



ISSN:2459-1149

Article Type
Research Article

Received / Makale Geliş
16.06.2020

Published / Yayımlanma
19.08.2020

<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.1981>

Doç.Dr. Seher UÇKUN
Kocaeli Üniversitesi, Ulaştırma Yüksek Okulu, Körfez- Kocaeli / TÜRKİYE

Prof. Dr. C. Gazi UÇKUN
Kocaeli Üniversitesi, Ömer İsmet Uzunyol MYO, Mülkiyeti Koruma Bölümü, Hereke- Kocaeli / TÜRKİYE

Citation: Uçkun, S. & Uçkun, G. (2020). İşletmelerde işgören bulma ve seçme sürecine ilişkin nitel bir araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(58), 2257-2266.

İŞLETMELERDE İŞGÖREN BULMA VE SEÇME SÜRECİNE İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

İşletmelerin başarılı olmasında çalışanların ve yöneticilerin payı büyüktür. İnsan kaynakları işlevlerinden işgören bulma ve seçme, işletmenin amaçlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesinde önemli yere sahiptir. İşletmeler, insan kaynakları işlevleri sayesinde çalışanlarını işgören bulma tekniklerini kullanarak ve işgören seçimini gerçekleştirerek işe yerleştirme faaliyetini yerine getirirler. İşletmeler, yöneticilerin ve insan kaynakları uzmanlarının işgören politikasına göre kendisi için en uygun olan yöntemleri seçip uygularlar.

Bu araştırmanın amacı, işletmelerin işgören bulma teknikleri ve işgören seçme sürecinde nasıl bir yol izlediklerini tespit etmektir. Araştırmada nitel araştırma yönetimi kullanılmıştır. Veriler yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın evrenini Kocaeli ilinde sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Örneklemi de gönüllü olarak çalışmaya katılan insan kaynakları yöneticileri ve çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğu işgören bulma kaynaklarından dış kaynakları tercih etmişlerdir. Özellikle işletmelerin internet portallarından yararlandıkları görülmüştür. Katılımcıların çoğunluğunun işgören seçim sürecinin aşamalarını uyguladıkları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları, işgören bulma, işgören seçme.

A QUALITATIVE RESEARCH ON THE FINDING AND SELECTING PROCESS OF THE BUSINESS

ABSTRACT

Employees and managers have a large share in the success of businesses. Finding and selecting employees from human resources functions has an important role in fulfilling the objectives of the business effectively. Thanks to their human resources functions, businesses carry out their job placement activities by employing employee recruitment techniques and employing employee selection. Enterprises choose and apply the most appropriate methods for them according to the employee policy of managers and human resources experts.

The purposes of this research is to determine the methods of employers finding employees and how they followed in the process of choosing employees. Qualitative research management was used in the research. The data were obtained by semi-structured interview technique. The data obtained were subjected to content analysis. The universe of the research is the enterprises operating in the industrial and service sectors in Kocaeli Province. The sample consists of human resources managers and employees who voluntarily participate in the study. The majority of the companies participating in the research preferred the external sources from the employment sources. Especially businesses have been seen to benefit from internet portals. It was observed that the majority of the participants implemented the stages of the employee selection process.

Keywords: Human resources, finding employees, choosing employees.

1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyamızda işletmeler yoğun rekabet içinde faaliyetlerini yerine getirmekte ve amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Günümüze rekabet aracı olarak kabul edilen en önemli faktörlerden birisi de işletmelerde çalışan insan kaynağıdır. Özellikle işletmeler yeni kuruluyorsa; ihtiyacına göre tüm kademelere, iş tanımları ve iş gereklerine uygun olarak işgören alımını gerçekleştirmektedirler.

İşletmeler, işgören bulma teknikleri kullanarak “doğru yerde doğru işe doğru insan” ilkesi ile işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlayacak çalışanları istihdam edecektir.

İşletmelerin boş pozisyonlara uygun işgören çekebilmek için insan kaynakları planlamasından başlayarak; iş analizi, geleceğe ilişkin tahminler yürütme, iş gören bulma ve seçme fonksiyonunun yerine getirmesiyle beraber eğitim ve geliştirme fonksiyonlarıyla değerlendirilmelidir (Benli ve Şahin, 2004:116).

İnsan kaynakları işlevlerinden en zor olanı, nitelik ve nicelik açısından işletmeye uygun olan işgören bulma ve seçmedir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip işgören bulma kaynakları, iç ve dış kaynaklar olarak ikiye ayrılmaktadır. Hangi kaynaktan yararlanılacağı işletmenin işgören politikasına göre farklılık gösterecektir. İşgören seçim sürecinde de izlenen yolların neler olduğu ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

2. İŞGÖREN BULMA VE İŞGÖREN BULMA KAYNAKLARI

Literatür incelendiğinde işgören bulma, personel temini olarak ifade edilen kavram; işletmenin ihtiyaç duyduğu işgöreni yani insan kaynağı açığını belirlemek ve gidermek için değişik kaynaklardan işletmesine işgören çekmektir (Acar, 2000:122).

İşletmelerin işgören bulma faaliyetini yerine getirirken çeşitli faktörler söz konusudur. Bu faktörler, işletme içi ve işletme dışı olarak ikiye ayrılmaktadır (Acar,2000:124). Bunları; işletmelerin büyüklüğü, işletmenin izlediği insan kaynakları politikası, işletmenin kurumsal imajı, ekonomik ve sosyal koşullar olarak sıralamak mümkündür.

İşletmeler ihtiyaç duyduğu boş pozisyonlara işgören bulmak için iç veya dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar (Sabuncuoğlu, 2008:81). Bu kaynakların yararları ve sakıncaları olmakla beraber son karar işletmenin işgören politikasına göre şekillenecektir.

İç kaynaklardan işgören bulmada, genellikle yükselme ve nakil yöntemlerinden yararlanılır. Yükselme, işgörenin bulunduğu pozisyondan daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan başka bir göreve (pozisyona) terfi etmesidir. Nakil ise işgörenlerin yetki ve sorumluluk açısından aynı düzeydeki işlere yatay olarak transferini ifade eder.

Dış kaynaklar ise şunlardır (Kızıloğlu, 2012:51-56) : İlan ve duyurular, kişisel başvuru ya da özgeçmiş gönderme, işletme çalışanlarının ya da tanıdıklarının tavsiyesi, eğitim kurumları, internet, işgören kiralama, insan kaynakları danışmanlık firmalarıdır. Uygulamada genellikle işletmeler, yeni kuruldu ise dış kaynaklardan işgören bulmaktadırlar. Bazen de eğer iç kaynaklardan boş pozisyon için uygun işgören yoksa dış kaynaklara yönelmektedirler.

3. İŞGÖREN SEÇİMİ SÜRECİ

İşgören seçme süreci, işgören bulma faaliyetlerine dayanır. İşgören bulma; işletmenin boş pozisyonlarına adayların başvurmasıyla sona erer (Demirkol ve Ertuğral, 2007:28). Bundan sonra işgören seçimi süreci başlar.

İşgören seçimi, işe başvuran adaylar arasından işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanının belirlenmesi işlevidir. İşgören seçimi, iş analizleri sonucu, iş tanımları ve iş gerekleri doğrultusunda etkili bir şekilde yapılabilir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2001: 135). İşgören seçim sürecinin amacı; boş pozisyon için yapılan iş analizleri ve iş tanımları doğrultusunda iş gereklerine uygun adayların saptanmasıdır (Koçak ve Yüksel, 2011:82).

İşgören bulma ve seçme süreci, işletmenin amaçlarının gerçekleştirmesinde nitelik ve nicelik olarak gerekli olan insan kaynağını sağlamak büyük bir öneme sahiptir (Çelik,2015:33). Bu nedenle işgören bulma ve seçme sürecinin başarılı olabilmesi için;

- a) İş analizi sonucunda iş tanımları ve iş gereklerinin yapılması,
- b) İşgören seçim sürecini uzman kişiler tarafından yapılması,
- c) Seçim sürecinde yer alacak olan uzmanların işletme hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları,
- d) İnsan kaynakları envanteri oluşturulması,

- e) İşletmenin boş pozisyonlar için dış kaynaklardan işgören bulma yoluna gitmesi durumunda iş gereklerine uygun elemanlara ulaşmak için doğru ilan verilmesi,
- f) Aday havuzundan başvuran adayların belgelerinin objektif olarak incelenmesi,
- g) Son görüşme için seçilen adayların uygun kişiler olması ve son görüşmeden sonra seçilen adaylara uygun işin teklif edilmesi,
- i) İşgören bulma ve seçme deneyimleri sonucunda var olan işgören bulma ve seçim sürecinin iyileştirilmesi gerekir.

İşgören seçim süreci her işletmede aynı olmayabilir. İşgören seçimini etkileyen çevresel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır (Erdal,2018:25-26). Bunlar; insan kaynaklarının işgören seçimi fonksiyonu dışındakiler, yasal düzenlemeler, işletmenin işgören seçimindeki sürecin hızı, hiyerarşik yapıda boş pozisyonların alımına ilişkin farklı süreçler (üst seviye, alt seviye gibi), işletmenin kamu ya da özel sektörde olma durumu, aday havuzunun niteliği ve niceliği, işletmenin büyüklüğü olarak özetlenebilir.

İşgören seçim sürecinin aşamaları farklılıklar gösterebilir. Küçük ve orta büyüklükte olan işletmelerde daha kısa olduğu, büyük işletmelerde ise bu sürecin daha uzun olduğu görülmektedir (Günçağlayan, 2007:33).

İşgören seçim süreci işletmeler tarafından farklılık gösterse de en çok bilinen işgören seçim araçları aşağıda açıklanmıştır (Ertürk, 2011:105; Kaynak vd., 2000:143; Tonus,2012:163-164):

Başvuruların kabulü ve ilk görüşme,

Başvuru formu doldurtma,

Sınav/Test uygulaması,

İşe alma görüşmesi,

Adayın referanslarının incelenmesi,

Sağlık muayenesi ve diğer işlemler,

Başvurunun reddi /Adayın elenmesi,

İşe alma kararı (ve teklifi),

İşe yerleştirme.

Başvuruların Kabulü ve İlk Görüşme: İşletmedeki boş pozisyonlar için bireylerin talepte bulunmaları iş başvurusu olup, ilk görüşmede adayın asgari nitelikleri taşıyıp taşımadığına dair bilgi edinilmesidir. Bunun sonucunda da adayın başvurusunun kabul edilmesi ya da elenmesidir.

Başvuru Formu Doldurtma: İş talep (istek) formu, iş başvuru formu olarak da bilinen basılı ya da bilgisayar ortamında sunulan formlardır. Başvuru formlarında adayla ilgili bilgiler yer alır. Adayın yaşı, cinsiyeti, medeni durumu gibi demografik özellikleri ve özel beceriler ve bunlara ait belgelerin neler olduğu, eğer işe kabul edilirse ne zaman başlayabileceği, referansları gibi bilgiler yer almaktadır.

Sınav/Test Uygulaması: Adaylar arasından işletmenin amacına uygun olarak belirlenen standartlara göre işe giriş sınavı olarak yapılan uygulamalar da adayın belirli konulardaki bilgilerini ölçmeye çalışılır. Aday sayısının çok olduğu durumlarda farklı sınav yöntemleri ve mülakatlar uygulanabilir. Yani duruma göre işgören seçim araçları çeşitlendirilebilir.

Sınav türlerinden birisi de testtir. En çok bilinen ve uygulanan testler; zeka, yetenek, bilgi, beceri, kişilik ve ilgi, yorgunluk ve monotonluk, güç ve hız, tutum ve sağlık testleri gibi türlere ayrılır. Psikolojik testlerin uygulanması uzun ve masraflı olduğu için bu yöntem genellikle yönetici pozisyonlarında kullanılır (Luecke,2009:56). Adayın başvurduğu pozisyona uygun olarak psikometrik ve projektif testler de uygulanabilir. Testlerin en uygun adayı seçmek için kullanılması nedeniyle geçerlilik ve güvenilirliği önem taşımaktadır.

İşe Alma Görüşmesi: İşgören seçiminde en çok kullanılan seçim araçlarından biri de “görüşme” (mülakat) yöntemidir. Mülakat öncesi hazırlık, hem aday için hem de mülakatı yapan görüşmeci için çok önemlidir (Latif ve Uçkun,2004:23). Görüşme türleri şunlardır:

Yapılandırılmış-yapılandırılmamış veya planlı olan ve olmayan görüşmeler,

Panel tipi görüşme,

Grup mülakatı,

Sorun çözme görüşmesi,

Stres görüşmeleri,

Ardışık veya sıralı görüşme,

Karma görüşmeler.

Mülakatlarda yapılan hataları da; önyargı ve kalıp yargılar, yönlendirici sorular sorma, hep görüşmeci konuşması, adayların yeterli ve doğru bilgi vermemeleri, yakın gördükleri adayları daha olumlu değerlendirme eğilimi, erken karar vermek, olumsuz yönlere önem verme, işe alma baskısı, adayların sözel olmayan davranışlarının etkisinde kalma, dinleme engelleri, hale etkisi, kontrast hataları, referansla ilgili kötü geçmiş gibi belirtmek mümkündür.

Adayın Geçmişinin ve Referanslarının İncelenmesi: Adayın başvuru formlarında, diğer sınav ve mülakatlarda verdiği bilgilerin doğruluğunu belirlemeye yönelik çalışmadır.

Sağlık Muayenesi ve Diğer İşlemler: Adayın fiziksel ve psikolojik sağlığının belgelenmesine yönelik olarak sağlık raporu istenebilir. Bazı işletmeler özellikle kamu işletmeleri ayrıca aday hakkında güvenlik soruşturması uygulayabilir. Sağlık muayeneleri, işe alma kararı ve teklifinden önce veya sonra yaptırılabilir. Sağlık kontrolleri, adayların işe uygunluğunu ve dayanıklılığını saptamak ve işe alma durumunda, sonradan ortaya çıkabilecek iş sağlığı ve güvenliği sorunları için başvurulabilecek bilgi ve belgeler elde etmek amacıyla yapılmaktadır.

İşe Alma Kararı (Teklifi) ve İşe Yerleştirme: İşe alma karar aşamasında amaç, işe en uygun adayların seçilmesidir. Bu aşamada seçim kararının uygulanması aynı zamanda adayın kabul etmesine bağlıdır.

İşe alınma/seçim kararının kesinleşmesinden ve gerekli diğer işlemlerden sonra, seçilen işgörenler belirlenen işlere yerleştirilirler.

4. YÖNTEM

Çalışma, işletmelerde işgören bulma teknikleri ve işgören seçme süreçlerinin neler olduğuna ilişkin nitel bir çalışmadır. İşletmelerin uyguladıkları işgören bulma teknikleri nelerdir? İşgören seçme süreçlerinde izledikleri yollar nelerdir? sorularına cevap aranmıştır.

4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini; Kocaeli ilinde faaliyet gösteren sanayi ve hizmet işletmeleri oluşturmaktadır. Yaygın olarak kullanılmakta olan kolayda örneklem yöntemi, gönüllü katılımcıların oluşturduğu ve ankete cevap veren herkesin örneğe dahil edildiği örneklem çeşididir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012).

Örneklem, hem özel hem de kamu sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan insan kaynakları uzmanı 21 kişiden oluşmaktadır. Görüşme için zaman ayrılması gerektiği için bazı çalışanların bilgi vermek istememesi, zaman ayıramaması gibi nedenlerden dolayı mülakat soruları gönüllü olan katılımcılarla yapılmıştır.

4.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada işletmelerin işgören bulma teknikleri ve işgören seçme süreçlerinde izledikleri yolların neler olduğunu ortaya koymak için görüşme tekniklerinden olan derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme formları oluşturulmuştur. Görüşme formunun ilk bölümünde katılımcılara yaş, eğitim, çalışılan yıl ve çalıştığı sektör gibi sorular sorulmuştur. Formun

ikinci bölümünde ise katılımcılara işgören bulma tekniklerinin neler olduğu ve işgören seçme süreçlerinde izledikleri yolların neler olduğu sorulmuştur. Görüşmeler yazılı olarak alınmış olup, 30-40 dakika gibi zamanda tamamlanmıştır. Yazılı formlar tek tek incelenip, içerik analizi yapılmıştır. Analizin sonucunda katılımcıların cevapları kodlanarak yorumlanmıştır.

5. BULGULAR

Çalışmada görüşmeler sonucu elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

5.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik sorulardan yaş aralığını incelediğimizde; 20-30 yaş aralığında 6 kişi (% 28.58), 31-40 yaş aralığında 5 kişi (% 23.80), 41-50 yaş aralığında 4 kişi (% 19.04) ve 51-60 yaş aralığında 6 kişi (% 28.58) olduğu görülmüştür.

Tablo 1: Katılımcıların Yaşları

Yaş	n	% (f)
20-30	6	28.58
31-40	5	23.80
41-50	4	19.04
51-60	6	28.58

Katılımcıların eğitim durumları; ön lisans mezunu 5 kişi (% 23.80), lisans mezunu 15 kişi (% 71.44) ve yüksek lisans mezunu 1 kişi (% 4.76) olduğu görülmüştür.

Tablo 2: Katılımcıların Mezuniyet Durumu

Eğitim	n	% (f)
Ön Lisans	5	23.80
Lisans	15	71.44
Yüksek Lisans	1	4.76

Katılımcıların işletmelerde çalışma süreleri incelendiğinde; 1-10 yıl çalışan sayısının 8 kişi (% 38.10), 11-20 yıl çalışan sayısının 4 kişi (% 19.04) ve 21-30 yıl çalışan sayısının 9 kişi (% 42.86) olduğu görülmüştür.

Tablo 3: Katılımcıların Çalışma Süresi

Çalışma Süresi	n	% (f)
1-10 yıl	8	38.10
11-20 yıl	4	19.04
21-30 yıl	9	42.86

Katılımcılardan 5 kişinin (% 23.80) sanayi sektöründe çalıştığı, 16 kişinin (% 76.20) hizmet sektöründe çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların Görev Yaptıkları Sektör

Sektör	n	% (f)
Sanayi	5	23.80
Hizmet	16	76.20

Katılımcılardan insan kaynaklarında çalışanların sayısı incelendiğinde; 1-10 yıl çalışan sayısının 12 kişi (% 57.16), 11-20 çalışan sayısının 4 kişi (% 19.04), 21-30 çalışan sayısının 1 kişi (% 4.76) olduğu görülmüştür. 4 işletme (%19.04), insan kaynaklarında çalışan sayısı ile ilgili cevap vermemiştir.

Tablo 5: İşletmelerin İnsan Kaynakları Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	n	% (f)
1-10 çalışan	12	57.16
11-20 çalışan	4	19.04
21-30 çalışan	1	4.76

İşletmelerde çalışan katılımcıların pozisyonları ise insan kaynakları müdürü 5 kişi (%23.80), insan kaynakları müdür yardımcısı 2 kişi (% 9.52), insan kaynakları sorumlusu 12 kişi (%57.16) ve insan kaynakları çalışanı 2 kişi (%9.52) olduğu görülmüştür.

Tablo 6: Çalışanların Pozisyonları

Bulunduğu Pozisyon	n	% (f)
İ.K. Md.	5	23.80
İ.K. Md. Yrd.	2	9.52
İ.K. Sorumlusu	12	57.16
İ.K. Çalışanı	2	9.52

5.2. İşletmelerin İşe Alım Kaynaklarına İlişkin Bulgular

Tablo 5: İşletmelerin İşe Alım kaynakları

İşe Alım kaynakları ile ilgili odak noktaları	n	% (f)
Kariyer portalları (kariyer.net, secret vb.) (K2, K5, K6, K7, K9, K10, K14, K18, K21)	9	42.86
İŞKUR (K2, K5, K7, K9, K16, K17, K18)	7	33.33
Özgeçmiş (CV) (K1, K4, K5, K16, K17, K19)	6	28.58
Bizzat başvuru (K2, K7, K10, K14, K15)	5	23.80
Çalışan yakınları (K2, K9, K15)	3	14.28
Referanslar/ tanıdık tavsiyeleri (K5, K18)	2	9.52
Eski stajyerler (K7, K20)	2	9.52
Kendi işletmesinde iş deneyimi olanlar (K11, K20)	2	9.52
Terfi (K15, K21)	2	9.52
İşletmenin kendi işe alım portalı (K21)	1	4.76
İ.K. danışmanlığı (istihdam büroları) (K21)	1	4.76
Rotasyon (K20)	1	4.76

İşletmelere “işgören alım kaynaklarınız nelerdir” diye sorulduğunda, birden fazla kaynak olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle işletmeler, işgören alım kaynağı olarak iç kaynaklar ve dış kaynaklar olarak belirtmemişlerdir. Buna karşın işletmelerinde uyguladıkları kaynakları kendi uygulamaları olarak belirtmişlerdir. Bu kaynaklar 12 ana grupta toplanmıştır. İşgören alım kaynağı olarak katılımcılar %42.86 kariyer portalları (kariyer.net, secret vb.) olarak belirtmişlerdir.

Katılımcıların bazılarının işgören alım kaynağı ile ilgili uygulamaları şunlardır:

(K8) işgören alım kaynağı olarak “memur-işçi kadroları için devlet personel başkanlığına ileildiğini ve KPSS sonuçlarına göre” işgören alımı yaptıklarını belirtmiştir.

(K11) işgören alım kaynakları olarak, “iş deneyimi olan ve aynı birimde çalışmış olanları tercih ettiklerini” belirtmiştir.

(K13) işgören alım kaynağı olarak, “önceliğin iç kaynaklar olduğunu ancak uygun çalışan olmazsa işletmenin dış kaynağa başvurduğunu” belirtmiştir.

(K3), (K12) işgören alım kaynağını, sadece “dış kaynaklar” olarak belirtmişlerdir.

(K21) işgören alım kaynağı olarak, “hem iç kaynaklardan (rotasyon, terfi, iç başvuru kaynağı) hem de dış kaynaklardan (kariyer siteleri, kendi işe alım portalı, insan kaynakları danışmanlığı, istihdam büroları) yararlandığını” belirtmiştir.

İşgören alım kaynaklarını; katılımcılardan (K2, K5, K7, K9, K16, K17, K18) “İŞKUR”, (K1, K4, K5, K16, K17, K19) “özgeçmiş”, (K2, K7, K10, K14, K15) “bizzat başvuru”, (K2, K9, K15) “çalışan yakınları”, (K5, K18) “Referanslar/ tanıdık tavsiyeleri”, (K7, K20) “Eski stajyerler”, (K11, K20) “Kendi işletmesinde iş deneyimi olanlar”, (K15, K21) “Terfi” olarak belirtmişlerdir.

Ayrıca katılımcılar; “İşletmenin kendi işe alım portalı, İ.K. danışmanlığı (istihdam büroları), Rotasyon” gibi uygulamalarla işgören alım kaynaklarını açıklamışlardır.

Özetle, katılımcıların çoğunluğunda iç kaynaklardan dış kaynaklara göre daha az işgören alımı yaptıkları görülmüş olup, bazı işletmelerin ise hem iç kaynaklardan hem de dış kaynaklardan işgören alımını tercih ettikleri görülmüştür.

5.3. İşletmelerin İşgören Seçme Sürecine İlişkin Bulgular

İşletmeler kendi işgören seçme politikalarına uygun olarak işgören seçme sürecini uygulamaktadırlar. Doğal olarak bu süreç işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Bazen başvuru formu ile sadece mülakat, bazen sınav ve testler uygulanabilir.

İşletmelerin insan kaynakları departmanında çalışanların “İşletmenizde işgören seçme sürecinin aşamaları nelerdir?” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıda verilmiştir.

(K1), işgören seçme işlevini “İşletmenin istihdam merkezince; başvuran adaylardan boş pozisyonlara nitelikleri uygun olanlarla mülakat yapıldığını ve mülakatın sonucu yöneticinin onayı ile işe alınması” olarak belirtmiştir.

(K2), “İlk olarak norm kadrolar tespit edilip, işletmenin beyaz ve mavi yakalı çalışan ihtiyacının belirlendiğini; iç ve dış kaynaklarından müracaatta bulunan adayların niteliklerine uygun olanlarla yüz yüze görüşmeler gerçekleştirdiğini” belirtmişlerdir. “Mavi yakalı çalışan işgören seçiminde yasal şartları dikkate aldıklarını ve kişisel özelliklerin, eğitim seviyesi ve sağlık durumunun (renk körü vb.) çalışma ortamı ve şartlarına uygunluğunun incelendiği ve 8 saat temel eğitim ve işçi sağlığı ve güvenliği eğitimleri verildiğini” ifade etmişlerdir. “Eğitim sonucunda adaylar arasında en uygun olan kişiyi seçtiklerini” belirtmişlerdir.

(K3), işgören seçim sürecini “Personel alım ilanı, başvuruların alınması, değerlendirme aşamaları, sözlü yarışma sınavı ve istihdam” olarak belirtmiştir. Ayrıca “Yaşam kalitemizi yükseltecek ilkelerinin olduğunu” ifade etmiştir.

(K4), “İş başvuruları; işletmenin istihdam merkezinde kabul edilip kayıt altına alınmaktadır. İşe alımlarla ilgili iş pozisyonundaki görev tanımına uyan kişilerin mesleki beceri, tecrübe, sorumluluk duygusu ve kurumumuzun değerlerine uyum sağlama kriterleri öncelikle dikkate alınarak, yönetici yardımcısı tarafından yapılan mülakat sonucunda yöneticinin onayı ile süreç tamamlanır.” olarak belirtmiştir.

(K5), işgören seçim sürecinin aşamalarını şu şekilde ifade etmiştir: “Önce müracaatları değerlendiriyoruz. Daha doğrusu bir ilana çıkıyoruz. Mevcut müracaatı değerlendirdikten sonra uygun olduğunu düşündüklerimizi çağırıyoruz. Teknik ekibimiz yetkinlik açısından değerlendiriyor. Eğer uygunsa idari işler departmanı ile bilgi alışverişi yapıyoruz. Mülakatlarımızı yüz yüze yapıyoruz. Mülakattan sonra personele deneme süresi uyguluyoruz. Deneme süresinin sonunda mülakatta belirttiği yetkinlikleri ortaya koyarsa işletmede çalışmaya devam ediyor.”

(K6), insan kaynakları uzmanı “Birimler tarafından boş pozisyonlar insan kaynaklarına iletdikten sonra, eleman ihtiyacının şartları insan kaynakları tarafından belirleniyor. İnsan kaynakları departmanınca internette ilan verilip, şartları uyan adayların başvuruları kabul ediliyor. Yazılı sınavdan sonra belli bir sıralama yapılıyor. Ona göre adaylar mülakata çağrılıyor. Mülakatta birim yetkilisi ve insan kaynakları uzmanları komisyon olarak, adayı değerlendiriyor. Ardından uygulamalı sınav yapılıyor. Bu sınavda başarılı olan aday, üst yönetici ile görüştüğünden sonra işe başlıyor.” olarak süreci açıklamıştır.

(K7), işe alım aşamalarını “Boş pozisyon belirleme, ilan yayınlama, başvuran adaylardan uygun niteliklere sahip olanları belirlemek için CV taraması, ön görüşme, sınava dahil etme, önce sözlü ve yazılı sınav, sonuca göre mülakat ve asil adaylara iş teklifi, asil aday kabul etmezse yedek adaylara iş teklifinin sonucunda işe alımı.” olarak belirtmiştir.

K(8), “Boş pozisyonların, memur ve işçi olarak farklı kadrolar olduğu ve işe seçim süreçlerinin farklı olduğunu ve sadece sınavsız alınan pozisyonun özel kalem” olduğunu belirtmiştir. Memurlar için “Bakanlıktan izin alındığını ve atama belgeleri istendiğini ve memur atama formu ile” alındığını ifade etmiştir. İşçiler için “Sağlık raporu, kimlik fotokopisi, eğitim durumu, erkek ise askerlik durumu gibi

formlar aldıklarını ve başvuru formu dolduklarını” belirtmiştir. Ayrıca “Güvenlik soruşturması olumlu gelen adayların şirkette çalışmaya başladığını” ifade etmiştir.

K(9), işe alım sürecini “Öncelikle eleman ihtiyacı olan bölüm yöneticisinin personel talebi yazılı bir formla insan kaynakları departmanına gönderdiğini ve onay alındığını” belirtmiştir. “Aday havuzundan cv değerlendirmesi, çalışanların referansları bizzat başvurulardan ve internet portallarından, boş pozisyona uygun niteliklere sahip olan adaylar yüz yüze görüşmeye çağrılıyor. Serbest mülakatla yapılan görüşmelerin sonucunda uygun olan adaylar ile teknik görüşme o departmanın yöneticisi ile yapılır. Teknik görüşmenin sonucu olumlu ise çalışma şartları, ücretlendirme, sosyal haklar açıklanıp, iş teklifi yapılır, kabul eden adaylar gerekli resmi evrakları tamamlayıp işe başlar.” olarak açıklamıştır.

K(10), “İki kere mülakattan (sözlü) geçtikten sonra, genel merkez onayı alınıp, evraklar hazırlanıp ve işe başlama tarihi belli olur.” şeklinde açıklamıştır.

K(11), işe işgören seçimi sürecini kısaca “Kişinin başvurması sonucu, test ve mülakatlardan geçer. En sonunda belli olur.” olarak belirtmiştir.

K(12), “Başvuru formu doldurduktan sonra, cv incelemesinde uygun olan adaylar mülakata çağrılır. Mülakatın sonucunda yetkinliklerine göre işe alım olur.” şeklinde belirtmiştir.

K(13), “Öncelikle iç kaynaklardan boş pozisyon için fabrikada ilan yayınlanıyor. Yedi gün içinde başvuru olursa, onunla mülakat yapılıyor. Mülakatın sonucu, departman yöneticisi ile paylaşılıp 2. mülakat yapılıyor. Ortak görüş sonucu uygun görülürse adaya iş teklif ediliyor. Eğer iç kaynaklardan ihtiyaç olan boş pozisyon için aday olmazsa o zaman internet portallarından ilana çıkıyoruz. Ve aynı süreçleri o adaylar için uyguluyoruz. Ortak olarak hem insan kaynakları uzmanları hem de departman yöneticileri adayı uygun görürse referanslarını ister ve inceler, iş teklif sürecine geçilir.” olarak açıklamıştır.

K(14), “Pozisyon açığı belirlenir. Bu pozisyon için uygun nitelikler ve gereklilikler belirlenir. Öncelikle elimizdeki aday havuzundan eğer yeterli başvuru yoksa web portallarından ön inceleme ile nitelikleri uyan adaylar belirlenir. Bu kaynaklar yeterli gelmezse web portallarına (firmanın kariyer sitesi, kariyer.net, secret vb.) ilanına çıkılıp, ilana gelen başvurulardan adaylar incelenir. Ön incelemede uygun bulunan adaylar aranarak öncelikle kısa bir telefon mülakatı yapılır. Bu görüşmede pozisyon için olmazsa olmaz nitelikler sorgulanır. (örneğin; pozisyon için gerekli ise kişinin gece çalışması ile ilgili bir kısıtı olmaması vb.) Uygun olan adaylara yüz yüze görüşme için gün ve saat bilgisi ile randevu planlanır. İlgili tarihte öncelikle insan kaynakları ile görüşme yapılır. Olumlu adaylar, birim yöneticisi ile görüştürülür. Bu aşamada da uygun olan adaylar için referans araştırması yapılır. Referans araştırması olumlu sonuçlanan adaya iş teklifi yapılır. Yüz yüze görüşme sonucu olumsuz olan adayların tamamı, sonucun olumsuz olduğu bildirilmek üzere telefon ile bilgilendirilir.” ifadeleri ile ayrıntılı olarak açıklamıştır.

K(15), “Boş pozisyonlar belirlendikten sonra insan kaynaklarına bildirilir. Bireysel başvurulardan ve çalışan yakınlarından başvuranları görüşmeye çağırıyoruz. İlk görüşmede bölümlerle ilgili bilgi veriyoruz. Kişilik testleri yapıyoruz ve formlar veriyoruz. Uygun gördüğümüz adayları puanlıyoruz. Uygulamalı sınav yapıyor. Bunun sonucunda işe alımına karar veriyoruz.” olarak belirtmiştir.

K(16), “Öncelikle adayların cv’lerini inceleriz. Ona göre hareket eder ve işe alımı gerçekleştiririz. Belirli portföylerimiz vardır. İŞKUR’la her zaman iletişim halindeyiz.” olarak açıklamıştır.

K(17), “Başvuran kişilerin kabul edilmesi ve ilk inceleme, başvuru formunun doldurulması, sınav test uygulamaları (yetenek, zeka, kişilik, fiziksel testler), mülakat referans incelemesi, işe alma kararı, adayın elenmesi, kabul ve işe yerleştirme.” olduğunu açıklamıştır.

K(18), “Biz önce kariyerdeki ilanda havuzdan uygun olan kişileri seçiyoruz. Onlardan görüşmeye çağıracağımız kişileri evrak bazında inceliyoruz. Aradığımız vasıflarda gördüysek başvuru formu doldurmak ve mülakat (işgörüşmesi) yapmak için fabrikaya çağırıyoruz. Elediğimiz kişiler de oluyor. Özellikle İşkur’un şartları var, o şartlara uyanları bu proje içinde, işe alıyoruz. Zaten o 3 aylık ve 6 aylık süre içerisinde performanslarını da değerlendiriyoruz. Ayrıca İşkur elemanlarından da normal elemanlardan aldığımız gibi bütün evrakları istiyoruz. Nedir bunlar; sağlık evrakları, sabıka kaydı, diğer eğitim belgesi gibi evraklar. Bu evrakları istiyoruz, çünkü kurs sonunda işe alacağımız kişilerde

eksiklik olmasın. Kişiyi beğeniriz ama sağlığı uygun çıkmaz, zaten üretime sokmamız da doğru değil hijyen açısından. Gıda üreticisi olduğumuz için bunlar çok önemli. Hatta kursiyerlerden ve stajyerlerden de bu evrakları istiyoruz.” olarak süreci açıklamıştır.

K(19), “Boş pozisyon için başvurular değerlendirilir. Uygun olan adaylar kurum sahibinin onayına sunulur.” olarak belirtmiştir.

K(20), “İş başvurusu formlarımızı dolduran adayların başvurularını değerlendiriyoruz, özgeçmişini yeterli gördüğümüz kişilerle iletişim kurarak bir ön görüşme düzenliyoruz. Bu görüşme sırasında uygun bulmadığımız kişileri eliyoruz, sonrasında işe alınan kişi/kişilere kısa bir eğitim veriyoruz, iş sağlığı, çalışma sistemimiz hakkında. 1 hafta oryantasyon sürecimiz, 2 ay da deneme süremiz bulunuyor. Bu süre sonunda yeterli olan personelle çalışmaya devam ediyoruz.” olarak süreci açıklamıştır.

K(21), “Başvuru değerlendirme, İngilizce ve genel yetenek, kişilik envanterleri, grup mülakatları, bireysel mülakatlarımız var. Tüm bu süreçler olumlu tamamlanırsa teklif ile ilerliyoruz.” olarak belirtmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcılar (K), çoğunlukla boş pozisyon belirlendikten sonra insan kaynakları departmanı ile adayda bulunması gereken iş gereklerini belirlediklerini ifade etmişlerdir. İşgören seçim sürecinde katılımcıların tamamına yakını, mülakat yaptıklarını; hatta bazıları (K10,K13) iki defa mülakat yaptıklarını belirtmişlerdir.

(K3), mülakatlarda yaşam kalitesini yükseltecek ilkelerinin bulunduğunu ifade etmiştir. (K17, K21); psikolojik testler, kişilik testleri, zeka testleri gibi sınavlar yaptıklarını belirtmişlerdir. (K6, K15), adaylara mülakattan sonra uygulamalı sınavlar yaptıklarını; (K13, K14, K17), referans araştırması yaptıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca (K5, K20), deneme süresinden sonra yeterli olan adayları işe aldıklarını açıklamışlardır.

6. SONUÇ

Araştırmanın amacı işletmelerde uygulanan işgören bulma yolları ve işgören seçme sürecinin aşamalarının neler olduğunun ortaya konmasıdır.

Araştırmaya gönüllü olarak katılım sağlayan işletmelerin insan kaynakları uzmanları ile yapılan görüşmeler sonucunda; ilgili işletmelerde işgören bulma teknikleri olarak dış kaynaklardan daha çok yararlandıkları görülmektedir. Araştırmada elde edilen sonuçları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Katılımcıların demografik sorulardan yaş aralığını incelediğimizde; 20-30 yaş aralığında 6 kişi (% 28.58), 31-40 yaş aralığında 5 kişi (% 23.80), 41-50 yaş aralığında 4 kişi (% 19.04), 51-60 yaş aralığında 6 kişi (% 28.58) olduğu görülmüştür. Katılımcıların eğitim durumları; ön lisans mezunu 5 kişi (% 23.80), lisans mezunu 15 kişi (% 71.44), yüksek lisans mezunu 1 kişi (% 4.76) olduğu görülmüştür. Katılımcıların işletmelerde çalışma süreleri incelendiğinde; 1-10 yıl çalışan sayısının 8 kişi (% 38.10), 11-20 çalışan sayısının 4 kişi (% 19.04), 21-30 çalışan sayısının 9 kişi (% 42.86) olduğu görülmüştür. Katılımcıların 5 kişinin (% 23.80) sanayi sektöründe çalıştığı, 16 kişinin (% 76.20) hizmet sektöründe çalıştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların insan kaynaklarında çalışan sayısı incelendiğinde; 1-10 yıl çalışan sayısının 12 kişi (% 57.16), 11-20 çalışan sayısının 4 kişi (% 19.04), 21-30 çalışan sayısının 1 kişi (% 4.76) olduğu görülmüştür. 4 işletme (%19.04), insan kaynaklarında çalışan sayısı ile ilgili cevap vermemiştir. İşletmelerde çalışan katılımcıların pozisyonlarının ise insan kaynakları müdürü 5 kişi (%23.80), insan kaynakları müdür yardımcısı 2 kişi (% 9.52), insan kaynakları sorumlusu 12 kişi (%57.16) ve insan kaynakları çalışanı 2 kişi (%9.52) olduğu görülmüştür.

Araştırmanın sonuçlarına göre; işgören alım kaynağı olarak katılımcılar %42.86 kariyer portalları (kariyer.net, secret vb.) olarak belirtmişlerdir. İşgören alım kaynağı olarak %33,33 İşkur, %28.58 özgeçmiş (CV), %23.80 bizzat başvuru ve %14.28 çalışan yakınları olarak belirtmişlerdir.

%9.52 referanslar, tanıdık tavsiyeleri, eski stajyerler, kendi işletmesinde iş deneyimi olanlar, terfi olarak işgören alım kaynakları olarak açıklamışlardır. Ayrıca, %4.76 işletmenin; kendi işe alım portalı, insan kaynakları danışmanlığı, istihdam büroları, rotasyon olarak belirtmişlerdir.

İşletmelerin işgören seçim sürecinin aşamaları incelendiğinde; çoğunlukla aynı aşamaları gerçekleştirdiği görülmüştür. Bazı farklılıkların, işletmenin kamu ya da özel işletme olmasından

kaynaklandığı görülmüştür. Özellikle kamu işletmelerinin işgören seçim sürecinin, yasaların öngördüğü şekilde gerçekleştiği görülmüştür. Özel işletmelerde ise boş pozisyonun belirlenmesinden sonra hem departman yöneticilerinin hem de insan kaynakları uzmanlarının beraber karar verildiği bir süreç olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan tüm işletmelerde mülakatların yapıldığı hatta bazı işletmelerde iki defa mülakat yapıldığı görülmüştür.

Sonuç olarak; işletmelerin işgören alım teknikleri olarak hem dış kaynaklardan hem de iç kaynaklardan yararlandığı görülmüştür. Çalışanların motivasyonlarının artmasını sağlamak için ve uzun süreli aynı işletmede çalışmalarında etkili olması açısından işletmelerin işgören alım kaynağı olarak iç kaynakları tercih etmesi önemlidir. İşgören seçim sürecinde ise bazı farklılıklar gösterse de çoğu işletmenin işgören seçim aşamalarını yukarıda belirttiğimiz çerçevede gerçekleştirdiğini söylemek yanlış olmaz. İşletmelerin insan kaynakları uzmanlarının görüşüne önem verdikleri ve departman yöneticileri ile ortak karar almaları, uygun çalışmanı seçme açısından olumlu bir uygulama olarak görülmüştür.

KAYNAKÇA

- ACAR, A. C.(2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7.
- ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S. ve YILDIRIM, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri spss uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- BENLİ, A. ve ŞAHİN, L. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1),113-124.
- ÇELİK, A. (2015). *İşgören Bulma ve Seçiminde Cinsiyet Ayrımcılığının Etkisi: İzmir'deki A Grubu Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İzmir.
- DEMİRKOL, Ş. ve ERTUĞRAL, S. M. (2007). İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 23-34.
- ERDAL, M. (2018). *Personel Bulma ve Seçme Sürecinde Sosyal Medya Ağlarının Rolü: X ve Y Kuşakları Açısından Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- ERTÜRK, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- GÜNÇAĞLAYAN, S. S. (2007). *İşe Alım Süreci: Bir Banka Örneği*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dönem Projesi.
- KAYNAK, T., ADAL, Z., ATAAY, İ., UYARGİL, C., SADULLAH, Ö., ACAR, A. C... ve ULUHAN, R. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No: 7.
- KIZILOĞLU, S. D. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- KOÇAK, O. ve YÜKSEL, S. (2011). İşgören Seçiminde Kullanılan Yöntemler Üzerine Bir Araştırma: Yalova Örneği. *Kamu-İş*, 12(1), 73-100.
- LATİF, H. ve UÇKUN, G. (2004). *Mülakat Avantajlı Stratejiler*. İstanbul: Rota Yayınları.
- LUECKE, R. (2009). *En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak*. (Çev. Önder Sarıkaya), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- TONUS, Z. (2012). *Genel İşletme*. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2650, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1616, 156-176.
- SABUNCUOĞLU, Z.(2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*. Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayınları.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A. ve YALÇIN, A. (2001). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Adana: Nobel Kitapevi.