

# İŞE ALIMDA İDEAL UYGULAMAYA KARŞI: DAVRANIŞSAL BOYUTTA EGE BÖLGESİ İK UZMANLARININ İŞE ALIM TERNDLERİ

Ideal Vs Real In Recruitment Process: Recruitment Ternds Of Aegean Region Hr Experts In A Behavioral Perspective

Dr. Öğretim Üyesi. Umut Can ÖZTÜRK

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Isparta/TÜRKİYE

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3122-6366>

## ÖZET

İnsan sermayesinin öneminin anlaşıldığı süreçten buyana işe alım faaliyeti insan kaynakları yönetimin en önemli fonksiyonlarından biri haline gelmiştir. En iyiyi bulmaktan ziyade örgüt için en uygun adayı bulma fikri zamanla benimsenmeye başlamıştır ki yaşanan dönüşüm beraberinde farklı uygulamalar, yöntemler ve tercihleri de beraberinde getirmiştir. Bu süreçte örgütsel farklılıklar bulunmakla beraber bölgesel ortak eğilimler de ortaya çıkabilmektedir. Bu çalışmada Ege Bölgesi'nde yer alan 62 işletmenin işgören alımından sorumlu insan kaynakları uzmanı/yöneticisi ile görüşmeler yapılmış ve bölgeye ait olan insan kaynakları yöneticileri gözünden işe alım trendleri tespit edilmeye çalışılmıştır

**Anahtar Kelimeler:** İşe Alım, İşgören Bulma, İşgören Seçme, Ege Bölgesi, İşe Alım Trendi

## ABSTRACT

Recruitment activity has become one of the most important functions of human resources management since the process of understanding the importance of human capital. The idea of finding the most suitable candidate for the organization rather than finding the best has started to be adopted over time, with the transformation that has been brought along with different practices, methods and preferences. While there are organizational differences in this process, regional common trends can also arise. In this study, interviews were made with the human resources specialist / manager responsible for the recruitment of 62 enterprises in the Aegean Region and recruitment trends were tried to be determined through the human resources managers belonging to the region.

**Keywords:** Recruitment, Finding Employees, Selecting Employees, Aegean Region, Recruitment Trend

## 1. GİRİŞ

Örgütün entelektüel birikimini artırması, rekabet avantajı yakalaması, yüksek katma değer sağlayacak insan kaynağı çalıştırması ya da en temel anlamıyla devamlılığını sağlaması için bugünkü ve gelecekteki açık pozisyonlar için yetkin, birikim ve beceri sahibi işgören adaylarını bulması ve örgüt için seçmesi gerekir. İnsan kaynağını bulma; insan kaynağı planlaması yapılmasına takiben işgören açığını gidermek üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve örgüte çekebilme çabasıdır. Planlama faaliyetleri örgütün hangi nitelik ve sayıda işgörene ihtiyacı olduğunu ortaya koyar ama asıl sorun bu nitelik ve sayıda insanın nereden bulunacağıdır (Yüksel, 2000; 101). Günümüz şartlarından örgütleri birbirinden farklılaştıran, rekabet avantajı sağlayan, örgüte ciddi katma değer sağlayan yegane unsur insan kaynağıdır. Bu anlamda örgütün rekabet gücünü arttıracak seçkin özellik ve becerilere sahip bireylerin belirlenmesi insan kaynakları bölümünün en can alıcı sorumluluklarındandır. İşe alımlarda insan kaynakları yöneticilerinin yararlandığı birçok veri kaynağı bulunmaktadır.

Yeloğlu (2004)'nin de çalışmasında ifade ettiği gibi işletmelerin aday temini ve yürüttüğü süreç konusunda birbirinden farklı çok çeşitli yolları bulunmaktadır. Her örgütün kendine ait bir iç dinamiği, özgün yapısı, örgütsel hafızası bulunmaktadır. Aynı şekilde örgütleri buldukları sosyokültürel yapı da işe alım kararları açısından farklılıklar göstermelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları konusunda çalışan akademisyenlerin idealize ettiği farklı olarak gelişebilmektedir.

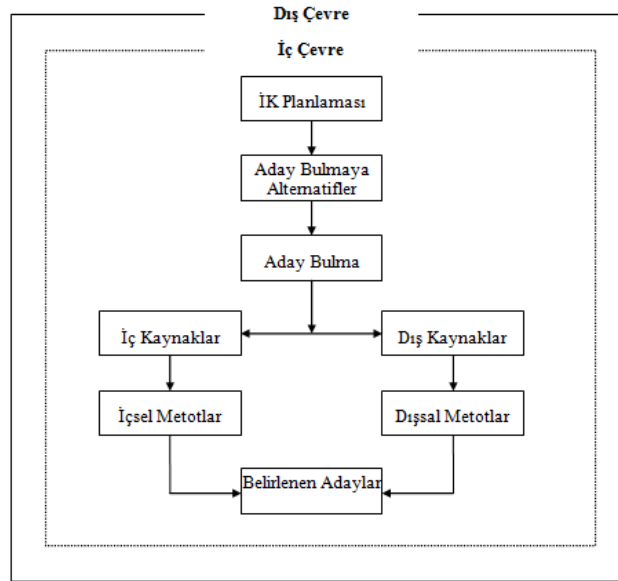
Bu çalışmada, Ege bölgesinde yer alan 62 işletmenin işgören alımından sorumlu insan kaynakları uzmanı/yöneticisi ile görüşmeler yapılmış ve bölgeye ait olan insan kaynakları yöneticileri gözünden işe alım trendleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Örneklemin darlığı çalışmanın kısıtını oluşturmasına karşılık görüşmelerin uzun süreli ve tatmin edici içerikte olması nitel bağlamda çalışmanın güvenilirliğini artırdığını söylemek yanlış olmayacaktır. Çalışmada veriler içerik analizi çerçevesinde değerlendirilmiş, sınıflandırılmış ve tanımlayıcı bağlamda sayısal olarak sıklıklarıyla yorumlanmışlardır.

## 2. ADAY BELİRLEME VE İŞGÖREN SEÇİMİ

Günümüzde insan kaynağına bakış açısı emek gücünden insan sermayesi bakış açısına doğru kaymakta işgörenler sadece işi doğru yapacak bireylerden ziyade doğru işi yapabilecek adaya odaklanmaktadır. Bu da çoğu zaman işgörenin beceri ve yetkinliklerine yoğunlaşmaya neden olmaktadır. Kaldı ki işe alım süreci doğrudan hem de dolaylı olarak maliyetli ve zor bir süreçtir. Tek bir kritere bağlı kalmak İKY hataya sürükleyecektir. İşe alım sürecindeki değerlendirilmeler, her örgütün yapısına, hedeflerine, vizyonlarına ve misyonlarına göre yapılmalıdır. Bu durum her zaman kulağa geldiği kadar kolay olmamaktadır. Bu nokta ise İK uzmanlarının takip etmeleri yollar ve kullanabilecekleri farklı amaçlara hizmet eden yöntemler bulunmaktadır.

### 2.1. Aday Bulma ve İşgören Seçimi Kavramları

Örgütün aday bulma ve seçme sürecinde hangi kaynaklardan yararlanacağı kararını vermeden önce dikkat etmesi gereken temel bağlamda iki önemli unsur vardır. Çavdar ve Çavdar (2010) çalışmalarında bunları “birincisi, hangi işe eleman alınacağını, bu işin kişiden neler beklediğini, işin gereklerinin neler olduğunu çok iyi belirlemesi gerekir ki bunu da ancak iş analizi sistemi ile gerçekleştirebilir. İkincisi ise iş analizini yaptıktan sonra bu işi yapacak olan elemanın sahip olması gereken özelliklerin neler olduğunu belirlemektir” şeklinde yorumlamıştır. Bu noktadan sonrada aday bulma ve seçme süreci başlamış olur. Aday bulma süreci aşağıdaki şekilde detaylı olarak verilmiştir.



Şekil 1 - Aday Bulma Süreci

**Kaynak:** Mondy, R.W. ve Noe, R. M. (1996), *Human Resource Management*, 6. Baskı, Prentice Hall Basımevi, Londra, s. 151.

Şekil 1’de de gösterildiği üzere aday bulma sürecinde içsel ve dışsal kaynaklardan yararlanılmaktadır. Örgütler, Çavdar ve Çavdar (2010) “iç hareketliliğin sağlanması, öz kaynaklarından yararlanılması, daha düşük maliyetli olması, yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesi, kurumdan dışarıya beyin göçünün engellenmesi, elemanın adaptasyonun hızlı olması sonucu verimliliğin artması” düşüncelerine ek olarak örgüt içi motivasyonun artması gibi artılar göz önünde bulundurulduğunda insan kaynağı ihtiyacının farklı yöntemler ve enstrümanlar aracılığı ile örgüt içindeki işgörenlerle karşılanmaya çalışılması, başka bir ifadeyle iç kaynaklardan yararlanılması yöntemini tercih ederler. Kimi örgütler ise arzulanan pozisyonlar için örgüt içinde gerekli niteliklere sahip aday bulamaz ya da örgüt içinde değişim ve dinamizmi tetiklemek ister bu durumlarda da dış kaynaklara başvururlar. Bu karar örgüt politikaları ve bulunduğu çevresel faktörlere göre değişir.

İşe alım yöntemleri, basit ölçekte potansiyel iş arayanlarla temas kurmanın yollarını ifade eder. Dunn ve Stephen(1972'dan aktaran Sarma 2008, 90-91 ve Bogatova, 2017)'a göre, bu yöntemler genel olarak üç kategoriye ayrılabilir. Bunları çalışmalarında; Doğrudan, Dolaylı ve Üçüncü Taraf olarak tanımlamıştır. En sık kullanılan doğrudan yöntem okullarda, kolejlerde, eğitim ve öğretim kurumlarıdır. Dolaylı yöntemler; gazetelerde, dergilerde, çeşitli profesyonel dergilerde, radyo ve televizyonda ve çeşitli ilan panolarında reklamların kullanılmasını içerir. Üçüncü taraf yöntemleri arasında kamu ve özel iş bulma kurumları, yönetim danışmanları, sendikalar, çalışanların yönlendirilmesi, gönüllü kuruluşlar ve çeşitli veri bankaları bulunmaktadır. Tüm bu iç ve dış teknikler temel anlamda var olan bu kaynaklar bulma teknikleri aşağıdaki Tablo'da detaylı olarak verilmiştir.

**Tablo 1: Temel Aday Bulma Teknikleri**

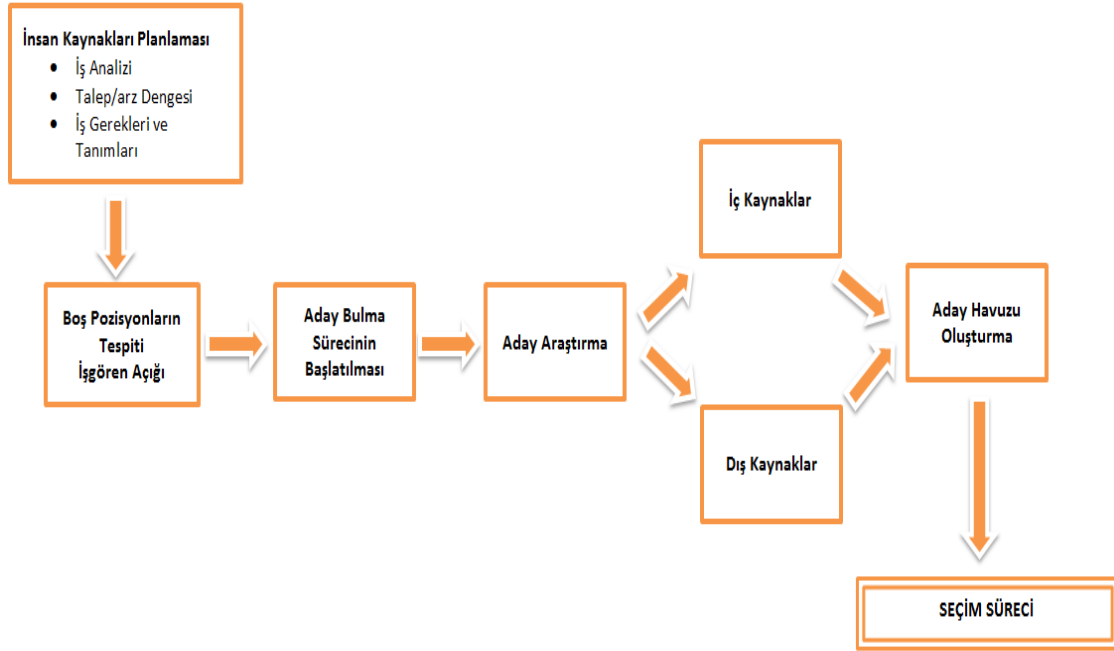
	TEKNİKLER	AÇIKLAMA
ÖRGÜT İÇİ	<b>Yükselme (terfi)</b>	Yükselme; bir iş görenin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir. Bu durumda, ücret ve sosyal saygınlık artacaktır (Koçak ve Yüksel, 2011).
	<b>İç Transfer</b>	İşletmede bir görev boşaldığı zaman bu yere "aynı düzeyde" bir başka kişinin atanması anlamına gelmektedir. Örneğin; bir ustabaşı işinden ayrıldığı zaman onun yerine yine işletme içinden o görevi yapabilecek deneyim ve yeteneğe sahip olan bir başka ustabaşı atanabilir(Çavdar ve Çavdar, 2010)
	<b>Rotasyon, İş Geliştirme, İş Zenginleştirme</b>	Örgüt içi kaynaklardan yararlanırken işgörenin hem kendini geliştirmesi hem de motivasyonel açıdan tatmin edilmesi adına sorumluluk ve idari kabiliyetlerini sınamak için iş zenginleştirme yöntemi, geçici süre benzer iş ve pozisyonlarda kendini geliştirmesi ve açılan ihtiyacı karşılaması adına rotasyon uygulamaları kullanılmaktadır.
	<b>Örgüt Üyelerinin Tavsiyeleri</b>	Örgüt içerisinde üst pozisyonlara geçişlerde boşalan pozisyonlar için diğer çalışanların önerileri de dikkate alınır. Bu uygulama ile içten yükselme ve toplu kabul edilmişlik söz konusudur.
	<b>Açık İşler Bildirimi</b>	İş bildirimi, örgütteki tüm çalışanlara, örgüt bülteni ya da ilan panoları aracılığı ile açık işler hakkında bilgi verilmesini içermektedir. İş bildirimi ile şeffaf bir işgören bulma işlevi gerçekleştirilerek, eşit istihdam ilkesi yaşama geçirilir; tüm çalışanlara boş pozisyon için aday olma olanağı sağlanır(Çavdar ve Çavdar,2010)
ÖRGÜT DIŞI	<b>İlan ve Duyurular</b>	Aday arama sürecinde gazete, dergil, radyo ve televizyon gibi medya araçlarına ilan ve reklam verilmesi hala sıklıkla kullanılan aday bulma tekniklerindedir. Özellikle işsizlik oranının yüksek olduğu Türkiye gibi ülkelerde büyük gazeteler belirli periyotlarla çıkardıkları İ.K. ekleriyle tirajlarını ikiye çıkarırken, işletmeler de ilanlarını çok geniş bir kitleye duyurma şansını yakalamaktadırlar (Çalışkan,2011;30).
	<b>İnternet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütün kendi web sitesi üzerinden</li> <li>• İşletme-İşgören buluşma siteleri üzerinden</li> </ul>
	<b>Doğrudan Başvuru Veya Özgeçmiş Gönderme</b>	Adaylar işverene, mektup, telefon, faks vasıtasıyla veya bizzat giderek ulaşabilirler ve Özgeçmişlerini iletirler. İşletmede boş pozisyon yoksa, başvurular, şirketin gelecekteki ihtiyaçları için saklanır (İbicioğlu, 2011;78).
	<b>Personel ve Tanıdıklar Aracılığı İle Başvuru</b>	İşgören ve tanıdıkların tavsiyeleri, aday bulma sürecinde kullanılan iyi bir kaymalardan biridir çünkü karşılıklı güven ilişkisi çerçevesinde kontrol ve taahhüt durumu oluşturur. Fakat dikkatsizce yönetilen süreçlerde adam kayırmacılık ve nesnel olmayan kararlar alınmasıyla sonuçlanabilir.
	<b>İş ve İşçi Bulma Kuruluşları</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Özel İstihdam büroları</li> <li>• İ.K. Danışmanlık Şirketleri</li> <li>• Kamu İ.K. Ajansları</li> </ul>
	<b>Eğitim Kuruluşları</b>	Bazı işletmeler, işgören tedarik kaynaklarından biri olarak eğitim kurumlarından (okullardan) yararlanma yoluna gitmektedir. Bu amaçla işletmeler, istenen nitelikte insan yetiştiren eğitim kurumlarıyla etkin ilişkiler kurmaktadır (Bingöl, 1990). Son yıllarda özel işkollarına ait sertifika ve kurs programları da aynı derece önemli olmaya başlamıştır.
	<b>Sendikalar ve Mesleki Kuruluşlar</b>	Bu yöntemde örgütler ihtiyaçları oluşması durumunda sendika ve meslek kuruluşlarına haber veririler. Bu yöntemde hız ve nispeten kalifiye eleman bulabilme imkanı oluşabilmektedir.
	<b>İşgören Kiralama</b>	İşgören kiralama, daha uzun süreler için "geçici statü" de iş gören istihdamını ifade eder. Bugünün çalışanları daha esnek çalışma koşullarına sahip olmak istemektedirler. Kiralama firması ile çalışmak çeşitli zamanlarda, çeşitli projelerde rol alarak çalışmaya istekli dönemlerinde şahısların aktif iş hayatında olmalarını ve çalışma zamanlarını belirleyerek istedikleri esneklik düzeyine sahip olmalarına yardımcı olmaktadır (Koçak ve Yüksel, 2011).
	<b>Staj Uygulamalar</b>	Aday bulma ve temin etmenin özel bir şeklidir. Stajyer alımı, normal işe alımdan farklıdır, çünkü öğrenciler kısa zaman dilimi için işe alınırlar. Şirket, stajyerliğinin sonunda öğrenciyi sürekli işe alma hususunda yükümlü olmadığı için, öğrencinin başarısını test etme fırsatına sahip olur. Eğer işletme stajyerin, şirkete katkılarında memnun kalırsa öğrenciyi eleman havuzuna dahil eder (İbicioğlu, 2011;77)
<b>Kafa Avcılığı</b>	Kafa avcılığı aslında yönetim danışmanlığının bir boyutudur. İş; yönetim kurulu ve tepe yöneticiler tarafından yapılabileceği gibi tercihen dışarıdan görevlendirilecek bir "işe alım danışmanı" tarafından da yaptırılabilir. Kafa avcılığı, alışılmış işe alım görevinden çok daha agresif bir yapıdadır; piyasa tecrübesi, sağlam bağlantılar ve kaynaklara ihtiyaç vardır (Reed,2010). Bu yöntem mavi yakalılar, alt ve orta düzey yöneticilerden ziyade; CEO, CFO gibi tepe yöneticileri, bölge ve birim müdürleri gibi üst düzey yöneticiler için kullanılır.	

Örgütler kendi iç yapılarına ve dış çevre koşullarına göre ihtiyaçları çerçevesinde kendilerine uygun olan bir ya da birden fazla yöntemi tercih edebilirler. Her yöntemin kendi içerisinde eksi ve artıları bulunmaktadır. DeCenzo ve Robbins (2009, 145) çalışmalarında ABD’de İK uzmanları ve işverenler tarafından sıklıkla kullanılan yöntemleri trend bağlamında aşağıdaki gibi belirlemiştir;

**Tablo 2:** İK uzmanları ve işverenler tarafından sıklıkla kullanılan yöntemleri

Kullanılan Yöntem	Tercih/Kullanım Yüzdesi
Örgütün Web Sitesi	87
Kariyer Siteleri	82
Şirket İçi Yönlendirmeler	78
Gazete ve Dergiler	73
Okullar	60
Profesyonel Dernekler/Meslek Odaları	58
İş Fuarları	55
Stajlar	52
Kelle Avcıları	52

Aday bulma süreci, işgören seçim sürecinden farklı bir süreci ifade etmektedir Erdoğdu (2013; 61) çalışmasında bunu “Aday bulmanın amacı, oluşan iş fırsatlarını ve bunlarla ilgili bilgileri, gerekli iletişim ve medya araçları yardımıyla duyurarak açık pozisyonlar için işgören arzı yaratabilmektir. Bu arz sonucunda, oluşan ilgi karşılığında adayların toplanması, daha sonra bu adayların nitelik, nicelik ve kişisel özelliklerine göre değerlendirilmesini gerçekleştiren aday seçme aşamasından önceki bir adım olarak tanımlanmak mümkündür” şeklinde özetlemiştir. Başka bir ifadeyle karşımıza aday bulma sürecinin bir sonraki adımı olan işgören seçme süreci çıkmaktadır.



**Şekil 2:** Aday Seçme Süreci

**Kaynak:** Acar (2013;113)’dan uyarlanmıştır

İşgören seçme kavramı en basit haliyle “örgütün bugünkü ve gelecek dönemdeki işgören ihtiyacını ve gerekli pozisyonların niteliklerini doğru analiz ederek doğru işe doğru kişiyi seçme sürecidir (Çiftçi ve Öztürk, 2013)” olarak tanımlanabilir. Daha kapsamlı bir ifadeyle İşgören seçimi, örgütte süreç içerisinde oluşan açık pozisyonların, örgüte başvuran adayların, çeşitli ele metodlarından geçirilmesi sonucu, işe alım kararına varılması ve devamında gerekli faaliyetlerin sürdürülmesini kapsamaktadır. İşgören seçim süreci, aday bulma sürecinden farklı olarak, ortaya çıkan açık pozisyonla ilgili aday sayısının artırılmasındansa, adayların sayısını, seçim sürecinde kullanılan yöntemlerle azaltmaya çalışmaktadır (Erdoğdu,2013;85).

İşgören seçme de aday bulma gibi bir süreç ve işler bütünüdür. Bingöl (1997:127) çalışmasında işgören seçim süreci ile ilgili olarak “iş için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ve söz konusu bilgilerle iş şartnamesinde belirtilen gerekler arasında bir uygunluğun aranmasını yansıtır. Bu süreç, aynı zamanda aday ve adaylar hakkında bilgiler elde edilmesine yardımcı olacak yöntemler serisidir” ifadelerinde bulunmuştur. Örgütlerin, insan kaynakları temini açısından isabetli karar verebilmeleri ve nesnelliklerini koruyabilmeleri adına atacakları adımlar önem arz etmektedir. Yanlış ya da hatalı alınan bir karar örgütün başarısını olumsuz etkileyecektir. Bu durumun ışığında, insan kaynağının seçimi kapsamında hem insan kaynakları profesyonelleri hem de araştırmacılar yeni teknik ve metotlar geliştirmektedirler (Ofluoğlu ve diğerleri, 2006; 106). Atılacak olan her adım ve alternatif yöntem seçiminde doğru tercih yapılması adına bir avantaj sağlayacaktır.

## 2.2. İşgören Seçme Teknikleri

Herhangi bir örgütteki bir işveren ve/ya İK Yetkilisi, en uygun işgören adayının seçimi sırasında büyük bir baskı altındadır, çünkü bu karar verilirken amaç yalnızca en başarılı işgöreni belirlemek değil aynı zamanda şirketin refahı için en doğru ve uygun adayın belirlenmesidir. En yetenekli ve uygun işgörenleri işe almak için, bir İK yetkilisinin birbirinden farklı ve çeşitli kriterleri göz önünde bulundurması gerekir. Neyse ki, bu zor süreçte bir işe alan kişiye yardımcı olan birçok seçim yöntemi vardır. En sık kullanılan işgören seçim yöntemlerinin başlıcaları aşağıdaki tabloda verilmiştir (Bogatova, 2017 ve Acar, 2013);

**Tablo 3: İşgören Seçme Teknikleri**

YÖNTEM	İÇERİĞİ
<b>Yetenek Testleri</b>	Bir adayın yetkinliklerini test etmek ve belirli bir boşluk için gerekli becerileri geliştirme potansiyelini tahmin etmek için tasarlanmıştır. İki tür test vardır: birincisi genel yetenekleri (sözel ve matematiksel yetenek, muhakeme yeteneği, okuduğunu anlama vb.), ikincisi özel yetenekleri (satış becerileri, mekanik beceriler, yeterlilik becerileri vb.) Ölçmek için tasarlanmıştır.
<b>Bütünlük/Doğruluk Testleri</b>	Aday işgöreni dürüst, güvenilir ve güvenilir olma eğilimiyle ilişkilendirerek tutum ve deneyimlerin ölçülmesinde yardımcı olur. Bu testler etik ile güçlü bir şekilde ilişkilidir ve bu nedenle kişilik testlerinin tamamlayıcısı olarak görünürler
<b>Kişilik Testleri</b>	Bu testler, potansiyel bir işgörenin kişiliğine göre davranışını tahmin etmesinde yardımcı olur. Kişilik özelliklerinin iş performansı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu nedenle İş performansı ile ilgili özelliklerin belirlenmesi çok önemlidir. Çünkü bir kişilik yapısı bir işte başarılı olabilir ancak bir başkasında başarısız olabilir. Kişilik testleri, bilinçlilik, dışa vurum, duygusal istikrar, uyumluluk ve deneyime açıklık gibi faktörleri değerlendirir.
<b>Grup Durum Testleri</b>	Bir adayın bir takımında çalışma yeteneğini, organizasyon becerilerini, liderlik becerilerini, iletişim becerilerini ve diğerleri ile etkileşim becerilerini ortaya çıkarmak için tasarlanmıştır. Takım çalışması ve kriz yönetim becerileri üzerine yoğunlaşır.
<b>İş Simülasyon Testleri</b>	Potansiyel bir adayın işi aldığı anda yapacağı görevler de dahil olmak üzere gerçek bir çalışma ortamı yaratır. Bu seçim yöntemi, bir işverenin, bir adayın görevleri yerine getirip getiremediğini ve nitelik ve becerilerinin boşluk için uygun olup olmadığını anlamasına yardımcı olur.
<b>Değerlendirme Merkezleri</b>	Tüm gün boyunca uygulanan (bazen birkaç gün) çeşitli test kombinasyonlarını kullandıkları ve bir dizi uzman tarafından (çizgi yöneticileri, uygulayıcılar, psikologlar vb. ). Başvuranlar tarafından tamamlanan egzersizler, bir yönetici çalışmasını simüle etmek için tasarlanmıştır ve bu nedenle gerçekliğe çok yakındır. Bu seçim yöntemi, özellikle yerine getirilmesi gereken tek bir pozisyon olduğunda, uygun maliyetli olmadığı için popüler değildir
<b>Mülakatlar</b>	En sık kullanılan seçim yöntemidir. Görüşme yapılandırılmamış ve yapılandırılabilir. Bazı araştırmalar, yapılandırılmamış görüşmelerin en uygun adayın seçimi için özellikle yararlı olmadığını göstermektedir. Öte yandan, yapılandırılmış görüşmeler, neredeyse her beceri grubunu değerlendirmek için tasarlanmış özel bir dizi sorudan oluştuğundan, iş performansını tahmin etmek için çok yararlıdır. Bunla beraber uygulamada da birebir ve grup mülakatları gibi farklı yöntemler örgütün beklentilerine göre tercih edilmektedir.

Bu yöntemler ve alt başlıkları kapsamında en doğru ya da yanlış bir yöntem tarzı olarak ayırt etmek çok doğru olmayacaktır, örgütler kendi beklenti ve kapasiteleri çerçevesinde bunları tek tek ya da birlikte kullanabilirler. Fakat elbette ki bu yöntemlerin birbirlerine karşı artı ve eksileri olmasına karşın geçerlilik açısından farkları bulunmaktadır. Schmidt ve Hunter (1998:267) işgören seçimi üzerine Meta-analitik bulgulara dayanan 85 yıllık bir süreci kapsayan çalışmalarında yukarıda sözü geçen test ve yöntemlerin geçerliliklerini aşağıdaki tablodaki gibi özetlemişlerdir;

**Tablo 4:** İşgören Seçmede Kullanılan Test ve Yöntemlerin Geçerlilik Düzeyleri

YÖNTEM	GEÇERLİLİK
İş Simülasyon Testleri	Oldukça Yüksek
Zeka Testleri	Oldukça Yüksek
Yapılandırılmış Mülakat	Oldukça Yüksek
İş Arkadaşlarının Değerlendirmesi	Oldukça Yüksek
Mesleki Bilgi Testleri	Oldukça Yüksek
T & E davranışsal tutarlılık yöntemi	Oldukça Yüksek
İş Başında Deneme Prosedürü	Oldukça Yüksek
Bütünlük/Doğruluk Testleri	Oldukça Yüksek
Yapılandırılmamış Mülakat	Kabul Edilebilir
Değerlendirme Merkezi	Kabul Edilebilir
Biyografik Veriler	Kabul Edilebilir
Vicdan/Empati Testi	Kabul Edilebilir
Referans Kontrolü	Kabul Edilebilir
İş Deneyimi	Düşük
Eğitim Düzeyi	Düşük
İlgi Alanları	Düşük
Grafoloji (El Yazısı Testleri)	Düşük
Yaş	Düşük

### 3. KAPSAM ve YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde yapılan araştırmanın öncelikli amacı, örneklem ve örnekleme ait özellikler, veri toplama aracı ve tercih edilen yöntemlerden söz edilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı temel İKY algısı çerçevesinde Ege Bölgesi'nde yer alan örgütlerin işe alım süreci tercihlerini trend bağlamında insan kaynakları yetkililerinin görüşleri üzerinden tespit edebilmektir.

#### 3.2. Örneklem

Araştırmanın çalışma grubunun (örneklemine) belirlenmesinde, Araştırmada, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine uygun olarak çalışma grubu seçilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2008: 108) maksimum çeşitlilik örnekleme amacını “Görel olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır” şeklinde ifade etmiştir.. Bu amaçla Ege Bölgesi'nde yer alan illerde faaliyet gösteren 62 işletmenin işgören alımından sorumlu insan kaynakları yetkilileri ile görüşmeler yapılmıştır. Örneklem darlığı çalışmanın kısıtını oluşturmasına karşılık görüşmelerin uzun süreli ve tatmin edici içerikte olması nitel bağlamda çalışmanın güvenilirliğini artırdığını söylemek yanlış olmayacaktır.

#### 3.3. Veri Toplama Aracı ve Yöntem

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Karasar (1995: 165)'e göre bu yöntem “ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek; iki uç arasında yer almaktadır”. Sorular önceki bölümlerde de paylaşılan ulusal literatürde yer alan işe alım sürecine ait temel içerikler göz önünde bulundurularak katılımcılar tarafından kolaylıkla anlaşılabilir ve yönlendirici olmayacak şekilde tasarlanmıştır. Hazırlanan görüşme formunun çalışmanın amacına ne derece hizmet ettiği, kolayca anlaşılabilirliği ve uygulanabilirliğini çalışmanın güvenilirliği açısından garanti altına almak için bir akademisyen ve iki profesyonel olmak üzere alan uzmanlarının görüşlerine sunulmuştur. Uzmanların önerileri doğrultusunda görüşme formu yeniden düzenlenmiştir.

Araştırmanın verileri katılımcılardan randevu alınarak kendilerini rahat ve huzurlu hissedebilecekleri ve aynı zamandan esnek zaman kullanabilecekleri ortam ve zaman dilimleri tercih edilmiştir. Veriler toplanırken hızlı not alma tekniği tercih edilmiştir. Görüşmeler yüz yüze yapılmış olup, görüşme başına ortalama 30dk ayrılmıştır. Görüşmeler sırasında güvenilirlik için bütün adaylara sorular aynı sırada yönlendirilmiştir. Elde edilen veriler öncelikle, elektronik ortama aktarılmış, dökümlerin doğruluğu kontrol edilmiş, belirlenen başlık ve temalara uygun olarak düzenlenmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde betimsel analiz ve içerik analizi teknikleri kullanılmıştır. Betimsel analiz; elde edilen verilerin daha önceden belirlenen temalara göre özetlenip yorumlandığı, görüşülen bireylerin görüşlerinin çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla sık sık doğrudan alıntılarının kullanıldığı ve elde edilen sonuçların neden- sonuç ilişkileri çerçevesinde yorumlandığı analiz tekniğidir (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Yine tamamlayıcı olarak “içerik analizi” tercih edilmiştir. Veriler dört aşamada analiz edilmiştir: 1. Verilerin kodlanması, 2. Kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi, 3. Kodların ve temaların düzenlenmesi, 4. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 228). Son olarak ise elde edilen veriler sayısallaştırılarak frekans ve yüzde olarak ifade edilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Çalışmada veriler içerik analizi çerçevesinde değerlendirilmiş, sınıflandırılmış ve tanımlayıcı bağlamda sayısal olarak sıklıklarıyla yorumlanmışlardır.

**Tablo 5: Örgütlere Ait Temel Özellikler**

ŞEHİR	SAYI	YÜZDELİK	SEKTÖR	SAYI	YÜZDELİK	İDO*	SAYI	YÜZDELİK
Muğla	13	21,0	Hizmet	5	8,1	Düşük	16	25,8
Denizli	9	14,5	Sanayi	21	33,9	Orta	28	45,2
İzmir	16	25,8	Sağlık	4	6,5	Yüksek	18	29,0
Manisa	6	9,7	Mağazacılık	4	6,5	<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>
Aydın	7	11,3	Gıda	6	9,7	<b>İş Analizi</b>	<b>SAYI</b>	<b>YÜZDELİK</b>
Kütahya	5	8,1	Tekstil	5	8,1	<b>Var</b>	43	69,4
Afyon	6	9,7	Eğitim	2	3,2	<b>Yok</b>	19	30,6
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	Turizm	12	19,4	<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>
			Lojistik	3	4,8			
			<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>			

Yukarıdaki tablodaki veriler incelendiğinde toplam 62 örgütün 16'sını oluşturarak en fazla veri İzmir ili'nden gelmiştir. İzmir'i 13 ile Muğla, 9 ile Denizli takip etmiştir. En az veri ise Kütahya ili'nden elde edilmiştir. Ege Bölgesinin sanayi, tarım ve turizm bölgesi olarak anılmasından yola çıkarak bu varsayımı uygun olarak sektörel dağılım incelendiğinde %33,9 ile sanayi, %19,4 ile turizm ve %9,7 ile gıda sektöründe yer alan örgütler araştırmada yer almışlardır.

İş analizi doğru işe alım için en önemli ik enstrümanlarından biridir. Örnekleme katılım gösteren örgütlere baktığımızda %69,4'ünde iş analizi mevcutken %30,6'sında ise mevcut değildir. Benzer şekilde örgütlerin İDO (işgören devir oranı)'su ilişkin veriler incelendiğinde %45,2 gibi bir oranla orta seviyede buldukları %16 ile düşük oranlı, %18 ile ise yüksek oranlı devir oranlarının varlıklarından söz edilmektedir. Devir oranının yüksek olması İKY yönetiminde çeşitli zaafaların ve uyumsuzlukların olduğunun göstergesi olabilir. Fakat örnekleme bakıldığında çoğunlukla %71'lik bir oranla stabiliteğin korunduğu söylenebilir. Bu bağlamda da bölgesel bakış açısını ve işleyişi doğru olarak yorumlayabilmek daha mümkün olabileceğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. İDO ve İş analizi çalışmasının yapılması arasındaki ilişki bu noktada önem kazanmaktadır. Temel bağlamda bu verilerin karşılaştırılması aşağıdaki tabloda paylaşılmıştır.

**Tablo 6: İDO ve İş Analizi Varlığının Karşılaştırılması**

	İŞ ANALİZİ VARLIĞI		Total
	Var	Yok	
İDO	Düşük	15	16
	Orta	23	28
	Yüksek	5	18
<b>Total</b>		43	62

Yukarıdaki tablo incelendiğinde temel bağlamda iş analizi çalışması yapılan örgütlerde İDO oranının da diğer duruma göre düştüğü görülmektedir. İDO'su düşük olan 16 örgütten sadece 1'nin iş analizi çalışması yoktur. Aynı şekilde İDO'su yüksek olan 18 örgütten ise sadece 5'i iş analizi çalışması yapanlar arasındadır.

Aşağıdaki tablo incelendiğinde katılımcıların %75,8 gibi çok büyük bir oranının İnsan Kaynakları departmanında yönetici pozisyonda ve işe alım sürecinden yetki olduğunu görülmektedir ki bu oranın verilerin birinci ağızdan elde edildiği dahası kapsamlı bilgiye ulaşılabilirdi düşüncesini ortaya çıkartmaktadır. Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında ise %46,8'in kadın %53,2'sinin ise erkek yetkili olduğu görülmektedir.

**Tablo 7: İnsan Kaynakları Yetkililerin Temel Özellikleri**

POZİSYON	SAYISI	YÜZDE	CİNSİYET	SAYISI	YÜZDE
Yönetici	47	75,8	Kadın	29	46,8
Şef	14	22,6	Erkek	33	53,2
Uzman	1	1,6	Total	62	100,0
Total	62	100,0			

İnsan kaynakları yetkililerine eşit durumlar söz konusu olduğunda ilk işe alımlarda beyaz yakalı işgören adaylarını hangi yaş aralığında ve cinsiyetten seçmeye yöneldiklerini tespit etmeye yönelik sorular yöneltilmiştir. Bunu duruma yönelik veriler aşağıda paylaşılmıştır.

**Tablo 8 :Yaş ve Cinsiyet Tercihleri**

YAŞ ARALIĞI	SIKLIK	YÜZDE	CİNSİYET	SIKLIK	YÜZDE
21-25	20	32,3	Kadın	6	9,7
26-30	33	53,2	Erkek	22	35,5
31-35	8	12,9	Fark etmez	34	54,8
36+	1	1,6	Total	62	100,0
Total	62	100,0			

Yaş aralığı tercihleri açısından incelendiğinde katılımcılardan yarısından fazlası %53,3'lük bir oranla 26-30 yaş aralığındaki işgören adayları ile daha fazla ilgilenmektedir. Bunu %32,3 ile 21-25 yaşa arasında yeni mezun olarak adlandırabileceğimiz adaylar oluşturmaktadır. 36 yaş üstü adayları ise sadece bir katılımcı tercih etmektedir. Bu bağlamda İK yetkililerinin genç işgören adayları üzerinde yoğunlaştıklarını ifade etmek yanlış olmayacaktır. Fakat yine de çoğunlukla işgörenlerin kısa sürede olsa deneyim sahibi olmalarını ve yetişkin yaş olarak isimlendirdikleri yaş aralığına gelmiş olmalarını istemektedirler. Katılımcıların aynı yaş değişkeninde olduğu gibi işgören adaylarının cinsiyeti üzerinden yaptıkları tercihlere yönelik veriler incelendiğinde şaşırtıcı bir sonuçla karşılaşılmaktadır, sadece %9,7'lik bir kesim öncelikli olarak kadın adayları tercih ederken %35,5'lik bir oran erkek adayları ve %54,8'lik bir oran ise cinsiyetin geçerli bir kriter olmadığını, kendileri için fark etmeyeceğini ifade etmişlerdir. İK yöneticisinin cinsiyeti ile işgören adayları üzerinde cinsiyet tercihleri arasındaki ilişki önemli bir ayrıntı olarak araştırmada karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 9: Cinsiyet Karşılaştırması**

		Katılımcının Aday İşgörende Cinsiyet Tercihi			
		Kadın	Erkek	Fark etmez	Total
Yetkilinin Cinsiyeti	Kadın	3	10	16	29
	Erkek	3	12	18	33
Total		6	22	34	62

Tercih dağılımlarında çok belirgin bir farklılık görülmemekle beraber kadın yetkililerinde tercihlerini çoğunluklu olarak erkek çalışandan yana kullanmaları dikkat çekicidir. Bununla beraber 16 kadın yetkili ise durumun kendileri için önemli olmadığını ifade etmektedirler. Erkek yetkililer içinde benzer durum söz konusudur. Baskın olarak erkek adaylar üzerinde yoğunlaşmışlardır ve yine benzer olarak 18 katılımcı bu bağlamda bir tercihte net olarak bulunmamıştır.

Aday bulma ve seçme sürecinde dikkat çeken konulardan birkaçı da örgütlerin işgören adayından yıl bağlamında tecrübe beklentisi, yabancı dil beklentileri ve terfilerin içerden mi dışardan mı yapıldığı konularıdır. Bu nedenle Yeni işe alımlarda en az kaç yıl tecrübe beklentileri olduğuna dair sorular yöneltilmiş ve veriler değerlendirilerek aşağıdaki tablo oluşturulmuştur. Tablo'da ek olarak örgütlerin adaylardan yabancı dil beklentisi olup olmadığı ve bunun bir tercih sebebine dönüşüp dönüşmediğine ilişkin sorular yöneltiltiğinde ortaya çıkan veriler ile terfi konusunda iç ya da dış kaynaklardan öncelikli olarak yararlanıldığına dair veriler paylaşılmıştır.

**Tablo 10: Tecrübe, Yabancı Dil ve Terfi Kaynağı Tercihleri**

Yabancı Dil Tercihi	SIKLIK	YÜZDE	Tecrübe Tercihi	SIKLIK	YÜZDE	Terfi Kaynağı Tercihi	SIKLIK	YÜZDE
Evet	46	74,2	Yok	6	9,7	İç Kaynak	54	87,1
Hayır	16	25,8	1-2 yıl	35	56,5	Dış Kaynak	8	12,9
Total	62	100,0	2-4 Yıl	14	22,6	Total	62	100,0
			4'den fazla	7	11,3			
			Total	62	100,0			



Yeni işe alınacak olan beyaz yakalı işgören adayı için her pozisyon adına ik yöneticilerinin ve dolaylı olarak örgütlerin %74,2'si yabancı dilin önemli bir başlık olduğunu ve mutlaka tercih nedeni olduğunun altını çizmektedirler. Bu oran dikkat çekicidir çünkü belli pozisyon ve sektörler için yabancı dil teorik açıdan performans bir katkı sağlamasa da oldukça yüksek oranda tercih nedeni haline gelmiştir. Bu bağlamda sorulan sorularda İK'ıcılardan sıklıkla alınan cevaplardan bir kaç "Yabancı dili iyi olan aday iyi okullarda eğitim almıştır", "Yabancı dili iyi olan adayın kariyer hedefleri vardır ve yüksek performans gösterir", "Yabancı dili yüksek olan adayın yetiştiği sosyal çevre ılımlı ve kültürlüdür ki bu davranışlarına yansır" gibi dikkat çekicidir.

Örnekleme dahilindeki katılımcıların görüşleri doğrultusunda işgören adayının tecrübesi en az 1-2 yıl olmalı diyenler %56,5 gibi azımsanmayacak bir oranda yüksektir. Bunu %22,5 ile 2-4 yıl takip etmektedir. Tecrübeye gerek yok diyenler ise %9,7'de kalmıştır. Bu İK yetkileri ise özellikle "yetişilmek üzere yeni mezunların alınmasını gelecekte uyum sağlaması, bu kültürü öğrenmesi adına yararlı olacaktır" ve "kendi ekibini yetiştirmek isteği" gibi dikkat çekici konulara değinmişlerdir.

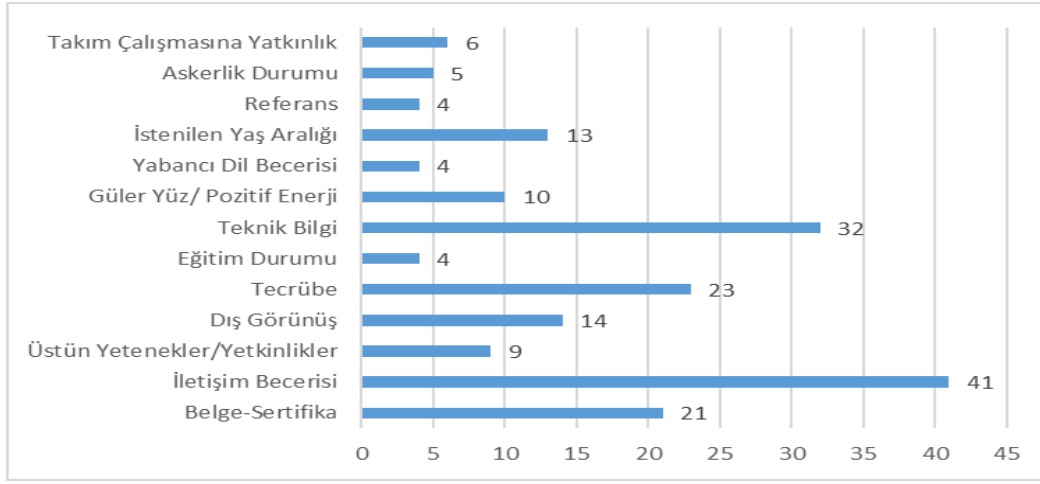
Terfi kaynağı tercihi bu alanda çalışan araştırmacılar içinde bir ikilemdir. Basit anlamda terfiyi iç kaynaklardan sağlamak motivasyonu artırırken, dış kaynaklardan sağlamak ise örgütsel dönüşüme ve yenilenmeye imkan sağlayacaktır. Bu bağlamda örneklemin seçimi çok yüksek olan %87,1 gibi bir oranla öncelikli olarak içsel kaynaklar olmuştur.

Seçim sürecinde öne çıkan önemli başlıklardan biride hem iş analizine bağlı olarak iş tanımları ve gerekleri formlarında hem de iş ilanlarında yer alan kriterlerdir. Bu çalışmada da kriterler başlığına dikkatle yönelinilmiştir. Kriterler ve bunların önem sırasını çözümleyebilmek adına katılımcılara sorular yöneltilmiştir. Bu bağlamda elde edilen veriler aşağıdaki tabloda paylaşılmıştır.

**Tablo 11: Kriterler Öncelikleri**

1.ÖNCELİKLİ KRİTER	N	%	2.ÖNCELİKLİ KRİTER	N	%	3.ÖNCELİKLİ KRİTER	N	%
Belge-Sertifika	15	24,2	Belge-Sertifika	2	3,2	Belge-Sertifika	4	6,5
İletişim Becerisi	15	24,2	İletişim Becerisi	9	14,5	İletişim Becerisi	17	27,4
Üstün Yetenekler/Yetkinlikler	2	3,2	Üstün Yetenekler/Yetkinlikler	5	8,1	Üstün Yetenekler/Yetkinlikler	2	3,2
Dış Görünüş	1	1,6	Dış Görünüş	5	8,1	Dış Görünüş	8	12,9
Tecrübe	10	16,1	Tecrübe	9	14,5	Tecrübe	4	6,5
Eğitim Durumu	2	3,2	Eğitim Durumu	1	1,6	Eğitim Durumu	1	1,6
Teknik Bilgi	8	12,9	Teknik Bilgi	13	21,0	Teknik Bilgi	11	17,7
Güler Yüz/ Pozitif Enerji	4	6,5	Askerlik Durumu	5	8,1	Güler Yüz/ Pozitif Enerji	4	6,5
Yabancı Dil Becerisi	1	1,6	Güler Yüz/ Pozitif Enerji	2	3,2	Takım Çalışmasına Yatkınlık	4	6,5
İstenilen Yaş Aralığı	3	4,8	Yabancı Dil Becerisi	3	4,8	İstenilen Yaş Aralığı	6	9,7
Referans	1	1,6	Takım Çalışmasına Yatkınlık	2	3,2	Referans	1	1,6
Total	62	100,0	İstenilen Yaş Aralığı	4	6,5	Total	62	100,0
			Referans	2	3,2			
			Total	62	100,0			

Kriterler ve önceliklerine ait yukarıdaki tablo incelendiğinde görülmektedir ki öncelikli 2 kriter öne çıkmakta ve ikisinin toplamı neredeyse 1. Öncelikli kriter tercihinin yarısını oluşturmaktadır. Bunlar %24,2'lik oranlar ile iş için gerekli "belge-sertifikalara sahip olmak" ve "iletişim becerisine sahip olmak" başlıklarıdır. Bunlardan sonra hemen sıra ile %16,1 ile "tecrübe" ve %12,9 ile "teknik bilgi sahibi olma" kriterleri gelmektedir. Öncelik bir anlamda yasal gereklilikleri ve teknik beceriyi sağlarken bir yandan da iletişimi açık uyumlu bir aday bulabilmektir. İkincil önceliklere geçildiğinde ise ilk sırayı %21 ile "teknik bilgi sahibi olma" kriteri almaktadır. Onu yine eşit oranlarda "iletişim becerisine sahip olma" ve "tecrübe" kriterleri yer almaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde 1. ve 2. öncelikli kriterler incelendiğinde ilk 3 sıranın kendi arasında değiştiği görülmektedir. Bu başlığın devamında ise %8,1'lik oranlarla "Askerliğini Yapmış Olmak/ilişkisi olmamak" ve "Dış görünüşüne dikkat etme" başlıkları öne çıkmaktadır. 3. Öncelikli kriterler düzeyinde inceleme yapıldığında ise yine sırasıyla "İletişim becerisine sahip olma", "teknik bilgi sahibi olma" ve "Dış görünüşüne dikkat etme" başlıkları öne çıkmaktadır. Öncelikler tablosu incelendiğinde daha bütüncül bir bakış açısına sahip olma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır ki buna bağlı olarak toplam boyutta kriterlerin değerlendirilmesine ait grafik aşağıda paylaşılmıştır.



Grafik 1: Kriterlere Bütüncül Bakış Açısı

Grafik toplam tekrar edilen kriterlerin sıralama göz ardı edilerek toplanmasıyla elde edilmiştir. Bu bağlamda kriterler incelendiğinde ise açık ara ile “İletişim becerisine sahip olma” ve “teknik bilgi sahibi olma” kriterlerinin baskın olduğu fark edilmiştir. Bunu “tecrübe” ve “İşe ilişkin belge-sertifika sahip olma” kriterleri ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamdan İKY literatürü göz önüne alındığında kriterlerin personel yönetimi yaklaşımıyla iky yönetimi arasında yer aldığını ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Tablo 12: Test/Sınav Uygulama Tercihleri

TEST UYGULAMA	n	%	TESTLER	n
Herhangi bir test uygulanmıyor	37	59,7	Kişilik Testi	8
1 Tane Uygulanıyor	18	29,0	Yetkinlik Testi	11
2 Tane Uygulanıyor	7	11,3	Yabancı Dil	4
Total	62	100,0	Teknik Bilgi	5

İşe alım sürecinde işgörenlere uygulanan testler alım kararında ik yetkililerine destek olmaktadır. Örneklemeden gelen veriler incelendiğinde örgütlerin %59,7’si test uygulaması yapmadığı görülmektedir. %29’u bir ve %11,3’ü ise ikili test süreci uygulamaktadır. Uygulanan testler en sık tercih edilenin “yetkinlik testleri” olduğu görülmektedir. Bunu 8 örgütle de “kişilik testleri” izlemektedir.

Tablo 13: Mülakat Tercihleri

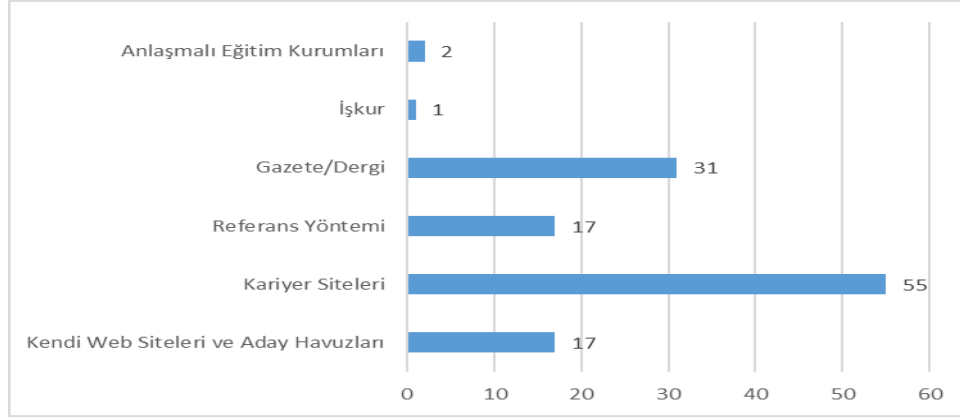
UYGULANAN FARKLI MÜLAKAT SAYISI	N	%	YÖNETEM	N
1 Tane	54	87,1	Birebir	62
2 Tane	8	12,9	Telefon	6
Total	62	100,0	Grup	2

Yukarıdaki tablo incelendiğinde tüm örgütlerin mülakat uygulamasını tercih ettiği görülmektedir. Bunlardan %87,1’lik kesimi bir tane mülakat uygulamayı tercih ederken %12,9’luk kesimi ise iki farklı mülakat uygulaması gerçekleştirmektedir. Örgütlerin hepsi birebir mülakatı mutlaka uygulamaktadır. Bunlar dışında 6 tanesi birebir mülakata ek olarak telefon mülakatını tercih ederken 2 tanesi ise grup mülakatını tercih etmektedir.

Tablo 14: Aday Bulma Kanalları ve Öncelikleri

TEK SEFERDE KULLANILAN YÖNTEM SAYISI	n	%	1.ÖNCELİKLİ YÖNTEM	n	2.ÖNCELİKLİ YÖNTEM	n	3.ÖNCELİKLİ YÖNTEM	n
1 Tane	16	25,8	Kendi Web Siteleri ve Aday Havuzları	6	Kendi Web Siteleri ve Aday Havuzları	11	Referans Yöntemi	4
2 Tane	31	50,0	Kariyer Siteleri	50	Kariyer Siteleri	5	Gazete/Dergi	11
3 Tane	15	24,2	Referans Yöntemi	2	Referans Yöntemi	11		
Total	62	100,0	Gazete/Dergi	4	Gazete/Dergi	16		
					İşkur	1		
					Anlaşmalı Eğitim Kurumları	2		

Aday bulma kanalları tercihleri kapsamında toplanan veriler sonucunda sadece bir yöntem kullanmayı tercih edenler %25,8'lik bir orana sahipken örgütlerin % 50 gibi çoğunluğu iki yöntem kullanmayı tercih etmişlerdir. %24,2'lik bir oranıysa üç farklı yöntem kullanma tercihini göstermişlerdir. Öncelik tercihleri açısından ise birinci önceliklerinin çoğunluğunu “kariyer siteleri” oluşturmaktadır. İkinci öncelikler bölümünde ise “gazete ve dergiler” birinci öncelikte yer alırken onu 11'er örgütle “Referans yöntemi “ ve “kendi web siteleri ve aday havuzları” oluşturmaktadır. 3. öncelikte ise “gazete ve dergiler” ve “referans yöntemi” yer almıştır. Bu bağlamda aynı kriterler başlığında olduğu gibi bütüncül bir bakış açısı geliştirmek etkili olacaktır.



**Grafik 2:** Aday Bulma Kanallarına Bütüncül Bakış Açısı

Bütüncül bakış açısıyla önceliklendirme değil de toplam tekrar edilen değerler üzerinden değerlendirildiğinde en sık tekrar edilen yöntemin “kariyer siteleri” olduğu dikkat çekmektedir, 31 tekrarla ise “gazete ve dergiler” kanalları yer almaktadır, üçüncü sırada ise 17’şer tekrarla “referans yöntemi” ve “kendi web siteleri ve aday havuzları” yer almaktadır. Şaşırtıcı boyutta dikkat çekici olarak en az tercih edilen yöntem ise “İşkur” kanalı olmuştur.

**Tablo 15:** İşe Alım Sürecine Ait Anahtar Kelime Tercihi

ANAHTAR KELİME	n	%
Uyum	25	40,3
Verim	7	11,3
Başarı	7	11,3
Güven	23	37,1
Total	62	100,0

İK uzmanlarına işe alım sürecine ait karşısındaki adayda aradığı özellikler tek bir anahtar kelimeyle açıklamaları istendiğinde dikkat çekici boyutta bölgenin uzmanlarının dar bir dağılımda toplandığı görülmektedir. %40,3 gibi yüksek bir yüzdeyle katılımcıların neredeyse yarısına yakın “Uyum” kelimesini tercih etmiştir. “Uyum” anahtar kelimesinin hemen %37,1 gibi yüksek bir yüzdeyle “Güven” anahtar kelimesi takip etmiştir. Örgüt ve kişinin uyumuna olan ihtiyaç ve karşılıklı güven beklentisi fikri çağdaş ik fikrine zıtlı taşımamaktadır. “Başarı” ve “Verim” anahtar kelimeleri ise %11,3 ile eşit oranda diğer tercih edilen anahtar kelimelerdir.

**Tablo 16:** İDO ve Anahtar Kelime İlişkisi

		Uyum	Verim	Başarı	Güven	Toplam
İDO	Düşük	8	4	0	4	16
	Orta	11	3	2	12	28
	Yüksek	6	0	5	7	18
Toplam		25	7	7	23	62

Anahtar kelime dağılımı bölgenin geçici işçi ya da sezonluk çalışma mantığından yaşadığı travmatik ik problemlerinden kaynaklandığı fikri akla gelmektedir. Bu durumlardan biri de İDO’nun yüksekliği problemi olabilir. İDO verileri ile anahtar kelimelerin çapraz tabloda değerlendirilmesi konuyu incelemek bakımından yararlı olacaktır. Yukarıdaki tablo incelendiğinde İDO’su yüksek olan örgütlerde “Verim” den önce “Güven” ve “Uyum” kavramlarının geldiği görülmektedir. Fakat benzer olarak İDO’su düşük olan örgütler içinde aynı durum söz konusudur. Tek fark “Başarı” anahtar kelimesi hiç tercih edilmezken bu sefer “Verim” kelimesi tercih edilmiştir.

## 5. SONUÇ

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından bir tanesi işe alım fonksiyonudur. Bunun nedeni örgütün verimli, etkin ve ekonomik çalışabilmesi için alınacak olan işgörenin yetkin olduğu kadar uyumluda olması gerekmektedir. Bir nevi metaforik bağlamda kan nakline benzetilebilir. Uyumsuz olan kan ne kadar sağlıklı olsa da o örgüt için çok tehlikeli sonuçlar doğurarak zehirli hale gelebilir. Başka bir örgüt için çok uygun olabilecek aday başka bir örgüt için ise tamamen işlevsizdir. Zamanla ik profesyonelleri yaşadıkları dış çevre ve örgütün yapısına bağlı olarak işe alım sürecinde belirli davranışsal tutum ve eğilimler geliştirmektedir. Tam da bu konu çalışmanın temel konusunu oluşturmaktadır. Çalışmada genel kapsamda örneklem her ne kadar kısıtlı kalmış olsa da Ege Bölgesinde yer alan örgütlerdeki İK profesyonellerinin işe alım süreçlerindeki davranışsal eğilimleri çeşitli diğer özelliklerle ve birbirleriyle kıyaslanarak değerlendirilmiştir. Çalışmadan çıkan sonuçların genel bir değerlendirmesi yapıldığında Ege Bölgesinde yer alan ik profesyonellerinin işgören adaylarından yaşça 21-30 yaş arasında olanları sıklıkla tercih ettiği ve sıklıkla cinsiyet tercihinde her ne kadar fark etmez denilse de erkek adayların tercihinin de oldukça yüksek olmasının buna bağlı olarak kadın adaylardan sıklıkla kaçınılması durumu dikkat çekici bir başlık olarak tespit edilmiştir. Adayın cinsiyet tercihi boyutunda daha dikkat çekici unsur ise kadın profesyonellerinde kadın adaylardan uzak durma eğilimi göstermeleridir. Marmara bölgesinde karşılaşıldığı gibi adaylardan çok uzun süreli deneyim beklenmemektedir ki genel beklentileri 1-2 yıl arasında kalmıştır. Şaşırtıcı unsurlardan bir tanesi de %75'e yakın ik profesyoneli adaylardan yabancı dil bilgisi beklemektedir. Yine katılımcıların neredeyse tamamına yakın olacak şekilde çok büyük bir oranı işe alım sürecinde mümkün olduğunca iç kaynaklardan yararlanma eğilimi göstermiştir. Eleme yöntemlerinde ik profesyonellerinin yarısından fazlası herhangi bir test/sınav yöntemi kullanmamayı tercih ederken sadece 8 katılımcı iki aşamalı bir mülakat süreci yürütmektedir. İşe alım sürecinde aday bulma kanalı olarak ik profesyonellerinin çoğu kariyer sitelerini kullanmayı tercih ederken bu gazete ve dergi ilanları takip etmektedir. Mülakat ve eleme süreçlerinde belirledikleri kriterler çeşitlik gösterse de genel olarak sıklıkla "iletişim becerisi" ve "teknik bilgi" kriterleri oldukça öne çıktığı görülmektedir. Süreci bütüncül olarak ele aldıklarında tek bir anahtar kelime ile ifade etmeleri istendiğinde ise "Uyum" ve "Güven" anahtar kelimelerinin oldukça baskın olarak ön planda olduğu görülmektedir.

Genel bağlamda araştırmanın sonuçları bütüncül olarak incelendiğinde bölgenin özellikleri dikkate alındığında her ne kadar yoruma açık olsa da ik profesyonellerinin eğilimlerinin de o yönde çeşitlendiği dikkat çekmektedir. Çoğunlukla örgütlerin geleneksel iky ya da personel yönetimi dönemi özelliklileri taşıdığına bununla beraber "Uyum" gibi örgütle işgören bütünleşmesi isteği ile güncel iky izleri taşıdığı görülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (2013), İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi, İnsan Kaynakları Yönetimi 6. Baskı içinde s.87-157, Beta Basım A. Ş., İstanbul.
- Bingöl, D. (1997), İnsan Kaynakları Yönetimi, Dördüncü Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Bogotova, M. (2017), Improving Recruitment, Selection and Retention of Employees Case: Dpointgroup Ltd, South-Eastern Finland University of Applied Science, Bitirme Tezi, Finlandiya.
- Çalışkan, A. (2011), Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Bulma ve Seçme Süreci: Bursa Organize Sanayi Bölgesine Yönelik Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi S.B.E, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Çavdar, H. ve Çavdar, M . (2010), İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları, Journal of Naval Sciences and Engineering , 6 (1): 79-93.
- Çiftçi,, M. ve Öztürk, U.C. (2013), Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri Ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13(25): 145-172.
- DeCenzo, D. A. ve Robbins, S. P. (2009), Fundamentals of Human Resource Management, 10. Baskı, John Wiley ve Sons, A.B.D.
- Erdoğan, E. (2013), İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- İbicioğlu, H. (2011), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alter Yayıncılık, Ankara.
- Karasar, N. (1995), Bilimsel Araştırma Yöntemi, 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık, Ankara.
- Koçak, O. ve Yüksel, S. (2011), İşgören Seçiminde Kullanılan Yöntemler Üzerine Bir Araştırma. Kamu-İş Dergisi, 12(1), 83-84.
- Mondy, R.W. ve Noe, R. M. (1996), Human Resource Management, 6. Baskı, Prentice Hall Basımevi, Londra.
- Ofluoğlu, G.; Büyükyılmaz, O. ve Koltan, Ş. (2006), İnsan Kaynağı Seçiminde Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri: Etkileşimli Beklenti Düzeyi,, Kamu-İş, 9(1): 105-125.
- Sarma, A. M. (2008), Personnel and Human Resource Management, Himalaya Publishing House, Yeni Delhi.
- Schmidt, F.L. ve Hunter, J.E. (1998), The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings, Psychological Bulletin, 124(2): 262-274.
- Yeloğlu, H. O. (2004), İşe Eleman Seçme Yöntemlerinde Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük Tartışmaları, Ege Akademik Bakış Dergisi, 4(1): 121-130.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2008), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2003), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yüksel, Ö. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

