

İŞGÖREN BULMA VE SEÇME SÜRECİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. Mehmet CİVAN*
Arş. Gör. Cemalettin DEMİRELİ**

ÖZET

İşgören sağlama ve seçimi, diğer insan kaynakları işlevleriyle birlikte işletmenin diğer fonksiyonlarının ve genel amaçlarının etkin bir biçimde yerine getirilmesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü,



Yrd. Doç. Dr. Mehmet CİVAN



Arş. Gör. Cemalettin DEMİRELİ

birey, birim ve işletme başarısı; büyük ölçüde, işe alınan işgörenlerin sayısı ve nitelik olarak uygunluğuna bağlıdır. Bu yüzden, işgören bulma ve seçimi biçimsel ve sistemli şekilde gerçekleştirilmelidir.

Bu çalışmada; işgören bulma ve seçim sürecinin sanayi işletmelerinde uygulanabilirliği anket tekniği kullanılarak incelenmiştir. Bu kapsamda çalışmanın ilk iki kısmında işgören bulma süreci ve işgören seçim süreci ile ilgili konular ve kavramlar açıklanmış ve literatüre uygun bir alt yapı oluşturulmuştur. Daha sonra ise Gaziantep sanayi işletmelerinde yapılan ankettten elde edilen veriler çerçevesinde analiz yapılarak yorumlanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; Gaziantep'teki sanayi işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun kendilerine özgü bir işgören bulma ve seçme süreci uyguladıkları görülmüştür. Fakat bu işletmelerin, bu süreci biçimsel, standart ve sistemli bir şekilde gerçekleştirmedikleri de tespit edilmiştir.

* Gaziantep Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Muhasebe ve Finansman Ana Bilim Dalı Öğretim Elemanı

** Gaziantep Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Ana Bilim Dalı

1. İŞGÖREN BULMA SÜRECİ

İş analizi, yani yapılacak işin incelenmesinden sonra işe uygun kişiyi bulma sürecidir. İşgören bulma süreci; işletmede mesleki bilgi, yetenek ve iş tecrübelerine göre işyerinde çalışmaya uygun kişilerin aranması ve bu kişilerin işletmede çalışmaya teşvik edilmesi için yapılan faaliyetler toplamıdır (Şenatlar, 1978, 115).

1.1. İşgören Bulma Sürecini Etkileyen Faktörler

İşgören bulma süreci, başladığı andan itibaren örgüt dışı ve örgüt içi bir çok etkenin etkisi altında kalır. Süreci etkileyen etkenlerin en önemlileri işgücü piyasa koşulları ve iş yaşamını düzenleyen yasalardır. İşgücü piyasasında işgücü arzının talebi karşılayamadığı dönemlerde işgücü açığı gündeme gelmekte ve işgücü piyasası dar bir piyasa olarak kabul edilmektedir. Yasalar ise istihdam edilecek işgörenlerle ilgili bir takım düzenlemeler ve kısıtlamalar getirmektedir. İş etkenlerin başında ise ücret yer alır. Ayrıca, işletmenin bulunduğu yer, iş güvenliği, iş güvencesi, işin toplum içinde sağladığı prestij, işletmenin imajı da başvuruların sayısını etkileyebilmektedir (Yüksel, 1998, 92).

1.2. İşe Alınacak İşgören Niteliklerinin Belirlenmesi

İşletmelerde işgörenlerin, bilimsel temellere dayanılarak işe alınması gerekir. Bilimsel temellere dayanılarak işgörenlerin işe alınabilmesi, başvuran kişilerin durumlarının karşılaştırılmasını sağlayacak bazı standartların belirlenmesi ile olur. Herhangi bir kişinin işe alınabilmesi için sahip olması gereken koşul ve nitelikler bu standartlarla belirlenir. Bu koşul ve nitelikler ise şu aşamalar sonucunda belirlenir (Yalçın, 1999, 59).

1.2.1. İş Analizi

İş analizi; işe ilişkin gerçekleri, onu oluşturan ve bütünleyen tüm faktörleri bilimsel olarak inceleme faaliyetleridir. İş analizine ilişkin özellikler, iş analizinin yapıma amacına göre ortaya çıkmaktadır (Ataay, 1990, 135-136).

İş analiz tekniğinin özü, işe ilişkin bütün bilgi ve verileri toplamaya dayanır. İş analizinde geliştirilen yöntemler, bilgi ve veri toplamada izlenen farklı yollardan kaynaklanır. Amaç tam ve doğru bilgilerin güvenilir ve sağlıklı biçimde elde edilmesidir. İş analizinde kullanılan yöntemleri; bilgi – belge toplama yöntemi, anket yöntemi, gözlem, görüşme ve iş gerekleri olmak üzere beş grupta incelemek olanaklıdır.

1.2.2. İş Tanımı

İş analizleri ile işe ilişkin bilgiler toplandıktan sonra bu bilgilerin daha kısa ve özet tanımlar haline dönüştürülmesi gerekir. İş tanımı, iş analizini takip eden bir aşamadır. İş tanımlarında doğruluk esas alınmakla beraber önemli bir diğer nokta da tanımların açık ve anlaşılır olmasıdır. İş tanımı daha özlü bir anlatım gerektirir.

İş tanımlarının ortak amacı işin kimliğini çıkartmaktır. Bu kimlikte yer alan bilgiler şunlardır; işin yapısı, işin özeti, iş gerekleri, çalışma koşulları, denetim, işin diğer işlerle ilişkisi, makine, araç ve malzemedir (Yalçın, 1988, 63).

1.3. İşe Alınacak İşgören Sayısının Belirlenmesi

İşe alınacak işgörenlerin sahip olması gereken nitelikler belirlendikten sonra ihtiyaç duyulan işgören sayısı kararlaştırılır. İşgören sayısının belirlenmesi iki aşamada gerçekleştirilir.

1.3.1. İş Yükü Analizi

Belirli bir dönemde, belirli bir iş hacminin gerçekleştirilebilmesi için, gerekli olan işgücünün ne olacağını tespit edilmesidir. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için, iş hacmine göre düzenlediği üretim programlarını uygulayabilecek yeterli sayıda işgörene sahip olması gerekir (Koç, 1991, 94).

1.3.2. İş Gücü Analizi

İş gücü analizinde iki önemli konu incelenebilir. Bunlar devamsızlık ve iş gücü devridir.

Devamsızlık: Çalışması gereken işgörenin işine gelmeme durumudur. İstirahatlı, izinli veya tatilde olan işgörenler devamsız sayılmazlar.

Her işletmede belirli bir devamsızlık vardır. Devamsızlık oranının %3 ile %6 arasında olması normal sayılır. Bu oran %6'nın üzerine çıkarsa, işletmenin bu soruna önlem alması gerekir (Sabuncuoğlu, 2000, 42). İşletme devamsızlık nedenlerini incelemeli ve gerekli önlemleri almalıdır. İş yükü analizi sonucunda belirlenen işgören sayısına devamsızlığın sakıncalarını karşılamak üzere ilave yapılmalıdır.

İş Gücü Devri: Bir işletmeye giren ve çıkan iş gücü hareketleridir. İşletmeler için iş gücü devrinin yüksek olması arzu edilmeyen bir durumdur. Çünkü işten ayrılan kişinin yerine yeni bir kişinin alınması gerekir, bu da işletmenin giderlerini artırır (Yalçın, 1988, 66).

1.4. İşgören Bulma Kaynaklarının Belirlenmesi

İşgörenlerin hangi kaynaklardan sağlanacağını saptanması için ya iç kaynaklardan yararlanılır yada dış kaynaklara başvurulur (Sabuncuoğlu, 2000, 70).

İşgörenin hangi kaynaklardan sağlanacağı; işletmenin personel politikasına, yönetici özelliklerine, yönetim tarzına, işletmenin parasal gücüne v.b. göre değişiklik gösterir (Dinçer ve Fidan, 1999,269).

İç Kaynaklar: İşgören sağlamada iç kaynaklara öncelik verilmesi, işletmede çalışanlara yeteneklerine göre yükselme olanağı tanıyacağından çalışanları isteklendirir.

Ayrıca iç kaynaklardan işgören sağlanması daha ucuz ve daha çabuk olur (Tokol ve Sabuncuoğlu,2001, 310).

Dış kaynaklar: işletmeler uygun niteliklere sahip işgörenleri her zaman için işletme içerisinde bulunmayabilir. İhtiyaç duyulan iş görenini özel eğitim görmüş olması gerekebilir. Ayrıca işletme içerisinde, üst kademelerde boşalan pozisyonlara iç kaynaklardan eleman sağlanması nedeniyle alt kademelere yeni eleman tedarik edilmesi gereği ortaya çıkabilir. Bu ve benzeri nedenlerle işletmeler, dış kaynaklara başvurmak durumundadır (Bingöl, 1998, 113).

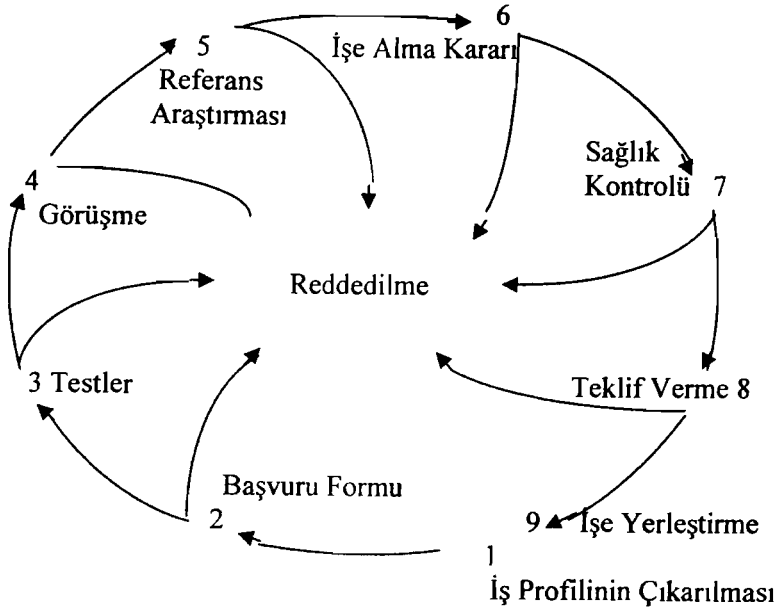
Dış kaynaklarla işgören sağlanmasında şu yollara başvurulmaktadır; duyurular, doğrudan başvuru veya C.V. gönderme, aracılarla başvuru, iş ve işgören bulma kuruluşları, işyerinde çalışanların tavsiyeleri, öğretim kurumları, sakat ve eski hükümlüler, işgören kiralama, sendikalar, staj uygulamaları, internet, diğer kaynaklar olarak sayılabilir.

2. İŞGÖREN SEÇİM SÜRECİ

İşgören seçim süreci, işe başvuran adaylar arasından işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanının belirlenmesi sürecidir. Etkili bir işgören seçimi, iş tanımları, iş gerekleri ve iş standartlarıyla sağlanmaktadır (Özgen, vd., 2001, 135).

2.1. İşgören Seçim Sürecinin Aşamaları

İşgören seçim süreci aşağıda şekilde görüldüğü gibi birbirini izlemesi gereken dokuz aşamadan oluşmaktadır.

Şekil 1: Standart Seçim Süreci

Kaynak:(Sabuncuoğlu, 2000, 81).

Bu aşamaların bütünüyle her işgören alımında uygulanma zorunluluğu yoktur. İşgören adaylarının sayısına, işletmenin bulunduğu iş koluna, büyüklüğüne ve alınması düşünülen işgörenlerde bulunması gereken yeteneklere göre bazı değişikliklerin yapılması gerekli olabilir. Örneğin, başvuruların sayısının çok olduğu durumlarda test yönteminin uygulanması işletme için büyük yarar sağlarken, az sayıda başvuru varsa görüşme yönteminin tercih edilmesi daha yararlı olacaktır. Bu ve benzeri nedenle, her işletme için uygulanabilecek standart bir model belirlemek son derece güç bir iştir (Tokol ve Sabuncuoğlu, 2001, 312).

2.1.1. İş Profiline Çıkarılması

Seçim sürecinde ilk adım, iş analiz ve tanıtım bilgilerinden yararlanarak iş profili hakkında bilgi sahibi olmaktır. İşin gerektirdiği görevler önem sırasına göre listelenmeli ve görüşmeye başlamadan önce işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve iş deneyimi konusunda bilgi sağlanmalıdır (DeCenzo and Robbins, 1996, 171).

2.1.2. Ön Görüşme ve Başvuru Formu

Ön görüşme, insan kaynakları bölümünde işgören alma işiyle görevli kişiler ile işe girmek isteyen işgören adayları arasında yapılan kısa görüşmedir. Ön görüşme sonucunda bazı adaylara işe kabul anlamına gelmeyen ve bir sonraki aşamada gerekli olan bilgileri sağlamak amacı ile doldurulmak üzere iş başvuru formu verilir. İş baş-

vuru formunda adayın ismi, adresi, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, daha önce yaptığı işler, yabancı dil bilgisi vs. gibi sorular vardır. (Hatiboğlu, 1986, 241).

2.1.3. Testler (Psikoteknik İnceleme)

Psikoteknik incelemeden, çalışanlarda aranacak bazı kişisel özelliklerin yanı sıra onların düşünsel ve bedensel yeteneklerinin de saptanmasına ve bu yeteneklerin gelişme süreci hakkında tutarlı tahminler yapmaya yarayan bir testler topluluğu anlaşılmaktadır (Şenatlar, 1978, 134).

2.1.4. Görüşme (İş Görüşmesi)

İş görüşmelerinde ön görüşmenin kısa, öz ve eleyici olmasına karşılık, yapılan ikinci görüşme daha uzun, ayrıntılı ve iş görenin seçimine yöneliktir. Bu nedenle bu görüşmeye, iş görüşmesi, seçim görüşmesi ya da son görüşme de denebilir. Görüşmeler; görüşmeciye aday hakkında bilgi edinme olanağı verirken, adaylara da işletme hakkında bilgi alma olanağı sağlar.

2.1.5. Referans Araştırması

Referanslar amaçları açısından, özel referanslar ve istihdam referansları olarak iki gruba ayrılır. Özel referanslar adayın sağlam karakterli biri olduğuna tanıklık eden referanslardır. Bu tür referanslar genellikle adayın ailesi veya yakınları tarafından verilir. Özel referansların tarafsızlığından emin olunmadığı için işgören seçiminde nadiren kullanılır. İstihdam referansları adayın çalışma hayatını yorumlayan referanslardır. İstihdam referansları, adayın bir önceki işinde sorumlu olduğu ilk yönetici tarafından verilir. Aday ilk kez çalışmaya başlıyorsa, adayın eğitim kurumundan alacağı bir referansta istihdam referansı yerine geçebilir (Akoğlan, 1999, 25-26).

2.1.6. İşe Alma / Seçim Kararı

İşletmede işgören seçiminde ilk görüşmeden son görüşmeye kadar işgören adayları çeşitli aşamalardan geçirilerek ve bazıları elenerek sonunda seçim kararı aşamasına gelinir. Alınacak seçim kararının daha objektif olması için elde edilen bilgilere göre adaylar arasında bir karşılaştırma yapabilecek bir kurul oluşturulabilir. Seçim kararının alınmasında en önemli rol insan kaynakları bölümü yetkilileri ile adayın gireceği bölüm yetkililerine düştüğü için, bu bölümler arasında çok iyi bir işbirliği ve eşgüdümün sağlanması gerekir (Sabuncuoğlu, 1985, 106).

2.1.7. Sağlık Raporu

Sağlık raporlarından, işe alınan adaylarda sonradan ortaya çıkabilecek güvenlik ve sağlık sorunlarının tespiti, iş güvenliği ve sosyal güvenlik çalışmalarının planlanması ve yürütülmesinde yararlanır.

Özellikle son yıllarda ülkemizde de gündeme gelen, kendilerine belirli bir kontenjan ayrılan “özürlüler in özürlülük derecesinin saptanması için de sağlık kontrolleri ve raporlarına gerek vardır (Kaynak vd., 2000, 162).

2.1.8. Teklif Verme

Sağlık kontrolünden sonra işe alınma kararı verilen adaya işe kabulü geciktirilmeden iletilmelidir. Çünkü işe kabul yanıtının gecikmesi, adayın başka firmalarla olan ilişkilerine bağlı olarak kaçırılma riski vardır. Ayrıca, boş bulunan işin bir süre daha sahipsiz kalması işletmeye ek maliyet getirecektir (Sabuncuoğlu, 2000, 101).

2.1.9. İşe Yerleştirme

İşe alınmasına karar verilen ve sağlık raporu alan bir kişi sonuncu aşama olarak işletme ilgilileri tarafından karşılanır, gerekirse belirli bir süre denenir ve işe yerleştirilir.

Çalışmanın daha sonraki kısmında Gaziantep Organize Sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerde işgören bulma ve seçme süreci ile ilgili olarak yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

3. GAZİANTEP ORGANİZE SANAYİİNDE İŞGÖREN BULMA VE SEÇME SÜRECİ İLE İLGİLİ UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; Gaziantep sanayisinde faaliyette bulunan işletmelerin, işgören bulma ve seçme süreçlerini nasıl uyguladıklarını analiz etmek ve işgören bulma ve seçme süreçlerinin nasıl olması gerektiği konusunda öneriler geliştirmektir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Sanayi işletmelerinin işgören bulma ve seçme süreçlerinin incelendiği bu araştırmanın kapsamını, sadece Gaziantep Organize Sanayisinde faaliyette bulunan 350 adet imalat sanayi işletmesi oluşturmaktadır. Bu bağlamda Gaziantep Organize Sanayisinde faaliyet gösteren 350 adet imalat sanayi işletmesi araştırmanın ana kütlesini teşkil etmektedir. Bu çerçevede 350 adet imalat sanayi işletmesi içerisinde tesadüfi değişken yöntemine göre seçilen 41 imalat sanayi işletmesinde saha araştırması (anket) yapılmıştır.

3.3 Araştırmanın Yöntemi

Sanayi işletmelerinin işgören bulma ve seçme süreçlerinin araştırılmasına yönelik olarak Gaziantep Organize Sanayisinde faaliyet gösteren 41 adet imalat sanayi işletmesinin sahip, ortak ve diğer yetkilileri ile yüz yüze görüşmek suretiyle 25 adet soruyu kapsayan anketler yapılmıştır. Anket formunda yer alan soruların tamamı çoktan seçmeli olup, sorular imalat sanayi işletmelerinin işgören bulma ve seçme süreçlerini nasıl uyguladıklarına yönelik olarak hazırlanmıştır. Araştırma ile ilgili olarak yapılan

anketlerden elde edilen bilgiler öncelikli olarak tek tek bilgisayar ortamına kaydedilerek veri kütüğü oluşturulmuş ve daha sonra oluşturulan bu veriler SPSS (Statistic Package for Social Science) programına aktarılarak analiz edilebilir hale getirilmiştir. SPSS programından elde edilen sonuçlar ise yüzde analizi yapılarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

3.4 Araştırmanın Bulguları

Araştırma ile ilgili olarak hazırlanan anketteki sorulara verilen yanıtların değerlendirilmesi aşağıdaki gibidir:

Tablo 1: İşletme Adına Araştırmaya Katılan Yetkililerin Dağılımı

		Frekans	Geçerli Yüzde
DEĞİŞKENLER	Firma sahibi	9	22,0
	Firma ortağı	8	19,5
	Muhasebe müdürü	3	7,3
	İnsan kaynakları müdürü	5	12,2
	Diğer	16	39,0
Toplam		41	100,0

İşletme adına ankete katılan yetkililerin yaklaşık %22'si firma sahibi iken; %20'si firma ortağı, %12'si insan kaynakları müdürü, %7'si muhasebe müdürü ve %39'u ise diğer departman yetkililerinden oluşmaktadır.

Tablo 2: İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler Açısından Dağılımı

		Frekans	Geçerli Yüzde
Değişkenler	Tekstil	26	63,4
	Gıda	5	12,2
	Plastik ambalaj	3	7,3
	Diğer	7	17,1
Toplam		41	100,0

Ankete katılan imalat sanayi işletmelerinin yaklaşık %63'ünün tekstil sektöründe, %12'sinin gıda sektöründe, %7'sinin plastik ve ambalaj sektöründe, %17'sinin ise diğer sektörlerde faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 3: İşletmelerin Faaliyet Süreleri Açısından Dağılımı

		Frekans	Geçerli Yüzde
Değişkenler	0-5	11	26,8
	6-10	4	9,8
	11-15	6	14,6
	15 ve yukarı	20	48,8
Toplam		41	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık %27'si 5 yıldan daha kısa bir süredir faaliyet gösterirken; 6 ile 10 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerin ağırlığı yaklaşık %10, 11 ile 15 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerin % 15 ve 15 yıldan fazla bir süredir faaliyet gösteren işletmelerin ağırlığı ise %49'dur.

Tablo 4: İşletmelerin İstihdam Ettiği İşgören Sayısı Açısından Dağılımı

		Frekans	Geçerli Yüzde
Değişkenler	1-9	1	2,4
	10-49	18	43,9
	50-250	15	36,6
	250'den fazla	7	17,1
Toplam		41	100,0

2429 sayılı KOBİ Teşvik Kararnamesinde yer alan KOBİ tanımındaki işçi sayısına göre bir değerlendirme yapılırsa, araştırmaya katılanların yaklaşık %2'si mikro, %44'ü küçük, %37'si orta ve %17'si büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır

Tablo 5: İşletmelerin Üretim Programlarına göre İşgören İhtiyacını Belirlerken İş Yükü ve İş Gücü Analizlerinden Yararlanıp Yararlanmadıkları

Değişkenler		Frekans	Geçerli Yüzde
	Evet	31	75,6
	Hayır	10	24,4
Toplam		41	100,0

Ankete katılan işletmelerin yaklaşık %75'i üretim programlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan işgören ihtiyacının belirlenmesinde iş gücü ve iş yükü analizlerinden yararlanırken, %25'i iş gücü ve iş yükü analizlerinden yararlanmamaktadır. İş yükü ve iş gücü analizlerinden yararlanan işletmelerin ise genellikle işgören sayısı fazla olan işletmeler olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6: İş Yükü ve İş Gücü Analizlerinden Yararlanmayan İşletmelerin Gerekçeleri

		Frekans	Geçerli Yüzde
Değişkenler	İş yükü ve iş gücü oranlarımız sabittir	3	30,0
	Üretim hacmimiz değişmemektedir	4	40,0
	Maliyet	2	20,0
	Diğer	1	10,0
	Toplam	10	100,0
Yanıt Vermeyen		31	
Toplam		41	

İş yükü ve iş gücü analizlerinden yararlanmadıklarını belirten işletmelerin %40'ı üretim hacminin değişmemesini, iş yükü ve iş gücü analizlerinden yararlanmamanın gerekçesi olarak ifade ederken; %30'u iş yükü ve iş gücü oranlarının sabit olduğunu, %20'si maliyeti ve %10'u da diğer faktörleri iş yükü ve iş gücü analizlerinden yararlanmamanın gerekçesi olarak belirtmişlerdir.

Tablo 7: İşletmelerin Dış Kaynaklardan İşgören Temininde Kullandığı Yöntemler

		Frekans	Geçerli Yüzde
Değişkenler	Duyurular	24	58,5
	Eğitim kurumları	3	7,3
	İş ve işçi bulma kuruluşları	8	19,5
	İşgören kiralama	2	4,9
	Diğer	4	9,8
Toplam		41	100,0

Araştırmaya katılan sanayi işletmelerinin yaklaşık %59'u dış kaynaklardan işgören temininde duyuruları kullanırken, %20'si resmi ve özel iş ve işgören bulma kuruluşlarından, %7'si eğitim kurumlarından, %5'i işgören kiralamadan ve %10'da diğer işgören temini yollarından yararlanmaktadır. Diğer işgören temini yollarını belirten işletmelerin ise, hemen hemen hepsinin "doğrudan başvuru" yönteminden yararlandıkları tespit edilmiştir.

Tablo 8: İşgörenin Hangi Kaynaktan Sağlanacağını Belirlemede Kullandığı Ölçütler

		Frekans	Geçerli Yüzde
Değişkenler	İşletmenin parasal gücüne	4	9,8
	İşletmenin personel politikasına	20	48,8
	Yönetici özelliklerine	14	34,1
	Yönetim tarzına	2	4,9
	Diğer	1	2,4
Toplam		41	100,0

Ankete katılan sanayi işletmelerinin yaklaşık %49'u işgörenin, iç kaynaklardan mı yoksa dış kaynaklardan mı sağlanacağını işletmenin personel politikasına göre belirlerken; işletmelerin %34'ü yönetici özelliklerine, %10'u işletmenin parasal gücüne göre belirlemektedir.

Tablo 9: Dış Kaynaklardan İşgören Tedarikinin En Önemli Yararının Dağılımı

		Frekans	Geçerli Yüzde
DEĞİŞKENLER	Geniş bir eleman seçme olanağına sahip olunması	21	51,2
	Atama kararlarının iç kaynaklara göre daha tutarlı olması	2	4,9
	Dışarıdan gelen kişinin daha fazla çaba göstermesi	8	19,5
	Yeni metot ve prosedürlerin işletmeye girebilme olanağı	8	19,5
	Diğer	2	4,9
Toplam		41	100,0

Araştırmaya katılan sanayi işletmelerinin yaklaşık %51'i dış kaynaklardan işgören tedarikinin en önemli yararı olarak geniş bir eleman seçme olanağına sahip olunmasını gösterirken; %20'si dışarıdan gelen kişinin daha fazla çaba göstermesini dış kaynaklardan işgören tedarikinin en önemli yararı olarak göstermiştir.

Tablo 10: Dış Kaynaklardan İşgören Tedarikinin En Önemli Sakıncasının Dağılımı

		Frekans	Geçerli Yüzde
Değişkenler	Uygun kişi seçilmeyebilir	14	34,1
	Yeni elemanın işletmenin yapısını bilememesi	22	53,7
	Zaman ve para kaybı	5	12,2
Toplam		41	100,0

Araştırmaya katılan sanayi işletmelerinin yaklaşık % 54'ü dış kaynaklardan işgören tedarikinin en önemli sakıncasını yeni elemanın işletmenin yapısını bilememesi olarak gösterirken; %34'ü uygun kişinin seçilemeyeşini, %12'si de zaman ve para kaybını dış kaynaklardan işgören tedarikinin en önemli sakıncası olarak göstermiştir.

Tablo 11: İç Kaynaklardan İşgören Tedarikinin En Önemli Yararının Dağılımı

		Frekans	Geçerli Yüzde
Değişkenler	Dış kaynağa göre ucuz bir yol oluşu	3	7,3
	Seçilen kişinin işletmeyi tanıyor olması	26	63,4
	Seçim kararının daha isabetli olması	2	4,9
	Çalışanların işletmeye bağlılığını olumlu şekilde etkilemesi	10	24,4
Toplam		41	100,0

Araştırmaya katılan sanayi işletmelerin yaklaşık %63'ü iç kaynaklardan işgören tedarikinin en önemli yararı olarak seçilen kişinin işletmeyi tanıyor olmasını gösterirken; %24'ü çalışanların işletmeye bağlılığını olumlu şekilde etkilemesini, %7'si dış kaynağa göre ucuz bir yol oluşunu, %5'i de seçim kararının daha isabetli olmasını iç kaynaklardan işgören tedarikinin en önemli yararı olarak göstermiştir.

Tablo 12: İç Kaynaklardan İşgören Tedarikinin En Önemli Sakıncasının Dağılımı

		Frekans	Geçerli Yüzde
DEĞİŞKENLER	Terfi eden kişinin arkadaşlarına karşı otorite kuramama olasılığının bulunması	23	56,1
	Terfi edemeyen kişilerde moral bozukluğuna yol açması	1	2,4
	Atama kararlarının objektif olmama olasılığının olması	3	7,3
	Kişiler arası çatışmaya yol açabilmesi	14	34,1
Toplam		41	100,0

Araştırmaya katılan sanayi işletmelerinin yaklaşık %56'sı iç kaynaklardan işgören tedarikinin en önemli sakıncası olarak terfi eden kişinin arkadaşlarına karşı otorite kuramama olasılığının bulunmasını gösterirken; %34'ü kişiler arası çatışmaya yol açmasını, %7'si atama kararlarının objektif olmama olasılığının bulunmasını, %2'si de terfi edemeyen kişilerde moral bozukluğuna yol açmasını iç kaynaklardan işgören tedarikinin en önemli sakıncası olarak göstermiştir.

Tablo 13: İşletmelerin İşgören Bulma Süreçlerini Etkileyen Faktörler

		Frekans	Geçerli Yüzde
Değişkenler	Yasalar	1	2,4
	İş gücü piyasa koşulları	26	63,4
	Ücret	10	24,4
	İşletmenin imajı	4	9,8
Toplam		41	100,0

Ankete katılan sanayi işletmelerinin yaklaşık %63'ü işgören bulma süreçlerini etkileyen en önemli faktör olarak iş gücü piyasa koşullarını gösterirken; %24'ü ücreti, %10'u işletmenin imajını ve %2'si de yasaları göstermiştir. Burada, işletmelerin işgören bulma süreçlerini etkileyen yasalar, iş gücü piyasa koşulları, ücret ve işletme imajı işletme açısından, koşullara göre işgören bulma sürecini etkileyen olumlu veya olumsuz faktörler olabilmektedir.

Tablo 14: Doğru İşe Doğru Adam Alamamanın Yarattığı En Önemli Problemin Dağılımı

		Frekans	Geçerli Yüzde
Değişkenler	Verimlilik düşüşü	29	70,7
	Kişiler arası sosyal uyumsuzluk	2	4,9
	İş kazalarında artış	7	17,1
	Zaman kaybı	3	7,3
Toplam		41	100,0

Araştırmaya katılan sanayi işletmelerinin yaklaşık %71'i doğru işe doğru adam alamamanın yarattığı en önemli problem olarak verimlilik düşüşünü gösterirken; %17'si kişiler arası sosyal uyumsuzluğu, %7'si zaman kaybını ve %5'i de kişiler arası sosyal uyumsuzluğu doğru işe doğru adam alamamanın yarattığı en önemli problem olarak göstermiştir.

Tablo 15: İşletmelerin İşgören Seçiminde Belirli Bir Seçim Süreci Uygulama Durumları

		Frekans	Geçerli Yüzde
Değişkenler	Evet	31	75,6
	Hayır	10	24,4
Toplam		41	100,0

Ankete katılan sanayi işletmelerinden yaklaşık %76'sı işgören seçiminde belirli bir seçim süreci uygularken, %24'ünün işgören seçiminde belirli bir seçim süreci uygulamadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca belirli bir işgören seçim süreci uygulayan işletmelerin hemen hemen hepsi kendilerine özgü bir seçim sürecine sahip olup ve standart bir seçim süreci uygulamadıkları görülmüştür.

Tablo 16: Belirli Bir Seçim Süreci Uygulamayan İşletmelerin Gerekçeleri

Değişkenler		Frekans	Geçerli Yüzde
	İşletmenin yeterli büyüklükte olmaması	6	60,0
	İşletmenin personel politikası gereği	4	40,0
Toplam		10	100,0
Yanıt Vermeyen		31	
Toplam		41	

Belirli bir seçim süreci uygulamadıklarını belirten işletmelerin %60'ı işletmenin yeterli büyüklükte olmamasını, %40'ı da işletmenin personel politikası gereği belirli bir seçim süreci uygulamadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 17: İşletmelerin İşgören Seçerken Dikkat Ettiği Hususlar

Değişkenler		Frekans	Geçerli Yüzde
	Tanıdık biri olmasına	2	4,9
Tavsiyelere	10	24,4	
Sahip olduğu niteliklere	29	70,7	
Toplam	41	100,0	

Ankete katılan sanayi işletmelerinin yaklaşık %71'i işgören seçerken işgörenin sahip olduğu niteliklere, %24'ü tavsiyelere ve %5'i de tanıdık biri olmasına işgören seçerken önem vermekte veya dikkat etmektedirler.

Tablo 18: İşletmelerin İşgören Seçiminde Uyguladıkları Görüşme Modelleri

Değişkenler		Frekans	Geçerli Yüzde
	Planlı görüşme	10	24,4
Planlı olmayan (serbest) görüşme	25	61,0	
Grup görüşmesi	3	7,3	
Sorun çözme görüşmesi	2	4,9	
Diğer	1	2,4	
Toplam	41	100,0	

Ankete katılan sanayi işletmelerinin yaklaşık %61'i serbest görüşme, %24'ü planlı görüşme, %7'si grup görüşmesi ve %5'inin de sorun çözme görüşmesini işgören seçiminde uyguladıkları tespit edilmiştir. Grup görüşmesi ve özellikle de sorun çözme görüşmesi işletmelerde orta ve üst kademelere yönetici seçerken uygulanmaktadır.

Tablo 19: İşletmelerin İş Görüşmesi Esnasında Aday Hakkında en Çok Dikkat Ettiği Hususlar

Değişkenler		Frekans	Geçerli Yüzde
	Görünüşüne	1	2,4
Tecrübesine	12	29,3	
Davranışına	8	19,5	
İşe ilgi düzeyine ve iş bilgisine	20	48,8	
Toplam	41	100,0	

Araştırmaya katılan sanayi işletmelerinin yaklaşık %49'u iş görüşmesi esnasında aday hakkında en çok işe ilgi düzeyine ve iş bilgisine dikkat ederken; tecrübesine dikkat eden işletmelerin ağırlığı %29, davranışına dikkat eden işletmelerin ağırlığı %20 ve görünüşüne dikkat eden işletmelerin ağırlığı ise %2'dir. Bu da iş görüşmesi esnasında en çok dikkat edilen hususun işe ilgi düzeyi ve iş bilgisi olduğunu ortaya koymaktadır.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

İşgören bulma ve seçim süreci bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi sağlayacak gerekli kişilerin belirlenmesinde büyük bir öneme sahiptir. Bu açıdan ele aldığımızda bu sürecin başarılı olabilmesi için şunlara ihtiyaç vardır:

- İş analizinin doğru yapılması,
- Seçim sürecini gerçekleştirecek kişilerin doğru seçilmesi,
- Seçilen bu seçicilerin süreç ve işletme hakkında yeteri kadar bilgiye sahip olmaları,
- İşletme içindeki iş gücü bilgi, yetenek, performans vb. konuların yer alacağı bir envanter oluşturulması,
- İşletme dışından ihtiyaç duyulan kalifiye elemanlara ulaşmak için doğru reklam verilmesi,
- Başvuran adayların vermiş olduğu belgelerin objektif olarak incelenmesi,
- Nihai görüşme için seçilen adayların, başvuran bütün adaylar arasından en uygun kimseler olduğundan emin olunması,
- Nihai görüşme sonrası seçilen adaylara doğru işe doğru adam prensibi ile uygun işin teklif edilmesi,
- Hedeflenen seçim maliyetinin aşılmaması,
- Kazanılan, işgören bulma ve seçim tecrübeleri ile mevcut işgören bulma ve seçim sürecinin iyileştirilmesi gerekir.

Bu bakış açısı ile yaklaşıldığında, kısaca, işletmenin değer ve misyonuna uyumlu, işletmede çalışan kişiler tarafından oluşturulan örgüt kültürüne uygun, analiz edilen spesifik işi dolduracak kişinin araştırılması ve işin başarılı yürütülmesi ile bu işi başarmada insanları neyin motive edeceğini bulma ve örgütte işe verilen önemin vurgulanması işgören bulma ve seçim sürecinin doğru bir şekilde tanımlanması ve uygulanmasında temel konulardır. Ayrıca güçlü bir işletme içi ve işletme dışı kişi yetenek, bilgi, tecrübe vb. konuların yer aldığı veri tabanı oluşturmak işletmeye kuvvetli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Bu çalışmada, işgören bulma ve seçme süreçlerinin nasıl uygulandığını ve uygulanabilirliğini araştırmak amacı ile Gaziantep Organize Sanayisinde faaliyet gösteren 407 işletme arasından seçilen 41 işletmede anket çalışması yapılmıştır. Anketten elde edilen yanıtlar değerlendirilerek işletmelerin işgören bulma ve seçme süreçlerini nasıl uyguladıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bütün bu verilerden ve çalışmanın teorik kısmındaki bilgilerden ve değerlendirmelerden hareketle şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Gaziantep Organize Sanayisinde faaliyet gösteren imalat sanayi işletmelerinin büyük bir bölümünde insan kaynakları yöneticisi istihdam edilmeyerek bu görev ağırlıklı olarak şirket sahip ve ortakları tarafından yürütülmektedir. Bu da imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir bölümünde şirket sahip ve ortaklarının kendi görevleri dışında aynı zamanda insan kaynakları sorumlusu veya müdürü olduğunu göstermekte ve bu işletmelerde kurumsallaşmanın olmadığını göstermektedir. Bu bağlamda işgören bulma ve seçme süreçlerinin iyi ve bilimsel yöntemlere uygun şekilde gerçekleştirilebilmesinin öncelikli olarak başarılı, konusunda uzman ve deneyimli insan kaynakları yöneticilerinin işletmelerde aktif rol almasıyla olanaklı olacağı dikkate alınmalıdır. Bu durumda işletmeler süratle profesyonel yönetim anlayışı içerisinde kurumsallaşma sürecini başlatarak işletmelerinde konusunda uzman, deneyimli ve başarılı insan kaynakları yöneticileri istihdam etmeli ve bu kişilere şirket sahip ve ortakları tarafından gerekli yetkiler sağlanmalıdır.

Gaziantep Organize Sanayisinde faaliyet gösteren işletmelerin ağırlıklı olarak üst kademe yönetici temininde iç kaynakları kullandıkları görülmektedir. İşletmelerin üst kademe yönetici temininde ağırlıklı olarak iç kaynakları kullanması işletmelerin genellikle aile şirketi olduklarını ve kurumsallaşmanın olmadığını göstermektedir. Gaziantep Organize Sanayisinde faaliyet gösteren işletmelerin yönetici temininde iç kaynakları bu kadar fazla kullanmasının sebebi tanıdıklara, işletme içindeki kişilere ve aile yakınlarına güven duyulması buna karşın dış kaynaklar kullanmak yoluyla işletmeye kazandırılacak kişinin hem işletmeye kazandırılmasının hem de işletmede sürekli istihdam edilebilmesinin maliyetinin yüksek oluşudur. İşletmelerin bu bağlamda, yönetici kademesindeki açığı ağırlıklı olarak iç kaynaklardan karşılaması doğru kişinin seçilmesi olanağını düşürebilir. Bu da işletmelerde verimlilik düşüşü, sosyal uyumsuzluk ve dış kaynağa göre daha yüksek bir maliyetin doğması gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu yüzden işletmelerin bu gibi olumsuzluklarla karşılaşmaması için kurumsallaşma sağlanmalı ve uzman bir insan kaynakları sorumlusu istihdam edilerek bu konular ona devredilmelidir.

Araştırmaya katılan sanayi işletmelerinin büyük bir çoğunluğu işgören seçiminde belirli bir seçim süreci uygulamaktadır. Seçim süreci uygulamayan işletmeler ise buna gerekçe olarak işletmenin personel politikası gereği ve işletmenin yeterli büyüklükte olmamasını göstermişlerdir. Belirli bir seçim süreci uygulayan işletmelerin ise hemen hemen tamamı standart bir seçim süreci olmayıp, koşullara ve alınacak kişiye göre kendilerine özgü bir seçim süreci uygulamaktadırlar. Bu da işletmelerin seçim sürecini belirli bir kalıba oturtarak tam anlamıyla uygulamadıklarını gösterir. Ayrıca işletmelerin işgören seçiminde ağırlıklı olarak planlı olmayan (serbest) görüşme modelini uygulamalarında seçim sürecinin iyi bir şekilde uygulanmadığını göstermektedir. İşletmeler yaşamlarını sağlıklı bir şekilde sürdürmek, örgüt kültürüne uygun kişileri bulmak ve işletmeye kazandırmak, işletmede verimliliği artırmak, kişiler arası uyumsuzlukları gidermek vs. istiyorlarsa işgören bulma ve seçme fonksiyonunu insan kaynakları departmanı altında uzman yöneticilerin ve sorumluların yapmasını sağlamalıdır.

KAYNAKÇA

- Akoğlan, Meryem. **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**. Ankara: Detay Yayıncılık. 1999
- Ataay, İsmail Durak. **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. 5. Baskı. İstanbul: Küre Matbaa. 1990
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. 1998
- DeCenzo, D. and S. Robbins. **Human Resource Management**. England: Pearson Education Limited. 2002
- Diñer, Ömer ve Yahya Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş**. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım. 1999
- Hatipođlu, Zeyyat. **İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı**. İstanbul: Temel Araştırma AŞ Yayınları No:9. 1986
- Kaynak, Tuđrul, Zeki Adal, İsmail Atalay vd. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı No:7. 2000
- Koç, Hakan. **İş ve İnsan İlişkileri**. Ankara: Gazi Büro Kitapevi. 1991
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın. **Temel İşletmecilik Bilgisi**. Adana: Nobel Kitapevi. 2001
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi**. 3. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi. 1985
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2000
- Şenatlar, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. 2. Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitapevi. 1978
- Tokol, Tuncer ve Zeyyat Sabuncuoğlu. **İşletme**. Bursa: Ezgi Yayınları. 2001
- Yalçın, A. Selçuk. **Personel Yönetimi**. 3. Baskı. İstanbul: Yön Ajans. 1988
- Yalçın, A. Selçuk. **Personel Yönetimi**. 6. Baskı. İstanbul: Beta Basımevi. 1999
- Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. Baskı. Ankara: Gazi Kitapevi. 1998