

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**TÜRK TEKSTİL SEKTÖRÜNDE İŞE ALIM TEKNİKLERİNİN
ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gorkhmaz HAMZAYEV
(Y1312.040071)

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Bekir Emre KURTULMUŞ

Kasım, 2016



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.040071 numaralı öğrencisi GORKHMAZ HAMZAYEV'in "TÜRK TEKSTİL SEKTÖRÜNDE İŞE ALIM TEKNİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARINA ETKİLERİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 18.11.2016 tarih ve 2016/23 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *aybıclığı* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :02/12/2016

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Bekir Emre KURTULMUŞ

.....*[Signature]*.....

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARI

.....*[Signature]*.....

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Murat OCAK

.....*[Signature]*.....

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum ‘‘Türk Tekstil Sektöründe İŖe Alım Tekniklerinin Çalışanların Performansına Etkileri’’ adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (10/11/2016)

Gorkhmaz HAMZAYEV



ÖNSÖZ

Günümüzde işe alım süreçlerinde insan kaynakları oldukça önem taşımaktadır. Fakat bazı işletmeler insan kaynaklarının bunu önemi taşıdığı hususunda hemfikir olmamaktadır. Oysaki insan kaynakları işe alım sürecinde işe alınacak bireyle iletişim sağlayıp performansını ölçmesini sağlamaktadır. Çalışmamızda da günümüzde insan kaynaklarının önemine yer verilecektir.

Yaptığım çalışmada bana olumlu eleştirileri ile yön gösteren Sayın Hocam Yrd. Doç. Dr. Bekir Emre KURTULMUŞ'a ayrıca eğitim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Kasım, 2016

Gorkhmaz HAMZAYEV



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xv
ABSTRACT	xvii
1 GİRİŞ	1
1.1 Problemin Belirtilmesi.....	5
1.2 Problemin Önemi.....	6
1.3 Çalışmanın Önemi ve Yöntemleri	7
1.4 Araştırmanın Amacı ve Görevleri	7
1.5 Çalışmanın Soruları	8
2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM SÜRECİ	9
2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Hakkında Temel Bilgiler.....	9
2.1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı.....	9
2.1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	10
2.1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	12
2.1.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Boyutu.....	14
2.1.5 İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi	16
2.2 İşe Alım Süreci	18
2.2.1 İşe Alım Sürecinin Tanımı ve Kapsamı	18
2.2.2 İşe Alım Sürecinin Kurumlar İçin Gerekliliği	20
2.2.3 İşe Alım Sürecinin İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile İlişkisi	21
2.2.4 İşe Alım Sürecinin Aşamaları	23
2.2.4.1 İşgören İhtiyacının Ortaya Çıkması	23
2.2.4.2 Aday Bulma ve Ön Görüşme	24
2.2.4.3 Aday Başvurularının Kabul Edilmesi	25
2.2.4.4 Adaylarla İlgili Değerlendirme Yapılması.....	25
2.2.4.5 İşe Alım Kararının Verilmesi.....	26
2.2.4.6 İşe Yerleştirme	27
2.2.5 İşe Alım Sürecinde Kullanılan Teknikler	29
2.2.6 İşe Alım Sürecinde Kullanılan Tekniklerin Kıyaslanması.....	31
2.3 İşe Alım Sürecinde Kullanılan Teknikler ve Performans İlişkisi.....	33
3 ARAŞTIRMA: TÜRK TEKSTİL SEKTÖRÜNDE İŞE ALIM	
TEKNİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİLERİ	39
3.1 Araştırmanın Felsefesi.....	39
3.1.1 Epistemolojik	39
3.1.2 Axiology	39
3.1.3 Ontoloji	39
3.2 Araştırmanın Yaklaşımı.....	40
3.2.1 Tümdengelim	40

3.2.2	Tümdenvarım	40
3.3	Araştırmanın Yöntemi	40
3.4	Araştırmanın Evren ve Örneklemi	41
4	VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR.....	43
4.1	Bulgular	43
4.2	Verilerin Analizi	51
5	SONUÇ ve ÖNERİLER	63
5.1	Sonuç	63
5.2	Öneriler	68
KAYNAKLAR.....		71
ÖZGEÇMİŞ.....		77



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1: İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlik Uygulamalarının Faydaları .	13
Çizelge 2.2: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi.....	15
Çizelge 2.3: İşe Alım Teknikleri ve Geçerlilik Düzeyleri.....	37





ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi	11
Şekil 2.2: İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	17
Şekil 2.3: İşe Alım Süreci ve Aşamaları.....	28
Şekil 2.4: İş Analizinin Unsurları	30
Şekil 2.5: Yetenek Testlerinin Uygulama Alanları.....	32
Şekil 2.6: İşe Alım Süreci Yöntemleri.....	35





TÜRK TEKSTİL SEKTÖRÜNDE İŞE ALIM TEKNİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİLERİ

ÖZET

İşe alım süreçleri, işletmeler için kadroyu oluşturma ve geliştirme açısından gereklidir. Bu çalışmanın amacı Türk tekstil sektörüne işe alım süreçlerinde kullanılan tekniklerin çalışanların performansını ne şekilde ve ne düzeyde etkilediğini belirlemektir. Bu amaçla literatür taraması ve mülakat görüşmesi yönteminin uygulandığı çalışmada, işe alım teknikleri ile performans arasındaki ilişkinin kaçınılmaz olduğu sonucu elde edilmiştir. İşe alım tekniklerinden mülakatın diğer tekniklere oranla performansla daha yakından –yüksek düzeyde- ilişkili olduğu çalışmanın temel sonuçlarından birisidir.

Anahtar Kelimeler: İşe alım, İşe alım teknikleri, Performans, Mülakat.



THE AFFECTS OF THE RECRUITMENT TECHNIQUES ON THE EMPLOYEE'S PERFORMANCE IN TURKISH TEXTILE SECTOR

ABSTRACT

The recruitment techniques are needed to staff and to develop their department in the organizations. The goal of this study is to determine the affects of the employment techniques on the worker's job performance. To reach the goal a literature review has done and the interview methodology has been selected. The results showed that there is a closed and positive relationship between the employment and the job performance. The basic result of the study has showed that the interview methodology is the best one for the employee's performance.

Keywords: *recruitment, recruitment techniques, performance, interview*



1 GİRİŞ

İşe alım süreci, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından birisi olup işletmelerin ihtiyaç duydukları nitelikli personelin işletme bünyesine katılmasını sağlamaktadır. İşletmenin ihtiyaç duyduğu pozisyona en uygun kişinin işe alınmasını gerçekleştirmek oldukça zordur. Başka bir ifade ile işletmenin ihtiyacı ve en uygun personel eşleşmesinin gerçekleşme olasılığı oldukça düşüktür. Bu nedenle de işe alım sürecinin çok dikkatli bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Yapılacak olan araştırmada işe alım sürecinin sahip olduğu kapsam belirlenecek ve Türk tekstil sektöründe işe alım sürecine dair veriler ortaya konulacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, günümüzde ihtiyaç duyulan ve çağdaş bir yönetim yaklaşımını ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin tüm uygulamaları için geçerli olan bu durum haliyle işe alım süreci içerisinde de kendisini göstermektedir. Değinilen unsurlar eşliğinde, insan kaynakları yönetimi ve işe alım süreci arasındaki etkileşimin işletmeler için oldukça önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Teknolojik olanakların ve üretim faaliyetlerinin sınırlı olduğu tarihi süreç içerisinde insan, işletmeler için çok değerli bir varlık olarak görülmemiştir. Küreselleşmenin etkilerini artırdığı dönem olan yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren ise insanın örgütler için sahip olduğu önem anlaşılmaya başlamıştır. Çünkü gelişen teknolojik sistemleri örgütlere uyarlayacak insan gücüne ihtiyaç duyulur olmuştur. Nitelikli insan kaynağına duyulan ihtiyacın sürekli olarak artması sonucunu doğuran bu durum aynı zamanda örgütler için insan değerinin yükselmesine zemin hazırlamıştır. Bu gelişmeler etrafında insan kaynakları yönetiminin önemi artmış ve insanı örgütün en değerli varlık olarak gören bu yaklaşım geniş bir kitle tarafından kabul görmeye başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin farklı süreçlerde etkisi olan birçok fonksiyonu bulunmaktadır. Bu fonksiyonların neler olduğunun bilinmesi, insan kaynakları yönetiminin sağlıklı bir şekilde anlaşılması adına oldukça önemlidir. İnsan

kaynakları yönetimi yaklaşımının sahip olduğu belli başlı fonksiyonlar aşağıda sıralandığı gibidir:

- Stratejik insan kaynakları planlaması,
- Performans değerlendirme,
- Eğitim,
- Geliştirme,
- Kariyer yönetimi,
- Ücret yönetimi,
- İş güvenliği ve işçi sağlığı,
- Oryantasyon ve
- İşe alım (personel temini) şeklindedir.

Yukarıda sıralanan fonksiyonlardan anlaşılacağı üzere insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının sayısı oldukça fazladır. Bu fonksiyonlara dair verilen bilgilerden anlaşılacağı üzere işe alım süreci, insan kaynakları yönetiminin sadece bir fonksiyonudur. İnsan kaynakları yönetiminin ne kadar geniş kapsamlı bir konu olduğunun anlaşılması adına bu husus oldukça önemlidir. Ayrıca bu ifadeler, işe alım sürecinin sahip olduğu önem düzeyini işaret etmektedir.

Örgüt içerisindeki insan kaynağını en önemli değer olarak ele alan insan kaynakları yönetiminin amaçlarının anlaşılması, araştırmanın temel konusu olan işe alım sürecinin sahip olduğu kapsama ilişkin veriler sunacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin her bir amacına değinilmesi araştırmanın kapsamının açılması anlamına geleceği için sadece işe alım fonksiyonu ile ilgili amaçlara yer verilmesi gerekmektedir. Buna göre örgüte en çok fayda sağlayacak bireyin örgüte kazandırılması, çalışanların katkı sağlaması için uygun ortamın oluşturulması, örgüte bağlılık duyacak kişilerin işe alınması ve örgüt içindeki düzeni koruyacak/devam ettirecek işgörenlerin seçilmesi gibi amaçlar insan kaynakları yönetiminin işe alım süreci ile ilgili amaçları arasında yer almaktadır.

İşe alım süreci, çok sayıda değişkenin kendisini gösterdiği bir süreçtir. Bu nedenle işletmelerin personel seçimi yaparken göz önünde bulundurmaları gereken birçok faktörün varlığı söz konusudur. İşletmelerin sahip oldukları

özellikler birbirinden farklılık gösterdiği için işe alım yöntemlerinin etkinliği de aynı şekilde farklılık gösterecektir. Dolayısıyla işe alım yöntemlerinin farklı niteliklerinden bahsedilmesi mümkün olacaktır. Yapılacak olan araştırmada işe alım yöntemlerinin ve işe alım sürecinin kapsamlı bir şekilde açıklanması amaçlanmaktadır.

Personel seçimi olarak da literatürde karşılaşılabilen işe alım süreci, birçok aşamanın bir araya gelmesiyle birlikte oluşmaktadır. Verilecek olan kararın geleceğe yönelik önemli etkilerinin var olması, detaylı bir inceleme sonrasında işe alım sürecinin sona ermesini olağan kılmaktadır. İşe alım sürecindeki aşamalar ön görüşme gerçekleştirilmesi ile başlamaktadır. İhtiyaç duyulan pozisyona uygun olan adaylarla ön görüşme gerçekleşmesinin ardından başvurular kabul edilmektedir. Süreçteki diğer aşamalar; adaylara sınav ve test uygulanması, referans ve özgeçmiş kontrolü, adayın sağlık kontrollerinin yapılması, seçim kararının verilmesi ve adayın ilgili pozisyona yerleştirilmesi şeklindedir. Sıralanan aşamaların her birisi, işe alım konusunun süreç olarak ele alınmasının gerekliliğini göstermektedir.

Tarafsızlık, işe alım sürecini etkileyen temel faktördür ve tarafsız bir yaklaşımın olmadığı bir işe alım sürecinin başarılı sonuçlanması güçtür. Objektif bakış açısının yanında çok sayıda faktörün işe alım süreci içerisinde etkisini gösterdiği bilinmektedir. Buna göre ihtiyaç duyulan pozisyona başvuran adaylar, süreçle ilgili yasalar düzenlemeler, örgütsel hiyerarşi, örgüt kültürü gibi konuların işe alım sürecini etkileyen temel hususlar olarak görünmektedir. Sıralanan faktörlerin her birisinin işe alım sürecini farklı düzeydeki etkilediğinin bilinmesi gerekmektedir.

İşe alım sürecinde işletmeler için iki seçenek bulunmaktadır. Buna göre ihtiyaç duyulan pozisyona uygun kişi işletme bünyesinde yer almakta ise iç kaynak kullanımı aracılığıyla işe alım gerçekleşecektir. İç kaynak ile işe alım yapılması halinde terfi ya da iç transfer yöntemlerinden birisi kullanılmaktadır. İç kaynaklar aracılığıyla işe alım sürecinin sona ermesi, işletmenin sahip olduğu insan kaynağının yeterli olduğunu göstermesi açısından büyük öneme sahiptir. Başka bir deyişle iç kaynakla işe alım sürecini gerçekleştirmek, işletme için iyi bir gösterge niteliği taşır.

İç kaynakların işe alım sürecinde ihtiyaç duyulan pozisyon için yeterli olmaması halinde işletmeler dış kaynak kullanımına başvurmak durumundadır. Dış kaynak kullanımı halinde faydalanacak olan kaynaklar; özel istihdam büroları, ilanlar, internet ve insan kaynakları siteleri şeklinde sıralanmaktadır. Ayrıca işletme içerisinde çalışan bir bireyin referansı ile ilgili pozisyon için işe alım yapılması da dış kaynaklar kapsamında yer almaktadır. O halde iç kaynak ve dış kaynak konusundaki belirleyici unsurun işe alınacak kişinin işletme içinde veya dışında olduğu değerlendirilmesi yapılabilir.

İşe alım süreci ve insan kaynakları yönetimi, birbirinden bağımsız şekilde değerlendirilemeyecek düzeyde etkileşimi olan iki konudur. İşe alım sürecinin tamamında insan kaynakları yönetiminin etkilerinin var olması bu ifadeleri destekler niteliktedir. Tüm bu faktörler eşliğinde çalışma içerisinde tekstil sektörü özelinde araştırma yapılacağı ve işe alım sürecinde sektörel farklılıkların olabileceğinin yinelenmesinde fayda vardır.

İnsan kaynakları yönetiminin işe alım fonksiyonu kapsamında faydalanılan teknikler, bu çalışmanın odak noktalarından bir tanesidir. İşletmelerin işe alım süreci içerisinde faydalandığı yöntemler arasında en çok bilineni mülakattır. Yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmesi suretiyle personel seçimi kararının verilmesini ifade eden mülakat, nispeten kolay uygulanması sebebiyle çok sayıda işletme tarafından uygulanmaktadır. Ayrıca işe alım sürecinde adayların daha yakından tanınması için mülakat yönteminin tercih edildiği bilinmektedir.

Mülakat yönteminin dışında testler uygulanması suretiyle işe alım sürecinde ihtiyaç duyulan pozisyona personel temin etmek için çaba gösterilmektedir. Gelişen olanaklarla birlikte işe alım sürecinde yeni tekniklerden faydalanılarak personel seçilmesi, aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin gelişimini işaret etmektedir. Sahip olduğu geniş kapsam düşünüldüğünde işe alım sürecinde birden fazla tekniğin yer alması son derece olağandır denilebilir. Çalışma içerisinde tekstil sektörü özeline inilecek olup bu sektörde kullanılan işe alım tekniklerinden hangisinin daha etkili olduğu sorusuna yanıt aranacaktır.

Nasıl ki işletmeler arasındaki farklar işe alım tekniklerinin farklı yönlerini ön plana çıkarmakta ise sektörler arasındaki farklar da işe alım teknikleri ile ilgili birtakım farklılıkları oluşturmaktadır. Bu çalışmada Türk tekstil sektörü

özelinde araştırma yapılmak suretiyle işe alım teknikleri incelenecektir. Böylece tekstil sektöründe işe alım/personel temini işlemi gerçekleştirirken hangi faktörlerin göz önünde bulundurulacağına ilişkin bilgi sahibi olunacağı düşünülmektedir.

Performans, birçok faktörün etkisi altında şekillenen bir yapıya sahiptir. İşe alım sürecinin başından itibaren atılan adımlar, çalışanların performansı üzerinde etkisini göstermektedir. Nitekim bu husus çalışmanın ortaya çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Günümüz koşullarında performans, işletmeler için rekabet edebilmenin temel göstergeleri arasında yer almaktadır. Rekabet düzeyinin çok yüksek olduğu günümüz küresel dünyasında performans verilerinin sahip olduğu önem çok yüksektir. Nitekim geline nokta performans ölçümünün sıklaşması, işletmeler için performans göstergelerinin işletmeler açısından öneminin artmasının bir sonucu olarak görünmektedir.

İşe alım süreci ve çalışan performansı arasındaki etkileşimi önemli kılan hususlardan bir tanesi de verilen kararın doğru olduğunun geç anlaşılmasıdır. Çünkü işe yeni başlayan bir bireyin uyum süresi de gözetilmek durumundadır ve böylece bireyin işletme için yeterli performans gösterip göstermediği kararı vermek uzun sürebilmektedir. Bu nedendir ki işe alım sürecinde kullanılan tekniklerin çalışan performansı üzerindeki etkileri konusunun araştırılması, oldukça önemli bir yere sahiptir.

Tekstil sektöründe işe alım tekniklerinin çalışanların performansına etkilerinin araştırılacağı bu çalışmanın hazırlanması ile birlikte işe alım tekniklerinin çalışan performansına ne düzeyde etkisinin olduğuna dair veriler ortaya konulacaktır. Çalışmada elde edilen veriler çalışmanın sonuçlar kısmında detaylı bir şekilde irdelenecek ve literatürde yer alan diğer çalışmalarla karşılaştırma yapılması mümkün olacaktır.

1.1 Problemin Belirtilmesi

Türk tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin işe alım sürecinde faydalandıkları işe alım tekniklerinin belirlenmesi, bu çalışmanın problem cümlesini oluşturmaktadır. Böylece işe alım tekniklerinin sektörel bazda

değerlendirilmesi mümkün olacaktır. Bununla birlikte tekstil sektörü ile diğer sektörler arasında işe alım sürecinde faydalanılan tekniklerin kıyaslanabilmesi adına ihtiyaç duyulan bilgiler de problem cümlesinin çözüme kavuşturulması ile birlikte gerçekleşecektir. İşe alım teknikleri arasından hangisinin daha etkili şekilde sonuç verdiğinin belirlenmesi de çalışmanın problemleri arasında yer almaktadır.

1.2 Problemin Önemi

Çalışma hayatı, insan hayatı içerisinde giderek daha fazla yer tutan bir hale gelmiştir. Bu da örgütsel süreçlerin her birisinin insan hayatındaki önemini etkilemiştir. İşe alım süreci ve işe alım sürecinde faydalanılan teknikler de bu kapsamda yer alan hususlardandır. O halde problemin önemini oluşturan unsurların başında işe alım sürecinin sahip olduğu kapsam gelmektedir denilebilir.

Problemi önemli hale getiren unsurlar arasında işe alım sürecinde verilecek olan kararın işletmenin geleceğini doğrudan etkileyecek olmasıdır. Nitelikli insan kaynağına duyulan ihtiyacın her geçen gün arttığı günümüz dünyasında işe alım teknikleri vasıtasıyla verilecek olan karar, işletmenin yer aldığı süreçleri etkileyecek olması sebebiyle önem ifade eder. Bu önemin düzeyini artıran husus ise verilen kararın yanlış olduğunun anlaşılmasının uzun bir sürede gerçekleşmesidir.

İşletmenin personel seçimi yapacağı pozisyon ile o pozisyona en uygun kişiyi aynı paydada buluşturmak oldukça zordur. Çünkü belirtilen eşleşmenin gerçekleşme olasılığı son derece düşüktür. İşe alım sürecinde kullanılacak olan tekniklerin işletmeye en yüksek düzeyde fayda sağlayacak personeli temin etmede yardımcı olması beklenmektedir. Bu da çalışmanın problemini önemli hale getirmektedir. Verilecek olan kararlar birlikte işletmeye fayda sağlayacak olan bireyin işletme bünyesine katılması, aynı zamanda işe alım sürecinde faydalanılan tekniklerin etkinliğinin belirleyicisi konumundadır.

1.3 Çalışmanın Önemi ve Yöntemleri

İşe alım sürecinde alınacak olan kararların işletmenin bütününe etkilemesi, çalışmanın önemini oluşturan temel unsurdur. Bu noktada işletme bünyesine katılan bireyin işletmede var olan uyumu bozma ihtimali olduğu gibi işletmedeki uyuma olumlu yönde katkıda bulunması da söz konusu olabilecektir. İşletme içerisindeki işgörenlerin ve dolaylı olarak işletmenin performansına etki edecek bir konunun araştırılması, çalışmayı önemli kılmaktadır.

Çalışmanın önemi kapsamında değinilmesi gereken hususlardan bir tanesi de işe alım teknikleri literatürüne katkıda bulunulacağı düşünülmesidir. Özellikle tekstil sektöründe yapılacak olan incelemenin sektörel düzeyde işe alım teknikleri hakkında fikir vereceği düşünülmektedir. Böylece işe alım sürecinde faydalanılan tekniklerin olumlu ve olumsuz yönlerinin ortaya konulması mümkün olacaktır ve bu da çalışmanın önemi içeriğinde yer alır.

İşgörenlerin gösterdiği performans, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında katkı sağlayacaktır. Performans göstergeleri örgütler için oldukça önemlidir ve bu nedenle örgütlerin sık sık performans ölçümü yaptıkları bilinmektedir. Çalışmada işe alım tekniklerinin işgörenlerin performansına ne şekilde etkisinin olduğunun araştırılacak olması, çalışmanın önemini oluşturan bir başka husustur.

Literatür taraması, çalışmada faydalanılacak olan birinci yöntemdir. Böylece işe alım süreci ve işe alım tekniklerine dair literatürde yer alan bilgilere yer verilecektir. Türk tekstil sektöründeki işe alım tekniklerinin çalışanların performansına olan etkileri araştırılırken de anket uygulaması yapılacaktır. Yani çalışmada literatür taraması ve anket uygulaması olmak üzere iki yöntemden faydalanılması planlanmaktadır.

1.4 Araştırmanın Amacı ve Görevleri

Araştırmanın amacı, tekstil sektöründe işe alım tekniklerinin çalışan performansına ne şekilde ve ne düzeyde etkilerinin olduğunu açıklamak olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında için tekstil sektörü dışındaki sektörlerde

işe alım tekniklerine ilişkin veriler ortaya koyarak sektörler arasında kıyaslama yapılması amaçlanmaktadır.

İşe alım sürecinde faydalanılan teknikler, farklı içeriklere sahiptir ve bu duruma paralel olarak çalışanların performansı üzerinde farklı düzeyde etkisini gösterebilir. Performans; verimlilik ve etkililik açısından kısa vadede bireysel, uzun vadede ise örgütsel boyutta etkisini göstermektedir. Bu nedenle araştırmanın amacının gerçekleştirilmesi, bireysel ve örgütsel düzeyde verimlilik konusunda doğrudan ya da dolaylı şekilde etkisinin anlaşılması adına önem ifade etmektedir.

Araştırmanın beş temel görevi; insan kaynakları yönetimi uygulamalarını açıklamak, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğini ölçmek, işe alım sürecini araştırmak, işe alım sürecinde faydalanılan teknikleri belirlemek ve işe alım tekniklerinin performans üzerindeki etkilerini belirlemektir.

1.5 Çalışmanın Soruları

Çalışmanın soruları aşağıda sıralandığı gibidir:

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından işe alımın kapsamı ne kadar geniştir ve bu fonksiyonun önemi ne düzeydedir?

Diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile kıyaslandığında işe alım fonksiyonunun rolleri ne kadar önemlidir?

İşletmelerde işe alım süreci içerisinde hangi tekniklerden faydalanılmaktadır?

İşe alım teknikleri arasından hangilerinin etkinlik düzeyi daha yüksektir?

İşe alım teknikleri ve çalışan performansı arasında nasıl bir ilişki vardır?

Hangi işe alım tekniği, çalışanların performansına olumlu şekilde yansır?

İşe alım kararı verilirken faaliyet gösterilen sektörlerin etkileri ne şekilde ortaya çıkmaktadır?

Tekstil sektöründe işe alım sürecinde hangi işe alım tekniğinden faydalanılması daha faydalıdır?

2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM SÜRECİ

2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Hakkında Temel Bilgiler

İnsan kaynakları yönetimi hakkında temel bilgilerin araştırılacağı bu kısımda ilk olarak insan kaynakları yönetimi kavramının tanımı yapılacaktır. Sonrasında yapılacak olan incelemede insan kaynakları yönetiminin gelişimi ve fonksiyonlarına dair veriler sunulacaktır. Böylece kavramın sahip olduğu kapsamın anlaşılması mümkün olacaktır.

Yine aynı kısımda insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği hakkında bilgiler yer alacaktır. İçinde bulunulan dönem itibariyle insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutunun öne çıkması, yapılacak olan bu araştırmayı önemli kılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi hakkında temel bilgiler kısmı, insan kaynakları yönetiminin işletmelerdeki rollerine ilişkin araştırma yapılması ile birlikte sona erecektir.

2.1.1 İnsan kaynakları yönetimi tanımı

“İnsan kaynakları yönetimi, örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesi ve bireysel işgören ihtiyaçlarının tatmini açısından insanların etkili kullanımını içerir” (Bingöl, 2010: 3). Bu tanımdan yola çıkılarak insan kaynakları yönetimi anlayışının bireysel ve örgütsel boyuta sahip olduğu değerlendirilebilir.

Bir başka insan kaynakları yönetimi tanımı, “işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemi” şeklindedir (Ferecov, 2011: 57). Yapılan bu tanım, insan kaynakları yönetiminin insan değerine odaklanan eylemlerini işaret etmektedir. Yine insan kaynakları yönetiminin sahip olduğu anlayışın anlaşılmasında bu tanımın açıklayıcı rollerinden söz edilebilir.

İnsan kaynakları yönetiminin tanımına ilişkin çok sayıda farklı içeriğe sahip tanımdan bahsedilmesi mümkündür. Bu kısımda her bir tanıma yer verilmesi

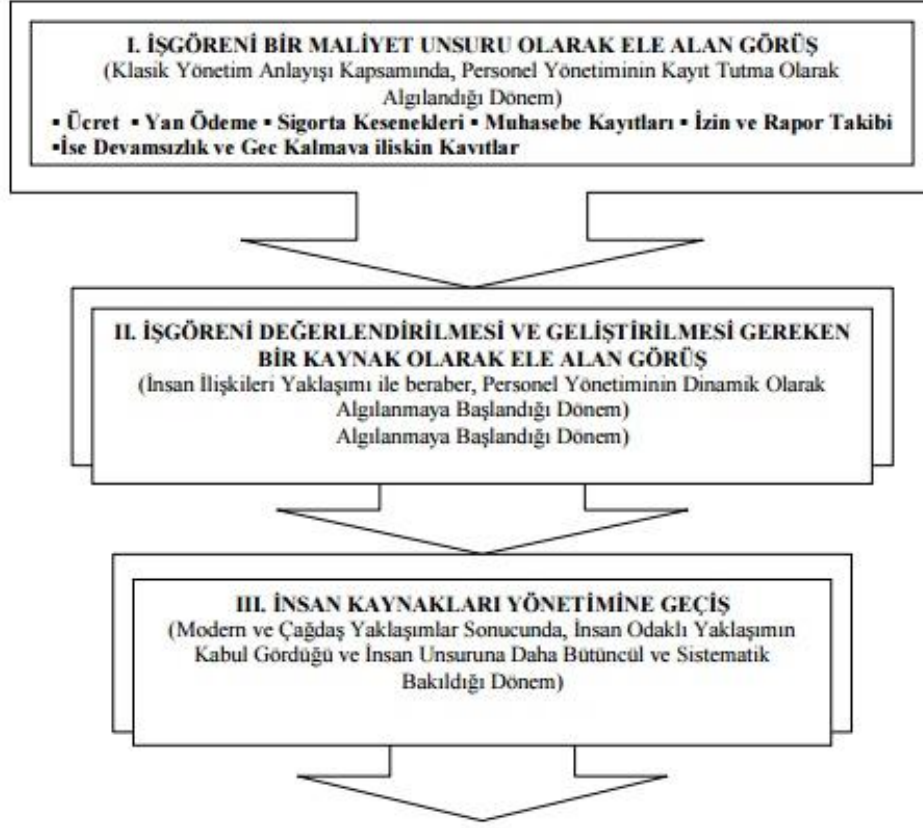
çalışmanın kapsamını açacaktır. Ancak bu farklı tanımlar, insan kaynakları yönetimi yaklaşımı için insanın en değerli varlık olduğu ortak noktasında bir araya gelmektedir denilebilir. Tüm bu faktörler eşliğinde insan kaynakları yönetimi, insan faktörüne bakış açısının tüketilmesi gereken bir unsur değil geliştirilmesi gereken önemli bir değer olması gerektiğini savunmaktadır (Şahin, 2010: 131).

2.1.2 İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi

Çalışmanın giriş bölümünde yer verildiği üzere insan kaynakları yönetiminin gelişimi küreselleşmenin belirleyici rolleri ile olmuştur. Ancak yine de insan kaynakları yönetiminin gelişimini sadece küreselleşme ile sınırlandırmak doğru değildir. İnsan ilişkileri yaklaşımının yaşadığı gelişim, insan kaynakları yönetiminin gelişimini etkilemiştir. Buna göre insan ilişkileri yaklaşımı yöneticileri çalışanların ihtiyaçları karşısından daha hassas kılmak için çaba gösterilmesine katkıda bulunmuştur (Kurgun, 2013: 15). Böylece insan ilişkileri yaklaşımının insan kaynakları yönetiminin gelişimine katkıları söz konusu olmuştur.

Yeni teknolojiler, rekabet ve diğer faktörlerle birlikte insana önem verilmesi gerektiğinin farkına varılmasında etkili olmuştur. Buna göre yirminci 1960'lı yıllardan itibaren başta gelişmiş ülkeler insana olan bakış açısını değiştirmeye başlamıştır (Tunçer, 2012: 210). İnsan kaynakları yönetiminin gelişiminde bu faktörlerin doğrudan etkisi bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin yaşadığı gelişimle birlikte geçirdiği evrim aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 2.1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi

Kaynak: Şahin, 2010: 136.

Şekil 1’de görüldüğü üzere insan kaynağı önceleri maliyet unsuru olarak ele alınmakta olup ekonomik faktörler özelinde incelenmiştir. Sonrasında insan kaynağının geliştirilmesine yönelik algılar ve personel yönetiminin etkili olduğu şekil 1’den anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimine geçişle birlikte tamamen insan odaklı bir yaklaşımın ortaya çıktığı yine şekil 1’de yer alan veriler aracılığıyla ulaşılan sonuçlar arasında yer almaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi, küresel rekabet koşullarının oluşması ile birlikte önemli bir ivme kazanmıştır. İşletmeler rekabet üstünlüğü sağlamak için yönetim uygulamalarında yenilikler yapmaya başlamışlardır (Bingöl, 2010: 6). Bu da insan kaynakları yönetiminin gelişimini önemli ölçüde hızlandırmıştır. Nitekim insan kaynakları yönetiminin gelişim süreci, bu gelişmeler aracılığıyla özetlenmektedir.

2.1.3 İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları, işletmenin yürütmekte olduğu faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi adına belirleyici roller üstlenmektedir. Bu kapsamdaki örneklerin başında insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının gerektiği şekilde uygulanmadığı işletmelerde iş kazası ve meslek hastalıklarının daha yüksek oranda gerçekleşmesi gelmektedir (Karacan ve Erdoğan, 2011: 110). İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının yer aldığı süreçleri ortaya koyması açısından bu örnek oldukça önemlidir.

Çalışmanın giriş kısmında açıklanan insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının ilgili başlık altında kapsamı biraz daha genişletilmek suretiyle yeniden hatırlatılması gerekmektedir. Buna göre insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları aşağıda maddeler halinde sıralandığı gibidir (Ayan, Ünsar ve Demir, 2014: 22):

- Stratejik insan kaynakları planlaması,
- Performans değerlendirme,
- Planlama,
- Örgütlenme,
- Yürütme ve denetim,
- Eğitim,
- Geliştirme,
- Kariyer yönetimi,
- Ücret yönetimi,
- İş güvenliği ve işçi sağlığı,
- Oryantasyon ve
- İşe alım (personel temini) şeklindedir.

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının her birisi başlı başına araştırma konusu olabilecek kadar geniş bir kapsama sahiptir. Bu çalışmada incelenecek olan işe alım fonksiyonu başta olmak üzere yukarıdaki her bir fonksiyon, insan kaynakları yönetiminin önemini oluşturmada farklı düzeyde etkisini göstermektedir denilebilir.

İlgili literatür incelendiğinde insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının farklı sınıflandırmalar aracılığıyla değerlendirildiği görülecektir. Yönetimsel ve

yürütsel fonksiyonlar başlıkları altında insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının incelenmesi buna örnek olarak gösterilebilir. Bu şekilde bir sınıflandırma yapılması ile birlikte insan kaynakları yönetiminin planlama, örgütlenme, yürütme ve denetim fonksiyonları yönetsel fonksiyonlar kapsamında yer alırken, işe alım, eğitim-geliştirme, performans değerlendirme gibi fonksiyonlar ise yürütsel fonksiyonlar içeriğinde yer almaktadır (Ferecov, 2011: 23).

Ünal (2010), insan kaynakları yönetiminin fonksiyonunu yetkinlikler özelinde araştırmıştır. Yetkinlik bazlı değerlendirmeler, çalışmanın ilerleyen kısımlarında araştırılacak olan işe alım süreci ile olan ilişkisi sebebiyle de önem ifade etmektedir. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında böyle bir tabloya yer verilmesi uygun görülmüştür. Araştırma sonunda ulaşılan temel veriler, aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Çizelge 2.1: İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlik Uygulamalarının Faydaları

İK Fonksiyonu	Faydalar
Seçme	<ul style="list-style-type: none"> -İş gereklerine ilişkin resmin bütününe görme, -İşi başarılı bir şekilde yapacak kişilerin işe alınması, -Kurumun beklentilerini karşılamayacak çalışanlara yapılacak yatırımın asgari düzeye indirilmesi, -Mülakat sürecinin çok daha sistematik yapılması, -Eğitimle geliştirilecek olan yetkinlikler ile geliştirilmesi daha güç olanların ayırt edilmesi,
Eğitim Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> -İşin başarılmasında en fazla etkisi olan, bilgi, beceri ve karakteristiklere odaklanma, -Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kurumun değer ve stratejileri ile uyumlu olması, -Eğitim ve geliştirmeye harcanan zaman ve paranın en etkin bir şekilde kullanılması, -Sürekli koçluk ve geri besleme yapılabilmesi için sistem sağlama,
Değerlendirme	<ul style="list-style-type: none"> -İzlenecek ve ölçülecek alanlar için ortak bir dil oluşması, -Performans değerlendirme görüşmelerine odaklanılması, -Çalışanların iş üzerindeki davranışı ile ilgili bilgi elde edilmesi,
Yedekleme	<ul style="list-style-type: none"> -İşin veya rolün gerektirdiği bilgi, beceri ve karakteristiklerin netleşmesi, -İlgili adayın yeni rolü ile ilgili hazır olma seviyesinin değerlendirilmesi için yöntem sağlanması, -Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin eksik olan yetkinliklerin geliştirilmesi doğrultusunda olması, -Örgüt içerisindeki yüksek potansiyele sahip olan kişilerin belirlenmesi.

Kaynak: Ünal, 2010: 222.

Tablo 1’de görüldüğü üzere insan kaynakları yönetiminin dört fonksiyonu özelinde yapılan incelemeyle birlikte her bir fonksiyonun farklı yararları olduğu görülmüştür. Özellikle tabloda yer alan seçme fonksiyonu ile ilgili bilgiler, çalışmanın ilerleyen kısımlarında yapılacak olan araştırmaya ilişkin fikir verecek niteliktedir.

Özetlemek gerekirse insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları, insan kaynakları uygulamalarının sağlıklı bir şekilde ilerlemesi adına belirleyici rollere sahiptir. Bu nedenle bu kısımda yer alan verilerin doğru yorumlanması, insan kaynakları yönetiminin anlaşılmasında oldukça önemlidir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yetkinlik bazlı değerlendirilmesi ile birlikte çalışmanın temel araştırma konusu olan işe alım süreci ile ilgili doğrudan ilişkili çıktılara ulaşılmıştır. Tüm bunlar, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının etki alanını göstermesi bakımından önemli veriler olarak yorumlanabilecektir.

2.1.4 İnsan kaynakları yönetiminin stratejik boyutu

Stratejik insan kaynakları yönetimi ya da insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutu, geleneksel insan kaynakları yönetiminin gelişiminin bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Kavram şu şekilde tanımlanmaktadır: “Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini olası kılmak için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak düşünülebilir” (Ayyıldız Ünnü ve Keçecioglu, 2009: 1175). Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının araştırılması, insan kaynakları yönetiminin kapsamının tam olarak belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

Dünyada oluşan yeni düzende geleceğe yönelik kavramların öne çıkması, insan kaynakları yönetimi üzerinde de etkisini göstermiştir. Buna göre insan kaynakları yönetiminde örgütsel performansı yükseltmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için insan kaynakları uygulamalarının stratejik tercihlerle bütünleşmesi gerekli olmuştur (Cingöz ve Akdoğan, 2013: 92). İnsan kaynaklarının stratejik boyutunun ortaya çıkması da bu gelişmelerle birlikte olmuştur. Örgütsel stratejiler ve insan kaynakları yönetimi etkileşimi açısından bu ifadeler önemlidir.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik boyutunun anlaşılması adına geleneksel insan kaynakları yönetimi ile arasındaki farkların biliniyor olması gerekmektedir. Temel boyutlar açısından insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki farkların neleri içerdiği, aşağıda tablo 2’de yer verildiği gibidir.

Çizelge 2.2: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi

	Geleneksel İKY	Stratejik İKY
İnsan Kaynakları için sorumluluk	İK uzmanı	Hat yöneticisi
Odak	İşgören ilişkileri	İç ve dış müşteriler
İnsan Kaynaklarının rolü	İşlemci, değişim takipçisi	Dönüşüm, değişim lideri
Başlangıç	Yavaş, tepkici	Hızlı, bütünleşmiş
Zaman ufku	Kısa dönemli	Orta-uzun dönemli
Kontrol	Bürokratik süreçler	Organik ve esnek
İş tasarımı	İşgücü bölümlemesi	Çapraz eğitim, geniş
Temel yatırım alanları	Sermaye ve ürünler	İnsan ve bilgi
Mali sorumluluk	Maliyet odaklı	Yatırım odaklı

Kaynak: Bingöl, 2010: 13.

Tablo 2’de yer alan veriler, geleneksel ve stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki farkların anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Tablo 1’deki dokuz boyuta ek olarak geleneksel ve stratejik insan kaynakları yönetiminin farklarını oluşturan boyutların var olduğu göz ardı edilmemelidir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin geleneksel insan kaynakları yönetimine göre daha fazla geleceğe dönük bir yapıda olduğu, tablo 2’deki veriler aracılığıyla ulaşılan sonuçlar arasında yer almaktadır.

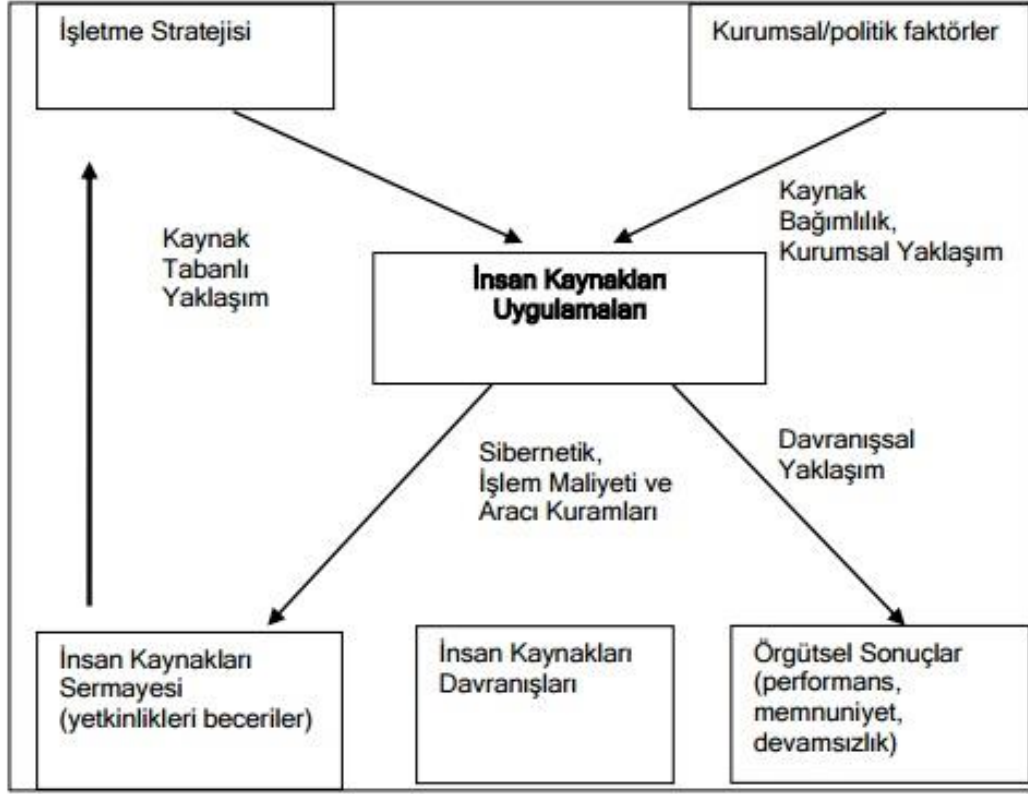
İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında geleceğe yönelik olmanın gerekli hale gelmesi, strateji ve vizyon gibi kavramların öneminin artması insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutunu oluşturmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimini bu çalışma ile ilgili yapan temel husus ise performans üzerine olan etkisidir. Ortaya çıkışı ile birlikte stratejik insan kaynakları yönetiminden beklenen performans göstergeleri üzerinde etkisini göstermesidir. Elbette stratejik insan kaynakları yönetiminin bireysel ve örgütsel performans üzerinde olan etkilerinin olumlu yönde gerçekleşmesi beklenmektedir (Deniz ve Bakkalbaşı, 2010: 187).

2.1.5 İşletmelerde insan kaynakları yönetimi

Çalışmanın bu kısmına kadar verilen bilgiler, insan kaynakları yönetiminin işletmelerde üstlendiği rollere ilişkin fikir verecek düzeyde ve niteliktedir. Bu nedenle işletmelerde insan kaynakları yönetimi konusu yüzeysel bir şekilde incelenecektir. İşletme açısından ele alınacak olduğunda insan kaynakları yönetimi başarı için ihtiyaç duyulan insan kaynağını oluşturma, elde tutma ve geliştirme gibi temel süreçlerde etkisini göstermektedir (Ayan, Ünsar ve Demir, 2014: 21).

İnsan gücünün verimli bir şekilde kullanılması, insan kaynakları yönetiminin temel hedefleri arasında yer alır (Ferecov, 2011: 65). İşletmeler için verimliliğin büyük öneme sahip olduğu günümüz koşullarında işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmelerinde insan kaynakları yönetiminin aktif rol üstlendiği anlaşılmaktadır. Bu sonuçların ortaya çıkması adına öncelikle bireysel düzeyde etkiler ortaya çıkacak, sonrasında örgütsel düzeyde sonuçlar elde edilecektir. İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin bu yönü, neredeyse her süreç için geçerlidir.

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin kapsamının anlaşılması adına aşağıdaki şeklin açıklayıcı olacağı düşünülmektedir.



Şekil 2.2: İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi

Kaynak: Ayyıldız Ünnü ve Keçeciöğlü, 2009: 1174.

Şekil 2’de görüldüğü üzere işletmelerde insan kaynakları yönetimi; strateji, davranışlar, insan sermayesi, örgütsel süreçler gibi tüm işletmeyi kapsayacak şekilde etkisini göstermektedir. Davranışsal, kaynak tabanlı ve kurumsal yaklaşımlar aracılığıyla işletmelerde insan kaynakları yönetimi konusunun incelenebileceği yine şekil 2’de yer alan verilerden anlaşılmaktadır. O halde şekil 2’de yer alan veriler insan kaynakları yönetiminin sahip olduğu farklı yaklaşımların anlaşılmasına katkıda bulunacak nitelikte olması sebebiyle de önem ifade etmektedir.

İçinde bulunulan dönem itibarıyla insan kaynakları yönetimi, işletmeler için rekabet avantajı oluşturması sebebiyle yönetim bilimlerinin en çok ilgi gösterdiği konular arasında yer almaktadır (Deniz ve Bakkalbaşı, 2010: 184). İşletmeler için insan kaynakları yönetiminin öneminin anlaşılması için bu ifade dahi yeterli olabilecektir.

2.2 İşe Alım Süreci

İşe alım sürecinin tanımı ve kapsamı başlığının incelenmesi ile birlikte başlayacak olan bu bölüm, işe alım sürecinin kurumlar için gerekliliği incelemesi ile devam edecektir. Ardından işe alım sürecinin insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının neresinde yer aldığı sorusuna yönelik araştırma yapılacaktır. İşe alım sürecinin içerdiği aşamalara yüzeysel şekilde ve farklı başlıklarda yer verilmesi de yine bu kısımda yapılacak olan inceleme arasındadır. Son olarak bu kısımda işe alım sürecinde kullanılan teknikler hakkında bilgi verilecek olup bu teknikler birbiri ile karşılaştırılacaktır. Böylece işletmelerde işe alım süreci ile ilgili geniş kapsamlı bir şekilde bilgi sunulmuş olacağı düşünülmektedir.

2.2.1 İşe alım sürecinin tanımı ve kapsamı

İşletmelerin yetenekli işgörenlerden oluşan bir kadro kurmak için ihtiyaç duyduğu işgücünü oluşturmasını ifade eden işe alım süreci zorlu ve uzun bir süreçtir. Bir işletme için yetenekli işgören kadrosuna sahip olmak işe alım sürecinin etkinliğine bağlıdır (Budak, 2013: 153). Bu nedenle işe alım sürecinin işletmeler için başarı elde etme kriterlerinden birisi olduğu yorumunun yapılması yanlış olmayacaktır.

Personel temini, işgören seçimi gibi farklı kavramlarla açıklanan işe alım, örgütlerin performansları ile doğrudan ilişkilidir (Koçak ve Yüksel, 2011: 74). İşe alım, insan kaynakları yönetiminin önemli faaliyetlerinin başında gelmektedir. Çünkü yapılacak olan işgücü planlamasının işe alım süreci ile birlikte yapılması söz konusu olacaktır. Ayrıca işe alım sürecinin uzun süreli bir faaliyet olduğunu göstermesi bakımından bu husus önemlidir.

“İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından olan personel temin ve seçimi, örgütlerin üzerinde önemle durdukları, iki yönlü ve stratejik önemi olan bir süreçtir” (Erenel, 2012: 11). İşe alım sürecinin stratejik önemi olduğunu gösteren bu tanımda, işe alım sürecinin farklı bir niteliği ortaya çıkarılmıştır denilebilir. Stratejik unsurlar, işletmeler için geleceğe yönelik girişimlerin belirleyicisi konumundadır. Bu nedenle işe alım sürecinin stratejik boyutunun varlığı, çok geniş açılardan ele alınabilecek bir yapıya sahip görünmektedir.

İşe alım süreci kapsamında değinilmesi gereken hususlardan bir tanesi de işletme bünyesine kazandırılması planlanan aday hakkında bilgiler toplanmasıdır (Kaya ve Gözen, 2005: 361). Aday hakkında bilgi toplanırken işletmenin ihtiyaç duyduğu anlamlı bilgilere odaklanılması gerekmektedir. Verilecek olan işe dair yetenek ve beceriler ile işletmenin uyumunu sağlanabilecek uyum kapsamında yer alan tüm özellikler, bilgi toplama işlemi kapsamında yer alması beklenen konulardır.

Seçim kararı içermesi, işe alım süreci kapsamında değinilmesi gereken hususlardan bir tanesidir. İşe alım süreci bir seçim problemidir (Koyuncu ve Özcan, 2014: 196) ve bu problemi çözmek için doğru kişiyi ihtiyaç duyulan pozisyona yerleştirme kararını vermek oldukça güçtür. Verilecek olan kararın işe alım süreci için en doğru karar olması için öncelikle tarafsız yargıları içermesi gerekmektedir. Bunun yanında fayda ve maliyet gözeterek karar verilmesi, işe alım kapsamındaki kararlar açısından oldukça önemlidir. Bu bilgiler, işe alım sürecinde karar verici konumundaki kişi ya da kişilerin rollerinin düzeyini göstermektedir.

İşe alım süreci ve sahip olduğu kapsamda yer alan hususlar aşağıda sıralanmıştır (Budak, 2013: 154):

- İhtiyacın söz konusu olduğu pozisyonla ilgili yetkinlikleri saptamak,
- Adayların yetkinliklerini değerlendirmek amacıyla yöntemlerin belirlenmesi,
- Değerlendirmeyi yapacak olan kişilerin yeterli donanıma sahip olmaları,
- Aday ve ihtiyaç duyulan pozisyon arasındaki uyumun düzeyinin araştırılması,
- Kararların uygunluğunu ölçmek için ihtiyaç duyulan verilerin belirlenmesi şeklindedir.

Sıralanan unsurlar işe alım sürecinin kapsamını oluşturmakla birlikte işe alım süreci içerisinde nasıl bir yol izleneceğine dair ipuçları içermektedir. Özellikle yetkinlik konusunda hassas dengelerin söz konusu olduğu sıralanan unsurların içeriğinde dikkat çeken hususlar arasında yer almaktadır.

Genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda işe alım süreci; terfi, tekrar atama, yeni bir pozisyona işgören seçme ya da boşalan bir pozisyon için personel temin etme gibi işlemler içermektedir (Akova, Sarıışık ve Akbaba, 2007: 279). Çalışan adaylarının değerlendirilmesi ve sonrasında seçim kararının verilmesi, işe alım sürecinin en önemli konuları olarak görünmektedir. Bunun dışında birçok husus daha barındırıyor olmasına karşın süreci yönlendiren ana gelişmeler bu iki konudur. İşe alım sürece ve kapsamı hakkındaki araştırma, süreçle bilgi sahibi olunmasına katkı sağlamıştır.

2.2.2 İşe alım sürecinin kurumlar için gerekliliği

İnsan kaynaklarının vereceği en önemli karar, kimi işe almaya yönelik olarak verilecek olan karardır (Robbins ve Judge, 2015: 554). Sadece bu husus dahi işe alım sürecinin kurumlar için gerekliliğini açıklıyor olsa da bu kısımda daha detaylı bilgilere yer verilecektir. İşletmenin elde edeceği çıktılar, sahip olunan işgücü aracılığıyla belirleneceği için işe alım sürecinin kurumlar için hayati denilebilecek rollerinden bahsedilmektedir. Haliyle işe alım sürecinin kurumlar için ne kadar gerekli olduğuna dair bu ifadeler yol gösterici niteliğe sahip görünmektedir.

Küresel dünya koşullarında işletmenin başarısının belirleyicisi, sahip olduğu insan kaynağının niteliğidir. İşletmelerin yetenekli bireylere olan ihtiyaçları bu nedenle her daim devam etmektedir. Başka bir deyişle işletmeler, yetenekli çalışanları işletme bünyesine kazandırmak durumundadırlar. Aksi takdirde rekabet piyasasında rakiplerin gerisinde kalınacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin bugün en önemli görevlerinden birisi yetenekli çalışanları işletmeye kazandırmaktır (Doğan ve Demiral, 2008: 152). Bu da işe alım sürecinin neden gerekli olduğu sorusuna verilecek yanıtların başında gelmektedir. Yani işletmeler rekabet ortamında var olabilmek ve buldukları konuma iyileştirebilmek için işe alım fonksiyonuna ihtiyaç duymaktadır.

Kurumlar, yetenekli çalışanlara ihtiyaç duyarlar ve yeni bir çalışan işe alınacak olduğunda sahip olduğu yetenekleri belirlemek gerekmektedir. Bu noktada işe alım sürecinde hangi pozisyon için hangi niteliklerin dikkate alındığı yetkinliklerin belirlenmesinde etkilidir (Biçer ve Düzetepe, 2003: 16). İşe alım

sürecindeki duyurularda yetkinliklere dair niteliklerin yer alması, kurumlar için işe alımın gerekliliği kapsamında yer almaktadır.

İşgücü planlaması yapma, kurumlar için işe alımı gerekli kılan bir başka husustur. Çünkü işgücü planlaması yapılması suretiyle kurumların hangi pozisyonda hangi yeterlilikte personele ihtiyaç duyduğu anlaşılmış olacaktır. Bu noktada kurumların işgücü gereksinimleri farklılık gösterebilir. Kurumlar için beş farklı işgücü planlama türünden bahsedilmektedir. Bunlar; gerçek personel gereksinimi, yedek personel gereksinimi, ek personel gereksinimi, yeni personel gereksinimi ve personel çıkarma gereksinimi şeklinde sıralanmaktadır (Budak, 2013: 95). Sıralanan işgücü gereksinim türleri arasından personel çıkarma gereksinimi dışında kalan türler, kurumlar için işe alımın gerekliliği içeriğinde yer almaktadır denilebilir.

Kurumlar için işe alımın gerekliliği ile ilgili verilen bilgiler, birçok farklı süreçte işe alım sürecine ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. İşe alım, insan kaynakları yönetiminin dinamik bir işlevi olmasının yanında en zorlu işlevi olarak değerlendirilmektedir (Er ve Ünalır, 2012: 350). Bir işgöreni bulma, değerlendirme ve seçme gibi işlemlerin yer aldığı işe alımın zorluğu ortadadır. Bu nedendir ki kurumlar için işe alımın büyük bir gereklilik olduğu yorumunun yapılması yanlış olmayacaktır. Ayrıca çalışmanın bu başlığı altında yer verilen konular, kurumlar için işe alım fonksiyonunun ne denli gerekli olduğunu yansıtan bir yapıdadır.

2.2.3 İşe alım sürecinin insan kaynakları fonksiyonları ile ilişkisi

İşe alım sürecinin insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonlarının hemen hepsi ile ilişkisi bulunmaktadır. Yapılacak olan inceleme ile birlikte işe alım süreci ve diğer fonksiyonlar arasındaki ilişkiye dair somut örnekler yer verilmesi istenmektedir. İşe alım süreci ile birlikte işletme için en yüksek performans gösterecek olan çalışanların seçimi yapılmaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 557). Bu gelişmeden de anlaşılacağı üzere işe alım ile performans değerlendirmeleri arasındaki ilişki kaçınılmazdır.

Eğitim ve geliştirme, işe alım süreci ile ilgili insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından bir diğeridir. Eğitim ve geliştirme işlevi, işletmede sorun çözme, karar verme, işletme politikalarını benimseme gibi süreçleri

kapsamaktadır (Budak, 2013: 289). Bu süreçlerin ortaya çıkabilmesi adına işe alım işleminin gerçekleşmiş olması gerekmektedir. Dolayısıyla işe alım süreci ile insan kaynakları yönetiminin eğitim ve geliştirme işlevinin ilişkisi ortaya çıkmış olmaktadır.

Daha önceki kısımlarda insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları açıklanırken işe alıştırma -oryantasyon- fonksiyonunun varlığına değinilmişti. İşe alım süreci, bir adayın sadece işe alınmasını değil işe alışma aşamasını da içermektedir. Bu nedenle işe alım süreci ile diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasındaki ilişki içerisinde işe alıştırma fonksiyonuna ilk başlarda yer verilmesi gerekecektir.

Her bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonu ile işe alım ilişkisine dair örnek vermek bu çalışmanın kapsamını geçecektir. Bu nedenle işe alım sürecini etkileyen örgütsel süreçlere yer verilmesi suretiyle ilgili ilişkinin ölçülmesi faydalı olacaktır. İşe alım sürecinde tesiri gözlenen temel unsurlar aşağıda sıralandığı gibidir (Erdoğan, 2013: 88-89):

- Belirlenen aday havuzu,
- Yasal düzenlemeler,
- Örgütün hiyerarşik yapısı,
- Örgütsel kültür -kurum kültürü-,
- Adayların ve işletmenin görevlendirdiği kişilerin yaklaşımları,
- Karar verme süreçlerinin işleyiş hızı,
- Adayların işe alımda denendiği dönem ve
- Verilecek olan seçim kararının hangi düzeyde objektif olduğu şeklindedir.

Bu unsurların insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile ilişkisi irdelenecek olursa; aday havuzu ile planlama ve stratejik planlama işlevleri arasındaki ilişki olduğu söylenebilir. Deneme dönemi ve karar verme süreçleri ile ilgili unsurlar ise kariyer yönetimi, planlama, eğitim ve performans değerlendirme işlevleri ile dolaylı olarak etkileşim içinde görünmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin en temel ve en önemli fonksiyonlarından bir tanesi işe alım -personel seçimi- fonksiyonudur (Örücü, 2002: 119). Bu nedenledir ki işe alım fonksiyonunun diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile

doğrudan ya da dolaylı bir şekilde ilişki içerisinde olması kaçınılmazdır yorumu yapılabilir. İşe alım sürecinin diğer insan kaynakları fonksiyonları ile ilişkisi başlığı altında açıklanan bilgiler de işe alım ve diğer fonksiyonlar arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

2.2.4 İşe alım sürecinin aşamaları

İşe alım süreci, birçok faktörün etkisi altında gelişmektedir. Değerlendirme yapan kişi ya da kişilerin deneyimleri başta olmak üzere çok sayıda unsur işe alım sürecini oluşturur (Yıldız ve Deveci, 2013: 427). Günümüz dünyasında yaşanan değişimlerle birlikte işe alım sürecinde göz önüne alınması gereken unsurların sayısı da giderek artmaktadır.

Sürecin içerdiği aşamalar tek tek incelenecek olursa altı aşamadan bahsedilmesi mümkündür. Bu aşamalar; işgören ihtiyacının ortaya çıkması, aday bulma ve ön görüşme, aday başvurularının kabul edilmesi, adaylarla ilgili değerlendirme yapılması, işe alım kararının verilmesi ve işe yerleştirme şeklinde sıralanmaktadır. Her bir aşama ile temel bilgiler, farklı başlıklar altında ele alınarak işe alım sürecinin bu bölümde açıklanması amaçlanmaktadır.

2.2.4.1 İşgören ihtiyacının ortaya çıkması

İşe alım süreci, önemli ve stratejik çalışmalar/araştırmalar içermektedir (Akova, Sarıışık ve Akbaba, 2007: 278). Bu sürecin başlangıç aşamasını da işgören ihtiyacının ortaya çıkması oluşturmaktadır. Başka bir ifadeyle işe alım sürecinin başlaması için işgörene duyulan bir ihtiyaçtan söz edilmesi gerekir. Bu ihtiyacın ortaya çıkması, bir çalışanın terfi etmesi, işten çıkması/çıkarılması, emekli olması veya başka bir sebeple -ölüm, kaza gibi- işte çalışmasının mümkün olmaması gibi birçok farklı şekilde ortaya çıkabilir. İşe alım süreci açısından ele alındığında ihtiyacın nasıl ortaya çıktığının önemi yoktur, önemli olan ihtiyacın varlığı ya da yokluğudur.

İşletmenin tüm birimleri için işgören ihtiyacının ortaya çıkması söz konusu olabilir. Bu nedenle insan kaynakları planlamasının işletmenin tüm birimlerini içerecek şekilde işgören ihtiyacını belirlemesi gerekmektedir (Ünal, 2002: 2). Yapılacak olan planlama, işgören sağlama/temin etme açısından belirleyici olacaktır. İşgören ihtiyacının çok geç olmadan saptanması önemlidir, çünkü

işletmelerin faaliyetlerini sağlıklı şekilde sürdürebilmeleri için insan kaynağını doğru zamanda -faaliyetleri aksatmayacak sürede- temin etmesi gerekmektedir.

İnsan kaynağı ihtiyacının ortaya çıkması ile birlikte bu ihtiyacın duyurulması gerekmektedir. İhtiyaç duyulan insan kaynağının temin edilebilmesi adına işe alım sürecinin önemli adımların birisi duyuruların yapılmasıdır (Örücü, 2002: 124). Yapılacak olan duyurularda etkinliğin sağlanması oluşacak olan aday havuzunun talep edilen yeterliliği karşılama olasılığı artacaktır. Duyuruların titiz bir şekilde yapılması ile birlikte yetkinliği yüksek adayların başvuru yapma olasılığı da yükseleceği için duyurular, işgören ihtiyacının belirlenmesi aşamasında oldukça önemlidir.

Özetle, işgören ihtiyacının ortaya çıkması işe alım sürecinin hem ilk aşamasını oluşturması, hem de ihtiyacın duyurulması açısından önemlidir. İşe alım sürecinin diğer aşamalarından söz edilebilmesi için işgörenin ihtiyacının var olması gerekmektedir.

2.2.4.2 Aday bulma ve ön görüşme

Aday bulma ve ön görüşme, işe alım sürecinin aktif dönemini ifade etmektedir. Aday bulma aşamasının başlangıcında aday havuzu oluşturulmaktadır. Aday havuzu oluşturmakla birlikte işletmenin potansiyel işgören kaynağı belirlenmiş olacaktır (Budak, 2013: 175). Dolayısıyla işgücü planlaması yapılmasının ilk adımının aday havuzu oluşturma yani aday bulma aşaması ile birlikte başladığı söylenebilir. Bu da aday bulma ve ön görüşme aşamasının ayırt edici niteliklerinin başında gelmektedir.

İşe alımda aday bulma ve ön görüşme kapsamında işletmeler, aradıkları personele ilişkin bilgi paylaşmak durumundadır. Yani işletmenin aradığı adaya dair yetenekleri açıkça ifade etmesi gerekmektedir. Böylece ihtiyaç duyulan pozisyona uygun olmayan adayların başvuru yapmasının önüne geçilecek ve karşılıklı zaman kaybı önlenecektir.

Personel temin edilmesi sürecinde aday bulma ve ön görüşme yapılması aşamasında, adayların işe uygun olup olmadıkları belirlenmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 86). Çoğunlukla başvuru formu doldurulması yoluyla belirlenen bu uygunluk, işe alım sürecine yön veren işlemlerden bir tanesidir. İşe alım sürecinde kullanılan teknikler bölümünde ilgili formları da içerecek şekilde

kapsamlı bir araştırma yapılacağı için bu kısımda aday bulmaya ilişkin yöntemlere değinilmemiştir.

Ön görüşme, işe alım sürecinin ilk aşaması olarak nitelendirilmektedir. Yapılacak olan seçimde adayların uygun olup olmadıklarına yönelik ilk kararlar ön görüşmede verilmektedir. Ön görüşme aşamasında adaylar, çoğunlukla eğitim ve tecrübe kriterlerine göre değerlendirmeye alınmaktadır (İbicioğlu, 2011: 83). İşletme için yanlış seçim yapılmaması adına faydalı bir aşama olan aday bulma ve ön görüşme aşaması, işgören adayları içinde faydalıdır. Çünkü bu görüşmelerle birlikte bireyler kendileri için uygun olmayan işlerden vazgeçme şansına sahip olacaklardır.

2.2.4.3 Aday başvurularının kabul edilmesi

İşe alım sürecinin üçüncü aşaması, aday başvurularının kabul edilmesidir. Bu aşama, aday havuzunda başvuruların toplanmasının ardından olmaktadır (Çelik ve Zaim, 2011: 34). İlgili literatürde aday başvurularının kabul edilmesini farklı bir aşama olarak incelemeyip adaylarla ilgili değerlendirme aşamasında inceleyen araştırmalar bulunmaktadır. Bu nedenle aday başvurularının kabulü diğer aşamalara oranla daha dar kapsama sahiptir denilebilir.

Başvuruların kabul edilmesi aşamasında adaylar ile işletme arasındaki ilk kez ilişki kurulmaktadır. Bu noktada değinilmesi gereken hususlardan bir tanesi de başvuruların kabul edilme seçenekleri ile ilgilidir. Adayların başvuruları iletişim araçları yoluyla kabul edilebilir. Günümüzde internet başvuru araçlarının başında gelir. Bunun yanında ilgili kuruma giderek başvuru yapılması da aday başvurularının kabulü öncesinde adayın seçeceği bir yöntem olarak görünmektedir. Kısaca başvuruların kabulü, işletmenin aday ilanından sonra adayların çoğunlukla özgeçmişleri ile yaptıkları başvuruların kabulünü ifade etmektedir (Budak, 2013: 183).

2.2.4.4 Adaylarla ilgili değerlendirme yapılması

“İnsan kaynağı ihtiyacının karşılanmasına yönelik çalışmaların bu aşamasında kurumun yaptığı duyuru üzerine kuruma başvuran ya da özgeçmişlerini gönderen adayların yaptıkları başvuruların değerlendirilmesi söz konusudur” (Örücü, 2002: 125). Bu aşamada işletme tarafından ihtiyaç duyulan nitelikli

insan kaynağına ilişkin alınacak olan kararın yavaş yavaş şekillenmesi gerekmekte ve beklenmektedir.

Adaylarla ilgili değerlendirme yapılması, nihai karar niteliği taşımamaktadır. Ancak bu aşamada belirli kararlara varılması söz konusu olabilir. Örneğin işletme gerekli gördüğü durumlarda bu aşamada adayları eleme yoluna başvurabilir. Çünkü bu aşamada yapılacak olan değerlendirmede fiziki ve psikolojik uygunluk daha çok ön planda olur ve bu açıdan yetersizlik gösteren bireyler adayların sonraki aşamalara gerek kalmaksızın elenmeleri gerçekleşebilir (Akova, Sarıışık ve Akbaba, 2007: 279).

Bu aşamada adayla ilgili yapılan değerlendirmede eleme kararı verilmesi önemli olmaksızın adayların insani değerlerine saygı gösterilmesi gerekir. İşe alım sürecinin her bir aşaması için geçerli olan bu durum belirli kararları içermesi sebebiyle bu kısımda daha önemli bir yere sahiptir denilebilir.

2.2.4.5 İşe alım kararının verilmesi

Bu aşamaya ulaşıncaya kadar işe alınacak olan aday ya da adaylarla ilgili yeterince bilgi sahibi olunmaktadır. Bu nedenle personel temini için seçim kararının verilmesi gerekmektedir. En yalın ifade ile bu aşamada yapılacak olan iş ulaşılan sonuçlar arasında tercih yapmaktır (Çavdar ve Çavdar, 2010: 90). İşletme için bu noktada esas olan en uygun işgöreni işletme bünyesine katmak olarak görünmektedir.

Seçim kararı olarak da karşılaşılan işe alım kararının verilmesi, sürecin daha önceki aşamalarına anlam kazandıracak olan bir yapıya sahiptir. Bu aşamada şu şekilde ifade edilmektedir: “Seçim kararı seçim sürecinin en önemli aşamasıdır. Bu aşamada insan kaynakları yöneticisi ve ilgili bölüm yöneticisi, her aday hakkında daha önceki aşamalarda elde edilen bilgileri detaylı bir analize tabi tutarak hangi adayın yerleştirileceğine ilişkin karar verirler” (İbicioğlu, 2011: 88). Yani işe alım sürecinin bu aşamasında işletmenin vereceği nihai karar belli olmaktadır.

İşe alım kararının verilmesi ile birlikte işletmenin aradığı adayı belirlediği ve işletme bünyesine kazandırdığı değerlendirmesi yapılabilir. Sürecin karar verme niteliği taşımasına neden olan aşaması bu aşama olarak görünmektedir. Son olarak ilgili kişinin/kişilerin bu aşamada verecekleri karar, işletmenin

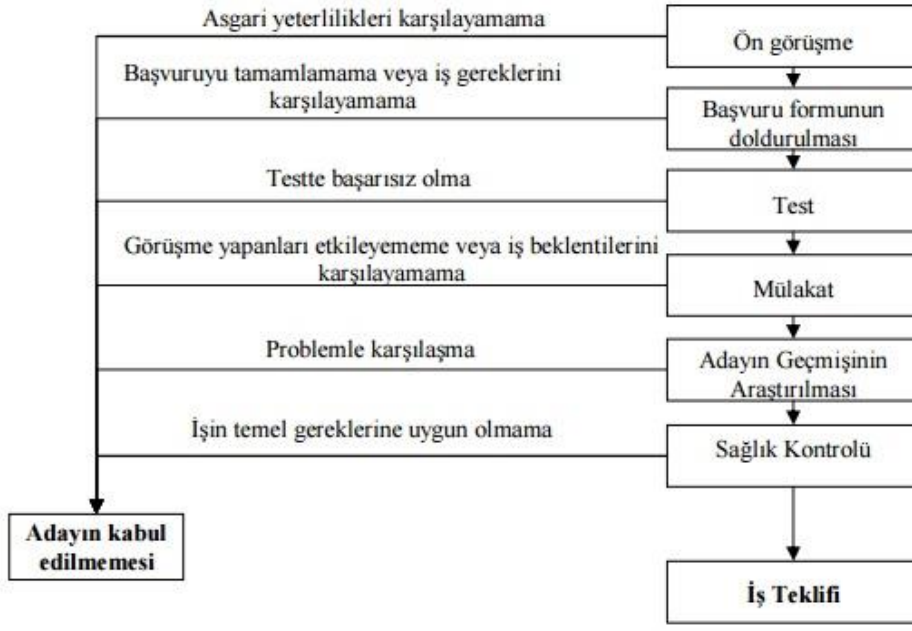
geleceğine ilişkin veriler barındırması sebebiyle oldukça önemlidir. Bu nedenle işletmedeki yetkili kişilerden bu bilince sahip bir şekilde karar vermeleri beklenmektedir.

2.2.4.6 İşe yerleştirme

İşe alım sürecinin son aşaması olarak görünen işe yerleştirme aşamasında, adaylarla ilgili karar verilmiş olup adayın işletmede görevine başlaması açıklanmaktadır. İşe yerleştirme aşamasından söz edebilmek için işletmenin uygun alternatifler arasından en optimal adayı tercih etmesi gerekmektedir. İşe yerleştirme aşaması, bir anlamda yapılan tercihin doğru olup olmadığının değerlendirilmesinin yapıldığı aşama olarak ifade edilmektedir (Örücü, 2002: 126). Ayrıca bu aşama ile birlikte işe alım sürecinde verilen kararın doğru olup olmadığına ilişkin değerlendirme için bir sürecin başladığı söylenebilir.

Bir adayın işe yerleştirilmesi öncesinde öncelikle sağlık kontrolleri yapılmaktadır. İşe engel olabilecek bir sağlık sorunun olmaması halinde işe yerleştirme için bölüm yöneticileriyle görüşme sağlanmaktadır. Bu görüşmede doğru karar verilme olasılığının artacağı düşünülmektedir (Budak, 2013: 219). Yapılan görüşme ile birlikte alınan kararların sonrasında işe yerleştirme için gerekli belgelerin temin edilmesi ile birlikte adayın işe yerleştirilmesi süreci tamamlanmış olacaktır.

Çalışmanın bu kısmında açıklanan işe alım sürecinin barındırdığı her bir aşamada farklı süreçlerden söz edilmektedir. Ayrıca işletmeden işletmeye farklı işe alım süreçlerinin söz konusu olabileceği gerçeği de göz ardı edilmemelidir. Bu durum göz önüne alınarak işe alım süreci, aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Adayın herhangi bir aşamada yetersiz görülmesi halinde ortaya çıkacak olanlar da yine şekil üzerinde yer almaktadır.



Şekil 2.3: İşe Alım Süreci ve Aşamaları

Kaynak: Ünal, 2010: 167.

Şekil 3'te görüldüğü üzere işe alım süreci yedi farklı aşamaya göre değerlendirilmiş olup sağlık kontrolü de bu aşamalar arasında yer almıştır. Bu aşamaların her birisinde adayın neden kabul edilmeyeceğine dair veriler bulunmaktadır. Ön görüşmede ve başvuru formunda yeterli görülmemesi, testte başarısız olma, sağlık kontrolünde temel gereklere uygun olmama gibi gelişmelerin işe alım süreci içerisinde adayın kabul edilmemesine neden olan hususlar arasında olduğu da şekil 3'te görülmektedir.

Sonuçta işe alım süreci, bir işletme için varlığını devam ettirebilmek adına gerekli görülen insan kaynağının temin edilmesini içermektedir ve bu konuda büyük öneme sahiptir. Çalışmanın bu kısmında değinilen hususlar işe alım sürecinin başarılı olması için atılması gereken adımlara dair fikir verecek şekilde görülmektedir. Süreç içerisinde hem işletmenin hem de adayların belli başlı sorumlulukları olduğu, bu kısımdaki incelemenin bir başka sonucu olarak ortaya çıkarılmıştır.

2.2.5 İŖe alım sürecinde kullanılan teknikler

İŖe alım sürecinde kullanılan tekniklerin açıklanacağı bu kısımda iŖletmeler tarafından daha çok tercih edilen tekniklere yer verilmesi tercih edilmiŖtir. Psikoteknik testler, mülakat, referans araŖtırması gibi teknikler iŖe alım sürecinde kullanılan tekniklerden bazılarıdır. Değinilmesi mümkün olan çok sayıda iŖe alım tekniği bulunsa da alıŖmada bu  tekniğe yer verilmesi uygun grlmŖtir. Bu yöntemler ayrıca geleneksel seçim yöntemleri olarak bilinmektedir (Yeloğlu, 2004: 117).

Referans araŖtırması tekniği, adayın sunduğu bilgilerin doğru olup olmadığının araŖtırıldıđı iŖe alım tekniğidir (Demirkol ve Ertuğral, 2007: 32). Doğru kiŖiyi iŖletme bünyesine kazandırmak için en azından adayın iŖ tecbesi ya da yeteneğine iliŖkin sunulan verilerin kontrol edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde iŖe alım sürecinin sonunda yanlıŖ karar verilmesi olasılığı daha yüksek düzeyde gerekleŖecektir.

Psikoteknik testler, iŖe alım sürecinde kullanımı artıŖ eğiliminde olan bir teknik olarak görünmektedir. Psikoteknik testlerle birlikte genel yetenek, zihinsel yeterlilik ve kiŖilik testleri özelinde veriler elde edilerek adayların ihtiyaç duyulan pozisyona uygun olup olmadıkları belirlenmektedir (Akova, SarıŖık ve Akbaba, 2008: 279). Birden fazla boyutta bilgi veren bir yapıda olması, psikoteknik testlerin daha yüksek düzeyde kullanılmaya baŖlaması sonucunu olağan kılmaktadır denilebilir.

İŖe alım sürecinde kullanılan tekniklerden mülakat, personeli seçerken adayın özelliklerini belirlemek için yapılan grŖmeleri ifade etmektedir. Mülakatın iŖe alım tekniği olarak ne anlama geldiğini anlamak için sahip olduğu unsurları belirlemek gerekmektedir. Mülakat tekniğinin temel unsurları aŖađıda sıralandığı gibidir (Altun ve Kovancı, 2004: 55):

- PlanlanmıŖ etkileŖim,
- İkili iliŖki kurulması,
- Yüz yüze -bire bir- etkileŖimde bulunulması,
- Soru ve cevap Ŗeklinde grŖme gerekleŖmesi,
- Nesnel ve öznel bilgilerin yer alması,
- Rol ayrımlarının yapılması,

- Amaç tespitinin olması şeklindedir.

Mülakatın temel unsurlarına ilişkin sıralanan unsurlar göz önüne alındığında bu görüşmelerde adayın işi yapıp yapamayacağına cevap aranmaktadır denilebilir. Yine mülakatın yüz yüze iletişime dayandığı sıralanan maddeler aracılığıyla anlaşılmıştır.

Yüz yüze görüşme ya da işe alım görüşmesi gibi isimlerle de literatürde yer alan mülakat, adayların eylem halinde değerlendirilmesini mümkün kıldığı için faydalı bir yöntem olarak görünmektedir (Doğan, Özgün ve Erden, 2015: 649). Adayların anlık tepkileri ölçülerek mülakat görüşmelerinde ilerleme kaydedilmesi sık sık rastlanan bir durumdur. Ayrıca mülakat yönteminin uygulanmasının kolay olması, işletmelerin işe alım sürecinde sık sık bu yöntemle başvurması sonucunu doğurmaktadır.

Açıklanan işe alım teknikleri ile birlikte işletmelerin başarıya ulaşması için bir takım önkoşulların sağlanması gerekir ve bunların başında iş analizlerinin yapılması gelmektedir. Yapılması gerekli görülen analizler, işe alım sürecinin başarısının belirleyicisi olacaktır. Bu kapsamdaki veriler, aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 2.4: İş Analizinin Unsurları

Kaynak: Kocabacak, 2011: 41.

Şekil 4’te görüldüğü üzere iş analizi, iş tanımlarının yapılması ve iş gereklerinin bir araya gelmesi ile birlikte ortaya çıkmaktadır. İşe alım tekniklerinin verimliliğinin sağlanması için iş analizinin yapılmasının şart olduğu anlamına gelmektedir. Şekil 4’te yer alan verilerin de destekleyeceği üzere iş analizleri kapsamında çalışanlarla ilgili analizlerin yanı sıra fiziksel koşullarla ilgili değerlendirmeler de yer almaktadır.

İşe alım teknikleri ile birlikte amaçlanan ve esas olan adaylar hakkında objektif bilgileri elde etmektir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 89). Bu sayede işe alımda en doğru adayın seçilmesi adına ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşılmış olacaktır. İşe alım sürecinde faydalanılan tekniklerin her birisi, bu amaçların gerçekleşmesi adına katkıda bulunacak niteliktedir. Yine bu kısımda değinilen tekniklerin birbirlerinden ayrılan nitelikleri bulunmakla birlikte bir sonraki bölümde bu başlıkta araştırma yapılacağı için çalışmanın bu kısmında işe alım tekniklerinin farklarına dair bilgi verilmemiştir.

2.2.6 İşe alım sürecinde kullanılan tekniklerin kıyaslanması

Adaylar, işe alım sürecinde kendileri en iyi şekilde ifade etmek isterler. Bu nedenle de aday açısından bakıldığında psikoteknik testler gibi uygulamalar pek tercih edilmemektedir. Nitekim işe alım sürecinde kullanılan tekniklere ilişkin yapılan araştırmalarda adayların mülakatı, testlere tercih ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Erdemir, 2007: 36). Bunun nedeni adayın kendisini bire bir iletişimle daha iyi anlatacağı düşüncesi olarak görünmektedir. Kolay uygulanabilen bir yapıda olması ise işletmeler tarafından mülakatın uygulanma sebeplerinin başında gelmektedir.

İşe alım sürecinde kullanılan tekniklerden psikoteknik testler, diğer tekniklere oranla daha objektif bir teknik olarak görünmektedir. Psikoteknik testlerde adayların tepkileri objektif şekilde ölçülürken aynı zamanda değerlendirmeye alınan adayın aynı ölçüde objektif kalması öngörülmektedir (Erdoğan, 2013: 126). Objektiflik unsuru, psikoteknik testleri diğer işe alım tekniklerinden ayıran temel unsurlardan birisidir ve bu tekniğin önemli artıları arasında yer almaktadır.

Yetenek testleri, işe alım sürecinde yaygın bir şekilde kullanılan yöntemlerden bir tanesi olarak bilinmektedir. Diğer işe alım yöntemleri ile karşılaştırılacak

olduğundan yetenek testleri, sahip olduğu geniş kapsam ve uygulama alanları ile ön plana çıkmaktadır. Bu bilgiler eşliğinde işe alımda yetenek testlerinin sahip olduğu kapsam ve uygulama alanları aşağıda gösterildiği gibidir.



Şekil 2.5: Yetenek Testlerinin Uygulama Alanları

Kaynak: Kocabacak, 2011: 55.

Şekil 5'te yer alan veriler yetenek testlerinin içeriğinde seçim, geliştirme, araştırma, eğitim, kariyer danışmanlığı, halefiyet planı, yeniden yapılanma ve yeniden yerleştirme gibi unsurların var olduğunu göstermektedir. Bunların her birisi, yetenek testlerinin geniş kapsamını işaret etmesi bakımından önemlidir.

Mülakat tekniği, diğer işe alım tekniklerine göre daha fazla tercih edilen bir yöntem olarak görünmektedir. Daha fazla tercih edilmesi, diğer işe alım teknikleri ile kıyaslama yapılırken yer verilmesi şart olan hususlardan bir tanesidir. Mülakatın daha sık kullanılma sebeplerinin başında kolay uygulanması gelmektedir. Yine işgören seçiminde mülakatın çok yönlü bir teknik olması, daha sık kullanılması sonucunu doğurmaktadır (Altun ve Kovancı, 2004: 56). Tüm bu faktörler eşliğinde mülakatın işletmenin sosyal çevresini genişleten bir yapıda olduğu değerlendirilmesi yapılabilir. İşe alım sürecinde aday işe alınmasa dahi bu unsur geçerlidir ve mülakatın bu niteliği son derece önemli bir yere sahiptir.

Verilen bilgilerden anlaşılacağı üzere işe alım tekniklerinin birbirlerine farklı şekillerde üstünlük kurması mümkün olabilir. Bununla birlikte işe alım teknikleri arasından mülakat tekniğinin diğerlerine oranla daha fazla tercih edilen bir yapıda olduğu sonucuna varılmıştır. İşletmelerin bir an önce personel teminini sağlayarak hedeflerine ulaşma istekleri, mülakatın daha fazla tercih edilmesinin temel sebebi olarak görünmektedir.

2.3 İşe Alım Sürecinde Kullanılan Teknikler ve Performans İlişkisi

İşe alım sürecinde kullanılan teknikler ve performans arasındaki ilişkinin varlığı kaçınılmazdır. Çünkü işe alım sürecindeki teknikler ile birlikte işletmenin hedeflerine uygun performans gösterecek kişilerin işletme bünyesine kazandırılması amaçlanmaktadır (Akova, Sarıışık ve Akbaba, 2008: 279). Bu da işe alım sürecindeki teknikler ile hem bireysel hem de örgütsel düzeyde performansı ilişkili hale getirmektedir.

Personel temin etmek isteyen işletmelerin işe alım sürecinde performansla ilgili kriterler geliştirme girişimleri bulunmaktadır (Erdemir, 2007: 29). Bu da işe alım teknikleri ile performans arasındaki ilişkiyi gösteren bir başka unsurdur. İşe alım sürecinde yapılacak olan hatanın fark edilmesinin uzun sürmesi, işletmeyi rekabet açısından geri götüreceği olması nedeniyle performans ve işe alım teknikleri arasındaki ilişkinin giderek yoğunlaşmasına yönelik beklentilerden söz edilebilir.

İşe alım sürecinde performansa ilişkin elde edilen verilerin yanıltıcı olmamasına dikkat edilmesi şarttır. Çünkü bazı adaylar başvuru süreci içerisinde tüm yeteneklerini sergileyip işe alındıktan sonra düşük performans sergileme eğilimine girebilirler (Doğan, Özgün ve Erden, 2015: 651). Bu nedenle işe alım sürecinde kullanılan tekniklerin adayın performansına dair yanıltıcı veriler ortaya koymaması için özen gösterilmesi şarttır. Performans değerlendirmelerinde yapılan hataların neler olduğunun bilinmesi, işe alım sürecinde performansa dair yanıltıcı verilerin elde edilmesini engelleyecektir.

Başvuru yapan adayın performansına ilişkin değerlendirmeler sonrasında işe alınıp alınmayacağı kararı verilmektedir. İşletmelerde bu karar verilmesinden önce performans ölçütlerinin belirlenmesi insan kaynakları biriminin

sorumluluğundadır. Aynı şekilde performansla ilgili değerlendirmelerin sonrasında adayın işe alınıp alınmayacağı kararının adaya bildirilmesi, insan kaynakları departmanının görevleri arasında yer almaktadır (Demirkol ve Ertuğral, 2007: 32).

Her bir işe alım tekniği için performans değerlendirmenin farklı şekilde gerçekleşmesi söz konusudur ve bu nedenle işe alım tekniklerinin performans ile farklı düzeyde ilişkisi vardır. İşe alım tekniklerinin performans değerlendirmede birbirinden farklı verim elde etmelerinin sebebi de budur. Örneğin değerlendirme merkezinde performans değerlendirilmesi yapılırken aday ile ilgili ayrıntılı bilgilere ulaşılmaktadır (Erdoğan, 2013: 108). Mülakat yönteminde ise bu durum adaya yöneltilen şaşırtmalı sorularla ortaya çıkmaktadır. İşe alım sürecindeki teknikler farklılaştıkça bu yöntemlerin farklılaşması da söz konusu olacaktır.

İşe alım sürecinden söz edilmesi ile birlikte ihtiyaç duyulan pozisyonun yetkinliklerinden de söz edilmiş olmaktadır. Bu nedenle işe alım teknikleri ile performans ilişkisinin olmaması gibi bir seçenekten söz edilmesi mümkün değildir. Nitekim çalışmanın bu bölümünde değinilen hususlar, işe alım teknikleri ve performans ilişkisinin düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırma bölümünde elde edilecek verilerle, bu bilgilerin desteklenmesi amaçlanmaktadır.

İşe alım sürecinin içerdiği teknikler, aşağıdaki şekil üzerinde gösterildiği gibidir.



Şekil 2.6: İşe Alım Süreci Yöntemleri

Kaynak: Kocabacak, 2011: 42.

Şekil 6’da görüldüğü üzere işe alım sürecinde kullanılan yöntemlerden herhangi birisinin seçilmesinin ardından adayla ilgili referanslar araştırılmakta ve sağlık kontrolleri yapılmaktadır. İşe alım kararının verilmesi ile birlikte nasıl bir uyum sağlanacağı yönündeki verilerin araştırılmasının sonrasında işe alım kararı verilmektedir. Şekil 6’da yer verilen işe alım yöntemlerinin sayısı göz önüne alındığında, testler ve mülakat yöntemlerinin diğer işe alım yöntemlerine göre işe alım sürecinde kullanılma sıklığının daha fazla olduğu yönünde bir çıkarım yapılabilir.

Bir işletmenin işe alım sürecinde başvurduğu kaynaklar, iç kaynak ya da dış kaynak olarak ikiye ayrılır bu kaynakların kullanılma biçimi ve düzeyi, işe alım sürecinde kullanılan tekniklerin belirleyicisi konumundadır. İç kaynak, işletmenin sahip olduğu kaynağın yeterli olması ve ihtiyaç duyulan pozisyona birinin getirilmesini ifade eder. İç kaynak kullanımı ile birlikte bir takım faydaların olması, işletmelerin iç kaynağa karşı yaklaşımlarını etkilemektedir. Buna göre iç kaynak kullanımının işletme için faydaları aşağıdaki gibidir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 82):

- İşletme içi süreçlerde hareketliliğin oluşturulması,

- İşletmenin öz kaynaklarından faydalanabilme yeterliliği göstermesi,
- Katlanılacak olan maliyetin daha düşük bir seviyede olması,
- Yeni yeteneklerin farkına varılması niteliği taşıması,
- Alt kadrolara fırsatlar tanınması ve gelişim gerçekleştirilmesi,
- Beyin göçü olarak nitelendirilecek transferlerin önüne geçilmesi,
- Uyum sorunu gibi olası süreçlerin bertaraf edilmesi,
- İşletmedeki verimlilik oranlarının korunması ve mümkünse artırılması şeklinde sıralanmaktadır.

Yukarıda sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere iç kaynak kullanımı gerek uyum süreci açısından gerekse katlanılan maliyetler açısından fayda sağladığı görülmektedir. Yine işletmenin sahip olduğu prestije olumlu yönde katkısının olması, işe alım sürecinde iç kaynak kullanımının olumlu yansımaları arasında bulunmaktadır. Sıralanan iç kaynaktan faydalanılmasının olumlu yansımaları, işletmelerin hedeflerinin sekteye uğramaması ve zaman kazanılması adına önemli roller üstlenmektedir.

İç kaynakların yetersizliğinin ürünü olarak ortaya çıkan dış kaynak kullanımı için de beklenen bir takım faydalardan söz edilmesi mümkündür. İşe alımda işletme dışı kaynakların kullanılması ile birlikte ortaya çıkan faydalar ise aşağıdaki gibidir (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 71-72):

- İşletmeye değer katacak çalışanların kadroya katılması,
- İşe alım sürecinde uzmanların görüşlerinden faydalanılması,
- Kadroyu genişletmek ve daha iyi çalışanlara sahip olmak,
- İşletmenin sahip olduğu iç kaynakların daha etkili projelerde kullanılmasını sağlamak,
- Eğitim ve geliştirmeyi sürekli hale getirmek,
- Uzman kadroların bilgi ve deneyimlerinden faydalanmak,
- Süreçleri daha hızlı ve daha etkili bir biçimde tasarlamak şeklinde sıralanmaktadır.

Görüldüğü üzere dış kaynak kullanımı ile birlikte işe alım sürecinin devam ettirilmesi, var olunan insan kaynağının daha etkili bir şekilde kullanılması adına fayda sağlayacak niteliktedir. Yine dış kaynak kullanımının tamamen iç

kaynak yetersizliği sebebiyle tercih edilmediği, sıralanan faydalardan anlaşılmaktadır.

İşe alım sürecinde kullanılan teknikler ve performans ilişkisini oluşturan faktörlerden bir tanesi de işe alım tekniklerinin geçerlilik düzeyleridir. Buna göre yüksek geğerliliği olan tekniklerin performans üzerinde daha sağlıklı bir şekilde etkisini göstermesi beklenmektedir. Geçerlilik düzeyi açısından değerlendirme yapılacak olduğunda ulaşılan veriler, aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 3'te yer alan veriler işe alım tekniklerinin genel bir değerlendirmesi niteliği taşımaktadır. Bununla birlikte işe alım sürecindeki tekniklerin kullanımında geğerliliğin önemli bir kriter olması, işletmelerin işe alım süreçlerinde hangi tekniğe başvurması konusunda yardımcı roller üstlenecektir.

Çizelge 2.2: İşe Alım Teknikleri ve Geçerlilik Düzeyleri

Üst Düzey Geçerlilik	Orta Düzey Geçerlilik	Alt Düzey Geçerlilik
Zeka testleri	Vicdan testi	İş deneyimi
İş örneklem testi	Yapılandırılmamış mülakat	Eğitim düzeyi
Dürüslük testi	Referans kontrolü	İlgi alanları
Yapılandırılmış mülakat	Biyografik veriler	Grafoloji
Mesleki bilgi testi	Değerlendirme merkezi	Yaş
İş arkadaşlarının değerlendirmesi	-	-
Geçmişteki eğitim ve tecrübe testi	-	-
İşin başında deneme süreci	-	-

Kaynak: Sarılar, 2006: 23.



3 ARAŞTIRMA: TÜRK TEKSTİL SEKTÖRÜNDE İŞE ALIM TEKNİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİLERİ

3.1 Araştırmanın Felsefesi

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının en nihai amacı çalışanların organizasyona sağladıkları katkıyı en yüksek değerine ulaştırmak diğer taraftan bu performansı sağlayan insan kaynağını elde tutmak ve geliştirmek için gerekli faaliyetleri hayata geçirmektir. Bu anlamda çalışanların insan kaynakları uygulamalarında ilk karşı karşıya oldukları yer şirketlerin işe alım birimlerinde görev yapan uzmanlarıdır. İşe alım sürecinde organizasyon için en yüksek katkıyı sağlayacak olan adayın seçilmesi aşaması olan mülakat aşamasında değerlendirici olarak orada bulunan kişinin objektif ve tarafsız bir değerlendirmede bulunması gerekmektedir.

3.1.1 Epistemolojik

Genelde işletmelerin başarıyı elde edebilmeleri için önemli bir unsur olarak insan kaynaklarının yer aldığı bilinmektedir. Gerek teknolojik yönden gerekse iletişimin yönünden en önemli unsurdur. İşletmelerinde hızlı şekilde dönüş yapabilmesi için insan kaynaklarına ihtiyaçları vardır.

3.1.2 Axiologiy

Araştırmanın felsefesi ise işe alımlardaki tekniklerin Türk tekstil sektörlerine göre performans yönünden olumlu sonuçlarını ele almaktır.

3.1.3 Ontoloji

Türk tekstilindeki işe alım sürecinin tekniklerinin fayda sağlayıp sağlamadıklarını, insan kaynaklarının da bu süreçte önem taşıyıp taşımadıklarını ele almayı amaçlamıştır.

3.2 Araştırmanın Yaklaşımı

İşe alım tekniklerinin performans üzerindeki etkilerini belirleme amacına sahip olan bu çalışmada, Türk tekstil sektörü özelinde değerlendirme yapılarak ilerleme kaydedilmiştir. Araştırmada işe alım süreçlerinde faydalanılan tekniklerin performans üzerinde farklı düzeyde etkisi olduğu yönündedir. Her bir işe alım tekniğinin işletme için getirilerinin performans özelinde farklılık göstereceği yaklaşımı ile araştırma gerçekleştirilecektir.

3.2.1 Tümdengelim

Araştırmanın yaklaşımı içeriğinde yer verilmesi gereken hususlardan bir tanesi de sektörel farklılıklar ile ilgilidir. Tekstil sektörü ile diğer sektörler arasındaki farklılıkların işe alım yöntemleri ve bu yöntemlerin kullanımının sonuçlarını da içerdiği yaklaşımı ile gerçekleştirilen bu araştırmada performans faktörü özelinde değerlendirme yapılacaktır. Böylece çalışmanın temel araştırma konusu olan Türk tekstil sektöründe kullanılan işe alım yöntemleri ve performansa etkilerine dair veriler ortaya konulacaktır.

3.2.2 Tümdenvarım

Faydalanılan işe alım tekniklerinin işletmeye olumlu yansımalarının olacağı düşüncesi, araştırmanın yaklaşımı içeriğinde yer alan bir başka husustur. İşe alım yöntemlerinin getireceği sonuçların anlaşılmasının uzun sürmesi, bu yaklaşımın önemini yansıtan bir konu olarak görünmektedir. Bu yaklaşıma göre işe alım tekniklerinin olumlu sonuç doğurmasının önemi ortaya çıkmakla birlikte aksi bir sonucun varlığının işletmeye vereceği zararın düzeyinin bilinmesi gerekmektedir.

3.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın verilerindeki en önemli unsur olarak görülen niteliksel açıdan olan veri toplama yöntemi arasında işletmelerin sahipleri ile olan görüşmeler baz alınmıştır. Bu verilerin toplanmasında ise 5 işletme sahibi ile görüşülmüş, işletme sahiplerinin düşünceleri de ele alınarak cevaplar hazırlanmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmacı tarafından yorumlar eklenmek suretiyle oluşturulmuştur.

Araştırma veri toplama aracındaki en önemli unsurlardan biri olan geçerlilik ve güvenilirlik sağlanması amacı ile yapılmış olan sorular araştırmacı tarafında kayıt altına alınarak not tutulmuştur. Bu çalışmada nitel araştırma modeli içinde yer alan Amaçlı Örneklem Yöntemlerinden biri olan ve yaygın olarak tercih edilen örneklem yöntemleri birçok durumda faydalı olduğu bilinmektedir. Böylece elde edilecek olan verilerin doğruluk ve geçerlilik düzeylerinin yüksek olması söz konusu olacaktır. Araştırmanın yöntemi içeriğince belirtilen hususlar, aynı zamanda araştırmanın önemini oluşturan faktörler arasında yer almaktadır.

3.4 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Yapılacak olan araştırma, İstanbul ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren 5 işletmeyi içermektedir. Bu işletmelerin sahipleri ile yapılacak görüşmelerde işe alım süreçlerinde kullanılan tekniklere dair bilgilendirme yapılacaktır. İşletmelerin en yetkili kişileri ile görüşmeler gerçekleştirilecek olması, ulaşılabilecek olan sonuçlar açısından büyük önem taşımaktadır. Böylece olası sınırlılıkların önüne geçilmesi mümkün olacak ve sonuçların geçerlilik düzeyi yüksek seyredecektir.

Araştırmada şirket sahiplerinin işe alım yöntemindeki hangi yöntemlerin önemli derecede rol oynadığı incelenecektir. Önemli unsurlardan biri de işletmelerde performans sağlanması ve verimin daha çok artacağı yönündedir. Bu konudaki yöneticilerin fikirleri olumlu yada olumsuz yöndeki düşünceleri ele alınacaktır



4 VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Verilerin analizi ve bulgular başlığı altında ilk olarak gerçekleştirilen görüşmelerde elde edilen bulgular paylaşılacaktır. Ardından ulaşılan bulguların ne anlam ifade ettiğini açıklamak için verilerin analizi başlığı altında değerlendirmelerde bulunulacaktır.

4.1 Bulgular

1-) Tekstil sektöründe yer alan bir işletme olarak işe alım sürecinde faydalandığınız teknikler nelerdir?

Tekstil sektöründe sorulan soruya genel olarak beş şirketin verdiği cevap mülakat sürecinin işe alımlarda en kritik nokta olduğu düşüncesinde olmalarıdır. Adayın ve şirketin birbirlerini tanınması, işin niteliği ve adayın söz konusu işe uygunluğu mülakat aşamasında belli olan hususlardır. Bu nedenle mülakatı yapan şirket yetkilisinin işe alım konusunda bazı yetkinliklere sahip olması, belli eğitimlerden geçmiş olması ve bazı etkilerin farkında olması oldukça önemlidir. Beş şirkette işe alım sürecinde mülakatla işe alma taraftarı olduğu düşüncesindedir.

2-) İşe alım yöntemi olarak mülakat yöntemini tercih etmeniz nedenleri nelerdir?

İşe Alım Yöntemi Olarak mülakat yöntemini tercih etmeniz nedenleri nelerdir sorusu, 5 işletmeye sorulduğunda beşinin verdiği cevap hemen hemen aynı olmuştur. Performansa etkisinin daha fazla olması için bu yöntemi tercih ettikleri görülmektedir.

Planlamada hem teoride hem de uygulamada birçok farklı şekilde tanımlanabilen bir kavramdır. İnsan kaynakları açısından bakıldığında ise insan kaynakları yönetiminin ilk aşamasının insan kaynakları planlaması olduğunu görürüz. İnsan kaynakları planlaması tanımlarının ortak olarak üzerinde durdukları konu, insan kaynağının planlanarak işletmelerde istihdam

yaratılması, bu sayede işgücü arz ve talebinin öngörülerek beklenen nitelikte personel istihdamı sağlanması gerektiği hususudur.

A kalite personel seçip işe alma konusunda bir harita üzerinde ilerlemek en makulüdür. Çünkü hem işi bileni, hem tecrübesi olanı bulabilmek çok güçtür. İşin ehli elemanı bulduğumuz zaman bu işimizin artmasına, gelirimizin çoğalmasına, müşteri memnuniyetine vs. bu gibi birçok konuda olumluluğu getireceğinden işe alımlarda mülakat tercih edilmelidir.

3-) Tekstil sektöründe işe alım süreci içerisinde diğer sektörlerden farklılık gösteren hususlar nelerdir?

İnsan kaynaklarına göre işe alım yönünden olan uygulamada ise genelde bütün sektörlerde uygulanmış olan ve şirkete alınacak olan adayın en başta şirketle tanışacağı ilk adımdır. Bu sektörün dış dünyaya açılması için 'insan' gücü çok önemlidir. İş ilanının verilmesiyle başlayan süreç belirli şartları sağlayan adayların mülakata çağrılmasıyla devam eder. Mülakat esnasında bu sektörde çalışmaya aday kişilerde günümüz teknolojisini kullanabilmesi ya da sektörle alakalı bir yabancı dil konuşabilmesi kişiye bir avantaj sağlar, buna ilaveten mevcut sorunlara çözüm önerisi bulma yetisi, etkili iletişim kurabilmesi veya son gelişmelere ayak uydurabilmesi adaylar arasında seçim yapılırken belirleyici rol oynayan faktörlerdir.

4-) İşletmenizin en doğru adayı bulmasında ve işletme bünyesinde kazandırmasında mülakatın rolü nedir?

Bir plan yapılırken geleceğe dair öngörüler de yapılmaktadır. Bu durum beraberinde geleceğe dair risk olasılıklarını da beraberinde getirir. Bunun için insan kaynağı planlanırken bu riskler göz ardı edilmemelidir. Oluşabilecek risk faktörlerine örnek verecek olursak piyasa ve rekabet koşulları, son teknolojik gelişimlere ayak uyduramama, yeni çıkan yasalar olabilir. Zaman zaman Ülkelerde ekonomik kriz meydana gelmesi çevresel risk faktörlerinden birine örnektir. Buna benzer olarak hemen hemen hayatımızın her yerine yayılmış olan teknolojideki değişimler de insan kaynakları açısından risk oluşturmaktadır. İnsan kaynağı planlaması yapılırken dikkat edilmesi gereken hususlardan birkaçı işletmenin bulunduğu piyasanın durumu, piyasadaki diğer rakipler, üretilen malın kalitesi ve maliyeti olarak sıralanabilir. Ani değişimler yaşayan

ekonomik ve teknolojik gelişmelerin yanı sıra hükümetler tarafından ortaya çıkarılan yeni yasalarda insan kaynakları planlamasını zorunlu kılar.

Mülakat yöntemiyle belli niteliklere sahip elemanlar seçilir. Niteliksel şartları sağlayamayan ve çalışma disiplinini bozabilecek kişiler işten uzak tutulur. Böylece işletmeler ticari kar sağlamış olur. İşletmeye en uygun aday seçilir bu da işletmeye kar sağlar. Veyahut ihtiyaç duyulan insan kaynağı gücü işletmenin içinden tedarik edilmeye çalışılır. Eğer uygunsa bazı elemanlar terfi ettirilir ya da mevcut pozisyonunda kalması sağlanır.

5-) Uyguladığınız işe alım tekniklerinin işletmenize olumlu yansımaları oluyor mu?

Bir bireyin bir olumlu niteliğine bakılarak diğer olumsuz özelliklerinin göz ardı edilmesi olarak tanımlanan hale etkisi bazı durumlarda tersine işlemektedir.

Yani bir adayın bir başarısızlığı göz önünde tutularak her işte başarısız gibi gösterilmesi olarak açıklanabilir.

Performans değerlendirme testleri ne kadar iyi optimize edilirse edilsin, hedef insan olduğu için tam anlamıyla yüzde yüz verim almak mümkün değildir.

6-) Faydalandığınız işe alım tekniklerinin çalışan performansına etkisi ne düzeydedir?

Adayın tek bir olumlu niteliğine veyahut ilk izlenimdeki hareketlerine göre değerlendirmek, adayın gerçek performansı hakkında tam bir bilgi sahibi olmamızı engelleyecektir. Bu durumda adayın performansının artırılması için gerekli yöntemler uygulanmayacak; adayı olduğundan daha başarılı gösterme durumu ortaya çıkacaktır. Mesela, bir adaydan ilk izlenimde olumlu bir görüntü alan yetkili adayın daha başarısız olduğu durumları göremeyecek ve adayı başarılı olarak değerlendirecektir. Hale veya boynuz etkisi olarak adlandırılan bu durumda başarı durumunun değerlendirildiği kriterler arasındaki fark anlaşılmayacaktır. Değerlendirme kriterlerinin birbirine yakın değerlendirilmesi değerlendiriciyi bu durumun içine itebilir.

7-) İŖe alım s¼recinde m¼lakat y¼ntemi kullanımının faydaları nelerdir?

Daha ¼nceden hazırlanmıŖ soruların bulunmadığı bu m¼lakat y¼nteminde, Ŗirket adına değerlendirmeyi yapan g¼revli adayın durumunu, g¼r¼Ŗlerini, beklentilerini b¼y¼k bir dikkatle dinler. Bu tarz m¼lakatlarda ¼nceden ayarlanmıŖ bir plan olmadığı i¼in g¼r¼Ŗmeler kapsayıcı ve uzun soluklu olabilir.

PlanlanmamıŖ m¼lakatlarda birden ¼ok adayın değerlendirilmesi durumunda her adaya farklı sorular sorulduğu ve farklı s¼reler tanındığı i¼in karŖılaŖtırma kriterlerine esas teŖkil eden bilgiler her adaydan eŖit miktarda alınamayabilir. Bunun sonucunda karar verme ve iŖe alma s¼recinde sıkıntılar yaŖanabilir.

Bu tarz m¼lakatlarda sorular ¼nceden hazırlandığı i¼in t¼m adaylara aynı sorular sorulur. Bu sorular vasıtasıyla herkes eŖit bir Ŗekilde değerlendirilir. B¼ylece iŖe alınacak aday belirlerken daha doğru ve daha g¼venli bir sistem oluŖturulmuŖ olunur. Belirli sorular olmaksızın yapılan m¼lakatlarda aday kendini daha rahat ve a¼ık bir Ŗekilde ifade edebilir, iŖe alan yetkili de adayı daha yakından tanıyabilir bu durumlar m¼lakat y¼nteminin faydalarını g¼stermektedir.

8-) T¼rk tekstil sekt¼r¼nde iŖe alım s¼recinde hangi teknikten daha fazla faydalanılıyor?

İŖe alım esnasında yapılabilecek hatalar maddi ve manevi zararlara yol a¼abilir, bunun ¼n¼ne ge¼ilebilmesi i¼inde iŖe alım organizasyonu esnasında m¼lakat olduk¼a ¼nemlidir. Birden fazla m¼lakat ¼eŖidi vardır, bu m¼lakat ¼eŖitlerinin ortak amacı organizasyona maksimum faydayı sağlayabilecek, ekiple uyum i¼erisinde ¼alıŖabilecek adayların belirlenmesidir. M¼lakat sırasında en az iki kiŖinin bulunduğu bir iletiŖim ortamı sağlanır. Adayların s¼ylediđi s¼zlerle birlikte, m¼lakat esnasındaki hal ve hareketleri, değerlendiricide uyandırdığı g¼ven de ¼ok ¼nemlidir. Bir olumlu nitelik ¼zerinden bir¼ok niteliğin olumlu gibi g¼r¼nd¼đu hale etkisi de bu esnada uyanabilir. M¼lakat sırasında adayın baskın bir niteliği diğer niteliklerini bastırarak değerlendirici de bir algı problemi oluŖturabilir. KiŖinin baskın niteliği g¼z ¼n¼nde tutularak diğer ¼zellikler de bu ¼er¼eve değerlendirilebilir.

¼rnek vermek gerekirse m¼lakata tabi tutulan adayın T¼rkiye'nin en ¼nemli ¼niversitelerinin birinden y¼ksek baŖarı puanıyla mezun olduğunu d¼Ŗ¼nelim. B¼yle bir durumda değerlendirici karŖısındaki adayı altyapı olarak sağlam,

entelektüel ve belli bir bilgi birikimine sahip olarak değerlendirmek isteyebilir. Değerlendirici diğer adayların normal bir okuldan mezun olması sebebiyle diğer üstün niteliklerini görmezden gelebilir.

Başka bir örnek olarak adayın mülakat sırasındaki hal ve hareketleri zeki olduğu görüntüsü olabilir ama bu durum etkili ve pratik biri olduğu anlamı taşımaz.

9-) Hangi işe alım tekniği, çalışan performansına ne düzeyde tesir ediyor?

Hale etkisi aday seçiminde ister istemez önemli bir yer tutar. Bu durumdan elden geldiği kadar kaçınılması şirkete maksimum düzeyde katkı sağlayabilecek adayın seçilmesinde önemli bir yer tutar. Bundan dolayı mülakatı yapacak uzmanlar yetiştirilirken bu hususları göz önünde bulundurabilecek şekilde yetiştirilmelidirler. Mülakatı yapacak uzman karşısındaki adayı tek bir özelliğinden ziyade etraflıca değerlendirmekte hassas olmalıdır. Yapılan değerlendirmeler objektif ve tarafsız olmalıdır.

10-) Türk tekstil sektöründe personel seçiminde en fazla dikkat ettiği kriter hangisidir?

Tüm sektörlerdeki işletmelerde en önemli faktör insan kaynağıdır. Başarı için öncelikle kişinin yapacağı işi tanımlamak, bu doğrultuda standartlarını belirlemek, buna uygun değerlendirmek gerekir. Standartlar oluşturulduktan sonra kişinin iş yapabilme derecesi belirlenir. Oluşturulan standartların üzerindeki kişiler başarılı sayılırken standartların altında kalan bireyler başarısız olarak nitelendirilir.

İnsan kaynakları organizasyonunun en önemli görevlerinden biri de performans değerlendirmedir. Bu değerlendirmeyle kişinin başarı seviyesi ve etkinliği ölçülür. Bu değerlendirme, değerlendiricinin daha önce oluşturduğu standartlar vasıtasıyla adayın performansının ölçüldüğü bir değerlendirmedir. Bu değerlendirme kişinin ahlaki yapısını, işteki başarısını, tutum ve davranışlarını ölçen genel bir değerlendirmedir.

11-) Türk tekstil sektöründe personel ihtiyacı daha çok hangi kaynaklardan karşılanmaktadır?

İşe alım organizasyonu adayın şirketle, şirketin adayla tanıştığı ilk süreçtir. Tekstil sektörünün dışarıya hızlı bir şekilde açılabilmesi ve diğer sektörlerle

rekabet edebilmesinde insan gücü çok önemli bir yere sahiptir. İş ilanı verilmesinin ardından adayların mülakata çağrılmasıyla süreç devam eder. Mülakat sırasında her sektörde olduğu gibi tekstil sektöründe de başvuran adayların teknolojik araç kullanabilme yeteneği, yabancı bir dil bilmesi, mevcut sorunlara çözüm getirebilmesi, iletişim yeteneğinin bulunması, ekip çalışmasına uyum sağlayabilmesi gibi özelliklerin sağlanması başvuran adaylara avantaj sağlar.

Belirlenen aday işe alındıktan sonra eğer tecrübesi yoksa, tecrübesi artırılmalı varsa da mevcut tecrübesi arttırılmalıdır. Fakat tecrübeli adayın işe alındıktan sonra oryantasyona tabi tutulması daha avantajlı olur.

Sektör dinamik bir yapıya sahip olduğu için adayın performansı sürekli takip edilmeli, yeni çıkan gelişmeler verilen eğitimlerle adaylara aktarılmalıdır. Sektörde emek faktörü önemli bir yer tuttuğu için çalışanların motivasyonu üst düzeyde tutulmalı ve gerekli ödüllendirme sistemleri kurulmalıdır.

12-) Mülakat yöntemini kullanırken zorluk yaşıyor musunuz?

Bu soruya bazı işletmeler evet cevabı verirken, bazıları da hayır cevabı vermiştir. Yaşanılan zorlukların temelinde ise iletişim problemleri yatmaktadır.

Herhangi bir problem yaşamadığını belirten işletmeler mülakat esnasında dinleyici kalıp adayı takip ettiklerini söylemişlerdir. Ama bu tarz mülakatlarda belirli bir plana sadık kalınmadığı için, görüşmeler uzun süreli ve kapsayıcı olabilmektedir. Mülakata tabi tutulan aday sık sık zor sorulara maruz kalmadığı için kendisini rahat bir şekilde ifade edebilmektedir.

13-) Kendi niteliklerinize sahip adayları işe alma yönünden tercih eder misiniz?

Performans planlaması demek çalışandan neler istendiğinin belirlenmesi demektir. İnsan kaynakları birimi adaydan olan beklentilerini açık bir şekilde dile getirir. Bunu takiben belirli hedeflere ulaşılabilmesi için adayların hangi kriterleri taşıyıp taşımadığı takip edilir. Sonrasında dönem dönem hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için kontrol edilir. Bu dönem gözden geçirme evresi olarak isimlendirilir. Hedefe ulaşma doğrultusunda verilen sürenin bitimiyle beraber adayın ortaya koyduğu performans ve beklenen performans karşılaştırılır. Ortaya çıkan farkın büyüklüğüne göre çalışanlar motive edilir

veya eksik yönlerinin kapatılması sağlanır. Yani bir nevi çalışana direktörlük yapılır. Sürenin bitimiyle ilgili karar verilir.

14-) Mülakat sırasında adaya iş ve işletme ile ilgili bilgi verir misiniz?

Performans değerlendirmesinde iki temel amaç vardır. Bunlardan ilki performans hakkında bilgi edinmektir. Elde edilen bilgi yönetim kararları uygulanırken önemli bir yer tutar. Disiplin, iş eğitimi, maaş artışı gibi konularda bu bilgiden yararlanılır. Herhangi bir organizasyona ait yönetim kadrosu performans değerlendirmesinden bağımsız olarak yönetim kararları veremez. Performans değerlendirmesi herhangi bir gruba haksızlık yapılmasını önleyen kanunlar çevresinde değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmenin ikinci amacı çalışanların iş analizi ve iş standartlarına göre performansının nerede olduğudur. Bu yöntem çalışanlara uygun bir şekilde uygulandığında verim artışı ve çalışan motivasyonu olumlu bir şekilde etkilenir. Çoğu insan bu pozitif geri beslemeden güç alır ve motivasyonu artar. Bu yöntem ayrıca çalışanların kariyerlerini ne yönde ilerlettiklerini takip etmede kolaylık sağlar.

Eğer işe standartlara uygun olmayan biri alınırsa bu kişiyle beraber diğer çalışanlarda da verim düşüklüğü ve moralsizlik kaçınılmaz olacaktır. Bu durumda bu kişinin işten çıkartılması kaçınılmazdır. İşe uygun personelin istihdam edilmesi iş verimini ve şirket gelirini arttıracaktır.

İnsan kaynağı iç kaynaklar ve dış kaynaklar olmak üzere iki kaynaktan temin edilir.

İnsan kaynakları planlanırken işletme içi kaynaklardan da faydalanılabilir. Terfi ve birim değişikliğiyle veyahut şirket içi ilanla iç kaynaktan tedarik yapılabilir. Eğer terfi olursa, terfi alan kişinin motivasyonu yükselir. Şirket içinden yapılan tedariklerde kişi zaten kurumun çalışma sistemine ve ekip arkadaşlarına önceden uyum sağladığı için adaptasyonda sıkıntı yaşamaz.

Dış kaynaklardan da tedarik yapılması söz konusudur. Bu durumda gazete ilanı verilmesi, internete ilan verilmesi, çalışan tedarik eden özel veya resmi kurumlar vasıtasıyla eleman ihtiyacı karşılanır. Dışarıdan eleman alımında da bazı avantajlar vardır. Ekibe yeni katılan bireyler kurumda yenilikçi bir hava yaratır. Yeni gelen bireyler beraberinde kuruma yenilikler getirir.

Müsait pozisyon için ilanların verilmesiyle uygun adaylar müracaat eder, belirli testlerden geçirildikten sonra en son maaş, mesai vb. konularda anlaşma ile işe alım süreci sona erer.

Diğer ülkelerde kullanılan ancak ülkemizde pek yaygın olmayan bir yöntemde sosyal medya aracılığıyla eleman alımıdır. Araştırmalara göre 2015 yılında ülkemizde gerçekleştirilen işe alımların %15'i sosyal medya vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Yine yapılan araştırmalarda sosyal medya platformları, iş bulma ajanslarına göre daha geniş bir kitleye hitap etmektedir. Sosyal medya üzerinden yapılan alımlarda maliyet daha düşük olmaktadır.

Değerlendirici mülakat sırasında adaydan daha önce çalıştığı kurumlarda gösterdiği performans hakkında bilgi almalıdır.

Eğer adayın iş tecrübesi yoksa yapmış olduğu stajlar, projeler veya başarı durumu göz önünde bulundurulabilir.

Değerlendirici aynı zamanda adayın iletişim becerilerini de değerlendirmelidir.

Adayın fiziksel görünümü, duygusal durumu, iletişim yeteneği mülakat sırasında gözlemlenebilir.

İşletmeye uygunluk organizasyonun uzun soluklu başarı elde edebilmesi için çok önemlidir mülakatta bu durumda göz önünde bulundurulmalıdır.

Değerlendirici ve aday mülakattan önce hazırlıklarını tamamlamış olmalıdırlar. Gerekirse başka şirketten uzman çağırılabilir.

Her iki mülakat tekniği bir arada kullanılabilir. Yapılandırılmış mülakatta adaylar daha doğru bir biçimde değerlendirilebilirken, diğer yöntemle adaylar arası objektif bir kıyas yapılamamaktadır.

Karar verme aşamasında adayların referanslarına bakılır. Böylelikle aday hakkında diğer kaynaklardan da bilgi toplanmış olur. Bu kısımda referans, özgeçmiş, adayın nitelikleri hakkında bilgi edinilebilir. Böylece aday hakkında nitel ve nicel bilgi toplanmış olur. Tüm bu aşamaların sonunda işe alım organizasyonu tarafından beğenilen kişiye iş teklifi yapılır eğer aday kabul ederse süreç tamamlanmış olur. Eğer kabul etmezse aynı teklif diğer adaylara götürülür.

Başarının gelmesi için öncelikle nitelikli eleman seçilmeli, iş standartları belirlenmeli, bu doğrultuda bir portre çizilmelidir. Standartları sağlayan kişi başarılı olarak değerlendirilirken, bu standartı yakalayamayan bireyler başarısız olarak değerlendirilir.

İşe alım organizasyonun en önemli görevlerinden biri de performans belirlemektir. Performansı belirlemede belirli standartlar kullanılır.

4.2 Verilerin Analizi

Türk tekstil sektöründe kullanılan işe alım tekniklerinin performans üzerindeki etkilerinin açıklanması amacıyla gerçekleştirilen mülakatlarda elde edilen veriler bu kısımda analiz edilecektir. Böylece ulaşılan verilerin ne anlama geldiği açıklanacaktır.

Tekstil sektöründe işe alım tekniklerinin performansa etkisini ölçmek amacıyla ilk olarak katılımcılara hangi işe alım tekniklerinden faydalandığı sorusu iletilmiştir. Bu soruya katılımcıların verdiği yanıtların benzer olduğu görülmektedir. Her bir işletmenin işe alım sürecinde mülakatlara mutlaka yer verilmesi gerektiği konusunda hem fikir oldukları görülmüştür. Adayın işe uygun olup olmadığının belirlenmesi açısından mülakat yönteminin varlığına ek olarak başka tekniklerin olabileceği, ancak mülakatların işe alımda bir anlamda ön koşul olduğu düşüncesi, araştırmaya katılan tüm işletmeler için geçerlidir.

Mülakat tekniğinin işe alım süreçlerinde mutlaka olması gerektiğini işaret eden yanıtların varlığı, işletme sahiplerinin işe alacakları birey ile bire bir görüşme gerçekleştirme isteklerinin sonucudur. Bunun yanı sıra adayın kendisini ifade etmesine olana tanınması da bu sonucun ortaya çıkmasında doğrudan etkili olmuştur.

Türk tekstil sektöründe işe alım tekniklerinin performansa etkisini ölçmeye yönelik olarak gerçekleştirilen görüşmelerdeki ilk soruya ilişkin dikkat çeken yanıtlardan bir tanesi de mülakatı gerçekleştiren kişiler üzerinedir. Mülakatı gerçekleştirilen kişilerde yüksek düzeyde yetkinlik, eğitilmiş olma, sürece dair farkındalık gibi niteliklerin arandığı, katılımcıların verdikleri yanıtlardan anlaşılmaktadır. Verilen yanıtlardan bu özelliklerin olmaması halinde elde

edilecek olan sonuçların etkinlik düzeyinin azalacağı çıkarımını yapmak mümkündür.

Özetle, “Tekstil sektöründe yer alan bir işletme olarak işe alım sürecinde faydalandığınız teknikler nelerdir?” sorusuna alınan yanıtlar, mülakat tekniğini ön plana çıkarmış durumdadır. Adaylar ile işletmenin birbirleri hakkında fikir sahibi olmasında mülakatın belirleyici olması, bu sonucun ortaya çıkmasındaki temel etken olarak görünmektedir. Bunun yanı sıra işin niteliği ile adayın işe uygun olup olmadığı konusunda mülakat tekniğinin soru işaretlerini ortadan kaldırıyor olması, tekstil işletmelerinde işe alım yöntemi olarak mülakat tekniğine başvurulmasının temel nedenleri arasında yer almaktadır. Katılan işletme sahiplerinin her birisi mülakat tekniğinden faydalanılması konusunda hemfikirdir.

Araştırmada ikinci olarak “İşe alım yöntemi olarak mülakat yöntemini tercih etmenizden nedenleri nelerdir?” sorusu yöneltmiştir. A firmasının vermiş olduğu cevap bu kapsamda ilk olarak araştırmanın temel konusu özelinde değerlendirme yapılması istenmiş ve performans faktörü özelinde yanıtlar talep edilmiştir. B firmasının vermiş olduğu cevap ise, diğer işe alım yöntemlerine oranla mülakatın performans düzeyi üzerindeki etkisinin yüksek olması nedeniyle tercih edildiğini göstermektedir. Ulaşılan bu sonuç araştırmaya katılan işletmelerin her birisi için geçerlidir. Nitekim konuyla ilgili alınan yanıtların hemen hemen hepsi, birbiri ile aynı içeriğe sahip görünmektedir.

C firmasının vermiş olduğu cevaba göre mülakat yönteminin tercih edilmesinin nedenlerine dair öne çıkan hususlardan bir tanesi de planlama olarak belirlenmiştir. Mülakat görüşmelerinde elde edilen sonuçlar aracılığıyla daha sağlıklı planlamalar yapılması nedeniyle, mülakat ve planlama ilişkisinin mülakat tekniğinin tercih edilmesinde etkili olduğu anlaşılmıştır. D firmasının vermiş olduğu cevap Günümüz koşullarında planlamanın işletmeler üzerindeki rollerinin düzeyi düşünüldüğünde mülakat ve planlama ile ilgili yanıtların önemi anlaşılmış olacaktır. Görüşmecilerin işletmelerin gelecek planlarını tasarlayan kişiler olması, bu sonucun elde edilmesinde belirleyici etkili olmuştur.

E firmasına göre işe alım süreçlerinde temel hedef A kalite çalışanları, işletme bünyesine kazandırmaktır. İşletmenin hedeflerine katkıda bulunacak çalışanların seçilmesi ile birlikte rakiplerle mücadele etmede işletmenin eli güçleneceği için bu hedefi gerçekleştirecek işe alım tekniklerinden faydalanılması şarttır. Bu durumun bilincinde olan işletmeler, birden fazla işe alım yöntemini kullanma seçeneğini de göz önüne almaktadırlar. Görüşmeciler, hem işi iyi bilen hem de tecrübesi yüksek bireyleri işletmeye kazandırmanın güç olduğunu ifade etmişler ve bu noktada hata yapmamak adına mülakat tekniğinden faydalanmak durumunda olduklarını söylemişlerdir.

- Mülakat tekniğinin seçilmesinin nedenleri sorusuna yönelik öne çıkan yanıtlar;
- İşin ehli kişileri bulma,
- Yapılan işlerin sayısının artmasına katkıda bulunma,
- Gelirlerin artması fırsatı sunma,
- Müşteri memnuniyetini sağlama,
- Planlamaya katkıda bulunarak geleceğe yönelik belirsizlikleri ortadan kaldırma,
- Tecrübe düzeyi yüksek kişileri işletmenin bünyesine kazandırma şeklinde sıralanmaktadır.

Sonuç olarak işletmelerin neden mülakat yöntemini tercih ettiği sorusuna verilen yanıtlar, mülakatın faydalı niteliklerini ön plana çıkarmıştır. Bireysel ve örgütsel performansa olan etkiler, mülakat yönteminin tercih edilmesindeki nedenler arasında öne çıkan hususlar olarak görünmektedir. İş iyi bilen ve tecrübeli çalışanların temin edilmesini sağlaması, mülakat tekniğinin seçilmesindeki bir başka etkidir.

Gerçekleştirilen görüşmelerde üçüncü olarak “Tekstil sektöründe işe alım süreci içerisinde diğer sektörlerden farklılık gösteren hususlar nelerdir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Bu soruya yanıt aranırken hedeflenenler arasında diğer sektörler ile tekstil sektörü arasındaki benzer ve farklı yönleri ortaya koymak yer almaktadır.

A firması günümüz koşullarında hemen hemen her sektör için geçerli olan yüksek rekabet, tekstil sektöründe de etkisini göstermektedir. İşe alım

tekniklerinde mülakattan faydalanılmasının tekstil sektörü özelinde yanıtlanmasında rekabet unsuru ön plana çıkmış olmakla birlikte bu husus tüm sektörler için geçerli olduğu için ayırt edici bir yapıda değildir. Ancak yapılan görüşmelerde tekstil sektöründeki rekabete sürekli vurgu yapılması nedeniyle ayırt edici olmasa da bu hususun açıklanması uygun görülmüştür.

B firması sektörün dışa açılımı, işe alım süreçlerinde faydalanılan teknikler üzerinde etkisini göstermiştir. Nitekim araştırmada elde edilen yanıtlar, mülakat tekniğinin tekstil sektöründe kullanılmasında çalışanların ihracat ve ithalat işlemleri ile ilgili süreçlerde yeterli olup olmadığını içermektedir. C firması tekstil sektöründe işe alım tekniği olarak mülakat yönteminin tercih edilme nedenleri arasında sayılabileceği için diğer sektörlerden farklılık gösteren hususlar kapsamında yer almaktadır.

İşe alım sürecinde mülakatın seçilmesinin diğer sektörler ve tekstil sektörü için farklılık gösterdiği hususlar aşağıdaki gibidir:

- Teknolojiye hakim olmak,
- Yabancı dil bilmek,
- Problem çözebilmek,
- İletişim becerisine sahip olmak,
- Yeniliklere açık olmak şeklindedir.

D firmasına göre yapılan mülakat görüşmelerinde tekstil sektörü çalışanlarının temininde farklı içeriğe sahip konular, sıralandığı gibidir. Tekstil sektöründe işe alım sürecinde diğer sektörlerden farklılık gösteren hususlar, uygulama ya da nitelikten ziyade gerekliliklerin düzeyi ile ilgili olarak belirlenmiştir. Yukarıda sayılan hususların her birisinin işe alım sürecinde birçok sektör için geçerli olması, bu sonucu doğrulamaktadır.

E firmasına göre tekstil sektörü ve diğer sektörler arasındaki farklı hususların incelenmesi sonrasında ulaşılan sonuçlardan hareketle farklılıkların ihtiyaçlar özelinde değil ihtiyaçların düzeyi özelinde olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada tekstil sektörünün yurtdışına açılma hızı düşünüldüğünde temel ayırt edici noktanın bu olduğu değerlendirilebilir.

Görüşmeye katılan işletme sahiplerine dördüncü olarak “İşletmenizin en doğru adayı bulmasında ve işletme bünyesinde kazandırmasında mülakatın rolü

nedir?” sorusu sorulmuştur. Böylece işletmelerin doğru adayı bulmalarında mülakattan faydalanma düzeylerinin belirlenmesi, dolayısıyla mülakat tekniğinin başarı düzeyinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

A firmasına göre işletmeler, işe alım süreçlerinde seçim yaparken birçok belirsizlik etrafında karar vermek durumundadır. Mülakat tekniği, belirsizliklerin önüne geçmede yardımcı rol üstlenmektedir. İşletmenin en doğru adayı seçmesi süresinde mülakatın belirsizlikleri ortadan kaldırması, doğru karar verme olasılığını artıracaktır. Görüşmeciler, mülakat tekniğinden faydalanmalarında belirsizliklerin minimize edilmesindeki katkılarının önemine değinmişlerdir. İç ve dış çevrede yer alan belirsizlikleri kapsıyor olması, bu konunun önemini artıran bir husustur.

B firmasına göre birebir iletişim olanağının olması, mülakat tekniğinin ayırt edici niteliğidir ve işe alım süreçlerinde bu tekniğin kullanılmasının temel nedeni de budur. Özellikle mülakat tekniğinin adayların anlık tepkilerini ölçme olanağı tanıyor olması, tekniğin tercih edilmesinde etkisini göstermektedir. İşletmenin en doğru adayı bulması ve işletmeye kazandırması konusunda mülakat tekniğinin tepki ölçme niteliğinin belirleyici olduğunu gösteren yanıtlar alınmıştır. Mülakat yapan kişilerin adayın yeteneğini test etmek için bu gibi girişimlerde bulunması ile sıkça karşılaşılmaktadır.

C firmasına göre yapılan görüşmelerde mülakat tekniğinin işletmeler için en doğru adayı bulma ve işletmeye kazandırmadaki rolünü en iyi açıklayan ifadeler şu şekildedir: “Mülakat, vasıflı çalışanları tespit eder ve işe alır. Vasıfsız ve çalışmayı olumsuz etkilemesi olası kişileri sistemden uzak tutar. Bu nedenle işletmeye kar sağlar”. Görüldüğü üzere mülakat tekniği, yeteneği olan çalışanları belirlemekle birlikte yetenek bakımından yetersiz kalan çalışanları eleme konusunda da rol oynamaktadır.

D firmasına göre ihtiyaç duyulan pozisyon için en uygun personeli işe almaya katkı sağlaması, mülakatın en doğru adayı bulmadaki rolü içeriğinde yer alan bir başka husustur. İşe alım süreçlerinde verilen kararların doğru ya da yanlış olduğunun anlaşılmasının uzun sürmesi, mülakat tekniğinin bu katkısının önemini artırmaktadır. Nitekim araştırmaya katılan işletme sahipleri işe alım

süreçlerinde alınan kararların içerdiği riskler arasında verilen kararın doğru ya da yanlış olduğunun anlaşılma süresini ön plana çıkarmışlardır.

E firmasına göre işletmenin en doğru adayı bulması ve işletmeye kazandırmasında mülakatın rolünü açıklamaya yönelik elde edilen veriler, mülakatın vasıfsız çalışanları elemek suretiyle katkısını göstermiştir. Tecrübe düzeyinin tespit edilmesi konusunda çok düşük hata oranının olması mülakat tekniğinin doğru aday tespitine sağladığı katkılar arasında yer almaktadır. Yine görüşmelerin görüşmeci bireyin kontrolünde gerçekleşmesi ve bunun adayın tepkilerini ölçmeye olanak tanınması, işe alım süreçlerinde en doğru adayın seçiminde mülakatın rollerini açıklamaktadır.

Görüşmecilere sorulan beşinci soru “Uyguladığınız işe alım tekniklerinin işletmenize olumlu yansımaları oluyor mu?” biçimindedir. Bu soruya karşılık elde edilen yanıtlar, mülakat tekniğinin olumlu yansımaları olduğunu göstermektedir. Performans açısından yeterli görülen bireylerin alınmasına olanak tanınması, mülakat tekniğinin en çok öne çıkan faydası olarak görünmektedir. Ayrıca çalışmanın araştırma konusu ile olan ilişkisi, bu hususu önemli hale getirmektedir.

A firmasına göre iş başarısının ölçülmesine olanak tanınması, mülakat tekniğinin olumlu yansımalarından birisi olarak tespit edilmiştir. B firmasına göre Görüşülen işletme sahiplerinin verdikleri yanıtlar, başvuru yapan adayların en çok bu niteliğine dikkat edildiğini göstermektedir. Ayrıca iş başarısının performans ile olan ilişkisi, ulaşılan bu sonucu daha değerli kılan bir faktör olarak tespit edilmiştir.

C firmasına göre Mülakat tekniğinin olumlu yansımaları olup olmadığı sorusuna verilen yanıtlar, mülakatın olumlu yönlerinin varlığını ön plana çıkarmıştır. D firmasına göre ise görüşülen işletme sahipleri, mülakat tekniğini tercih etmelerinde adayla birebir olarak iletişim halinde olmanın önemine dikkat çekmişlerdir. E firmasına göre bu gibi yansımalar nedeniyle mülakat tekniğinin tercih edilme sıklığının artmasına yönelik beklentilerden söz edilmesi mümkündür.

Firmasına göre İşe alım süreçlerinde mülakat dışında faydalanılan tekniklerle ilgili değerlendirme yapılması adına “Faydalandığınız işe alım tekniklerinin

çalışan performansına etkisi ne düzeydedir?” şeklinde bir soru iletilmiştir. A firmasına göre Referans görüşmelerinin katkı sağladığını gösteren yanıtlar, işletme içerisinde çalışan bireylerin çevrelerindeki kişilere referans olmalarının önemini göstermiştir. B firmasına göre bu durum referans görüşmelerinin performans üzerinde olumlu etkileri olduğu anlamına gelmektedir.

C firmasına göre performansla olan etki açısından yapılan değerlendirmelerde kesin yargılara varmak hiç de kolay değildir. Bunun nedeni, bir sonuca varmak için uzun bir süre geçmesinin gerekmesidir. D firmasına göre yapılan değerlendirmelerin hata riskinin yüksek olduğunu ifade eden görüşmeciler, diğer işe alım tekniklerinin performans üzerindeki etkilerini açıklama konusunda temkinli yanıtlar vermeyi tercih etmişlerdir. E firması ise net bir cevap vermemiştir.

Görüşmelerdeki yedinci soru “İşe alım sürecinde mülakat yöntemi kullanımının faydaları nelerdir?” şeklindedir. Mülakat yönteminin faydalarının başında işletmeciler, sınırların dışına çıkılmasının mümkün olması yanıtını vermişlerdir. Öyle ki mülakatlarda adayın verdiği/vereceği yanıtla göre görüşmenin yönlendirilmesi söz konusu olacağı için farklı yeteneklerin keşfedilmesi mümkün olacaktır.

A firmasına göre birebir iletişim, mülakat tekniğinin işe alım süreçlerinde kullanılmasının en temel faydaları arasında yer almaktadır ve bu husus çalışmanın daha önceki kısımlarında birçok kez vurgulanmıştır. Bunun dışında mülakat tekniğinin faydaları arasında;

- Adayın kendisini ifade etmesine izin vermesi,
- Karşılıklı konuşma olanaklarının bulunması,
- Geniş kapsamlı görüşmeler olması,
- Geçerlilik ve güvenilirliğin yüksek olması,
- Adayın işi yapıp yapamayacağını kesin olarak belirlemesi,
- Adayın işi gerçekten isteyip istemediğini göstermesi,
- Adayın diğer adaylara göre başarı şansı için fikir vermesi şeklinde sıralanmaktadır.

B firmasına göre mülakatın faydalarının neler olduğu sorusuna yönelik ön plana çıkarılan birçok fayda bulunmaktadır. C firmasına göre alınan yanıtların işaret

ettiği faydaları önemli kılan husus, farklı içeriğe sahip süreçlerde faydaların bulunmasıdır. Ayrıca çalışmadaki temel araştırma konusu olan performans ile ilgili olan sonuçlara ulaşılmış olması, yanıtları ve ulaşılan sonuçları önemli kılan bir diğer husustur. D ve E firması bu konuda net bir cevap vermemiştir.

Türk tekstil sektörü özelinde gerçekleştirilen araştırmada “Türk tekstil sektöründe işe alım sürecinde hangi teknikten daha fazla faydalanılıyor?” sorusu iletilmiştir ve bu soru mülakatın sekizinci sorusudur. A firmasına göre Türk tekstil sektörünün işe alım süreçlerinde en çok mülakat tekniğinden faydalandığını ortaya koymuştur. B firmasına göre yanlış işe alma kararlarının önüne geçilebilmesi için mülakat tekniğinin Türk tekstil sektörü tarafından yoğun bir şekilde tercih edildiği, işletme sahiplerinin yanıtları aracılığıyla ulaşılan bir sonuçtur.

C firmasına göre tekstil sektörünün yapısı gereği mülakatlara katılan adayların hal ve hareketlerinin incelenmesi oldukça önemli olduğu için yoğun bir şekilde tercih edildiği ifade edilmektedir. D firmasına göre adayların Türk tekstil sektörüne sağlayacakları uyum ve gösterecekleri performansın etkinlik ve pratiklik seviyesi gibi temel konularda mülakat tekniğinin sunduğu veriler vasıtasıyla belirlenecektir. E firmasına göre mülakat tekniğinin neden Türk tekstil sektöründe daha fazla kullanıldığı sorusuna yanıt niteliği taşımaktadır.

Mülakat görüşmesinin içeriğindeki dokuzuncu soru “Hangi işe alım tekniği, çalışan performansına ne düzeyde tesir ediyor?” şeklindedir. A firmasına göre görüşmelere katılan işletme sahiplerinin işe alım süreçlerinde tercih ettikleri tekniğin mülakat olması sebebiyle bu soruya verilen yanıtlar da mülakat tekniği özelinde olmuştur. B firmasına göre katılımcılar, mülakat tekniğinin çalışan performansına olumlu yönde tesir ettiğini söylemişlerdir. E firmasına göre adayın işe başvurması öncesinde adaylarla yaptıkları mülakatlar aracılığıyla olduğunu ifade eden işletme sahipleri, mülakatı tercih etme nedenleri arasından bu hususu öne çıkarmışlardır. C ve D firmaları net cevap vermemiştir.

Türk tekstil sektöründe yer alan işletmelerin işe alım süreçlerindeki faaliyetlerini incelemek adına “Türk tekstil sektöründe personel seçiminde en fazla dikkat ettiği kriter hangisidir?” şeklinde bir soru sorulmuştur. Bu soruya

karşılık elde edilen yanıtlar, tecrübe ve yetenek faktörlerini ön plana çıkarmış görünmektedir.

A firmasına göre Türk tekstil sektöründe personel seçerken en çok hangi kritere dikkat ettikleri konusunda tecrübeyi ön plana çıkarırken işin ehli olan bireylere olan ihtiyaçlarını gerekçe göstermişlerdir. B firmasına göre tecrübe faktörünün işletmeler için kadroda istikrarı sağlamanın yanında iş tanımı yapma ve standart belirlemede faydalı olması beklenmektedir. C firmasına göre Türk tekstil sektöründe seçim yapılırken tecrübenin ön planda olduğu görülmüştür. Ayrıca tecrübe kriteri, diğer birçok sektör için de işe alım süreçlerinde önemli bir tercih kriteri olarak bilinmektedir.

D firmasına göre yetenek kriteri, adayların ihtiyaç duyulan pozisyona ne düzeyde uygun olduğunu belirlemektedir ve bu nedenle işe alım süreçlerinde faydalanılan kriterler arasında olması şarttır. E firmasına göre Türk tekstil sektörü için de bu durum geçerli olduğu için katılımcılar işe alım süreçlerinde yetenek faktörünün odak noktasında yer aldığını işaret eden yanıtlar vermişlerdir. Tecrübe ve yetenek faktörlerinin çalışanların performansları ile olan ilişkisi düşünüldüğünde, Türk tekstil sektöründe işe alım kararları verilirken performans faktörünün göz önünde bulundurulmasının kaçınılmaz olduğu anlaşılmaktadır.

“Türk tekstil sektöründe personel ihtiyacı daha çok hangi kaynaklardan karşılanmaktadır?” sorusuna verilen yanıtlar, işletmelerin iç kaynaklar ile dış kaynaklardan faydalanma düzeylerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir. A ve B firmasına göre terfi, iç transfer gibi iç kaynak kullanımı ile personel temininin yanı sıra işletme dışından personel temin edilmesi anlamına gelen dış kaynak kullanımının varlığını göstermiştir.

C firmasına göre her bir işletme, farklı niteliklere sahip olduğu gibi kaynak bakımından farklılıklara sahiptir. D firmasına göre kaynakların farklı düzeyde olması, personel ihtiyacının temininde iç ve dış kaynak kullanımı ile ilgili birbirinden farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olmuştur. E firmasına göre işletmeden işletmeye göre değişen bir sonuç olması sebebiyle doğrudan Türk tekstil sektörü ile ilişkilendirilmekten uzaktır.

Yapılan görüşmelerde işletme sahiplerine “Mülakat yöntemi kullanırken zorluk yaşıyor musunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen yanıtlar mülakat yöntemi uygulamada herhangi bir zorlukla karşılaşmadığını göstermektedir. A, B, C, D, E firmalarının hepsi aynı fikirde olarak işe alım sürecinde mülakat yönteminin tercih edilmesinde mülakat tekniğinin uygulanmasının kolay olmasının etkili olması, bu yanıtlara paralel elde edilen bir sonuç olarak görünmektedir.

“Kendi niteliklerinize sahip adayları işe alma yönünden tercih eder misiniz?” sorusuna işletme sahiplerinin verdikleri yanıtlar değişkenlik göstermektedir. A, B, C, D, E firmalarının verilen yanıtların bulunduğu ortak nokta ise bu karara varılmasında belirleyici olanın o anki koşullar olduğudur. Koşullara göre farklılık gösteren bir yapıda olması, bu soruya verilen yanıtların geçerliliğini azaltmaktadır. Ancak araştırmaya katılan bireylerin işletmenin sahipleri oldukları düşünüldüğünde kendi niteliklerine sahip olan adaylardan ziyade daha farklı nitelikleri ön plana çıkan adayları tercih etmelerine yönelik beklentilerden söz edilmesi mümkün olacaktır.

Mülakatın on dördüncü ve son sorusu ise “Mülakat sırasında adaya iş ve işletme ile ilgili bilgi verir misiniz?” şeklindedir. A firmasına göre işletme sahipleri, mülakat esnasında adaylara hem iş hem de işletme ile bilgi verdiklerini söylemişlerdir. Adayların işe uygunluklarının belirlenmesi adına bunun bir gereklilik olduğu, verilen yanıtların ortak noktasını oluşturmaktadır.

B firmasına göre adaylara işle ilgili bilgi sunarken herhangi bir sınır koymayan işletme sahipleri, işletme ile ilgili bilgi sunarken ise daha temkinli davranmaktadırlar. İhtiyaç duyulan pozisyon için başvuru yapan bir adaya sadece yapacağı işle bağlantılı olacak şekilde işletme ile bilgi verilmektedir. İşletme sahiplerinin verdikleri yanıtlar, işletmeyle ilgili bilginin işe alım kararının sonrasında verilmeye başladığını göstermektedir.

C firmasına göre işe alım sürecinde mülakat görüşmeleri yapılırken aday konumundaki kişiye işletmeyle ilgili bilgi verilirken göz önünde bulundurulan faktör, adayın işe ne düzeyde uygun olduğunu belirlemektir. Bu amaç etrafında çaba gösterilirken adayın yeteneğini belirlemek adına işletme ile ilgili bir takım

bilgiler sunuluyor olsa da işletme sahiplerinin verdikleri yanıtlar bu noktada çok derine inilmediğini göstermektedir.

D ve E firmasına göre Türk tekstil sektöründe işe alım teknikleri ve performansla ilişkisini tespit etmek amacıyla yapılan görüşmelerde ön plana çıkan işe alım tekniği mülakat tekniği olmuştur. Gerek sektöre bağlı gereklilikler gerekse işletme sahiplerinin belirlediği kriterler, mülakat tekniğinin diğer tekniklerin önüne geçmesinde doğrudan etkili olmuştur. Başvuru yapan bireylerin yeteneklerinin ve tecrübelerinin belirlenmesine olan katkısı, Türk tekstil sektöründe işe alım süreçlerinde mülakat tekniğinin tercih edilmesinde etkisi daha fazla olan hususlar olarak tespit edilmiştir.

Sonuç olarak Türk tekstil sektöründe işe alım yöntemlerinden mülakat, en yoğun şekilde kullanılan yöntem olarak tespit edilmiştir. Mülakatın ihtiyaç duyulan pozisyona personel temin edilmesinde iletişim unsurunu ön plana çıkararak etkili olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra mülakat tekniği, çalışmanın araştırma konuları arasında yer alan performans üzerinde doğrudan etkisi olması sebebiyle tercih edilmektedir.



5 SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1 Sonuç

Bu çalışma, tekstil sektöründe faydalanılan işe alım yöntemlerinin çalışanların performansına etkilerini araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma ile birlikte ulaşılan sonuçlar, işe alım süreçlerinde faydalanılan yöntemlerin performans üzerinde doğrudan etkisi olduğunu göstermiştir. Sonuç ve öneriler kısmında çalışmanın ulaştığı sonuçların yanı sıra işe alım sürecindeki yöntemlere dair tavsiyelere yer verilecektir.

20. yüzyılda dünyada yaşanan gelişmelerle birlikte örgütler için arka planda olan insanın en değerli varlık olduğu anlaşılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışına göre örgütün odak noktasında insan kaynağı yer almaktadır ve insan tüketilecek bir unsur değil geliştirilmesi gereken bir değer olarak ele alınmaktadır. Böylece insanı maliyet unsuru olarak ele alan örgütler insan kaynakları yönetimi vasıtasıyla yer aldıkları süreçlerde insan odaklı yaklaşımları benimsemeye başlamışlardır.

İnsan kaynakları yönetiminin başarıya ulaşmasında sahip olduğu fonksiyonların etkisi bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimini başarıya yönlendiren fonksiyonların planlama, performans ölçme, örgütleme, yürütme, denetim, eğitim, geliştirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve işe alım şeklinde sıralandığı sonucuna varılmıştır. Her birisi başlı başına bir araştırma konusu olan bu fonksiyonlardan işe alım fonksiyonu çalışmada ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmiştir.

Personel temini ya da çalışmadaki kullanımı ile işe alım süreci, işletmelerin kurmak istedikleri kadroyu tamamlamaları ya da genişletmeleri gibi süreçlerde faydalandıkları insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biridir. İşe alım süreci, bir işletmenin kadro kurmak için yürütülen girişimlerin tamamını içermektedir.

Günümüzde işletmeler, rekabet edebilmek için nitelikli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır ve bu ihtiyaç sürekli olarak değişiklik gösterebilir. Rakiplere ve yer alınan piyasaya uyum sağlamak adına nitelikli çalışanlara duyulan gereksinimin dinamik yapısı, işe alım sürecinin daha sık karşılaşılan bir yapıda olması sonucunu doğurmaktadır. Nitekim bu hususun işe alım fonksiyonunun önemini artıran faktörler arasında yer aldığı sonucuna varılmıştır.

Küreselleşen dünyada işletmelerin başarısının belirleyicisinin nitelikli insan kaynağının olması ve bunun sağlanmasının işe alım süreci aracılığıyla olması, kurumlar için işe alım sürecinin gerekliliğini oluşturmaktadır. Çalışmada ulaşılan sonuçlar, işletmelerin bu konuda yetersiz kalması halinde rekabet edebilme gücünü kaybedeceğini göstermiştir. Rekabet piyasasında var olabilmek ve işletmeyi daha iyi konuma taşımak için işe alıma ihtiyaç duyulduğu da bu sonuca paralel olarak anlaşılmaktadır.

İşe alım sürecine ilişkin yapılan incelemeler, sürecin birçok aşamanın etkisinde şekillendiğini göstermiştir. Literatürde işe alım sürecinin aşamalarının farklı sayıda ele alındığını işaret eden çalışmaların bulunduğu görülmüştür. Çalışmada işe alım sürecinin;

- İşgören ihtiyacının oluşması,
- Aday bulma ve öngörüleme,
- Aday başvurularını kabul etme,
- Adayları değerlendirme,
- İşe alım kararı verme,
- İşe yerleştirme aşamalarından oluştuğu anlaşılmıştır.

Süreç olarak işe alımın incelenmesi ile birlikte her bir aşamanın kendine has nitelikleri ve kararları içerdiği tespit edilmiştir. Bu durum, işe alım sürecinin her aşamasının farklı düzeyde önem ifade ettiği sonucunu beraberinde getirmiştir. Yine herhangi bir aşamada yapılacak olan hatanın tüm aşamaları etkilediği de bu kapsamdaki önemli sonuçlardan bir tanesidir.

Personel temin ederken faydalanılan teknikler açısından inceleme yapıldığında psikoteknik testler, mülakat ve referans araştırması teknikleri ön plana çıkmıştır. Bu üç teknik arasından ise mülakat tekniğinin dikkat çektiği

görölmüş, işletmelerin çalışanları seçerken çoğunlukla mülakat görüşmelerine yer verdikleri sonucuna ulaşımıştır.

Çalışmanın temel araştırma konusu olan işe alım teknikleri ve performans ilişkisi açısından değerlendirme yapılacak olduğunda kaçınılmaz bir etkileşimin olduğu görölmektedir. İşe alım süreçlerinde kullanılan teknikler ile performans ilişkisinin bireysel boyutunun yanı sıra örgütsel boyutunun olması, çalışmanı önemli sonuçları arasında yer almaktadır.

İşe alım sürecinde faydalanılan tekniklerin her birisi, işletmenin hedeflerine uygun nitelikte çalışan temin etmek istemektedir. Bir işletme için uygun çalışan, yetenekli ve yüksek performans gösteren çalışandır. Böyle bir durumun varlığı işe alım sürecindeki tekniklerin performans ile ilişkisini oluşturmaktadır ve her bir işe alım tekniğı için geçerli olmasının en temel nedeni de budur.

Performans ve işe alım teknikleri ilişkisi araştırılırken işe alım tekniklerinin her birisinin farklı düzeyde geçerliliğı olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu kapsamda işe alım tekniklerinin üst düzey, orta düzey ve alt düzey olacak şekilde sınıflandırıldığı görölmüştür.

İşletmelerin işe alım süreçlerinde kullandıkları tekniklerin performansa ilişkisini somut bir şekilde ortaya koymak adına beş farklı işletme sahibi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Türk tekstil sektöründe yapılan araştırmada işletmelerin en çok mülakat tekniğinden faydalandıkları sonucuna varılmıştır. Mülakatın tercih edilme nedeni olarak ise çalışanların göstermeleri muhtemel performansa dair fikir vermesi ön plana çıkmıştır. Yine çalışanların kendilerini ifade etmelerine olanak tanıyor olması, mülakat tekniğinin tercih edilme nedenlerinden birisi olarak ortaya çıkmıştır.

Mülakat, işletmelerin işe alım süreçlerinde tek başına faydalanmasa dahi yer vermeyi hedefledikleri bir teknik olarak tespit edilmiştir. Değerlendirici konumundaki kişilerin adaylarla birebir iletişim kurma istekleri, işe alım tekniğı olarak mülakatın kullanılma sıklığını etkileyen temel unsurdur. Mülakatın kullanılması ile birlikte hatalı seçim yapma oranının düşeceği düşüncesi de bu sonuçla doğrudan ilişkilidir. Mülakatın neden tercih edildiğı sorusunda performansın yanında tecrübe unsuru etkili olmuştur.

Tekstil sektöründe işe alım sürecinde kullanılan tekniklerin ayırt edici özelliklerinin neler olduğu sorusuna alınan yanıtlar teknolojiye hakim olma, yabancı dil bilme, problem çözüme, iletişim becerisine sahip olma, yeniliklere açık olma gibi süreçlere katkının etkisini işaret etmektedir. Tekstil sektöründe işe alım sürecinin diğer sektörlerden çok fazla ayrılmadığı bu veriler aracılığıyla belirlenmiştir.

İşletmelerin en doğru adayı bulmalarında hangi işe alım tekniğinin etkili olduğu konusunda alınan yanıtlar mülakat tekniğini ön plana çıkarmıştır. Belirsizliklerin önüne geçmedeki katkısı, mülakatın tercih edilmesindeki önemli etkenlerden biri olarak gösterilmiştir. Bu duruma paralel olarak tekstil sektöründe işe alım tekniklerinin olumlu yansımaları olup olmadığı sorusuna olumlu yansımaların olduğu yönündeki yanıtların bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Türk tekstil sektöründe faydalanılan işe alım tekniklerinin performansa etkisini ölçmeye yönelik yapılan araştırmalarda performans düzeyine olumlu etkilerin var olduğu görülmüştür. Bu sonuca paralel olarak mülakatın faydaları ile ilgili veriler elde edilmiştir. Türk tekstil sektöründe mülakatın sağladığı temel faydalar;

- Adaya kendini açıklama şansı vermesi,
- Karşılık iletişim için uygun olması,
- Geniş görüşmeler olması,
- Geçerlilik niteliği,
- Güvenilirliğin yüksekliği,
- Kesin kanılara varmaya yardımcı olması,
- Adayın işi istemediğini anlama,
- Adaylar arasında kıyas şansı tanınması ve
- Performansa ilişkin fikir edinmeyi mümkün kılması gibi faydaları içermektedir.

İşe alım süreçlerinde Türk tekstil sektöründe en çok mülakat tekniğinin kullanıldığı sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç doğrudan yukarıda sıralanan faydalar ile ilişkilidir. Sektörel özellikler sebebiyle Türk tekstil sektöründe

mülakattan faydalandığı, adayların görüşmelerdeki hal ve hareketlerinin önemli bir kriter olduğu sonucuna varılmıştır.

Hangi işe alım tekniğinin çalışan performansı üzerinde daha fazla etkili olduğu konusunda yine mülakat tekniği öne çıkmıştır. İşletme sahipleri, mülakat tekniğini tercih etmelerinin temel nedeni olarak da performansa olan etkilerin belirleyici olduğunu söylemişlerdir.

Türk tekstil sektöründe işe alım süreçlerinin en çok dikkat edilen kriterlerin neler olduğu konusunda yetenek ve tecrübenin odak noktasında yer aldığı anlaşılmıştır. İşe alım kararı verirken adayın sahip olduğu becerilerin yanı sıra deneyim faktörünün etkili olması, tekstil sektörünün yapısına dair fikir vermektedir. Bu iki unsurun işletmelerin süreklilik sağlamasına katkıda buldukları sonucuna varılmıştır.

Faydalanılan kaynak türleri özelindeki incelemelerin sonuçları, iç ve dış kaynaklardan faydalanılma oranlarının birbirine yakın olduğunu göstermiştir. İşe alım süreçlerinin yanı sıra terfi ve iç transfer gibi uygulamaların iç ve dış kaynak kullanımındaki en yoğun teknikler olduğu, çalışmanın sonuçlarından bir diğeridir.

İşe alım sürecinde adaylara işletme ile ilgili bilgilerin ne düzeyde verildiğinin incelenmesi ile birlikte yapılan iş ve işletmenin yer aldığı süreçlere ilişkin bilgi verildiği görülmüştür. İşletme sahiplerinin verdiği yanıtlar işe alım sürecinde işletme ile ilgili derinlemesine bilgi paylaşılmadığı sonucunu beraberinde getirmiştir. İşletmeye ilişkin bilgi sunumunda temkinli davranılması sadece Türk tekstil sektörü için değil tüm sektörler için geçerlidir. Çünkü hiçbir işletme mahrem bilgilerini aday konumundaki bir bireyle paylaşmak istemeyecektir.

Türk tekstil sektöründe işe alım tekniklerinin performansa etkisini belirlemek için yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlar, mülakat tekniğinin en yoğun olarak kullanılan teknik olduğunu göstermiştir ve performansı doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur. İşe alım sürecinde faydalanılan tekniklerin performans ile doğrudan ilişkili olduğu çalışmanın temel sonuçları arasında belirlenmiştir. Günümüz koşullarında performans faktörü gözetilmeksizin işe alım sürecinin ilerleyemeyeceğini gösteren sonuçlar, yapılan araştırmaya verilen yanıtlar aracılığıyla elde edilmiştir.

5.2 Öneriler

Türk tekstil sektöründe kullanılan işe alım tekniklerinin performansla ilişkisinin belirlenmesinin ardından işletmelere ve işletme içindeki ilgili kişilere bir takım önerilerde bulunulacaktır. Bu önerilerin başında işe alım süreçlerinde yetkilendirilen kişinin yeterliliğinin iyi analiz edilmesinin gerektiği gelmektedir. Çünkü işe alım sürecini yöneten kişi ya da kişilerin nitelik bakımından yetersiz kalması, kullanılan tekniklerin etkinliğini ve performansa etkilerini doğrudan önemsiz kılacaktır.

Hangi işe alım tekniğinin kullanılacağıın önceden belirlenmesi, Türk tekstil sektöründe işe alım tekniklerinin performans üzerindeki etkileri kapsamında yer alan önerilerden birisidir. Böylece süreç içerisinde nasıl bir yol izleneceğine dair belirsizliklerin önüne geçilmiş olacaktır. Bu durum işletmeye prestij kazandıracak olması sebebiyle ayrıca önemlidir.

İşe alım tekniklerine ilişkin standartlar oluşturulması, Türk tekstil sektöründe faydalanılacak olan işe alım tekniklerine ilişkin öneriler arasında yer almaktadır. Standart oluşturulması ile birlikte hem işletmenin daha doğru karar verme olasılığı artacak hem de adayların kendisini göstermeleri daha kolay bir hal alacaktır. İşletmenin işe alım sürecinde kullanacağı tekniklere ilişkin standartlar belirlemesi, rakiplerden ayırt edilebilmek adına fayda sağlayacak olması sebebiyle ayrıca önemlidir.

Tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelere işe alım süreçlerinde seçim yaparken bireysel ve örgütsel performansa ilişkin değerlendirmeler yapmaları önerilmektedir. Çünkü işe alım süreçleri, bireysel ve örgütsel düzeyde performans ile doğrudan etkileşim içindedir. Bu şekilde doğrudan bir etkileşimin olması sebebiyle işletmelerin yapması gereken de performansı birden fazla boyutta göz önüne almaktır.

Yanıltıcı olma ihtimali yüksek verilerin daha ayrıntılı bir şekilde irdelenmesi, Türk tekstil sektöründeki işletmelerin işe alım süreçlerinde dikkate alması gereken bir öneri olarak görünmektedir. Performansla ilgili bazı göstergelerin kısa vadeli olması ve uzun vadede yöneticileri ve işletmeyi yanıltma olasılığının bulunması, bu öneriyi beraberinde getirmiştir. Ayrıca işe alım süreçlerinde

faýdalanılan tekniklere ilişkin geliştirme adımlarının atılması, bu öneri ile ilişkili görünmektedir.

Türk tekstil sektöründe kullanılan işe alım tekniklerinin performansla ilişkisi kapsamında yer verilmesi gereken diğer öneriler aşağıda sıralandığı gibidir:

- Her bir işe alım tekniğinin içeriği farklı olduğu için her bir tekniğin performansla ilişki ayrıntılı bir şekilde açıklanmalıdır.
- İhtiyacın dışında alım yapılmamalıdır.
- Performansla ilgili kriterler belirlenmeli ve bunlar adaylara açıkça aktarılmalıdır.
- Geçerlilik düzeyi yüksek olan işe alım tekniklerinin kullanımına yer verilmelidir.
- İşe alım sürecinde yetkili olan bireyler arasında koordinasyon sağlanmalıdır.
- Sürece ve kriterlere sadık kalınmalıdır.
- Ek değer sağlayacak karar verilmesinde performansla ilişkili unsurlar takip edilmelidir.
- İşe alım tekniklerinin performans üzerinde olumlu şekilde tesir etmesi için uzman görüşlere başvurulmalıdır.
- İşe alım sürecinde performansla ilgili işbirliği yapılmalıdır.

Sıralanan önerilerin her birisi, Türk tekstil sektöründe işe alım tekniklerinin performansla ilişkisinin olumlu yönde seyretmesi adına katkı sağlayacaktır. Bu sebeple belirtilen



KAYNAKLAR

- Ayan, A., Ünsar, A.S. ve Demir, F.** (2014), “İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Algılarının Belirlenmesi: Bir Alan Araştırması”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1, ss.19-34.
- Akova, O., Sarıışık, M. ve Akbaba, A.** (2007), “Seyahat Acentalarında İşgören Bulma ve İşgören Seçme Yöntemlerine Yönelik Bir Araştırma”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 13, ss.275-296.
- Altun, A. ve Kovancı, A.** (2004), “Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 3, ss.55-61.
- Ayyıldız Ünnü, N.A. ve Keçecioğlu, T.** (2009), “İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 4, ss.1171-1192.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş.** (2003), “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, ss.13-20.
- Bingöl, D.** (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Budak, G.** (2013), *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Cingöz, A. ve Akdoğan, A.** (2013), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 42, ss.91-122.
- Çavdar, H. ve Çavdar, M.** (2010), “İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları”, *Journal of Naval Science and Engineering*, Cilt: 6, Sayı: 1, ss.79-93.
- Çelik, M. ve Zaim, A.H.** (2011), “Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 20, ss.33-38.
- Demirkol, Ş. ve Ertuğral, S.M.** (2007), “İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 2, ss.23-34.
- Deniz, N. ve Bakkalbaşı, İ.O.** (2010), “İnsan Kaynakları ve İşletme Stratejileri Uyumunun Ölçülmesine Yönelik Bir Tartışma”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 1, ss.183-208.
- Doğan, A., Özgün, O.H. ve Erden, N.S.** (2015), “İşe Alım Görüşmelerinde Aldatma Davranışının Görüşmeye Giren ve Girmeyen Kişiler Açısından İncelenmesi”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 40, ss.648-657.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö.** (2008), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”, *Çukurova*

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 3, ss.145-166.

- Ecerkale, K. ve Kovancı, A.** (2005), “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, ss.69-75.
- Er, Ü. ve Ünalır, M.O.** (2012), “Türkiye’de İşe Alım Sürecinin Değerlendirilmesi ve Bir Ontoloji Geliştirilmesi”, 10. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri, Muğla, 10-12 Şubat, ss.349-355.
- Erdemir, E.** (2007), “İşe Almada Pazarlama Bakış Açısı ve Aday Odaklılık”, Yönetim Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 57, ss.26-43.
- Erdoğan, E.** (2013), İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erenel, F.** (2012), “Personel Temin ve Seçim Sürecinde Adaylarda Oluşan Adalet Algısının Örgüte Etkilerinin Analizi”, Maliye Finans Yazıları, Cilt: 26, Sayı: 95, ss.9-21.
- Ferecov, R.** (2011), İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama, Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Bakü.
- İbicioğlu, H.** (2011), İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, Alter Yayınları, Ankara.
- Karacan, E. ve Erdoğan, Ö.N.** (2011), “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, ss.102-116.
- Kaya, İ. ve Gözen, Ş.** (2005), “Personel Seçim Sürecinde Uzman Sistem Yaklaşımı ve Konya Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 14, ss.355-376.
- Koçak, O. ve Yüksel, S.** (2011), “İşgören Seçiminde Kullanılan Yöntemler Üzerine Bir Araştırma: Yalova Derneği”, Kamu-İş Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 1, ss.73-100.
- Koyuncu, O. ve Özcan, M.** (2014), “Personel Seçim Sürecinde Analitik Hiyerarşi Süreci ve Topsis Yöntemlerinin Karşılaştırılması: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 32, Sayı: 2, ss.195-218.
- Kurgun, O.A.** (2013), Örgütsel Davranış, Detay Yayıncılık, Ankara. Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2015), Örgütsel Davranış, 14. Baskı, Çeviren: İnci Erdem, Nobel Yayınları, Ankara.
- Örücü, E.** (2002), “Turizm İşletmelerine Orta ve Üst Kademe Yöneticilerinin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri: Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 2, ss.119-132.
- Sarılar, Ö.** (2006), Bankalarda Uygulanan İşe Alım Süreçleri: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Örneği, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Şahin, L.** (2010), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi”, Kamu-İş Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 2, ss.129-164.
- Tunçer, P.** (2012), “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 31, Sayı: 1, ss.203-233.
- Ünal, A.** (2002), “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme”, Kamu-İş Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, ss.1-19.

- Ünal, Ö.F.** (2010), Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yeloğlu, H.O.** (2004), “İşe Eleman Seçme Yöntemlerinde Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük Tartışmaları”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, ss.115-124.
- Yıldız, A. ve Deveci, M.** (2013), “Bulanık VIKOR Yöntemine Dayalı Personel Seçim Süreci”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 4, ss.427-436.





EKLER

EK:1 Anket

- 1-) Tekstil sektöründe yer alan bir işletme olarak işe alım sürecinde faydalandığınız teknikler nelerdir?
- 2-) İşe alım yöntemi olarak mülakat yöntemini tercih etmenizden nedenleri nelerdir?
- 3-) Tekstil sektöründe işe alım süreci içerisinde diğer sektörlerden farklılık gösteren hususlar nelerdir?
- 4-) İşletmenizin en doğru adayı bulmasında ve işletme bünyesinde kazandırmasında mülakatın rolü nedir?
- 5-) Uyguladığınız işe alım tekniklerinin işletmenize olumlu yansımaları oluyor mu?
- 6-) Faydalandığınız işe alım tekniklerinin çalışan performansına etkisi ne düzeydedir?
- 7-) İşe alım sürecinde mülakat yöntemi kullanımının faydaları nelerdir?
- 8-) Türk tekstil sektöründe işe alım sürecinde hangi teknikten daha fazla faydalanılıyor?
- 9-) Hangi işe alım tekniği, çalışan performansına ne düzeyde tesir ediyor?
- 10-) Türk tekstil sektöründe personel seçiminde en fazla dikkat ettiği kriter hangisidir?
- 11-) Türk tekstil sektöründe personel ihtiyacı daha çok hangi kaynaklardan karşılanmaktadır?
- 12-) Mülakat yöntemini kullanırken zorluk yaşıyor musunuz?
- 13-) Kendi niteliklerinize sahip adayları işe alma yönünden tercih eder misiniz?
- 14-) Mülakat sırasında adaya iş ve işletme ile ilgili bilgi verir misiniz?

Evrak Tarih ve Sayısı: 02/11/2016-5954



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-6954
Konu : Gorkhmaz HAMZAYEV Etik Komisyon
Kararı Onay hk.

02/11/2016

Sayın Gorkhmaz HAMZAYEV

Enstitümüz Y1312.040071 numaralı İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Gorkhmaz HAMZAYEV'in "TÜRK TEKSTİL SEKTÖRÜNDE İŞE ALIM TEKNİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARINA ETKİLERİ" adlı tez çalışması gereği "Beş Kişilik Anket Soruları" ile ilgili anketi 26.09.2016 tarih ve 2016/16 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özer KANBUKOĞLU
Müdür

Evrak Değeri İçin : <https://evrakdogrulayici.leda.turcu.vitrin.degrulu/belgeDegeri.ama.aspx?BESFLXHZ>

Adres: Bıyıklı Mah. Fatih Cad. No:15 Sarıyer, 34295 Kısıkoşuzaçme / İSTANBUL
Telefon: 444 1 438
Elektronik Ağ: <http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Conca TOPDEMİR
Unvan: Üniversite Sekreteri





ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : GORKHMAZ HAMZAYEV
Sürekli Adresi : Kuçukçekmece. Kanarya mah. devekuşu sok.37/1
Doğum Yeri ve Yılı : Azerbaycan ,İsmayilli. 1991
Medeni Durumu :Bekar
Çocuk sayısı : Yok
Yabancı Dili : İngilizce, Rusca
İlkokul : 7 nolu okul
Ortaokul : 7 nolu okul
Lise : 7 nolu okul
Lisans : Bakü Devlet Üniversitesi
Yüksek Lisans : Istanbul Aydın Üniversitesi
Çalışma Hayatı : İşsiz

