

**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ŞANLIURFA'DA FAALİYET GÖSTEREN TEKSTİL ÜRETİM
İŞLETMELERİNDE PERSONEL SEÇİM SÜRECİ İLE
PERSONEL NİTELİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
Ferit KÜÇÜK**

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Mehmet TİKİCİ**

MALATYA - 1999

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Klasik yönetim yaklaşımında insanın örgütte mekanik bir anlamı vardı. Daha sonra gelen Neo-Klasik , modern ve Post Modern yönetim yaklaşımlarında insan odaklı yönetim anlayışı önem kazanmıştır. . Bir örgütte teknik donanım ne kadar iyi ve gelişmiş olursa olsun her yönüyle mükemmel insan çalıştırılmazsa örgütün başarısının düşeceği bir gerçektir.

Dünyadaki bilimsel ve teknik gelişmelerin odağında teknolojiyi daha ileriye götürmek olduğu halde insansız bir teknolojinin çok fazla bir anlam taşımayacağını söyleyebiliriz.

Şanlıurfa son yıllarda GAP ile gelişen ve sürekli büyüyen bir il konumuna gelmiştir. Bu gelişmenin odağında tarımda sulanabilir alanların artması ve buna bağlı olarak üretim işletmelerinde de büyük bir artış sağlanmıştır. Bu artışın hızlı oluşu ve altyapısı tanımlanmadığı için işletmeler yeterli nitelikte personeli bulamamaktadırlar. Bunun en büyük nedenlerinden birisi de, bölge insanının eğitim düzeyinin düşük oluşudur.

Bu çalışmanın bölgedeki üretim işletmelerine yararlı olacağını umarız.

Bana, bu konuda çalışma olanağı veren ve desteklerini başından sonuna kadar esirgemeyen Danışman hocam sayın Doç.Dr.Mehmet TİKİCİ'ye ,değerli hacam sayın Doç.Dr.Mehmet DEMİRBAĞ'a, değerli hocam sayın Yrd.Doç.Dr.Ali AKSOY'a ve bölümün diğer değerli öğretim üyelerine, yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşlarıma, Şanlıurfa Sanayi ve Ticaret Odası çalışanlarına, Şanlıurfa'da faaliyet gösteren tekstil üretim işletme sahipleri ve yöneticilerine, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen sevgili eşime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs 1999 – MALATYA

Ferit KÜÇÜK

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO:

TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX

BİRİNCİ BÖLÜM

TEORİK ÇERÇEVE

I. KISIM.....	2
PERSONEL SEÇİMİNİN ANLAMI VE ÖNEMİ.....	2
1.1. GİRİŞ	2
1.2. PERSONEL SEÇİM SÜRECİNİN PERSONEL YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ.....	4
1.3. PERSONEL SEÇİM SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	4
II. KISIM	6
PERSONEL SEÇİM SÜRECİ.....	6
2.1. PERSONEL SEÇİMİNİN NİTELİĞİ	6
2.2. PERSONEL SEÇİM SÜRECİNDE YAPILMASI GEREKLİ ÖN ÇALIŞMALAR	7
2.2.1. İş Analizi	8
2.2.1. İş Analizi Teknikleri	10
2.2.1.4. İş Gereklileri.....	15
2.2.1.5. Başarı Standartları	16
2.2.2. Personel Planlaması	16
2.2.2.2. Personel Planlamasının Hedefleri	19
2.2.2.3. Personel Kaynaklarının Belirlenmesi	20
2.2.3. Personel Tedarik Kaynakları	21
2.2.3.1. İç Kaynaklar	21
2.2.3.2. İşletme Dışı Kaynaklar.....	22
2.3. PERSONEL SEÇİM AŞAMALARI	23
2.3.1. Adayların Kabul Edilmesi.....	24
2.3.2. İlk Görüşme.....	25
2.3.3. İş İsteme Formu ve Araştırma.....	25
2.3.4. Testler.....	27
2.3.5. Görüşme.....	29
2.3.6. Personel ve Bağlı Bulunduğu Bölümü Tarafından Seçim Kararının Verilmesi	29
2.3.7. Sağlık Kontrolü	30
2.3.8. İşe Yerleştirme	30

III. KISIM.....	32
PERSONEL SEÇİMİNDE GÖRÜŞME, GÖRÜŞME TEKNİKLERİ VE UYGULAMASI.....	32
3.1. GÖRÜŞME TÜRLERİ.....	33
3.1.1. Plansız Görüşme.....	33
3.1.2. Planlı Görüşme.....	34
3.1.3. Karma Görüşme.....	35
3.1.4. Sorun Çözmeye Dönük Görüşme	36
3.1.5. Bireysel veya Grup Görüşme Yöntemi	36
3.1.6. Diğer Görüşme Yöntemleri.....	36
3.2. GÖRÜŞME SÜRECİ.....	37
3.2.1. Görüşme Amaçlarının Saptanması ve Görüşmenin Hazırlanması....	37
3.2.2. Görüşmenin Uygulamaya Konması	39
3.2.3. Görüşmenin Bitirilmesi	39
3.2.4. Değerlendirme ve Rapor Yazma	39
3.2.5. Görüşmede Karşılaşılan Güçlükler.....	40
3.2.6. Görüşülenin Dikkat Etmesi Gereken Koşullar.....	41
3.2.7. Görüşmenin Başarı Şartları ve Hataları.....	41
3.2.7.1. Başarılı Bir Görüşmenin Şartları.....	42
3.2.7.2. Görüşme Hataları.....	42
IV. KISIM.....	43
PERSONEL KALİTESİ.....	44
4.1. PERSONELİN ZİHİNSEL YETENEK VE BECERİSİ	44
4.2. PERSONELİN FİZİKSEL YETENEK VE BECERİSİ	45
4.3. PERSONELİN GÖREVİNE İLİŞKİN BAŞARI DÜZEYİ.....	46
4.5. PERSONELİN İŞE DEVAMSIZLIK SORUNU	48
4.6. DEVAMSIZLIĞIN ÖLÇÜMÜ VE PERSONEL DEVRİ	50
4.6.1. Devamsızlığın Ölçümü.....	52
4.6.2. Personel Devir Hızı	53
4.7. PERSONEL DİSİPLİNİ.....	54
4.7.1. İyi Bir Disiplin Nasıl Anlaşılır	55
4.8. PERSONELİN İŞ ARKADAŞLARINA UYUMU	56
4.8.1. Grup Uyumu	56
4.9. PERSONELİN ÇATIŞMAYA KATILMA DURUMU	56
4.9.1. Çatışma Türleri.....	57
4.9.2. Çatışma Nedenleri.....	58
4.10. PERSONELİN İŞ YERİNE SADAKAT DURUMU.....	59
4.11. PERSONELİN TATMİN OLABİLİRLİĞİ	59
4.12. PERSONELİN YÖNETİLEBİLİRLİĞİ	60
4.12.1. Liderlik Tipleri.....	62
4.13. PERSONELİN MOTİVE OLMA DÜZEYİ	64
4.13.1. Motivasyonun Anlam ve Önemi	64
4.13.2. Motivasyon Araçları	65

4.14. PERSONELİN ÖĞRENME DÜZEYİ.....	69
4.14.1. Öğrenme İlkeleri.....	71
V. KISIM.....	73
PERSONEL SEÇİM SÜRECİ İLE İLGİLİ OLARAK YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	73

İKİNCİ BÖLÜM VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

I. KISIM.....	85
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	85
1.2. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM HACMİ.....	85
1.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ.....	86
1.4. HİPOTEZLER.....	86
II. KISIM.....	87
2.1. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ İŞLETMELERLE İLGİLİ BİLGİLER.....	87
2.1.1. İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı.....	87
2.1.2. İşletmelerin Personel Sayısına Göre Dağılımı.....	88
2.1.3. İşletmelerin Kuruluş Yılı İtibarı İle Dağılımı.....	89
III. KISIM.....	90
3.1. YÖNETİCİLERE İLİŞKİN BİLGİLER.....	90
3.1.1. Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	90
3.1.2. Personel Faaliyetlerinin Yürütülme Düzeyi.....	91
3.1.3. Yöneticinin Tecrübe Düzeyi.....	91
3.1.4. Yöneticilerin Yaş Ortalaması.....	92
IV. KISIM.....	94
4.1. PERSONEL SEÇİMİNDE KULLANILAN TEKNİKLERE İLİŞKİN VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	94
4.1.1. İş Gücü Planları Yapma Düzeyi.....	94
4.1.2. İş Analizleri Yapma Düzeyi.....	95
4.1.3. İş Tanımlarını Yapma Düzeyi.....	96
4.1.4. İş Gereksinimlerini Yapma Düzeyi.....	96
4.1.5. Personel Devir Oranı ve Devamsızlık Düzeyi.....	97
4.1.6. Personel Kaynaklarına Başvurma Düzeyi.....	98
4.1.7. Personel Seçim Süreci Faaliyetleri Düzeyi.....	103
4.1.8. Görüşme Tekniklerini Uygulama Düzeyi.....	106
4.1.9. Görüşme Sürecini Planlama Düzeyi.....	109

V. KISIM.....	110
5.1. PERSONEL NİTELİĞİ İLE İLGİLİ BİLGİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ	110
5.1.1. Çalışan Personelin Sayısal Olarak Yeterlilik Düzeyi	110
5.1.2. Personelin Zihinsel Yetenek ve Beceri Düzeyi	110
5.1.3. Personelin Fiziksel Yetenek ve Beceri Düzeyi.....	112
5.1.4. Personelin Verilen Görevleri Başarma Düzeyi.....	112
5.1.5. Personelin İş Yerine Uyum Düzeyi.....	113
5.1.6. Personelin Disiplin Düzeyleri.....	114
5.1.7. Personelin İş Arkadaşlarına Uyum Düzeyleri.....	115
5.1.8. Personelin Çatışmaya Katılma Düzeyi.....	116
5.1.9. Personelin İşletmeye Sadakat Düzeyleri.....	117
5.1.10. Personelin Tatmin Olabilirlik Düzeyi.....	118
5.1.11. Personelin Yönetilebilirlik Düzeyi.....	119
5.1.12. Personelin Motive Olabilirlik Düzeyi.....	120
5.1.13. Personelin Bir Konuyu veya İş Öğrenme Düzeyi	121
5.1.14. İşletmelerin İstenilen Nitelikte Personel Bulma Düzeyi.....	122
VI. KISIM.....	123
6.1. HİPOTEZ TEST SONUÇLARI	123
6.1.1. İş Gücü Planlarını Yapmaya Gösterilen Özen Düzeyi İle Ortalama Personel Niteliği Arasındaki İlişki.....	123
6.1.2. İş Analizlerini Gerçekleştirmeye Gösterilen Özen Düzeyi İle Ortalama Personelin Niteliği Arasındaki İlişki.....	123
6.1.3. İş Gereksinimlerini Gerçekleştirmeye Gösterilen Özen Düzeyi İle Ortalama Personel Niteliği Arasındaki İlişki.....	124
6.1.4. İş Tanımlarını Gerçekleştirmeye Gösterilen Özen Düzeyi İle Ortalama Personel Niteliği Arasındaki İlişki.....	124
6.1.5. Personel Devir Hızı Ve Devamsızlık Oranını Gerçekleştirmeye Gösterilen Özen Düzeyi İle Ortalama Personel Niteliği Arasındaki İlişki.....	125
6.1.6. Personel Seçim Aşamalarını Yapmaya Gösterilen Özen Düzeyi İle Ortalama Personel Niteliği Arasındaki İlişki.....	125
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	127
KAYNAKLAR	132
EKLER.....	143

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 2.1.1. İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı.....	87
Tablo 2.1.2. İşletmelerin Personel Sayısına Göre Dağılımı.....	88
Tablo 2.1.3. İşletmelerin Kuruluş Yılı İtibariyle Dağılımı.....	89
Tablo 3.1.1. Yöneticilerin Eğitim Düzeyi.....	90
Tablo 3.1.2. Personel Faaliyetlerinin Yürütülme Düzeyi.....	91
Tablo 3.1.3. Yöneticinin Tecrübe Düzeyi.....	92
Tablo 3.1.4. Yöneticilerin Yaş Düzeyi.....	93
Tablo 4.1.1. İş Gücü Planları Yapma Düzeyleri.....	94
Tablo 4.1.2. İşletmelerin İş Analizleri Yapma Düzeyi.....	95
Tablo 4.1.3. İş Tanımlarını Yapma Düzeyi.....	96
Tablo 4.1.4. İş Gereklilerini Yapma Düzeyi.....	97
Tablo 4.1.5. Personel Devir ve Devamsızlık Düzeyi.....	98
Tablo 4.1.6. Personel Kaynaklarına Başvurma Düzeyi.....	99
Tablo 4.1.7. Personel Seçim Süreci Faaliyetleri.....	104
Tablo 4.1.8. Görüşme Tekniklerini Uygulama Düzeyi.....	107
Tablo 4.1.9. Görüşme Sürecini Planlama Düzeyi.....	109
Tablo 5.1.1. Çalışan Personelin Sayısal Olarak Yeterliliği.....	110
Tablo 5.1.2. Personelin Zihinsel Yetenek ve Beceri Düzeyi.....	111
Tablo. 5.1.3. Personelin Fiziksel Yetenek ve Beceri Düzeyi.....	112
Tablo 5.1.4. Personelin Verilen Görevi Başarma Düzeyi.	113
Tablo 5.1.5. Personelin İş Yerine Uyum Düzeyi.....	114
Tablo 5.1.6. Personelin İş Yerinde Disiplin Düzeyi.....	115
Tablo.5.1.7. Personelin İş Arkadaşlarına Uyum Düzeyi.....	116
Tablo 5.1.8. Personelin Çatışmaya Katılma Düzeyi.....	117
Tablo 5.1.9. Personelin İş Yerine Sadakat Düzeyi.....	117
Tablo 5.1.10. Personelin Tatmin Olabilirlik Düzeyi.....	118
Tablo 5.1.11. Personelin Yönetilebilirlik Düzeyi.....	119

Tablo 5.1.12. Personelin Motive Olabilirlik Düzeyi.....	120
Tablo 5.1.13. Personelin Bir Konuyu Veya İşi Öğrenme Düzeyi.....	121
Tablo 5.1.14. İstenilen Nitelikte Personel Bulma Düzeyi.....	122
Tablo 6.1.1. İşgücü Planlarını Yapmaya Gösterilen Özen Düzeyi İle Ortalama Personel Niteliği Arasındaki İlişki.....	123
Tablo 6.1.2. İş Analizlerini Gerçekleştirmeye Gösterilen Özen Düzeyi İle Ortalama Personel Niteliği Arasındaki İlişki.....	123
Tablo 6.1.3. İş Gereklere Gerçekleştirmeye Gösterilen Özen Düzeyi İle Ortalama Personel Niteliği Arasındaki İlişki.....	124
Tablo 6.1.4. İş Tanımlarını Gerçekleştirmeye Gösterilen Özen Düzeyi İle Ortalama Personel Niteliği Arasındaki İlişki.....	124
Tablo 6.1.5. Personel Devir Hızı ve Devamsızlık Oranını Gerçekleştirmeye Gösterilen Özen Düzeyi İle Ortalama Personel Niteliği Arasındaki İlişki.....	125
Tablo 6.1.6. Personel Seçim Aşamalarını Gerçekleştirmeye Gösterilen Özen Düzeyi İle Ortalama Personel Niteliği Arasındaki İlişki.....	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1. İş Tanımı Formu.....	14
Şekil 2. İnsan Kaynakları Planlama Süreci.....	17
Şekil 3. Personel Seçimi Ön Hazırlıkları ve Personel Kaynakları	21
Şekil 4. Personel Seçim Aşamaları.....	24
Şekil 5. İş İstek Formu	26





BİRİNCİ BÖLÜM
TEORİK ÇERÇEVE

I. KISIM

PERSONEL SEÇİMİNİN ANLAMİ VE ÖNEMİ

1.1. GİRİŞ

Personel seçiminin anlamı alınacak personelin ne şekilde alınacağı, alınırken ne çeşit kriterler uygulanması konularını kapsar. Bu aşama örgütün gereksinimi olan personelin niteliklerinin belirlenmesi ve belirlenen elemanların temin edilmesi için gerekli yöntemlerle örgüte alınmasını içerir (Tutum, 1976; 89).

Bir şirketin başarısı doğru işi yapanları seçmeyle başlar. Bu insanlar takım grubuna göre şekillendirilebilen verimli insanlardır (Hurst, 1996; 100).

İnsan kaynakları uzmanları, son dönemlerde açık olan pozisyonlar için kimi ve nasıl alacakları ile çok fazla ilgilenmektedirler (Greengard, 1995; 84).

Personel seçim olayı örgütün rekabetçi avantajı konusunda rol oynayan bir karar biçimindedir. Örgüt bu karar veriminde işin gerekleri ile personelin yetenekleri arasında bir eşitliği bulmak zorundadır. Eğer işe alınan eleman yetenekleri açısından yetersiz ise yapılan zaman ve maliyet harcamaları boşa gitmiş olacaktır (Geylan, 1992; 100). Bu açıdan örgütlerin yanlış seçilen personelin işinden tatminsiz olan arkadaşları ile geçimsiz, takım ruhuna uygun olmayan, personel devir hızını arttıran bir etki yapması nedeniyle örgütün verimliliğini düşürecektir.

Personel seçiminin diğer bir önemi de işletmeye alınan personelin değişik kültür katmanlarından gelmiş olması nedeniyle kişilik, karakter ve düşünsel yapılarının farklı olması sonucunda alınacak olan personelin şirket kültürü ile kaynaşması seviyesini etkiler. Örgütler personel seçiminde bu noktaya dikkat etmek durumundadırlar.

Personel seçiminde örgütlerin takındıkları tavır bu seçim işlemine diğer elemanlara (Ekonomik teknik) verdikleri önemden daha az önem vermeleri bir dezavantaj olarak görülür (Erdoğan, 1991; 10).

Küçük işletmelerde personel seçim aşamaları çok karmaşık değildir. Büyük işletmelerde ise biraz daha karmaşıktır (Palmer, Winters, 1993; 78).

Personel seçiminin başarılı olabilmesi için işin personelin niteliklerinin işi yapabilme becerilerinin iyi tanınması gereklidir. Hatalı bir seçim örgütü uyum sağlamayan ve örgütün performansını düşüren bir sonuçla karşı karşıya kalınabilir (Dereli, Uzunçarşılı, 1990; 7).

Yine örgütün personel seçiminde maliyetleri de göz önüne alıp maksimum fayda minimum maliyet unsurunu gözden uzak tutması gerekir.

Altı bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümü giriş bölümüdür. Bu bölümde, personel seçiminin anlamı ve önemi, personel seçim sürecinin personel yönetimi açısından önemi ve personel seçim sürecini etkileyen faktörler yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde personel seçim sürecinde personeli seçiminin niteliği, personel seçiminde yapılması gerekli olan ön çalışmalar ve personel seçim aşamaları yer almaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, personel seçiminde görüşme, görüşme teknikleri ve uygulaması incelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde, personelin niteliğine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Çalışmanın beşinci bölümünde konu ile ilgili yapılmış yabancı çalışmalar hakkında bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın altıncı bölümünde, Şanlıurfa'da faaliyet gösteren su tekstil üretim işletmesine anket metodu uygulanarak, işletmelerin personel seçim süreci ile personel niteliği arasındaki ilişki belirlenmiş ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Sonuç olarak nitelikli personeli bulmadan ve seçim işleminin yapılış biçimine ilişkin bazı öneriler getirilmiştir.

1.2. PERSONEL SEÇİM SÜRECİNİN PERSONEL YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Bir örgüt kurulduktan sonra örgütün fonksiyonları ve alt bölümleri belirlendikten sonra bu bölümleri çalıştıracak insanlara ihtiyaç vardır (Can, Tecer, 1978; 120, Akat, Budak, Budak, 1994; 172).

Bir örgütün başarısı personelinin göstereceği çaba ile orantılıdır. Bu nedenle örgütler personel yönetimine gerekli önemi vermek zorundadırlar. Personel seçimi örgütte çalışan tüm yönetim organlarının konu alanına girmektedir. Örneğin pazarlama bölümüne alınacak olan bir elemanın personel departmanı ile koordineli bir bilgi alış-verişi içerisinde olmalıdır. Bu açıdan bakıldığında personel yönetiminin kişilerin birlikte çalışma ortamının yaratılmasına personelin seçiminde gösterilecek etkin yöntemleri kullanmasına, personelin eğitimine katkı sağlanmasına varana kadar hayati bir öneme sahiptir.

Personel yönetimi örgütün beşeri yönü ile ilgilidir. Personelin motivasyonu, teşviki, iletişimlere emirlere uyma ve işin gerekliliklerini yapabilmeleri için örgüt araçlarına bağlı olmaları nedeniyle seçilecek olan personelin nitelikleri doğrudan personel yönetimiyle ilgilidir (Budak, 1991; 25).

1.3. PERSONEL SEÇİM SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Personel seçim sürecinin başarı kriterleri seçilmiş olan yeni personelden beklenen verimin en kısa sürede alınmasıdır. İşletmelerin personel seçimi için göstermiş olduğu çabada başarıyı etkileyen bir takım kriterlerden söz etmek mümkündür (Geylan, 1992; 101).

a. İşgücü Planları

İşgücü planları personelin şimdiki durumunun ve personel gereksinmesi bilgisini işletmeye sunar. Bu bilgiler personel seçiminin verimli bir şekilde yürütülmesine yol açar. Bilgilerden yararlanmayan işgücü planlaması, personel seçimini gereksiz ve maliyetleri artırıcı bir süreç haline dönüştürür (Geylan, 1992; 102).

b. İş Analizleri

İş analizi personel seçiminin en önemli konusudur. İş analizi her bir işin özelliği ve işin görüldüğü çevre koşulları gözlem ve inceleme yolu ile belirlenme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir (Üçok, 1993; 34, Geylan, 1992; 102).

c. Personel Bulma Çabaları

Personel bulma çabaları personel seçim işlemi ile ilgili kişilerin karşılaştıkları bir takım kısıtlılıklar vardır; bunlar başvuru yapan adayların içinden en iyiyi seçme zorunluluğudur. Bu zorluk eğer uygun ve yeterli bir başvuru aday grubu oluşturulamamışsa seçim başarılı olmayacaktır. Bu yüzden personel bulma çabaları etkinlikte önemli rol oynar (Geylan, 1992; 102).

d. Ahlaki Değerler

Bu etki personel seçmekle görevli uzmanda bulunması gerekli görev bilinci objektifliği, açıklığı gibi kişisel ve ahlaki değerler seçim işlemi etkileyecektir. Çünkü organizasyon dışardan gelen çevresel etkinin ve değerlerin etkisi altında kalmaktadır. Bu nedenle personel seçmekle görevli uzmanın bu değerlere yüksek bir seviyede sahip olması işlemin etkinliğini arttıracaktır (Geylan, 1992; 102-105).

e. Örgütsel Kısıtlayıcılar

Örgütsel kısıtlayıcıların en önemlisi bütçe ve politikalarıdır. Kısıtlamaların olmadığı örgütlerde personel seçim işlemi etkinliği artar. Fakat bu kısıtlamaların olmaması maliyetleri arttırarak verimliliği düşürür.

II. KISIM

PERSONEL SEÇİM SÜRECİ

2.1. PERSONEL SEÇİMİNİN NİTELİĞİ

Personel seçiminde ilk ve en önemli adım arzu edilen elemanların açık bir profillerinin çıkarılması ve herkesin ortak bir fikir birliğine sahip olmalarıdır (Cattringer, 1995; 21-22).

Personel seçim sürecinde subjektif faktörlerin önemli bir rolü olduğu gerçektir. Meydana gelen bu değişiklikleri açıklayan bu faktörlerin iş ilişkili olup olmadığını belirlemek ve böylece seçim işlemini kullanmayı içerir (Van, 1996; 9).

Personel seçim sürecinde belirli bir takım ölçülerin kullanılabilmesi için işletmede gerekli hazırlık çalışmalarının yapılması ve uygulama şeklinin açıkça belirlenmesi gerekir. Personel seçimi örgütün belirli bir departmanına verilmesinin yanında diğer departmanlarla bilgi alış verişi yapılmalıdır. Personel seçim işlemine geçilmeden önce personel ihtiyaçları, iş analizleri ve iş yükü analizleri yöntemiyle personel ihtiyaç saptanmalıdır. Bunun yanısıra işletmedeki mevcut personel ile yeni alınacak personel arasında mukayeseler yapılabilmesi için iş analizi yoluyla belirlemelerin yapılması gereklidir. Alınacak olan personelin sayısı ile müracaat edenlerin oranı arasında sayı açısından farklılığın olması etkin bir seçim için gereklidir.

Personel alımında iş için müracaat edenler hakkında bilgi edinebilmek için yöntemler uygulanır. Burada amaç yapılan iş analizi ile personelin niteliği arasında bir karşılaştırma yapma imkanına kavuşmaktır. (Şenatalar, 1975; 109-111)

İşletmeye ve işin niteliklerine uygun personelin seçilerek işletmeye kazandırılması işletmenin rekabetçi avantajlı yakalanmasında çok önemli rol oynayacağı gibi uygun personelin seçilememesi durumunda hem örgüt ve hem de personel açısından çeşitli zararlara yol açabilecektir. Gerçekçi bir seçim sistemini uygulamayan işletmenin hem birey hem de örgüt açısından bir takım sakıncaları da beraberinde getirir. Bu zararları şöyle sıralayabiliriz. (Öztürk, 1995; 42-43)

a. Örgüt açısından

- İş kazaları artar

- Fireler artar
- Personel devir hızında artma (İşten ayrılma ve çıkarılmalar)
- Maliyetler artar
- Eğitim için harcanan maliyet ve zaman boşa gider
- Motivasyonda azalma meydana gelir
- İkliminde bozulma başlar
- Verimlilik azalır

b. Birey Açısından

- Personelin yeteneklerinin üzerinde bir iş için seçildiğinde başarısızlık ve sonucunda bunalım başlar

- Personelin yeteneklerinin eğitiminin altında bir işe seçildiği zaman işi benimsememe, ciddiye almama gibi konularla karşı karşıya kalabilir.

- Kişinin moralinde azalma meydana gelir
- Kişinin işten aldığı tatmin oranı azalır
- Personelin işe bağımlılığı azalır
- Ve bütün bunların sonucunda verimsizlik ve örgütün başarısızlığı meydana gelir.

2.2. PERSONEL SEÇİM SÜRECİNDE YAPILMASI GEREKLİ ÖN ÇALIŞMALAR

İnsan kaynakları departmanı seçim süreçlerinde bazen haftalar hatta aylar harcanır (Rochman vd 1990; 244). Bunun nedeni seçim sürecinin etkinliği ile firmanın etkinliğinin birbirleri ile olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır.

Personel seçim aşamaları amacına ulaşabilmesi için işin özelliklerinin ve gerekliliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için personel kaynaklarının (iç ve dış) belirlenmesi ve bir takım özendiricilerin kullanılması gerekmektedir. Bunu da personel seçim sürecinden önce yapılması gerekli olan ön çalışmalarda belirlemek durumundayız.

Bu ön çalışmalar:

-İş analizi

-Personel planlaması

-Personel kaynaklarının belirlenmesidir.

2.1.1. İş Analizi

Personel seçim aşamasından önce yapılması gerekli olan, iş analizi ve onunla ilişkili diğer işlemler seçim süreci içinde ön çalışmadır. Seçim sürecinin beklenen ve istenen verimliliği sağlaması için organizasyondaki işler hakkında bilgi sahibi olunulması gereklidir. (Sözen 1973; 30)

Organizasyonda yapılacak her bir iş için niteliğinin ve işin görüldüğü çevresel faktörlerin gözlem ve inceleme yolu ile belirlenerek, bunlarla ilgili bilgilerin yazılı bir form haline getirilmesi işlemi olan iş analizi her bir işe ilişkin görev ve sorumlulukların analiziyle iş tanımlarının hazırlanmasını içermektedir. (Yarahoğlu, Yarahoğlu, 1990; 403-404)

Personelin işe alınabilmesi için bazı kriterlerin belirlenmesi gerekir. Organizasyonda işlerin istenen biçimde yerine getirilebilmesi için belirlenen bu kriterler yardımıyla aranan niteliklerin alt düzeyi saptanır. Bu nitelikleri saptamak içinde adı geçen işe ilişkin faaliyet ve sorumlulukların incelenmesi gerekir. İşin bu şekilde niteliklerine ayrılmasına (incelenmesine) iş analizi denir. (Cemalcılar vd 1975; 260-261)

İş analizi spesifik bir işle ilgili sorumluluklar ve operasyonlarla ilgili bilgi toplanması ve çalışma proseslerinin belirlenmesidir. (Lowrence, 1993; 114)

İş analizleri adı verilen işlerin incelenmesi sırasında işlerin özellikleri ile işleri oluşturan ve bütünleyen veriler derlenerek tüm iş gerekleri bilimsel ve gerçekçi olarak ortaya çıkarılmaktadır. İş analizlerinin yapılması sırasında, gözlem, anket ve mülakat yöntemlerinden yararlanılmaktadır.

İş analizleri bütün çalışanların verimliliğini artıran iş düzenlemeleridir (Foster, 1993; 21).

Yukarıdaki tanımlamalar göz önüne alındığında organizasyon açısından iş tanımlamalarının örgütün yönetim süreçleri üzerindeki etkilerini şöyle sıralayabiliriz. (Şimşek, 1995; 263-264, Lawrence, 1993; 124-125)

1- Personel sağlama ve seçme süreci: İşin özellikleri işletmeye başvuran kişiler için birer kriterdir. Ve seçim işleminin temelini oluşturur.

2- Eğitim: Görevin tanımında kullanılır.

3- Üretim standartlarını saptanması ve ücret yönetimini düzenleme

4- Başarı değerlendirmelerinde

5- Yer değiştirme ve yükselmelerde

6- Yakınmaları gidermede

7- Çalışma koşullarını düzenlemesini olanaklı kılmak

8- İşin yeniden planlanması

Personel yönetimi açısından iş analizinde şu sorulara cevap aranır (Öztürk 1995; 8).

- İşin gerekleri nelerdir.
- İş ne zaman yapılır
- İş neden yapılır
- İş nerede yapılır

Personel seçim işleminde iş analizlerinin önemi büyüktür. İş analizi hem işlerin niteliklerini ortaya koyar hem de işi yapacak olan kişinin niteliklerini ortaya çıkarır. Bu açıdan iş analizi yapacak olan kişinin işletmenin amaçlarını ve girdilerin mahiyetlerini bilmesi gerekmektedir. İş analizinin içerik olarak yukarıda bahsettiğimiz gibi iki unsuru vardır. Bunlar “Görevin unsurları, Görevin nitelikleridir.” Görevin niteliklerinden kastedilen işi yapacak olanda bulunması gereken özelliklerdir.

İş analizinin yapılabilmesi için bu konuda uzman bir kişinin “İş analizi formu düzenlemesi zorunludur. Bu iş analizi formu şu bilgileri içerir (Öztürk, 1995; 9).

- İşletmenin unvanı

- İş analizi yapan kişi yada kişiler
- İşin yapıldığı bölüm
- İşin unvanı
- Personelin ilk amirinin unvanı
- İşin özeti
- İşin yapılış biçimi
- İş için kullanılan, malzeme, araç-gereç, yarı mamul
- Görev ve sorumluluklar
- Bireysel özellikler
- İşin gerektirdiği deneyim.
- Analizi kontrol edenler ve düzeltmeler

2.1.1. İş Analizi Teknikleri

Yukarıda görüleceği üzere iş analizi yapılacak iş ile ilgili bilgilerin toplanması sürecidir. Bu bilgilerin toplanmasında kullanılan teknikleri aşağıdaki gibidir (Öztürk, 1995; 10).

- a) Gözlem Tekniği.
- b) Görüşme Tekniği.
- c) Anket Tekniği.
- d) Teknik Raporlar ve Kayıtların İncelenmesi.
- e) Filmler.
- f) Kritik Olayların İncelenmesi.

Sınıflamaya göre ise;

1- Gözlem Tekniği

Örgüt ile çalışanların çalışma süreçleri içinde personelin işi nasıl yaptığını bizzat görerek gözlemlenme yolu ile elde edilen yöntemle belirlenir. Gözlem yapan kişi bunları kayıtlara geçirir. Yapılan gözlemin çok uzun süreli olması gerekir. Yoksa

çalışanların dikkati dağılıp işi gereği gibi yapmayabilir. Gözlem yöntemi iş analizinin için tüm bilgilerin elde edilmesinde tek başına yeterli değildir. Gözlem tekniği ile basit işler hakkında bilgi alınabilir (Öztürk, 1995; 10).

2- Görüşme Tekniği

Bu teknik, iş analizinde işin gözlemlenmesinden, sonra iş analizinin tamamlanmasında faydalı bir rol oynar. Görüşmenin yapıldığı çevresel ortam ve görüşmecilerin belirlenmesi görüşmeyi yapan tarafından belirlenmesi gerekir. Görüşme tekniğinin etkin olabilmesi için aşağıdaki birtakım ilkelere uyulması gerekmektedir (Flippo, 1984; 117).

- İş analizi yapan kişi kendisini işi analiz edilen personele tanıtmalı ve hangi amaçla orada bulunduğunu belirtmelidir.

- Analistin çalışanlarla ilişkilerini takım ruhu çerçevesinde, arkadaşça, analiz edilen kişiye yaklaşımlı ve kendini beğenmiş bir tavırdan uzak durmalıdır. Yoksa geçerli ve ilgili almayabilir.

- İş analizi sırasında işin nasıl yapıldığı konusunda personele müdahalede bulunulmamalıdır.

- Analist, iş analizini belirli bir programa dayandırmalıdır. Analistin toplaması gereken bilgiler iş için gerekli bilgi ve becerilerdir.

- İş analizi amacıyla yapılan bilgi toplama işleminde elde edilen bilgiler yorumlanmalı ve örgütte diğer personellerle karşılaştırma yapılmalıdır.

3- Anket Tekniği

Bir konu hakkında belirli bir amaç için belirli kişilere yöneltilmiş soru listesine anket denir. Bu teknikte hem personelden hem de gözlemcilerden işin her evresi için ve işin gerçekleştirildiği çevreyi kapsayan sorulara yanıt vermeleri istenir. Bu yöntemle işin ve çevrenin etkileri ile ilgili bilgiler elde edilmektedir (Öztürk, 1995; 11).

Anket Tekniğinin başarılı olabilmesi için;

- Anketin elde edinilmesi düşünülen bilgileri eksiksiz bir şekilde kapsayıcı nitelikte olmalıdır.

- Anket sorularının cevaplayanların tümünün anlayabileceği bir nitelikte olması gerekir.

- Anketin iyi anlayabilmesi için anketin cevaplandırılabilmesi hakkında bir açıklama yer almalıdır.

- Anket soruları yapı ve içerik açısından sınıflandırılmalıdır.

- Anketi cevaplayanların kendi görüşlerini de belirten bir bölüm ayrılmalıdır.

4- Teknik Rapor ve Kayıtların İncelenmesi

Analizi yapılan işlere ilişkin yönergeler, teknik bilgiler eğitim araçları, performans kayıtları, üretim miktarları, üretim kayıplarına ilişkin bilgiler ile normal olmayan çalışmalar sonucu doğan bazı aksaklıklar hakkında veriler raporlardır. Örneğin bir makinanın bozulmasına neden alan kullanım hataları gibi.

5- Filmler

Bir çeşit sistematik gözlem çeşididir. Bu teknik pahalı olmakla beraber, iş etkinliklerini tümüyle göstermesi açısından yararlıdır.

6- Kritik Olayların İncelenmesi

Başarılı ve başarısız çalışanların saptanmasında rol oynayan “kritik olayların” incelenmesidir. Bu teknik 2-3 hafta gibi bir zaman aldığından pratik bir yöntem olarak kabul edilmeyebilir.

2.1.1.2. İş Analizi Sonucunda Elde Edilen Bilgilerin Kullanıldığı Yerler

Örgütte insan unsurunun yönetimi personel departmanının görevidir. Bu bölümün en önemli görevlerinden biri de iş analizleridir. Örgüt iş analizleri sonucunda sağladığı bilgilerden aşağıdaki konularda yararlanabilir (Flippo, 1984; 124).

İşe alma ve seçme, eğitim, iş değerlendirme, başarı değerlendirme, kariyer geliştirme, organizasyon (örgütsel yapı), danışma, işe alıştırma, çalışma ilişkileri.

Bu bilgilerden hareketle işletmeye seçilecek olan elemanların bireysel özelliklerinin saptanması bu bilgilere göre düzenlenecek iş tanımlarının yapılması ve bireysel özelliklerin belirlenmesi ile gerçekleştirilecektir (Öztürk, 1995; 13).

2.1.1.3. İş Tanımı

İş analizini izleyen ilk adım iş tanımlarıdır. İş tanımı iş analizi ile sağlanan bilgiler ile bir işin görev yetki, sorumlulukları, işin yapılış şekli ile dizinin belirlenmesidir (Filippo, 1984; 118).

İş analizi yapıldıktan sonra, iş tanımlaması denilen bir rapor hazırlanır. Bu rapor işin kimliğini, ayırıcı özelliklerini, yapılacak özel görevleri, için örgütteki başka işlerle olan ilişkilerini, araçların nasıl kullanılacağını, becerilerin nasıl kullanılacağını ve işe ilişkin özel görev ve sorumlulukları belirtir. İş tanımlamalarının amacı yöneticiye personelin işe alımından, eğitimine ve yükseltilmesine varana kadar çeşitli konularda yardımcı olmasıdır (Can, Tecer, 1978; 121).

İş analizi sonucunda elde edilen verilerden işin unvanı, tanımı ve faktörlere göre faktörlerin yer alacağı iş değerlendirme formları hazırlanmaktadır (Bingöl, 1993; 35).

İş analizleri sonucunda elde edilen verilerden yapılan tanımlamalar kısa olmalı yoruma fazla yer bırakmamalı, iş itam ve kesin bir şekilde tarif etmeli ve ifadelerde şimdiki zaman kullanılmalıdır.

Bir iş tanımında şu bilgilere yer verilmelidir. (Palmer Winters; 1993; 48 – 49).

- İşin adı.
- Organizasyon içindeki fiziksel ve örgütsel yapı.
- Yapılış amacını gösteren bir özeti.
- İşin düzeyi, bağlı olduğu ve denetlediği mevkiler.
- Özel görev ve sorumluluklar (her birinin gerektirdiği zamanın toplam iş zamanına oranı dahil).
- Çalışma koşulları (iş saatleri, ücret, ek işler, özel ve alışılmamış çevre koşulları gibi).

İŞ TARİFİ

(Sınıflandırılmış Elemanlar İçin)

Ünvanı: Sekreter

Tarih: Şubat 1987

İş Kodu: 0008

İşin Tarifi

Eleman karmaşık büro işi yapıyor. Görevler normal olarak iyi tanımlanmış prosedürler içinde yerine getiriliyor. Bazen rutin işlerin dışına çıkıldığı oluyor. Sözlü ve yazılı iletişim sırasında bağımsız inisiyatif kullanmak gerekebiliyor.

İşin Görevleri

- 1- Bütün büro araçlarını kullanmak.
- 2- Dikte edilenleri yazmak.
- 3- Dosya tutmak.
- 4- Satın alma isteklerini ve siparişleri yazmak, büro malzemelerini kontrol etmek.
- 5- Gizli bilgileri saklamak.
- 6- Başka departmanlarda çalışanların bordroları için zaman çizelgelerini doldurmak.
- 7- Ziyaretçileri karşılamak, postayı almak.
- 8- Şirket politikasını ilgilendirmeyen konularda dışardan gelen sorulara cevap vermek ve bilgi sağlamak.
- 9- Daktilo yazmak, stenoyla not tutmak, bilgi toplamak ve dağıtmak.
- 10- Malzeme ve teçhizatı teslim almak ve teslim etmek.
- 11- Çalışma zamanının küçük bir kısmında stajyerlere ve geçici elemanlara gözlemcilik yapmak.
- 12- Mali kayıtları tutmak, nakit almak ve vermek.
- 13- Toplantı, konferans ve gezi çizelgelerini yapmak.

Ünvan: _____ İş Kategorisi: _____		
Rapor Alıp Vereceği Konumlar: _____		
Eğitim:		
Deneyim:		
Beceriler:		
Gerekli Fiziksel ve Zihinsel Çaba:		
İşe Özgü Nitelikler:		
_____	_____	_____
Eleman	Onay	Tarih
_____	_____	_____
	Onay	Tarih

Şekil 1. İş Tanımı Formu (Palmer, Winters, 1993; 48-51).

Şekilden de görüldüğü gibi bir iş tanımı formunu okuyanın işi anlamasını kolaylaştıracak şekilde düzenlenmeli ama personel işi yaparken kendi bir takım inisiyatifler kullanımına izin verilir şekilde olmalıdır.

İş tanımları özellikle personel seçiminde örgütün kullanımı için faydalı bilgiler sunar. Bu açıdan iş tanımlarının personel seçiminde özel bir yeri vardır.

İş tanımlamalarında ayrıntıların düzeyi önceden saptanmalıdır. İş tanımı örgütün deneyimi ve bilgi birikiminin bir ürünüdür.

- İster iş analistinden faydalanılsın, isterse faydalanılmasın, iş tanımlamaları yazılı formlar halinde hazırlanmalı ve görevleri tam olarak içermesi bakımından üst tarafından gözden geçirilmelidir (Eren 1996; 176).

Personel seçimine hazırlık çalışması olan iş tanımı gereği gibi yerine getirilirse oldukça faydalıdır. İş tanımları herşeyden önce “iş gereklerinin” geliştirilmesinde ilk kaynaktır. İşin yapılması sırasında zamanla oluşabilecek esneklikler hemen iş tanımlamaların yansıtılabilirse personel özelliklerini belirleme açısından güncel kaynak olma özelliğini korur (Öztürk, 1995; 15).

2.1.1.4. İş Gereklere

İş tanımı iş ile ilgili verileri açıklarken iş gerekleri de personelle ilgili özellikleri belirtir. İş gerekleri; bir işin yapılabilmesi için bu işi yapacak kişide asgari bulunması gereken özellikleri belirtir. Bu özellikleri; eğitim, tecrübe, zihni ve bedeni yetenekleri, sorumluluk, çalışma şartları, uyum ve ilişki kurabilme düzeyini kapsar (Mucuk, 1996; 340).

İş gerekleri, işin yapılabilir düzeyde gerçekleştirilebilmesi için personelde bulunması gereken özelliklerin ne olduğunu, çalışandan ne beklenildiğini belirtir (Başar, 1192; 48).

İş gereklerini bir başka tanımlama ise, iş için olabilecek en iyi personeli tanımlama durumudur. Bur da tanımlanan personelin, eğitimi, yetenekleri ve önceki deneyimleri işine alınmaktadır (Rochman vd 1990; 243).

Etkin ve doğru bir şekilde hazırlanmamış iş analizi, iş tanımları ve iş gerekleri niteliği iyi olmayan kişilerin işe alınmalarına yol açabilir.

Bu yüzden iş analizi sonuna kadar iyi hazırlanmalı ve güncelliği sorunmalıdır (Erdoğan 1991; 12).

2.1.1.5. Başarı Standartları

İş başarı standartları iş analizi bilgilerinden elde edilen sonuçlarla geliştirilir. Etkin bir personel seçim sürecinin yapılabilmesi için başarı standartlarının belirlenmesi gerekir. Bunu personelin sahip olması gereken niteliklerle başarı standartları arasında bir ilişkin kurulabilmesini sağlamak için yapılmalıdır (Erdoğan 1991; 28).

2.2.2. Personel Planlaması

Organizasyonlarda personel ile ilgili ilk adım personel planı yapmaktır. Planlama, örgütler için kritik ve hayati öneme sahiptir. Eğer organizasyonlar iyi bir planlama yapamazlarsa günün birinde üretimi yapacak yeterli personeli bulamayabilirler. Bunun sonucu olarak da; organizasyonlar her yerde müşterilerini, tüketicilerini kaybederler (Rochman, vd. 1990; 241).

Personel planlaması globalleşen ve sürekli değişen çevresel, kültürel, ekonomik şartlar altında organizasyonun personeli ile ilgili ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir (Palmer, Winters, 1993; 32).

İşletmelerin üretim ve örgütsel amaçlarını güçlendirecek ve amacına ulaşmasını sağlayacak personelin özellikleri ve sayıları yönünden temin edebilme amacıyla yapılan planlama çalışmalarını personel planlaması denir (Geylan; 1992; 102).

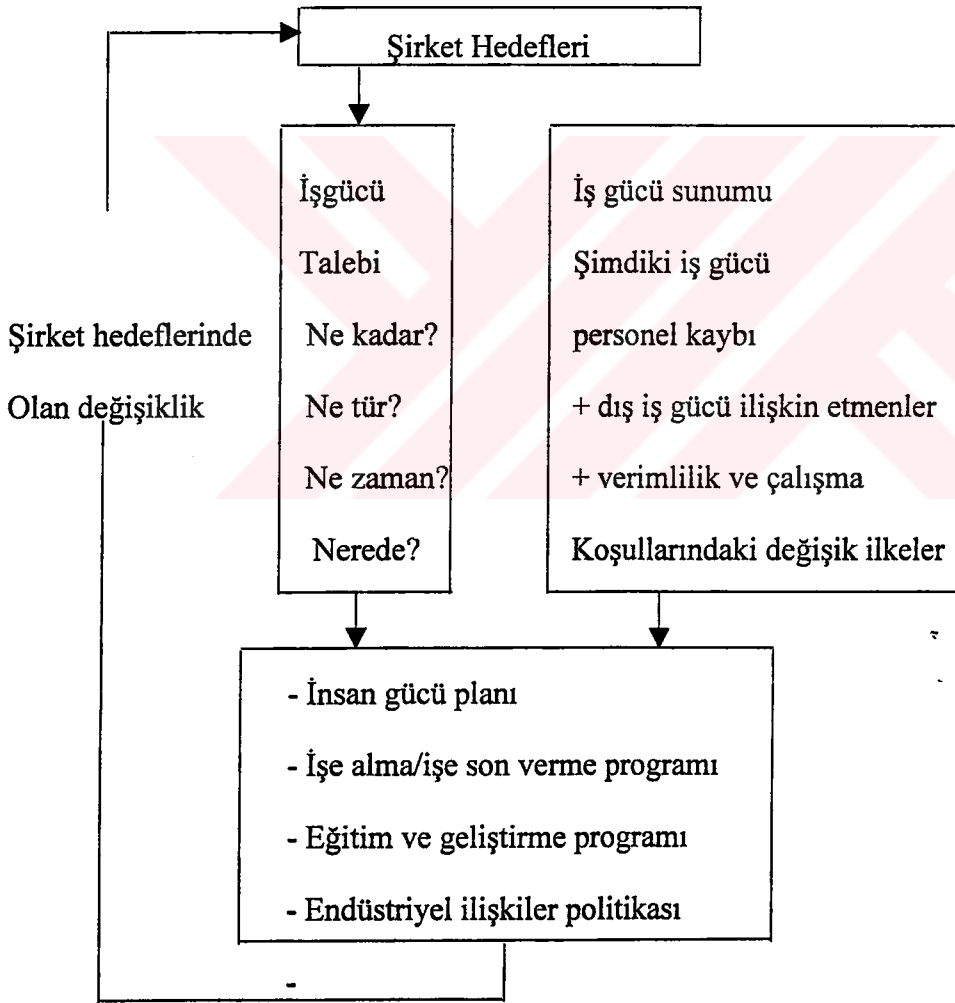
İşletmenin amacına uygun olarak, personelin nicelik ve nitelik yönünden istenilen zamanda sağlayabilmek ve sağlanan personelin etkin bir şekilde çalıştırılabilme amacıyla yapılan çalışmalara personel planlaması denir (Şahin, 1991; 352).

Üretim girdilerinden olan insanın globalleşen dünya ekonomisinde giderek önemi daha da artmaktadır. Organizasyonlara işgücünü kullanabilme yeteneklerini geliştirmelerinin yanısıra organizasyonun sürekli değişen şartlar altında gelecekteki

işgücü potansiyelini belirlemeleri ve planlamaları giderek artan bir öneme sahip olmaktadır. İşletmeler bu potansiyeli faaliyete geçirmeleri için seçim işleminden önce yapmalıdırlar. Personel planlaması her seviyedeki personelin belirlenmesi olarak düşünülebilir.

İstenilen nicelik ve nitelikteki personel sayısının kısıtlı oluşu diğer üretim girdileri arasında kendiliğinden oluşan etkinlik ve verimlilik sağlayıcı bir unsur olmaması organizasyonları personel kaynaklarını planlama yapmaya zorlamaktadır. Personel planlaması ile kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasına ve geleceğin kontrol altında tutulmasına çalışılmaktadır (Şenatarlar 1975; 88).

Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları olan planlamasının örgütler açısından önemini Şekil 2’de gösterebiliriz.



Şekil 2. İnsan Kaynakları Planlama Süreci (Graham, Bennet 1992; 84).

Bir işletmede işletme yönetiminin başarısı mevcut kaynakları en doğru şekilde yönetebilmesine bağlıdır. İşletmede diğer kaynaklar ne kadar etkin ve verimli kullanılırsa kullanılsın yeterli sayıda nitelikte eleman çalıştırılmaması durumunda istenen sonuç alınamayacaktır. Diğer taraftan yeterli nitelik ve sayıda eleman çalıştırılırsa bile belli bir müddet sonra ölüm, emeklilik başka bir işletmeye transfer alma ve istifa gibi nedenlerden dolayı işletmelerden ayrılmalar olacak veya işletmenin genişletilmesi veya sürekli gelişen teknolojiye göre üretim yapılması gerektiği için bu teknolojik yeniliğe ayak uydurabilecek yeni elemanlara ihtiyaç duyulacaktır. İşte bu nedenlerden dolayı örgütlerin insan gücü planlamasını yapmak zorundadırlar.

İnsan gücü planlamasında birçok değişken gözönüne alınmalıdır. Çünkü insan kaynakları planlaması devamlı bir süreç olup, yeni buluşların nüfus artışı ve hareketlerinin değişmeye ve gelişmeye karşı mukavemet eğilimlerinin, ürüne karşı yani taleplerin, diğer işletmelerle rekabetlerinin ve çeşitli mevzuat düzenlemelerinin hesaba katılmasını gerektirmektedir.

2.2.2.1. Personel Kaynakları Planlamasının Amaçları

İnsan kaynakları planlamasının amacı gelecekte belirli spesifik bir zamanda elde edebilecek doğru personel yetenekleri ile donatılmış insanları arzu edebilmek için yapılır (Lawrence 1993; 125).

İnsan kaynakları planlamasının amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Öztürk, 1995; 16-17).

1. İnsan kaynakları planlamasının öncelikli ve birinci amacı mevcut bulunan insan gücünün sayı ve özellikleri konusunda bilgi vermektir. Bu işletmenin kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanımını sağlayarak beklenilmeyen olaylara karşı kaynakları güncel tutmak.

2. Gelecek için insan gücünü belirlemek. İnsan gücü için plan yapmayan bir işletme ne personel ihtiyaçlarını karşılayabileceğini nede genel amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştiremeyeceğini görecektir.

Personel planlaması, işletme bünyesine dahil etmek istediği her düzeyde personel için gereksinimini belirledikten sonra, piyasa koşulları ve örgütün personel

politikası ne olacaktır? Bu değişme doğrultusunda gerekli olacak ek özelliklere ihtiyaç var mıdır? İşletmenin değişen çevresel faktörler ile beraber gelecekte alacağı yapı ile personelin yaş, cinsiyet ve temel eğiti gibi özelliklerini ne yönden etkileyecektir? Gibi sorulara cevap aramalıdır.

İnsan kaynakları planlamasını yapacak olan kişilerin personel planlamalarında üzerinde durmaları gereken konulardan biri de çevresel, teknolojik, kültürel değişimin iyi takip edilmesi ve işletmenin amaçlarına katkı yapacak bir düzeyde benimsenmelidir. İşletme personel planını etkin bir şekilde yapıp uygulamaya koyarsak, bunu sürekli yapabilirsek artık işletmenin gelecekteki personel ihtiyacı ile şimdiki arasında bir kıyaslama yapabilir.

2.2.2.2. Personel Planlamasının Hedefleri

Bir organizasyon dış kaynaklardan nitelikli eleman bulabilmek için sadece şansa güvenemez. Mevcut ve gelecekteki işler için nitelikli ve yetenekli elemanların araştırılması ve böyle elemanları organizasyona çekmek için planlar hazırlanması ara vermeden sürdürülen bir faaliyet olmalıdır. Bu, örgütün elinin altında ihtiyaç hissettiğinde işe alabileceği bir personel stokunun bulunmasını sağlayacaktır. Bu açıdan insan kaynakları planının hedeflerini şöyle sıralayabiliriz (Palmer, Winters, 1993; 34).

1- İnsan kaynaklarının özel ve genel ihtiyaçları ile ilgili uzun dönemli ve kısa dönemli tahminler yapmak.

2- Personeli örgütte tutmak ve etkinliklerini yükseltmek için onların ihtiyaçlarını karşılamak.

3- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımları yeterli ölçüde geri dönmesini sağlamak.

4- İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla bütün olarak organizasyonun faaliyetleri arasında ilişki kurmak.

5- Organizasyonun istihdam fırsatları ile ilgili yasalara uyum göstermesini kolaylaştırmaktır.

İnsan kaynakları planlamasının başarıya ulaşabilmesi için organizasyonun orta vadede gerçekleşebilecek bazı noktaların göz önünde bulundurulması gerekir (Öztürk, 1995; 18-19).

- İşletmenin mali kaynaklarında olabilecek değişimler
- İşletmenin personel politikasında olabilecek değişimler
- İşletmenin genel planlarında meydana gelebilecek değişiklikler
- Personeli etkileyecek yasal değişiklikler
- İşletmenin büyüme ve küçülme durumları
- İşletmenin yenilenme ihtiyaçları

2.2.2.3. Personel Kaynaklarının Belirlenmesi

Organizasyonun personel gereksinimini hangi kaynaklardan temin edeceğini bilmesi ve buna ilişkin politikaların saptanmasıdır (Alpugan, vd 1993; 438).

Personel gereksinimi işletmede mesleki açıdan yetişkinlik ve iş tecrübelerine göre belirli işlerde çalışacak olası kişilerin bulunması ve bu kişilerin işletmede çalışmaya teşvik edilmesi için yapılan işlemler olarak tanımlanabilir. Personel tedarikinin amacı işletmeye en üst düzeyde katkı yapabilecek kişilerin bulunması ve bunların çalışmalarının sağlanmasıdır. (Şenatalar, 1975; 105, Başar, 1992; 20-21, Şimşek, 1995; 254).

Personel kaynaklarının belirlenmesinde eğer işletme belirli niteliklere sahip, yeterli sayıda bir aday grubu oluşturamamışsa bu adaylar arasından yapılan bir seçim başarılı bir seçim olmayacaktır. Bu açıdan personel buluma çabaları seçimin etkinliğinde önemli rol oynar (Geylan, 1992; 102).

Başka bir yaklaşımla personel kaynaklarının belirlenmesini açık iş için gerekli olan personel sayısını arttırmak olarak da tanımlanabilir. (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1989; 112).

Personel kaynaklarının belirlenmesinde esas sorun gerekli alan personelin işletme içinden mi yoksa işletme dışından mı karşılanacağı sorunudur. Bunu belirleme işletmenin yönetim felsefesi, amaçları, belirleyici rol oynayacaktır.

İşletmenin değişik kaynakları kullanmasındaki amaç işletmenin etkinliği için daha fazla aday grubunu oluşturup seçmektir (Alpugan, 1988, 180).

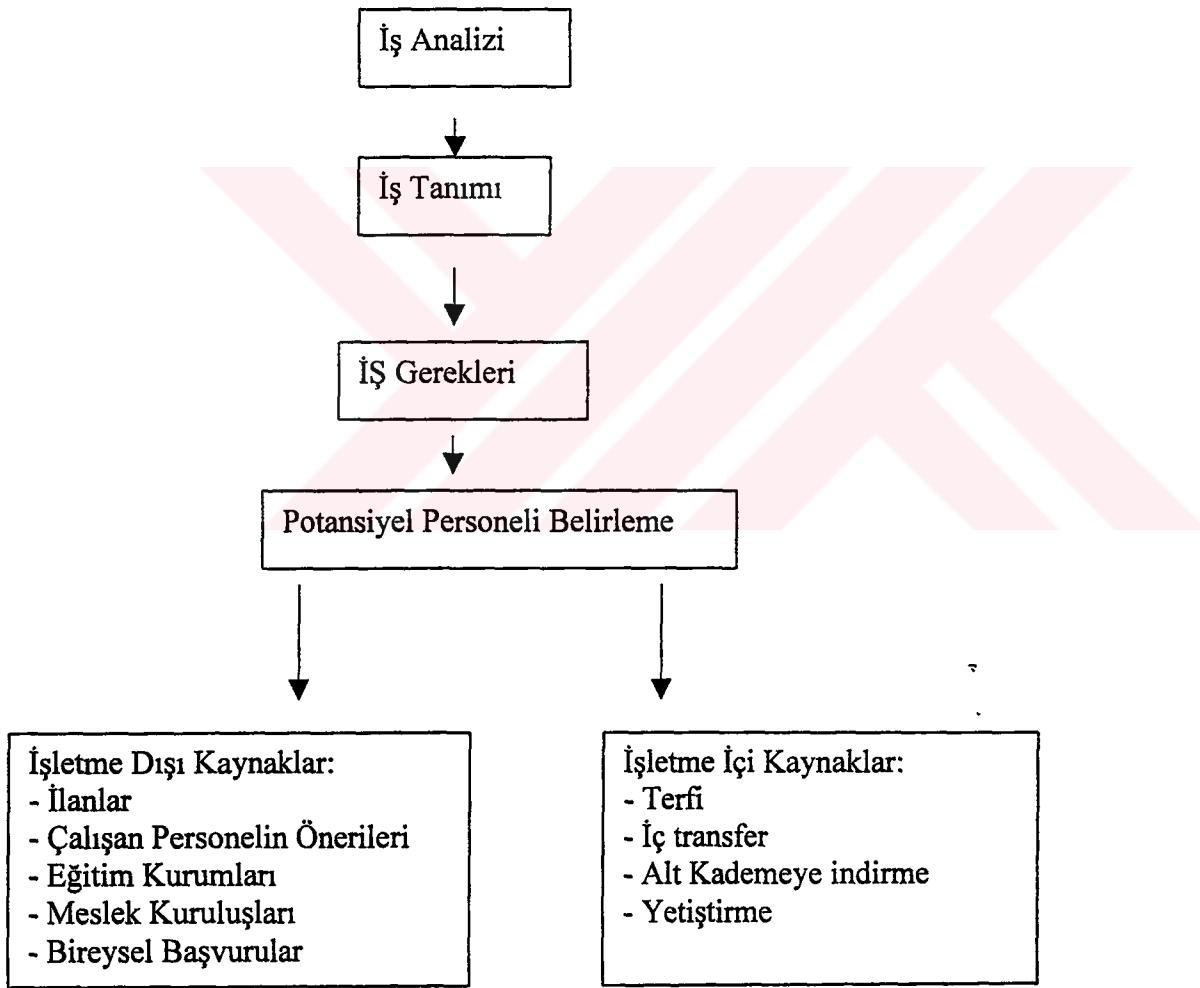
2.2.3. Personel Tedarik Kaynakları

Genellikle işletmeler personel tedariklerini iki kaynaktan sağlama yoluna giderler. Bunlar;

1- İç Kaynaklar

2- Dış Kaynaklardır

Şekilde 3'de görüleceği gibi bir işletmenin personel tedarik etmede başvurdukları kaynakları ve bundan önceki aşamaları görebiliriz.



Şekil 3. Personel Seçimi Ön Hazırlıkları ve Personel Kaynakları (Öztürk, 1995; 20)

2.2.3.1. İç Kaynaklar

Doğal olarak belirli bir sürede kurulmuş faaliyet gösteren bir işletme personel gereksinimi olduğunda iç kaynaklara müracaat eder. İç kaynaklar personel kayıtlarının, iş gören envanterinin ve değerlendirme formlarının gözden geçirilmesi yoluyla araştırılır.

İşgören sağlanması söz konusu olduğunda ilk akla gelen kaynak boşalan işlere aynı işletmeden alt basamakta bulunan iş görenlerin atanmasıdır. Böyle bir yolun izlenmesi personel politikasının bir gereği olabilir. Böyle bir politikayı işletme benimsemişse eleman gereksiniminde hemen iç kaynağa müracaat eder.

İş gören seçiminde önce iç kaynaklara önem verilmesi örgütte çalışanlara yetenek ve becerilerine göre yükselme imkanı tanıyacağından çalışanları motive eder. Bu açıdan iç kaynağın kullanılması hem örgütte bütünlük, ve hem de sosyal açıdan bir iyileşme sayılır. Aynı zamanda seçim için harcanacak zaman ve maliyet avantajı sağlar. Diğer taraftan dışarıdan alınacak olan eleman uyum sağlama ve koşullara uyarlanması için harcanacak maliyetlerden de kurtulur (Kutlu, 1992; 124).

İşletme ihtiyaç duyduğu personeli, iç transfer terfi gibi yollarla bünyesinden sağlayabilir (Mosley, Megginson, Pietri, 1986; 300).

İşletme içerisinde yapacağı avantajların yanısıra bazı dezavantajlara da sahiptir. Terfi olmayanların morallerinde bozulma meydana getirecek ve yükselmeyen personel yükselbilmek için devreye baskı unsurunu sokabilecektir.

2.2.3.2. İşletme Dışı Kaynaklar

İşletme içinde oluşan boş pozisyonların her zaman işletme içinden doldurulması muhtemel değildir. Bazen işletmeler bu kadrolarını dışardan personel istihdam ederek karşılamak zorundadırlar. Bu yönteminde avantaj ve dezavantajları mevcuttur (Öztürk, 1995; 20).

İşletme dışı kaynaklardan personel temin edilmesi işletmeye taze bir bakış açısı getirir. Dışardan iyi yetişmiş bir personelin alınması ona verilecek olan bir eğitimden daha yararlıdır. Ancak seçim sırasında isabetli ve etkin olmak gereklidir. İşletme dışından kişilerin alınması işletme içindeki kişilerin moralini bozup motivasyonu ve verimliliği düşürebilir. İşletme dışından elemanın alınması

personelin işletmeye adaptasyonunda uzun süreler gerektirebilir. Buda işletme için hem zaman hem de maliyet kayıplarına neden olabilir.

Organizasyonlar işletme içinden mi işlete dışından mı personel gereksinmelerini karşılayacaklarını iyi planlamalı ve bunun için gerekli olan bilgi birikimine ihtiyaç duymalıdır.

2.3. PERSONEL SEÇİM AŞAMALARI

Organizasyonlarda iş tatminsizliklerindeki artma ve şirket kalitesini artması için pek çok neden bulunmaktadır. Ama bu nedenlerden daha da önemlisi organizasyonların nasıl personel alacaklarını bilmeleri en önemli sorundur. Bu nedenle örgütler sık sık alım işlemlerinde başarısız olurlar (Decamp, 1992; 44-47).

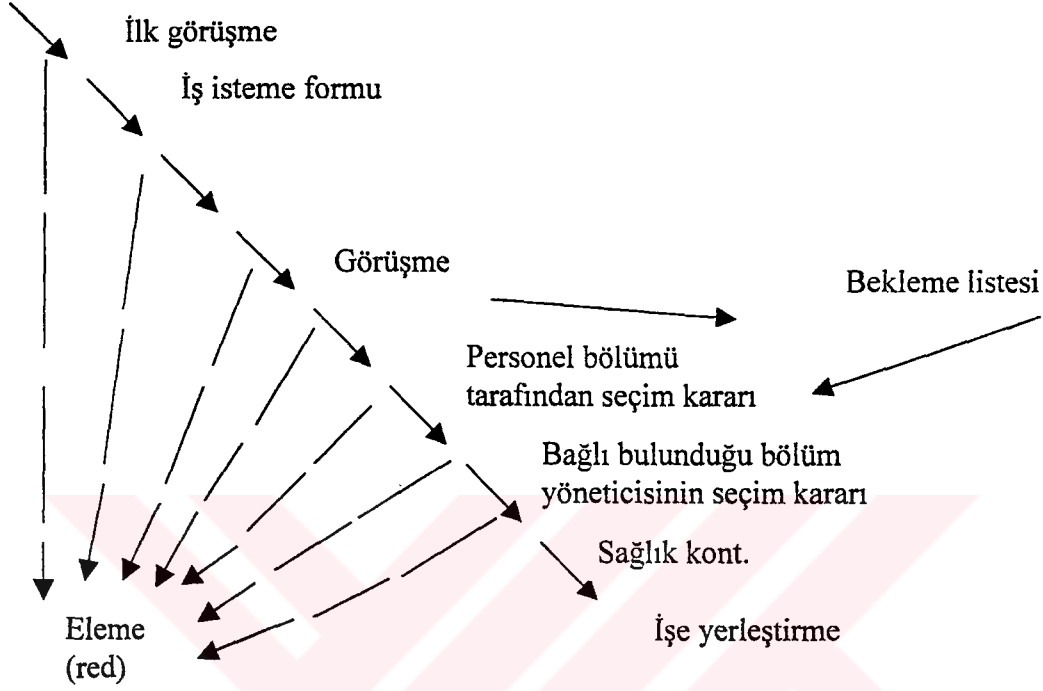
Personel seçimi işlemi işgücü piyasasının arzı ve iş arzı arasında dalgalanmalarına bağlı olan bir işlemdir (Öztürk, 1995; 27, Palmer, Winters 1993; 71).

Personel seçimi insana bağlı bir işlem olduğundan insanı tanımadaki zorluklar personel seçim işlemi yakından etkileyecektir.

Organizasyonların uygulayacakları seçim aşamaları organizasyonun büyüklüğüne ve küçüklüğüne göre de değişecektir. Küçük işletmeler genellikle şekil 4'de de belirtildiği gibi bu aşamaların tümünü kullanmaya bilirler. Bu işletmeler genellikle informal yolları tercih ederler. Ama büyük işletmeler daha çok eliminasyona dayanan çok adımlı bir seçim süreci izlerler (Glueck, 1983; 433).

Şekil 4'te görüleceği gibi işletmelerin genelde izledikleri metotları belirtilmiştir.

Adayların kabul edilmesi



Şekil 4. Personel Seçim Aşamaları (Sabuncuoğlu, 1998; 107).

Personel seçim işlemi daha öncede belirttiğimiz gibi önce bir hazırlık çalışması gerektirir. İş analizi, iş gerekleri gibi bunlar belirlendikten sonra aday toplama işlemi ile gerekli olan elemanın toplanması ve bu aşamadan sonrada şekilde belirtilen uygulamalar yürürlüğe konulacaktır.

2.3.1. Adayların Kabul Edilmesi

Adayların kabul edilmesi yazılı ve kişisel olmak üzere iki şekilde yapılır (Erdoğan 1991, 44, Geylan 1992; 104).

Yazılı başvuru isteğe göre resimli, adayın kendi el yazısı ile olabilir ve özel azı dokümanlar da bu yazılı formda istenebilir. Bu şekilde gelen yazılı başvurular seçim havuzunun potansiyelini meydana gerecektir. Başvuruların şahsen de yapılması istenebilir. Bu yöntem aslında daha verimli sonuçlar verebilir. Kişisel başvurular dinamik nitelikte olabilir.

Adayların kabul edilmesi aşamasında bir yetkili “Nezaket Görüşmesi” de yapar (Geylan, 1992; 104). Bu görüşme sırasında kişinin nasıl bir iş aradıkları, eğitim durumları gibi konularda bilgi edinilir.

2.3.2. İlk Görüşme

İç yada dış kaynaklardan işletmede boşalan görev yada görevlenen adayların yazılı yada sözlü başvuruları kabul edildikten sonra sıra, ilk görüşmenin yapılmasına gelir (Sabuncuoğlu, 1998; 108).

Bu görüşme gayet kısa yapılır. Amacı istenilen aranan niteliklere sahip olmayanları ayıklamaktır. Bu ilk görüşmede konuşma, anlatım, yeteneği gibi durumları anında değerlendirilir (Yalçın, 1991; 71, Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1989; 119, Kreitner, 1992; 24).

Adayları almadan ve özgeçmiş özetleri karşılaştırılmasından sonra danışman adayları görüşmeye alabilir. Görüşmeye almak için yargısal olmayan sorgulama ve bilgi toplamaya başvurulmalıdır (Kaufman, 1992; 9).

Gerçekten öngörüşme alınacak olan personelin ruhsal özelliklerini iyileştiren yapılandıran bir özellik taşıır (Campion, Palmer, Campion, 1997; 655).

2.3.3. İş İsteme Formu ve Araştırma

İlk görüşme sonunda elenenlerin dışında kalanların doldurmaları için iş isteme formu verilir. Yalnız bu formu tam anlamıyla işe alınma anlamına gelmez (Sabuncuoğlu, 1998; 108).

Seçim sürecinde sık sık kullanılan bir yöntemdir. Burda alınacak olan kişide aranan eğitim, durumu, daha önce çalıştığı yerler, bildiği yabancı dil referans olarak vereceği kişilerin kontrolü amacını taşıır (Megginson, Mosley, Pietri, 1986; 303).

Bu başvuru formunda ırk, milliyet, ve din ile ilgili sorular genellikle yer almaz yanıtlar işletmenin özelliklerine ve hedeflerine göre değerlendirilir (Yalçın, 1998; 71).

Şekil 5'te İş istek formu içeriği verilmiştir.

İŞ İSTEK BELGESİ

.....
..... A.Ş.

Fotoğraf

İŞ İSTEK BELGESİ

KİŞİSEL BİLGİ

Adınız :	Şirketimizde Nasıl Bir İş İstiyorsunuz?
Soyadınız :	
Adresiniz :	Sizi Tatmin Edecek Brüt Ücret: Günde TL. Ayda
İş Sigortası Sicil No.	Haber Verilecek Kişi:
Doğum Yeri : Doğum Tarihi :	Adı: Tel:
Uyuşgunuz : Medeni Durum :	Soyadı :
Şoför Ehliyetiniz Varsa No :	Adresi :
Çocuklarınız varsa sayısı :	
Çocuklarınızın Yaşları :	Akrabalık Derecesi :

İŞ İSTEK BELGESİ-İİ ÖĞRENİM DURUMUNUZ

EDTİM GÖRDÜĞÜZ KURUMUN ADI VE YERİ	ÖĞRENİM DÖNEMİ	ALDIĞINIZ ÖS-RENİM BELGESİ	DERECESİ						
İlk	19.. 19..								
Orta	19.. 19..								
Lise	19.. 19..								
Yüksek	19.. 19..								
İhtisas	19.. 19..								
Kurs	19.. 19..								
YABANCI DİL BİLGİNİZ									
BİLDİĞİNİZ YABANCI DİL	OKUMA			YAZMA			KONUŞMA		
	Orta	İyi	Çokiyi	Orta	İyi	Çokiyi	Orta	İyi	Çokiyi
İngilizce	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Almanca	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fransızca	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Öteki	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REFERANS VERECEĞİNİZ KİŞİLER									
Akrabalarınız hariç kişiliğinizi ve çalışmanızı tanıyan üç kişinin :									
ADI, SOYADI	ADRESİ			GÖREVLİ			TELEFONU		

İŞ İSTEK BELGESİ-III GEÇMİŞTEKİ GÖREVLERİNİZ

İŞYERİNİN ADI (En Sonda-stra ile)	Görevi-niz	Brüt Ücreti-niz	Çalışma Süreni-niz	Toplam Çalışma Süresi	Ayrılaş Nedeni
			19.. 19..		
			19.. 19..		
			19.. 19..		
			19.. 19..		
ASKERLİK DURUMUNUZ :					
.....					
İŞ DIŞI SERBEST ZAMAN UÇRAŞLILIKLARI :					
.....					
Bu belgeye yardım bilgilerin doğruluğunu izahhü egerm.					
			TARİH :		
			İMZA :		
.....					
.....					
.....					

Şekil 5. İş İstek Formu (Sabuncuoğlu, 1998; 109-111).

İş isteme formu için gerekleri ile adayın özellikleri arasında bir uyum olup olmadığını araştıran bir tanıma aracıdır. Ancak bu uygulanan adayın özel yaşamına aşırı biçimde karıştığı için adaylar üzerinde tedirginlik yaratır.

Bu nedenle sıkıcı ve aşırı soru yöneltmek yerine tanıtıcı ve öz bilgilerin alınması amaçlanmalı ayrıntılı bilgiler görüşme aşamasına bırakılmalıdır.

2.3.4. Testler

Personel seçimi bir engeller sürecidir. Başvuru sırasında adayın ise yetenekli olup olmadığı belirlenerek ilk eleme görüşmesi gerek kalmadan aday elenebilir. Bu aşamada elenmeyen aday ilk eleme görüşmesi sonucunda elenmesi olabilir. Bu süreçte de elenmeyen adayın bilgi ve özelliklerinin belirlenmesi gerekir. Buda adaya uygulanacak testler sonucu ortaya çıkarılacaktır.

Personel seçiminde bu testlerin tüm işletmeler tarafından mutlaka uygulanacağı gerektiği söylenemez (Öztürk, 1995; 31).

Yine personel seçiminde testlerin işletmelerin büyük ve küçüklük durumuna göre uygulanıp uygulanmayacağını belirleyen bir unsurdur (Flippo, 1984; 160).

Testler özellikle güvenilir olmalı, yanlış anlamalara aynı kimselere değişik zamanlarda uygulandığı zaman çeşitli anlamlara sebebiyet vermemelidir. Onun için testlerin iyi hazırlanıp kontrolden geçirilmeleri gerekir (Tortop,1989; 57).

Personel seçiminde test yönteminin kullanılmasının temel amacı bireyleri iş ve iş yerine uyarlamak, işçilere yapabilecekleri en uygun işi yaptırmaktır. İş ile işçi arasındaki uyumu ortaya çıkarmaya çalışır (Chruden, Sherman, 1980; 127). Bireyin işe uyumu için gerektirdiği düşünsel ve bedensel yeteneklere sahip olması ve işe ilişkin bazı kişilik değişkenlerini taşıması ile mümkün olurken, iş yerine uyumu istek ve beklentilerinin değer yargılarının ve psiko sosyal yapısının işyeri ile uyum sağlamasıyla mümkün olmaktadır (Sabuncuoğlu,1998; 112).

İşin gerekleri ile uyumlu olmayan testlerin ne kadar geçerli ve güvenilir bilgi sağlasa da yararlı olmayacağı yanlış seçim kararına yol açabileceğinde unutulmamalıdır (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1989; 120).

Personel seçiminde kullanılan test tekniklere vardır. Testler zeka, yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerini ortaya çıkaran testlerdir (Rochman Vd. 1990; 245).

1. Zeka Testleri

Adayın anlayış kavrama ezberleme gibi düşünsel yeteneklerini saptamaya çalışan test türüdür. Fakat bu test uygulamalarında genellikle bir puan sınırı konulduğundan bunun sonucunun tam inandırıcı olduğu söylenemez (Sabuncuoğlu 1998; 112, Geylan,1992; 108).

2. Yetenek Testleri

Yetenek testleri genel olarak alınacak olan personelin belirli işleri yapabilmek için sahip oldukları potansiyeli ya da bir kişiye belirli bir eğitim verdikten sonra istenilen işi yapıp yapamayacağını ölçer. Özellikle makinayı kullanmadan kişiler arası ilişi kurma yeteneğine kadar tüm özellikleri kapsar (Yalçın, 1998; 78, Sabuncuoğlu, 1998; 113). Bu testlerde kişinin neyi yapabileceği tespit edilmeye çalışılır.

3. Bilgi Testleri

Her işin gereği gibi yerine getirilebilmesi için belirli özelliklere sahip olması aranır. İşgören seçim aşamasında bu testin kullanılması alınacak olan personelde o iş ile ilgili bilgi seviyesi ölçülmeye çalışılır.

4. Kişilik Testleri

Kişilik, bireyin toplum içindeki öz benliğini ve saygınlığını yansıtır. Kişilik, bireylerin karakteristik özelliklerinin ve bu özellikler arasındaki ilişkilerin, kişinin diğer insanlara ve durumlara uyum gösterme yollarının incelenmesini kapsayan bir kavram olarak düşünülür (Erdoğan,1994; 234 – 235).

Bu nedenle iş gören işe alınırken onun kişiliğinin de örgüt performansını etkileyeceği göz önünde bulundurulur kişilik testleri yapılır.

Kişilik testleri işletmenin tercihlerine uygun kişilik tiplerini belirlemek ve bireyin yapacağı işin gerektirdiği kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla kullanılır.

Çünkü organizasyona alınan birçok kişi farklı kişilik yapılarına sahiptirler. Eğer kişilik özellikleri grup çalışmasına, sorumluluk alma duygusuna elverişli değilse örgütün performansını düşürecek ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkacaktır.

“İş gören seçimiyle ilgili görülen testler işletme tarafından saptanarak bir araya getirilir ve bu topluluğa test bataryası denir. Her işletmenin her için özelliğine göre bu bataryaların genişliği ve uygulama alanı değişir. Genel bir değişle, batarya sonuçları gereksiz olduğu durumlarda sıralama yöntemi uygulanır. Sıralama yönteminde adayın aldığı puanlara göre bir sıralama söz konusudur. O iş için kaç kişi alınacaksa en yüksek puandan itibaren sayılır ve gerekli iş gören alınır” (Sabuncuoğlu, 1998; 114).

Bu testlerin dışında kullanılan, motor algı, fizyolojik ve duyumsal testler vardır. Testler bütün işletmelerde kullanılmaz genellikle testler büyük işletmeler tarafından kullanılır.

2.3.5. Görüşme

İlk görüşmenin kısa öz eleyici niteliğine karşılık yapılan ikinci görüşme daha ayrıntılı ve seçime yöneliktir. Bu nedenle bu görüşmeye iş görüşmesi denir (Sabuncuoğlu, 1998; 114).

Personel seçim sürecinde görüşmenin önemli bir yeri vardır. Potansiyel iş görüşmeleri personelin işteki başarılarını tahmin etmeye yarayacak bilgileri elde etmek için fırsatlar sunar (Lindo, 1993; 17).

Görüşme tekniğini hemen hemen bütün orta ölçekli işletmelerin kullandığını bir yöntem olarak görebiliriz. Görüşme ile personel seçimi arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur (Erdoğan, 1991; 65).

Yeteneklerin belirlenmesi için yapılan görüşmenin bir süreci alınacak olanların bilgilerinin, yeteneklerinin ve kabiliyetlerinin değerlendirilmesine dayalıdır. İş gereklerinin önemi ile bir görüşmenin planlanması ve örgütsel beklentiler hayatı bir önem taşır (Blazey, Maclead, 1996; 47-56).

İş görüşmesi yapılırken hem istenen bilgiler elde edilir hem de iş için başvuran adayın kişiliğine ait bilgiler alınır.

2.3.6. Personel ve Bağlı Bulunduğu Bölümü Tarafından Seçim Kararının Verilmesi

Personel seçim sürecinde ilk görüşme testler ve ikinci görüşme yapıldıktan sonra alınacak olan aday hakkında elde edilen bilgiler ışığında personelin önce

personel departmanı sonrada alınacak olan kişinin çalışacağı birim amiri tarafından seçim kararı verilir. Belirttiğimiz gibi personel seçimi ha ne kadar o konu ile uzman bir personel bölümüne verilmiş olsa da diğer birim amirleri ile mutlaka bilgi alışverişinde bulunmanın doğru eleman seçiminde önemli olduğunu vurgulamıştık.

Söz konusu kararı kim verirse versin adaydan sorumlu olacak ilk yöneticinin seçme işlemine katkıda bulunması gerekir. Bu katkıyı sağlamanın en iyi yolu yönetici ile görüştürüp son seçim kararın verilmesini sağlamaktadır. Çünkü bu yönetici seçilecek olan personelin yetenek ve performansı açısından uygun olup olmadığını en iyi bilen kişidir (Geylan, 1992; 121).

Bu iki departmanın vereceği nihai karardan sonra personel seçim sürecinin diğer evresi olan sağlık kontrolünü yapmaya gelir.

2.3.7. Sağlık Kontrolü

Detaylı sağlık kontrolleri masraflı olduğu için, alma sürecinin sonunda yer alması işletme ve seçilecek olan kişi açısından uygun olmaktadır (Yalçın; 1998; 78).

İşe alınacak adayın, fiziksel durumunun bilinmesi, kişinin şirkete uygun yerlerde istihdam edilmesi veya ileride doğabilecek sorumluluklar karşısında firmanın sorulara rahat cevap verebilmesi açısından önemlidir (Can, Tuncer, Ayhan, 1991; 275). İşletmede kişinin sağlık açısından tam anlamıyla uygun olması işletmenin verimliliği açısından çok önemlidir. Kişinin, duyma, konuşma gibi organlarının yerinde olması ve bulaşıcı bir hastalık taşımaması gerekir.

2.3.8. İşe Yerleştirme

Seçim kararı kim tarafından verilirse verilsin, bu kararın verilmesi sağlık kontrolünün yapılmasından sonra personelin işe yerleştirilmesi ile sona ermiş olacaktır.

İşe alınacak aday veya adaylara haber verilmesi işleminden sonra kazanamayan adaylara bildirilmesi gerekir.

Bazı işletmeler zorlu seçim sürecinin sonunda kazanamayan fakat belirli aşamaları geçmiş olanları ileride personel açıkları için bunları bilgilerinde muhafaza ederek kullanma yoluna gitmektedirler (Geylan, 1992; 122).

Alınan personelin kendisine bildirilmesinden sonra belirlenen gün ve saatte işe gelir ve bundan sonra personelin örgütü tanıma ve uyum süreci başlar. Bir iş görenin işletmeye girdiği günden kendisine gösterilen ilgi ve yakın davranışlarla kazanılabilir, ya da kaybedilebilir. Bunun için iş görenin karşılanması önemlidir. Çünkü iş görenin ilk günden edindiği izlenim onun tüm yaşamı boyunca hafızasında bulundurup etkileneceği durumları ortaya çıkarabilir (Sabuncuoğlu 1987; 51). Kişi örgütteki çalışma azmi, yeteneği ve performansı ölçüsünde ilerleme kaydederek hem kendini geliştirme ve hem de örgütün başarısında önemli rol oynar.

Günümüzde işletmelerin karşılaştıkları sorunlardan en önemlilerinden biride alınan elemanın deneme süresi sonunda yani yaklaşık 6 aylık bir dönem içinde işi bıraktıklarını ve bu sürenin işletmenin maliyetler açısından kayıpları teşkil ettiğini göstermiştir. Bu olumsuz durumun ortaya çıkmasında personel seçim sürecinin örgütlerin yaşamlarında hayati bir öneme sahip olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

Bu açıdan personel seçim süreci iyi düzenlenip organize edilmeli ve ondan sonra uygulanmaya konulmalıdır.

III. KISIM

PERSONEL SEÇİMİNDE GÖRÜŞME, GÖRÜŞME TEKNİKLERİ VE UYGULAMASI

Görüşme tekniği seçim sürecinde en yaygın olarak kullanılan tekniktir (Flippo,1986; 155). İş görüşmeleri sadece seçim sürecinde anahtar bir faktör olarak değeri aynı zamanda yıllarca kritik bir konu olarak da popüler olmuştur (Chruden, Sherman, 1980; 113).

Adaylarla yapılan görüşmeler her zaman seçim sürecinin bir parçasıdır. Birçok profesyonel yönetici görüşme tekniklerini geliştirmek için ayırdıkları kaynakların diğer alanlara yapılan kaynak verimliliğinden fazla olduğu görüşüne sahiptirler. Aynı zamanda birçok firma adayla yüz yüze görüşme yapmanın faydasına inanır (Palmer, Winters, 1993; 79).

Test uygulaması bazı koşullara bağlıdır, fakat iş görüşmesi işletmenin yapısı ne olursa olsun işgören seçiminde mutlaka başvurulması gereken bir yöntemdir (Kutlu, 1992; 127).

İlk görüşmenin kısa az ve eleyici niteliğine karşın yapılan ikinci görüşme, daha ayrıntılı ve seçime yöneliktir. Bu nedenle bu görüşmeye iş görüşmesi de denir. Yapılan bu görüşmenin iki temel amacı vardır (Sabuncuoğlu, 1998, 114. Erdoğan, 1991; 65, Can Akgün, Kavuncubaşı, 1989; 125).

- Adayın niteliklerinin işin gereklerine uygunluğunu araştırmak.
- Adaya örgüt hakkında ve iş hakkında bilgi vermek.

Görüşmenin amacı olmazsa görüşmenin sohbetten farklı bir yanı bulunmaz. Bu açıdan bakıldığında görüşme, belirli bir amaca yönelik olarak en az iki kişi arasındaki sözlü iletişim olarak tanımlanabilir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1989; 124; 124).

Başka bir tanıma göre de görüşme; işletmede boşalan yada boşalacak olan görevlere yeni iş gören atamak amacıyla işe aday olan kişilerle görüşmeci arasında yapılan konuşmadır (Kutlu, 1992; 127).

Adayların değerlendirilmesi ve seçiminde görüşme yönteminin beklenen yararları sağlaması için görüşme yapanın ve görüşme ortamının belirli özellikleri taşması gerekir. Görüşme yapanların bu alanda eğitilmiş kişiler olmaları gereklidir. Uzman olmayan kişiler tarafından yapılan görüşmelerin verimliliğinin düşük olacağı unutulmamalıdır. Görüşme yapan kişinin hem işin özellikleri ve hem de personel özellikleri hakkında bilgi sahibi olması gereklidir. Görüşme ortamının da görüşmenin yapılmasını engelleyecek rahatsızlık ortamından arındırılmış olması önemlidir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1989; 125).

Eğer görüşme yapanlar iş bitirme anlayışına sahip olurlarsa bir görüşme yönetim sürecinde daha az boşa çıkan bir çalışma deneyim olabilir (Fleschman, 1992; 485-489).

3.1. GÖRÜŞME TÜRLERİ

Personel seçiminde alınacak olan adayların özelliklerini ortaya çıkarmak için kullanılan görüşme yönteminde temel yaklaşım, görüşmeyi yapan kişilerin adaya soru sorması ve elde edilen bilgilerle adayın iş yapabilme gücünün ölçülmesidir. Uygulanış biçimlerine göre bir takım farklılıklar gösterebilir. Görüşme türleri (ztrk, 1995; 41) ;

- Serbest (plansız) görüşme yöntemi.
- Planlı görüşme yöntemi.
- Karma görüşme yöntemi.
- Sorun çözmeye dönük görüşme yöntemi.
- Bireysel veya grup görüşme yöntemi.
- Diğer görüşme yöntemleridir.

3.1.1. Plansız Görüşme

Organizasyonlarda personel seçimini yapacak olan görevli veya görevliler adaylar analiz ederken aranacak özellikleri seçim çalışmasının amacı olarak belirlerler. Serbest görüşme yaklaşımı bu özelliklerin kişilerde bulunma derecelerini saptayıcı almasına rağmen her adaya sorulacak soru önceden kesin olarak belirlenemez. Bütün görüşmede görüşmeyi yapan kişinin soracakları sorulara adayın

konuşma biçimi, olaylara bakış açısını, yorumlarını, fikirlerini ve kendini savunma biçimini ortaya çıkarmaya çalışırlar (Erdoğan, 1991; 66, Öztürk, 1995; 42).

Serbest görüşmenin varacağı sonuç adayın vereceği cevaba göre değişebilir. Görüşme yapan kişiler soracakları soruları görüşmenin gidiş yönüne, havasına göre yönlendirirler. Görüşmenin değerlendirilmesi görüşme sonunda yapılır.

Bu görüşme yönteminde her adaya farklı sorular sorulabilir. Soruların standart halde olmaması ve her soruya verilen cevaptan yeni bir raporun çıkma ihtimalinin olması değerlendirmeyi güçleştirecektir (Öztürk, 1995; 43).

Bu görüşme planlı görüşmeye göre görüşme konusu daha geniş tutulmakla görüşme daha canlı esnek ve sıkıcı olmayan bir düzeyde gerçekleşmektedir (Sabuncuoğlu, 1998; 115).

3.1.2. Planlı Görüşme

Planlı görüşmenin en önemli konusu yüksek derecedeki sorulara ya da aynı soruları adaylara sormaktır. Görüşmeyi yapılandırmanın faydası adayın davranışlarını en iyi bir şekilde ortaya çıkarmaktır (Roth, McMillan, 1993; 76).

Bu tür görüşmenin temel özellikleri şunlardır: Görüşmeci belirlenmiş mesleki gereklerden hareket ederek çalışma yapar, bir plan kullanır soracağı soruları önceden hazırlar, görüşme tekniğine göre eğitilmiştir ve bu konuda deneyimi vardır görüşmeye başlamadan önce aday hakkında mevcut bilgi kaynaklarını inceler, soruların daha önceden hazırlanması görüşmeye akıcılık kazandırır. Soruların standart olması işe almada objektif ölçütlerin kullanılmasına yardımcı olmasının yanısıra (Sabuncuoğlu, 1998; 115) adayların özel yaratıcı yönlerini analiz etmeyebilir (Erdoğan 1991; 66). Objektif olma üstünlüğüne karşı esnek olmama gibi dezavantajı da vardır. Bu görüşmede en küçük ayrıntılara kadar inen bir soru listesi hazırlanır (Yalçın,1971; 67).

Bu görüşmede, görüşme yapan kişi adaya önceden hazırlanmış sorular dışında soru sormaz. Listede bulunan tüm sorular bütün adayların soruları alınan yanıtlar görüşme yapan kişi tarafından belirli bir forma kaydedilir (Cassell, Syman, 1994; 15).

Bu tür görüşmede sonucun güvenilirlik analizi daha kolay yapılabilir. Adaylar arası karşılaştırma daha objektiftir.

Bu tür görüşmede geçerliliğin daha fazla olabileceğini ve değerlendirme merkezleri için daha az maliyet getireceği kabul edilebilir (Lowry, 1994; 201-205).

3.1.3. Karma Görüşme

Personel seçiminde mülakata önem veren işletmeler hem planlı hem de plansız görüşme yöntemini beraber uyguladıkları görülmektedir. Bu görüşmede hazırlık aşamasında önce sorular belirli bir plan çerçevesinde hazırlanıp adaylara önce bu sorular sorulur daha sonra görüşmenin akışına göre standart hale getirilmemiş sorularda sorularak görüşmenin karma bir şekilde yürütülmesi sağlanmış olur.

Bu tür görüşmede planlı görüşme türüne uygun olarak hazırlanan sorulara alınan cevaplar yardımıyla, adayların birbirleri ile standart verilere göre karşılaştırma yapılmaktadır.

Karma görüşme yöntemine göre adaylar hakkında daha fazla bilgi alınması mümkün olmasına rağmen, görüşme sırasında görüşme yapan kişilerin kendi ilgi alanları ile ilgili sorular yönelmeleri görüşmeyi ileri ki aşamalarında sadece plansız bir görüşme ve döndürme riski de mevcuttur (Erdoğan, 1991; 69, Öztürk;1995; 44).

3.1.4. Sorun Çözmeye Dönük Görüşme

Sorun çözme görüşmeleri adayların sorunları çözme yeteneklerini belirlemek amacı ile yapılır. Bu görüşmede adaya belirli sorunlar verilerek çözüm yolları geliştirmesi istenir (Geylan,1992, 112).

Adaydan çözmesi istenen sorun genellikle varsayıma dayalı ve iş sırasında karşılaşılabileceği türden bir sorun önerilmelidir (Erdoğan, 1991; 112, Geylan, 1992; 112). Böyle yapıldığı takdirde görüşmenin geçerliliği artacaktır. Adayların verdikleri cevaplar ile çözüm yaklaşımları birlikte değerlendirilir, adayın soruna yönelik yaklaşımlarının ve çözümünün tutarlılığına göre bilgisi, sorun karşısındaki davranışı, fikrini savunması gibi, yönleri değerlendirilmiş olunur.

Bu tür bir yaklaşım içerisinde gerçekleştirilen görüşmenin adayları çok dar açıdan değerlendirdiği açıktır. Bu yöntemin bir eksikliği de çözülmesi istenen

sorunun seçiminde tutarlı ve özenli davranmasının zor olduğudur. Çünkü ilgisi ve alakası olmayan bir sorunun adaya çözmesi için verilmesinde etkin bir değerlendirme yapma olasılığının azalması da önemli bir sorundur.

3.1.5. Bireysel veya Grup Görüşme Yöntemi

Aday sayısına göre işletmeler görüşmenin bireysel mi yoksa grup olarak mı yapılacağını belirlerler. Görüşme yapanın fazla olmasına karşılık adayın tek alması durumunda bireysel görüşmeden bahsedilir (Öztürk, 1995; 43).

Grup görüşmesinde görüşmeci birden fazla adayla aynı anda görüşmeyi gerçekleştirmektedir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1989; 128).

Bu yöntem görüşmecinin birden fazla adaydan aynı anda daha fazla bilgi almasını sağlar (Cherrington, 1983; 223).

Grup görüşmesi yöntemiyle sorun çözmeye yönelik görüşmenin bir arada uygulaması mümkün olabilir.

Böyle bir durumda gruba bir sorunu ortak olarak çözmeleri önerilir. Bu yöntemde, adayların liderlik özelliği, fikrini savunma ve fikir geliştirme yönleri ve benzeri özelliklerin analizine çalışılır. Ancak, adayın çok fazla olması ortak sorun bulmayı güçleştirir ve yine bulunan sorunun sonucunda değerlemenin standart bir duruma getirilmesi güçleşir (Öztürk, 1995; 43 – 44).

3.1.6. Diğer Görüşme Yöntemleri

Yukarda açıklanan görüşme yöntemlerinin dışında baskıya dayalı ve yoğunlaştırılmış görüşme teknikleri de vardır.

Baskıya dayalı görüşmede, adayın dengesini nasıl koruduğunu, uyum yeteneğini ve beklenmeyen olaylara karşı davranış biçimlerini ölçmeye yarar (Sabuncuoğlu, 1998; 115). Olaya çeşitli hareket biçimleri gösterilerek tepkisi ve savunma biçimleri gözlemlenmeye çalışılır (Eren, 1989, 268).

Bu görüşmede adaylar çeşitli yönleri ile zorlanır ve tepkileri ölçülmeye çalışılır. Koruma veya güvenlik bölümünde çalışacakları bu yöntemin uygulanmasında iyi sonuçlar alınabilir (Erdoğan, 1991; 71).

Yoğunlaştırılmış görüşme türünde ise adayın yapısal özellikleri derinlemesine analiz edilmeye çalışılır. Adayın neden bu işe başvurduğu hoşlandığı, hoşlanmadığı gibi birçok konuda derinlemesine analiz yapacak sorular sorularak görüşmenin verimliliği arttırılmaya çalışılır (Erdoğan, 1991, 72).

3.2. GÖRÜŞME SÜRECİ

Personel seçiminde kullanılan yöntemlerden en eskisi olmasına rağmen görüşme, örgütler tarafından gereği kadar anlaşılammakta ve olabildiği kadar uygulanmamaktadır. Oysa, görüşmenin etkin ve amaca uygun olabilmesi için bir takım kriterlere uyulması gerekmektedir. Görüşmeciler gelişigüzel belirlenmemeli, gerekirse eğitilmeli, görüşme yöntemi için konusuna ve görev unvanına göre iyi saptanmalı, görüşmede aranacak kriterlerin sınırı çizilmeli ve sonuçlar rapora bağlanmalıdır.

Görüşme sonuçlarının etkin olabilmesi için görüşmenin aşağıda belirtilen safhalardan oluşması gerekmektedir (Erdoğan, 1991; 72, Öztürk, 1995; 44, Flippo, 1986; 157).

1. Görüşme amaçlarının saptanması ve görüşmenin hazırlanması.
2. Uygulama.
3. Görüşmenin yürütülmesi.
4. Görüşmenin Bitirilmesi.
5. Değerlendirme ve rapor yazma.

3.2.1. Görüşme Amaçlarının Saptanması ve Görüşmenin Hazırlanması

Seçim görüşmesinde ilk adım görüşme amaçlarının belirlenmesi ve hazırlık aşamasıdır (Werther and Davis, 1981; 160).

Etkili bir görüşme en iyi insanı seçmede bir anahtar olduğu için görüşmede neyin saptanacağını belirlenmesi önemlidir. Görüşme neden yapılacaktır. Olayların hangi yönlerinin belirlenmesi istenmektedir (Erdoğan, 1991; 72, Stevens, Kristof, 1995; 587 – 588).

Görüşme amaçlarının belirlenmesinde görüşme için hangi bilgilerin toplanacağı kararlaştırılmalıdır (Yalçın, 1998; 79, Şenatalar, 1975; 133).

Görüşme hazırlanırken şu ilkelere uyulması gerekir (Flippo, 1984; 157. Yalçın, 1998; 79).

1- Görüşmenin hedeflerinin neler olduğu önceden belirlenmelidir.

İşe alma ile ilgili görüşme sırasında hangi sorulara cevap alınmaya çalışılacağı önceden belirlendikten sonra görüşülmeye girişilmelidir. Daha önce sorulmuş olan (iş istek belgesinde) sorulara yeniden sormamaya özen gösterilmelidir. İlave soruların neler olabileceği kararlaştırılmalıdır (Erdoğan, 1991; 73, Şenatalar, 1975; 133, Flippo, 1984; 157).

Yine bu aşamada görüşme tekniklerinin hangisinin kullanılacağı belirlenmelidir. Hazırlık safhasında mülakatı yapacak olanlara, adaylarına seçimden sonra çalışacakları için gerekleri öğretilir performans standartları hakkında bilgi sahibi olmaları istenir. Bu personelin kendisinin zayıf ve başarılı yönlerinin belirtilmesi ve gelişmesini sağlayıcı yönde açıklamaların yapılmasıdır (Erdoğan 1991; 73, Şenatalar, 1975; 133, Flippo, 1984; 157).

2- Görüşmeyi hedefine ulaştıracak yöntem saptanmalıdır. Görüşme sırasında hangi tekniğin kullanılacağı belirlemektir. Bu aşamada görüşmede izlenecek alan yöntemlerin belirlenmesi gerekir. Yani görüşmede not mu alınacak yoksa teybemi kaydedilecek gibi özellikler belirlenir.

3- Görüşmeci görüşmeye başlamadan önce görüşülecek kişi hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

Bu aşamada görüşülecek kişi ile ilgili bilgileri görüşme yapacak olan uzmanın iş istek belgesinde bu bilgileri olması ve adayın yönlerini tanıması gerekir. Çünkü görüşmenin amacı daha fazla bilgi elde etmek olduğuna göre görüşmecinin adaydan daha fazla bilgiyi görüşme sırasında sağlaması gerekecektir. Bunun içinde adayın iş istek belgesinde belirttiği bilgileri tam olarak bilmesi gerekir (Flippo, 1984; 159, Yalçın, 1998; 80).

Görüşme sırasında her adayın özellikleri ayrı ayrı söz konusu olacağından bir karşılaştırma ve değerlendirme yapmak için görüşme değerlendirme formunun her aday için, görüşmeci tarafından doldurulmasında yarar vardır.

3.2.2. Görüşmenin Uygulamaya Konması

Görüşmenin ikinci safhasını görüşmenin uygulamaya konma aşaması oluşturur. Personel seçiminde görüşmenin önemi adayla daha iyi tanımak ve daha fazla bilgi edinmek olduğundan sorulara geçer geçmez önce onunla dostça bir ilişki kurarak elde etmek istediği bilgileri elde edebilir. Rahat bir ortamın yaratılması da bu açıdan önemlidir (Geylan, 1992; 115, Gürer, 1990; 20). Karşılıklı bilgi alışverişi önemlidir. Bu karşılıklı ilişkide iki yönlü bilgi akışı sağlanmış olur. İzlenen yöntem uyarınca adaya bir dizi soru sorulur ve aday hakkında bir yargıya varılır. Görüşme istenen bilgilerin alınmasına kadar devam eder (Erdoğan, 1991; 73).

3.2.3. Görüşmenin Bitirilmesi

Ne kadar aday varsa o kadarda farklı sayıda görüşme sonuçlandırma üslubu vardır. Bir görüşmenin başarısı görüşülenlerin etkilenip anımsadıkları bazı noktalar olup olmadığına dayanır. Bunlar genellikle görüşmenin son bölümünde tartışılan noktalar olduğundan görüşülenlerin tüm görüşme hakkındaki görüşlerini etkileyebilir. Görüşmenin nasıl sonuçlandırılacağı açış bölümünde belirtilmelidir. Görüşmeyi sonuçlandırma kararı hem görüşmeyi yapan hem de görüşmeci tarafından belirlenmelidir. Her ikisi de doğal bir durma noktasını belirlemelidir. Birçok durumda görüşme erken bittiğinde sonuçlanmış değil kesilmiş sayılır. Gerçek sonuçlandırma konuların ve soruların kapsanması ile olur (Gürer, 1990; 112).

Görüşme sonunda adaya görüşmeye geldiği için teşekkür edilmeli, görüşme sonucunun ne zaman açıklanacağı konusunda bilgilendirilmelidir. Sonuç aday açısından olumsuz ise bir mektupla bildirmek daha nazik ve uygun olacaktır (Öztürk, 1995; 45).

3.2.4. Değerlendirme ve Rapor Yazma

Bu evre görüşme sürecinin son evresini oluşturur. Görüşmenin bitirilmesinden sonra görüşmeyi yapanın elde ettiği bilgileri değerlemeleri gerekir. Önceden tespit edilen biçime göre sonuç raporunun hazırlanması veya rapora hazırlık olacak dökümanların işlenmesi gerekir. Görüşme çalışmaları tamamlandıktan sonra görüşmeci yaptığı değerlendirmeler ile raporunu yazar ve görüşmeyi süreç olarak bitirir (Erdoğan, 1991; 74).

Görüşmeyi yapanların hazırlayacakları raporlar adayın istenen özelliklerinin bir profilini vermelidir. Görüşme sırasında adayın hareketlerinden nasıl bir anlam çıkarılacağı analizi yapılarak rapora dökülmelidir. Bu nedenle tüm sözel ve sözel olmayan görüşme sonuçları rapora aktarılacak şekilde görüşmeyi yapanlar bilgilendirilmeli bu konuda belirli şekillerde raporlar geliştirilmelidir.

Görüşme sırasında her aday için değerlendirme yapma ihtiyacı olacağından aşağıda örneği verilen görüşme formunun her aday için görüşmeci tarafından doldurulmasında yarar vardır.

3.2.5. Görüşmede Karşılaşılan Güçlükler

Sağlıklı bir sonuca varabilmek için görüşmede ve görüşmeci de bulunması gereken bazı önemli özellikler vardır. Bu özellikler şöyle sıralayabiliriz; (Sabuncuoğlu, 1998; 118-119).

- Dostça bir ilişki kurmak: Görüşme yapanın gerekçi bir şekilde odaya yaklaşarak bunu hissettirmesi gerekir.

- Esnek olmak: Görüşme yapan aday hakkında kesin, kalıplaşmış bilgiler almaktan kaçınmalı, esnek olmalı ve düşüncelerini anlatan adaydan bazı ipuçları elde edebilmek için dikkatli olmalıdır.

- Saygılı ve nazik olmak.

- İyi bir dinleyici olmak: Görüşmeci hem adayı iyi dinlemeli ve hemde adayın gizli kalmış yönlerinin farkına varmalıdır.

- Görüşmeyi denetim altında tutmak: Görüşmeyi yapan adayı cesaretlendirmeli fakat bunu belirli çizgilerin dışına çıkarmamalıdır.

- Önyargılı eğitim ve tutumları kaldırmak: Görüşmeci kendini kontrol etmeli denemeli, duygularını sınırlandırmalı ve görüşme süresince bunlara uymalıdır.

- Objektif olmak: Görüşmecinin duygularını bir tarafa bırakıp objektif olmak zorundadır. Eğer görüşmeyi yapan objektif olmazsa görüşmenin etkinliği azalır ve başarı derecesi düşer.

- Görüşmeci adayın fiziksel yapısı ile aşırı derecede ilgilenmemelidir.

- Görüşmede açık anlaşılır bir dil kullanılmalıdır.

- Adayın zevkleri ve ilgi alanları araştırılmalıdır.

- Görüşmenin yapıldığı yer ve fiziksel ortam sıkıcılıktan uzak, iç açıcı ve temiz bir yer olmalıdır.

3.2.6. Görüşülenin Dikkat Etmesi Gereken Koşullar

Bir iş görüşmesinde görüşme yapanın ve görüşülen ortamda bulunması gereken özelliklerin yanısıra, görüşülenin de bir takım özelliklere dikkat etmesi gerekir (Uzunçarşılı, 1988; 58).

- Uygun bir giyim tarzı.

- Görüşme saatinde hazır bulunmak.

- Görüşmeyi yapanın ismi ile hitap edebilmek için ismini öğrenmek.

- Mimikler ve el hareketlerini dikkat etmek.

- Başvurduğu şirket hakkında bilgi edinmek.

- Görüşme esnasında soruları anlamadan cevap vermemek ve biraz düşünmek.

- Görüşme sırasında ücret konusunu tartışmamak.

- Soruların tümünü ilgilenererek cevaplamak.

- Özel ve yasal olmayan türden soruları yanıtlamadan önce, gerektiğinde bu soruların işin uygulanması ile ilişkisinin ne olduğunu sormak.

- Başvuru formunda verilen bilgiler ile görüşme esnasında söylenenlerin birbirlerini tuttuğundan emin olmak.

- Ayrılırken görüşmeyi yapan kişiye teşekkür etmek gibi.

3.2.7. Görüşmenin Başarı Şartları ve Hataları

Personel seçiminde görüşme ortamında bireysel özelliklerin çok iyi analiz edilmesi için dikkat edilmesi gereken özellikler vardır. Ayrıca görüşmecilerin ve görüşme uygulamalarının ortaya çıkarttığı hataların olduğu ve bu hataların giderilmesi gerektiği de unutulmamalıdır (Erdoğan, 1991; 74).

3.2.7.1. Başarılı Bir Görüşmenin Şartları

Başarılı bir görüşmenin gerçekleşmesi için alınması gereken önlemler ve görüşmecilerin uymaları gereken kuralları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Erdoğan,1991; 74-76, Öztürk, 1995; 46-47).

- Görüşmeden ne elde edileceğini ve hangi özelliklerin görüşme yolu ile saptanacağını çok iyi kararlaştırılması gerekir.
- Görüşmecinin bireysel tahmin ve öngörülerinin görüşmeden uzak tutulmaması gerekir.
- Görüşmeyi yapanın aday hakkındaki kararını bireysel ve yansız olarak vermesi gerekir.
- Görüşmeyi yapan, görüşeceği adayla özel olarak düzenlenmemiş bir ortamda görüşmeyi yürütmelidir.
- Planlı görüşme yapılıyorsa görüşmeyi yapanın görüşmeyi kısa tutması ve elde ettiklerini not olması gerekir.
- Görüşme sırasında benimsenen yöntem ne olursa olsun adaya yöneltilecek sorular planlı ve adaya göre kronolojik olmalıdır.
- Adaylara soruları kavramaları ve cevaplamaları için yardım edilmelidir. Burada amaç adaydan yeteri kadar bilgi almaktır.
- Görüşmeyi yapan adayı dikkatli bir şekilde dinleyip gerekli notları kaydetmelidir.
- Görüşme sırasında adayın baskı altında kalmaması için dostça bir yaklaşım izlenmelidir.
- Görüşme sırasında aday rahatlatılmalı ve görüşme mekanik bir yapı olmaktan çıkarılmalıdır.
- Aday iş ve iş gereklilikleri hakkında soru sormaya özendirilmelidir.
- Görüşmeyi yapan, çok kişi ile mülakat yapacaksa görüşme sırasında gerekli bilgileri kaydetmeli, adayı ile görüşmesinin bitiminden sonra kararını belirlemelidir.

- Gerekli durumlarda aday ile ikinci görüşmesinde yapılabileceği unutulmamalıdır.

3.2.7.2. Görüşme Hataları

Günümüzde birçok işletmenin karşılaştığı sorunların başında uygun bir personel seçimi sürecini uygulayamamak gelmektedir. Her personel yöneticisinin amacı işletmeye uygun personeli almaktır. Uygun olmayan elemanların işletmeye alınması işletmeyi zor durumda bırakacağı kesindir. Görüşme bazı işletmelerde tek seçim aracı iken bazılarında seçimin önemli bir dilimi olduğuna göre bu konuda yapılacak olan hataları yok etmek veya en alt düzeye indirici önlemler almak gerekecektir. Bu hataları yok etmek veya indirmek için alınmasında yarar olacak bir takım özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Erdoğan, 1991; 77-78).

- Görüşmede sık görülen hataların başında tanıdık hatası gelir. Bu hata bazen adayın aleyhine işlerken bazen avantajlı olabilir.

- Görüşme ve hatalarından bir diğeri de; adaydan sorulara doğrudan ve kısa cevap isteme eğilimidir. Bu hata adayı bir yandan stres altında tutarken, diğer yandan onun tanınma derecesini sınırlar.

- Görüşmeyi yapanların değerlemeyi kendi bireysel eğilimlerine yapmaları da bir hatadır. Görüşmeyi yapanın kendi bilgi, tecrübe ve deneyimlerini adayda aramaları bu hataya yol açar.

- Görüşmenin gidiş şekline görüşme yapanın aşırı derecede hakim olması hataya neden olabilir. Bu hata değerlemelerde sapmalar meydana getirebilir.

- Görüşmecinin değer yargısı ve özel inanç sisteminin etkisi altında kalması da bir hata kaynağı olabilir.

Sonuç olarak işletmelerin yapmış oldukları görüşme süreçlerinde esas amaçlarının en iyi elemanı almak olduğunu biliyoruz. Görüşme sonrasında elde edilen bilgiler ve diğer seçim elemanları ile birleştirilerek en uygun elemanı seçmede kullanmak bu aşamanın etkinliğini arttıracaktır.

IV. KISIM

PERSONEL KALİTESİ

Örgütlerin temel ögesi insandır. İnsansız bir örgüt düşünülemez. Yönetim biliminin tarihi gelişimi içerisinde insanın örgüt içerisinde almış olduğu yer farklı olmuştur.

Geleneksel örgüt modelinde en az incelenen tanınması en çok savsaklanan örgütün temel ögesi olan, işgörendir. Örgüte mekanik yaklaşım, iş görenin özel yaşamını özelliklerini tanımaktan özenle kaçınmıştır. Böyle bir kaçınma, iş görenin işlerine duygularını karıştıracağı; iş görenin “gayri şahsilik” ilkesini bozacağı, yönetmenin yanlış davranmasına yol açacağı görüşleriyle savunulmuştur. (Başaran, 1982; 141, Eren, 1998; 19-22).

Bu sav örgüte insan ilişkileri yaklaşımıyla oldukça sarsılmıştır. Ancak insan ilişkileri yaklaşımı, iş göreni tanımaktan çok, insani yönlerle insanı verimliliğe yönetmeğe çalışmıştır. İş görene verilen öneme doğru ilerlemesi sadece verimliliği arttırmak amacıyla olduğu için dar bir alanda kalmıştır (Başaran, 1982; 142).

50'lili yıllardan sonra başlayan akımlar personelin bütün yönleri ile tanınmasına gerek olduğunu ortaya koymuşlardır.

İşgörenlerin tam anlamıyla tüm yönleri ile tanınması örgüt açısından önem arz etmektedir. Bu açıdan önce personel ne demektir, buna bakmakta yarar vardır. Buna göre iş gören, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine emeği ile katkıda bulunan, bu katkıya karşılık olarak da bir kısım gereksinimini örgütten sağlayan insandır. Örgütte en alt basamaktan en üst basamağa kadar tüm görevlerdeki insanlar bu tanıma uyduğunda personel olarak adlandırılır. (Başaran, 1982; 143).

Örgüte alınan insanların zihinsel, fiziksel ve duygusal açıdan tam olması ve örgüt içerisinde çalışma şartlarına, iş arkadaşlarına uyumu, motive olma durumu, disiplin, öğrenme kabiliyeti özellikler açısından da araştırma ve inceleme yapılarak alınmasında örgütün rekabeti açısından önem arz etmektedir (Canman, 1993; 8).

Günümüzün gelişen ve globalleşen dünyasında artık çalışanların verimli ve etkili olmaları örgütlerin başarılarında giderek önemli bir yere sahip olmaktadır.

Eskiden olduğu gibi artık, uzun zaman kalifiye olmayan iş gücünün işletmeler için bir kayıp olduğu kabul edilen bir anlayış olmaktadır.

İşletmelerin karşılaştırmalı üstünlüğü sahip olmaları, ucuz iş gücü istihdam ediyor olmalarından değil, verimliliği yüksek iş gücü istihdam etmelerinde ve örgüt çalışan bütünleşmesini sağlamış bir yapıda geçmektedir (Akdemir, 1996; 110).

Yukarıda bahsettiğimiz gibi örgüte alınan personelde bir takım özelliklerin bulunması gerektiğini söylemiştik. Bu gereklilik; bir işi başarılı bir şekilde yerine getirecek olan elemanda bulunması gereken zihinsel, fiziksel, duygusal ve göreve ilişkin özelliklerin bulunması demektir (Megginson, Mosley, Pietri, 1986; 297).

4.1. PERSONELİN ZİHİNSEL YETENEK VE BECERİSİ

Zihinsel gücün temel kaynağı insanın zekasıdır. Soyut bir kavram olduğu için insan zekasının ne olduğunu doğrudan tanımak, değerlendirmek o kadar da kolay değildir. Zeka işlevinde bir insanın yaptıklarına bakılmakta, yaptıklarının ne oranda zekice olduğu kararlaştırılmaya çalışılmaktadır. Böylece bir insan işi yapmada ne derece yetenekli ise o oranda da zekidir. Zeka deyimi insanın tüm bireysel güçlerini anlatan kavramdır. Bu yüzden zekanın tanımı yapılırken bireyin düşünme yeteneğine çevresine uyum yapabilme yeteneğine (Eisenberg, Deloney 1993 145; Başaran, 1982; 159-160) yada hafıza gücü, mahkeme gücü, sözlük bilgisi gibi özelliklere sahip olup olmadığı yada hangi düzeyde sahip olduğu ile ölçülmektedir (Şenatalar, 1975; 126).

Aslında yetenek denilince bireyin sahip olduğu zihinsel ve bedensel yeteneklerin tamamından söz edilmiş olunur, yetenek kişilerin belirli ilişkileri kavraya bilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerin tamamıdır (Erdoğan, 1994; 245).

Artık birçok ülkede personel alımında kişinin sahip olması gereken zihinsel yetenekler bazı test türleri ile ölçülmeye çalışılmakta ve bu yöntem kullanılmaktadır.

Kişinin zeka düzeyi aldığı eğitim kültürel etkiler ve çevre şartlarına bağlı olarak değişmekte ve zekanın kullanılmasını da bu faktörler etkilemektedir.

Bir insanın ortalama olarak 20-25 yaşına kadar zihinsel güç yönünde en üst noktaya ulaştığı var sayılmaktadır. Zihinsel güç yönünde ilk ve orta yetişkinlik çağı olan 20 ve 50 yaşları arasında erginlik çağına bakarak yetişkinin yitirdikleri çok az, kazandıkları daha çok olmaktadır. Yetişkinin zihinsel gücünden yararlanmak, zihinsel gücü yararlı işlerde yönetmek çevre olanakları ve diğer etkenlere bağlı kalmaktadır (Başaran, 1982; 161, Erdoğan, 1994; 245).

İnsanın kişisel geçmişi (tecrübeleri) ve inançları zekası ölçüsünde davranışlarını etkiler ve onlara yön verir (Eren, 1998; 425). Bu açıdan örgütte alınan elemanların örgüt içerisinde gösterecekleri davranış kalıpları zekası yeteneği ile ilişkili olacağından bu davranışlar direkt olarak örgütün davranış kalıplarını da etkileyecektir.

Örgütlerin eleman alımlarında alınacak olan adayın hangi kültürel çevreden geldiği ve onu etkileyen unsurları da gözönünde tutmaları gerekecektir. Çünkü alınan elemanın zihinsel yetenek açısından istenilen düzeyde olmaması örgütün verimliliğini etkileyecek ve rekabetçi olmaktan uzaklaştıracaktır.

4.2. PERSONELİN FİZİKSEL YETENEK VE BECERİSİ

Bir insanın bedensel olarak büyümesi ve gelişmesi çocukluğu ile başlar. Belirli bir olgunluk döneminden sonra duraklamaya ve gerilmeye başlar (Gates, vd. 1975, 26). İnsanın fiziki güç kaynağı, bedensel gücü ve sağlığıdır. Bedensel büyüme 30 yaşına kadar sürmektedir. Bu büyüme 20 yaşından sonra çok yavaşlar ve 30'undan sonra ise yavaş yavaş gerilmeye başlar. Beden gücünün en yüksek olduğu yıllar 20-25 yaşlarıdır. 20 ile 40 yaşları arasında olan süre de kişinin en sağlıklı olduğu dönemlerdir. Bu yaşlardaki yetişkinler sağlık yüzünden ise gelmezlik yapamazlar.

Fiziksel gelişim, kişinin bedeni ve organları üzerinde kurduğu denetimin artmasıdır. İşgörenin bedeni ve organları üzerinde en etkin denetim kurabildiği yaşlar 20-40 yaşlarıdır (Başaran, 1982; 162-163).

Fiziksel gücün işletmelerde çalışan personelde bulunması ve yapılacak işin özelliklerine göre fiziksel çabaya ihtiyaç vardır.

Genel olarak fiziksel güç becerilerini ölçen testler iş görende şu becerileri ne değerde olduğunu bulmaya çalışmaktadır (Dunnet, 1986; 184).

- Kişinin bedeni üzerindeki denetim keskinliği
- Organların eş güdümü
- Tepkiyi yönlendirebilme
- Tepki verme hızı
- Kol devinim hızı
- Hız denetimi
- El becerisinin duyarlılığı
- Parmak becerisinin duyarlılığı
- Kol ve elin durağanlığı
- Bilek ve parmak hızı
- Hedefe yöneltme

Bu fiziksel yeteneklerin tümü bir iş için gerekemeyebilir. Bir iş için bunların çoğu gerekli olurken başka bir iş için daha az gerekli olabilir. Bir işin gerektirdiği fiziksel becerilerinden yüksek puan alan bir adayın, işe alındığında daha fazla başarı göstereceği varsayılmaktadır.

Yukarıda sayılan fiziksel yeteneklerin yanı sıra, değişik çok sayıda işler çözümlenerek, bunların gerektirdiği fiziksel ve bilişsel beceriler bir sisteme konmuştur. Buna göre, işlerin gerektirdiği beceriler verilerle, iş görenlerle ve nesnelere ilgili olmak üzere üç kümede toplanabilir (Başaran, 1982; 163).

a. İş görenlerle ilgili beceriler:

Danışmanlık, görüşme yapma yeteneği, eğitmek, denetleme, yönlendirmek, inandırmak, iletişim kurmak, hizmet etmek, yardım etmek.

b. Verilerle ilgili beceriler:

Birleştirme, güçlendirme, çözümlenme, seçme, sayma, çoğaltma ve karşılaştırma yapma.

c. Nesnelere ilgili beceriler:

Nesnelere yerleştirmek, sürekli çalıştırmak, denetlemek. sürmek, işletmek. gözetmek, beslemek ve bakmaktır.

Bir işletmenin personel alırken en azından yapılacak alan iş ile ilgili fiziki yeteneğinin olup olmadığını tespit etmek ve fiziki açıdan sağlık durumunun tespit edilmesi daha sonra çıkacak olan aksaklıklara karşı bir gereklilik olarak görülebilir.

4.3. PERSONELİN GÖREVİNE İLİŞKİN BAŞARI DÜZEYİ

Örgütte alışan personelin görevine ilişkin başarı düzeyini belirleyen bir çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, bir personelin rolünü oynayıp oynayama durumu, iş yerine uyumu, (devam devamsızlık durumu), iş arkadaşlarına uyumu, çatışmaya katılma düzeyi, iş yerine sadakat ve sorumluluk alma düzeyi, tatmin olabilirliği, motive olma durumu, öğrenme düzeyi gibi birçok faktörü bulunmaktadır.

Personel alımında adayı inceleyenlerin adayların geçmiş iş yaşamları, aile yaşamları ve kültürel özelliklerinin bilinmesinde bu başarıyı etkileyen özelliklerin daha iyi belirlenmesine yardımcı olabilir. Hiç araştırma yapılmadan alınan personel örgütün baŐarımını direkt olarak etkileyecek ve personel alımı için harcanmış olan harcamalarında boşa gitmesine neden olabilecektir.

Yukarıda saymış olduğumuz başarıyı etkileyen faktörleri inceleyelim.

Rol kişinin bulunduğu statü sınırları içerisinde neyi yapabileceği veya neyi yapamayacağı şeklindeki belirlenmiş davranışlarının toplamıdır. Bu belirleme işlevseldir. Çünkü kişinin beklenen davranışları ne şekilde gerçekleştireceği değil, nasıl gerçekleştirdiği rol davranışı olarak görülmektedir (Erdoğan, 1994; 84).

Örgütün görev, yetki ve üretim yapısı, bir işgörenin örgütün amaçlarına, süreçlerine, uygun olarak hangi eylemleri yapacağını ortaya koyar. İşgörenin zorunlu olarak yapması gereken bu eylemlerden sapma göstermesini önlemek içinde yaptırım gücüne dayanarak kurallar ölçütler geliştirir. Bir iş görenin örgütün amaçları, süreçleri için yapacaklarından başka örgüt içinde yapması istenilen eylemlerde vardır. Bu eylemler bir kesimi örgütün geliştirdiği, beslediği kültürel değerlerce bir kesimi de işgörenin yesi gruplarca, bir kesimi de toplumca belirlenir.

Bütün bunlar bireyin örgüt içindeki rolünü oluşturur. Bu açıdan örgütsel rol, örgütteki iş ile ilgili olarak işgörenden başkalarının beklediği eylemlerdir. Örgütte işgörenden rol bekleyen 3 kaynak vardır. Bunlar; (Başaran, 1982; 132-133).

- Göreve, yönetime ve üretime ilişkin gerekler
- Toplumsal gerekler, (rol takımının beklentileri)
- İşgörenin kişisel istekleri (kişiliğinden doğan gerekler)

Göreve, yönetime ve üretime ilişkin gerekler; örgütün işgörenden daha ilk işe girişte beklediği eylemleri kapsar. Bunlar işgörenden yasal olarak isteneni sözleşmelerde, görev tanımlamalarında, yasa ve yönetmeliklerde yer alan; görevin, üretimin gereği olarak belirlenmiş ölçütlendirilmiş eylemlerdir.

Rol takımının beklentileri; işgörenin işi ve ilgili beklentilerini kapsar. Rol takımı, işgörenin işi ile ilgili olan, örgütün içinden, dışından tüm insanlardan oluşur. İşgörenin rol takımını oluşturan insanlar, tek tek küme küme, doğrudan yada dolaylı olarak işgörene etkileşir, işgörene rol takımındaki üyeler, işgörenin örgütteki işi yüzünden birbirine bağımlı, birbirini etkilemekte ve gereksinim duymaktadırlar.

Bu yüzden işgören rol takımının etkisini benimsemekte rol takımı da işgören etkisini benimsemekle, rolün oynanmasını gözlemektedir.

İşgörenin kişiliğinden doğan gerekler, üçüncü bir kaynak olarak onun rol yapmasını sağlarlar. İşgörenin kişiliği ile örgütün kişiliğinin bağdaşması kimi kez biraz zor olabilir. Böyle bir savaşın sonucunda işgören örgütü terk edebilir. Ama işgören örgütte kalırsa işgörenin sosyalleştiği görülür. Tüm bu beklentiler örgütün işgörenden beklediği rollerdir.

4.4. PERSONELİN İŞ YERİNE UYUMU

Personelin işe, iş yerine uyumunun sağlanması için gerektirdiği niteliklerle işi yapan kişinin sahip olduğu yetenekler arasında bir uygunluğun bulunmasını, işi yapan kişinin işinden tatmin duymasını ve işinde daha verimli olması ile ilgili faaliyetlerin düzenlenmesi gerekir. İşin kalitesinde bozukluk moral ve verimin düşük olması, huzursuzluk, anlaşmasızlık, işbirliği isteksizliği ve tatminsizlik gibi hususlar kişinin işe ve işyerine intibak edemediğini ortaya koyar (Eren, 1989; 243).

Örgüte gelen insanlar çeşitli çevrelerden gelmiş olduklarından bunlar arasında gelenekler, yaşam biçimleri, ahlak anlayışları gibi konularda farklılıklar ortaya çıkabilir. Bu farklılıklar nedeniyle kişilerin işyerlerine uyumlarında sorunlar yaşanabilir. Çalışan insanların iş yerine uyumlarının gerçekleşmesinin sonucunda personelin devamsızlık ve personel devri gibi sorunları gündeme gelir.

İş görenin işinden tatmin olması durumunda devamsızlık ve personel devir oranının azaldığı aksi durumda da arttığı söylenebilir (Erdoğan, 1994; 978).

Genel olarak birlikte alışmaya gereken önem verildiğinde organizasyonun kültürünü birbirine bağlı yarı-özerk çalışan grupları karakterize eder. Bu kültür kişiler arasındaki ilişkileri besler ve çalışma gruplarını teşvik eder. Yöneticiler çalışanlardan farklı bir dil konuşmaz. Olumlu, verimli ve tutarlı bir çalışma ortamının da yöneticiler, çalışanların duygularını ve söylediklerini anlamalarından kaynaklanan ortak bir ifade aracı bulurlar (Palmer, Winters, 1993; 167).

4.5. PERSONELİN İŞE DEVAMSIZLIK SORUNU

Günümüz yöneticilik sorunlarının başında gelen konulardan biride personelin işe devamsızlığı ile ilgilidir. Devamsızlık işletme verimliliği kadar, işletme işi ilişkiler, personelin moral gücü açısından da önem taşımaktadır. Sosyolojik bir olgu olarak devamsızlık, ortak iş görme arzu ve ihtiyacı başlığı ilk günden beri hissedilmektedir.

Devamsızlık, kısaca, işgörenin çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda içine gelmemesidir diye tanımlanabilir. Devamsızlıkla ilişkili olarak şu faktörler dikkat çekici olabilir (Eren, 1989, 216).

a- Yaş Durumu:

Yaş ile devamsızlık durumu arasında ilişki arayan birçok düşünürler bulunmaktadır. Genellikle 25-45 ya arası çalışanlarda devamsızlık oranının genç gruplara göre daha az olduğunda birleşmişlerdir. Çünkü bu yaşlardaki insanlarda mesleki bir olgunlaşma olduğundan sık sık iş değiştirme olmamaktadır.

b- Cinsiyet:

Cinsiyet ile devamsızlık sorunu arasında ilişki arayan düşünürlere göre; ortalama olarak, kadınların, erkeklerden daha fazla devamsız oldukları sonucuna

varmışlardır. Bunun nedeni kadınların erkeklere göre işlerine daha az bağlı olduklarına dayandırmaktadırlar.

c- Aile Durumu:

Çocuk sayısının az olduğu çekirdek erkeklerde, çocuk sayısı fazla olan ailelere nazaran devamsızlık durumu daha az olmaktadır. Bunun nedeni çekirdek ailede çalışan sayısının az olması ve ekonomik sorumluluğun aile reisinin omuzlarına binmesine bağlanabilir.

d- İşyerinin Uzaklığı:

İş yerinin eve uzak olmasında devamsızlık ve özellikle işe geç gelme olgusunu etkileyen faktörlerden birini oluşturmaktadır. İşyeri ile arası uzaklaştıkça devamsızlıkla fazlaşmaktadır. Bu nedenle işletmeler personel alımlarında iş yerine yakınlığı da değerlendirmektedirler.

e- İş Yerinde Uzun Süreden Beri Çalışma:

İş yerinde uzun süredir çalışanlar yarı kıdemli olurlar kıdemsizlere göre daha fazla devamsızlık yapabilirler. Bunun bir nedeni de çalışanın elde ettiği güvene dayanmasıdır. Bunun yanı sıra bıkkınlık, uğranma, ve algılanmalarda neden olabilir.

f- Öğrenim Derecesi ve Monotonluğun Etkisi:

Öğrenim derecesi yükseldiği ölçüde devamsızlık ölçüsünün azalacağına dair varsayımlar ortaya atılmaktadır. Bunun gerekçesi, alt öğrenim seviyesinde bulunan kimselere verilen işin niteliğinin çok dar bir uzmanlık alanı ile ilgili olmasına ve iş görene monotonluk ve bıkkınlık vermesine bağlanmaktadır. Halbuki öğrenim derecesinin yükselmesi iş görenin dar olan uzmanlık alanını genişletmektedir.

g- Dönemsel Faktörlerin Etkisi:

Dönemsel faktörler mevsim değişikliklerinin, haftalık çalışma günlerinin ve vardiya çeşitlerinin devamsızlık üzerindeki etkisinin ölçümleridir. Örneğin iş aylarında hastalanma ve dolayısıyla rapor alanlar artmaktadır.

h- Günlük Çalışma Sürelerinin Etkisi:

Arttırılan çalışma saatleri personelin devamsızlığı üzerinde etki yapar. Bu devamsızlık genellikle kadınların güçsüz olmalarından dolayı daha fazla görülebilir. Ayrıca çalışma saatlerinin fazlalığı personeli yorarak yıpratmakta ve çalışanların günlük ve gelecek için verimini düşürmektedir.

ı- Ücret Miktarlarının ve Ödeme Biçiminin Etkisi:

Düşük ücret alan kimselerin yüksek ücret alanlara göre devamsızlık oranları daha fazladır. Çünkü düşük ücret seviyeleri çalışanları parasal olarak daha iyi olmayı aramaya iteceğinden devamsızlık yapacaklardır. Hatta ücret seviyesi personel devir oranında etki yapacak ve işten çıkacaklar artabilecektir.

i- Hastalık Sigortasının Etkisi:

Hastalık hallerinde, iş görenlerin ücretlerinin azalmaksızın devam etmesinin ise devamsızlığı arttıran bir etmen olduğunu bazı düşünürler iddia etmektedirler. Bunlara göre: eğer işgörenler böyle bir sosyal düşünceye sahip olmasalar maddi güçleri sarsılacağından, gereksiz yere veya çalışmaya engel teşkil etmeyecek hafif hastalıklar nedeniyle işe devamsızlıklar olmayacaktır. Önemli olan hastalık sigortalarının mevcut olduğu yerelerde iş görenlere istirahat verilirken titizliğin gösterilmesidir.

k- İşgörenin İçinde Bulunduğu Çalışma Grubunun Yapısı:

Küçük gruplara nazaran büyük çalışma gruplarında devamsızlık daha fazla olabilmektedir. Küçük gruplarda, ilişkiler daha yakın olduğundan kişi grubu ve grupta kişiyi benimsemiş olduğundan devamsızlık olmayacaktır. Halbuki büyük gruplarda kişinin kendini kabul ettirmesinin zor olması ve ilişkilerin küçük gruplara göre daha formal olması nedeniyle kişi işinden tam tatmin olamayacağından devamsızlık artacaktır.

4.6. DEVAMSIZLIĞIN ÖLÇÜMÜ VE PERSONEL DEVRİ

4.6.1. Devamsızlığın Ölçümü

Devamsızlık nedeniyle işletmelerde öngörülen ya da planlanan iş gücü saati toplamında doğal olarak azalmalar meydana gelmektedir. Bu durum, iş görenin iş

yaparken kullandığı aletler ve makinelerinde devamsızlık süresi içinde atıl kaldığı düşünülürse işletmenin toplam üretimi düşecek ve verimlilik azalacaktır. Devamsızlık oranı, belirli bir faaliyet dönemi itibariyle ve genellikle de bir yıl için hesaplanır. Bu oran, bir yıl süresince kaybedilen işgücü saatleri toplamının planlanan toplam işgücü saatlerine oranından elde edilmektedir. Bu formül saatlik devamsızlıkları da gösterebilmektedir (Eren, 1989; 222).

$$\text{Devamsızlı oranı} = \frac{\text{Kaybedilen iş gücü saati toplamı}}{\text{Planlanan toplam iş gücü saati}} \times 100$$

Bu şekilde bir yılda planlanan çalışma saatlerinden yüzde kaçının devamsızlık nedeniyle kaybolduğu belirlenebilmektedir.

4.6.2. Personel Devir Hızı

Personel devri hızı kavram, işçi veya memur, işletme personelinin işletmeye giriş ve çıkışlarının ölçüsünü veya derecesini gösterir (Eren, 1989; 224, Mucuk, 1996; 348).

İşletmenin personel ihtiyacının faaliyet dönemleri içinde hesaplanmasında, işletmeden ayrılanlar ve işletmede çalışanların arasında oranlama yoluyla, ortalama olarak ne kadar kişinin işten ayrıldığını bilmek yararlı olur. İşletmede ortaya çıkması beklenen personel açığını belirlemede kullanılan bu oran şu şekilde hesaplanabilir:

$$\text{Personel Devri Hızı} = \frac{\text{Bir dönemde ayrılanların sayısı}}{\text{Ortalama toplam personel sayısı}} \times 100$$

Belirli bir dönemde işten ayrılanların ve çıkarılanların, o yıl içinde ortalama olarak çalışanlar sayısına oranlamasının 100 ile çarpımı ayrılanların çalışan personele yüzde olarak oranını verir. Ortalama personel sayısı ise, dönem başı ve dönem sonu personel toplamının ikiye bölünmesi ile bulunur. Bir işletmede personel devir hızının yüksek olmasının başlıca sakıncaları şöyle sıralanabilir: (Mucuk, 1996; 348).

- Personel giderinin artması
- İş kazalarının artması
- Yeni personeli bulana kadar kaybedilen zaman ve para kaybı
- Personel alımında kaynaklanan kayıplar
- Eğitim ve oryantasyon maliyetinin artması
- İşten ayrılmalar nedeniyle örgütte moral bozukluğunun artması.

Personel devri bir örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılabilir. Etkin çalışma ve çalıştırma açısından olduğu kadar personel birimi ve hizmetlerinin tatmin edici bir düzeyde olup olmadığı personel devir hızı oranı ile anlaşılabilir (Eren, 1989; 225).

Personel devir hızı aynı iş kolunda çalışan başka işletmelere göre yüksek olan bir işletme belirli ölçüde rekabet gücünü yitirir (Alpugan, 1988; 182-183).

Etkin ve verimli bir şekilde işletme amaçlarını gerçekleştirme yolunda beşeri unsurun önemini kavrayan işletme yöneticili personeli işletmeye bağlayacak çeşitli tedbirleri alırlar bunlar (Mucuk, 1996; 349).

- İktisadi ve mali tedbirler
- Fiziki ve maddi tedbirler
- Manevi ve sosyal tedbirlerdir.

4.7. PERSONEL DİSİPLİNİ

Maddi ve örgütsel faktörlerde olağan ve olağanüstü koşullardan dolayı meydana gelen kayıp ve zararlar kolayca giderilebildiği halde, insan alışkanlık ve davranışlarından dolayı meydana gelen zarar ve kayıpları gidermek ve arzu edilen davranışları kazandırmak son derece güç bir iştir.

İş görenin davranışlarını kontrol etmek, olumlu ve örgütsel koşullara uygun biçimde yönlendirmek ve geliştirmek disiplin konusunu ilgilendirmektedir (Eren, 1998; 379).

Disiplin personelin inanarak ve arzu ederek iş yeri kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güç olarak tanımlanabilir (Eren, 1998; 379).

Burada en önemli olan şey personelin kendi kendine inanarak ve arzu ederek işyeri kurallarına uyum sağlamaya çalışmasıdır. Çünkü yöneticinin göstereceği cezalandırma ve korkutma uygulamaları sonucunda personel belirli bir dönem bunun etkisinde kalarak davranışlarından vazgeçebilir. Ama bu vazgeçme isteyerek olmadığından dolayı daha sonra su yüzüne çıkıp yöneticinin işini zorlaştırabilir. Disiplin için katı davranışlardan kaçınma ve iyi alışkanlıklara yönelmede personelin çevresinin ve yöneticilerin çok önemli rolleri vardır. Kuşkusuz iyi alışkanlıkları geliştirmek için iş yerinden iş yerine ve kişiden kişiye değişen çeşitli yöntemler vardır. Örneğin, kurallara ve çalışma koşullarına önceden sade ve anlaşılır bir dille açıklamak daha sonrada basit gözlem yoluyla hataları hemen düzeltme, unutulmaları hatırlatma, tekrarlama ve öğretme bir alışkanlık kazandırma yolu olduğu kadar, hem öğretmeme hem de her öğrenileni tekrar ettirmek için teşvik etme primum ve ödül verme başka başka bir yöntem olabilir. Bunun dışında negatif bir yöntemde; ihtar, tektir, tehdit ve cezalandırma yoluyla bazı davranışlarda bulunmaya zorlanmalıdır. Alışkanlıkları kazandırırken yöneticinin rolü uygulanan yöntem kadar personelin kişiliği de önemli rol oynamaktadır. Bazıları çok çabuk gerekli davranış ve tutumları öğrenip uygulayacakları gibi, bazıları da aksine çok uzun süre öğrenme ve uygulamada önemli güçlükler çıkarabileceklerdir. Yöneticinin göstereceği sabır, dikkat ve iyi bir öğretici olma becerisi bu güçlükleri yenmede en önemli silah olarak karışımıza çıkmaktadır.

4.7.1. İyi Bir Disiplin Nasıl Anlaşılır

İş yeri disiplinin derecesini anlamak için bir çok kriter vardır. Bunları kısaca şu şekilde sıralayabiliriz: (Eren, 1998; 387). İşçilerin devamlı ve düzenli olarak iş yerine gidip gelmeleri, çalışmak için gerekli olan özel giysilerini giymiş olma durumları, iş yerindeki araç ve gereçleri itina ile kullanmaları yaptıkları işin sayı ve kalite bakımından duyurucu ve hatta takdirde edilecek durumda olması örgüt tarafından konulmuş ve politika olarak kabullenilmiş çalışma yöntemlerini izlemeleri, işgörme arzuları ve morallerinin yerinde olması, işyerindeki arkadaşları ile iyi geçinmeleri, yöneticilerden gelecek emirleri kabule hazır bulunmaları halinde bu işyerinde disiplin iyi bir şekilde kurulmuş demektir. Ancak disiplinde moral gibi devamlı surette üzerinde durulması gereken bir konudur. Aksi takdirde zamanla kötü davranış kalıplarının yerleşimini önüne geçilemeyecektir.

4.8. PERSONELİN İŞ ARKADAŞLARINA UYUMU

4.8.1. Grup Uyumu

İşletmede çalışan personelin birbirleri ile iyi ilişkiler kurmaları işletme etkinliği arttıran önemli durumlardan biridir.

Etkili bir yönetim için işletme içinde takım ruhunun personelde benimsenmiş olması gerekir. Emirlerin kişisel olarak yerine getirilmesi çoğu kez beklenemez insanları hedeflere ulaşmak için önemli bir araç olarak düşünürsek, işletme içinde grup uyumu (birliği) ve düşüncenin önemi açığa çıkar. Farklı bünyesel ve sosyal yapılara sahip olan personel arasındaki takım ruhunu kültür etkileyecektir (Erdoğan, 1994; 205).

Benzer kültürlerin üyesi olan personel kültürel yaptırımlar nedeniyle işletme içinde birlik kurabilirler. Personel arasında bir kültür birliğinin takım ruhunun olması, çalışmaların grup olarak yönetilmesini sağlar. Aynı zamanda takım ruhunu paylaşan insanlar arasında sosyal iletişim ruhu da gelişeceğinden ilişkiler daha iyi bir durumda olabilecektir. Bu ruha sahip olan işletmeler gruplar işletme etkinliğini sağlayacaktır. İşletmede çalışan personelin birbirleri ile iyi geçinmeleri arkadaşlık kurmaları, sorunları ile birbirlerinin ilgilenmesi takım ruhunun gelişmesine katkı yapacaktır.

İşletme yönetici takım ruhunun geliştirilmesine gerekli desteği ve çabası sağlamalıdır.

4.9. PERSONELİN ÇATIŞMAYA KATILMA DURUMU

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile yaşamlarını devam ettirmek zorundadırlar. Canlı bir organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği ve bu anda engellerde karşılaştığında sıkıntı ve gerginlik durumu ortaya çıkmaktadır. İnsanlar bakımından da olay aynı boyuttadır. İnsanlar bakımından gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir.

Çatışmanın bireysel anlamda tanımından sonra örgüt için taşıdığı önemi şöyle belirtebiliriz: Bir örgütte çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışan sorunlarından

kaynaklanan ve normal faaliyetlerinin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 1998; 459).

Klasik ve Neoklasik teorilere göre; çatışma işletmenin işleyişini ve ahengini bozan bir olaydır. Halbuki modern teorilere göre çatışmalar kaçınılmazdır. Bu görüşte göre organizasyonun etkin olabilmesi için belirli düzeyde çatışmanın olması lazımdır.

4.9.1. Çatışma Türleri

İşletmelerde çatışma türlerini kullanan kriterlere göre farklı şekillerde sıralamak mümkündür. Çatışmaya taraf olanlar açısından beş tür çatışma olabilir. Çatışma bireyin kendi içindeki bireysel çatışmanın kaynağını bireyin kendisi oluşturur(Akat, Budak, Budak, 1994; 322).

a. Bireysel Çatışma

Bireysel çatışma, bireye özgü ve çoğu kez analizi zor olan çatışma türüdür (Bumin, 1990; 5). Bireyin kendisinden ne beklendiğinden emin olmadığı veya farklı ve zıt davranışlar beklendiği durumlarda meydana gelen ve kişiyi rahatsızlığı ve huzursuzluğa yönelten davranışlardır (Akat, Budak, Budak, 1994; 325).

b. Kişiler Arası Çatışma

İki veya daha çok kişinin çeşitli konularda anlamazlığa düşmesidir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi bireylerin amaçlarının izledikleri yöntemlerin sahip oldukları bilgi ve verilerin ve değer yargılarının farklı olmasıdır. Bunun dışında kişilerin örgüt içinde oynadıkları rolde çatışmanın kaynağı olabilir (Akat, Budak, Budak, 1994; 335-336).

c. Kişiler ve Gruplararası Çatışma

Kişilerle gruplar arası çatışma; daha çok bireylerin grup tarafından belirli normları kabul etmeye zorlanmaları sonucu oluşabilmektedir. Grup normlarını benimsemeyen kişilerle grup çatışma haline gelecektir.

d. Gruplararası Çatışmalar

Gruplararası çatışmalar organizasyonlarda en sık rastlanan çatışma türüdür. Bu tür çatışmanın yönetimi yönetici için daha zordur. Çünkü yönetici de bir grubun üyesi olmaktadır (Akat, Budak, Budak, 1994; 336).

Sosyal örgütlerde çatışmanın bir çok yönleri yaşanmaktadır. Örneğin üretim bölümündekiler daha az maliyetle daha çok üretmek isterler yine pazarlama ve satış bölümündeki sorumluklar çeşitli mamulleri satmak ve sürekli değişen mamul karması oluşturmayı isterler (Bumin, 1990; 79). Gruplararası çatışmalar daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı grupların birbirleri ile mücadeleye girmelerinden doğar (Eren, 1998; 466).

e- Örgütlerarası Çatışma

Bu çatışma türünde faaliyette bulunan ve birbirlerini etkileyen örgütler arasında çıkmaktadır.

4.9.2. Çatışma Nedenleri

Çatışma ile ilgili olan nedenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz

- İşlerarası fonksiyonel karşılıklı bağımlılık
- Belirli kaynakların paylaşılması
- Amaç farklılıkları
- Algılama farklılıkları
- Yönetim alanı ile ilgili belirledikleri
- Haberleşme noksanlıkları
- Statü farklılıkları
- Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar
- Çıkar farklılıkları
- Kişilik
- Değişen şartların öngördüğü yeni nitelikler
- İşçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar

- Örgüt içi güç mücadelesi

Sonuç olarak örgütlerde çatışmanın belirli bir düzeyde örgütün verimliliğini etkileyeceğini söyleyebiliriz. Yöneticiler örgütte var olan bireylerin ast, üst ve meslektaşları ile ilgili iyileştirici önlemleri almalı ve bu çatışmalar örgütün faydası yönünde kontrol edebilmelidir.

4.10. PERSONELİN İŞ YERİNE SADAKAT DURUMU

Personelin iş yapma arzularının yanı sıra işi yapabilmeleri için gerekli olan araç gereçlerle donatılmalıdırlar. Bu araç ve gereçleri kullanabilmeleri personelin tecrübesi eğitim düzeyine bağlı olmasının yanısıra örgütün bu araçları etkin bir şekilde kullanmaları öğretici kurslar seminerlerin düzenleme düzeyleri ile de ilişkilidir. Yine toplumun kültür yapısı, örgütte çalışan personelin makine teçhizatı kullanmaya gösterdikleri öneme ve bunlara kendi malıymış gibi kullanmalarını da bağlıdır.

Personelin iş yerine sadakat durumu örgütte çalışan personelin işletmeye bağımlılığı düzenli bir şekilde işe gidip gelmesine, iş yerine kendi eviymiş gibi görüp öyle kullanmasına ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyecek tutum ve davranışlardan uzaklaşma düzeylerine bağlıdır.

4.11. PERSONELİN TATMİN OLABİLİRLİĞİ

Bir örgütte şartların bozulduğunu gösteren en önemli gösterge iş tatmin düzeyinin çok düşük olmasıdır. İş tatmininin birkaç değişik tanımı vardır. İş tatmini; iş görenlerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizliktir. Diğer bir tanıma göre de iş tatmini, kişinin genel olarak işine karşı tutumu iş tatmini olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1994; 397). İş tatmini işin özellikleri ile iş görenlerin istekleri arasında bir uyum olduğu zaman gerçekleşebilir. İş tatmini bireyin ya da grubun tatminini kapsayabilir.

Personelin tatminini iki yönde ele alabiliriz. Birincisi, içsel tatmin düzeyi, bu tatmin belli bir işi yapmak ve başarmaktan duyduğu hazdır. İkincisi ise dışsal tatmindir. Bu tatmin ise işi yapmaktan dolayı elde edeceği parasal ve statüye ilişkin kazançlar ile iş çevresinden edineceği dostluk, arkadaşlık ve prestijdir (Eren, 1998; 392).

İş tatmininin sağlanmasında ücretlerin önemli bir yeri vardır. Eğer ücretler yüksekse iş tatmininde de bir iyileşmenin olduğu söylenebilir. Yine meslek düzeyi ile iş tatmini arasında ilişkinin olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. Yine üstün astların tatmininde önemli bir rolü olduğu söylenebilir. Astların durumlarını düzeltmek için mücadele eden bir yönetici astların iş tatminini de bu vesile ile yükseltebilir. Yine kişinin faaliyetleri konusunda denetime sahip olması ise karşı tutumunu etkiler. Uzmanlaşma ve standartlaşmanın olması durumunda, bu faktörlerin tatminini etkilemesi beklenebilir. Bir işletmede bir işçi çeşitli iş yaparsa bu personelin iş tatmininde yükselme görülebilir.

Bütün çalışanlar için olmasa bile kişinin potansiyel yetkisini ortaya koyması istemesi ve bunu yapması tatmin seviyesini artırılabilir. Yani şair olanın şiir yazması, ilim adamı ise bu konuda ortaya bir şeyleri koyması, müzisyen ise müzik ile uğraşması tatmini arttırabilir. Bunun olabilmesi için kişinin sosyal, psikolojik bakımdan gelişmiş olmasıyla sağlanabilir (Kaynak, 1990; 121).

İş tatmini, personelin hem işin bizzat kendisi ve hem de işin çevresi konusunda memnuniyet duymasıdır. Baka bir deyişle, personelin maddi, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ayrıca beklenti ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ayrıca beklenti ve arzularının gerçekleşmesidir. Personelin tüm ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi ile örgütün başarısının artabileceği söylenebilir. Örgüt kişinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurup bunları azami derecede gidermeye çaba göstermelidir. Eğer çaba gösterilmezse, iş tatminsizliği sonucunda personelin örgüte vereceği zararların boyutu daha fazla olabilir. İş tatminsizliği nedeniyle örgüte vereceği zararlar. Örgüt düşmanlığı gibi, saldırgan veya pasif olarak örgütü zarara sokabilir.

İş tatmini örgütün önemle üzerinde durması gereken bir durumdur yani her zaman değişebilme özelliğine sahip olması dolayısıyla örgütün bunu iyileştirici ve maksimum bir düzeyde tutucu ve sürekliliğini sağlamaya çalışmalıdır.

4.12. PERSONELİN YÖNETİLEBİLİRLİĞİ

Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine ulaşabilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. İnsanların bu grup halinde yaşama ve çalışma zorunluluğu

dolayısıyla bu grupları yönetecek ve amaçlarına kavuşturacak liderlere yöneticilere ihtiyaç vardır.

Örgütlerde çalışan insanların davranış, kültür, yetenek farklılıklarının örgütün amaçları ile birleştirilmesinin örgüt açısından önemi açıktır. Bu farklılıkların örgütteki lider tarafından yönetilmesi ve örgüt amaçları için kullanılması uygulanacak liderlik tipine de bağlı olacaktır.

Liderlik belirli şartlar altında kişisel veya grup olarak amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi veya yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1995; 181).

Liderlik liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişidir. Liderliğin temelinde başkalarını etkileme vardır (Efil, 1987; 5).

Lider bir grup insanı belirli amaçlarda toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve becerilerinin toplamıdır (Eren, 1989; 363).

İdeal bir liderde bulunması gereken özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu, Tüz, 1995; 190).

- Kendisini iyi tanımalı.
- İşinde uzman olmalı.
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmeli.
- Amaçları belirlemeli.
- Doğru ve hızlı karar olmalı.
- Sonuçları denetlemeli.
- Objektif ve tarafsız olmalı.
- Demokratik olmalı, grup üyelerini karara katmalı.
- Aksi görüşleri davet etmeli.
- Bilgi alışverişini sağlamalı.
- İyi bir dinleyici olmalı.

- Hataları hoş görmeli.
- Üyelere örnek olmalı.
- Grup çalışmasına özen göstermeli.
- İnsancıl olmalı, herşeyi sevmeli.
- İnsiyatif kullanmalı ve gruba öncülük etmeli.
- Yerine getirilmesi mümkün olmayan emir vermeli.
- Üyeleri övme ve yerme işlevini başkalarının yanında yapmamalı.
- Gerektiğinde ceza vermekten kaçınmamalı, ancak ceza ile suç arasında orantı kurmalı.
- İradeli sabırlı, sağduyulu, cesaretli, samimi, güvenilir düzgün konuşan, ciddi fakat sempatik, nazik ve temiz giyimli olmalıdır.

Liderin yukarıdaki bu özelliklere sahip olması örgütte çalışanların verimliliğini etkileyecektir. Yani lider liderlik özelliklerini kullanma düzeyi ile personelin yönetilebilirlik düzeyi arasında bir ilişkiyi varsayabiliriz. Bu liderlik özelliklerinin yanısıra örgütte uygulanan liderlik modelleri de personelin yönetilebilirliği arasında bir ilişki bulunabilir.

4.12.1. Liderlik Tipleri

Uygulamada karşılaşılan değişik lider tipleri vardır. Bunlar temel olarak otoriter, hümanist, demokratik, destekleyici liberal, karizmatik ve doğal lider olarak sınıflandırılabilir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1995; 182).

a- Hümanist Lider: Korumacı rolünde olan bir liderlik tipidir. Karar alırken orta kademe yöneticilerinin fikrini almasına rağmen, genellikle patron adına kendisi yetkilidir. Ödül sistemini kullanır, motive eder. Zorunlu kalmadıkça ceza uygulamaz.

b- Destekleyici Lider: Lider kararları grup üyeleri ile birlikte almaz. Ancak onların görüş ve önerilerini alarak karar alır. Katılım ve ödül sistemlerini uygular. Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya olmak üzere iki yönlü bilgi akışına açıktır. Örgütsel amaçlar örgüt üyelerine danışıldıktan sonra belirlenir ve emirlerler üyelere ulaştırılır.

c- Otoriter Lider: Baskılı ve saldırgan bir kişiliği vardır. Tek karar alıcıdır. Emirleri verir çalışanlar itaat eder. Korku, tehdit, ceza sistemi vardır. Yukarıdan aşağıya bilgi sistemine güven duyar. Otokratik liderliğin en önemli sakıncası, liderin aşırı derecede bencil davranması, çalışanların inanç ve duygularını dikkate almamasıdır. Bu durum çalışanları olumsuz biçimde etkiler ve çalışanlarda psikolojik açıdan tatminsizlikler oluşur. Bu durumda saldırganlık çatışma, moral düşüklüğü gibi durumlar ortaya çıkar. Çalışanların yaratıcılık, yenilik faaliyetleri azalır ve bunun sonucu olarak da liderin liderlik özelliği kaybolarak personelin yönetilebilirlik düzeyinde oldukça düşüşler meydana çıkar.

d- Karizmatik Lider: Sürükleyici bir rolü olmasından dolayı vermiş olduğu emirler yerine getirilir. İlişkilerinde mesafeli olmasına rağmen emirlerin çalışanlarla uygulanmasında zorlukla karşılaşmaz.

e- Doğal Lider: Yönetici tarafından seçilmeyen grubun yarattığı lider modelidir. Yasal yetkisinin olmamasına rağmen yasal yetkili liderden daha fazla etkilidir.

f- Liberal Lider: Grup üyelerini tamamen serbest bırakan lider modelidir. Güçten kaçınır, liderin rolü diğer grup üyelerininki gibidir. Üyeler amaçları belirler ve kararları verir. Lider örgüt dışından bilgi ve kaynak sağlama yönünde gruba katkıda bulunur. Çok kullanılan bir liderlik modeli değildir.

g- Demokratik ve Katılımcı Lider: Lider, astlarına danışarak karar alır. Kriz dönemleri hariç, örgütün amaçları grubun kararına göre yönlendir. Astların, planlama, karar alma ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar. Kararlar daha sağlıklı olur, lider elemanlarına değer verir, ödül sistemini kullanır, ceza uygulamasını kullanmaz, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve her düzeyde iletişime açıktır. Bu tip liderlik örgütsel yardımlaşmayı teşvik eder aynı zamanda astların yöneticilik yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağlar. Grubun başarı kazanması ile iş tatminine ulaşır. Grup içi çatışma ortadan kalkar, yerini yüksek çalışma temposuna bırakır. Genel eğilim, olağan dönemlerde bu liderlik modelinin kullanımı yönündedir. Çünkü, iş tatmini motivasyon ve verimlilik yönleri ile çalışma psikolojisini destekleyici bir liderlik

modelidir. Acil durumlarda karar almayı yavaşlatacağı için bu liderlik şekli başarısız olabilir.

Liderlik tiplerinde de görüldüğü gibi uygulanan liderlik modelinin örgütün performansını arttıran bir özelliğe sahip olması ile anlam ifade edebilmektedir. Örgütte uygulanan demokratik liderin biçiminin örgütte çalışanların yönetilebilirlik düzeyini arttıracığı açıktır. Eğer örgütte motivasyon eksik, korkutma fazla ve iştatmini yoksa personelin lider açısından yönetilebilirlik düzeyi de düşecektir.

4.13. PERSONELİN MOTİVE OLMA DÜZEYİ

İnsanlar yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Bu açıdan örgütte çalışan insanların verimliliğini arttıracak olan çalışanın motivasyonuna önem vermek gerekmektedir.

İleri sanayi toplumlarında otomasyona kayılması ve kitle üretimine geçilmesi işçinin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır (Eren, 1998; 414).

Böyle ortamlarda çalışan personel işlerinden çok az zevk almakta ve bir işi tamamlama veya yaratma ihtiyacını hemen hemen hiç tatmin edememektedirler. Bu tür üretimlerin yapıldığı yerlerde ast üst ilişkilerinin mesafeli oluşu, çalışanın yöneticisinin yüzünü görmeden sadece emirleri uygulama ve çalışmak zorunda kalması işinden duyacağı mutluluk elbette ki az olacaktır.

Sıkıcı işlerde çalışan kendi kendilerine karar verme özgürlüğü olmayan personelin, tembelliğe inatlaşmaya kayma tehlikesi bulunabilir. Yöneticiler bu tür personeli güdülemeyi yapacak olan etmenleri kullanarak bu tür olumsuzlukları ortadan kaldırırlar. Böylece kişisel ihtiyaçların karşılandığı ve hem de örgütsel amaçların gerçekleştirildiği bir ortam yaratılabilir.

4.13.1. Motivasyonun Anlam ve Önemi

Motivasyon, bir veya birden çok insanı belli bir yöne veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 1998; 415).

Personel yönünden motivasyon kavramı ise; insanlar işletmeye bir amacı gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Bu amaç, üretim veya hizmet olabilir. Bunu işin

bu amacın karşılığında bazı şeyler vaad edilir ve böylece çalışanları belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar. İnsanları harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Beşeri faaliyetler bireylerin arzu, inanç ve ihtiyaçlarına göre de yönetilmektedir. Bu kuvvetler kişinin psikolojik dengesini kuran ve kişiyi organizasyonel amaçlara doğru gitmesine yardımcı olan kuvvetlerdir.

Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına neden olurlar. Bu gerilimin giderilmesi durumunda birey tatmin olacaktır (Eren, 1998; 415).

4.13.2. Motivasyon Araçları

Yöneticinin astlarını güdüleme işi, bu kimseler tam tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem kişisel tatminler sağlarken hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. İnsan davranışları çok karmaşık olduğundan güdüleme konusunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir. İnsanlar arasındaki kişisel farklılıklar da bu durumu yaratan en önemli etmenlerdendir. Bu nedenle bir örgütte uygulanan özendirme araçları diğer bir örgüt içinde tam anlamıyla geçerli olmaz. Geliştirilmiş olan özendirme araçları kişiye, pozisyona göre değişiklik gösterir motivasyon araçlarına kısaca bakacak olursak şöyle sıralayabiliriz (Eren, 1998; 429-436, Kaynak, 1990; 137-142).

a. Gelir

Örgütlerde bazı görevlerde gelir, çabaların artmasıyla orantılı olarak arttırılır. Özendirme aracı niteliği açıkça belirlenmiş olur. Örneğin satış miktarı üzerinde komisyon ve parça başına ücret bu yöntemin etkili kullanılış şekilleridir. Diğer bir yöntemde bu türlü bir standart yerine kişisel değerlendirmeye dayanan prim verme yoludur. Gelir arttırma yöntemi örgütte özenle kullanılmalıdır.

b. Güvenlik

Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir. Örgüt tarafından sağlanacak olan ekonomik güvenlik modelleri personelin memnun olmasına, tatmin hissi duymasına

yardımcı olur. Fakat; mali açıdan örgüte yük getireceğinden fedakarlık isteyen bir araçtır.

Ekonomik güvenlik sadece parasal açıdan güven altına almakta değildir. Aynı zamanda örgüte gelen personelin yapacağı işten güven duyması yeteneklerini açıkça kullanması, ve nerede, kiminle çalışacağı da personel açısından güvenlik kavramıyla ilişkilidir. Güvenlik duygusu altında çalışan kimseler enerjik ve gayretli görünür. Personelin etkinliği de böylece artırılmış olur.

c. Yükselme Olanakları

İşgörenler çalıştıkları işlerinde yükselme olanaklarını da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş tekdüzeleşecek buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle; daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme olanakları tıkanan personelin çalışma azimleri azalacaktır. Bu nedenle yükselme olanakları örgütte motivasyon araçlarından birisidir.

d. Çekici İş

Bir örgütte çalışan personelin sahip olduğu yeteneklerle işe göstereceği özen arasında işin çekici olmasının arasında ilişki mevcuttur. Yetenekli, beceri gücü yüksek olanın yeteneklerini sergilemesi için imkan verilmesi, kişinin yaptığı işten zevk almasına neden olacak ve böylece motive olmuş olacaktır.

Gerek yaratıcılık yeteneği ve gerekte bu yeteneği kullanma fırsatlarının personele verilmesi her zaman olanaklı olmaz. Fakat, bu yetenekten yararlanma fırsatı durumlarında yöneticiler bundan özendirme aracı olarak yararlanmalıdırlar.

Çekici iş ile ilgili olarak, yeterli ışıklandırma sıcaklık, iyi iş arkadaşları personeli eğlendirecek sosyal tesisler, kazaları önleyecek uygun çalışma koşullarını sağlamayı sayabiliriz.

e. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek

Çoğu insanlar kendilerine yapılmaya değer bir iş verildiğinde bunun sonucunu gördüğünde daha mutlu olur ve çalışma şevki artar. Kişi böyle bir durumda çalışmanın sadece patronun cebini doldurmaya yönelik olmadığını, toplum içinde bir

fayda ürettiği inancına sahip olursa motivasyonu artar. Çünkü insanlar iyilik yapmayı severler bu da insanı mutlu eden araçlardan biridir.

f. Statü

Statü kavramı olarak; bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun yapılan işin takdir edildiğini görme kalifiye bir çalışan olarak kabul edilme hemen hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. Yine iyi tanınmış bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir unvana sahip olma, başkalarıncı onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar.

g. Kişisel Yetke ve Güç Kazandırma

Yetke; başkalarına bir iş gördürmek için onların rızalarına dayanmayı gerekli kılan bir güçtür. Bir kimse sözü dinlenen kendini izlettiren ve buyrukları yerine getirilen biri olmayı arzular.

Örgütlerde yöneticiler yetki devri ilkelerini göz önünde bulundurarak, astlarına daha çok nezaret etmek üzere yani görevler verip yetkilerini arttırılırsa, astlar kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını arttıracaklardır. Yetkilerin verilmesi durumunda örgütte bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan yetkileri arasında çatışma durumu azalacaktır.

h. Özel Yaşama Saygılı Olma

Kişilerin iş yeri dışında özel ilgi duyduğu birçok konu vardır. Kişinin işyeri dışındaki konularını örgüte getirmesi bilinen bir gerçektir. Bunun azaltılması ve kişinin özel hayatının tatminkar bir düzeye getirilmesi örgüt ve çalışanların motivasyonunu iyileştirme yönünde etkili olacaktır.

Kişinin özel yaşamına saygı duyulması, zevkleri tutkuları, dini inancı, siyasal görüşü gibi değişken özelliklerine saygı göstermekle motivasyonu arttırılabilir.

1. Kararlara Katılma Olanaklarının Sağlanması

Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu

davranış biçimi çalışma ortamında birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan biz fikri kuvvetli bir motivasyon aracıdır.

i. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikayetlerin değerlendirilmesi de güdülemede belli başlı bir tatmin kaynağıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum, eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde arttıran bir özendirme aracı olacaktır.

Yöneticiler kendi astlarını işletme içinden ve dışından gelecek her türlü tehlikeleri karşı korumak personelin haklarını gözetmek, adaletli bir sistemi işletmek personeli motive eden davranışlardır.

Özendirme ve Motivasyon araçlarına yeni bir bakış açısı getiren (Eren, 1998; 429-437) karşılık (Sabuncuoğlu, 1995; 108-130) belirttiğine göre ise;

- a- Ekonomik araçlar
 - Ücret artışı
 - Primli ücret
 - Kâra katılma
 - Ekonomik ödül
- Psiko sosyal araçlar
 - Çalışma da bağımsızlık
 - Sosyal katılma
 - Değer ve statü
 - Gelişme ve başarı
 - Çevreye uyum
 - Öneri sistemi
 - Psikolojik güvence
 - Sosyal uğraşlar

b- Örgütsel ve yönetsel araçlar

- Amaç birliği
- Yetki ve sorumluluk dengesi
- Eğitim ve yükselme
- Kararlara katılma
- İletişim
- İş genişletme
- Yarı otonom çalışma grupları
- Müzik eşliğinde çalışma
- Fiziksel koşulların iyileştirilmesi

Görüldüğü gibi örgütte çalışanların motive edilmesi bir çok farklı elemana ve örgütten örgütte değişiklik arz eden bir özellik taşımaktadır. Aynı zamanda motivasyon dinamik bir özelliğe sahip olması dolayısıyla yöneticilerin her zaman üzerinde durması gereken konulardan birisidir.

4.14. PERSONELİN ÖĞRENME DÜZEYİ

Hızlı gelişen ve değişim içerisinde olan bilimsel yöntemler doğrultusunda örgütlerin bu doğrultuda kendilerini yenilemeleri rekabet edebilir durumda kalmaları için gereklidir. Örgütlerde çalışan insanların çalışırken iş ile ilgili konularda kendilerini yenilemeleri ve öğrenme için çaba harcamaları örgütün başarısının artmasında önemli olan bir olgudur. Örgütlerde öğrenmenin artırılmasında çalışanı etkileyen dış uyarıcılar ile çalışanın öğrenme yetenek ve arzusu öğrenmeyi etkileyen unsurlardır.

İşletmelerde birey ve onların oluşturdukları gruplar bilinçli veya bilinçsiz olarak dinamik bir öğrenme süreci içindedirler. Çalışanlar gördüklerini örgüt ortamı içinde görüp yaşarlar. Böylece doğal öğrenme gerçekleşmiş olur veya bilinçli bir öğrenme sürecinde eğitim ve öğrenim ortamları yaratılarak bilgi, beceri, duygu ve düşüncelerinde değişiklik meydana getirilir. Örgütte çalışan insanlar örgütsel öğrenme süreçleri içerisinde hatalı gördükleri şeyleri düzelterek işletmenin çalışma biçimine katkı yaparak öğrenme düzeylerini artırırlar.

İnsanlar değişik duygu, düşünce ve yetenek düzeyleri ile örgüte gelirler. Örgütte var olan tutum ve davranış kalıplarına girenler örgüte var olan öğrenme ortamından yararlanarak bu davranış kalıplarını sürdürebilirler. Buraya kadar yapmış olduğumuz açıklamada öğrenmenin örgütler açısından önemine değindikten sonra öğrenmenin ne demek olduğuna bakacak olursak.

Öğrenme tanımsal olarak; pekiştirilmiş tekrarlama veya deneyim sonucu davranışta görülen oldukça kalıcı bir değişim olarak tanımlanabilir (Kaynak, 1990; 84).

Başka bir tanıma göre ise öğrenme; bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli değişimdir (Eren, 1989; 499).

Bu tanımlara göre öğrenme sonucunda insanın değer ve davranışlarında sürekli nitelikte bir değişim meydana gelmektedir. Örgütlerde çalışan insanlarda bir öğrenmenin meydana geldiğini anlayabilmek için çalışanı, daha önce bilmediği bir fikir veya düşünceyi anlayabilmesi, yapamadığı davranışları icra edebilmesi, bilinen kavramları sentez haline getirerek yeni kavramlar türetebilmesi, öğrendiği bilgi ve yetenekleri kullanıp uygulayabilmesi başkalarının davranış ve yeteneklerini anlayıp değerlendirebilmesi gerekmektedir (Eren, 1989; 499).

Bireyde öğrenme güdüsünü arttırmak ve geliştirecek en önemli unsur kişinin öğrenme arzusudur. Eğer bireyde öğrenme arzusu yoksa istenilen düzeyde öğrenme gerçekleşemez. Şayet bireyde öğrenme arzusu istenilen düzeyde değilse eğitim yapılacak alan konuya özendirilmelidir. Burada eğiticiye düşen görev öğrenme ortamı hazırlamaktır. Yine yönetici veya öğretici öğrenmenin sıkıcı olmaması için öğrenme yöntemlerini, olanakların elverdiği ölçüde değiştirmek ve cazip hale getirmek zorundadırlar. Öğrenme arzusunu azaltan en önemli etmenlerden biri de öğrenilecek olan konuya bireyin ihtiyaç duymaması ve uygulamak zorunda olmamasıdır.

Öğrenme güdüsünün artırılması için bireyin öğrenimi sırasında kişiyi ödüllendirmek faydalı olabilir. Takdir etme, iş başı eğitiminde parasal ödül terfi etme veya övgü gibi ödüller öğrenme arzusunu arttırabilir (Eren, 1989; 502).

4.14.1. Öğrenme İlkeleri

Öğrenmenin istenilen hedefe varabilmesi için bir takım kurallara uyulması gerekir. Bunlar (Eren, 1989; 502).

a. Kişi ve Öğrenimi Hakkında Yeterli Bilgi Vermek

Kişinin öğrendiği konularla ilgi bilgi edinmesi ile başarının artması arasında olumlu bir ilişki bulunabilir.

Eğer kişiye öğrenim durumu ve başarı düzeyi hakkında bilgi verilmezse kendine özgü bir takım değerlemelere ve yargılara giderek öğrenimini kendi kendine değerlendirebilir.

b. Tutumların Öğrenme Üzerindeki Etkilerini Dikkate Almak

Bireyin inanç ve tutumları ile öğrenme konusu arasındaki sıkı bir ilişki vardır. Eğer öğrenme konularına tutum ve inançları ile çatışıyorsa bunu öğrenmek kişi için zor gelebilir veya öğrense bile çabuk unutulabilir. Bunun için tutumların öğrenme üzerinde etkilerini dikkate almak gerekmektedir.

c. Öğrenmede Tekrarlardan Yararlanmak

Yapılan her tekrarın öğrenmede yararı vardır. Böylece öğrenilenler daha uzun süre bellekte kalabilir.

d. Eğitimde Uygulamalı Yöntemin Yararı

Öğretilecek olan bir konuyu sadece anlatmak bazen sıkıcı olabilir. Bunun için öğrenilecek olan şeylerin uygulama alanına sokulması öğrenmeyi daha kalıcı kılmaktadır.

e. Etkin Bir Öğrenme İçin Konuların Anlamlı Biçimde Düzenlenmesi

Konuların anlamlı biçimde düzenlenmesi öğrenmeyi hem etkinleştirir hem de kolaylaştırır. İyi örgütlenmiş konular daha çabuk öğrenilmektedir. Birden birçok şeyi öğrenmek bunları anlamlı ve küçük parçalara bölerek öğrenmekten daha zor olacaktır.

f. Her Konu İçin Öğrenme Düzeyinin Farklı Olması ve Bunların Her Birinin Farklı Zamana ve Farklı Yöntemlere İhtiyaç Duyması

Kolay bir şarkıyı ezberlemek ile bir işletmede plan yapmayı öğrenmek çok farklıdır. İyi bir eğitimci öğrenmenin dört düzeyde olduğunu bilerek herbirine farklı zaman ayırmalı ve ayrı yöntem uygulamalıdır.

Öğrenmenin en düşük düzeyi devinimsel öğrenme, ezberleme ve basit şartlanmadır. Daha sonraki düzey bilgi edinmek çevreye basit uyumu sağlamaktır.

Daha sonraki üst düzeyde ise öğrenme daha karmaşıktır. Yani analiz veya sentez yaparak bir konuya anlam kazandırmak biçimindedir.

En üst düzeydeki öğrenme ise; belirli bir çevrede belirli bir zaman süresi içinde karşılıklı ve çok boyutlu etkileşimleri incelemeye dayanır.



V. KISIM

PERSONEL SEÇİM SÜRECİ İLE İLGİLİ OLARAK YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Hurst, bir şirketin başarısı için yöneticilerin iyi bir şekilde seçilmeleri ve eğitilmelerinin gerekli olduğunu vurgular (Hurst, 1996; 100)

Personel bulmada bir dünya devi olan Arthur, Anderson bilgi bankası sayesinde piyasada yönetici veya personel ihtiyacı olan firmalara yardım eden bir kuruluştur. Bu kurum kendilerine eleman ihtiyacı için başvuran firmalara data bankları sayesinde ihtiyaçlarını karşılıyorlar. Bu şirket piyasada eleman arayan şirketlerle kişileri bir araya getirerek doğru insanı doğru işi verme görevini de üstlenirler (Makro, 1998; 25).

Adeco personel alım firmasının yöneticisi olan Kovanlıkaya göre; personel bulmada doğrudan yaklaşım, ilanla arama ve ikili yaklaşım sistemlerini kullandıklarını belirterek doğrudan yaklaşım yönteminde müşterinin talep ettiği elemanı diğer firmalardan bulmamız söz konusu, gazete ilanları ile eleman bulma konusunda ise aranan kişinin özelliklerini belirten bir gazete ilanı ile yönetici aradıklarını bu ilana başvurularla görüşerek seçim yaptıklarını, ikili ilişkiler yönteminde ise karşılıklı konuşarak eleman bulduklarını belirtmiştir (Makro, 1998; 26).

Norman Brodhan ise alım şirketlerinin başkanı olan Richard Boggis'in belirttiğine göre, dünyanın en başarılı şirketlerinin ayırt edici özellikleri stratejik bir yaklaşım izlemeleridir. Bu şirketler eleman alımında görüşme odalarının dışında ve alım kararında psikometrik testlerin ötesinde bir yol izlerler. Bu şirketler personel alımını ciddi olarak rekabetçi bir aktivite olarak görürler (Wheatley, 1996; 64).

Hayes'in 1995 yılında yapmış olduğu çalışmada sakat personel ile olmayanların seçimlerinde izlenen metot farklılıklarını ortaya çıkarmaya amaçlamıştır. Bu karşılaştırmada 7 seçim metodunun iş ile ilişkiliğini belirlemek amaçlanmıştır. Yapılan 7 seçim metodunda içerikler şöyle sıralanmıştır (Hayes, 1995; 413-427).

1- Kişilik kayıtları

2- Kavramaya ait yetenek testleri

3- Lidersiz grup tartışması

4- İş örnekleme

5- Biografik kayıtlar

6- Yapılandırılmış görüşme

7- Yapılandırılmamış görüşme

1991-1992 yıllarında Leaby ve Hildebeitel'in Amerikan kamu muhasebecileri enstitülerinde yaptıkları araştırmalarda; işletmelerin personel ihtiyaçlarının % 30'unu Fen-Edebiyat seviyesindeki okulardan, % 70'nide master seviyesindeki muhasebe öğrencilerinden karşıladıklarını tespit etmişlerdir. Bu firmalar geleneksel yaklaşımlardan ayrılarak daha fazla önem verilen yaklaşımlara doğru gitmektedirler (Leaby, Hildebeitel, 1995; 14-36).

Kuzey İrlanda Ekonomik Gelişme Departmanı 1995'te etkili alım süreçleri için yayınladığı dusturlar da şunları tanımlamışlardır. İş tanımlamaları, iş gerekleri, başvuru formları, listeleme, seçim testleri, görüşme ve sağlık kontrolleridir (Anonymous, 1995; 29-37).

Yine A.B.D'de Mc Closkey'in 1995 yılında en iyi 19 alan yöneticisi ile kalitesinin ne olduğunu belirlemek için yaptığı araştırmada aşağıdaki konuları tespit etmiştir.

- Daha başarılı ofisler ve uzun süreli çalışan yöneticilerin varlığı ve daha az formal alım süreçleri

- Çalışanların iş davranışlarını test eden üst değerlendirme alanlarının varlığı
"Adaylarla ikinci görüşmeyi düzenlemek için sorumluluk vermek gibi."

- Alım süreçlerinde bütün adaylarla iletişim kurabilme özelliklerinin varlığı
(Mc Closkey, 1995; 6-11).

Yoğun personel alım işlemlerinde ilk ve en önemli anahtar yönetim taahhüt ve gereklilikleridir. İkinci anahtar ise şirketin yapılacak olan görüşmeleri hazırlamasıdır. Başarı için üçüncü anahtar ise alımlarda etkinliği arttırmak için kullanılabilir araştırmaların geliştirilmesidir. Önemli ve kolay bir yöntem alımlarda

hizmet organizasyonlarının Network'u kullanmalarıdır. Gelecek ile ilgili olduğundan dolayı yönetici ve profesyonellerin alımı kritik ve üzerinde önemli durulması gereken bir olaydır (Loose, 1994; 28-32).

Wallece'ye göre personel seçiminde birkaç önemli faktör vardır. Bunlar, alınacak olan adayların iletişim yetenekleri, problem çözme yetenekleri, ve motivasyon seviyeleri gibi unsurlardır. Yine Wallece'ye göre adaylar deneyim ve eğitim düzeylerine göre değerlendirilmelidir. Adaylara öncelikle işleri, ekipmanları, teknolojileri ve birlikte çalıştıkları ile ilgili şeyler ve onların potansiyel problemleri nasıl çözmeleri ile ilgili sorular sorulmalıdır (Wallece, 1994; 67).

Marx ve Carroll'un 1943'te finansal 40 kuruluşta geçerli seçim prosedürlerinin tanımlaması için yaptıkları araştırmada, objektif seçim sürecinin avantajı aday havuzunun genişliği veya darlığının etkinliği ile orantılı olduğu vurgulanmıştır (Marx, Carroll, 1993; 43-46).

Gates'in 1992 yılında A.B.D'de yaptığı araştırmada A.B.D'nin finansal şirketlerinin başarısının onların çalışanlarının başarısına bağlı olduğu ve çalışanlarını seçmede gösterdikleri özenin bir rolü bulunduğunu tespit etmiştir (Gates, 1992; 70).

Graves ve Karren'in finansal hizmet kuruluşunda açık bulunan bir pozisyon için 64 adayı değerlendiren 29 şirket yönetici ile yaptıkları incelemelerde bunların 6 seçim kriterini kullandıklarını tespit etmişlerdir. Her yöneticinin seçim stratejilerinde kişisel önemli farklılıkların var olduğunu ve bununda seçim işleminin verimliliğini etkilediğini ortaya çıkarmışlardır. Bu yöneticilerin alım karar süreçleri karşılaştırıldı ve bunların birbirine benzer olduğu gözlemlendi (Graves, Karren, 1992; 313-340).

Yönetime ait yetenekler ile ilgili gereklilikler daha iyi bir personel seçimi için eğitimi ve geliştirilmeyi gerekli kılar. Akıllı yönetici organizasyon kültürü ile ilgili adayların durumlarının uygunluğu ile ilgilenir (Buhler, 1992; 21-23).

Yapılan araştırmalar bir kişinin eğitimi ve iş deneyimi özel bir işte başarının itimat edilebilir tek göstergeleri değildir. Gerçek doğru insanı bulabilmek için bir çok şirket iş yetenekleri ve deneyimlerinin ilerisine bakmaktadırlar ve bunun içinde davranışsal özellikler daha fazla ön plana çıkmaya başlamaktadır. Davranışlar için uzmanlar 2 uçlu yaklaşımları tavsiye ediyorlar. Bunlar;

- İş tanımlarını geliştirmek
- Yetenek modellerini oluşturmak (Anonymous, 1992; 23-24).

Marvin ABD'de 24 restoran işletmesinde yaptığı çalışmada bir restoranın çalışanlarının kalitesini müşteri hizmetlerinin seviyesi, restoranın satış hacmi seviyesi ve temel yönetim maliyetlerinin belirlediğini tespit etmiştir. Bu işletmelerde kusursuz bir hizmet personeli yaratmak için bir plan geliştirilmiştir. Bu planın içeriği; 1) Seçim testleri, 2) Profesyonel testler, 3) Gösteri testleri ve 4) Durum testlerinden oluşmaktadır (Marvin, 1992; 60-77).

Bugün video teknoloji insan kaynaklarında, eğitimden personel geçmişlerine ve iyileştirmelere kadar herşey için kullanılmaktadır. Video kayıtlı görüşme aday havuzunun kalitesini arttırmak için en etkili bir yöntem olabilir. Para tasarrufu yaparak video görüşmesi elbette alım sürecinde kişisel bir görüşmenin yerine konulamaz. Ama bu yöntem organizasyonun para ve zaman tasarrufuna yardım edecek bir anahtardır ve etkili bir alım kararını vermede organizasyona yardımcı olur (Hurst, 1996; 100-104). Seçim görüşmeleri seçim işlemlerin geçerli ve etkili bir bölümünü oluşturur (Charless, Lynn, 1998; 46).

Kinnear'a göre etkili bir görüşme için yapılması gerekenler şunlardır: (Kinnear, 1997; 50-56).

- Yapılandırılmış görüşme sürecini kullanın
- İş beklentilerini tamamlamak için başvuruların sahip olmaları gereken yetenek, kabiliyet ve bilgileri performe edecek ve tanımlayacak işi analiz edin.
- İş gerekleri ile karşılaştırmalı olarak adayların kalifikasyonlarını ölçmek için her tür soruların sorulacağını belirleyin.
- Soruları sarmak için yapılandırılmış bir format geliştirin.
- Görüşme sürecine başlamadan önce her bir soru için benzer cevapların alınması ya da işletmeler arası karşılaştırma sistemini kurun.

Messmer'e göre bir çok görüşme soruları 3 kategoriye ayrılır. Bunlar; (Messmer, 1997; 10).

- İş ile ilişkili başarı tamamlamaları, deneyimleri, yetenekleri kapsamı.

- İş davranışları ve problem çözme yetenekleri ile ilgili.
- Adayların ilişki kurabilme yetenekleri ile ilgili soruları kapsamalıdır.

Fleischman'a göre etkili personel alım planında adayların değerlendirilmesi için 3 analiz seviyesi vardır (Fleischman, 1992; 185-489).

- Adayların geçmiş ile ilgili bilgileri değerlendirme
- Adayların telefon görüşmeleri ile eleme
- Direkt olarak adayla görüşme

İlk adım gerekli olan işlerin ve tercih edilen işler için yeteneklerin ve kalitenin belirlenmesi açısından başarılı bir adımdır. Bu yetenekler; teknik, kişilerarası iletişim ve iletişim yeteneklerini kapsar. Personel ile görüşme üzerinde görüşmeyi yapanın zamanının % 20'sini konuşmaya % 80'ninide dinlenmeye ayırması daha iyidir. Görüşme yapan görüştüğü adayı arzu edilen cevapları verilmeye yönlendiremez.

Görüşmenin ikinci özelliği ise adaylara şirketin alışılmamış ihtiyaçlarını nasıl karşılayacakları sorulur.

Cohn'a göre bilgi temeli görüşme işçileri en iyi performansı tanımlamak ve bu davranışlara karşı takdir etmek için bir tekniktir (Cohn, 1997; 57). Son zamanlarda iş adayları davranışsal görüşme olarak adlandırılan görüşmeye karşı olabilirler. Bu görüşme türünde kişinin geçmişe ait olayları, hisleri ve özellikleri ayrıntılı bir şekilde detaylandırılır. Davranışsal tekniği kabul eden görüşmeciler işe almada önceden kullandıkları metotlardan daha fazla bu metodu kullanırlar. Çünkü bu teknik insanlarla ilgili daha fazla özelliği belirlemeye sahiptir (Fisher, 1996; 243).

Hurst'a göre Birçok yönetici seçimde ve görüşmede gerekli olacak yeteneklilik için gerektiği şekilde eğitilmezler. Görüşmeyi yapanlar en iyi adayı seçmek için doğru soruları sormayı öğrenmelidirler. Bunun için önerilen 5 anahtar vardır (Hurst, 1996; 100).

- Yönetici veya görüşmeci olarak kendi seviyenizi fark edin
- Adayların konuşmasına müsaade edin
- Adaya güvenin ve doğruluğunu tasdik edin

- Tam olarak seçme yerine elemeyi kullanın
- Mantıklı davranın

Pascarella'ya göre davranış temelli görüşme bir organizasyon için doğru insanın tanımlanmasında yardımcı olan etkili anahtarlardan birisidir. Doğru insanı seçmede araştırmalar geleneksel görüşmelerin başarısının % 14 olduğunu, takım görüşmelerinin başarısının % 25 olduğunu oysa bununla beraber davranış temelli görüşmede ise % 55 olarak ortaya çıkmıştır. Davranış temelli görüşme benzer durumlarda ve olaylarda geçmiş ve gelecek için en iyi gösterge olan prensipler üzerine kurulur. Davranış temelli görüşme; teknik yeteneklerin bir değerlendirmesini kombine eden ve işe alınanların kalitesini arttıran bir yöntem olabilir (Pascarella, 1996; 570-573).

Kirrane'nin 1996 da A.B.D.'de CEO şirketlerinde yaptığı araştırmada bu şirketlerin alınacak olan adayların seçiminde artan bir yetenek gereklilikleri ve görüşme süreçleri üzerinde durduklarını tespit etmiştir (Kirrane, 1996; 36).

Conway, Jako ve Goodman'a göre bir görüşmenin 3 boyutu vardır (Conway, Jako, Goodman, 1995; 567-579).

- Soruların standart hale getirilmesi
- Cevapları değerlendirme
- Ve çoklu oranları bir araya getirerek karşılıklı etkilerini değerlendirmek.

Standart hale getirilmiş olan soruların güven açısından güçlü bir etkiye sahip olduğu unutulmamalıdır. Geçerliliğin en üst sınır, en yüksek yapılandırılmış görüşmelerde % 66 yapılandırılmamış görüşmelerde ise % 34 olduğu belirlenmiştir.

Dinnerman'e göre personel alımında "DISRAELI" metodu görüşme sürecinde personel kalitesi ile ilgilendirir. Bu metodun 8 ana noktası vardır. Bunlar (Dinnerman, 1995; 33).

- Fark, inisiyatif, yetenekler, sorumluluklar, tamamlama, enerji, kalite ve doğruluktur.

Wade ve Knicki'nin 1995 yılında A.B.D de finansal şirketlerde seçim görüşmelerinin objektif ve subjektif dolaylı ilişkilerinin bağımsızlığını araştırmak

amacıyla yaptıkları çalışmada ortaya çıkan sonuçlara göre; nesnel aday kalitelerinin ve alım kararı arasındaki ilişkilerin indirekt bir şey olduğunu vurgular ve öznel kalitelilik bu ilişkiler arasında aracılık yapar. Görüşme kavramı içerisinde öznel kalite iş performanslarının başarısı için adayların potansiyelleri ile ilgili değerlendirmeleri vurgulanır. Sonuç olarak bu araştırmada objektif ve subjektif aday kalitesi arasında bağımsızlık eksikliğinin olduğunu ortaya koyar (Wade, Knicki, 1995; 151-155).

Bilgisayar kullanımı ile yapılandırılmış iş görüşmelerinde, insan kaynakları yönetim alanında büyük bir hamle sağlar. Personel görüşmesi seçim sürecinde kritik bir element olmasına rağmen personel görüşmeleri yeterli bilgiyi sağlamada sık sık yetersiz kalır. Bu yetersizliği ortadan kaldıracak ve görüşmenin etkinliğine katkı yapacak birkaç faktör vardır (Anonymous, 1995; 11-12).

- İlk intiba
- Zaman limitleri
- Hissi soruları sarmada isteksizlik
- Her soruyu sormada başarısızlık
- Görüşme bölümlerinde daha fazla konuşma
- Görüşme bilgilerinin etkisiz kullanımı

McHoer ve Mc Doniel'in 3.5 yılı aşkın bir sürede yaptıkları araştırmalarda özellikle akademik görüşler arasında iş görüşmelerinin tam anlamıyla geçerli olmadığı kanısı vardır (Baillie, 1995; 53).

Dwyer ve John'a göre bir iş görüşmesinde 4 ana bölüm vardır (Dwyer, John, 1994; 22).

- Raporları tespit etmek, kurmak, ve tabi bir halde görüşmeyi sevk etmek.
- Görüşme yapısını değerlendirme.
- Görüşme sorularını cevaplandırma, prosedürü ve zamanı açıklama.

Bir iş görüşmesinde sorulacak olan sorulara genellikle şunlar dahil edilir:

- Niçin adayın bu işle ilgilendiği

- Güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili adayların ne söyleyecekleri
- Adayın neden şu andaki işini bıraktığı
- Adayın müşterilerle daha önce kurup kurmadığı ilişkisi
- Ve adayın zamanını yönetmedeki başarısı.

Hockney ve Kleiner'e göre bir görüşme sürecinde personel kalitesinin bilinmesi için ön planlama yapılmalıdır. Görüşme somut olan şeylerin ilerisine bakmak için fırsatlar sağlar. Planlamadan sonra görüşme soruları geliştirir. Her adaydan beklenen cevapları her bir sorunun altına yazmak faydalı olabilir. Tam iyi düzenlenmiş bir görüşme bir derece testleri dahil eder. Kişiler hakkında konuşmak için soru sormak görüşmeye başlamak için iyi bir yöntemdir (Hockney, Kleiner, 1994; 8-13).

Bhasin'e göre bir iş görüşmesinden önce işveren, ihtiyaçlarını ve planlı soruları gözden geçirmelidir. Daha sonra başvuruların görüşüldüğü zaman başvuranların en büyük kariyer tamamlamaları ile ilgili alanlarda araştırma yapılmalıdır. Bunlar; teknik değerlendirme ve adayların sahip oldukları ve niçin bir değişiklik arıyor oldukları şeylerdir (Bhasin, 1994; 31).

Willihngan ve Mayers'in 1993 yılında günün belirli zamanlarında yönetilen iş görüşmesi performanslarının etkinliğini ölçmek amacıyla 1988-1990 yılları arasında yapılmış olan 818 gerçek görüşme kayıtlarına dayalı olarak yapılan araştırmada elde edilen sonuç; görüşme oranlarında günün zamanlarının takdir edilemez bir etki yaptığını ortaya koymuştur. Yine bu araştırmada yapılan görüşmelerin tümünün iş analizleri temelinde geliştirildiğini ortaya koymuştur (Willihngan, Mayers, 1993; 545-550).

Gercken'e göre yöneticiler en iyi elemanı bulup ortaya çıkarmak için daha fazla eğitilmeli ve yöneticilerin bu sorumluluklarını iyi farketmeleri gerekmektedir. Yöneticiler görüşmelerde adaylara konuşma fırsatı vermelidirler. Yine yöneticiler adayların geçmişleri ile ilgili referanslara güvenmeli fakat doğrulamamalıdır. Seçme yerine elemeyi kullanmalı ve sonuç olarak karar vermek için akıllarını bir oranını ve bilgileri kullanmalıdırlar (Gercken, 1993; 35).

Cunningham'a göre alan yöneticilerinin iki sorumluluğu vardır. Bunlar; onların etik değerleri için yeni elemanları elemek ve mümkün olduğu kadar dikkatli bir şekilde hareket etmek için eğitmektir. Görüşmelerde ısrarlı bir şekilde etkili güçleri için bu elemanın olması önerilir. Görüşmede etik soruların bu açıdan faydası olabilir (Cunningham, 1993; 15). Uygun bir iş görüşmesini yönetme yeteneğinin anahtarlarından birisi yönetici başarısıdır. Jim Goodale göre başarılı bir görüşmecide şu unsurlar bulunmalıdır; iyi bir bilgi toplayıcı, iyi bir dinleyici ve sorularda sondajlama yapabilen yeteneklerdir.

Görüşmeyi yapan kararı vermek için, yeterli bilgiyi sağlayan ve görüşme sırasında diyalogu sağlamak zorundadır (Brawn, 1993; 19).

Bir iş adayında aranacak olan yeteneklerin açık bir fikrine sahip olan görüşmeci kendi fikrini kontrol etmede daha fazla başarıya sahip olacaktır (Passante, 1993; 58).

Steinburg'a göre alınacak olan adaylarla yapılan görüşmelerde şirketlerin çok sıklıkla 6 yetenek türünü aradığını belirtir (Steinburg, 1993; 8).

- Halka ilişkili konuşma yeteneği
- Finansal yönetim
- İnsan yönetimi
- Görüşme yönetimi
- Eğitim
- Yazma yeteneği

Danahue ve Bales'in 1992 yılında A.B.D. de 90 finansal şirkette yaptıkları araştırmalarda elde ettikleri bulgular şunlardır: Genellikle bir iş teklifi ile karşılaşan aday sık sık masaya ihtiyaçları ve gerekliliklerinin bir listesi ile gelir. Yapılan araştırmalarda görüşme süresince adaylara yansıtılan 4 ana konunun olduğu tespit edildi. Bunlar; Şirket, Yönetim, Çevre ve Finansal kazanç konularıdır (Danahue, Bales, 1993; 11).

Brink'e göre karar vermek için en etkili yöntem görüşme süreci değilken hala en etkili anahtardır. Kişilerin ve işlerin bir çeşit evliliği olarak anlaşılabilir bir

yöntemdir. Bir görüşmede bazı danışmanlar adayın dinlenmesine tahsis edilmesi gerektiğini öğütlerler. Görüşülen adayı dinlemek pozisyon için en uygun adayın olup olmadığını belirlemek açısından önemlidir. Uygun olan işin negatif yönleri görüşme üresince tartışılmak zorundadır. Bu negatifler düşük ücretlendirme gibi bazı özellikleri dahil eder. Bu yanlış yerleştirmeden dolayı ortaya çıkacak kayıpları önler (Brink, 1992; 49-52).

Meinstream firması sakat olan adayların kalitesinde bir artış sağlamak için görüşmede temel prensipleri sunar. Bir görüşmede eğer bir sakat varsa görüşmeci diğer şeylerin arasında mutlaka el sıkışmayı hatırlamalıdır. Eğer bir görüşmede aday kör ise görüşmeci kendini tanıtmalıdır. Eğer sağır ise görüşmeci adayın dikkatini bir yere çekmek için bir takım fiziksel sinyallere ihtiyaç duyar ve bunları yapmalıdır (Anonymous, 1992; 6).

Hansen'in 1990 yılında A.B.D de Bilgisayar Firmaları ile yaptığı araştırmada telefon görüşmesi yöntemiyle adayların elenmesi konusunda elde ettiği sonuçlara göre; yöneticinin bir telefon görüşmesinde adayların kendi kendilerini kanıtlamaları için cesaretlendirdiğini ortaya çıkarmıştır. Personel yöneticisi satış için yeteneklerini dinler ve ilişkileri inşa etmede iyi biri olup olmadığını not alır. Bu son derece önemlidir. Çünkü bilgisayar satışında telefonun yeri büyüktür. Telefon ilişkisi kurmak hayati derecede önemlidir (Hansen, 1992; 76).

Buhlere göre görüşme 2 yönlü bir süreçtir. Adayla görüşme ve organizasyonun yargılanması.

Görüşmeci uygun bir başlama ile ilk görüşmeyi yönetmelidir. Görüşmeci görüşme için yeterli zaman tanımalı ve görüşmenin zamanında başlamasını sağlamalıdır. Ön görüşme için yönetici dikkatli bir şekilde iş tanımlarını belirtmeli ve iş performansı için gerekli olan yetenek listesini hazırlamalıdır. Yönetici gerçek bir "İŞ ÖNGÖRÜSÜNÜ" ortaya koymalıdır. Adayları yanlış yönlendirme organizasyon için parasal ve zaman açısından kayıplara uğratabilir (Buhler, 1992; 21-23).

Cotringer'e göre, yöneticiler alım işlemlerinde açık, kesin, objektif, tam ve mükemmel olabilmelidirler. Seçim sürecinde ilk ve en önemli adım, arzu edilen eleman için kişilerin açık bir resimleri ve herkes için ortak bir fikir birliğinin kabul

edilmesidir. Bunun faydası seçim işleminin başlangıcından sonuna kadar kolifikasyonel olabilmektedir. Bütün seçim süreçleri 3 ayrı yapıdan oluşur.

- İlk eleme

- Başvurunların derinlemesine değerlendirilmesi için görüşme ve test yapmak.

- İlk seçim kararını vermek için toplantı yapmaktır (Cotringer 1995; 21-22).

Roth ve McMillon'a göre, davranış tanımlama görüşmesinde 3 adım olabilir (Roth, McMillon, 1993; 76-79).

- Görüşme yapanlar iş analizine ve anahtar sonuç alanlarını belirlemeye ihtiyaç duyarlar.

- Davranışlar ya da görevler bilgi yetenek ve becerileri belirlemek için incelenmelidir. Bilgi, yetenek ve beceri gereklilikleri davranış tanımlama sorularını içeren bir plandır. Önce sorular geliştirilmelidir.

Personeli alanlar görüşme formundaki mantıklı soruları sondaj yapmalı ve düzenlemelidirler.

- Son olarak da görüşmeyi yapan her bir aday için bir değerlendirme raporunu tutmalıdır.

Görüşme süresince işveren adayların gerçek hayat durumlarını nasıl idare edeceklerini belirlemek için adaylara durumları ile ilgili bir dizini sunmalıdırlar. Tam olarak adayları karşılaştırmak için adaylara aynı soruları sormak gereklidir. Görüşmede iş gerekleri için davranışsal özellikleri ve yetenekleri analiz edilmekte ve görüşmeyi yapanın bu davranışları gösteren adaylara daha fazla açık olmaları gerekmektedir (Anonymous, 1992; 23-24).

Fletcher'in 1996 yılında A.B.D de 40 finansal şirkette yaptığı araştırmada 60 görüşmeci ve 90 adaya yönettiği sorularda elde ettiği sonuçlar şunlardır (Fletcher 1996; 36-39):

Görüşmelerde bazı soruların görüşmede kabul edilip edilmediği sorulduğunda;

- Politik inanç (% 88'i hayır)

- Adayların eşleri (% 70'i hayır)

- Adayların kişisel hayatları (% 55'i hayır)

- Aile geçmişi (% 73'ü hayır)

İKİNCİ BÖLÜM

VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

I. KISIM

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Personel seçimi örgütlerinin işleyişinde önemli üzerinde durdukları bir konudur. Yönetim başkaları aracılığıyla iş yaptırmak olduğuna göre işi yapacak olanların yetenekli, becerikli, iletişimi güçlü, örgüt amaçlarına bağlı kişilerden oluşması bu yönetim işlevini kolaylaştıracaktır. Bu amaçla alınacak olan elemanların nitelik açısından örgütün işleyişini ve amaçlarını gerçekleştirecek düzeyde olması gerekmektedir. Örgütlerin personel seçim işlemlerini belirtilen aşamaları bilimsel olarak kullanma düzeyleri ile personelin niteliği arasındaki bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

Güneydoğu Anadolu Projesi ile birlikte Şanlıurfa'nın ekonomik, yapısının şekil değiştirdiğini sanayi kenti almaya yöneldiğini ve özellikle de tekstil alanında gelişmeler olduğunu söyleyebiliriz.

Tekstil alanındaki bu hızlı gelişmeler işletmeler için avantaj ve dezavantajlara sahiptir. İşletmelerin avantajları; bölgede çok fazla işgücünün bulunması, devletin yoğun teşvikleri, yabancı yatırım isteği gibi, dezavantajları ise; bölgelerin teknolojiye yeni geçiyor olması, kalifiye elemanın bulunmaması ve işletmelerin bilgi birikimine sahip olmamasını söyleyebiliriz.

Bu gelişme trendinde işletmelerde kendilerini ayakta tutabilecek ve globalleşme süreci içerisinde faaliyetlerini sürdürebilmenin yollarını aramalıdır.

Bu çalışmada; Şanlıurfa'da faaliyet gösteren tekstil üretim işletmelerinde personel seçiminde uygulanan teknikler ile personel niteliği ile ilgili mevcut durumu tespit etmek ve bu iki değişken arasındaki ilişkiyi test etmektir.

1.2. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM HACMİ

Şanlıurfa Ticaret ve Sanayi Odasından alınan bilgiler doğrultusunda Ek-2'de görüleceği gibi faaliyet gösteren 59 tekstil işletmesinde görev yapan yöneticilerle yüz yüze anket yapılmıştır. İşletmelerden 50 tanesi ankete cevap vermiştir

1.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ

Araştırmada yüz yüze görüşme ve firma tarafından doldurulmak suretiyle Ek-1'deki anket formu aracılığıyla veri toplanmıştır.

Anket formunda ilk 4 soru yöneticiler ile ilgili genel tanıtıcı bilgilerdir.

Anket formundaki 9 soru personel seçiminde uygulanan teknikler konusunda yöneticilerin vereceği bilgileri kapsamaktadır.

Anket formundaki 14-27 arası 14 soru yöneticilerin değerlendirmesine göre personelin niteliğini ortaya koymaya yönelik sorulardan son 3 soru ise işletme ile ilgili tanıtıcı bilgiler kapsamaktadır.

Bu şekilde toplanan veriler tablolar aracılığıyla, aritmetik ortalama ve yüzde teknikleri kullanılarak sunulmuş ve değerlendirilmiştir. Ayrıca x^2 yöntemi ile değişkenler arası ilişkiler SSPS programı kullanılarak test edilmiştir.

1.4. HİPOTEZLER

1. İşgücü planları yapmak için gösterilen özen ile personel niteliği arasında bir ilişki bulunmaktadır.

2. İş analizlerini gerçekleştirmeye gösterilen önem ile personel niteliği arasında bir ilişki bulunmaktadır.

3. İş gereklerin gerçekleştirmeye verilen önem ile personel niteliği arasında bir ilişki bulunmaktadır.

4. İş tanımlarını gerçekleştirmeye verilen önem ile personel niteliği arasında bir ilişki bulunmaktadır.

5. Personel devir hızı ve devamsızlık oranını gerçekleştirmeye verilen önem ile personel niteliği arasında bir ilişki bulunmaktadır.

6. İşletmelerin personel seçim aşamalarını gerçekleştirmeye verilen önem ile personel niteliği arasında bir ilişki bulunmaktadır.

II. KISIM

2.1. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ İŞLETMELERLE İLGİLİ BİLGİLER

2.1.1. İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı

Araştırma kapsamındaki işletmelerin faaliyet alanlarına göre dağılımı Tablo 2.1.1'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 2.1.1. İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı

İşletmelerin Faaliyet Alanları	İşletme Sayısı	Oran
Hazır Giyim	18	0,36
İplik	10	0,20
Çırçır	22	0,44
Toplam	50	1,00

Bölgenin yeni sulamaya açılması ve pamuğu dayalı işletmelerin yeni kurulması işletmelerin genellikle bu konuda tecrübesiz olması dolayısıyla yatırımların büyük bir bölümünün çırçır press'e dayandığını söyleyebiliriz. Çünkü çırçır press işletmeleri daha az eleman gerektiren ve yoğun teknolojiyi daha az kullanan işletmeler olması dolayısıyla personel seçimine daha az özen göstermelerine neden olabilmektedir.

Oysa Şanlıurfa'nın komşu ili olan Gaziantep'te bu tür firmaların yoğunlaştıkları alanlar daha çok teknolojiyi kullanan işletmelerdir. Bunu da Gaziantep'deki firmaların Urfa'daki firmalara göre daha önce kurulmuş olması ve Urfa'dan önce bölgenin sanayi kuruluşlarının merkezi durumunda olmasına nedenlerine bağlayabiliriz.

Gaziantep sanayi odasından alınan bilgilere Ek-3'de görüleceği gibi Gaziantep'te 335 değişik alanlarda faaliyet gösteren firma bulunmaktadır. Şanlıurfa bölgesinde genellikle çırçır, iplik dokuma ve hazır giyim üzerine faaliyet sürdürülürken, Gaziantep'te 11 değişik alanda faaliyette bulunmaktadır. Bunlardan

bazıları halı, battaniye, sentetik boya, çuval, çüt ipliği gibi değişik alanlardır. Yine bu bölgede toplam 335 firmanın sadece 53'ü çırçır üzerine faaliyette bulunmaktadır.

2.1.2. İşletmelerin Personel Sayısına Göre Dağılımı

Araştırma kapsamındaki işletmelerin faaliyet alanlarına göre dağılımı Tablo 2.1.2'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 2.1.2. İşletmelerin Personel Sayısına Göre Dağılımı.

İşletmelerin Personel Oranı	İşletme Sayısı	Oran
0 ile 100 arası	43	0,86
101 ile 200 arası	6	0,12
201 ile 300 arası	1	0,02
300 ve üzeri	-	
Toplam	50	1,00

Avrupa Birliğinde 1-9 arası işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli, 10 – 99 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 100-499 arası işçi çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli daha yukarı çalıştıranlar ise büyük ölçekli işletmelerdir (Ege Eğitim, Acar, 1995; 44). Türkiye'de de üst düzey yöneticilerin profilleri konusunda yapılan bir çalışmada aynı sınıflama kullanılmıştır (Fırat, 1995; 37).

Araştırma kapsamındaki işletmelerin 0,86'sının söz konusu standartlara göre küçük ölçekli olmasının nedenini bölgenin henüz yeni sanayiye geçiyor olmasına bağlayabiliriz.

Küçük işletmelerde genellikle daha az personel çalıştırıldığından işletmeler personel seçiminin maliyetli olması ve bunun işletmenin birikimiyle ilişkisi olması dolayısıyla personel seçimi işlemleri pek bilimsel yöntemle yapılamamaktadır. Bölgedeki işletmelerin yöneticilerinden edindiğimiz bilgilere göre eğer büyük yatırımlar için gerekli olan desteklere sahip olabilirlerse çalıştıracakları personel

sayısı hem artacak ve hem de personel alımında gerekli önemi göstereceklerini belirtmişlerdir.

2.1.3. İşletmelerin Kuruluş Yılı İtibariyle Dağılımı

Araştırma kapsamındaki işletmelerin kuruluş yılı itibariyle dağılımı Tablo 2.1.3'te gösterildiği şekildedir.

Tablo 2.1.3. İşletmelerin Kuruluş Yılı İtibariyle Dağılımı.

İşletmelerin Kuruluş Yılı Oranı	İşletme Sayısı	Oran
1998 – 1996 arası	44	0.88
1995 – 93 arası	6	0.12
92 – 90 arası	---	---
90 ve öncesi	---	---
Toplam	50	1,00

İşletmenin yaşı işletmenin tecrübesi ile orantılıdır, ne kadar eski ise işletme içi faaliyetleri yürütme konusunda hem bilgi birikimine sahip hem de tecrübeye sahiptir. Eski işletmeler bilgi ve tecrübeye sahip olduklarından personel faaliyetlerinde bilimsel verilere dayandırmalar beklenebilir. İşletmelerin bu tecrübe avantajlarına karşılık yeni işletmelerinde çağdaşlık, eski işletmelerin tecrübelerinden yararlanma gibi avantajlara sahiptirler.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin yakın yıllarda kurulmuş olması bu işletmelerin personel faaliyetleri ile ilgili olan iş alanları, iş teknikleri, personel devir oranı ve devamsızlık gibi konularda bilimsel yöntemleri kullanma yerine geleneksel yöntemleri kullanımı daha yaygın olması sonucu beklenebilir.

III. KISIM

3.1. YÖNETİCİLERE İLİŞKİN BİLGİLER

3.1.1. Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Araştırma kapsamındaki işletmelerde yöneticilerin eğitim durumlarına ilişkin dağılımları Tablo 3.1.1’de gösterildiği gibidir.

Tablo 3.1.1. Yöneticilerin Eğitim Düzeyi.

Yöneticilerin Eğitim Düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
İlkokul	2	0.04
Lise	14	0.28
Üniversite	32	0.64
Lisans Üstü	2	0.04
Toplam	50	1,00

Başkaları vasıtasıyla iş görmek ve etkili verimli bir şekilde amaçlara ulaşmayı sağlayabilmek için, yöneticilerin nisbi önlemleri kademelere göre değişen bir takım becerilere sahip olmaları gerekir. Yönetim faaliyetlerinin üç ayrı yönünü oluşturan; teknik, beşeri ve kavramsal boyutlara paralel olarak yönetici becerileri de; Teknik, beşeri ve kavramsal becerilerde taşınması gerekir (Mucuk, 1996; 143).

Tablo 3.1.1’de görüleceği gibi % 64’lük bir bölümün yüksek okul düzeyinde olması yönetici istihdamında eğitim seviyesinin yüksek olduğunu gösterir.

İşletmelerdeki yöneticilerin eğitim seviyeleri ile işletme sorunlarını görmede gösterecekleri beceri daha etkin olabilecektir. Yöneticinin sahip olması gereken teknik, beşeri ve kavramsal yetenekleri işletmenin insan kaynaklarına göstereceği önemi arttırmaktadır. Ama Şanlıurfa’daki işletmelerin gerek tecrübesiz olması gerekse personel seçim maliyetlerinin pahalı olması bu faaliyetlerin bilimsel olarak yapılmasını engellemektedir.

Yöneticilerin eğitim düzeylerinin yüksek olması şu anda uygulamadıkları bilimsel teknikleri ileriki aşamalarda uygulayacakları beklenebilir.

Yöneticilerin; tecrübesiz oluşları, işletmelerin kuruluş yılı itibarı ile yeni olmaları, işlemlerin bilimsel olarak yapılmasını engelleyen unsurlar olduğunu vurgulamışlardır.

3.1.2. Personel Faaliyetlerinin Yürütülme Düzeyi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde personel faaliyetlerinin yürütülme düzeyi Tablo 3.1.2’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.1.2. Personel Faaliyetlerinin Yürütülme Düzeyi

İşletmelerde personel faaliyetlerinin yürütülme düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
Personel departmanı tarafından	38	0.76
Tüm bölümlerin katkısıyla	6	0.12
Diğer *	6	0.12
Toplam	50	1.00

*Ankette 6 yönetici bu faaliyetleri diğerleri bölümünde işletme müdürü tarafından yapıldığını belirtmişlerdir.

Genelde personel bölümü faaliyet oranı ile Personel faaliyetlerinin bilimsel yönden yapılması arasında bir ilişkinin olduğu kabul edilir. Ama Personel departmanı tarafından yapılsa bile daha önceki tablolarda da belirtilen, işletmenin yeni kurulmuş olması, personel kaynaklarını planlama ve seçimini maliyetli olması ve aynı zamanda işletmelerin çalıştırılan personel sayısı açısından küçük olması bu teknikleri departmanın kullanmasını zorlaştıracaklarını söyleyebiliriz.

3.1.3. Yöneticinin Tecrübe Düzeyi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde yöneticilerin tecrübelerine ilişkin düzeyleri Tablo 3.1.3’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3.1.3. Yöneticinin Tecrübe Düzeyi.

Yöneticilerin Tecrübe Düzeyleri	Yönetici Sayısı	Oran
1 yıl ile 5 yıl arası	34	0.68
5 yıl ile 10 yıl arası	14	0.28
10 yıl ve yukarısı	2	0.04
Toplam	50	1.00

Yöneticiler ne kadar çok tecrübeye sahip olurlarsa işletmenin verimli bir şekilde yürütülmesi de etkili olacaktır. Yöneticinin tecrübe düzeyi işletmenin piyasayı tanıması, çevreye uyum göstermesi, rekabetçi bir avantajı yakalamasında etkin bir rol oynayacaktır. Tablo 3.1.3’de görüleceği gibi faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir bölümünde yöneticinin tecrübe düzeyi açısından düşük olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin tecrübelerinin düşük olması yapacakları seçim işleminin bilimsel nitelikten uzak olmasını ve dolayısıyla nitelikli personeli seçmede etkin olmayacakları sorununu ortaya çıkarabilir.

Tecrübe düzeyi açısından düşük olan yöneticiler işletmenin tüm faaliyetlerini yürütmede olduğu gibi personel işlerinin yürütülmesinde de aksaklıklara neden olabilecektir.

Türkiye’de yönetici yetiştiren okullar bulunmaktadır Bu okullarda yöneticilikle ilgili olan gerekli bilgiler verilmektedir Yine profesyonel yönetici yetiştiren özel kuruluşlar bu faaliyeti yürütmektedir.

3.1.4. Yöneticilerin Yaş Ortalaması

Araştırma kapsamındaki işletmelerde bulunan yöneticilerin yaş dağılımları Tablo 3.1.4’de gösterildiği gibidir.

Tablo 3.1.4. Yöneticilerin Yaş Düzeyi.

Yöneticilerin Yaş Dağılımı	Yönetici Sayısı	Oran
30 – 35 Yaş arası	12	0.24
36 – 45 Yaş arası	32	0.64
46 ve Yukarısı	6	0.12
Toplam	50	1.00

30-35 yaş arası yöneticiler tecrübe açısından yetersiz olan yöneticilerdir. Ancak bu yöneticilerin tecrübe düzeyleri düşük olmasına karşılık modernize açısından tecrübeli olanlara göre daha avantaja sahiptirler

36-45 yaş grubunda olan yöneticiler ise idare edecek bir düzeye yakın bir tecrübeye sahiptirler.

46 yaş ve üzeri olan yöneticilerin tecrübe açısından daha iyi fakat modernize olma açısından ise yetersiz kalabilmektedirler. Çünkü belirli bir yaştan sonra insanın işten, ailesinden, çevresinden kaynaklanan sorunlardan dolayı kendisini modernize etmede isteksiz kalabilirler.

Şanlıurfa'da faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin tecrübe düzeylerinin orta düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. Yöneticinin sahip olduğu tecrübe düzeyi ile personel faaliyetlerinin yürütülmesi açısından bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Fakat bu tecrübe düzeyi işletmelerinin faaliyet sürelerinin kısa olması dolayısıyla genellikle geleneksel yöntemlerle yapılmaktadır.

IV. KISIM

4.1. PERSONEL SEÇİMİNDE KULLANILAN TEKNİKLERE İLİŞKİN VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

4.1.1. İş Gücü Planları Yapma Düzeyi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde işgücü planları yapma düzeylerine ilişkin bilgiler Tablo 4.1.1’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.1.1. İş Gücü Planları Yapma Düzeyleri.

İş gücü planları yapma Düzeyleri	İşletme Sayısı	Oran
Hiç yapılmaz	2	0.04
Gel. Yön. yap.	33	0.66
Bili. Yön. Yap.	15	0.30
Toplam	50	1.00

Toplumun kültürel yapısı, çalışma biçimini etkileyerek verimliliği belirlemektedir. Yönetim uygulaması ve iş yapısı için değerler sisteminde yer alan inançlar ve tavırlar kültürel geleneklerin etkisi altında kalınca bir toplumun endüstriyel ilerlemesi önleniyor. Bazı kültürel gelenekler bilimsel yönetimin gerektirdiği ise uygun personelin alınması ve yetiştirilmesini önlemektedir. Yönetimin bir bilimsel özelliğinin olması veya sanat yönünden ağır basması toplum kültürünün yönetim ve yönetici için içerdiği kültürel kavram ve değerlere bağlıdır (Erdoğan, 1994; 211)

Bu işletmelerde iş planlarının yapılma düzeyinin ağırlıklı olarak geleneksel yöntemle yapılmasının nedenlerinden birisi de bu konuda yeterli bir bilgi birikimine sahip olmamaları, bu konuda yapacak olan çalışmanın nasıl yapıldığını bilmemeleri ve maliyetinin fazla olması nedeniyle yapılmamaktadır. Yine bilimsel olarak

yapılamamasının nedenleri arasında yöneticilerin tecrübe düzeylerinin düşük olmasını da gösterebiliriz.

Eğer işletmelerde işgücü planları bilimsel yöntemlere yapılabilirse seçilecek olan personelin nitelikleri arasında bir ilişki bulunabilir. Çünkü işgücü planları ne kadar personele ihtiyaç duyduğumuzu, nasıl bir personele ihtiyacımız olduğunu belirtmesi açısından işletme için bir bilgi bankası niteliğindedir.

4.1.2. İş Analizleri Yapma Düzeyi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde iş analizleri yapma düzeyleri Tablo 4.1.2’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.1.2. İşletmelerin İş Analizleri Yapma Düzeyi

İş Analizleri Yapma Düzeyleri	İşletme Sayısı	Oran
Hiç yapılmaz	3	0,06
Gel. Yön. Yap.	34	0,68
Bil. Yön. Yap	13	0,26
Toplam	50	1,00

Bir işletmede iş analizinin yapılış düzeyi ile o işletmenin görevlerini yerine getirme düzeyi arasında ilişki bulunmaktadır. Eğer işletme iş analizlerini gerçek bilimsel değerler ölçüsünde yapabilirse personel seçiminden, personelin terfi değerlendirme sistemlerine varana kadar bütün konuları bu çerçevede değerlendirebilecektir.

Araştırma yapılan işletmelerde genel olarak geleneksel yöntemlerin kullanılması bölgenin eğitim düzeyinin düşük olması ve bu faaliyetlerin maliyetinin yüksek olmasından ileri gelmektedir.

Bu işletmelerden alığımız bilgilere göre işletmeleri tecrübeleri arttığı sürece bu işlemlerin bilimsel yöntemle yapabilmeye yöneleceklerini belirtmişlerdir. Araştırma kapsamında bulunan işletmelerin genellikle küçük ölçekli olmaları

dolayısıyla her konuda olduğu gibi iş analizlerini gerçekleştirme düzeyleri de bilimsel olmaktan uzaktır.

4.1.3. İş Tanımlarını Yapma Düzeyi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde iş tanımlarını yapma düzeyleri Tablo 4.1.3.'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.1.3. İş Tanımlarını Yapma Düzeyi

İş Tanımları Yapma Düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
Hiç yapılmaz	3	0,06
Gel. Yön. Yap.	35	0,70
Bil. Yön. Yap.	12	0,24
Toplam	50	1,00

Bu oranlardan anlaşılacağı üzere iş tanımlarını % 70 oranında geleneksel yöntemle yapmaktadırlar. Şanlıurfa'daki tekstil işletmelerinde personel, planları iş analizlerini yaptıkları geleneksel yöntemde burada da kendini göstermektedir. Yine bu düzenlemenin bilimsel olarak yapılmamasının nedeninin organizasyonların yeni olması bunu yaptıracak kişi veya kuruluşları bilme açısından bilgi yetersizliği ve maliyet unsurunun olduğunu söyleyebiliriz.

Yöneticilerin bu işlemlerde yavaş yavaş bilimselliğe doğru gittiklerini belirttikleri tespit edilmiştir.

4.1.4. İş Gereklerini Yapma Düzeyi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde iş gereklerini yapma düzeyleri Tablo 4.1.4'te gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.1.4. İş Gereklere Yapma Düzeyi.

İş Gereklere Yapma Düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
Hiç Yapılmaz	4	0,08
Gel. Yön. Yap.	34	0,68
Bil. Yön. Yap.	12	0,24
Toplam	50	1,00

İş Gereklere; personelde işi yapabilmesi için asgari şartların bulunması demektir. Bunun belirlenebilmesi için örgütte personel alınırken bazı testlerin uygulanması gerekmektedir.

Şanlıurfa'da faaliyet gösteren tekstil işletmelerinde görüldüğü gibi personelin niteliklerini belirlemede de geleneksel yöntemler kullanılmaktadır. Burada önemli olan işletmelerin işletmeler nitelikli eleman bulamamaları nedeniyle ve bu konuda da tecrübesiz (hem bilgi hem de uygulama açısından) olmaları bu işlemin yapılışını da engelleyen unsurlardandır. Aynı zamanda küçük ölçekli olmaları ve maliyet unsurunu göze alamamaları da bu konuda belirleyici rol oynamaktadır.

Yine yöneticiler bu işlemden de yavaş yavaş bilimselliğe doğru gitmeye çalıştıklarının bunun için gerekli olan tecrübe ve bilgi birikimine sahip olduklarında bu işletmeleri bilimsel olarak yapacaklarını söyledikleri tespit edilmiştir.

4.1.5 Personel Devir Oranı ve Devamsızlık Düzeyi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde personel devir oranı ve devamsızlık oranını araştırma düzeyleri Tablo 4.1.5'te gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.1.5. Personel Devir ve Devamsızlık Düzeyi.

Personel Devir ve Devamsızlık Düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
Hiç Yapılmaz	13	0,26
Gel. Yön. Ya.	30	0,60
Bil. Yön. Yap.	7	0,14
Toplam	50	1,00

Devamsızlık düzeyi ve personel devir oranı işletmelerin verimliliğinde önemli unsurlardan biridir. Bu işletmeler bu faaliyetlerini bilimsel yöntemle yapmamalarını örgütte faaliyetlerinin büyük bir kısmını bilimsel yöntemle gerçekleştirmediklerini bunun için ne yeterli bir tecrübeye ve bilgi birikimine sahip olmadıklarını belirtmişlerdir.

Personel devir oranı ve devamsızlık düzeyinin yüksek olması işletmede verimliliği etkileyen, çalışma şartlarını bazen unsurlardandır. Eğer bu işlem bilimsel olarak yapılabilirse eğer personel seçim işlemleri bilimsel olarak yapılırsa seçilecek olan elemanlar kaliteli ve verimli olacaklarından işletmede çalışma süreleri içerisinde devamsızlık yapmayacaklar ve dolayısıyla örgütün verimliliği ve çalışma şartları düşük olmayacaktır.

4.1.6. Personel Kaynaklarına Başvurma Düzeyi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde işletmelerin ihtiyaç duydukları personeli hangi kaynaklardan temin ettiklerine ilişkin bilgiler Tablo 4.1.6'da gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.6. Personel Kaynaklarına Başvurma Düzeyi.

Personel Belirleme Kaynakları	Sayı					%				
	Hiç Sayı	Kıs. Sayı	Çok Fazla Sayı	C. Sız Sayı	Top.	Hiç %	Kıs. %	Çok Fazla %	C.sız	Top.
Terfi	15	30	-	5	50	0,30	0,60		0,10	1,00
İç Transfer	40	4	-	6	50	0,80	0,80	-	0,12	1,00
Alt kad. İnd	38	6	-	6	50	0,76	0,12	-	0,12	1,00
Yetiştirme	-	6	44	-	50	-	0,12	0,88	-	1,00
İlan	10	32	8	-	50	0,20	0,64	0,16	-	1,00
Radio TV. İlan	18	30	2	-	50	0,36	0,60	0,04	-	1,00
Çalışan Per. Öner.	-	28	20	2	50	-	0,56	0,40	0,04	1,00
Eğitim Kurumları	18	30	-	2	50	0,36	0,60	-	0,04	1,00
Meslek Kuruluşları	24	26	-	-	50	0,48	0,52	-	-	1,00
Bireysel Kuruluşları	-	13	37		50	-	0,26	0,74	-	1,00
Diğer										

Terfi işletmelerde iç kaynaklardan personel temin etmede bir yöntemdir.

Terfi; kısa bir ifadeyle ileriye doğru hareket demektir.

Terfi; işgörenin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir işe atanmasıdır (Bingöl, 1996; 146).

Terfiler bir örgütün bireyin eğitim ve istihdamı sırasında geliştirilmiş bulunan beceri ve yeteneklerinden daha etkili bir biçimde yararlanmasına izin verir. Örgütte uygulanan terfi bireyler arasında bir davranış iyileştirmesine neden olarak örgüt performansını artırabilir.

Bir örgüt sistemli bir terfi programını oluşturmalıdır. Örgütte çalışanlara terfi planları hakkında bilgiler verilmesi yoluyla terfi körtüklenmiş olur.

Araştırma yapılan işletmelerde gerek tecrübenin olmaması ve geniş bir faaliyet alanına yaygın olmaması bu örgütlerde kaynaklara başvurmada bir yöntem olan terfinin kullanılma düzeyi oldukça düşük seviyededir.

a. İç Transfer

İç transferde örgütlerin içerden personel tedarikinde kullandıkları bir yöntemdir.

Transfer işletme işi yatay geçişleri ifade eder. Transfer tanımsal olarak; işgörenlerin bir işten başka bir işe, birbirinden başka birine ya da iş yerinden başka bir işyerine veya yeni bir coğrafik bölgeye yatay geçişlerini veya atanmalarını içerebilmektedir. Transfer olay sorumluluk ve statü düzeyinde hafif bir değişikliğe neden olabilir (Bingöl, 1996; 153)

Araştırma yapılan işletmeler Tablo 2.1.2'de belirtildiği küçük ölçekli işletmelerdir. Geniş faaliyet alanlarına ve bölgelerine yayılmamış olduklarından transfer işlemini çok az işletme gerçekleştirmektedir.

b. Alt Kademe İndirme Düzeyleri

Alt kademeye indirme eski değimiyle tenzili rütbedir. İşletme içi bir personel hareketliliği kaynağıdır (Bingöl, 1996; 152) Alt kademeye indirme, daha az sorumluluk, daha az beceri ve bilgi isteyen bir mevkiye doğru personelin kaydırılmasıdır. Genellikle bu yöntem üretim hacmindeki ve faaliyetlerinde bir daralma olduğunda başvurulan bir yöntemdir. Bu yöntem, iş başarımı, tutum ve kapasite açısından bazı yetersizliklere sahip olan iş görenlere uygulanır. Birey hatalı bir seçim sonucu istihdam edilmiş veya terfi ettirilmiş olabilir. Yine birey, işinin gerektirdiği düzeyde sonradan ulaşamayabilir, veya teknoloji ile yeniliklere uyum sağlamayabilir.

Araştırma yapılan işletmelerin bu yöntemi de diğer iç kaynaklarda olduğu gibi çok düşük seviyede kullandıkları bunun nedenleri de bu konunun sistematik bir şekilde düzenlemeyi bilmemeleri ve henüz profesyonel anlamda yöneticiliği yapamayacak düzeyde bulunmamaları sayılabilir.

İç kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması sonucunda örgütte kişilerin çalışarak daha üst düzeyleri gelmelerini sağlaması açısından motive edici ve bir öneme sahip olabilir.

Alt kademeye indirmede bir bölümde eksik olan personeli üst veya başka bir bölümden temin edilmesinde personelin başka yerlere istemeyerek görevlendirilmesinde motivasyonunda azaltıcı olabilmesi açısından iyi değerlendirilmelidir.

c. Personeli Yetiştirme Düzeyi

İşletmeye alınan personel işletmenin işleyişi ile ilgili ve yapacağı iş ile ilgili detaylı bilgiye sahip değildir. Bu açıdan alınan elemanlar belirli periyotlarla iş hakkındaki bilgilerini, tecrübelerini arttırmak için eğitime tabi tutulurlar. Özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler bünyelerine eleman alarak bunları yetiştirip çalıştırmalıdır. Çünkü bu işletmelerin nitelikli elemanı bulmada çok büyük zorlukları vardır (Erdoğan, 1991; 33).

Araştırma yapılan işletmelerin küçük ölçekli olmalarından dolayı istedikleri elemanları bulmaları Tablo 5.1.14'te görüldüğü gibi pek mümkün olmamaktadır.

d. İlanları Kullanma Düzeyleri

İlan yoluyla personel sağlama, işletmelerin en çok kullandığı bir yöntemdir. İlanlar tüm medya kanalı ile verilebilir. Ancak, gazete ve mesleki dergilerin personel sağlama kaynağı olarak kullanılması daha yaygındır. Temel amacı personel havuzuna yeterli aday çekmek olan ilanların verilmesinde bir takım noktalara dikkat edilmesi gerekir. Aksi takdirde verilen ilanların etkili olması mümkün değildir. Buda işletmenin para ve zaman kaybına neden olabileceği gibi, istenilen nitelikte personel bulunmamasına da yol açabilir (Öztürk, 1995; 31).

Araştırma yapıldığında işletmelerde ilan araçlarını çok yüksek düzede kullanmadıkları görülmektedir. Bunun nedeni olarak da işletmelerin ilandan bekledikleri yararın çok fazla olmadığına inananları ve maliyetinin yüksek olduğunu başka bir neden olarak da kısmen reklamı kullanıyor olmalarına rağmen yeterli ve istenilen elemanların bulunamamasını neden olarak belirtmişlerdir.

e. Çalışan Personelin Önerilerine Başvurma Düzeyi

Bu tür uygulamada halen örgütte çalışan bir personel tanıdığı bir kişi örgüte tanıtmakta ve açık iş için uygun olduğunu belirtmektedir. Yada örgüt, açık işler için kendi personelinden yardım isteyerek personel sağlamaları için harekete geçirmektedir. Bu amaçla açık işler için personele işle ilgili bilgiler (iş tanımları ve isgerekleri, ücret çalışma koşulları gibi) bilgileri vermektedirler (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1989; 188).

Çalışan kişilerin hem kuruluşun hem de önereceği kişiyi iyi tanınması bir avantaj oluşturabilir (Öztürk, 1995; 25).

Araştırma yapılan işletmelerin çoğu bu yöntemden yararlanmaktadırlar. Çünkü kendi işletmelerinde çalışanın verdiği isimleri işletmeye alması işletmenin bu alınan eleman 1 ay gibi bir deneme süresine tabi tutması bu yöntemin kısmen diğer kaynaklara başvuru düzeylerine göre daha fazla kullanılmasına neden olmaktadır.

Yine işletmelerin belirttikleri bu konudaki kısmen rahatsızlıklarda işletmede çalışanın önerdiği kişinin ya kendi akrabası yada arkadaşı olması dolayısıyla bazen hizipleşmelerin olduğunu, bununda bir dezavantaj olarak göstermişlerdir. Bu kaynağın kullanılması kaliteli elemanın zaten bulunmaması dolayısıyla başvurulduğunu bu elemanların genel de dezavantaj yeteneksiz oldukları tespit edilmiştir.

f. Personel Sağlamada Eğitim Kurumları ve Meslek Kuruluşlarına Başvurma Düzeyi

Gelişmiş sanayi ülkelerinde oldukça yaygın kullanılan bir yöntemdir. Personel ihtiyacı içerisinde olan kuruluşların, eğitim kuruluşları ile etkin bir iletişim içerisine girmeleri durumunda bu kaynaktan oldukça fazla yararlanma olanağı doğacaktır. Ders yılı içerisinde yada sonunda on sınıf öğrencileri ile işletme temsilcileri eğitim kurumu ile organizasyonda bir araya gelip görüşme yapmaktadırlar. Ayrıca, işletmelerde staj yapan öğrencilerin daha sonra bu kuruluşta çalışmaya başladığı da görülmektedir (Öztürk, 1995; 25).

Yine meslek kuruluşları da konuları ile ilgili kuruluşlara personel sağlamada önemli bir kaynak oluşturmaktadırlar.

Araştırmanın yapıldığı işletmeler kısmen eğitim ve meslek kuruluşlarından faydalanmaktadır.

Genellikle bu eğitim kurumları teknik lise ve halıcılık kursları veya ticaret ve sanayi adasından faydalanmaktadır. Bu işletmelerin bu yöntemden çok fazla faydalanmamalarının nedeni yeterli düzeyde kendileri için eleman yetiştirecek okulların bulunmamasını göstermişlerdir.

g. Bireysel Başvuruları Kullanma Düzeyi

İş arayan kişi bazen hiçbir kaynağa başvurmadan, doğrudan işletmeye başvurabilmektedirler. Bireysel başvurulara önemli bir personel sağlama kaynağıdır.

Araştırma yapılan işletmelerde bu kaynak diğer başvuru kaynaklarına oranla daha fazla kullanılmaktadır. Bunun nedeni de personel planlamasının işletmeler tarafından bilimsel olarak yapılmaması, alınacak olan elemanların niteliklerinin bir plana oturtulmamış olması ve bunlardan önemlisi işletmelerin diğer kaynakları örneğin, eğitim kurumları gibi çok fazla bulamamaları, reklamın çok fazla etkisine inanmıyor olmalarından kaynaklanmaktadır.

h. Diğer Kaynaklar

Tüm bu kaynakların yanı sıra işletmede çalışanların akraba ve yakınlarının işe alınması, sakat, eski hükümlü çalıştırma, geçici personel alma, sendikalarda iletişim gibi, yöntem ve kaynaklarda personel alımında diğer kaynaklar olarak sıralanabilir. (Öztürk, 1995; 25)

4.1.7. Personel Seçim Süreci Faaliyetleri Düzeyi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde personel seçim sürecinde uygulanan yöntemlere ilişkin bilgiler Tablo 4.1.7'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.1.7. Personel Seçim Süreci Faaliyetleri.

Personel Seçim Faaliyetleri Düzeyi	Sayı					Oran				
	Hiç Yapıl maz	Gel. Yön Yap	Bil. Yön Yap	C.sız	Top.	Hiç %	Gel. Y. %	Bil Y. %	Cev. %	Top.
Başvuruların Kabulü	1	39	8	2	50	0.02	0.78	0.16	0.04	1.00
İlk Görüşme	---	38	8	4	50	---	0.76	0.16	0.08	1.00
İş İstek For. Doldurul.	8	40	---	2	50	0.16	0.80	---	0.04	1.00
Zeka Testleri	39	5	1	5	50	0.78	0.1	0.02	0.10	1.00
Yetenek Testleri	34	12	1	3	50	0.68	0.24	0.02	0.06	1.00
Bilgi Testleri	16	30	1	3	50	0.32	0.60	0.02	0.06	1.00
Kişilik Testleri	38	4	1	7	50	0.76	0.08	0.02	0.14	1.00
Görüşme	---	31	18	1	50	---	0.62	0.36	0.02	1.00
Diğerleri	---									

a. Başvuruların Kabulü

Adayların başvuru sırasında işletme hakkında edindiği ilk intiba işletmeye girip girmemesi kararında etkili olacaktır. Kişi ile yapılan bir görüşme başvuruların kabulü sırasında bu intibanın işletme açısından faydası olacaktır.

Araştırma yapılan işletmelerde başvuruların kabulü genellikle geleneksel bir yöntemle yapılmaktadır. Bunun gerekçesi olarak bir çok işletmenin bu konu ile ilgili tecrübelerinin olmaması ve bir formlarının bulunmamasıdır.

İşletmeler genellikle kendilerine başvuran adayların başvurularını kabul ettiklerini ve onlarla bir ön görüşme yaptıklarını belirtmişlerdir.

b. İlk Görüşme

İşletmede iç ya da dış kaynaklardan işletmede boşalan görev ya da görevlere adayların yazılı ya da sözlü başvurularından sonra sıra ilk görüşmenin yapılmasına

gelir. İlk görüşme başvuran adaylara işletmede bu işle yetkili olan ikişi arasında yapılan bilgi alışverişini içeren bir konuşmadır (Sabuncuoğlu, 1998; 108).

Burada amaç adayı iş için seçmenin ötesinde başvuran adayları elemeye yöneliktir. Örneğin yaş, askerlik gibi durumları elemek gibi.

Araştırma yapılan işletmelerin ilk görüşme yöntemini geleneksel olarak kullandıkları burada amaçlarının işin niteliklerine uygun yeteneğinin bulunup bulunmadığını tespit etmeye yönelik olduğunu belirtmişlerdir. Bilimsel yöntemin yaygın olarak kullanılmamasındaki faktörlerde diğer faktörleri kullanmalarını engelleyen özelliklerin bu faaliyet içinde geçerli olduğunu belirtmişlerdir.

c. İş İstek Formunu Doldurma Düzeyi

İşletmeye başvuran adayla yapılan görüşmeden sonra iş istek formunun doldurulması işlemi gelir.

Araştırma yapılan işletmelerde bu işlemin geleneksel olarak yapıldığını tablodan görebiliriz. Personel seçim sürecinde uygulanan bu yöntemde bilimsel olarak yapılmaması personel seçim işleminin verimliliğini etkileyeceği söylenebilir.

d. Personel Seçim İşleminde Testleri Uygulama Düzeyi

1. Zeka Testleri

Araştırma yapılan işletmelerde zeka testlerinin hemen hemen hiç uygulanmadığını kısmen geleneksel yöntemi uyguladıklarını görebiliriz.

Eğer işletmelerde bu testler yeteri kadar etkin olarak kullanılmıyorsa seçilecek olan personelin niteliklerinde de yetersizlikle karşılaşılabilir.

Bu işletmelerin bu testleri uygulamamalarının nedenlerinin başında tecrübesiz olmaları ve bunu uygulayacak bilgi birikimine sahip olmamaları gelmektedir. Gerçi büyük işletmelerde de bunun tam anlamıyla uygulandığı söylenemez.

2. Yetenek Testleri

Araştırma yapılan işletmelerde zeka testleri gibi bu testinde tam anlamıyla uygulandığı söylenemez.

3. Bilgi Testleri

Bilgi testlerini araştırma yapılan işletmelerin yetenek ve zeka testlerine oranla % 60 oranında kullandıklarını bunu da bilimsel olmaktan uzak geleneksel yöntemle yaptıklarını tablodan görebiliriz.

Bu bilgi testinde yöneticilerin adayda görülecek olan iş ile ilgili bilginin bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmaya yönelik olduğunu belirtmişlerdir.

Yine yöneticiler bu testlerin bilimsel olarak yapmaya henüz yeterli olmadıklarını, bunun için gerekli alt yapıya sahip olmadıklarını ve maliyet unsurunun önemli olduğunu belirtmişlerdir.

4. Kişilik Testleri

Araştırmanın yapıldığı işletmelerde zeka ve yetenek testlerinde olduğu gibi bunu da gerektiği gibi bilimsel olarak yapılmaktan uzak olduğu görülebilir.

5. Görüşme

Araştırma yapılan işletmelerde testleri kullanma oranlarından daha fazla görüşme yöntemini kullandıklarını, bunuda geleneksel yöntemleri kullanarak yaptıklarını görebiliriz.

Görüşme yöntemi birçok işletmede kullanılan geçerli bir yöntemdir. İlk görüşmenin aksine burada adayla ilgili detaylı bilgiler elde edilmeye çalışılır.

Araştırma yapılan işletmelerin genel olarak personel seçim sürecinde yer alan işlemleri bilimsellikten uzak geleneksel veya hiç kullanmadıklarını söyleyebiliriz.

Yöneticiler bu işlemleri de süreç içerisinde olması gerektiği gibi yapmaya çalışacaklarını belirtmişlerdir.

Yine yöneticiler biz bu işlemleri bilimsel olarak yapsak bile nitelikli elemanı bu bölgeden bulmanın çok zor olduğunu, çünkü bölgenin yeni sanayileşmeye başladığını ve dolayısıyla personel yetiştirecek kurum ve kuruluşların çok fazla olmadığını belirtmişlerdir.

4.1.8. Görüşme Tekniklerini Uygulama Düzeyi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde görüşme tekniklerine ilişkin bilgiler Tablo 4.1.8'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.1.8. Görüşme Tekniklerini Uygulama Düzeyi.

Görüşme Tekniklerini Uyg. Düzeyi	Sayı					Oran				
	Hiç	Gel. Yön	Bil. Yön	C. sız	Top.	Hiç %	Gel. Y. %	Bil Y. %	Cev. %	Top.
Plansız Görüşme Tek.	6	40	---	4	50	0.12	0.80	---	0.08	1.00
Planlı Görüşme Tek.	8	32	4	6	50	0.16	0.64	0.08	0.12	1.00
Karma Görüşme Tek.	37	5	1	7	50	0.74	0.10	0.02	0.14	1.00
Sorun Çöz. Yönelik Gör. Tek.	35	6	---	9	50	0.70	0.12	---	0.18	1.00
Bireysel ve Grup Gör. Tek.	36	7	---	7	50	0.72	0.14	---	0.14	1.00
Diğer Gör. Tek.	9	---	---	41	50	0.18	---	---	0.82	1.00

a. Plansız Görüşme Tekniği

Personel seçim işlemlerinden olan görüşme teknikleri, işletmelerin bu teknikleri kullanma düzeyleri ile alınacak olan personel niteliği arasında bir ilişki bulunduğunu söyleyebiliriz.

Araştırma yapılan işletmelerde işletmelerin plansız görüşme tekniğini çoğunlukla geleneksel bir yöntemle uyguladıklarını bilimsel yöntemi hiç kullanmadıklarını ankete verilen cevaplardan görebiliriz.

Geleneksel yöntemin kullanılmasında işletmelerin bu konuda da tecrübesiz ve bilgi birikiminden yoksun olduğunu belirtebiliriz. Plansız yöntemin kullanılmasının nedenlerinden biride, iş analizleri, iş tanımları, iş gerekleri gibi işlemleri detaylı ve bilimsel olarak gerçekleştirmediği için gelecekte olacak personel açıklarının belirlenmesi konusunda yetersiz kalındığından görüşme süreçlerini de bunlara bağlı olarak günlük gereksinmelere göre yaptıklarını söyleyebiliriz.

b. Planlı Görüşme Tekniği

Araştırma yapılan işletmelerde planlı görüşme tekniğini bilimsel yöntemlere göre kullanma düzeyleri düşüktür. Bu yöntemde de ağırlıklı olarak geleneksel yöntem kullanılmaktadır.

Geleneksel yöntemin kullanılmasında neden olan temel özellikler; işletmelerin bu görüşmeyi yapacak yeterli uzman kişilere sahip olmaması, bu konuda işletmenin bilgi birikiminin yetersiz oluşu, alınacak olan adayın özelliklerini ortaya çıkarmak için ne gibi soruların sorulacağını bilememeleri gelmektedir.

Yöneticiler gelecekte bu işlemlerin bilimsel yöntemlere göre yapmak istediklerini belirtmişlerdir.

c. Karma Görüşme Tekniği

Araştırma yapılan işletmeler karma görüşme tekniğini % 74 oranında kullanmaktadır.

Bilindiği gibi hem planlı hem de plansız görüşmenin bir arada kullanıldığı durumlarda bu görüşmeden bahsedebiliriz. Araştırma yapılan işletmelerde zaten planlı ve plansız görüşmenin bilimsel olarak yapılmadığı Tablo 4.1.8'den görülebilir.

Bu yöntemi işletmelerin kullanabilmesi için bu konuda yetişmiş uzman kişilere ihtiyaçları vardır. Oysa bu işletmelerin böyle bir imkanı bulunmamaktadır.

d. Sorun Çözmeye Yönelik Görüşme Tekniği

Bu görüşme türünü de işletmeler % 70 oranında kullanmamaktadırlar. Bu görüşme yöntemini işletmenin kullanabilmesi için diğer görüşme tekniklerini gerçekleştirmede karşılaştıkları eksiklikleri bunun için de geçerlidir.

e. Bireysel ve Grup Görüşme Teknikleri

Bu görüşme türünü de işletmeler % 72 oranında kullanmamaktadırlar.

Bireysel ve grup görüşme tekniğinin kullanılabilmesi için işletmelerin geçmişleri, işletmede istihdam edilen elemanların sayıları ile ilişkilidir.

Bu görüşme türünde alınacak olan adayların çok olması aynı anda daha fazla bilgiyi elde etmek istendiğinde başvurulabilir. Yöneticilere göre genellikle eleman alımlarında başvuranların büyük bir çoğunluğunun kalifiye olmadığını ve dolayısıyla böyle bir görüşmeyi kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

f. Diğer Görüşme Teknikleri

Bu görüşme teknikleri baskıya dayalı ve grup görüşme teknikleridir.

Araştırma yapılan işletmelerde büyük bir çoğunluğu % 82 oranında bu soruya cevap vermemişlerdir.

Bunun anlamı işletmelerin genellikle bu konuda bilgi sahibi olmalarıdır.

4.1.9. Görüşme Sürecini Planlama Düzeyi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde görüşme sürecinin hangi şekilde ve ne düzeyde planlandığına ilişkin bilgiler Tablo 4.1.9'da gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.1.9. Görüşme Sürecini Planlama Düzeyi.

Görüşme Sürecini Planlama Düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
Hiç Çalışma Yapılmamaktadır.	3	0.06
Gel. Usulle Planlanmaktadır.	35	0.70
Bil. Yön. Uzmanlara Hazırlattırılır.	12	0.24
Toplam	50	1.00

Araştırma yapılan işletmelerin görüşme sürecini planlama düzeyleri % 70 oranında geleneksel bir yöntemle yapılmaktadır.

Eğer bir işletme görüşme sürecini bilimsel olarak planlamıyorsa görüşme sırasında soracağı soruların neler olacağını, adaydan ne beklediğini bilemeyeceğinden seçim sürecinin önemli bir bölümü olan görüşme boşa çıkmış olabilir.

Araştırma yapılan işletmelerde bu sürecin gerektiği gibi yapılmadığını ve dolayısıyla personel seçiminde başarısız olduklarını söyleyebiliriz.

Görüşme sürecinin uygulanabilmesi için bir takım özelliklere işletmenin sahip olması gerekir. Bu özellikleri görüşmeyi yapacak olan uzman kişilerin varlığı, görüşmede aranacak kriterlerin verileceği gibi. Oysa bu işletmelerde henüz yeni olduklarından bir çok konuda olduğu gibi görüşme sürecini planlama konusunda da bilimsel yeterliliğe sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Yöneticiler gelecekte bu işlemde bilimsel olarak yapmak istediklerini belirtmişlerdir.

V. KISIM

5.1. PERSONEL NİTELİĞİ İLE İLGİLİ BİLGİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

5.1.1. Çalışan Personelin Sayısal Olarak Yeterlilik Düzeyi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışan personelin sayısal olarak yeterliliğine ilişkin bilgiler Tablo 5.1.1’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 5.1.1. Çalışan Personelin Sayısal Olarak Yeterliliği.

Çalış. Per. Say. Yet. Düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
Sayısal olarak Yetersizdir	1	0.02
Personel sayısı İhtiyaç kadardır	42	0.84
Personel sayısı İhtiyaçtan fazladır	7	0.14
Toplam	50	1.00

Çalışan personelin sayısal olarak yeterliliği açısından kendilerini yeterli görmektedirler.

Bunun nedeni de bölgenin henüz yeni sanayileşmeye geçmiş olması, bölgede sanayinin olmaması dolayısıyla bol ve ucuz işgücünün bulunmasına bağlayabiliriz.

İstihdam edilecek insan sayısının bölgede bol olması işletmeleri aldıkları elemanları önce bir aylık bir denemeye tabi tuttuklarını işe yarayanların alındığını belirtmişlerdir.

Yöneticiler işe yarayan elemanı bulmada Tablo 5.1.14’de görüleceği gibi zorluk çektiklerini belirtmişlerdir.

5.1.2. Personelin Zihinsel Yetenek ve Beceri Düzeyi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışan personelin zihinsel yetenek ve becerilerine ilişkin bilgiler Tablo 5.1.2’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 5.1.2. Personelin Zihinsel Yetenek ve Beceri Düzeyi.

Personelin Zihinsel Yet. Düzeyleri	İşletme Sayısı	Oran
Çok Yetersizdir	1	0.02
İdare Edecek Düzeydedir	42	0.84
İyi Düzeydedir	7	0.14
Toplam	50	1.00

Araştırma yapılan işletmelerde personelin zihinsel olarak yeterlilik düzeyini % 84 oranında orta düzey olarak belirtmişlerdir.

Alınan personelin zihinsel olarak iyi düzeyde olması işletmede çalışmaların aksamamasına performansın iyi olmasına etki eden özelliklerdir. Alınacak olan elemanlara zihinsel yeterlilik düzeylerini ölçme de bir kısım testler uygulandığını belirtmiştik. Ama bu işletmelerde zeka testlerinin uygulama oranının geleneksel yöntemlerde sadece (% 10) düzeyinde olduğunu Tablo 4.1.7’de görülebilir.

Araştırma yapılan işletmelerde personelin yeterliliğinin iyi olmadığını bunun nedeni de personel alırken seçim kriterlerinin gerektiği gibi uygulanmadığına bağlayabiliriz.

Yöneticiler personellerinin zihinsel yeterlilik açısından iyi durumda olanların olduğunu belirtmişlerdir.

Yöneticiler yetenekli personelin zaten kolay kolay bulunamadığını ve kendilerinin de yetenekli eleman bulmada şu aşamada yoğun bir çalışma içerisinde olmadıklarını belirtmişlerdir. Bunun nedeni olarak da yöneticilerini, ustabaşlarını daha gelişmiş olan Gaziantep ve Kahramanaraş’tan temin etmenin kendileri için daha kolay olduğunu, fakat bununda maliyet açısından dezavantaj olduğunu belirtmişlerdir.

5.1.3. Personelin Fiziksel Yetenek ve Beceri Düzeyi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde personelin sahip olduğu fiziki yetenek ve becerilerine ait bilgiler Tablo 5.1.3'te gösterildiği şekildedir.

Tablo. 5.1.3. Personelin Fiziksel Yetenek ve Beceri Düzeyi.

Personelin Fiziksel Yet. ve Bec. Düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
Çok Yetersizdir	-	-
İdare Ed. Düz.	40	0,80
İyi Düz.	10	0,20
Toplam	50	1,00

Personelin fiziksel açıdan yeterlilik düzeyi araştırma yapılan işletmelerde % 80 ile idare edecek düzeydedir.

Fiziksel yeterlilik kişinin bir işi yapabilme gücünü belirtir. İşletmenin yapmış oldukları seçim sürecinde bilimselliği kullanamamaları yüzünden alınan personelin fiziksel olarak yetersizlikleri ile karşı karşıya kalınabilmektedir.

Yöneticiler genellikle çalışanlarının işbaşında çok sık rahatsızlık geçirdiklerini bu yüzden çalışmalarının belirli bir süre aksadığını belirtmişlerdir.

5.1.4. Personelin Verilen Görevleri Başarma Düzeyi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışan personelin kendilerine verilen görevleri başarma düzeyleri Tablo 5.1.4'de gösterdiği şekildedir.

Tablo 5.1.4. Personelin Verilen Görevi Başarım Düzeyi.

Verilen Görevi Başarım Düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
Çok Düş. Düz.	10	0,20
İdare Ed. Düz.	35	0,70
İyi Düz.	5	0,10
Toplam	50	1,00

Personeler verilen görevleri başarm düzeyi % 70 olarak idare edecek düzeydedir. Bu işletmeler açısından iyi bir seviye olmadığını söyleyebiliriz. Çünkü personeler verilen görevlerin iyi bir şekilde başarması işletmelerin yaptıkları işlemlerde akıcılığın, neden olacak para ve zaman açısından kayıplara neden olmayacaktır.

Araştırma yapılan işletmelerde seçim süresinin bilimsellikten uzak oluşu görüşme sürecinin planlaması, seçilecek olan elemanların yeterlilik açısından düşük olmasına neden olabileceğini belirtebiliriz.

Yöneticiler istedikleri elemanları bulmada zorluk çektiklerini belirtmiş olmalarına karşılık kendilerinin de iyi elemanları elde etmeye yarayacak eylemleri gerektirdiği gibi yapmadıklarını söyleyebiliriz.

5.1.5. Personelin İş Yerine Uyum Düzeyi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışan personelin iş yerine uyum düzeylerine ait bilgiler Tablo 5.1.5’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 5.1.5. Personelin İş Yerine Uyum Düzeyi.

Personelin İş Yerine Uyum Düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
Çok Düş. Düz.	--	--
Orta Düz.	23	0,46
İyi Düz.	27	0,54
Toplam	50	1,00

Araştırma yapılan işletmelerde personelin iş yerine uyumlarına ilişkin düzeyleri % 54 olarak iyi durumdadır.

Çalışan personelin çeşitli kültür farklılıkları, sosyal ilişkileri, aile yapıları nedeniyle uyumlarının işletme içerisinde birliğin sağlanması zor bir durumdur. Personelin işi kendi işiymiş gibi yapması, malzemeleri itina ile kullanması, arkadaşları ile iyi geçinmesi, personelin işini sevmesi ve motive olması ile de ilişkilidir. Aynı zamanda bir kişinin işe alınırken sosyo-psikolojik yanlarını analiz edilmesi, alınan kişinin iyi bir seçim sürecinden geçirilerek alınmasında personelin iş yerine uyum sağlaması için yapılması gerekli olan işlemlerdir.

5.1.6. Personelin Disiplin Düzeyleri

Araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışan personelin iş yerinde disiplin durumlarına ilişkin bilgiler Tablo 6.5.5.6'da gösterildiği şekildedir.

Tablo 5.1.6. Personelin İş Yerinde Disiplin Düzeyi.

Personelin Disiplin Düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
Çok Düş. Düz.	--	--
Orta Düz.	19	0,38
İyi Düz.	31	0,62
Toplam	50	1,00

Araştırma yapılan işletmelerde personelin disiplin düzeyleri % 62'lik bir oranla iyi düzeydedir.

Personelin disiplinin sağlanmasında yöneticilerin yapması gereken bir takım görevleri vardır. Bu görevlerini personel seçim işleminde yapacağı kişilik testleri ile alınacak olan kişinin uyumlu, sağlam karakter yapısına sahip, iş yaşamına uyumlu olup olmadığını test etmesini söyleyebiliriz.

Araştırma yapılan işletmelerde yöneticiler personelin disiplinin iyi olduğu fakat tam anlamıyla işletmenin amaçlarını benimsemediklerinden ve çalışanların henüz yeni bu tür çok personel çalıştıran iş yerinde çalıştıklarından disiplinlerinin istenen düzeyde olmadığını belirtmişlerdir.

5.1.7. Personelin İş Arkadaşlarına Uyum Düzeyleri

Araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışan personelin iş arkadaşlarına uyum düzeylerine ilişkin bilgiler Tablo 5.1.7'de gösterildiği şekildedir.

Tablo.5.1.7. Personelin İş Arkadaşlarına Uyum Düzeyi.

Personelin İş Arkadaşlarına Uyum Düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
Çok Düş. Düz.	--	--
Orta Düz.	25	0.50
İyi Düz.	25	0.50
Toplam	50	1.00

Tablo 5.1.7’de görüleceği gibi personelin iş arkadaşlarına uyum düzeyleri orta ve iyi düzeydedir.

İşletmeye gelen personelin değişik kültür katmanlarından gelmiş olmalarından dolayı birbirleri ile olan ilişki düzeylerinde farklılıklar görülebilir. Örgüt kültürü ve iklimi, motivasyon gibi faktörler çalışanları birbirlerine yakınlaştırıcı ve iyi ilişkiler tesis etmelerine yardımcı olabilir.

Yöneticiler personel alımında kişilerin hırçın davranışlımı, uyumlu, ilişki kurabilme yeteneğini, arkadaş canlısı özelliklerini iyi tespit etmelidirler.

Personel seçiminde uygulanan sistematik teknikler kişilerin özelliklerini tespit etmede işletmeler için bir kriter özelliği taşımaktadır.

Araştırma yapılan işletmelerdeki yöneticiler genellikle bu bölgedeki insanların eğitim seviyelerinin düşük olması, bölgenin yeni sanayileşmeye başlaması dolayısıyla personelin iş arkadaşlarına olan uyumlarını hep bizim direktiflerimiz ve eğitimlerimiz doğrultusunda iyi düzeye getirildiğini belirtmişlerdir.

5.1.8. Personelin Çatışmaya Katılma Düzeyi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışan personelin çatışmada katılma düzeylerine ilişkin bilgiler Tablo 5.1.8’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 5.1.8. Personelin Çatışmaya Katılma Düzeyi.

Çatışmaya Katılma Düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
Çok Düş. Düz.	7	0.14
Orta Düz.	43	0.86
Yüksek Düz.	--	--
Toplam	50	1.00

Tablo 5.1.8’de görüleceği gibi çatışmaya katılma düzeyleri orta seviyededir.

Bir örgütte çatışmanın olması eğer yeni fikirleri ortaya çıkaracak ve örgüt amaçlarına katkı sağlayacak düzeyde ise örgüt için faydalıdır.

Araştırma yapılan işletmelerde çatışmaya katılım nedenlerini yöneticiler; genellikle kişisel olarak belirtmişlerdir.

Yapılacak olan personel seçim işlemlerinde alınan personelin, zihinsel, fiziksel ve kişisel özellikleri kişinin çatışmaya katılma nedenlerini ve düzeyini etkileyebilecektir.

5.1.9. Personelin İşletmeye Sadakat Düzeyleri

Araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışanların işletmeye sadakat düzeylerine ilişkin bilgiler Tablo 5.1.9’da gösterildiği şekildedir.

Tablo 5.1.9. Personelin İş Yerine Sadakat Düzeyi.

İşletmeye Sadakat Düzeyleri	İşletme Sayısı	Oran
Çok Düş. Düz.	---	---
Orta Düz.	26	0.52
İyi Düz.	24	0.48
Toplam	50	1.00

Tablo 5.1.9’da görüleceği gibi personelin işyerine sadakat düzeyleri orta ve iyi düzeydedir.

Çalışan personelin iş yerine sadakat göstermesi, işyerini kendi malıymış gibi kullanması (makine, teçhizatları) kişilerin işyerindeki iş güvenceleri, motivasyonları, örgüt amaçlarını benimsemiş olmaları ile ilişkilidir. Yöneticiler çalışanların alırlarken, iyi bir seçim kriterini uygulayabilmeleri düzeyinde kılınacak olan elemanda bu özelliklerin bulunup bulunmadığını tespit edebilirler.

Araştırma yapılan işletmelerdeki yöneticiler diğer personel niteliklerinde olduğu gibi burada da istenildiği gibi bir özelliği bulamadıklarını, bunun sebebi olarak da kendilerinin tam anlamıyla iyi bir seçim kriterini uygulayamamalarının doğurduğu sonuçlar olarak belirtmişlerdir.

5.1.10. Personelin Tatmin Olabilirlik Düzeyi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışan personelin tatmin olabilirlik düzeylerine ilişkin bilgiler Tablo 5.1.10’da gösterildiği şekildedir.

Tablo 5.1.10. Personelin Tatmin Olabilirlik Düzeyi.

Tatmin Olabilirlik Düzeyi	İşletmeyi Sayısı	Oran
Çok Düş. Düz.	---	---
Orta Düz.	31	0.62
İyi Düz.	19	0.38
Toplam	50	1.00

Tablo 5.1.10’da görüleceği gibi çalışan personelin tatmin olabilirliği orta düzeydedir.

Çalışanların tatmin olabilirlikleri personelin aldığı ücretler, uygun bir terfi sistemi, uygun bir iş gibi bir çok nedene bağlıdır.

Örgütün çalışanlarının tatmin olabilirliğini yükseltmede yöneticilere ve örgüt sistemine de bir takım görevler düşmektedir. Yöneticiler tatminin kişiler açısından farklılıklar gösterdiğini bilmeleri ve tüm örgüt çalışanlarının tatmin düzeylerinin yükseltilmesine katkı sağlamaları, örgüt çalışanlarının tatmin düzeyinin yükseltilmesi açısından önemlidir.

Araştırma yapılan işletmelerde yöneticiler genellikle kendi çalışanlarının ücret ve sürekli iş konularında tatmin olduklarını belirtmişlerdir.

5.1.11. Personelin Yönetilebilirlik Düzeyi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışan personel yönetilebilirlik düzeylerine ilişkin bilgiler Tablo 5.1.11'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 5.1.11. Personelin Yönetilebilirlik Düzeyi.

Personelin Yönetilebilirlik Düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
Çok Düş. Düz.	---	---
Orta Düz.	22	44
İyi Düz.	28	0.56
Toplam	50	1.00

Tablo 5.1.11'de görüleceği gibi personelin yönetilebilirlik düzeyi iyi ve orta düzeydedir.

Personelin örgütün verimliliği açısından iyi bir şekilde yönetilmesi hem örgütle hem de çalışan personelle ilişkili bir konudur. Burada biz personel niteliklerinde bulunması gereken yönetilebilirlik seviyesini ölçmeyi amaçladık.

Personelin yönetilebilirliğinin iyi olabilmesi seçim kriterinde bu özelliklerin aranmasında etkili olabilir. Eğer işletme yöneticileri iyi bir seçim işlevi gerçekleştirememişlerse diğer personel niteliklerinde olduğu gibi yönetilebilirlik niteliğinde de seviyeleri düşük olacaktır.

Araştırma yapılan işletmelerdeki yöneticiler çalışan personellerinin çok zor işler yapmadıklarından yönetilebilirlik seviyelerinin iyi ve orta düzeyde olduğunu belirtmişlerdir.

5.1.12. Personelin Motive Olabilirlik Düzeyi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışan personelin motive olabilirlik düzeylerine ilişkin bilgiler Tablo 5.1.12’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 5.1.12. Personelin Motive Olabilirlik Düzeyi.

Personelin Yönetilebilirlik Düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
Çok Düş. Düz	1	0.02
Orta Düz	40	0.80
İyi Düz	9	0.18
Toplam	50	1.00

Çalışan personelin motive olma düzeyi bir çok nedene bağlıdır. Tablo 5.1.12’de görüleceği gibi motive olma düzeyleri orta seviyededir.

İnsan ihtiyaçlarının sonsuz olması, insan motivasyonunun sürekli değişken olmasında etkindir.

Araştırma yapılan işletmelerde çalışanların motivasyonlarının genellikle iki nedene bağlı olduğu tespit edilmiştir. Bunlar ücretler ve iş güvencesidir. Bölgede ucuz işgücünün fazla olması çalışanları bu konuda güvensizliğe itmeye ve dolayısıyla motivasyonlarını bozmaya yönelten etkindir. Yöneticiler çalışanlarının motivasyonlarını arttırmak için aynı ortamda yemek yediklerini, belirli zamanlarda piknik yaptıklarını spor aktivitelerini gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir.

Yine yöneticiler iyi bir seçim kriteri uygulayabilselerdi seçtikleri elemanlarda moral gücü yüksek elemanları bünyelerine almada etkili olabileceklerini belirtmişlerdir.

5.1.13. Personelin Bir Konuyu veya İşi Öğrenme Düzeyi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışan personelin bir işi veya konuyu öğrenme düzeylerine ilişkin bilgiler Tablo 5.1.13'te gösterildiği şekildedir.

Tablo 5.1.13. Personelin Bir Konuyu Veya İşi Öğrenme Düzeyi.

Personelin Bir Konuyu Veya İşi Öğrenme Düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
Çok Düş Düz	1	0.02
Orta Düz	45	0.90
İyi Düz	4	0.08
Toplam	50	1.00

Tablo 5.1.13'de görüleceği gibi çalışan personelin bir konuyu veya bir işi öğrenme seviyeleri orta düzeydedir.

Çalışanların kendilerine verilen bir işi çabuk ve etkin bir şekilde öğrenmeleri kişilerin eğitim seviyeleri, zeka düzeyleri ile ilişkilidir.

Araştırma yapılan işletmelerde bu konuda yöneticiler aldıkları elemanları 1 aylık bir denemeye tabi tuttuklarını bu sürede işi yapabilme ve öğrenme kapasitelerini ölçmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Yine yöneticilere göre çalışanların eğitim seviyelerinin düşük olması, tekstil sanayine eleman yetiştirecek kursların ve okulların yeterli düzeyde bulunmayışının da bir neden olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler bu konunun iyileştirilmesi için kendilerinin belirli dönemlerde çalışanlara yapacakları işlerle ilgili bilgiler aktardıklarını, bazı çalışanlarını diğer illerdeki tekstil işletmelerine gönderdiklerini belirtmişlerdir.

Bu yan etkilerin yanı sıra yapılan seçim kriterlerinin bilimsellikten uzak olması da seçilen elemanlarının bu niteliğini de belirlemede yetersiz kaldığını söyleyebiliriz.

5.1.14. İşletmelerin İstenilen Nitelikte Personel Bulma Düzeyi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde işletmelerin istedikleri nitelikte eleman bulun bulmamalarına ilişkin bilgiler Tablo 5.1.14’te gösterildiği şekildedir.

Tablo 5.1.14. İstenilen Nitelikte Personel Bulma Düzeyi.

İşletmelerin İstedikleri Nitelikte Personel Bulma Düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
İst. Say ve Nit. Per. Çok Zor Bulunur	50	1.00
İst. Sayı ve Nit. Per. Kolay Bulunur	---	---
Toplam	50	1.00

Araştırma yapılan işletmelerin tümünde bu soruyu sorduğunda tereddütsüz bir şekilde yeterli nitelikte personel bulmada zorlandıklarını belirtmişlerdir.

Bunun nedenlerini bölgenin eğitim seviyesinin düşük olması, henüz yeni sanayileşmeye geçiyor olmaları, eğitim altyapısının yetersiz olması ve işletmenin uyguladığı seçim işlemine bağlayabiliriz.

Yöneticiler nitelikli elemanların bazılarının komşu illerden (Gaziantep, K. Maraş) tan getirdiklerini, ancak bununda maliyet açısından kedileri için bir yük getirdiğini belirtmişlerdir.

VI. KISIM

6.1. HİPOTEZ TEST SONUÇLARI

6.1.1. İş Gücü Planlarını Yapmaya Gösterilen Özen Düzeyi İle Ortalama Personel Niteliği Arasındaki İlişki

Tablo 6.1.1. X1 ve Y Arasındaki İlişki.

	1	2	
1	34	2	36
2	11	3	14
	45	5	

Hesaplanan X^2 (2.82) < tablo X^2 değeri (3.86).

Bulunduğu için H_0 hipotezi kabul edilecektir. Dolayısıyla bu iki değişken arasında ilişki bulunmamaktadır. Yani işgücü planları yapmak için gösterilen özen personel niteliğini çok fazla etkilememektedir.

6.1.2. İş Analizlerini Gerçekleştirmeye Gösterilen Özen Düzeyi İle Ortalama Personelin Niteliği Arasındaki İlişki

Tablo 6.1.2. X2 ve Y Arasındaki İlişki.

	1	2	
1	36	--	36
2	9	5	14
	45	5	

Hesaplanan X^2 (14) > Tablo X^2 değeri (3.86) bulunduğu için H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilecektir. Dolayısıyla bu iki değişken arasında ilişki bulunmaktadır. Yani işgücü planları yapmak için gösterilen özen ile personel niteliğini arasında bir ilişki bulunmaktadır.

6.1.3. İş Gereklerni Gerçekleştirmeye Gösterilen Özen Düzeyi İle Ortalama Personel Niteliği Arasındaki İlişki

Tablo 6.1.3. X3 Ve Y Arasındaki İlişki.

	1	2	
1	35	2	37
2	10	3	13
	45	5	

Hesaplanan X^2 (3.33) < Tablo X^2 değeri (3.86) bulunduğu için H_0 hipotezi kabul edilecektir. Dolayısıyla bu iki değişken arasında ilişkinin bulunmadığını söyleyebilmemize rağmen X^2 ve Tablo değeri arasında büyük bir fark bulunmaması da ilişkinin kesin olarak belirli tam anlamıyla ilişki bulunmadığını da söyleyemeyiz. Personel niteliğini çok fazla etkilememektedir.

6.1.4. İş Tanımlarını Gerçekleştirmeye Gösterilen Özen Düzeyi İle Ortalama Personel Niteliği Arasındaki İlişki

Tablo 6.1.4. X4 Ve Y Arasındaki İlişki.

	1	2	
1	37	1	38
2	8	4	12
	45	5	

Hesaplanan X^2 (9.55) > Tablo X^2 değeri (3.86) bulunduğu için H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilecektir. Dolayısıyla bu iki değişken arasında ilişki bulunmaktadır. Yani iş tanımlarını yapmak için gösterilen özen ile personel niteliği arasında bir ilişki bulunmaktadır.

6.1.5. Personel Devir Hızı Ve Devamsızlık Oranını Gerçekleştirmeye Gösterilen Özen Düzeyi İle Ortalama Personel Niteliği Arasındaki İlişki

Tablo 6.1.5. X5 Ve Y Arasındaki İlişki.

	1	2	
1	40	2	42
2	5	3	8
	45	5	

Hes $X^2 (8) >$ Tablo X^2 değeri (3.86) bulunduğu için H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilecektir. Dolayısıyla bu iki değişken arasında ilişki bulunmaktadır. Yani personel devir hızı ve devamsızlık oranı yapmak için gösterin özen düzeyi ile personel niteliği arasında bir ilişki bulunmaktadır.

6.1.6. Personel Seçim Aşamalarını Yapmaya Gösterilen Özen Düzeyi İle Ortalama Personel Niteliği Arasındaki İlişki

Tablo 6.1.6. X6 Ve Y Arasındaki İlişki.

	1	2	
1	35	---	35
2	10	5	15
	45	5	

Hes $X^2 (12.96) >$ Tablo X^2 değeri (3.86) bulunduğu için H_0 hipotezi red H_1 hipotezi kabul edilecektir. Dolayısıyla bu iki değişken arasında ilişki bulunmaktadır. Yani personel seçim aşamalarını yapmaya gösterilen özen ile personel niteliği arasında bir ilişki bulunmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Şanlıurfa'da faaliyet gösteren tekstil üretim işletmelerinde personel seçim süreçleri ile alınan personelin nitelikleri arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlayan bir anket çalışmasına dayalı olarak incelenmiştir.

Çalışmaya ilişkin sonuçlar, bölgenin sanayi konumu ve iş potansiyeli personel seçim işleminin örgütler açısından önemi, personel seçim süreci, personel niteliği ve yapılan araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda öneriler olmak üzere beş grupta toplanabilir.

GAP ile birlikte Şanlıurfa'nın kültürel, sosyal ve demografik gelişiminin yanısıra sanayi alanında da büyük ilerlemeler kaydedilmektedir. Bu sanayi alanındaki gelişim gerek yerli yatırımcılar ve gerekse yabancı yatırımcılar tarafından desteklenmektedir. Sanayi alanındaki gelişmeler örgütlerin önemli sorunlarından biri olan nitelikli elemanı bulmayı da gündeme getirmiştir. Sorun olarak belirtiyoruz. Çünkü Şanlıurfa'da nitelikli elemanı bulmak ve nitelikli elemanları yetiştirecek teknik ve mesleki birimleri de bulmak o kadar kolay değildir. Bu belirgin altyapı eksikliğinde örgütlerin kendileri için önemli olan nitelikli insanları bulmada bir çok zorlukları vardır.

Bölgenin bol ve ucuz işgücü avantajının yanısıra nitelikli elemanların bulunamaması dezavantajı olması dolayısıyla personel seçim işlemi örgütler için daha önemli bir konuma gelmektedir. Yönetim başkalarına iş gördürmek sanatı olduğuna göre iş gördürülecek olan kişilerin nitelikli olması ölçüsünde örgütlerin başarıları artacaktır. Bu açıdan bölgede faaliyet gösteren işletmeler personel seçiminin önemini kavramalı ve işlemlerini bu öneme göre yapmaları gerekmektedir.

Personel seçim süreci örgütlerin büyüklüğüne, tecrübe düzeyine göre uyguladıkları veya uygulamaya çalıştıkları bir konudur. Eğer bir işletme personel seçim süreci işlemlerini, iş analizi, iş tanımları, personel devir ve devamsızlık oranı, personel tedariki kaynaklarını yapabildiği ölçüde alacağı elemanları daha etkin bir yöntemle almasına yardımcı olacaktır. Personel seçim süreci işlemi bölgenin yeni sanayiye açılıyor olması ve bilgi birikimi, tecrübe düzeylerinin düşük olması nedeniyle şu anda pek bilimsel olarak yapılamamasını mümkün kılmaktadır.

Bu açıdan işletmeler bu eksikliklerini giderecek kişilerden veya bu konu ile ilgili uzman kuruluşlardan yardım almalı ve bu işlemi bilimsel yöntemlere dayandırma yönünde gayret göstermelidir.

Personel seçim işleminin önemli bir bölümünü oluşturan (Tablo 4.1.8) görüşme yöntemlerini işletmelerin genellikle bir çoğunu uygulamadıkları bazıları da geleneksel yöntemlerle uyguladıklarını görebiliriz. Bu durum personel seçim işleminin etkinliğini önemli bir şekilde etkileyecektir. Bölgede faaliyet gösteren firmaların görüşme tekniklerine ilişkin bilgi birikimine sahip olmaları ve bu süreçleri bilimsel yöntemlerle uyguladıkları gerekmektedir.

Personel seçim işlevinin etkin olması seçilecek olan elemanların niteliklerini iyileştirmesi açısından bir rol oynayabilir.

İnsanın çeşitli kültürel, sosyal, kişisel ve zihinsel farklılıklara sahip olması örgüt kültürü açısından önemlidir. Alınan personelin kültürel, sosyal, fiziksel ve zihinsel açıdan yeterli olması örgütün çalışma şartlarını etkileyecektir. Bu açıdan bakıldığında personel seçim işlevinde temel etkinlik alınacak olan elemanların nitelik açısından yeterli olması amaçlanmalıdır. Buna bağlı olarak işletmeler (Tablo 4.1.7) den görüleceği gibi personel niteliğini belirlemeye yaranacak, kişilik, yetenek, bilgi, zeka gibi testleri gerektiği gibi uygulamamaktadırlar. Buna neden olarak da işletmeler yeterli bilgi birikimine sahip olmadıklarını belirtmiş olmalarına rağmen gelecekte bunları uygulama konusunda istekli olduklarını belirtmişlerdir.

Bu açıdan bakıldığında bölgede faaliyet gösteren işletmeler personel niteliğini belirleyecek faaliyetleri zaman geçirmeden uygulamalıdır.

Şanlıurfa Sanayi ve Ticaret odasından almış olduğumuz firmalara ait bilgiler (Ek-3)'te doğrultusunda 59 Tekstil üretim işletmesine anket yoluyla ulaşılmış bunlardan 50 işletme ankete cevap vermiştir. Araştırma sonucunda işletmelerden personel açısından büyük olmadıkları, personel faaliyetlerini yürütme işlemlerini personel departmanı tarafından yapılmış olmasına rağmen personel seçim işlemlerini bilimsellikten uzak olduğu, personel niteliklerinin yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır.

Şanlıurfa'da faaliyet gösteren tekstil üretim işletmelerinin personel seçim süreci ile personel niteliği arasındaki ilişkiyi literatürdeki teorik bilgiler ve işletmelerin bu işlemleri uygulanış düzeylerine belirlemeye yönelik olarak yapılan

ankete dayalı araştırmadan elde edilen bulgular ışığındaki önerilerin dikkate alınması gerekir.

şanlıurfa'da faaliyette bulunan tekstil üretim işletmelerinde faaliyet alanlarına göre dağılımı (Tablo 2.1.1)'de belirtildiği gibi yaygın olmayan bir alana yayılmıştır.

Bölgenin yeni sanayiye geçiyor olmasından dolayı faaliyet alanları iplik, çıırır ve hazır giyim üzerine yoğunlaşmıştır. Oysa (Ek-3)'te görüleceği gibi Gaziantep'te faaliyet alanlarının daha geniş olduğunu belirtebiliriz. İşletmelerin dar alanlarda faaliyet göstermelerinin nedenleri olarak, alt yapı yetersizliği, bilgi ve kapital yetersizliklerini belirtebiliriz. İşletmeler kapital eksikliklerini ortaklıklar kurarak, devletten teşvikler alarak giderme yoluna gitmelidirler. Bilgi açısından eksikliklerini ve devletin ve özel kuruluşların desteğini almak suretiyle gidermeye çalışmalıdırlar.

İşletmelerin personel sayısı açısından küçük ölçekli Tablo (2.1.2) olması işletmelerin kuruluş yılı itibariyle (Tablo 2.1.3 ve Tablo 2.1.1)'deki işletmelerin faaliyet alanları ile ilişkilidir. Personel sayısı açısından küçük olması yapılacak olan personel seçiminin bilimsel olarak yapılmasını engelleyebilir. İşletmeler birikimlerini yğınlayarak büyük kapasiteli ve çok istihdam alanı yaratmalıdırlar.

Yöneticilerin eğitim seviyeleri (Tablo 3.1.1) görüleceği gibi yüksek bir seviyede olmasına rağmen personel seçim işleminin bilimsel olarak yapılamadığını ve dolayısıyla nitelikli personelin bulunamamasında bir etken alabilmektedir. İşletmeler genellikle yöneticilerin konusu illerden sağlamaktadırlar.

Yöneticilerin eğitim seviyelerinin yüksek olması uygulamadıkları faaliyetleri gelecekte uygulayacakları beklenebilir.

İşletmeler personel işlevini gerektiği gibi yerine getirecek teknik açıdan yeterli bilgili ve 21 yüzyıla işletmeyi hazırlayacak yöneticileri istihdam etmelidirler.

Personel faaliyetlerinin (Tablo 3.1.2)'de personel departmanı tarafından yapıldığını görebiliriz. Personel faaliyetlerinin personel departmanı tarafından yapılması olması gereken bir faaliyettir. Böyle olmasına rağmen faaliyetlerin bilimsellikten uzak olduğunu söyleyebiliriz. İşletmeler personel departmanının görevleri konusunda daha fazla yetkilendirilmeli ve bu konuda bilgi eksikliği

mümkün olduğu kadar kısa sürede giderilerek personel seçimi işleminde etkinlik sağlanmalıdır.

Yöneticilerin tecrübe düzeyi Tablo (3.1.3) ve yöneticilerin yaş düzeyleri (Tablo 3.1.4)'te görüldüğü gibidir. Tecrübe açısından yöneticiler düşük seviyededir. İşletmeler tecrübesi iyi dinamik, açık fikirli yöneticileri bünyelerine alarak örgütün rekabetçi bir avantaj kazanması konusunda girişimde bulunmalıdırlar. Yine işletmeler yöneticilerine güncel işletme ve personel konularında eksikliklerini gidermeleri için çeşitli kurslara tabi tutması ve bu konuda gelişmiş firmalarda ilişkiye girmeleri için faaliyette bulunmalıdırlar.

Personel seçiminde kullanılan tekniklerden olan iş gücü planları yapma seviyeleri genellikle geleneksel bir yöntemle dayanmaktadır (Tablo 4.1.1). İşletmeler eğer gelecekte oluşacak personel ihtiyaçlarını belirlemeye yarayan bu işlemi bilimsel verilere oturtamazlarsa gelecekte de nitelikli personel bulmada zorlanacaklardır.

İş analizinin yapılma düzeyi geleneksel bir yöntemle yapılması personel seçim işleminin etkinliğini olumsuz etkileyen ve dolayısıyla nitelikli personeli seçmede yetersiz kalmalarına neden olmaktadır. İşletmeler eğer örgütteki işlerin açık bir rejimini ortaya koyabilirlerse bu işleri için gerekli nitelikli elemanları belirlemeleri de kolaylaşacaktır. İşletmeler iş analizlerini bilimsel bir yöntemle yapmalıdırlar.

İşletmeler iş tanımlarını geleneksel yöntemle yaptıklarında işlerle ilgili bir fotoğrafa sahip olmayacaklardır. İşletmeler iş tanımları forumlarını geliştirmeli ve bunu bilimsel olarak işletmede uygulamalıdırlar.

Ankete cevap veren işletmelerde iş gereklerini yapma düzeyleri genellikle geleneksel bir yöntemdir (Tablo 4.1.1). Personelde bulunması gerekli nitelikleri belirlemeye yarayan bu işlemin geleneksel bir yöntemle yapılması alınacak olan personelin özelliklerinin iyi tespit edilememesine neden olacaktır. Bu işletmelerin yapacakları seçimi etkin olmaktan uzaklaştıracaktır. Bu açıdan işletmeler iş gerekleri formlarını geliştirmeli ve bunu dinamik bir süreç olarak uygulamaya koyup bilimsel olarak yapmalıdır.

İşletmelerin personel devir ve devamsızlık oranlarını düzenleme seviyelerini geleneksel bir yöntemle dayandırmaktadırlar (Tablo 4.1.5). Bir işletmede devamsızlık

oranının ve devir oranının yüksek olması işletmede çalışma şartlarını ve bozan önemli unsurlardan biridir. İşletmeler kendi personeline devamsızlığı azaltacak motivasyonel faktörlere önem vermeli, devamsızlık ve devir oranı işlemlerini periyodik olarak takip eden bir sistem kurmalıdırlar.

İşletmelerin çeşitli personel kaynaklarına başvurma düzeyleri (Tablo 4.1.6) yaygın değildir. Bölgenin yeni sanayiye geçiyor olması, faaliyetlerin yaygın alanlarda olmaması, çalıştırılan personel sayısının az olması bunun başlıca nedenleridir. Daha geniş bir personel havuzunu görebilmek için işletmeler çeşitli personel kaynaklarını başvurmalıdırlar. Yine işletmeler meslek kuruluşlarından, eğitim kurumlarından, daha fazla ilişki içerisinde olmalıdırlar.

Personel seçim süreci faaliyetlerinde (Tablo 4.1.7) ağırlık olarak testlerin kullanılmadığını görebiliriz. Yine ağırlıklı olarak geleneksel yöntemin kullanıldığını söyleyebiliriz. İşletmeler personel seçim süreci faaliyetlerine gerekli önemi vermezlerse seçecekleri personelin niteliklerinde istediklerini bulamayabilirler. Bunu Tablo (5.1.14)'te görebiliriz. Bu açıdan işletmeler seçim sürecini bilimsel olarak yapmalı ve uygulamayı bu açıdan değerlendirmelidir.

Personel seçim sürecinin önemli bir bölümünü oluşturan görüşme teknikleri ve uygulama düzeyi (Tablo 4.1.8) ağırlık olarak planlı, plansız geleneksel yöntem üzerine kuruludur. Eğer görüşme tekniklerini gerektiği gibi uygulayamazsa işletmeler seçilen personel niteliğinde bir eksiklikle karşılaşılabilir. Bu açıdan işletmeler bir görüşme formunu geliştirip bilimsel olarak uygulanmalıdırlar. Yine işletmeler görüşme sürecini planlamayı da bilimsel olarak yapmalıdırlar.

İşletmelerde çalışan personelin sayısal olarak yeterli olması işletmeler için bir avantajdır. Bu avantajın personelin nitelikli olmaması gibi büyük bir dezavantajı vardır. İşletmeler bölgede bol olan niteliksiz ucuz iş gücünü nitelikli hale getirmenin yollarını aramalıdır. Bunun için okullarla işbirliğine girmeli ve devletin bu konuda desteğini yanına olmalıdır.

İşletmelerde çalışan personelin niteliksel anlamda yeterlilik düzeyi (Tablo 5.1.2 ile 5.1.14 arası) görüleceği gibi genellikle orta seviyededir. İşletmeler personelin niteliğinin iyi belirlenebilmesi için kendilerine düşen görevleri; iş analizi, iş tanımları, iş gerekleri devamsızlık oranı, seçim süreci işlemlerini ve personel

kaynaklarına başvurma düzeylerine ilişkin alanları bilimsel yöntemlerle yapmalıdırlar. Yine işletmeye alınan personelin meslek içi eğitimi, dışarı da meslekleri ile ilgili kursları çalışanlarına vermelidirler. Ayrıca çalışan personelin iş yeri disiplinini sağlamak çalışanları motive edecek araçları kullanmalı, çalışanların öğrenme düzeylerini geliştirecek işlemleri yapmalıdırlar. Eğer bu işlemler yapılmazsa seçim işleminin etkinliği azalacak ve zaman ve parasal kayıplar kaçınılmaz olacaktır.



KAYNAKLAR

KİTAPLAR:

- AKAT İlter, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK, “İşletme Yönetimi” Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1994.
- AKDEMİR Ali, “İşletme Bilimine Giriş” 2. Baskı, Üniversite Kitabevi, Kütahya 1956.
- ALPUGAN Oktay vd, “İşletme Ekonomisi ve Yönetimi” Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1993.
- ALPUGAN Oktay, “Küçük İşletmeler” K.T.Ü. Yayın No: 125, İ.İ.B.F Yayın No: 3, K.T.Ü. Basımevi, Trabzon 1988.
- BİNGÖL Dursun, “Personel Yönetimi” İkinci Baskı Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul 1996.
- BUMİN Birol, “İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi” Bizim Büro Basımevi Ankara 1990.
- CAN Halil, Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI, “Personel Yönetimi” Siyasal Kitabevi, Ankara 1989.
- CAN Halil, Tuncer DOĞAN, Yaşar DOĞAN, “İşletmecilik Bilgileri” Genişletilmiş 3. Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara 1991.
- CASSEL Catherine, SYMAN Gillion, “Qualitative Methods İnorganizational Reseach” Saqe Publications London 1994.
- CHERRINGTON J. David “Personnel Management” The Management of Human Resources, W.M.C Brown Comp. Pub. 1983.
- CHRUDEN H.J, SHERMAN AW. J.R. “Personel Management” The Utulization of Human Resources, Sixth Edition, Soutwestern Publising Co. 1980.
- DERELİ Toker, Ülkü UZUNÇARŞILI, “İşletmelerde Personel Tedarik ve Seçimi, Bizim Büro Basımevi, Ankara 1990.

- DUNNETTE D. Marvin "Handbook of Industrial and Organizational Psychology"
Kand Mc Naily College Publishing Comp, 1986.
- EFİL, İsmail, "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", Örnek Kitabevi, Bursa
1987.
- ERDOĞAN İlhan, "İşletmelerde Davranış", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
İstanbul 1994.
- ERDOĞAN İlhan, "Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri" Küre
Ajans, İstanbul 1991.
- EREN Erol, "Yönetim Psikolojisi" 3. Baskı Temel Matbaacılık Ltd. Şti. İstanbul
1989.
- EREN Erol, "Yönetim ve Organizasyon" Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul
1998.
- EREN Erol, "Yönetim ve Organizasyon" Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul
1996.
- FLIPPO B. Edwin, "Personel Management" Sixth Edition, McGraw-Hill 1984.
- GATES I. Arthur, vd. "Eğitim Psikolojisi" Çevrin, Necmi Sarı, Öğretmen
Kitapları 3. Baskı, Millieğitim Basımevi İstanbul 1975.
- GEYLAN Ramazan, "Personel Yönetimi" Met Basım Yayım, Eskişehir 1992.
- GLUECK Bedian, "Management" Third Edition Colleeq Pub, 1983.
- GRAHAM H.T. BENNETT R, "Human Resources Management" Hand
Book Series, Seventh Edition, 1992.
- GRAVES M. Lavra, Ronald KARREN J. "Personel Psycholoy" V. 45, N. 2, U.S
Feb 1992.
- GÜRER Canan Çetin, "Personel Seçiminde Görüşme" Çağlayan Basımevi, İstanbul
1990.
- HAYES Theodere L, Vd, "Public Personel Management", Sfofting For Person
With Disabilities, V: 24, N: 4, U.S. 1995.

- HURST R. Rimmer, "HR Maqazine", Video Interviewing, V. 41, N. 11, Feb 1996.
- KAYNAK Tuğray, "Organizasyonel Davranış", İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 223, İstanbul 1990.
- LAWRANCE L. Martin, "Total Quality Management In Human Resources Organizations", Soğe Publications, London 1993.
- MEGGINSON C. Lean, MOSLEY C. Danol, PIETRI H. Paul "Management" Second Edition, Harper and Ram Pub, 1986.
- MUCUK İsmet, "Modern İşletmecilik" 6. Baskı, Türkmen Kitabevi, 1996.
- ÖZTÜRK Zekai, "Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik" D.İ.E. Basımevi, Ankara 1995.
- PALMER Margeret, WINTERS t. Kenneth, "İnsan Kaynakları" Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul 1993.
- ROCHMAN J David, vd, "Bussiness Today" Sixth Edi, Mc Graw Hili Pub. Comp. 1990.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, "Çalışma Psikolojisi" 3. Baskı Uludağ Üniversitesi Basımevi 1987.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, "Personel Yönetimi, Politika ve Yönetel Teknikler" 5. Baskı, Teknoğrafik Matbaacılık, İstanbul 1998.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Melek Tüz "Örgütsel Psikoloji" Ezgi Kitabevi, Bursa 1995.
- KREİTNER Robert, "Management", Baston Houghton Miffin Camp. 1992.
- SÖZEN Ural, "Yönetim Değerlemede Personel Seçiminin Faktör Olarak Kullanılması", İ.T.İ.A. Yayınları, Emel Matbaası, Ankara 1973.
- ŞAHİN Mehmet, "İş İdaresine Giriş", 2. Cilt A.Ü. A.Ü.F. Yayınları, 1991.
- ŞENATALAR Ferhat, "Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkileri" E Yayınları, İstanbul 1975.
- ŞİMŞEK M. Şerif, "İşletme Bilimine Giriş", Damla Ofset, Konya 1995.

TORTOP Nuri, "Personel Yönetimi", İksan Matbaası Ltd. Şti. Ankara 1989.

ÜÇÖK Tengiz, "Yönetim İlkeleri" Gazi Döro Kitabevi, Ankara 1993.

WERTHER William, DAVIS Keith, "Personnel Management and Human Resources" Mc Gram-Hill Book Comp. 1981.

YALÇIN Selçuk, "Personel İdaresi", İ.Ü: Yayınları No: 161 Faköltelele Matbaası, İstanbul 1971.

YALÇIN Selçuk, "Personel Yönetimi", Genişletilmiş 7. Baskı, Yön Ajans, İstanbul 1998.



MAKALELER:

ANONYMOUS, "Personel Journal", Computer Aided Interviewing Helps to Overcome Firsts Impressions, 1995.

ANONYMOUS, "Chemical Engineeringy BC a Better Interulmesil, V: 105, No: 6 Jun 1998.

ANONYMOUS, "Equal Opportunitiles-Review", Nieor Recruitment Code, V. 61, May/Jun 1995.

ANONYMOUS, "Personnel Journal", Etiquette For Interviewing Condidates With Disabilities 1992.

ANONYMOUS, "Personnel Journal", Haw to Form Hiring Teams, V. 14, N. 5, 1994.

ANONYMOUS, "Profil-Building-Strateqies For Bussinies Owners" In there Hard Economics Times Look For "Soft Skills" Before you Hire, V. 22, N. 6, 1992.

BAILLIE John, "People Management", How Reliable are Interviews as a Method of Selection?, V. 1 N.5, U.K Feb. 1995.

BAŞAR Haşmet, "Selected Technical In Labor Economic and Industrial Relations" İ.Ü. Yayını No: 3704, İstanbul 1992.

BHASİN Roberta, "Pulp and Paper The Hiring Interview, V. 68, N. 1, U.S 1994.

BLAZEY E. Mary, Joan A. MACLEAD, "Healt-Care-Supervisor", Competency, V: 14, N: 4, U.S. Jun 1996.

BRINK TL, "HR Maqazine", V. 37, N. 12, U.S. 1992.

BROWN L. Thomas, "Industry-Week", The Art of Interuview, V. 24, N. 5, U.S. 1993.

BUDAK Gülay, "İşletme Yöneticilerinin Bilgi Gereksinimi" MPM Anahtar Dergisi, Sayı: 25 Ocak, 1991.

BUHLER Patrica, "Supervision", Manaqing in the 90s Herring the Right Person

- For the Jop, V. 53, N. 7, U.S 1972.
- CAMPION Michael, PALMER A. Davir, Campion K. James, "Personel Psychology" A Review of Structure In Selection Interulew, U50, No: 3, U.S. 1997.
- CAN Halil, Meral TECER, "İşletme Yönetimi", TODAİE Yayını No: 169, Ankara 1978.
- CANMAN A. Doğan, "Personel Değerlendirmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi" TODAİE Yayın No: 252, DİE Matbaası, Ankara 1993.
- CATRİNGER William, "Security Management", Selecting the Best of the Bunch, V. 39, N: 10 Oct 1995.
- CEMALCILAR İlhan, vd (1975), "İşletmecilik Bilgisi" E.İ.T.İ.A Yayını No: 122, Ankara 1975.
- CONN, Joel, "Management Review", Data Based Interviewing, V. 86, N.3, U.S. March 1997.
- CONWAY M. Janes, Robert JAKO, Debarah F. GOADMAN, "Journal-of-Aplied Psychology", V. 80, N. 5, U.S. Oct. 1995.
- COWAN B. Howard, "Managers", The Selection Process, V. 68, N. 12, U.S. Sep. 1998.
- CUNNINGHAM W. Patrick, "Managers-Maqazine", Careful Selection, V. 68, N. 7, U.S. May, 1993.
- DECAMP Donald "Management Review", Are You Hiring the Right People, V. 81, N. 5, U. S. Jun 1992.
- DESATNICK Robert L, "Human Resources Professional" Behaviorally Oriented Interviews Find the Right Hires, V. 8, N. 3, U.S. May/Jun 1995.
- DİNERMAN Gloria, "Library-Management", The DİSRAELLİ Method, V. 16, N: 6, 1995.

- DONAHUE Mick, Pat BALES, "HR Focus", What Makes a Jop a Good Jop?, V. 70, N. 7, U.S. Dec 1993.
- DWYER O, N. JOHN, "Accountancy", The Selection Interview, V. 26, N. 6, Dec 1995.
- EGE Ayşe, Şule EĞİTİM, Ufuk ACAR, "Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği Muhtemel Etkileri, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOSGEB, Ankara 1995.
- EISENBERG Sheldon, DELONEY J. DANİEL, "Psikolojik Danışma Süreci" Çevrine. Nihal Ören, Mehmet Takkaç, MEB Yayınları, Yayın No: 2338, MEB Basımevi, İstanbul 1993.
- FIRAT Seniye, Ümit OKTAY, "AB ile Gümrük Birliği Yaklaşırken Türkiye İmalat Sanayinin Seçilmiş Sektörlerinde Üst Düzey Yöneticilerin Profilleri" Yönetim, Yıl 6, Sayı 20/Ocak, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, 1995.
- FISHER Anne, "Fortune", The I Called My booss a Moran, V: 134, N: 12 Dec 1991.
- FLETCHER Clive, "Journal of Bussiness Ethics", Ethical Issues in the Selection Interview, V. 11, U.S.. Jun, 1996.
- FLETCHER Clive, "Personel Management" Ethics and the Jobs Interview, V. 24, N. 3, U. K 1992.
- FLEISCHMAN Scott, "Employment-Relations-Today" Effective Ways to Conduct Recruiting and Hiring, V: 18 N: 4, U.S. 1992.
- FOSTER S. JR Ralph, "Advanced Management Journal", V. 58 No: 2, U.S 1993.
- FOSTER, Charles, LYNN Goodkin U 23, N1. V.S. 1998. Healt-Care-Monogement Review "Employment Selection in healt care V.23 N.1 1998.
- GATES Anita, "Working-Women", The Secrets of Making a Good Hire, V. 17, N. 2, U.S Dec 1992.
- GERCKEN George E, "Manaqe", Pre Conception-Miscon ception, or why We Interview 50 Ineffectively, V. 45, N. 2 Ap. 1993.

GREENGARD Samuel, "Personel Journal", V. 74, N. 1, U.S. Dec. 1995.

HACKNEY Michael, Brian H. KLEINER, "Work Study", Conducting on Affective Selection Interview, V. 43, N. 7, Dec. 1994.

HANSEN Larry, "American-Printer", Loking For a "Good Fit", When Interviewing, V. 209, N.4,U.S. 1992.

KAUFFMAN Mancy, "Supervisory Management", The 1-2-3 of Interviewing in today's Economy, V. 37, N. 2. Morch 1992.

KINNEAR James, "Food-Management" What is Your Condidates Food Sofety IQ?, V: 32, N8, U.S. 1997.

KIRRANE E. Dlanc, "Association-Management", Getting Selected, V: 48, N: 8, Avq 1996.

LEAUBY Bruce A, Kenneth M. HİLTEBELTEL "Pensylvania-Cpa-Journal", Adapting to the New Hiring Practices, V. 66, N. 4, U.S. Aug. 1995.

LINDO K. David, "Supervision", Are you Asking For a Lawsuit?, V. 54, N. 12, U.S.1993.

LOOSE W. James, "Human Resources Professional", New Attitudes About Minority Hiring, V. 7, N. 3, U.S. Auq. 1994.

LOWRY E. Phillip, "Public Personnel Management", The Structured Interview, V. 23, N. 2 1994.

MACRO, İntermedya Yayıncılık A.Ş, Şubat 1998.

MARVIN T. Bill, "Restaurant and Institutions" How to Hire the Right People, V. 102, N. 14, U.S. Dec, 1992.

MARX Michael, James R. CARROL, "Martqaq-Banking", Tactics For Smarter Hiring, V. 53, N. 7, U.S. 1993.

MC CLOSKEY Richard R, "Managers Maqazine", Best Practices the Sistem behind the medhods, V. 70, N. 1, U.S. Jun 1995.

MESSMER Max, "Management-Accounting", Hiring the Right People, V. 78; N: 11, U.S. may 1997.

- PASCARELLA E. Stephen, "Tax Adviser" Making the Right Hire: Behavioral Interviewing, V. 27 N: 9, Sep 1996.
- PASSANTE A. John, "HR Magazine", Helpful Hints Four Soul Searching, V. 38, N. 2 Sep 1993.
- ROTH L. Phillip, Jeffrey J. Mc Millian "CPA-Journal", The Behavior Description Interview, U. 63, N. 12, Marc 1993.
- STEINBURG Eraiq, "Training and Development", The Need For Hire Skills, V. 47, N. 2, U.S. Jun 1993.
- STEVENS K. Cynthia, KRISTOF L. Amy, "Journal of Applied Psychology", V: 80 N: 5 1995.
- TUTUM Cahit (1976), "Personel Yönetimi" TODAİE Yayını No: 103, Ankara.
- UZUNÇARŞILI Ülkü, "Personel Seçiminin Önemi ve Başlıca Yöntemleri" İşletmelerde Personel Seçimi ve Performansı Değerlendirme Semineri, Onur. Kitabevi, Gebze 1988.
- VAN Slyke Erik, "HR Focus", Defining the Intangibles, V: 73, N: 4, US Apr. 1996.
- WADE Kim J, Angelo J. KINICKI, "Academy of Management Journal" V. 8, N. 3, 1995.
- WALLACE Peggy, "Infoworld" LAN Training: Finding the Right Fit, U. 16, N. 16, U.S. 1994.
- WHEATLEY Malcolm, "Management", The Talent Spotters, V: 14 N: 12, U.S. Jun 1996.
- WILLIHNGAN A. Michael, Lawrence S. MAYERS, "Public Personnel Management", Effect of Time of Day on Interview Performance, V. 22, N. 4, U.S. 1993.
- YARALIOĞLU Tülin, Kaan YARALIOĞLU "İşletmelerde Personel Yönetimi Fonksiyonları", D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi Cilt 5, Sayı 1-2. 1990.

DİĞER KAYNAKLAR:

BİNGÖL Şener, “Türkiye’de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi” Mem Yayınları No: 516, Ankara, 1993.

ÖZTÜRK Zekai, “İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri” Verimlilik Dergisi, MPM Yayını Sayı 1995/2, Çağın Ofset, Basım Yayım Son ve Tic. Ankara 1995.





EKLER

EK 1: ANKET FORMU

PERSONEL SEÇİMİNDE UYGULANAN TEKNİKLER İLE PERSONEL NİTELİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

Bu anket çalışması Şanlıurfa'da faaliyet gösteren Tekstil Üretim İşletmelerinde personel bulmada karşılaşılan güçlükleri ve personel niteliği arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılmaktadır.

Bu bilimsel çalışma İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yüksek Lisans Tezi'ne kaynak amacıyla yapılmaktadır. Bu yüzden vereceğiniz destek ve yardımlara şimdiden teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Mehmet TİKİCİ
Arş. Gör. Ferit KÜÇÜK

1- Yöneticinin eğitim düzeyi

- a) İlkokul
- b) Lise
- c) Üniversite
- d) Master, Doktora

2- Personel faaliyetlerinin hangi birim tarafından ya da hangi düzeydeki görevliler tarafından yürütüldüğü

- a) Personel departmanı ve personel yöneticisi tarafından
- b) İşletmedeki tüm bölümlerin katkısı ve kararıyla
- c) Diğerleri - Açıklayınız

3- Yöneticinin yönetici olarak toplam tecrübesi

- a) 1 yıl ile 5 yıl arası
- b) 5 yıl ile 10 yıl arası
- c) 10 yıl ve yukarısı

4- Yöneticinin yaşı

.....

- 5- İşgücü plânları yapmaya ne kadar özen gösterirsiniz?
- Hiç yapılmaz
 - Geleneksel ve yazılı olmayan bir yöntemle yapılır
 - Bilimsel yöntemlerle uzmanlara yazılı bir şekilde yaptırılır
- 6- İş analizlerini gerçekleştirmeye ne derece önem gösterirsiniz?
- Hiç yapılmaz
 - Geleneksel ve yazılı olmayan bir yöntemle yapılır
 - Bilimsel yöntemlerle uzmanlara yazılı bir şekilde yaptırılır
- 7- İşletmenizde iş tanımlarının mevcudiyeti hangi düzeyde bulunmaktadır?
- Hiç yapılmaz
 - Geleneksel ve yazılı olmayan bir yöntemle yapılır
 - Bilimsel yöntemlerle uzmanlara yazılı bir şekilde yaptırılır
- 8- İşletmenizde iş gereklerinin mevcudiyeti hangi düzeyde ve niteliktedir?
- Hiç yapılmaz
 - Geleneksel ve yazılı olmayan bir yöntemle yapılır
 - Bilimsel yöntemlerle uzmanlara yazılı bir şekilde yaptırılır
- 9- Personel devir oranı ve devamsızlık oranı gibi teknikleri personel plânlamasında ne düzeyde ve ne şekilde kullanıyorsunuz?
- Hiç yapılmaz
 - Geleneksel ve yazılı olmayan bir yöntemle yapılır
 - Bilimsel yöntemlerle uzmanlara yazılı bir şekilde yaptırılır
- 10- Potansiyel personeli belirlemede aşağıdaki kaynaklara hangi düzeyde başvuruyorsunuz?

	a)Hiç	b)Kısmen	c)Çok fazla
- Terfi
- İç transfer.....
- Alt kademeye indirme.....
- Yetiştirme.....
- İlan.....
- Radyo ve TV gibi.....
- Çalışan personelin önerileri.....
- Eğitim kurumları.....
- Meslek kuruluşları
- Bireysel başvurular.....
- Ve diğerleri, Açıklayınız.....

11- Personel seçim sürecinde aşağıdaki faaliyetler işletmenizde hangi düzeyde ve ne şekilde gerçekleştirilmektedir?

	a) Hiç yapılmamaktadır	b)Geleneksel usullerle	c)Uzmanlara hazırlattırılan bilimsel yöntemlerle

- Başvuruların kabulü.....
- İlk görüşme.....
- İş istek formunun doldurulması..
- Zeka testleri.....
- Yetenek testleri.....
- Bilgi testleri.....
- Kişilik testleri.....
- Görüşme.....
- Ve diğerleri,Açıklayınız

12- Aşağıdaki görüşme tekniklerini hangi düzeyde ve ne şekilde kullanmaktasınız?

	a)Hiç yapılmamaktadır	b)Geleneksel usullerle	c) Uzmanlara hazırlattırılan bilimsel yöntemlerle

- Plansız görüşme tekniği.....
- Planlı görüşme tekniği.....
- Karma görüşme tekniği.....
- Sorun çözmeye yönelik görüşme tekniği..
- Bireysel ve grup görüşme tekniği.....
- Diğer görüşme tekniklerini açıklayınız.....

13- Görüşme sürecinin aşamalarını hangi düzeyde ve ne şekilde plânlamaktasınız?

- Görüşme sürecinin aşamaları ile ilgili bir çalışmamız bulunmamaktadır.
- Geleneksel usullerle bir plânlama yapılmaktadır.
- Bilimsel olarak uzmanlara hazırlattırılan yöntemlerle.

14- Çalışan personelinizin sayısal olarak yeterliliği konusunda aşağıdaki görüşlerden hangilerine katılıyorsunuz?

- Personelimiz sayısal olarak yetersizdir.
- Personel sayımız ihtiyacımızı karşılayacak kadardır.
- Personel sayımız ihtiyacımızdan fazladır.

15- Personelinizin görevlerine ilişkin olarak duydukları ve sahip olmaları gereken zihinsel yetenekleri ve becerileri konusunda ne düşünüyorsunuz?

- Çok yetersizdirler.
- İdare edecek düzeydedirler.
- İyi düzeydedirler.

16- Personelinizin görevlerine ilişkin olarak duydukları ve sahip olmaları gereken fiziksel yetenekleri ve becerileri konusunda ne düşünüyorsunuz?

- a) Çok yetersizdirler.
- b) İdare edecek düzeydedirler.
- c) İyi düzeydedirler.

17- Personeliniz genel olarak kendilerine verilen görevleri hangi düzeyde başarmaktadırlar?

- a) Başarıları çok düşük düzeydedir.
- b) Başarıları orta düzeydedir.
- c) Başarıları iyi düzeydedir.

18- Personeliniz genel olarak iş yerine uyum derecesi hangi düzeydedir?

- a) Uyumları çok düşük düzeydedir.
- b) Uyumları orta düzeydedir.
- c) Uyumları iyi düzeydedir.

19- Personelinizin genel olarak disiplin durumları hangi derecededir?

- a) Disiplin durumları çok düşük düzeydedir.
- b) Disiplin durumları orta düzeydedir.
- c) Disiplin durumları iyi düzeydedir.

20- Personelinizin iş arkadaşlarına uyum durumları hangi düzeydedir?

- a) İş arkadaşlarına uyum durumları çok düşük düzeydedir.
- b) İş arkadaşlarına uyum durumları orta düzeydedir.
- c) İş arkadaşlarına uyum durumları iyi düzeydedir.

21- Personelinizin çatışmaya katılma (sürtüşmeye) durumları hangi düzeydedir?

- a) Çatışmaya katılma durumları çok düşük düzeydedir.
- b) Çatışmaya katılma durumları orta düzeydedir.
- c) Çatışmaya katılma durumları yüksek düzeydedir.

22- Personelinizin genel olarak işletmeye sadakat durumları hangi düzeydedir?

- a) Sadakat durumları çok düşük düzeydedir.
- b) Sadakat durumları orta düzeydedir.
- c) Sadakat durumları iyi düzeydedir.

23- Personelinizin işletmenizden tatmin olabilirliği hangi düzeydedir?

- a) Tatmin olabilirliği çok düşük düzeydedir.
- b) Tatmin olabilirliği orta düzeydedir.
- c) Tatmin olabilirliği iyi düzeydedir.

24- Personelinizi yönetmede personelinizin yönetilebilirlik durumu hangi düzeydedir?

- a) Çok düşük düzeydedir.
- b) Orta düzeydedir.
- c) İyi düzeydedir.

25- Personelinizin motive olabilirlik durumu hangi düzeydedir?

- a) Çok düşük düzeydedir.
- b) Orta düzeydedir.
- c) İyi düzeydedir.

26- Personelinizin herhangi bir konuyu veya işi öğrenme kabiliyeti hangi düzeydedir?

- a) Çok düşük düzeydedir.
- b) Orta düzeydedir.
- c) İyi düzeydedir.

27- İsteddiğiniz sayıda ve istediğiniz nitelikte eleman bulma durumunuz nedir?

- a) İsteddiğimiz sayı ve nitelikte eleman bulmakta çok zorlanıyoruz.
- b) İsteddiğimiz sayı ve nitelikte elemanı çok rahatlıkla bulabiliyoruz.

İŞLETME İLE İLGİLİ BİLGİLER

- _ İşletmenin faaliyet alanı.....
- _ İşletmenin personel sayısı.....
- _ İşletmenin kuruluş yılı.....

EK-2 ŞANLIURFA SANAYİ VE TİCARET ODASI FİRMA BİLGİ FORMU

A) İLİMİZDEKİ YATIRIMLAR

ÇALIŞMA KONUSU

- Harran Çirçir Prese Tic. Ltd.Sti. pamuk çirçir S.Urfa
Sanliurfa Akçakale yolu 10.km.S.Urfa-tlf.247 08 40 cep.0
532,244484-fak.247 08 44-Kapasitesi.12.000 ton/yıl,personel
adedi. 60
- Harran İnşaat Tic.ve San.Ltd.Sti. pamuk çirçir,prese S.Urfa
(Kadri Eroğan Cad.Mesği ishanı kat.1/No.1) 313 41 77 /fak.254 40
08 -/Sanliurfa Akçakale yolu 23.km.S.Urfa -tlf.254 40 10-FAK.313
45 11 KAPASİTESİ:pamuk balyalama:1080 ton-çigit 1980 ton/personel
dur.11
- Harran Tarım Ticaret ve San.İsl.A.S. pamuk çirçir S.Urfa
Sanliurfa Gaziantep yolu 9.km.S.Urfa- tlf.357 50 75
KAPASİTESİ:10000 ton/yıl ,personel durumu 5
- Harran Pamuk Sanayi Ticaret İth.İhr.Ltd.Sti. pamuk çirçir S.Urfa
İpekyol Necatibey apt.altı no.54/B S.Urfa -personel durumu.19
KAPASİTESİ: pamuk balyalama 468 ton/yıl,çigit 858 ton/yıl
tlf. 314 66 00
- Harran İplik San.ve Tic.A.S. pamuk ipligi S.Urfa
Akçakale yolu Havaalanı karşısı 10.km.S.Urfa- 247 08 40
faks.247 08 44/ kapasitesi. 1.045.000 kg./yıl, personel dur.38
- Gapsan Tekstil San.ve Tic.Ltd.Sti.(Abdulkadir Göncü)- iplik
organize Sanayi Bölge.S.Urfa- Tlf.369 11 45-5 hat.fak.313 24 87
- Günes İplik San. ve Tic.A.S. iplik (pamuk ipligi) S.Urfa
(Nuri Günes) Organize sanayi bölgesi- tlf.313 20 73 -369 20 73-
369 12 59-60/313 20 73 Fak.313 90 65-Kapasitesi.25 ton/gün iplik,
5 ton/gün örgü ,personel durumu.120
- Polat Tekstil San.Ltd.Sti. pamuk çirçir,prese, S.Urfa
(Resit Polat, Sabri Polat) -organize sanayi bölgesi S.Urfa-
tlf.369 11 86-312 47 69/-369 10 27,28,29-312 47 69/fak.369 10 30
/cep-0532-247 65 76/KAPASİTESİ:27 ton/yıl pamuk,personel dur. 40
- Aykan Tekstil San.ve Tic.Ltd.Sti. pamuk,çirçir,prese S.Urfa
Akçakale yolu 10.km. S.Urfa -kapasitesi.12.960 ton/yıl, çalışan
sayısı 59
- Dicle Tekst.San.ve Tic.Lt.Sti. çirçir prese S.Urfa
Davut Ayaz-Organize sanayi bölgesi S.Urfa,tlf.-369 11 97/369 11
58 faks.369 11 59 /Kapasitesi: 900 ton/yıl presli pamuk,1650
ton/yıl çigit./ personel durumu.15
- Fehmi Tekstil Yag San.ve Tic.Ltd.Sti.(Fehmi Kaplan)pamuk çirçir-
Sanliurfa Akçakale yolu 10.km.Akçakale-S.Urfa-tlf.247
08 44 24 fak. 313 07 99 - personel durumu:22
KAPASİTESİ:pamuk nam yağı 6.000 ton/yıl-pamuk küspesi 23.500
ton/yıl linter pamuğu. 3.675 ton/yıl

- Çakmak Tekstil Ltd.Sti. Abuzer Çakmak çirgin,prese S.Urfa İpekçöl eser apt.no.5 S.Urfa -fab.organize sanayi bölgesi S.Urfa Tlf. 369 11 88-89/ 313 67 68 fak.369 11 50 Kapasitesi.9000 ton/yıl , personel durumu.37
- Yetkin Tekst.San.ve Tic.Ltd.Sti.(Müfit Yetkin)çirgin,prese S.Urfa Cumhuriyet cad.no.1 S.Urfa,kapasitesi.720 ton pamuk balyalama,1320 ton çigit. organize sanayi bölgesi S.Urfa/369 13 25-26-27 fak.313 52 16 personel durumu.25
- Tillolular Teks.Gıda San.Tic.Ltd.Sti. çirgin-prese S.Urfa (Mehmet Beşaltı) Organize Sanayi bölgesi S.Urfa- Tlf.369 12 71-72 312 91 86 -Kapasitesi.pamuk=828 ton/yıl, çigit= 1.518 ton/yıl ,personel durumu.59
- Emin Ercan,Ercan Tekstil Pet.ür.Ltd.Sti. çirgin Suruç/ S.Urfa E-24 Karayolu S.Urfa-Birecik.50.km.Suruç/S.Urfa tlf. 621 51 24 .kapasitesi 3000 ton/yıl,personel durumu.15
- Çelik Tekstil Çir.Ltd.Sti.çirgin ve prese S.Urfa (Mehmet Çelik) Organize San.Bölg.4.cad. Doğu yakası S.Urfa Tlf.312 79 06 369 11 19 -kapasite.10.900 ton/yıl per.dur.25
- Paksan Teks. S.Ltd.Sti.(Ahmet Uyguner)çirgin,prese tlf. 611 21 03. 313 52 95 /Organize Sanayi Bölgesi S.Urfa 369 10 15-369 10 16 kapasitesi. 4.500 ton/yıl, personel durumu 20
- Sunay Tekst.Sanayi.Ltd.Sti.(İdris Polat)çirgin,prese S.Urfa Organize Sanayi Bölgesi S.Urfa Tlf.369 11 36-37 fak.369 10 31 Kapasitesi. 9.720 ton/yıl - personel durumu 59
- Yıldızteks Tek.San. ve Tic. A.S. pamuk çirgin S.Urfa Sanliurfa Mardin yolu 3.km.S.Urfa -tlf.315 21 65- faks.315 26 41 Kapasitesi: presli pamuk. 900 ton/yıl- çigit.1.650 ton/yıl personel durumu.28
- Mustafa Elçi-Elçiler Çirgin Fab. pamuk çirgin Akçakale/S.Urfa Böngören köyü Akçakale-S.Urfa- tlf.416 54 12-416 50 02 Kapasitesi. 4.000 ton/yıl , personel durumu 5
- Mehmet Sırrı Aygün- Çirgin Prese Fab.pamuk çirgin Suruç 11 Nisan cad.TZDK karşı.Suruç-S.Urfa-tlf. KAPASİTESİ:4.500 ton/yıl ,personel durumu 15
- Aygün Pamuk San.ve Tic.Ltd.Sti.Süphi Aygün-çirgin ve prese Organize Sanayi Bölgesi- S.Urfa-369 13 77-78-fak. 369 13 79 ,315 73 36 kapasitesi. 6.000 ton/yıl, personel durumu 20
- Kale Çirgin Prese ve Yağ Tic.Ltd.Sti.pamuk çirgin Akçakale İlçe merkezi girişi Akçakale-S.Urfa- tlf.411 20 13- Kapasitesi. 26.000 T/Y - Personel durumu.59

- Zeki Tekstil Sanayi ve Tic.Ltd.Sti. pamuk çirgır, prese S.Urfa organize sanayi bölgesi S.Urfa-Mehmet Tavas- Tlf.313 33 30 / 369 13 07-08 fak.314 78 64 /Kapasitesi.4.000 ton/yıl, personel durumu 15
- Gök Pamuklu San.ve Tic.Ltd.Sti. pamuk çirgır,prese S.Urfa (Zakeriya Gök)(organize sanayi bölgesi S.Urfa)/cumhuriyet cad no.152 S.Urfa tlf.313 01 73-369 10 50-51 /fak.369 50 52 Kapasitesi:presli pamuk 720 ton/yıl-çigit 1.320 ton yıl, /personel durumu 44
- Kamas pamuk San.ve Tic.Ltd.Sti.(ökkes Kenger)pamuk çirgır,prese S.Urfa-organize san.bölgesi S.Urfa-369 10 53,54-55fak.369 10 51 Kapasitesi : presli pamuk 25.900 ton/yıl- personel durumu.57
- Mercan Çirgır Prese Koll.Sti. Pamuk çirgır S.Urfa Mardin yolu üzeri 3.km.tlf. 314 48 98 S.Urfa
- **Tüzün Çirgır San.ve Tic.Ltd.Sti.- çirgır prese Sanliurfa Hüseyin Tüzün- Organize Sanayi bölgesi S.Urfa tlf.369 13 41-369 13 45-611 42 02 -kapasitesi.4.000 ton/yıl, personel durumu.20
- **Karakucak Çirgır San.Ltd.Sti. çirgır ve prese, S.Urfa Neset Karakucak- Organize Sanayi Bölge. S.Urfa-Tlf.369 11 01- fak. 369 10 38 - kapasitesi. 3.600 ton/yıl ,personel dur.39
- **Edessa Tekstil San.ve Tic.Ltd.Sti. çirgır- Mehmet Kavık- Sanliurfa /Organize Sanayi bölgesi S.Urfa Tlf. 611 41 06-369 13 28-29-kapasitesi. 4.500 ton/yıl , personel durumu 40
- *Pipaş Tekstil San.T.A.S.Mehmet Gümüş-çirgır-iplik -S.Urfa Organize Sanayi Bölgesi S.Urfa Tlf. 369 10 27- 28 -kapasitesi. 120.000 ad./yıl, personel durumu 45
- **Meram Tekstil San.ve Tic.Ltd.Sti. -Çirgır-S.Urfa Akçakale yolu üzeri 12.km. S.Urfa- Tlf.312 04 11-kapasite. 6.000 ton/yıl, çalışan sayısı 15
- **Yıldızsoy Teks.San.ve Tic.Ltd.Sti. çirgır S.Urfa Akçakale yolu 10.km. S.urfa- tlf. 314 84 03 kapasite.4.000 ton/yıl, personel durumu 10
- **Kasap Un San.Tic.ve Paz.Ltd.Sti. buğday unu S.Urfa Hannan Ün.v.cad. S.Urfa/Tlf.313 10 99-313 20 93 KAPASİTESİ: un 13.200 ton/yıl,kepek 3.300 ton/yıl personel dur. 18
- *Viranşehir Un Fabrikası buğday unu Bahçelievler mah.Ceylanpınar yolu üzeri Viranşehir-S.Urfa Not. Odamıza kayıtlı değildir./Tlf.511 25 51-511 20 82 fak.511 45 75 -Kapasitesi: 15.000 ton/yıl, personel durumu 7

- Akaltun Tekstil San.ve Tic.Ltd.Sti-girgir,prese,savgin, S.Urfa
(Kemal Akaltun)/Organize sanayi bölgesi Sanliurfa-tlf.357 50 98
369 10 62,63,64/ 312 30 45 /faks.369 10 65 kapasitesi: pamuk 720
ton/yıl preseli pamuk,çigit.1.320 ton/yıl/personel dur.18
- Akbes Tekstil San. Ltd.Sti. -girgir,prese S.Urfa
(Resit Besalti) /büro-Sanayi sitesi 2.cad.no.18 S.Urfa-
tlf.369 10 69-70-312 30 45 /312 30 45 -fax.313 87 37 fabrika-
organize san.bölgesi 20.km.S.Urfa-tlf.369 10 68-69-fak.313 87 87
ve 369 10 70-KAPASITESİ:11.000 ton/yıl - personel durumu.20
- UPİSAS- Urfa Pamuk Ipligi Sanayi A.S. pamuk ipligi S.Urfa
Mardin yolu 5.km.S.Urfa -tlf.341 01 95-341 01 96 -fak.341 02 00
KAPASITESİ: 1.298.400 kg./yıl -personel durumu 187
- Zafer Pamuk ve Tekst.San.Tic.A.S. (Savgin)lif pamuk,girgir S.Urfa
Adresi.Mardin yolu üzeri 8.km.S.Urfa kapasitesi:18000 ton/yıl,
per.dur.30/S.Urfa tlf.313 25 50-313 10 17-313 25 78-341 00 79
- Beyaz Altın Tar. Ürn.Ltd.Sti. pamuk girgir- Akçakale
Fevzi Çakmak mah.Istasyon cad. Akçakale/S.Urfa-tlf.411 38 68
(S.Urfa yolu 1.km. S.Urfa) tel 411 38 67-fak.411 38 68-personel
durumu. 59 -KAPASITESİ: 37.325 ton/yıl k.pamuk-12.317 ton/yıl
lif pamuk, 19.030 ton/yıl gigit
- Akdemir Tekstil Ltd.Sti.(Hasan Demirkol) girgir prese S.Urfa
Organize san.böl. S.Urfa Tlf.369 12 84-fak.369 12 85 -kapasitesi.
25.920 ton/yıl- personel durumu-40
- Gökay Teks.San.ve Tic.Ltd.Sti. girgir,prese S.Urfa
Kadir Aydoğdu- Organize sanayi bölgesi S.Urfa -tlf.313 60 19 -
369 12 53 - 54/ 313 60 19 fak. 369 12 52 Kapasitesi: Presli
pamuk=7.722 ton/yıl, çigit=12.599 ton/yıl personel durumu=59
- Aksah Tekstil Sanayi ve Tic.Ltd.Sti.Girgir ve Prese tesisi
S.Urfa (Mustafa Sahin) fabrika.Organize sanayi bölgesi S.Urfa
369 11 82-83/fak.369 11 84/611 79 63/(Mizar yolu No.183
Suruç/S.Urfa) tlf. 611 79 63 Kapasitesi:12440 ton/yıl pamuk
personel durumu.59
- Haksar Tekstil Gıda San.ve Tic.Ltd.Sti. girgir ve prese
tes.S.Urfa (Servan Simsek)Organize sanayi bölgesi S.Urfa-
Tlf.Tlf.369 11 54-55/ fak.369 11 56 - tl.611 45 08 -Kapasitesi:
10.800 ton/yıl , personel durumu.59
- Aksoy-Güç Teks.Gıda İth.İhr.San.Ltd.Sti.girgir ve prese S.Urfa
organize sanayi bölgesi S.Urfa - Tlf.369 12 51-52 313 25 24
Kapasitesi: 27000 ton/yıl ,personel dur.75
(Sair Nabi mah.örnek sk. Balcı apt. altı No.18 S.Urfa)
- Elif Teks.San.ve Tic.Ltd.Sti. girgir ve prese tesisi S.Urfa
(Mahmut Çiçek) Organize sanayi bölgesi S.Urfa-Tlf.369 12 91-93
-313 20 02- fak. 369 12 92 Kapasitesi.12,000 ton/yıl. personel
durumu.59

- Polteks İplik San.ve tic.A.S.Çirgır prese, (iplik fab.) S.Urfa
(Fethi Polat)Organize Sanayi Bölgesi S.Urfa Tl.369 10 28- 313 20
99-369 11 86- fak.369 11 87- 312 66 72 -Kapasitesi: 6.400.
ton/yıl- personel durumu.25
- Ferhat Tekst.San.ve Tic.Ltd.Sti.-çirgır prese tesisi.(iplik)
S.Urfa (Fevzi Melik)/fabrika. Organize sanayi bölgesi S.Urfa -
Tlf.(369 11 60-61)313 17 57- 66 73-74- faks.369 11 62 -312 66 72
büro:Kadri Eroğan cad.Vali Akbulut ishanı kat.2,No.16 S.Urfa-
kapisitesi.çigit:1.650 ton-lif pamuk 900 ton. personel durumu.59
- Fatih Pamuk Yag San.Tic.Ltd.Sti.(Ali Yüksel) yağ(çirgır) S.Urfa
-0-324-651 31 54 Organize sanayi bölgesi S.Urfa-Tlf.369 12 90-
tel ve fak. 369 12 89 personel 20 Kapasitesi. 2.500 ton/yıl
- Fatih Yag ve Tarım Ür.Tic.Ltd.Sti.(Necmettin Satcı)ndır yağ
S.Urfa /Organize sanayi bölgesi S.Urfa -Tlf.369 12 45-46 /312 15
37-Kapasitesi.Ham yağ 2.688 ton,küspe 9.024 ton ,personel dur. 14
- Akdoğan Türk Teks.Ltd.Sti. (çirgır,prese,)yağ S.Urfa
Organize sanayi bölgesi 1.cad.NO.8 S.Urfa /Tlf.369 12 48-49 313
08 51-fak.369 12 50 (Abdullah Doğan Türk),Kapasitesi:7.000 ton/yıl
çigit, 1.450 ton/yıl elyaf pamuk, 3.000 ton/yıl ham yağ -personel
durumu 134
- Köran Tekstil San.ve Tic.Ltd.Sti.çirgır ve prese ,iplik dokuma
(Veysi Köran) /fabrika. organize sanayi bölgesi S.Urfa
Atatürk cad.Stad apt.No.6 S.Urfa tlf.314 24 41 -313 36 24-
369 11 67-68-fak.369 11 69Kapasitesi:3393 ton/yıl personel dur.20
- Uğurlu Tekstil San.ve Tic.Ltd.Sti. pamuk,çirgır S.Urfa
Akçakale yolu 10.km. S.Urfa- Tlf. 247 26 49-247 26 50
Kapasitesi.1008 ton balya pamuk/çigit 1848 ton.istihcam dur.10
- Özpolatlar Tekstil San ve Tic.Ltd.Sti. çirgır prese S.Urfa
(Sabri Polat) organize sanayi bölgesi S.Urfa-369 10 57-58/
fak.369 10 59/ -621 52 36 /KAPASİTESİ: 25.900 ton/yıl
k.pamuk,3.000 ton/yıl ham pamuk yağı personel durumu.59
- Altınşan Teks.Gıda San.Tic.Ltd.Sti.çirgır ve prese S.Urfa
Süleyman Sansal -Organize sanayi bölgesi S.Urfa -Tlf.369 11 60-64
fak.369 11 65 (ziyaret yolu Devlet hast.kar.Surug/ S.Urfa
Kapasitesi. 12.400 ton/yıl Personel durumu 59
- Yardımcı Tekstil ve Gıda Ltd.Sti. çirgır S.Urfa Cumhuriyet
cad.No.57 S.Urfa-Kapasitesi.6.000 ton/yıl personel durumu 20
- Külahlı Pamuk.San.ve Tic.Ltd.Sti.(Mehmet Çiçek) çirgır,prese
Organize Sanayi Bölgesi S.Urfa-369 12 86-87 -kapasitesi.6.000.
ton/yıl , personel durumu 24
- Pak-Fas Tarım Teks.San.ve Tic.A.S. Çirgır - Akçakale
Sanlıurfa Karayolu 11.km.Akçakale -S.Urfa/Kapasitesi. 3.000
ton/yıl, personel dur. 15

S.S. Aslankuyu Tarımsal Kalkınma Koop. pamuk gırğır Akçakale
ilçe merkezi girişi 1.km. Akçakale/S. Urfa-tlf. 411 34 34-
fak. 411 27 55 Kapasitesi. 2.040 T/Y- personel durumu. 5

S.S. Sevimli Köyü Tarımsal Kalkınma Koop. pamuk gırğır Akçakale
Şanlıurfa-Akçakale yolu 50.km. Akçakale-S. Urfa-tlf. 411 27 55-
4113182 KAPASİTESİ: lif pamuk 720 ton/yıl lif pamuk-1320 ton/yıl
gıgıt-personel durumu. 10

EK-3 GAZİANTEP SANAYİ VE TİCARET ODASI FİRMA BİLGİ FORMU

GAZİANTEP SANAYİ ODASI TEKSTİL SEKTÖRÜNDEKİ ÜYELERİN RAKAMSAL DAĞILIMI

101 TEKSTİL SANAYİ		335
101-01	Pamuk İpliği Üretimi ve Pamuk Çırcırlama	52
101-02	Akrilik İplik	76
101-03	Jüt İpliği	12
101-04	Hali ve Battaniye	101
101-05	PP çuval, elyaf, iplik	25
101-06	Ev tekstili	14
101-07	Sentetik (Triko) örgü ve konfeksiyon	29
101-08	Tekstil Boyama	11
101-09	Pamuklu Örme ve Dokuma	15

AŞAĞIDAKİ RAKAMLAR GAZİANTEP SANAYİ ODASINA KAYITLI TEKSTİL FİRMALARININ
8 SAAT 300 İŞ GÜNÜ ÜZERİNDEN HESAPLANAN KAPASİTE RAPORLARINA İSTİNADEN DERLENMİŞTİR.
KAPASİTE RAPORU TALEBİNDE BULUNMAYAN YA DA SANAYİ ODASINA KAYIT OLMAYAN
FİRMALARIN BİLGİLERİNİ YANSITMAMAKTADIR

Gaziantep Sanayi Odasına kayıtlı firma bilgileri.

FİRMA SAYISI	5 firma
TOPLAM İSTİHDAM	246 kişi
TOPLAM KURULU GÜÇ	5678 hp
TOPLAM BALLYALI PAMUK İMAL	9936,4 ton/yıl
TOPLAM ÇİĞİT KAPASİTESİ	19336,4 ton/yıl

TOPLAM FİRMA SAYISI:	40 firma
PAMUK İPLİĞİNDEKİ TOPLAM İSTİHDAM:	7670 işçi
TOPLAM KULLANILAN ELEKTRİK ENERJİ:	99706,2 Hp

RİNG ÇALIŞAN FİRMA SAYISI	15 firma
TOPLAM RİNG MAKİNASI:	713 adet Ring Makinası
TOPLAM İĞ SAYISI:	419928 iğ
TOPLAM RİNG İPLİK KAPASİTESİ.	17017891 Kg/yıl

OPEN-END ÇALIŞAN FİRMA SAYISI	24 firma
TOPLAM OPEN-END MAKİNASI:	213 adet Open end makinası
TOPLAM OPEN-END RÖTOR SAYISI:	48234 adet rotor
TOPLAM OPEN-END İPLİK KAPASİTESİ:	21094832 Kg/yıl

TOPLAM PAMUK İPLİĞİ KAPASİTESİ:	38112723 Kg/yıl	(Open-end + Ring)
---------------------------------	-----------------	-------------------

PAMUK İPLİĞİ BÜKÜMÜ YAPAN FİRMA SA	5 firma
TOPLAM BÜKÜM MAKİNALARI	38 adet
TOPLAM BÜKÜM KAPASİTESİ	2129793 Kg/yıl