmetik bölüme de veriyoruz. Müşteriye yardımcı olma konusunda daha iyi olacaktır.”

Tablo 22: Adayın Diksiyon Özelliğine İlişkin MAXQDA Bulguları

Adayın Diksiyonu	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
Konuşma	7	63,64	63,64
Hitap Şekli	3	27,27	27,27
Kendini ifade edebilme	1	9,09	9,09
TOPLAM	11	100,00	100,00

Yukarıda tablo incelendiğinde adayın diksiyonu tema, 3 alt kod ile oluşmaktadır. Oluşan bu alt kodlar; 7 frekans değeri ve (%63,6) yüzde oranı ile konuşma, 3 frekans değeri ve (%27,3) yüzde oranı ile hitap şekli, 1 frekans değeri ve (%9,09) yüzde oranı ile kendini ifade edebilme olduğu görülmektedir. Görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

K1: “Daha önceki tecrübelerimize dayanarak. Bizim aşağı yukarı sirkülasyonumuz ayda 10 kişidir. 10 kişi kadar eleman giriyor, 10 kişi kadar eleman çıkıyor. Aşağı yukarı her ay böyle devam ediyor. Bundan dolayı artık insanlardan bazı şeyleri gözlemleyebiliyoruz. Şu kapıdan girerken yaptığı hareketlerden ne kadar kendini yetiştirmiş, ne kadar kendini yetiştirememiş iyi kötü bir izlenim alıyor işveren. Daha sonra buraya gelip oturduğunda hal ve hareketleri, konuşma şekli, hitap şekli, kendini ifade edebilme vs. Çünkü biz mağazayız, marketiz. Bizde, onlar sürekli müşteriyle iç içe olacaklar. Kendini burada bana ifade edemeyen insan müşterilere nasıl ifade edecek bunları göz önüne alıyoruz. Burada benim en büyük edindiğim şeylerden bir tanesi, kesinlikle askerliğini yapmış erkek eleman ve kendini yetiştirmiş bayan eleman. Yaş çok önemli değil ama bayan elemanın kendini yetiştirmiş olması lazım. Yani şuradan girerken, cep telefonunda akli olan çok insan var. Bunlarla çalışmayı çok yeğlemiyoruz aslında. Askerliğini yapmamış erkek elemanların akli fikri, aylığını alıp askere kadar idare etmek ve sonra tazminatı alıp çıkıp gitmek. Bunlarda bize ters oluyor çünkü 1 sene çalışıp sonra askere gidiyor.”

Tablo 23: Adayın Demografik Özelliklerine İlişkin MAXQDA Bulguları

Adayın Demografik Özellikleri	Frekans	Yüzde	Yüzde(Geçerli)
Adayın cinsiyeti	4	40,00	40,00
Askerlik durumu	2	20,00	20,00
Adayın ikamet yeri	2	20,00	20,00
Adayın yaşı	2	20,00	20,00
TOPLAM	10	100,00	100,00

Yukarıda **Tablo 23**'te adayın demografik özellikleri tema, 4 alt kod ile oluştuğu görülmektedir. Oluşan bu alt kodlar; 4 frekans değeri ve (%40,00) yüzde oranı ile adayın cinsiyeti, 2 frekans değeri ve (2,20) yüzde oranı ile sırasıyla askerlik durumu, ikamet yeri ve adayın yaşı olduğu görülmektedir. Görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

K10: “Hangi departmana açık pozisyon varsa o departmanın ve pozisyonun ihtiyacına göre adayda o şartlar aranır örneğin saha için bir aday arayışı varsa sürekli masa başında değil de daha aktif ve mobil bir aday arayışı olacaktır, bunun yanında örneğin muhasebe departmanı için bir arayış varsa öncelikli olarak ilgili bölümlerden mezun olması sonrasında mevzuat bilgisi pozisyona göre SMMM belgesi mümkünse şirketin kullanmış olduğu erp programını önceden kullanmış olması özellikle tecrübeli adaylarda beklenen özelliklerdir. Her pozisyonun düzeyine göre değişiklik göstermektedir.”

Tablo 24: Adayın Psikolojik Özelliklerine İlişkin MAXQDA Bulguları

Adayın Psikolojik Özellikleri	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
Beklenti	8	88,89	88,89
Adayın işi isteme nedeni	1	11,11	11,11
TOPLAM	9	100,00	100,00

Yukarıda tablo incelendiğinde Adayın Psikolojik Özellikleri tema, 2 alt kod ile oluştuğu görülmektedir. Oluşan bu alt kodlar; 8 frekans değeri ve (%88,9) yüzde oranı ile adayın gelecek için beklentisi, 1 frekans değeri ve(%11,1) yüzde oranı ile adayın işi isteme nedeni olduğu görülmektedir. Görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

K1: “Şu kapıdan girerken yaptığı hareketlerden ne kadar kendini yetiştirmiş, ne kadar kendini yetiştirememiş iyi kötü bir izlenim alıyor işveren. Daha sonra buraya gelip oturduğunda hal ve hareketleri, konuşma şekli, hitap şekli, kendini ifade edebilme vs. Çünkü biz mağazayız, marketiz. Bizde, onlar sürekli müşteriyle iç içe olacaklar. Kendini burada bana ifade edemeyen insan müşterilere nasıl ifade edecek bunları göz önüne alıyoruz. Burada benim en büyük edindiğim şeylerden bir tanesi, kesinlikle askerliğini yapmış erkek eleman ve kendini yetiştirmiş bayan eleman. Yaş çok önemli değil ama bayan elemanın kendini yetiştirmiş olması lazım. Yani şuradan girerken, cep telefonunda akıllı olan çok insan var. Bunlarla çalışmayı çok yeğlemiyoruz aslında. Askerliğini yapmamış erkek elemanların akıllı fikri, ayılığını alıp askere kadar idare etmek ve sonra tazminatı alıp çıkıp gitmek. Bunlarda bize ters oluyor çünkü 1 sene çalışıp sonra askere gidiyor.”

K2: “Bizim personel alımında önem verdiğimiz konulardan birisi tecrübedir. Tabii birde perakende sektörü olduğu için müşterilerle birebir iletişim halinde olduğu için tabii yine dış görünüş, diksiyon, konuşma, hitap şekli önemlidir. İş görüşmesinde temel olarak diksiyon, müşteri ile ilişkileri ve iletişiminin nasıl olduğuna önem verilir. Daha sonra tecrübe ve deneyim kriterleri gelir. Tabii bunlarla birlikte dış görünüşte önemlidir. Bazı durumlarda olumlu ve verimli kişiler olacağını düşündüğümüz için deneyim kriterini göz ardı edebiliyoruz.”

K4: “Dediğim gibi bir kasap alacaksak eğer daha önce bir deneyimin olması gerekiyor. En azından bir eti kesmesi, soyması, tanınması, bilmesi, ne kadar tezgahda kalması gibi özelliklerini vakıf olması gerekiyor. Ama bir kasa da bayan olduğu için diksiyonu daha ön planda oluyor bende. Onda illa ki 3-5 yıllık deneyiminin olması şartını çok aramıyorum.

Fakat bir şeyde arıyorum kasap bölümünde, şarküteri bölümde, sıcak satışın olduğu yerde arıyorum.”

Tablo 25: Adayın Sosyal Özelliklerine İlişkin MAXQDA Bulguları

Adayın Sosyal Özellikleri	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
İletişim	7	87,50	87,50
Kültürel Farklılık	1	12,50	12,50
TOPLAM	8	100,00	100,00

Adayın Sosyal Özellikleri tema, 2 alt kod ile oluşmaktadır. Bu temalar; 7 frekans değeri ve (%87,5) yüzde oranı ile iletişim, 1 frekans değeri ve (%12,5) yüzde oranı ile kültürel farklılık olduğu görülmektedir. Görüşmeler örnek verilecek olunursa;

K7: “Adaylar hangi bölgeden ya da kültürden olursa olsun bizim için bir farklılık olmamaktadır. Bizim farklı illerde olan çalışanlarımız var. Ama yine müşterilerin istekleri bizim için önemlidir. Göz önünde olan birimlerde adayların müşterilerle iyi iletişim halinde olması bizim için önemlidir.”

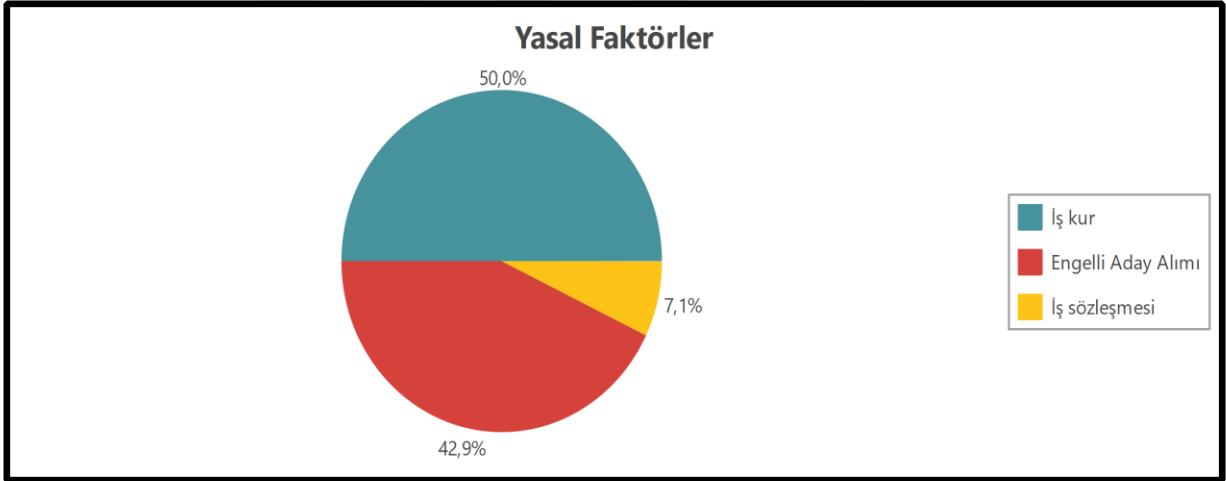
K4: “Sıcak satışın olduğu yerde kültürü bilmesi gerekiyor. Örneğin bir kasap, İstanbul doğup ya da farklı bir coğrafya da doğup gelirse eğer buranın kültürünü, yemeklerini bilmiyor. Müşteri konusunda biraz zorluk olabiliyor. Ama diğer yerlerde biraz daha esnek davranabiliyorum.”

4.3.3.İşin Özelliğine Bağlı Faktörlere İlişkin Analiz Bulguları

Personel seçim sürecini etkileyen faktörlerden, İşin Özelliklerine Bağlı Faktörler, 16 frekans değeri ve (%9,36) yüzde oranı ile teknik özellikleri temadan oluşmaktadır. Teknik özellikleri tema ise pozisyon özelliği alt kodu ile oluşmaktadır.

4.3.4.Yasal Faktörlere İlişkin Analiz Bulguları

Aşağıda Şekil 32’de personel seçim sürecini etkileyen faktörlerden yasal faktörlere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ele alınmıştır.



Şekil 28: Yasal Faktörlere İlişkin MAXQDA Bulguları

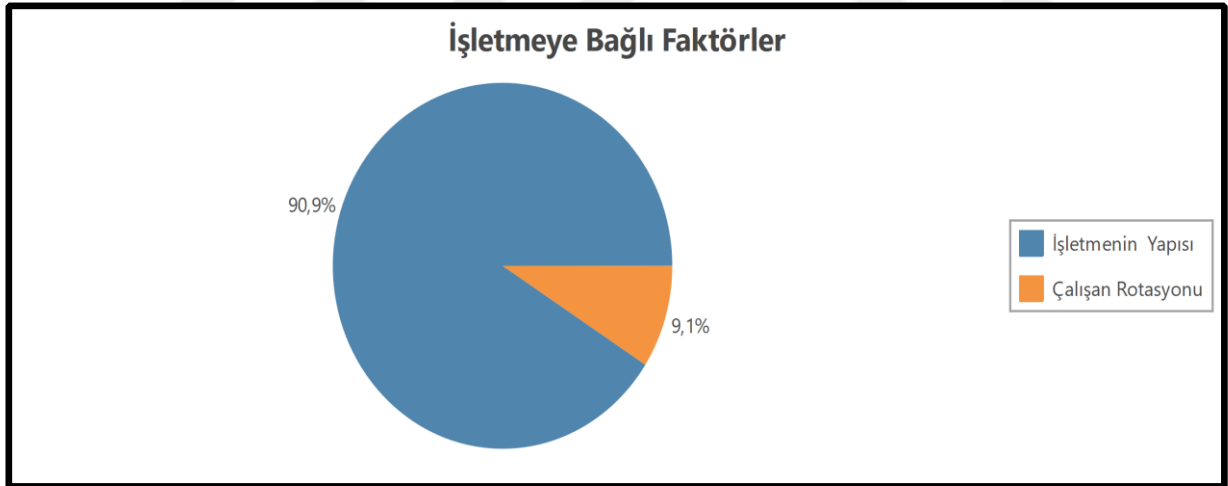
Personel seçimi etkileyen faktörlerden; yasal faktörler, 14 frekans değeri ve (%8,19) yüzde oranı ile 3 temadan oluşmaktadır. Oluşan bu temalar; 7 frekans değeri ve (%50,0) yüzde oranı ile iş kur, 6 frekans değeri ve (% 42,9) yüzde oranı ile engelli aday alımı, 1 frekans değeri ve (%7,1) yüzde oranı ile iş sözleşmesi olduğu görülmektedir. İş kur temayı oluşturan alt kod teşvik ve desteklerdir. Engelli aday alımı temayı oluşturan alt kod adayın engel durumudur. İş sözleşmesi temayı oluşturan alt kod ise çalışma izni olduğu görülmektedir. Görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

K9:“Personel alımlarında iş kur üzerinden yapıyoruz. Çalışan işten ayrılmak istediğinde yasalara uygun şekilde tazminatını veriyoruz. Yine aday işten ayrılma nedeninin geçerliliğine dikkat ediyoruz. Özellikle evlilik ve askerlik nedenlere dikkat ediyoruz. Engelli aday alımında yasaların verdiği orana dikkat ediyoruz. Engelli aday geldiğinde firmamıza daha çok katkı sağlayacak kişiyi almaya özen gösteriyoruz. Engel durumunu göz önünde bulundurarak almaya çalışıyoruz.”

K7: “Firmamız, personel alımlarını iş kur üzerinden yapmaktadır. Ve devletin teşviklerinden, desteklerinden yararlanmaktadır. Engelli aday alımında ise engelli oranlarına dikkat ediyoruz. Çünkü adayın müşteriler tarafından hem onur kırıcı olmaması ve işletmenin çıkarları için önemlidir.”

4.3.5.İşletmeye Bağlı Faktörlere İlişkin Analiz Bulguları

Personel alımında etkisi en az olan işletmeye bağlı faktörler ile ilgili analiz bulguları aşağıda **Şekil 33**'te ele alınmıştır.



Şekil 29: İşletmeye Bağlı Faktörlere İlişkin MAXQDA Bulguları

Personel seçimini etkileyen İşletmeye Bağlı Faktörler 11 frekans değeri ve (%7,02) yüzde oranı ile 2 temadan oluştuğu görülmektedir. Bu temalar; 10 frekans değeri ve (%90,9) yüzde oranı ile işletmenin yapısı, 1 frekans değeri ve (%9,1) yüzde oranı ile çalışan rotasyonudur. Görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

K1: “Daha önceki tecrübelerimize dayanarak. Bizim aşağı yukarı sirkülasyonumuz ayda 10 kişidir. 10 kişi kadar eleman giriyor, 10 kişi kadar eleman çıkıyor. Aşağı yukarı her ay böyle devam ediyor. Bundan dolayı artık insanlardan bazı şeyleri gözlemleyebiliyoruz. Şu kapıdan girerken yaptığı hareketlerden ne kadar kendini yetiştirmiş, ne kadar kendini yetiştirememiş iyi kötü bir izlenim alıyor işveren. Daha sonra buraya gelip oturduğunda hal ve hareketleri, konuşma şekli, hitap şekli, kendini ifade edebilme vs. Çünkü biz mağazayız, marketiz. Bizde, onlar sürekli müşteriyi iç içe olacaklar. Kendini burada bana ifade edemeyen insan müşterilere nasıl ifade edecek bunları göz önüne alıyoruz. Burada benim en büyük edindiğim şeylerden bir tanesi, kesinlikle askerliğini yapmış erkek eleman ve kendini yetiştirmiş bayan eleman. Yaş çok önemli değil ama bayan elemanın kendini yetiştirmiş olması lazım. Yani şuradan girerken, cep telefonunda akli olan çok insan var. Bunlarla çalışmayı çok yeğlemiyoruz aslında. Askerliğini yapmamış erkek elemanların akli fikri, aylığını alıp askere kadar idare etmek ve sonra tazminatı alıp çıkıp gitmek. Bunlarda bize ters oluyor çünkü 1 sene çalışıp sonra askere gidiyor.”

Personel seçimini etkileyen İşletmeye Bağlı Faktörler tema alt kodları ele alınacaktır.

Tablo 26: İşletmenin Yapısına İlişkin MAXQDA Bulguları

İşletmenin Yapısı	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
Kurumun Çıkarları	7	70,00	70,00
Adayın kurum kültürüne uyumluluğu	3	30,00	30,00
TOPLAM	10	100,00	100,00

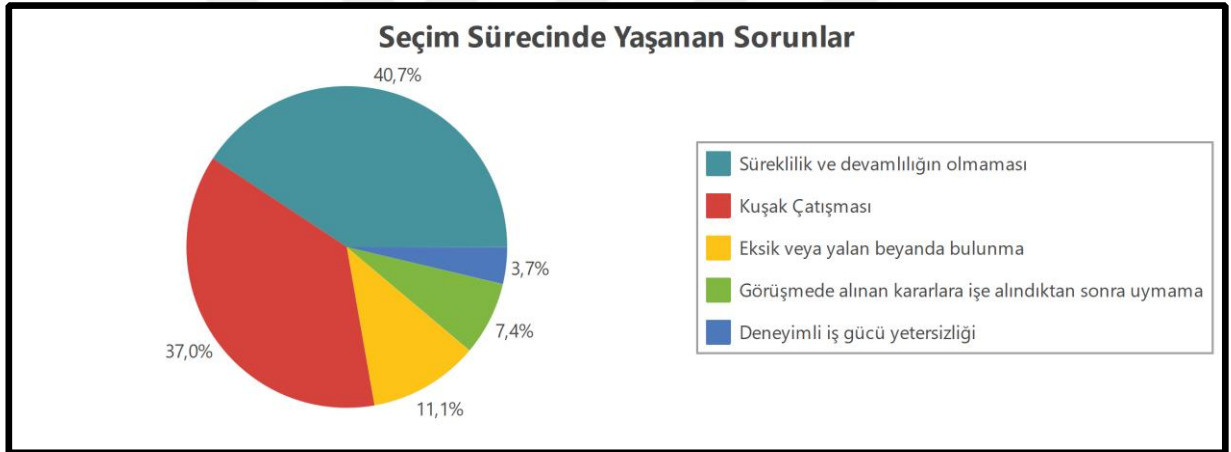
Yukarıda tablo incelendiğinde kurumun yapısı tema, 2 alt kod ile oluştuğu görülmektedir. Oluşan bu alt kodlar; 7 frekans değeri ve (% 70,0) yüzde oranı ile kurumun çıkarları, 3 frekans değeri ve (%30,0) yüzde oranı ile adayın kurum kültürüne uyumluluğu olduğu görülmektedir. Çalışan rotasyonu tema, 2 frekans değeri ile işletmenin çalışan sirkülasyonu alt kodu ile oluşmaktadır.

K4: “Teşvikler etkiliyor. Genelde teşvikten faydalanacağım kişileri seçmekte özen gösteriyoruz. Ama 2 kişi geldi mesela biri faydalanıyor diğeri faydalanamıyor. Faydalanamayan daha aktif, verimli olacak, işletmeye daha çok artı olacaksa seçiyorum. Yani illaki teşvikten faydalanacağım ama bu da benim işime yaramaz dediğim kişiyi almıyorum.

Personeli alırken, mutlaka ve mutlaka kurumun çıkarını da düşünüyorsunuz, verimliliğini de ki gelen kişinin buraya uygunluğunu düşünüp öyle almak mecburiyetindeyiz. Gelen kişi eğer burada çalışacak kapasitede değilse, verimli değilse onu elemek mecburiyetindeyim. Yani bir ay çalışıp bizi yarı yolda bırakacaksa almıyoruz. Ama bu uzun süreli olacaksa onu alıyorum. İş kur ile ortak çalışıyoruz.”

4.3.6. İşletmelerin Personel Seçim Sürecinde Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Analiz Bulguları

Market zincirlerinde personel seçim sürecinde yaşanan sorunların analiz bulguları ele alınacaktır.



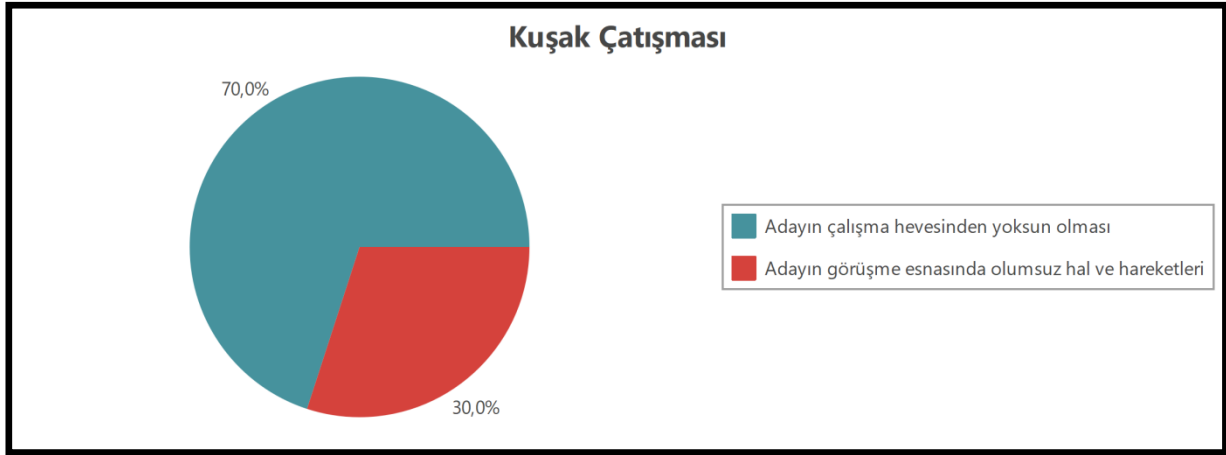
Şekil 30: Personel Seçim Sürecinde Yaşanan Sorunlara İlişkin MAXQDA Bulguları

Personel seçim sürecinde yaşanan sorunlar, 27 frekans değeri ile 5 temadan oluşmaktadır. Oluşan bu temalar;

- Aday işe alındıktan kısa bir süre çalışması alt kodu ile sürekliliğin ve devamlılığın olmaması (11 frekans ve (%40,7) yüzde oranı) tema olduğu görülmektedir.
- Kuşak çatışması (10 frekans ve (%37,0) yüzde oranı) tema, 2 alt kod ile oluşmaktadır.
- Eksik veya yalan beyanda bulunma (3 frekans ve (% 11,1) yüzde oranı) tema, 2 alt kod ile oluşmaktadır.
- Başka şubede çalışabilirim alt kodu ile Görüşme esnasında alınan kararlara işe alındıktan sonra uymama (2 frekans değeri ve (%7,4) yüzde oranı) tema oluşmaktadır.

- Mesleki yeterlilik bakımından iş gücü yetersizliği alt kodu ile Deneyimli iş gücü yetersizliği tema (1 frekans değeri ve (%3,7) yüzde oranı olduğu görülmektedir.

Şimdi sırasıyla bu temaları oluşturan alt kodlar ele alınacaktır.

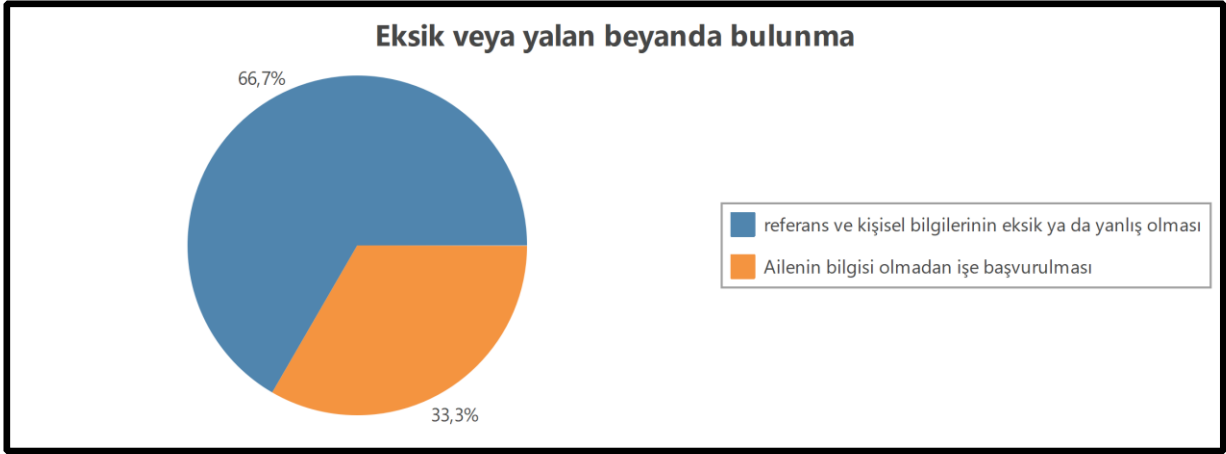


Şekil 31: Kuşak Çatışmasına İlişkin MAXQDA Bulguları

Yukarıda şekil incelendiğinde kuşak çatışması tema, 2 alt kod ile oluştuğu görülmektedir. Oluşan bu alt kodlar; 7 frekans değeri ve (%70,0) yüzde oranı ile adayın çalışmama isteği, 3 frekans değeri ve (%30,0) yüzde oranı ile adayın görüşme esnasında olumsuz hal ve hareketleri olduğu görülmektedir. Görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

K7: “Adaylar işe girerken çalışacağız diyorlar ama uzun süreli çalışmıyorlar. Yine görüşmeye gelen adaylar çalışma amacında değildir. Burayı geçici olarak görmektedirler. Gelen adayların hal ve hareketleri çok rahattır. İşçi gibi değil de işveren gibi davranmaktadır.”

K4: “Aday ilgili çok fazla saygısızlık var. İş çok istediğini, aşırı derece ihtiyacının olduğunu söylüyor. Görüşüyorsunuz, konuşuyorsunuz, konuştuğunuz zamanda bir iki hafta sonra tekrar işten ayrılıyorlar. Çok eften püften nedenlerle oluyor bu. Bir de mesela geliyorlar. Mülakat yapıyoruz. Biz bu işin eğitimini aldık bazı teknikleri var bunları uygulamak istediğim zaman ya sen ne yapıyorsun? Diyorlar. Saygı yok bu kuşakta ve çalışmak istemiyorlar. Çok hazırcılar.”



Şekil 32: Eksik veya Yalan Beyanda Bulunmasına İlişkin MAXQDA Bulguları

Yukarıda şekil incelendiğinde eksik veya yalan beyanda bulunma tema, 2 alt kod ile oluştuğu görülmektedir. Oluşan bu alt kodlar; 2 frekans değeri ve (%66,7) yüzde oranı ile referans ve kişisel bilgilerinin eksik ya da yanlış olması, 1 frekans değeri ve (%33,3) yüzde oranı ile adayın aile bilgisi olmadan işe başvuruları olduğu görülmektedir. Yaşanan sorunlara görüşmelerden örnek verilecek olunursa;

K1: “Firma ile ilgili her şeyi konuşma taraftarıyım. Diyorum ki önce dövüşelim sonra barışalım. Ben bütün şartlarımı sunuyorum. İş görüşmesinde tüm şartları kabul ediyor. Başımıza genelde gelen hatta diğer marketlerinde sorunu, işe girerken soruyoruz diğer şubelerde çalışır mısın? Evet abi çalışırım diyor. İşe alındıktan sonra ileri zamanda diğer şubeye gitmesi gerekiyor. O zamanda ben o şubede çalışmam diyor ve işten ayrılma nedeni olarak gösteriyor. Bir diğer sorun ise bayan elemana soruyorum nişanlı mısın ya da evli misin? Orada bir yalan söylüyor. Çünkü evlenince işten ayrıldığı zaman tazminatını alacak. Geçen günlerde bu başımıza geldi kız evlendi 1 yıl 1 gün oldu işten ayrıldı. Yani adayın eksik bilgi vermesi benim için yalandır. Ha yalan söylemiş ha eksik bilgi vermiş aynı şey. İşi öğrenene kadar kuzu gibiler, işi öğrendikten sonra kurt oluyolar.

K6: “Aday geliyor çalışacağım diyor ama çalışması kısa sürüyor. Örneğin, geçenlerde 3 bayan geldi. Bu gelenler 3 kız kardeş. Evli olan ablası, eşinden boşanma aşamasında olduğunu çocuğunun velayetini almak için bu işe ihtiyacı olduğunu söyledi. Biz bu kişiyi işe aldık. Daha sonra bu kişi işe gelmedi. İşe alınırken uzun süre çalışacağım diyor ama çalışmıyor. Bir diğer sorun ise aday ailesinden izin almadan işe başvuruyor. İşe alındıktan sonra ailesini ikna edeceğini düşünüyor ve daha sonra işe gelmiyor.”

K2: “Örneğin işe aldığımız insan işe başlamıyor. Ortalama 30 ya da 40 kişi alım yaptığımızda 4-5 kişi işe başlar başlamaz ya da 1-2 gün içinde işi bırakırlar. Bu gibi sorunlar

olur veya elemanlar, bizim şubelerimiz çok olduğu için eleman genellikle evine yakın şubeyi ister. Bu yüzden başka şubeye gitmesi durumunda sorun olabilir. Bazen mesleki eleman bulmakta zorluk yaşarız. Onun dışında ciddi bir sorun yaşamıyoruz.”

K3: “Aslında beraber çalıştığımız sürece bir sorun yaşamıyoruz. Ama işten ayrılınca sorun yaşıyoruz. Geçen başımıza gelen bir olayı anlatayım. Bir çalışmamız yıllık izni bitti. Bir süre gelmedi. Bize de haber vermedi. Aradık ulaşamadık. Ondan sonra gitmiş şikayet etmiş bizi. Beni işten çıkardılar benim hakkımı vermiyorlar falan. Bizim onun işten çıktığından haberimiz bile yok. Maalesef bu konuda yasalarda hep işçiden yana. Başka bir olay, bir bayan eleman geldi bize yalvardı. Eşimden ayrılacağım, ayrılma aşamasındayım beni sigortalı göstermeyin nafaka alamaz. Çok değil 15 ya da bir ay içinde netleşir falan. Bizde yalnız 8 gün çalıştı. Sonra kendi isteğiyle ayrıldı. 5 ay sonra gitmiş bizi şikayet etmiş. Ben orda çalıştım hakkımı vermediler.”

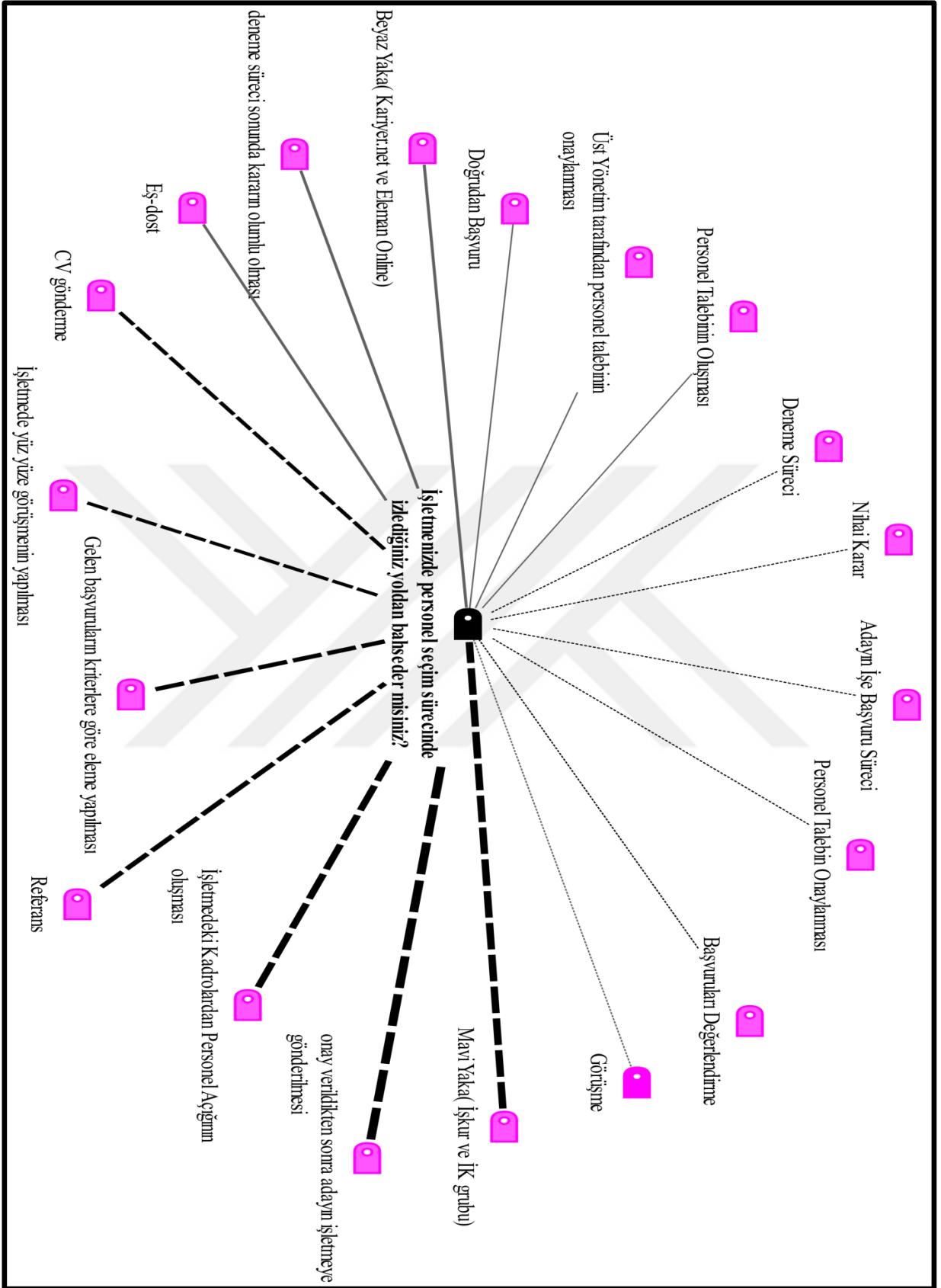
K11: “Adayların iş görüşmesine gelmemesi, CV de yanlış bilgi olması. İşe başlayan adayların çalışma konusunda sabırlı olmaması, öğrenme konusunda isteksiz olması.”

K10: “Firmadaki birime göre aday bulmakta zorlandığımız bölümler oluyor. Adaylar önceden uzun süreli çalışacağız diyorlar ama uzun süreli olmuyor. Ya da evrak aşamasında çalışmaktan vazgeçenler oluyor. Deneme süresinde memnun kalmayıp işten ayrılan ya da çıkardıklarımız oluyor.”

4.4.Analiz Yapılan Kodların Birlikte Oluşma Modellerine İlişkin Elde Edilen MAXQDA Bulguları

Bu bölümde, daha önce yapılan MAXQDA analizi ile oluşan kod ve alt kodlara ilişkin birlikte oluşma modelleri ele alınacaktır. Birlikte oluşma modelleri analizde, görüşmede yer alan sorulara, verilen cevaplar sonucunda oluşan tema ve kodlar doğrultusunda yapılacaktır. Analizin daha iyi anlaşılması için şekiller oluşturulacaktır. Bu şekiller anlaşılır olması için, personel seçim sürecini etkileyen faktörlerden en yüksek frekans değere sahip, alt kodlar baz alınacaktır. Ama ilk soruda tüm alt kodlar ele alınacaktır(Bilginer, 2017: 191).

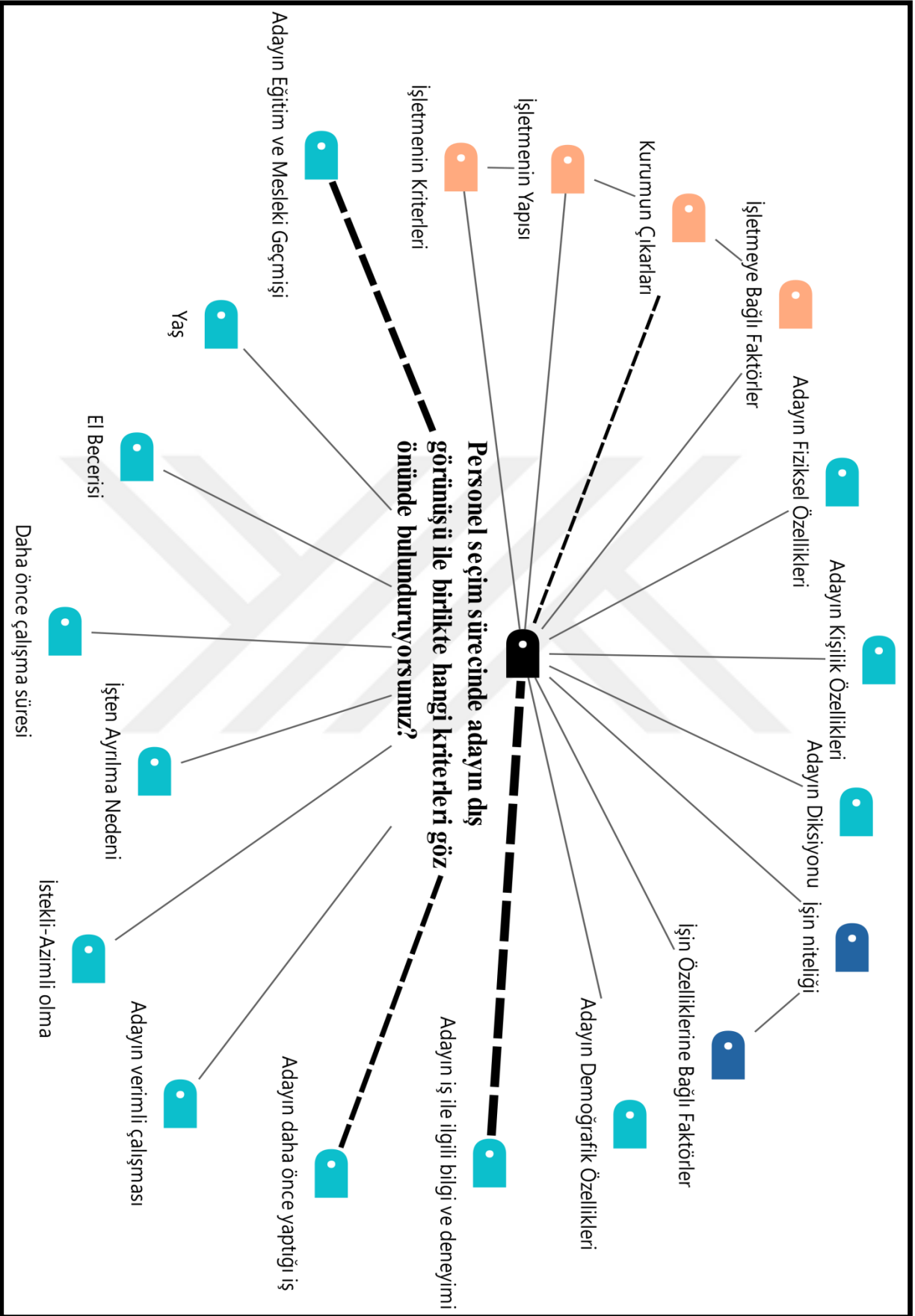
Aşağıda oluşturulan harita, görüşme formunda yer alan “işletmenizde personel alım sürecinde izlediğiniz yoldan bahseder misiniz?” sorusu doğrultusunda oluşturulmuştur. Bu soru ile öğrenilmek istenen personel seçim sürecinde izlenen aşamaların işletmeye, işletmenin çapına, yapısına, yaptığı işe ve vizyonuna göre değiştiğini belirtmektir.



Şekil 33: " Bilimsel Amaç 1" Doğrultusunda Oluşturulan Araştırma Sorusunun Kod- Alt Kod Birlikte Oluşma Modeli

Yukarıda **Şekil 37** incelendiğinde, birinci soruya verilen cevaplar doğrultusunda kod ve alt kodların; “Personel Talebinin Oluşması, İşletmedeki kadrolardan personel açığının oluşması; Personel İhtiyacının Merkeze Bildirilmesi, Şubelerden Personel İhtiyacının Belirlenmesi; Personel Talebinin Değerlendirilmesi, İşletmenin elinde bulundurduğu başvurular; Personel Talebinin Onaylanması, Üst yönetimin personel talebini onaylaması; Adayın İşe Başvuru Yöntemleri, Doğrudan başvuru, Eş-dost tavsiyesi, Çalışan tavsiyesi, linkedin, İş kur, Kariyer.net, Eleman online, Q-R kodu, Referans, İK grubu, Mavi yaka, Beyaz Yaka; Gelen Başvuruların Değerlendirilmesi, Gelen başvuruların kriterlere göre değerlendirilmesi; Aday Havuzu Oluşturma, Elemeden geriye kalan adaylardan havuz oluşturma; Ön görüşme, Telefonla görüşme yapılması; Test Uygulama, Şef ve Üzeri için HRPeak Testi uygulanması; Görüşme, İşletmede yüz yüze görüşmenin yapılması; Onaylama, Tüm birimler tarafından onaylanması; İş teklifinin Yapılması, Görüşmenin olumlu geçmesi; Deneme Süreci, Onay verildikten sonra adayın işletmeye gönderilmesi; Nihai Karar, Deneme süresinin sonunda kararın olumlu olması” oluşumunda etkili olduğu görülmektedir.

Aşağıda oluşturulan harita, görüşme formunda yer alan “Personel seçim sürecinde adayın dış görünüşü ile birlikte hangi kriterleri göz önünde bulunduruyorsunuz? ” sorusu doğrultusunda oluşturulmuştur. Bu soru ile öğrenilmek istenen işletmelerin personel seçiminde etkili olan teknik ve aday ile ilgili faktörleri tespit etmektir.

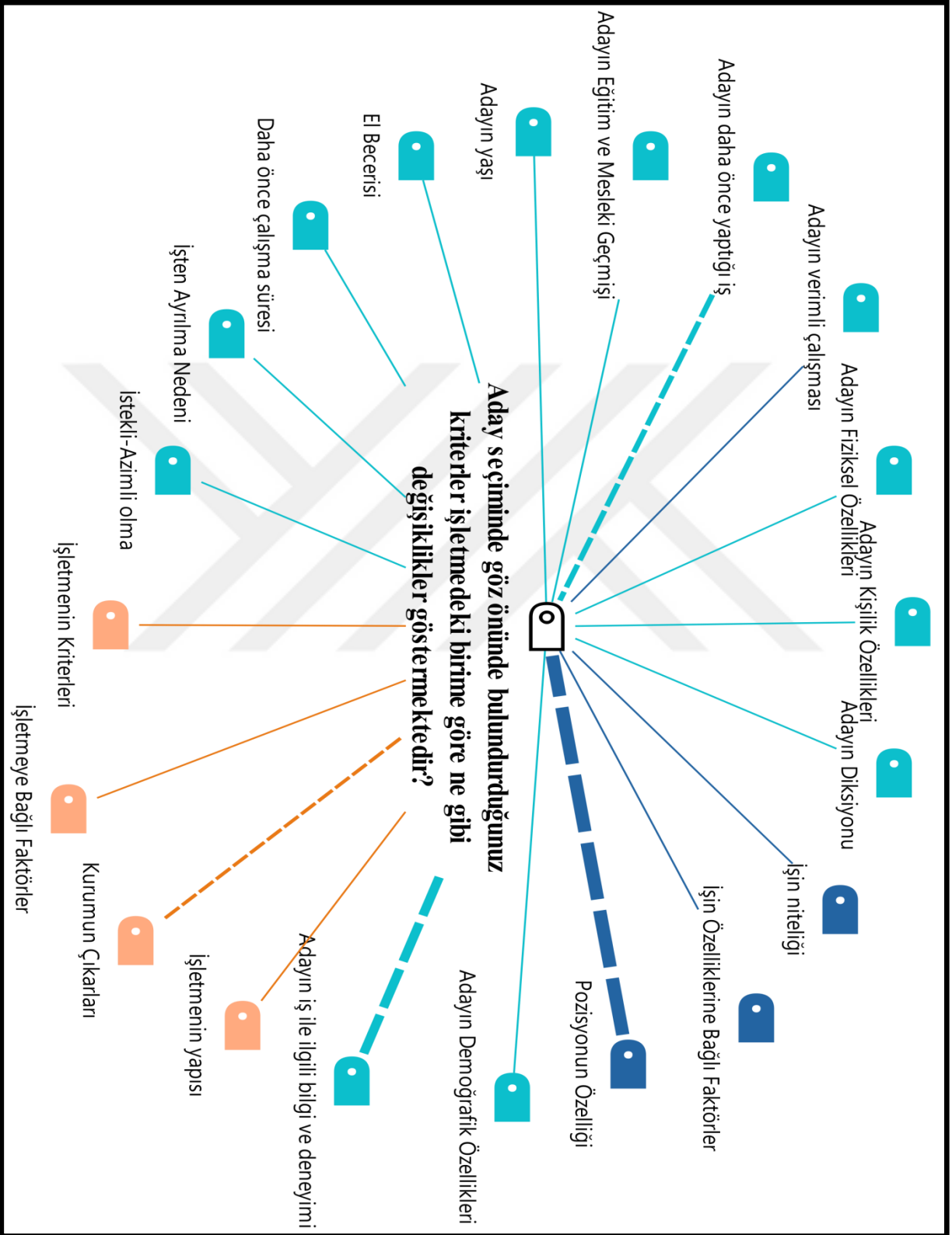


Şekil 34:" Bilimsel Amaç 2" Doğrultusunda Oluşturulan Araştırma Sorusunun Kod-Alt Kod Birlikte Oluşma Modeli Haritası

Yukarıda **Şekil 38** incelendiğın katılımcıların verdiğı cevaplar doğrultusunda işletmeye bağı faktörler, aday ile ilgili faktörler ve işin özelliklerine bağı faktörlerin oluştuğı görülmektedir. Aday ile ilgili faktörlerde yer alan adayın demografik bilgileri tema adayın medeni durumu, adayın cinsiyeti, adayın yaşı, adayın ailesinin gelir durumu, adayın ikamet yeri ve askerlik durumu alt kodu ile oluşmaktadır. Adayın fiziksel özellikleri tema adayın verimli çalışması, adayın el becerisi, bedensel-güç bakımından yeterli olması, fazla mesai yapabilme, işe devamlılık, hareketli-canlı olma, el becerisi, iş hızı, pratiklik, adayın dış görünüşü, adayın boyu alt kodu ile oluşmaktadır. Adayın kişilik özellikleri tema analitik düşünme, işini doğru yapma, ahlaki özellik, dürüst olma, güvenilir olma, karakter, adayın kendine özgüveni sorumluluk bilinci, istekli-azimli olma, samimiyet, adayın tavır ve yaklaşımı alt kodu ile oluşmaktadır. Adayın eğitim ve mesleki geçmişi tema adayın iş ile ilgili bilgi ve deneyimi, adayın daha önce yaptığı iş, adayın daha önce çalışma süresi, adayın daha önce iş yerinde ayrılma nedeni, adayın daha önce iş yerinde yaptığı devamsızlık, adayın bilgisayar eğitimi, yabancı dil bilgisi, adayın eğitim düzeyi alt kodu ile oluşmaktadır. Adayın psikolojik özellikleri tema adayın oluşturduğu algı, adayın düşünce yapısı, adayın ücret beklentisi, gelecek planı, adayın işi isteme nedeni alt kodu ile oluşmaktadır. Adayın sosyal özellikleri tema müşteri ile iletişimi, kültürel farklılık, sosyal beceri, işe adapte olma alt kodu ile oluşmaktadır.

İşletmeye bağı faktörlerde yer alan işletmenin yapısı tema kurumun çıkarları, işletmenin kriterleri, adayın kurum kültürüne uygunluğu alt kodu ile oluşmaktadır. Kurumun talep ettiği özel evraklar tema çalışabilir belgesi alt kodu ile oluşmaktadır. Çalışan rotasyonu tema işletmenin çalışanın sirkülasyonu alt kodu ile oluşmaktadır. İşin özelliğine bağı faktörlerde yer alan işin niteliği tema makinenin özelliği ve pozisyonun özelliği alt kodu ile oluşmaktadır. Teknik özellikler tema pozisyonun özelliği alt kodu ile oluşmaktadır.

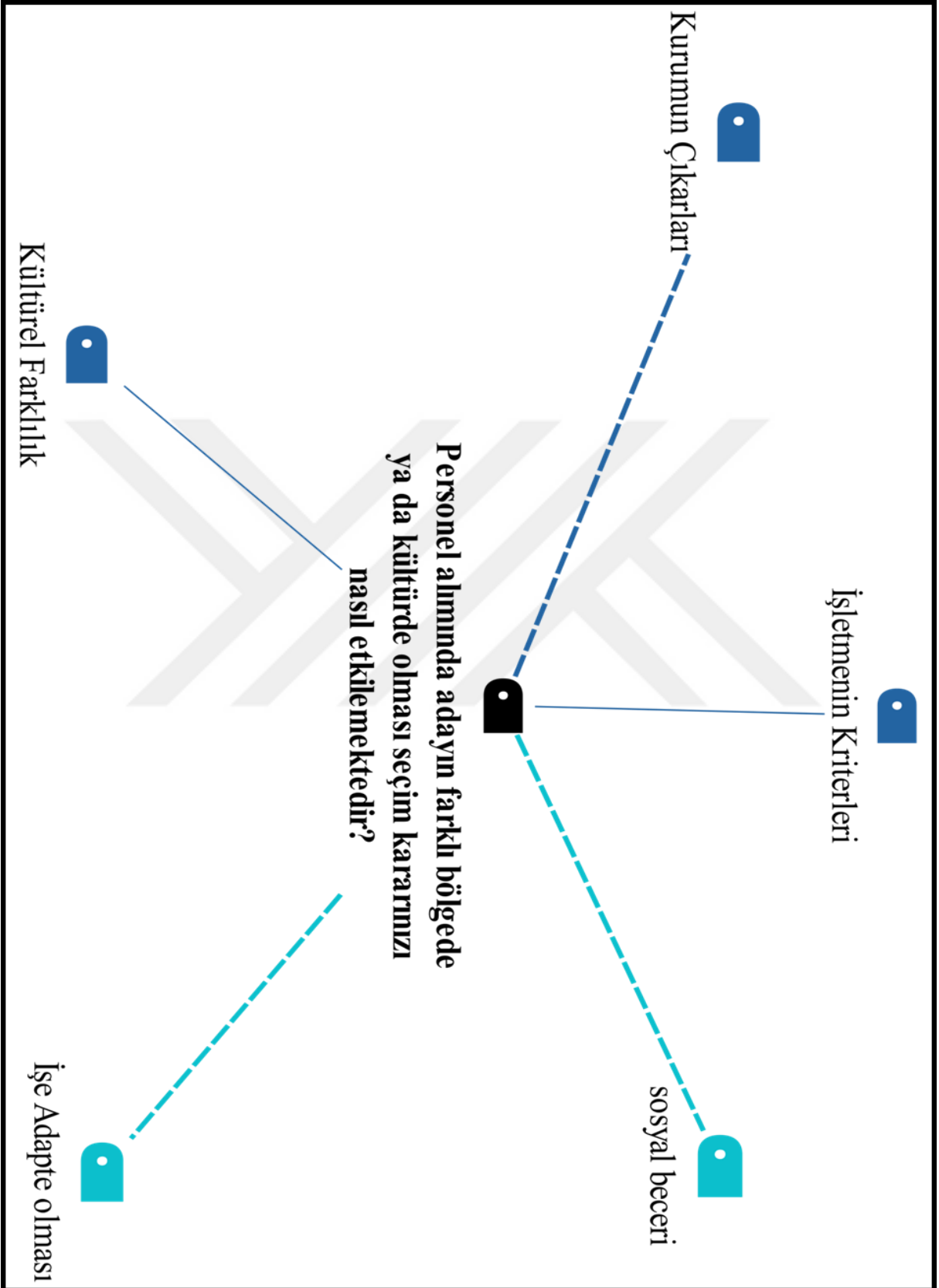
Aşağıda oluşturulan harita, görüşme formunda yer alan “Aday seçiminde göz önünde bulundurduğunuz kriterler işletmedeki birime göre ne gibi değişiklikler göstermektedir?” sorusu doğrultusunda oluşturulmuştur. Bu soru ile öğrenilmek istenen işletmelerin personel seçiminde etkili olan faktörlerin işletmedeki birimlere göre değişiklik gösterdiğini belirtmektir.



Şekil 35: "Bilimsel Amaç 3" Doğrultusunda Araştırma Sorusunun Kod-Alt Kod Birlikte Oluşma Modeli Haritası

Yukarıda **Şekil 39** incelendiğın katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda oluşan kod ve alt kodlar; işletmeye bağlı faktörlerde yer alan İşletmenin yapısı, kurumun çıkarı ve işletmenin kriterleri; işin özelliklerine bağlı faktörlerde yer alan işin niteliği ve pozisyonun özelliği olurken; aday ile ilgili faktörlerde yer alan, adayın diksiyonu, adayın eğitimi ve mesleki geçmişi, adayın fiziksel özellikleri, adayın verimli çalışması, adayın el becerisi, adayın demografik özellikleri kodunu oluşturan; yaş, Adayın eğitim ve mesleki geçmişi kodunu oluşturan adayın daha önce yaptığı iş, adayın iş ile ilgili bilgi ve deneyimi, daha önce çalıştığı iş de ayrılma, daha önce ki çalışma süresi, adayın kişilik özellikleri bağlı, adayın istekli ve azimli olmasıdır.

Aşağıda oluşturulan harita, görüşme formunda yer alan “Personel alımında adayın farklı bölgede ya da kültürde olması seçim kararınızı nasıl etkilemektedir?” sorusu doğrultusunda oluşturulmuştur. Bu soru ile öğrenilmek istenen işletmelerin personel seçiminde etkili olan sosyal faktörleri belirlemektir.

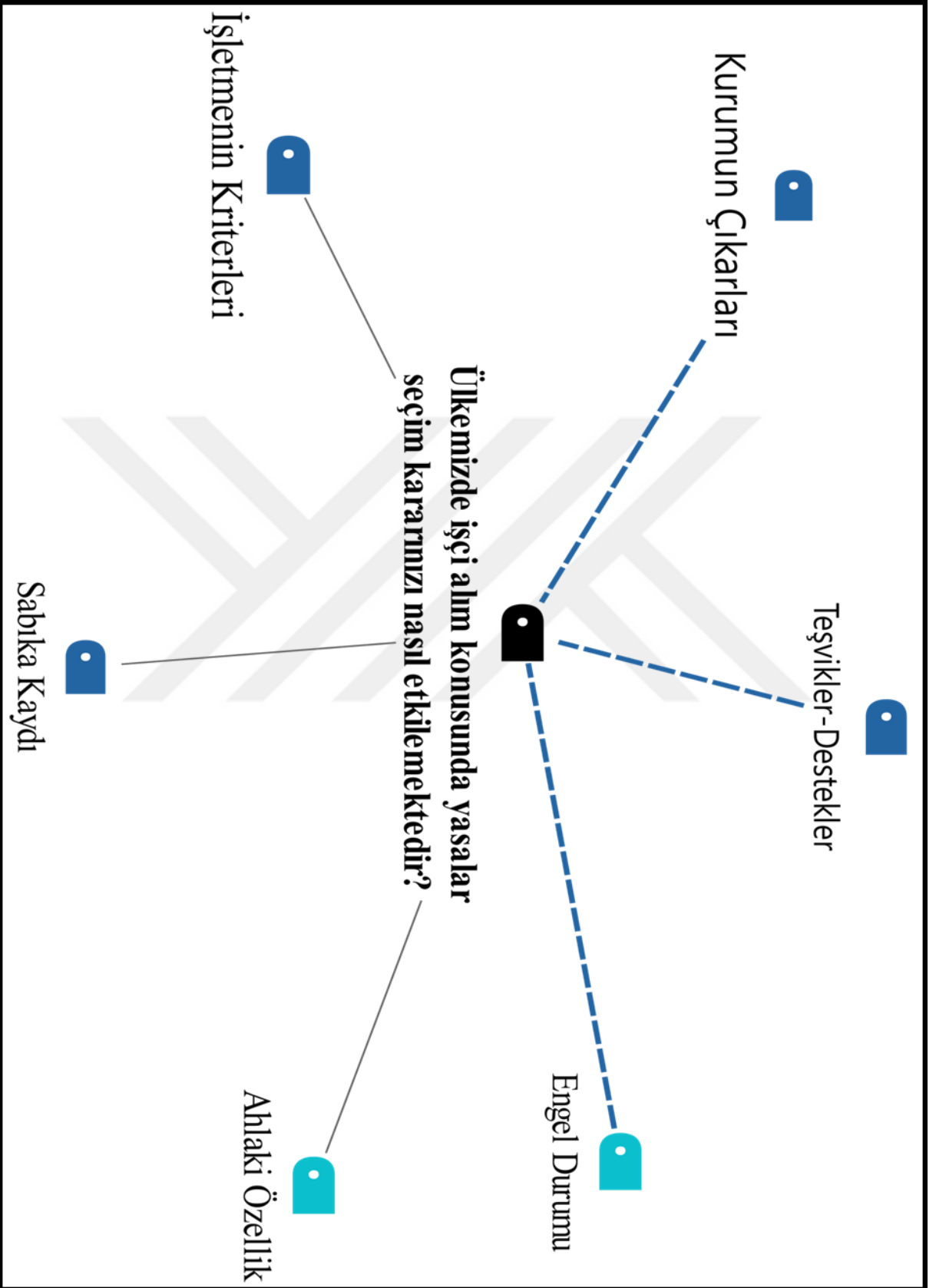


Şekil 36: "Bilimsel Amaç 4" Doğrultusunda Oluşturulan Araştırma Sorusunun Kod-Alt Kod Birlikte Oluşma Modeli Haritası

Yukarıda **Şekil 40** incelendiğın katılımcıların verdiğı cevaplar doğrultusunda oluşın kod ve alt kodlar; Adayın sosyal özelliklerinde yer alan alt kodlar, Kültürel farklılık, adayın işe adapte olması, sosyal beceri ve işletmeye bağı faktörlerde yer alan işletmenin kriterleri ve kurumun çıkarları oluştuğı görölmektedir.

Aşağıda oluşturulan harita, görüşme formunda yer alan “Ülkemizde işçi alım konusunda yasalar seçim kararınızı nasıl etkilemektedir?” sorusu doğrultusunda oluşturulmuştur. Bu soru ile öğrenilmek istenen işletmelerin personel seçiminde etkili olan yasal faktörleri belirlemektir.



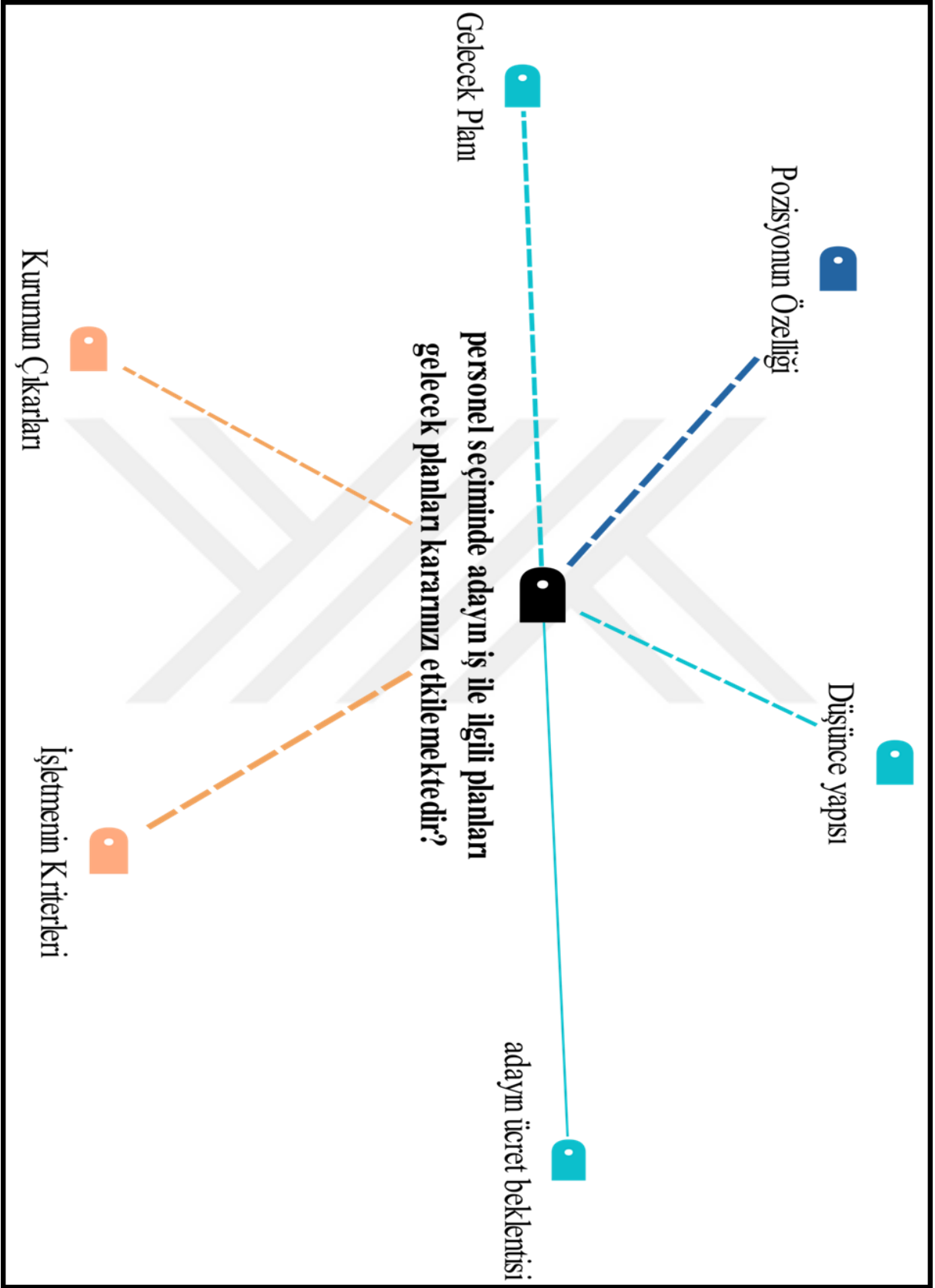


Şekil 37: "Bilimsel Amaç 5" Doğrultusunda Oluşturulan Araştırma Sorusunun Kod-Alt Kod Birlikte Oluşma Modeli Haritası

Yukarıda **Şekil 41** incelendiğın katılımcıların verdiğı cevaplar doğrultusunda oluşın kod ve alt kodlar; işletmeye bağı faktörlerde yer alan, kurumun çıkarları ve işletmenin kriterleri, yasal faktörlerde yer alan, engelli aday alımı ve bu kodu oluşturan engelli adayın engel durumu, sabıka kaydı ve teşvikler- destekler yer almaktadır.

Aşağıda oluşturulan harita, görüşme formunda yer alan “Personel seçiminde adayın iş ile ilgili gelecek planları kararınızı nasıl etkilemektedir?” sorusu doğrultusunda oluşturulmuştur. Bu soru ile öğrenilmek istenen işletmelerin personel seçiminde etkili olan Psikolojik özellikleri belirlemeye çalışmaktadır.



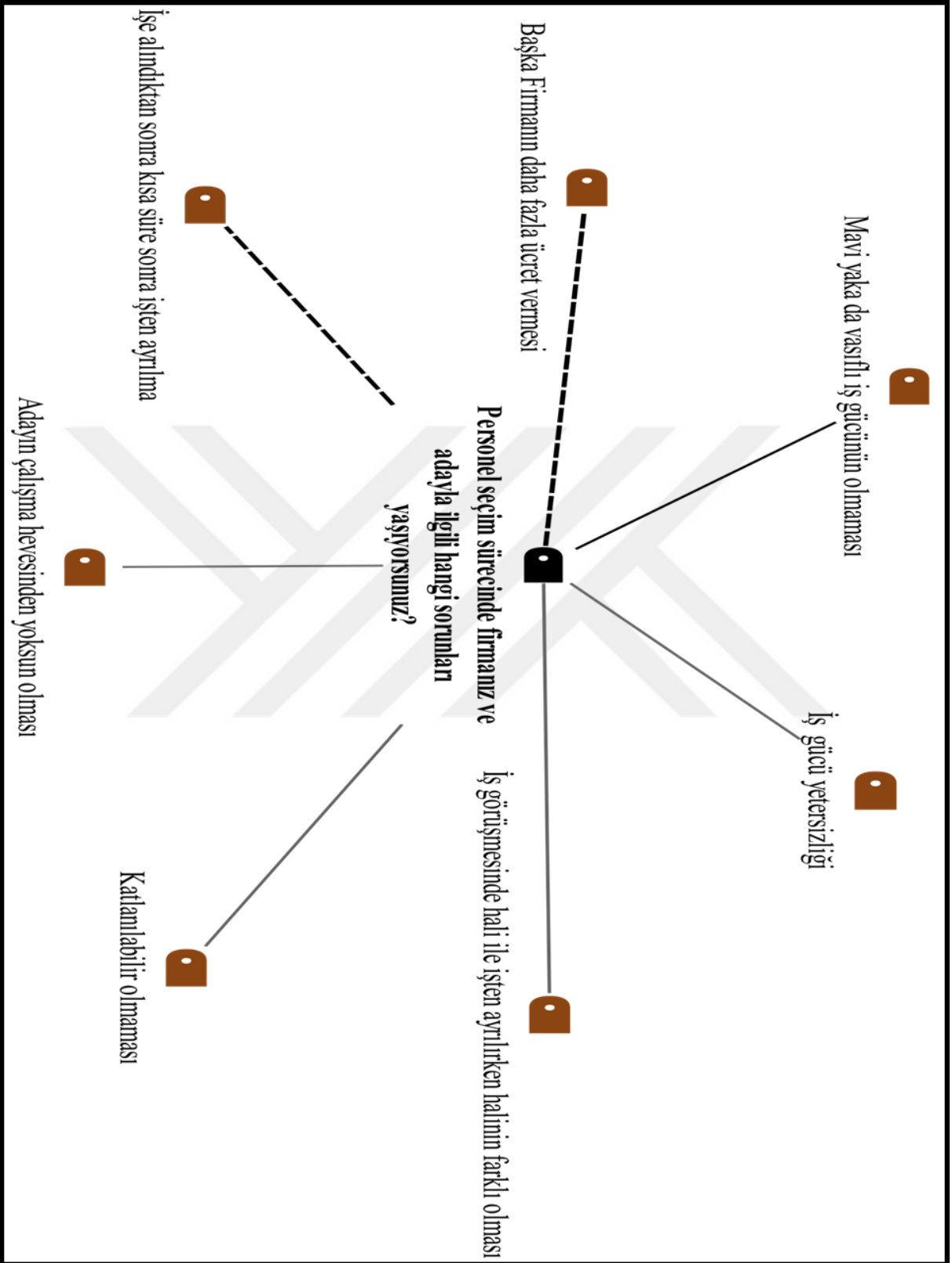


Şekil 38: "Bilimsel Amaç 6" Doğrultusunda Oluşturulan Sorunun Kod-Alt Kod Birlikte Oluşma Modeli Haritası

Yukarıda **Şekil 42** incelendiğın katılımcıların verdiğı cevaplar doğrultusunda oluşın kod ve alt kodlar; işletmeye bağı faktörlerde yer alan, kurumun çıkarları ve işletmenin kriterleri, Aday ile ilgili faktörlerde yer alan, adayın gelecek beklentisi, düşünce yapısı ve adayın ücret beklentisi, iş ile ilgili faktörlerde yer alan teknik özellikleri oluşturan pozisyonun özelliğı görölmektedir.

Aşağıda oluşturulan harita, görüşme formunda yer alan “Personel seçim sürecinde firmanız ve aday ile ilgili hangi sorunları yaşıyorsunuz?” sorusu doğrultusunda oluşturulmuştur. Bu soru ile öğrenilmek istenen işletmelerin personel seçiminde sürecinde yaşadığı sorunları belirlemeye çalışmaktır.





Şekil 39: "Bilimsel Amaç 7" Doğrultusunda Oluşturulan Araştırma Sorusunun Kod-Alt Kod Birlikte Oluşma Modeli Haritası

Yukarıda **Şekil 43** incelendiğın katılımcıların verdiğı cevaplar doğrultusunda oluşın kod ve alt kodlar; yasaların sürekli değışmesi kodunda yer alan firmaların ve çalışanların yasaya adapte olmadan değışmesi; Kuşak çatışması(Z kuşak) kodunda yer alan adayın çalışma hevesinden yoksun olması, iş gücü yetersizliğı ve katlanılabilir olmaması; saygının olmaması kodunda yer alan iş görüşmesinde hal ve hareketleri ile işten ayrılırken hal ve hareketlerinin farklı olması; deneyimli iş gücü yetersizliğı kodunda yer alan Mavi yaka da vasıflı iş gücü yetersizliğı; Süreklilik ve devamlılığın olmaması kodunda yer alan görüşme esnasında alınan kararlara uyulmaması, işe alındıktan kısa süre sonra işten ayrılma; Ücret beklentisi kodunda yer alan rakip firmaların daha fazla ücret vermesi olduğı görölmektedir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Günümüz iş dünyasında teknolojinin gelişmesi ve küreselleşmenin olması, işletmelerin sürekliliğini ve rekabet koşullarını zorlaştırmaktadır. İş dünyasında ayakta kalmak ve rekabet üstünlüğünü elde etmek için personel seçiminin doğru yapılması gerekmektedir. Personel seçimi doğru çalışanın araştırılması, bulunması ve işe alınmasıdır.

Halı fabrikaları ve market zincirlerinin personel alımında izlediği aşamaları, personel seçimini etkileyen faktörleri ve personel seçiminde yaşanan sorunları tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırmanın sonucunda personel seçim süreci işletmenin vizyonu, çapı, kurumsallığı ve yaptığı işe göre değiştiği görülmüştür.

Halı fabrikalarının personel seçim sürecinde izlediği aşamalar, personel ihtiyacının oluşması ile başlamaktadır. Oluşan personel ihtiyacının şef ya da ustabaşları tarafından gerekli birimlere bildirilmektedir. İşletmenin elinde bulundurduğu kayıtlı başvuruları değerlendirmesi, başvuru yok ise personel alım ilanına çıkması, bu ilan yöntemlerinin beyaz ve mavi yaka olarak değiştiği görülmüştür. Beyaz yaka için genellikle Eleman Online ve Kariyer.net tercih edilirken; mavi yaka da ise vasıflı aday için İK grupları, vasıfsız ve engelli aday için iş kur tercih edilmiştir. Tabii bu yöntemle birlikte işletme içerisinde çalışan tavsiyesi, eş-dost tavsiyesi de etkili olmuştur. Yapılan başvurular değerlendirilmiş ve aday havuzu oluşturulmuştur. Ön görüşme telefonla yapılmaktadır. Eğer görüşme olumlu olursa adaya HRPeak test gönderilir. Bu test, şef ve üzeri adayların kişilik özellikleri ve işe uygunluğunu ölçmektedir. Test sonucu olumlu ise aday işletmeye davet edilmektedir. Personel seçim sürecinde adaya uygulanan testler her işletmede kullanılmamaktadır. Yüz yüze görüşme sonucunda amirlerin ortak kararı alınır ve adaya iş teklifi yapılmaktadır. Adaya deneme süresi verilir ve bu süre sonunda iki tarafın kararı olumlu ise nihai karar verilmektedir.

Market zincirlerinin personel alımında izlediği aşamalar, şubelerden personel ihtiyacının belirlenmesi ile başlamaktadır. Belirlenen personel ihtiyacının merkeze

bildirilmesi, merkezin ise gelen personel ihtiyacının değerlendirilmesi daha sonra ise ilan vermesi ile devam etmektedir. Halı fabrikalarında personel ihtiyacı işletme içerisinde ustabaşları belirlerken marketlerde ise şubeler belirlemektedir. Aday başvuru yöntemlerinde market zincirleri likendin, Kariyer.net, Eleman online, Q-R kodu ve doğrudan başvuru gibi yöntemler kullanılmaktadır. Halı firmalarında ise aday başvuru yöntemlerinin üretim ve idare bölümüne göre değiştiği görülmektedir. Gelen başvuruların değerlendirilmesi ve elemelerden sonra aday havuzunun oluşturulması, adaylar ile telefonla ön görüşmenin yapılması, görüşmenin olumlu olması sonucunda, adayın yüz yüze görüşme için firmaya davet edilmesidir. Yüz yüze görüşme sonucunda adaya belirli bir deneme süresi verilerek işe başlatılması ve bu sürenin sonunda bir karara varılmasıdır.

Çalışmanın analiz sonuçlarına göre halı firmaları ve market zincirlerinin personel seçiminde etkili olan faktörler; aday ile ilgili faktörler, yasal faktörler, işin özelliğine bağlı faktörler ve işletmeye bağlı faktörlerdir.

Adayın sosyal özelliklerinde müşteri ile iletişim market zincirlerinde daha etkili olduğu görülmektedir. Halı firmalarında ise adayın işletme içerisinde arkadaşları ile uyum sağlaması konusunda önem arz etmektedir. Yine kültürel farklılık konusu, halı firmalarında pek dikkate alınmamaktadır. Sadece çalışma şartlarında farklılık olabileceğine değinilmiştir. Bunun nedeni ise bölgelere göre çalışma şartlarının farklılık göstermesidir. Market zincirlerinde ise kültürel farklılık konusu, firmaya göre avantaj ya da dezavantaj olduğu görülmektedir. Eğer firmanın olduğu bölgede yabancı müşteriler var ise bu firma için avantaj olmaktadır.

Adayın fiziksel özelliklerinin sektöre göre farklılıklar, halı firmalarında adayın fazla mesai yapabilmesi, adayın bedensel açılarından güçlü olması, el becerisinin olması, pratik olması ve adayın boyu kriterleri görülmektedir. Market zincirlerinde ise adayın yapacağı işe göre dayanıklı olması gerekmektedir. Burada işin özelliği etkili olduğu görülmektedir.

Adayın diksiyon özelliği her iki sektörde, adayın kendini ifade edebilmesi, hitap şekli ve konuşması önemli olduğu görülmektedir. Yine daha önce bahsedildiği gibi müşteri ile iletişimin önemli olmasında dolayı marketlerde adayın diksiyonu daha ön planda olduğu görülmektedir.

Adayın kişilik özellikleri; analitik düşünme, ahlaki özelliği, işini doğru yapması, adayın kendine özgüveni, sorumluluk bilinci, adayın güvenilir ve dürüst olması, iş konusunda

istekli ve azimli olması etkili olduğu görülmektedir. Adayın dürüst ve güvenilir olması market zincirlerin ön planda olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise sektörde yapılan işin etkili olmasıdır. Halı firmalarında adayın analitik düşünce yapısı idari bölüm için baz alınmaktadır. Sorumluluk bilinci kriteri, halı firmalarında adayın uzun süre çalışması için göz önünde bulundurulmaktadır. Adayın iş konusunda istekli ve azimli olması iki sektör içinde önem arz etmektedir. Çünkü Z kuşağının işi öğrenme hevesinden yoksun olmasıdır.

Adayın dış görünüşü ile ilgili farklılıklar, iki sektörde adayın el, kol ve yüz görünümüne dikkat edildiği görülmektedir. Market zincirlerinde müşteriden dolayı adayın el, yüz ve kollarda herhangi bir rahatsızlığın olmamasına biraz daha dikkat edilmektedir. Yine market zincirlerinde bayan adayların abartılı makyajlarına dikkat edilmektedir. İki sektörde de adayın görüşmeye gelirken kılık kıyafeti, saç-sakal bakımı aynı öneme sahip olduğu görülmüştür.

Yanbıyık, Buluç ve Demirtaş'ın (2017) yılında yaptığı “Gıda Sektöründe Personel Seçim Sürecinin Betimlenmesine Yönelik Bir Çalışma” adlı araştırmada personel seçiminde göz önünde bulundurulmuş kriterler; “temizlik, diksiyon, planlı olma, güvenilirlik, saygılı olma, takım çalışmasına yatkınlık, iletişim becerisi, yenilikçilik, problem çözme ve mesleğe bağlılık” olarak belirlenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda elde edilen kriterlere bakıldığında adayın iletişim becerisi, analitik düşünme, güvenilir olma benzerlik göstermektedir.

Adayın demografik özellikleri, adayın ikamet yeri, adayın medeni durumu, ailenin gelir durumu, adayın cinsiyeti, erkek adaylar için askerlik durumu etkili olmaktadır. Adayın eğitim ve mesleki geçmişi daha önce yaptığı iş, daha önce çalıştığı işten ayrılma nedeni, iş de çalışma süresi, yaptığı devamsızlık, adayın bilgisayar bilgisi, yabancı dil bilgisi, iş ile ilgili tecrübesi her iki sektör içinde önemli olduğu görülmektedir. Ama market zincirlerinde, adayın askerlik durumu ve cinsiyeti daha etkili olduğu görülmektedir. Adayın askerlik durumu, uzun süreli çalışması için önem arz ederken, cinsiyet ise pozisyonun özelliğinde etkili olmaktadır. Adayın eğitim düzeyi idari bölüm için etkili olduğu görülmüştür. Halı firmalarında adayın iş tecrübesi daha çok etkili olmaktadır. Ama market zincirleri, çalışanlarını kendileri yetiştirmek istediğinden bazı birimler için deneyim kriteri biraz daha göz ardı edilmektedir.

Adayın psikolojik özellikleri, görüşme esnasında adayın oluşturduğu algı, düşünce yapısı, gelecek beklentisi ve ücret beklentisi halı firmalarında etkili olduğu görülmektedir. Market zincirlerinde, adayın işi isteme nedeni ve gelecek beklentisi etkili olmaktadır. Adayın işe ile ilgili gelecek planı yapacağı işe ve işçi piyasasına göre değişiklik göstermektedir. Halı

fabrikalarında üretim bölümü için bobinci, meydancı alınacaksa adayın gelecek planı, beklentisi göz ardı edilebilir. Ama aday idari bölüme alınacaksa bu kriter etkili olmaktadır. Yine market zincirlerinde kasap, reyon, şarküteri ve idari bölüm için etkili olmaktadır.

İşin özelliğine bağlı faktörler, her iki sektörde de teknik özellik ve işin niteliği bakımından önemli olduğu görülmüştür. Market zincirlerinde işletmenin yapısı, adayın kurum kültürüne uyumluluğu, kurumun çıkarları ve işletmenin çalışan rotasyonu etkili olduğu görülmektedir. Halı fabrikalarında işletmenin kriterleri, işletmenin talep ettiği çalışabilir belgesi, etkili olduğu görülmektedir. İki sektör içinde işletmenin çıkarları birinci planda olduğu görülmektedir. Çünkü işletmeler için amaç işe doğru çalışan olarak verimi sağlamak ve kar elde etmektir.

Özlü'nün (2006) yılında yaptığı, “Hazır Giyim Sektöründe Personel Seçim Sürecine İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışmaya göre işe alım sürecinde sınav ve test yöntemlerine yer verilmemektedir. İşe alımda adayda aranan özellikler, “kesim elemanlarından araç ve makine kullanma bilgisi, kalite kontrol elemanlarından iş bilgisi, makinecilerden teknik bilgi ve yetenek, kesim elemanlarından kalıp bilgisi gibi nitelikler” olarak ifade edilmiştir. Yapılan çalışmaya göre halı fabrikalarında işletmenin vizyon ve kurumsallığına göre test yöntemlerinin uygulandığı görülmektedir. Market Zincirlerinde ise test yöntemi uygulanmamaktadır. Adayın iş bilgisinin ve işin niteliği iki çalışmada da benzerlik göstermektedir.

Çaylan ve Yıldız'ın (2016) yılında yaptığı, “Türkiye'deki Üçüncü Taraf Lojistik İşletmelerin Personel Seçim Kriterleri Üzerine Nitel Bir Araştırma” adlı çalışmada, personel seçiminde göz önünde bulundurulmuş mevcut ve yeni eklenen kriterler; “deneyim, bilgi, yabancı dil bilgisi, iletişim becerileri, takım çalışması, ilişki becerileri, iletişim becerileri, kültürel farkındalık değişikliklere kolay uyum, analitik ve yenilikçi düşünme, yetkinlik, odaklı lojistik eğitime sahip olma” görülmektedir. Halı fabrikaları ve market zincirlerinde adayın iş ile ilgili deneyimi, bilgisi, eğitimi, iletişim becerileri, analitik düşünme ve kültürel farklılık gibi kriterlerin benzer olduğu görülmektedir.

Yasal faktörler, işletmelerin teşvik ve desteklerden yararlanmak için iş kur üzerinden eleman alım yaptığı görülmektedir. Yine yasalara uygun olarak engelli aday alımı yapılmaktadır. Bu engelli aday alımında, bireyin engel durumuna ve yapabileceği iş göz önünde bulundurulmaktadır. İş sözleşmesi gereği, yabancı adaylar için çalışma iznine de dikkat edilmektedir. Halı firmalarında adayın sabıka kaydı adayın işe alımda etkili olduğu

görülmektedir. Halı fabrikalarında çalışan sayısının fazla olmasında dolayı engelli aday alımı marketlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

İki sektörün personel seçiminde yaşadığı sorunlar; kuşak çatışması her iki sektöründe ortak sorunu olmaktadır. Kuşak çatışmasının beraberinde getirdiği sorunlar, adayların çalışma isteğinin olmaması, adayların görüşme esnasında olumsuz hal ve hareketleri, adayın katlanılabilir olmaması, yeni kuşağın üretimi desteklememesidir. Yine her iki sektörde de deneyimli iş gücü yetersizliği, adayların kısa süreli çalışması, sürekliliğin ve devamlılığın olmaması, görüşme esnasında alınan kararlara daha sonra uyulmaması gibi sorunların olduğu görülmektedir. Ayrıca market zincirlerinde adayların referans ve kişisel bilgilerinde eksik veya yanlış bilgi vermesi gibi sorunların yaşandığı görülmektedir. Halı firmalarında, aynı bölgede yaşayan bireyler işe alındığında daha sonra herhangi bir durumda toplu halde hareket etmelerine neden olduğu görülmüştür. Atalay'ın (2007) yılında yaptığı "Personel Seçiminde Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi" adlı çalışmaya göre personel seçiminde karşılaşılan sorunlar; adaylar arasında işe uygun adayın tercih edilmesi yerine referansları güçlü olan adayların tercih edilmesi, tanıdık ya da aracılardan ricası, üst düzey yöneticinin yeni personel almak yerine mevcut çalışanın iş yükünü arttırması, işletmenin personel alımında izlediği politika, üst düzey yöneticinin kendini düşünerek rakip personel almak yerine çok fazla yardımcı alması ve bununla beraber işletme içinde sorunların yaşanmasıdır. Personel seçim sürecinde yaşanan sorunlar tamamen farklı olduğu görülmüştür.

Tablo 27: Literatür ve Çalışmanın Karşılaştırılması

VERİ KAYNAKLI	LİTERATÜR KAYNAKLI
Aday ile ilgili faktörler Adayın Sosyal Özellikleri Adayın Fiziksel Özellikleri Adayın Diksiyonu Adayın Eğitim ve Mesleki Geçmişi Adayın Demografik Bilgileri Adayın Kişilik Özellikleri Adayın Psikolojik Özellikleri	Yasal Düzenlemeler Karar Alma Hızı İşletmenin Yaşam Döngüsü İşletmede Açık olan Pozisyonun Önemi Aday Havuzu Örgütün Türü Deneme Dönemi İşletmenin Çapı
İşin özelliklerine bağlı faktörler İşin Niteliği Teknik Özellikler	Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları Personel seçimini yapan görevlinin tarafsızlığı
Yasal faktörler İş kur İş sözleşmesi Engelli Aday Alımı	
İşletmeye bağlı faktörler Kurumun Talep ettiği Özel Evraklar İşletmenin Yapısı Çalışan Rotasyonu	
PERSONEL SEÇİM SÜRECİ	PERSONEL SEÇİM SÜRECİ
Personel Talebinin Oluşması Personel Talebinin Değerlendirilmesi Personel Talebinin Onaylanması Personel İhtiyacının Merkeze Bildirilmesi Adayın İşe Başvuru Süreci Gelen Başvuruların Değerlendirilmesi Aday Havuzu Oluşturma Ön görüşme Test Uygulama Görüşme İş teklifinin Yapılması Onaylama Deneme Süreci Nihai Karar	Adayların Kabulü İlk Görüşme İş İstek Belgesi Testler İş Görüşmesi Önceki İşlerini Soruşturma Personel Servisinde İlk Seçim Amir Tarafından Nihai Karar Bedeni Yeteneklerin Kontrolü İşe Alış

Yukarıda **Tablo 27'de** analiz sonucunda elde edilen personel seçimini etkileyen faktörler ile literatürde yer alan faktörler karşılaştırılmıştır. Benzer olan faktörler; yasal faktörler, işin niteliği, pozisyonun önemi, işletmenin çapı, örgütün türü olduğu görülmektedir. Benzer olan yasal faktör içerik olarak farklılık göstermektedir. Literatürde görüşme esnasında adaya sorulması gereken konular yer alınırken çalışmanın analiz sonucuna göre iş kur üzerinde personel alımı, engelli aday alımını ve iş sözleşmesi olduğu görülmektedir.

Literatüre göre farklılık gösteren, Aday ile ilgili faktörler, Adayın Sosyal Özellikleri, Adayın Fiziksel Özellikleri, Adayın Diksiyonu, Adayın eğitimi ve mesleki geçmişi, Adayın Demografik Bilgileri, Adayın Kişilik Özellikleri, Adayın Psikolojik Özellikleri, işletmeye bağlı faktörlerde yer alan kurumun talep ettiği özel evraklar literatürde yer alan faktörlere katkı sağlanması beklenmektedir.

Yapılan çalışmanın sonuçlarına göre işletmelerin personel seçim sürecinde izlediği aşamalarda adayın işe başvuru yöntemlerinden olan beyaz ve mavi yakaya göre İş kur, Eleman Online, Kariyer.net, İK grupları gibi farklılık göstermesi literatürde yer alan personel seçim sürecine katkı sağlanması beklenmektedir.

5.2. Öneriler

Gaziantep ilinde gerçekleştirilen bu çalışmada elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre personel seçim süreci ve bu süreçte etkili faktörlerin sektöre ve yöneticiye göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca işletmelerin personel seçim sürecinde karşılaştığı sorunların ortak olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan görüşmeler sonucunda personel seçim sürecinin yönetici ya da insan kaynakları birimine göre değiştiği görülmektedir. Bu değişiklik göz önünde bulundurulmuş faktör ve seçim sürecinin uzun ya da kısa olması ile ilgilidir. İşletmede insan kaynakları departmanının olması doğru işe doğru adayın alınmasında kolaylık sağlayacaktır.

Çalışmanın sonuçlarına göre işletmelerin personel seçim sürecinde test yönteminin genel olarak uygulanmadığı görülmüştür. İşletmelerin test yöntemini uygulaması adayın işe uygunluğunun ve kişilik özelliklerinin tespit edilmesinde kolaylık sağlayacaktır.

Yapılan görüşmelerde bazı işletmelerin personel seçiminde adayın işe uygunluğu değil işletmeye maliyeti ön planda olduğu görülmüştür. İşletmelerin doğru işe doğru çalışan

anlayışının benimsemesi işletmenin sürekliliğinde ve rekabet üstünlüğünü elde etmede avantaj sağlayacaktır.

Yapılan görüşmeler sonucunda adayların işe alındıktan sonra kısa süreli çalıştığı görülmüştür. Bunun nedeni ise ücret olduğu görülmektedir. İşletmelerin ücret konusunda hem fikir olmaları adayın kısa süreli çalışma sorununu ortadan kaldıracaktır.

Yine üretim sektöründe deneyimli iş gücü yetersizliğinden dolayı desinatörlerin maaşının çok yüksek ve sürekli değiştiği görülmüştür. Bu konu da işletmelerin tavan fiyat belirlemeleri, desinatörün kalıcılığını sağlayarak fiyatların sürekli değişmesini engelleyecektir.

Yapılan çalışmanın sonuçlarına adayın gelecek planı pozisyona göre değiştiği görülmüştür. İşletmeler için pozisyonu önemi ile birlikte adayın kalıcılığının sağlanması, işletmenin yeniden personel seçimi için zaman ve maliyet harcamasını önleyecektir.

Yapılan çalışma sonucuna göre personel seçim sürecini etkileyen dört faktör elde edilmiştir. Bu faktörler yeni çalışmalar yapıldığında farklılık gösterebilir.

İşletmelerin personel seçim sürecinde izlediği aşamaların kamu kurumlarına göre farklılık gösterdiğini tespit etmek için çalışmalar yapılabilir.

İşletmelerin personel seçimde yaşadığı sorunlar ne kadar ortak görünse de farklı yönleri araştırabilir. Yine sorunlardan en belirgin olan kuşak çatışması ya da Z kuşak ile çalışmalar yapılabilir. Z kuşağın üretimi desteklememesi, istekleri, beklentileri ileri ki zamanda üretim sektörünü nasıl etkileyebilir? Bunun gibi çalışmalara kaynak olabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A.C. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi* (6.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Abalı, N.(2015). *İnsan kaynakları yönetiminde psikoteknik testler ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Altun Bal, İ.(2017). *Kuşak farklılıklarının seçme ve yerleştirme sürecine etkisi ve yetkinlik bazlı mülakatlar*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Ak, Ö.(2011). *Personel seçim sürecinde aday başvuru yolları ile iş doyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akdeniz, Y.(2010). *İnsan kaynakları yönetiminde personel seçme ve yerleştirme: sigorta sektöründe alan çalışması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Akın, E.(2004). *İşe alım sürecinin ulusal ve uluslararası işletmelerdeki uygulamaları*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Akın, N.(1998). *Personel seçimi(yönetim danışmanlığı şirketleri üzerine bir çalışma)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ardıç A.(2004). *Türkiye’de seçme yerleştirmede psiko-teknik uygulamaları ve iş tatmini üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Akyol, H.(2019). *İnsan kaynakları işe alım süreci: bankacılık sektörü uygulamaları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Aktuğ, H. Ş.(2014). *Aile şirketlerinde işe alım süreci: İstanbul’da bir örnek uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Arslan, A.(2016). *Kamuda personel seçme ve yerleştirme sürecinde Türkiye ile Almanya’nın karşılaştırmalı analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi, Ankara.

- Atalay, M.(2007). *Personel seçiminde değerlendirme yöntemlerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Ateş, M.(2018). *Çalışanların kariyer uyum yeteneği, birey iş uyumu, işe bağlanma ve yaşam tatmini ilişkisinin incelenmesi: Antalya'daki konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Ataoğlu, Y. (2009). *Kamu kuruluşlarında personel seçme yöntemleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Altun, A. ve Kovancı, A.(2004). Personel seçiminde mülakat ve mülakat yöntemleri. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1 (3), 55-61.
- Al-Jabari, M.(2012). Factors affecting human resource practices in a sample of diversified palestinian organizations. *Book of proceedings – tourism and management studies international conference algarve*. Portuga: University of the Algarve. 2(2), 595-603.
- Akova, O., Sarıışık, M., Akbaba, A. (2007). Seyahat acentalarının da iş gören bulma ve iş gören seçme yöntemlerine yönelik bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(13), 275-296.
- Aktaş, M.(2011). Kültürel değerler ve kişi örgüt -kişi iş uyumu ilişkisi: kavramsal bir çerçeve. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 0(26), 13-21.
- Akbaba, A., Günlü, E.(2011). Otel işletmelerinde iş gören bulma, seçme ve eğitim sürecinin stratejik insan kaynakları bakış açısıyla değerlendirilmesi: beş yıldızlı otellerde bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 11 (22), 199-228.
- Anyim, F. C., Ekwoaba, J. O. & Ideh, D. A. (2012). The role of human resource planning in recruitment and selection process. *British Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(2), 68-78.
- Ambrose, M.L., Arnaud, A. and Schminke, M.(2008). individual moral development and ethical climate: the influence of person–organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 323–333.
- Aygün, D.(2010). *Aile işletmelerinde personel temin ve seçim sürecinin incelenmesi ve keşfedici bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Aydın, G.(2018). *Birey- örgüt uyumunun işe alım kararlarına ve işten ayrılma davranışa etkisi: ampirik bir çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Ayan, F.(2011). *İnsan kaynakları yönetimi* (1. Baskı). İzmir: İlya Yayınları.
- Aydeniz, M.(2019). *İnsan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojilerinin kullanımı: Konya organize sanayide bir araştırma*. Yayınlanmış yüksek lisans tez, KTO Karatay Üniversitesi, Konya.
- Bahadınlı, D.(1997). *İşçi personel seçiminde psiko-teknik testler örnek uygulama: Mercedes-Benz Türk A.Ş.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Balkan, İ.(2012). *Personel seçiminde görüşme sürecinin adaylar yönünden değerlendirilmesine ilişkin bir çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Boyraz, A.M.(2002). *Personel seçimi sürecinde psiko-teknik yöntemin uygulanması: asgari organizasyonlara dönük bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Büyükyılmaz, B.(2019). *Muhasebe meslek mensuplarının kişi-iş uyumu ve etik tutum algıları arasındaki ilişki: Batı Karadeniz Bölgesi'nde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Buyruk, L.(1993). *personel seçiminde psiko-teknik ve Nevşehir yöresi otel işletmelerinde bir anket uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Berber, A.(2013). *Klasik yönetim düşüncesi* (1.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Bingöl, D.(2016). *İnsan kaynakları yönetimi* (10.Baskı). İstanbul:Beta Yayınları.
- Barutçugil, İ.(2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi* (Birinci Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Budak, G.(2004). *İnsan kaynakları yönetimi* (5.Baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F.(2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (25.Basım). İstanbul: Pegem Akademi Yayınları.
- Boon, C., Biron, M.(2016). Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: *The Role of Leader–member Exchange*. 69(12), 2177-2200. <https://doi.org/10.1177%2F0018726716636945>.

- Can, H., Akgün, A. ve Koyuncu, Ş.(1998). *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi* (3.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Kavuncubaşı Ş. ve Yıldırım, S. (2016). *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi* (8.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, A.(2019). *Kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman.
- Chatman, J.A., (1989), Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit , *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, J. A.(1991). matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. Northwestern University. *Administrative Science Quarterly*, 36 (1991), 459-484.
- Cindiloğlu Demirer, M.(2019). Kişi örgüt uyumunun iş performansı üzerine etkisi: mutluluğun aracılık rolü. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 283-301.
- Çetin, C. ve Arslan, M.(2016). *Mülakat*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çakır, S.(2019). *Kurumsallaşmanın işe alım sürecine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, KTO Karatay Üniversitesi, Konya.
- Çalışkan, A.(2011). *Sanayi işletmelerinde insan kaynakları yönetimi açısından iş gören bulma ve seçme süreci: bursa organize sanayi bölgesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Çalışkan, A.(2019). *İşe alım sürecinde tarafların birbirlerine karşı sergiledikleri etik dışı davranışlar: Sakarya ilinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Çalışkur, E.A.(2001). *Personel seçme mülakatında değerlendiricinin kişilik yapısının adayı değerlendirmesine olan etkisi*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çalıcıoğlu, K.(2013). *İlaç sektöründe işe alım uygulamaları: bir vaka analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Çevik, A.(2010). *İnsan kaynağı seçme sürecinde mülakat ve mülakat hataları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

- Çoban, G.(2008). *Yöneticilerin psiko-teknik testlerin uygulanmasına ilişkin tutumları: İzmit özel öğretim kurumları örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Çöllü, O.(2009). *uzman sistem yaklaşımı ile web tabanlı personel seçim sisteminin geliştirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tez, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Çelebi, N. ve Ülker, N. (2013). yüksek öğretim kurumlarında eğitimci bireylerin uyum algı ve davranışlarını etkileyen unsurlar. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 127-139.
- Çavdar H. ve Çavdar M.(2010). İşletmelerde iş gören bulma ve seçme aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*. 6(1), 79-93
- Çiçek, I., Biçer, İ.H.(2013).A Person-group Fit Model as an Antecedent of Group Performance. *Proceedings of the First AARESOC International Conference on Business and Management*. 69-76. Doi: 10.5281/zenodo35744
- Dolgun, U. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Dolgun, U. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi* (3. Basım). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Demircan, B.(1998). *Endüstri işletmelerinde yönetici personel seçimi ve tekstil sektöründe yapılan bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Demirbaş, A.S.(2017). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerine nitel bir çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, On dokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Doğan, T.(2017). *İnsan kaynakları departmanı bulunmayan işletmelerin personel seçim kriterleri üzerine yapılan nitel araştırma: İslahiye Örneği*. Yüksek lisans tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi. Gaziantep.
- Dinler, A.(2006). *Personel seçiminde değerlendirici kişiliğinin aday kişiliği ile benzerliğinin seçim ve değerlendirmeye olan etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Dirlik, E.(2013). *Eğitim kurumlarında kullanılan psikolojik testlerin ölçme standartlarına göre incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara

- Demir, M. (2015). The effects of person-organization fit on job performance and intention to remain in hospitality business. *Journal of Tourism Theory and Research*, 1 (2), 78-97.
- Demirkol, Ş. ve Ertuğral, S.M.(2013). İşletmelerde personel seçiminde kullanılan teknikler ve analizler. *Sosyal Bilimler Dergisi* (2), 23-34.
- Djabatey E. N. (2012). *Recruitment and selection practices of organizations: A case study of HFC Bank (GH) Ltd. Unpublished thesis submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology. Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Ghana.*
- Erdem, B.(2002). *Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi açısından personel bulma ve seçme süreci(örnek bir uygulama).* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Erdoğan, E.(2013). *İnsan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve psikoteknik testlerin önemi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Ekin, E.(2014). *Promethee yöntemi ile personel seçimi ve bir uygulama.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ekmekçi, A.(2017). *İnsan kaynakları yönetiminde iş analizi: insan kaynakları danışmanları üzerine uygulama.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Erokutan, B.(2016). *Mavi yakalı personel seçiminde çok kriterli karar verme yöntemlerinin kullanılması ve bir uygulama.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Bilecik
- Erdal, M.(2018). *Personel bulma ve seçme süreçlerinde sosyal medya ağlarının rolü: x ve y kuşakları açısından bir inceleme.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Erkek Doğan, Z.(2004). *Eleman seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılan psiko-tekniik test sonuçlarının bireysel performans sonuçlarıyla ilişkisi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Eroz, A.(2013). *Sağlık kuruluşlarında insan kaynakları yönetimini etkileyen faktörler: Manisa hastaneleri örneği.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi, Ankara.

- Eryaşa, C.(2015). *İnsan kaynakları yönetiminde işe alım yöntemleri: denizcilik sektöründe gemi adamlarına yönelik bir çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçe şehir Üniversitesi, İstanbul.
- Edwards, J. R. (2008). Person-environment fit in organizations: an assessment of theoretical progress. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 167-230.
- Ehrhart, K.H. (2006). Job characteristic beliefs and personality as antecedents of subjective person-job fit. *Journal of Business and Psychology*, 21(2), 193-226.
- Ekwoaba, J.O., Ikeije, U.U. and Ufoma, N.(2015). The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), 22-33.
- Erarşlan, D., Deniz, N., Yıldırım, H. ve İnel, M.N.(2013). İşe alım sürecinde iç kaynaklardan yararlanma politikasının çalışanların örgüte bağlılığı üzerindeki etkisi. *Öneri Dergisi*, 10(39), 11-21 DOI: 10.14783/od.v10i39.1012000303.
- Ecerkale, K., Kovancı, A.(2005). İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2 (2), 69-75.
- Evsizler, E.(2006). *Hazır giyim işletmelerinde personel seçim tekniklerini, personelin işe yerleştirilmesini ve çalışma durumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Fındıkçı, İ.(2009). *İnsan kaynakları yönetimi* (7.Basım). İstanbul: Alfa Yayıncılık
- Florea, N.V. and Mihaş, D.C.(2014). Analyzing the influence of 1e factors on recruitment and selection performance using kalman filter. *Science and arts*. 4(29), 299-320
- Gürbüz, S. ve Şahin, F.(2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (5.Basım). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Geylan, R. ve Tonus, H.Z.(2010). *İnsan kaynakları yönetimi* (4.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Geylan, R. ve Tonus, H.Z.(2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Gökmener, A.(2009). *Grafoloji ve personel seçimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Göktaş, S.(2009). *İşe alım süreci ve bir uygulama*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Gürer, A.(2004). *Personel seçim sisteminde psiko-teknik yöntem*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara
- Gürel, A. (2006). *İşletmelerde personel seçme ve yerleştirmede yetkinlik yönetimi: bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Gürler, G.(2001). *KOBİ'lerde insan kaynakları seçim süreci*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Gümüş, B.(2005). *İş analizinin insan kaynakları yönetimi açısından önemi ve diğeri insan kaynakları fonksiyonlar ile olan ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Günçağlayan, S.S.(2007). *İşe alım süreci: bir banka örneği*. Dönem projesi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Gider, S.(2015). *İşe alım sürecinde kişilik envanteri kullanımının doğru personel seçimindeki rolü üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Gamage, AS (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1), 37-52.
- Gürpınar, S., Tezcan, N. (2010). İşletmelerde yöneticiler astlarını seçerken hangi karakter özelliklerini göz önünde bulundururlar? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 147-160.
- Gümüş, Ş., Arı, M., Bakırtaş, H.(2010). Otel işletmelerinde personel seçimi: Bursa ilinde bir uygulama. *Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu*, Düzce, 1-12.
- Harbili, R.(2009). *İnsan kaynakları yönetiminde personel seçim süreci ve elektronik sektöründe bir örnek olay çalışması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Hafo, S.(2018). *360 derece personel seçiminin üniversiteler üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi, İstanbul.
- Hanay, R.(2019). *Sağlık işletmelerinde personel seçimi ve psikoteknik testlerin kullanımı: istanbul ilinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.

- Hanhan, U.(2006). *Uluslararası denizcilikte donatan işletmelerinin personel seçim ölçütleri: İzmir bölgesi analizi*. Tezsiz yüksek lisans projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Hattat, Ş.(2019). *Personel seçme problemi: PROMETHEE ve TOPSIS yöntemleri ile karşılaştırmalı bir analiz*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Ilgaz, A. (2018). Lojistik Sektöründe Personel Seçim Kriterlerinin AHP ve TOPSİS Yöntemleri ile Değerlendirilmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(32), 586-605.
- Ilgaz Yıldırım, B., Uysal, F. ve Ilgaz, A. (2019). Havayolu işletmelerinde personel seçimi: Aras yöntemi ile bir uygulama. Süleyman Demirel üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (33), 219-231.
- Işık, V.(2009). *Küreselleşmenin işletmelerin personel seçme yöntem ve teknikleri üzerine etkileri :Hacettepe üniversitesi Tekno-kent örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Isır, T.(2006). *Örgütlerde personel seçim süreci: bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin kişilik özelliklerinin tespit edilerek personel seçim sürecinin iyileştirilmesi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- İstemi, J.M.(2006). *Personel seçiminde analitik hiyerarşi metodunun kullanılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- İkiz, K., 2008. *İnsan kaynakları yönetiminde personel seçme ve yerleştirme ve özel bir hastane örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans projesi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- İslam, N., Habib, W. And Pathan, R. K.(2010). Factors Affecting the Recruitment and Selection Process of Private Commercial Banks in Bangladesh. *The Journal of Global Commerce*, 4(2), 1-8.
- Karaer, Ö.(2007). *Kurumsallaşmanın personel seçim sürecindeki rolü üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Keklik, B., 2007. *İnsan kaynakları temininde kullanılan tekniklerin etkinliklerine ilişkin kobi'lerde bir araştırma ve model önerisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

- Keskin, Ö.(2015). *Yıldırmanın (mobbing) örgütsel bağlılık ve kişi-iş uyumu üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Küçükaya, G.(2006). *İnsan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Küçükyıldız, İ.(2004). *Zincir mağazacılıkta insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ve işe adam alma ve yerleştirme süreçleri ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Küçük, F.(1999). *Şanlıurfa'da faaliyet gösteren tekstil üretim işletmelerinde personel seçim süreci ile personel niteliği arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İnönü Üniversitesi. Malatya.
- Kızıloğlu, S.D.(2012). *İnsan kaynakları yönetiminde işe alım*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi. İstanbul.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kalange, A. M.(2017). *Factors considered in recruitment and selection of top managers at utalu college. a research proect submitted in partial fulfillment of repuirements for award of a degree in Master of Business Administration*. Nairobi universty, Nairobi.
- Kanu, A.M.(2015). How do recruitment and selection practices impact small andmedium enterprises performance in the construction industry in sierra leone?. *Journal of Economics and Sustainable Development*. 5(6), 253-269.
- Karanja, J.G., Ndunga, R. M. and Mugambi, C.N. (2014). factors influencing employee selection in the public service in Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(12), 1-15.
- Koç N.(2002). İnsan kaynaklarını değerlendirme ve personel seçiminde psikolojik testler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 33(1-2), 1-7.
- Kumari, N.(2012), A study of the recruitment and selection process: SMC Global. *Manav Rachna International University, Industrial Engineering Letters*, 2(1), 34-44.
- Koçak, O. ve Yüksel, S. (2011). İşgören seçiminde kullanılan yöntemler üzerine bir araştırma: Yalova Örneği. *Kamu- İş Dergisi*. 12(1), 73-100.

- Khaola, P.P. and Sebotsa, T.(2015). Person-organisation fit, organisational commitment and organisational citizenship behaviour. *Danish Journal of Management and Business Sciences*,7, 67-74. DOI: 10.6084 / M9.FIGSHARE.1487700
- Kızıldağ, D., Sözen, D.(2018). Çalışan seçim sürecindeki görüşmeci kaynaklı mülakat hataları üzerine araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(61), 948-957.
- Liu, B., Liu, J.AndHu, J.(2010).Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: an empirical study in the chinese public sector. *Social Behavior and Personality*, 38(5), 615-626. DOI 10.2224/sbp.2010.38.5.615.
- Mirza, S.M.(2010). *İşletme* (1.Basım). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Mwangi, M., Njeje, D. and Makokha, E.(2014). Analysis of factors affecting staff recruitment in private hospitals in north rift: a survey of uasin gishu county. *European Journal of Business and Management*. 6(1), 61-67.
- Memon, M.A., Salleh, R. And Baharom, M.N.R.(2015). Linking person-job fit, person-organization fit, employee engagement and turnover intention: a three-step conceptual model. *Asian Social Science*, 11,(2),, 313-320.
- Mercurio, Z.(2016). Person-organization fit in the employee selection process: an instructive framework for practitioners and implications for human resource development. *Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas*, At Orlando, Florida, USA.
- Naveen, S. And Raju, DNM. (2014). A Study On Recruitment & Selection Process With Reference To Three Industries, Cement Industry, Electronics Industry, Sugar Industry In Krishna Dt Ap,India. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 15 (5), 60-67.
- O'Reilly, C., Chatman, J. and Caldwell D.F.(1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*. 34(3), 487-516.
- Ofori, D. and Aryeetey, M. (2011). Recruitment and selection practices in small and medium enterprises. *International Journal of Business Administration*, 2(3), 45-60.

- Orhan, K.(2003). *Türkiye’de personel seçimi uygulamaları ve tekstil sektöründe kullanılabilecek bir personel seçimi bataryasının oluşturulması*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Öğüt, A. ve Kocabacak, A.(2013). *Doğru işe doğru insan (insan kaynakları ve kişilik tiyolojileri)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A.(2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özgen, H. ve Yalçın, A.(2015). *İnsan kaynakları yönetimi (3.Baskı)*. Ankara: Akademisyen Yayınevi.
- Özel, T.(2008). *İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları ve bir işletmede iş analizleri uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tez, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Öztürk Çiftçi, D.(2004). *Personel seçim süreci ve bu sürecin hizmet ve üretim sektörü işletmelerinde karşılaştırılmasına yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Özcan. D.(2006). *Personel seçim sürecinin etkililiğinde psiko-teknik testlerin rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Örücü, E. (2002). Turizm işletmelerinde orta ve üst kademe yöneticilerin iş gören seçme ve değerlendirme sürecindeki eğilimleri (Marmaris ve çevresindeki üç yıldızlı işletmeler örneği). Dokuz Eylül Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(2), 119-132.
- Özkan, Ö.(2007). *Personel seçiminde karar verme yöntemlerinin incelenmesi: AHP, ELECTRE ve TOPSIS örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Özer, T.(2013). *İnsan kaynakları yöntemlerinde işe alım yöntemleri yeni bir uygulama olarak TOPGRANDING metodolojisi ve Türkiye sigorta sektöründen bir örnek vaka*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Öntaş, T., (2012). *Eğitimde insan kaynakları yönetimi ve personel seçimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özlu, P. (2006). Hazır giyim sektöründe personel seçim sürecine ilişkin bir araştırma. *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*. 3, 200-205.

- Özer Çaylan, D., Özkan Yıldız, R.(2016), Türkiye'deki üçüncü taraf lojistik işletmelerin personel seçim kriterleri üzerine nitel bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi* 6 (14), 59-81.
- Palaniappan, N. & dr. b. Senthil Arasu(2017). Impact of effective recruitment in business organization: a brief literature review. *IJIR*, 3(4), 1772-1774.
- Rozario, S.D., Venkatraman, S. And Abbas, A.(2019). Challenges in Recruitment and Selection Process: An Empirical Study. *Engineering*. 10(35), 1-22. DOI:10.3390/challe10020035.
- Rabe, P. And Dutt, S.C.(2019). Factors affecting the recruitment of restaurant managers in Dubai: Extenlend abstract. The emirates academy of hospitality management. Dubai, UAE.
- Rohini, I. And Keerthikar, V.(2018). Recruitment process in a construction firm-a case study. *International Journal of Engineering Science Invention (IJESI)*,7 (1),22-36.
- Robertson, I.T. and Smith, M.(2001). Personnel Selection. *journal of occupational and organizational psychology*, 74, 441-472.
- Rokaya Al-Bda reen and Hend Khasawneh (2019). Human resources staff ing process and its impact on job involvement: Ir bid District Electricity Company as a case study. *Problems and Perspectives in Management* , 17 (2), 254-266.
- Sabuncuoğlu, Z.(2013). *İnsan kaynakları yönetimi* (7.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Solmuş, T.(2007). *Endüstriyel klinik psikoloji ve insan kaynakları yönetimi* (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Sarılar, Ö.(2006). *Bankalarda uygulanan işe alım süreçleri: Türkiye cumhuriyeti merkez bankası örneği*. Uzmanlık yeterlilik tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Sunar, G.(2019). *İnsan kaynakları yönetimi açısından işe alım sürecinin analizi ve örnek bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Seleş, Ö.(2019). *İnsan kaynakları yönetiminde iş analizinin yeri: örnek bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, KTO Karatay Üniversitesi, Konya.

- Sofu, F.(2018). *Bulanık ortamda çok kriterli karar verme yöntemi ile personel seçimi: havacılık sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Sneha Mankikar'ın (2014). A critical study on recruitment and selection with reference to hr consulting firms. *Paripex - Indian Journal of Research*. 3 (3), 108-111.
- Salman, U., Şimşek, A., Turfanda, M. ve Salman, A.B.(2017). Türkiye’de kullanılan zeka ölçekleri. *FNG & Bilim Tıp Dergisi*, 3(2-3), 87-89. DOI: 10.5606/fng.btd.2017.018.
- Seong et al.(2015). Person-Group Fit: Diversity antecedents, proximal outcomes, and performance at the group level. *Journal of Management* Vol. 41(4), 1184–1213. DOI: 10.1177/0149206312453738.
- Suwanti, S., Udin, U. and Widodo, W.(2018). Person-organization fit, person-job fit, and innovative work behavior: the role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Economics and Business Administration*. 4 (3)146-159.
- Silah, M.(2005). İşletmelerde personel seçme ve işe yerleştirmede psikoteknik bir uygulama örneği: giyim sanayi konfeksiyon atölyelerinde çalışacakların seçiminde form lege testi uygulaması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt: 6(1): 178-190.
- Spor N. Y.(2001). Psiko-teknik Ve Kullanım Alanları. *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*; 14, 13-16.
- Schneider, B.(1987). The People Make The Place, *Personnel Psychology*, 40, 437-454.
- Stanujkic,D., Djordjevic, B. and Karabasevic D.(2015). Selection of candidates in the process of recruitment and selection of personnel based on the swara and aras methods. *Quaestus Multidisciplinary Research Journal*. 7, 53-62.
- Şimşek İlkım, N.(2017). Birey örgüt uyumu kavramı üzerine kavramsal bir inceleme. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 135-147.
- Şen, H.(2008). *Personel seçme sürecinin etkinliğini arttırmada psiko-teknik testler ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Şimşek T.Ö.(2008). *İnsan kaynakları yönetim işlevlerinden seçme ve yerleştirmenin önemi ve Antalya bölgesinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

- Şimşek, U.T.(2001). *Bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yönetici personel seçiminde bir analitik hiyerarşi prosesi uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Şanlıer, B. Ö.(2009). *İnsan kaynakları yönetiminde işe eleman seçimi ve KİT'lerde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Şenalp, T.(1998). *İnsan kaynakları yönetiminde bilgisayarın dış kaynaklı personelin temin ve seçim sürecinde kullanılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Şenatalar, F.(1978). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler* (2.Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversite Kitabevi.
- Tarhan, Z.(2006). *Mülakat hataları ve mülakat sürecine etkisi: bir alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Turan, L.(2019). *İnsan kaynakları yönetim uygulamalarının finansal performans üzerindeki etkisi: bir banka örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Tütüncü, A.(2015). *İnsan kaynaklarında işe alımlar ve yetkinlik bazlı mülakatın buna etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Türkben, E.(2019). *İşe alım sürecinde uygulanan seçme yerleştirme tekniklerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tolan, A. (2006). *İşletmelerde personel seçiminin yeri ve önemi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ulutaş, M. (2010). *Birey-örgüt uyumu kuramı ve dalaman havalimanı çalışanları üzerine bir alan araştırması*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- van Vianen, A.E., Shen C.T. and Chuang, A.(2010). person-organization and person-supervisor fits: employee commitments in a chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906-926.
- van Vianen, A. E. (2018). Person-Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75-101.

- Vick Knerly, (2019). *exploring person-organization fit and gender bias in the hiring process of engineering firms: is selection impacted?* Doctor of Business Administration, Melbourne, Florida.
- Yazıcı, U.(2018). *Kişi İş Uyumu ile Proaktif Kişilik ve Proaktif çalışmanın akademik personel performansı üzerine etkisi: Bartın Üniversitesi Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bartın Üniversitesi, Bartın.
- Yetimaslan, S.(2010). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nden işe alım süreci (bir uygulama)*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldırım, G.(2004). *Personel seçiminde beden dilinin rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Yalçın, S.(2002). *Personel Yönetimi* (7.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H.(2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10.Basım). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yelboğa, A.(2008). Örgütlerde personel seçimi ve psikolojik testler. Ankara Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 11-27.
- Yanbıyık, S., Buluç, B. ve Demirtaş, G.(2017). Gıda Sektöründe Personel Seçim Sürecinin Betimlenmesine Yönelik Bir Çalışma. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimler Dergisi*, 2017(8), 196-210.
- Yücel, İ., Çetinkaya, B.(2016). Birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyetin rolü: Kayseri örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(3).17-30.
- Zobu, M.(2000). *Türkiye'de özel sektörde personel seçiminde psiko-teknik yeri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Zaim, H., Polat, M.(2013). İnsan kaynakları fonksiyonlarının mukayeseli önem derecelerinin belirlenmesi üzerine bir uygulama. *Sosyal Siyaset Konferansları*. 6(64), 35-59. <http://dergipark.gov.tr/iusskd>
- Zacher, H., Feldman, D.C.and Schulz, H.(2014). Age, occupational strain, and well-being: a person-environment fit perspective.the role of demographics in occupational stress and well beingresearch in occupational stress and well being, 12, 83-111. Doi: 10.1108 / S1479-35552014000001200283.

Zirra Clifford Tizhe Qaya Ph.D., Ogbu James Ogbu and Ojo Grace Remilekun(2017), Impact of recruitment and selection strategy on employees' performance: a study of three selected manufacturing companies in nigeria. *International Journal of Innovation and Economic Development*. 3 (3), 32-43.

<http://dx.doi.org/10.18775/ijied.1849-7551.7020.2015.33.2003>

Wang, K., Wang, Y.(2018). Person-Environment Fit and Employee Creativity: The Moderating Role of Multicultural Experience. 9, 1-11.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01980>



EKLER

Ek 1:İş Analiz Formu

İŞ ANALİZ FORMU

İŞİN UNVANI :.....

BAĞLI OLDUĞU KİŞİ VEYA BİRİMLER:.....

KOORDİNASYON İÇİNDE OLDUĞU KİŞİ VEYA BİRİMLER:.....

İŞİN ÖZETİ VE KULLANILAN ARAÇ-GEREÇLER:.....

GÖREV YETKİ VE SORUMLULUKLAR:

1-

2-

3-

İŞ GEREKLERİ

1- EĞİTİM :

2- İŞ TECRÜBESİ :

3- YETENEKLER :

4- CİNSİYET :

5- ASKERLİK :

6- MEDENİ DURUM:

YAŞ GRUBU :

ANALİZ YAPAN :.....İMZA.....

ONAYLAYAN :.....İMZA.....

Ek 2: Personel İstek Formu

PERSONEL İSTEK FORMU				
Bölüm		CİNSİYET Erkek Kadın	Yaş	
Görev Unvanı			Medeni Durum	
Eğitimi			İşe Başlama Tarihi	
İş deneyimi ve Süresi			Bilgisayar Bilgisi	
Yabancı Dil Bilgisi			İş için Gerekli Diğer Özellikler	
Görevin Tanımı ve Kapsamı				
ÖNEREN BÖLÜM YETKİLİSİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ		ONAYLAYAN MÜDÜR	GENEL
Tarih: İmza:	Tarih: İmza:		Tarih: İmza:	

Ek 3: İş Başvuru Formu

KİŞİSEL BİLGİLER / PERSONAL INFORMATION				
ADI SOYADI				
CİNSİYETİ				
DOĞUM TARİHİ				
ADRESİ				
EV-İŞ TEL				
CEP TEL				
E-POSTA				
EĞİTİM DURUMU / EDUCATION				
	OKUL ADI	BÖLÜMÜ	TARİHLER	NOT ORT
DOKTORA				
YÜKSEK LİSANS				
LİSANS				
ÖN LİSANS				
LİSE				
İŞ - STAJ DENEYİMİ / WORK-TRAINING EXPERIENCE				
FİRMA ADI	ÇALIŞTIĞI BİRİM		TARİHLER	

YABANCI DİL / FOREIGN LANGUAGE			
	İLERİ	ORTA	BAŞLANGIÇ
İNGİLİZCE			
ALMANCA			
FRANSIZCA			
DİĞER			
BİLGİSAYAR BİLGİSİ			
	İLERİ	ORTA	BAŞLANGIÇ
SOSYAL AKTİVİTELER			
KATILDIĞI SEMİNER-EĞİTİM PROGRAMLARI			
EĞİTİMİN ADI	EĞİTİMİ VEREN KURUM		TARİHLER
KİŞİSEL ÖZELLİKLER			

ASKERLİK DURUMUNUZ / MILITARY SERVICE

Tamamlandı / Completed () Tecilli / Postponed (.....)

Muaf / Exempt (.....) Sebebi / Give a Reason.

.....

.....

SÜRÜCÜ BELGESİ / DRIVING LICENSE

Var / Yes ()

Yok /

No ()

SEYAHAT EDEBİLİR MİSİNİZ? / TO TRAVEL FOR WORK

Evet / Yes ()

Hayır / No ()

HAKKINIZDA BİLGİ ALINABİLECEK KİŞİLER / REFERENCES

ADI SOYADI	MESLEĞİ/UNVANI	İŞYERİ	İŞ TEL.

Ek 4: Görüşme Değerlendirme Formu

GÖRÜŞME DEĞERLENDİRME FORMU						
Adayın Adı, Soyadı:						
Özellikler	Yetersiz	Ortanın Altı	Orta	İyi	Çok İyi	Puan(1-5)
İş bilgisi						
Tecrübe						
İletişim yeteneği						
İşle ilgili düzey						
Davranış ve ilişkiler						
Kavrama, algı, Tepki yeteneği						
İnisiyatif ve Karar verme						
Konuşma ve İkna yeteneği						
Kendine güven						
Aktif görünüş						
İş değiştirme Sıklığı						
Stresli işe Dayanıklılık						
Şeffaflık						
Toplam puan						

Ek 5: Referans Değerlendirme Formu

REFERANS KONTROL FORMU

Tarih:/..... /20....

Adayın, Adı Soyadı:

Değerlendirilecek Pozisyon:

Referans Veren Kişinin Adı Soyadı:

Referans Veren Kişinin Çalıştığı Kurum ve Unvanı:

Referans Veren Kişinin Telefon Bilgileri:

Sorgulanması Gerekli Görülen Yetkinlikler(Varsa) :

Referans Kontrolü Yapan Kişinin, Adı Soyadı:

İmzası:

1. Adayı ne kadar zamandır ve nereden tanıyorsunuz? Ne kadar süre birlikte çalıştınız?
2. Birlikte çalıştığınız dönemde adayın ve sizin unvanınız neydi? Direkt size mi bağlı olarak çalışıyordu ya da arada başka bir yönetici var mıydı?
3. Adayın sizinle birlikte çalışırken ki görev tanımı neydi? Bu görevde beraber çalıştığınız süre ne kadardı?
4. Sahip olduğu görev tanımının haricinde üstlendiği farklı bir sorumluluğu var mıydı? Var ise neydi?
5. Adayın genel olarak performansını nasıl değerlendirirsiniz?
6. Adayın, birlikte çalıştığınız süre içinde rutin işleri dışında önemli başarısı / başarıları oldu mu? Olduysa neydi?
7. Adayın güçlü yönlerini bir kaç kelimeyle özetlemeniz gerekirse neler söyleyebilirsiniz?
8. Gelişime açık olan veya eğitime ihtiyaç duyduğu yönlerini belirtebilir misiniz?
9. Adayı çalışma arkadaşları ve müşteri ile olan ilişkileri çerçevesinde nasıl değerlendirirsiniz?

11. soruyu "sorgulanması gerekli görülen alanlar" kısmında yer alan bir yetkinlik var ise sorabilirsiniz.

10. Söz konusu pozisyon_____ (yetkinliklerden bir örnek veriniz) olmayı gerektirmektedir. Bu özelliği adayda hiç gözlemleme fırsatı bulabildiniz mi?

11. Sizce aday hangi tür yöneticilerle çalışırsa daha başarılı olur? Neden?

12. Sizce aday hangi tür görevlerde başarılı olur?(Sadece GM adayları için)

13. Mesaiye kalması gerektiği durumlarda bu konuyla ilgili bir problem yaşadınız mı?

14. İşe devamlılık konusunda problem yaşadığınız bir durum oldu mu?

15. Adayın işten ayrılma / görüşmeye geliyor olma sebebi hakkında ne söyleyebilirsiniz?

16. Mümkün olsa kendisi ile tekrar birlikte çalışmak ister misiniz?

17. Son olarak eklemek istediğiniz başka bir bilgi var mı?

Ek 6: Görüşme Soruları

İşletmelerde Personel Seçimini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Nitel Araştırma: Gaziantep Örneği

Tarih:../.../...

Saat(Başlangıç/Bitiş):../...

Giris

Merhaba, adım Elif Şahin. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans öğrencisiyim. İşletmelerde personel seçimini etkileyen faktörler nelerdir? Bu konu ile ilgili bir araştırma yapmaktayım. Bu konu hakkında görüşlerinizin önemli olduğunu düşünüyorum. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ediyorum.

Görüşmemize geçmeden önce, yapılan görüşmenin özel olup kimseyle paylaşılmayacaktır. Ayrıca araştırma raporunda isimleriniz kesinlikle yer almayacaktır. Görüşmemize başlamadan önce sormak istediğiniz soru ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünceniz var mı?

Görüşmeyi izin verirseniz kaydetmek istiyorum. Böylelikle herhangi bilgiyi atlamamış olacağım. Bunun sizin için bir sakıncası var mı? Bu görüşmenin yaklaşık bir saat süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

- 1) İşletmenizde, personel alım sürecinde izlediğiniz yoldan bahseder misiniz?
- 2) Personel seçim sürecinde adayın dış görünüşü ile birlikte hangi kriterleri göz önünde bulunduruyorsunuz?
- 3) Aday seçiminde göz önünde bulundurduğunuz kriterler işletmedeki birime göre ne gibi değişiklikler göstermektedir?
- 4) Personel alımında adayın farklı bölgede ya da kültürde olması seçim kararınızı nasıl etkilemektedir?
- 5) Ülkemizde işçi alım konusunda yasalar seçim kararınızı nasıl etkilemektedir?
- 6) Personel seçiminde adayın iş ile ilgili gelecek planları kararınızı nasıl etkilemektedir?
- 7) Personel seçim sürecinde firmanız ve aday ile ilgili hangi sorunları yaşıyorsunuz?

Eğitim Durumunuz:.....

iş deneyim süresi:.....

Bu işletmedeki çalışma süreniz:.....

İşletmedeki pozisyonunuz:.....

EK 7: Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Elde Edilen Bulguların Yüzdeler ve Frekans Dağılımları ve Frekans

Katılımcının İşletmedeki Pozisyonuna İlişkin Yüzdeler ve Frekans Dağılımı

Görüşmeye Katılan Kişilerin İşletmedeki Pozisyonları	Frekans	Yüzde	Yüzde(Geçerli)
İnsan kaynakları	21	67,74	67,74
Satış Müdürü	1	3,23	3,23
Mali Müşavir	1	3,23	3,23
Genel Müdür	7	22,58	22,58
Finansman Müdürü	1	3,23	3,23
TOPLAM	31	100,00	100,00

Katılımcıların Eğitim Düzeylerine İlişkin Elde Edilen Bulguların Yüzdeler ve Frekans Dağılımı

Katılımcıların Eğitim Düzeyleri	Frekans	Yüzde	Yüzde(Geçerli)
Lisans	19	61,29	61,29
Ön lisans	4	12,90	12,90
Yüksek Lisans	4	12,90	12,90
Lise	2	6,45	6,45
Ortaöğretim	1	3,23	3,23
İlköğretim	1	3,23	3,23
TOPLAM	31	100,00	100,00

Katılımcının işletmedeki çalışma süresine İlişkin Elde Edilen Bulguların Yüzdeler ve Frekans Dağılımı

Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Süreleri	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
1 yıl	4	12,90	12,90
3 yıl	3	9,68	9,68
5 yıl	3	9,68	9,68
4 yıl	2	6,45	6,45
5 ay	2	6,45	6,45
2 yıl	2	6,45	6,45
4,5 yıl	2	6,45	6,45
1,5 ay	1	3,23	3,23
25 Yıl	1	3,23	3,23
20 yıl	1	3,23	3,23
2,5 yıl	1	3,23	3,23
17 yıl	1	3,23	3,23
16 yıl	1	3,23	3,23
14 yıl	1	3,23	3,23
10 yıl	1	3,23	3,23
3 ay	1	3,23	3,23
8 ay	1	3,23	3,23
7 yıl	1	3,23	3,23
6 yıl	1	3,23	3,23
1,5 yıl	1	3,23	3,23
TOPLAM	31	100,00	100,00

Katılımcının iş deneyim Süresine İlişkin Elde Edilen Bulguların Yüzdeler ve Frekans Dağılımı

Katılımcıların İş Deneyim Süreleri	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
15 yıl	6	19,35	19,35
8 yıl	3	9,68	9,68
20 yıl	2	6,45	6,45
3 yıl	2	6,45	6,45
12 yıl	2	6,45	6,45
11 yıl	2	6,45	6,45
25 yıl	2	6,45	6,45
7 yıl	2	6,45	6,45
5 yıl	2	6,45	6,45
19 yıl	1	3,23	3,23
10 yıl	1	3,23	3,23
14 yıl	1	3,23	3,23
13 yıl	1	3,23	3,23
6 yıl	1	3,23	3,23
17 yıl	1	3,23	3,23
2 yıl	1	3,23	3,23
1,5 yıl	1	3,23	3,23
TOPLAM	31	100,00	100,00

Halı Firmalarında Personel Seçim Sürecinde Yer Alan Kodların Frekans ve Yüzdeler Dağılımı

Personel Seçim Süreci	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
Adayın İşe Başvuru Süreci	45	45,00	45,00
Deneme Süreci	13	13,00	13,00
Personel Talebinin Oluşması	11	11,00	11,00
Başvuruları Değerlendirme	8	8,00	8,00
Görüşme	7	7,00	7,00
Nihai Karar	4	4,00	4,00
Personel Talebin Onaylanması	3	3,00	3,00
Personel Talebin Değerlendirmesi	2	2,00	2,00
Aday Havuzu Oluşturma	2	2,00	2,00
Ön görüşme	2	2,00	2,00
Onaylama	1	1,00	1,00
Test uygulama	1	1,00	1,00
İş teklifinin yapılması	1	1,00	1,00
TOPLAM	100	100,00	100,00

Halı Firmalarında Adayın İşe Başvuru Sürecine İlişkin Yüzdeler ve Frekans Dağılımı

Adayın İşe Başvuru Süreci	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
Mavi Yaka(İş kur ve İK grubu)	16	35,56	35,56
Referans	9	20,00	20,00
CV gönderme	6	13,33	13,33
Eş-dost	5	11,11	11,11
Beyaz Yaka(Kariyer.net ve Eleman Online)	4	8,89	8,89
Doğrudan Başvuru	3	6,67	6,67
Çalışan Tavsiyesi	2	4,44	4,44
TOPLAM	45	100,00	100,00

Aday ile İlgili Faktörler	Frekans	Yüzde	Yüzde(Geçerli)
Adayın Eğitim ve Mesleki Geçmişi	85	39,72	39,72
Adayın Fiziksel Özellikleri	40	18,69	18,69
Adayın Kişilik Özellikleri	32	14,95	14,95
Psikolojik Özellikler	21	9,81	9,81
Adayın Sosyal Özellikleri	15	7,01	7,01
Adayın Demografik Özellikleri	13	6,07	6,07
Adayın Diksiyonu	8	3,74	3,74
TOPLAM	214	100,00	100,00

Yasal Faktörler	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
Engelli Aday Alımı	15	44,12	44,12
İş Kur	12	35,29	35,29
İş Sözleşmesi	7	20,59	20,59
TOPLAM	34	100,00	100,00

İşletmeye Bağlı Faktörler	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
İşletmenin Yapısı	27	96,43	96,43
Kurumun talep ettiği özel evrak	1	3,57	3,57
TOPLAM	28	100,00	100,00

Seçim Sürecinde Yaşanan Sorunlar	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
Kuşak Çatışması(Z Kuşak)	15	30,61	30,61
Süreklilik-devamlılık olmaması	13	26,53	26,53
Ücret Beklentisi	10	20,41	20,41
Deneyimli iş gücü yetersizliği	7	14,29	14,29
Saygının Olmaması	2	4,08	4,08
Yasaların Sürekli değişmesi	1	2,04	2,04
Tanıdık İlişkisi olması	1	2,04	2,04
TOPLAM	49	100,00	100,00

Kuşak Çatışması(Z Kuşak)	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
Adayın çalışma hevesinden yoksun olması	8	53,33	53,33
Katlanılabilir olmaması	5	33,33	33,33
İş gücü yetersizliği	2	13,33	13,33
TOPLAM	15	100,00	100,00

Süreklilik-devamlılık olmaması	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
İşe alındıktan sonra kısa süre sonra işten ayrılma	11	84,62	84,62
Görüşmede alınan kararlara uymaması	2	15,38	15,38
TOPLAM	13	100,00	100,00

Market Zincirlerinde Personel Seçim Sürecinde Yer Alan Kodların Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

Personel Seçim Süreci	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
Adayın işe başvuru süreci	13	26,00	26,00
Başvuruları Değerlendirme	8	16,00	16,00
İşe başlatma	7	14,00	14,00
Görüşme	6	12,00	12,00
Deneme Süresi	5	10,00	10,00
Personel İhtiyacının Merkeze Bildirilmesi	5	10,00	10,00
Ön Eleme	2	4,00	4,00
Onaylama	2	4,00	4,00
Aday Havuzu Oluşturma	1	2,00	2,00

Testler	1	2,00	2,00
TOPLAM	50	100,00	100,00

Adayın İşe Başvuru süreci	Frekans	Yüzde	Yüzde (geçerli)
İş kur	7	63,64	63,64
Likendin	1	9,09	9,09
Eleman Online	1	9,09	9,09
Kariyer.net	1	9,09	9,09
Q-R kodu	1	9,09	9,09
TOPLAM	11	100,00	100,00

Personel Seçim Sürecini Etkileyen Faktörler	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
Aday İle İlgili Faktörler	120	74,53	74,53
İşin Özelliklerine Bağlı Faktörler	16	9,94	9,94
Yasal Faktörler	14	8,70	8,70
İşletmeye Bağlı Faktörler	11	6,83	6,83
TOPLAM	161	100,00	100,00

Aday ile İlgili Faktörler	Frekans	Yüzde	Yüzde(Geçerli)
Adayın Eğitim ve Mesleki Geçmişi	39	32,50	32,50
Adayın Kişilik Özellikleri	25	20,83	20,83
Adayın Fiziksel Özellikleri	18	15,00	15,00
Adayın Diksiyonu	11	9,17	9,17
Adayın Demografik Özellikleri	10	8,33	8,33
Adayın Psikolojik Özellikleri	9	7,50	7,50
Adayın Sosyal Özellikleri	8	6,67	6,67
TOPLAM	120	100,00	100,00

İşletmeye Bağlı Faktörler	Frekans	Yüzde	Yüzde(Geçerli)
İşletmenin Yapısı	10	90,91	90,91
Çalışan Rotasyonu	1	9,09	9,09
TOPLAM	11	100,00	100,00

Yasal Faktörler	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
İş kur	7	50,00	50,00
Engelli Aday Alımı	6	42,86	42,86
İş sözleşmesi	1	7,14	7,14
TOPLAM	14	100,00	100,00

Personel Seçim Sürecinde Yaşanan Sorunlar	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
Süreklilik ve devamlılığın olmaması	11	40,74	40,74
Kuşak Çatışması	10	37,04	37,04
Eksik ve Yalan beyanda bulunma	3	11,11	11,11
Görüşmede alınan kararlara işe alındıktan sonra uymama	2	7,41	7,41
Deneyimli iş gücü yetersizliği	1	3,70	3,70
TOPLAM	27	100,00	100,00

Eksik veya yalan beyanda bulunma	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
Referans ve kişisel bilgilerinin eksik ya da yanlış olması	2	66,67	66,67
Ailenin bilgisi olmadan işe başvurulması	1	33,33	33,33
TOPLAM	3	100,00	100,00

Kuşak çatışması	Frekans	Yüzde	Yüzde (Geçerli)
Adayın çalışma hevesinden yoksun olması	7	70,00	70,00
Adayın görüşme esnasında olumsuz hal ve hareketleri	3	30,00	30,00
TOPLAM	10	100,00	100,00