

# HAZIR GIYİM SEKTÖRÜNDE PERSONEL SEÇİM SÜRECİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

## A RESEARCH STUDY ON PERSONNEL SELECTION PROCESS IN READY-TO-WEAR SECTOR

Öğr. Gör.Dr. Pınar GÖKLÜBERK ÖZLÜ  
Gazi Ü. Mesleki Eğitim Fakültesi  
Giyim Endüstrisi ve Moda Tasarımı Eğitimi Bölümü

### ÖZET

Bir organizasyonun temel girdilerinden biri olan ve diğer girdilerin verimlilik düzeyini de etkileme özelliği bulunan insan kaynağının etkili ve verimli kullanımı büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada, literatürde yer alan personel seçim süreci incelenerek, hazır giyim işletmelerinin “doğru işe doğru eleman” seçmek için kullandıkları yöntemler araştırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Hazır giyim, iş gören seçimi, iş alma, psikoteknik

### ABSTRACT

It is considerably important to employ effectively and efficiently Human Resource which is one of the most important inputs of an organization and that which has a property to affect the productivity of other inputs. In this study, labor recruitment practices has been analyzed by consulting the relevant literature and the methods used by ready-to-wear plants in order to select “right person for right position” have been investigated.

**Key Words:** Ready wear, wage earner selection, recruitment, psychotechnic.

### GİRİŞ

Hazır giyim üretiminin sorunları arasında yer alan; eğitilmiş eleman ihtiyacı, sektörün emeğe dayalı çalışması nedeniyle işgücü maliyetlerinin yüksek oluşu ve bu maliyetlerin ürüne yansıtılması, yüksek işgücü devir hızı, işe devamsızlık ve üretimin yeterince organize olmayışından kaynaklanan düşük performansla çalışma durumu, sektörü pazarda rakiplerine karşı mücadele etmekte zorlamaktadır. Bu konudaki çözüm arayışları hazır giyim işletmelerinin yöneticilerini mevcut kaynaklarını akılcı bir şekilde kullanmaya dolayısıyla organizasyonların en önemli kaynağı olan insan unsuruna yönelmektedir. Çünkü insan işletme içinde görevini sürdürürken birçok faktörü olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilecek yada kendisi de etkilenerek üretim verimliliğini yönlendirecek konumdadır. Dolayısıyla, günümüzde emek-yoğun üretim yapan işletmelerde verimlilik konusunda çaba sarf eden yöneticiler

için en önemli kaynak insandır. Bir organizasyonun temel girdilerinden biri olan ve diğer girdilerin verimlilik düzeyini de etkileme özelliği bulunan insan kaynağının etkili ve verimli kullanımı organizasyon açısından büyük önem taşımaktadır.

Bir işyeri veya örgüt eleman devrinde, meslek değiştirmede, ölüm gibi olaylarda yeni eleman bulmak zorundadır. Fakat bulacağı yeni elemanların işyerine uygun olup olmadığını tespit için çeşitli seçimler yapmak zorundadır (1). Bu çalışmada, literatürde yer alan personel seçim süreci incelenerek, hazır giyim işletmelerinin doğru işe doğru eleman seçmek için yaptıkları çalışmalar araştırılmıştır.

### PERSONEL SAĞLAMA KAYNAKLARI

Bir işletmenin personel temininde yararlanabileceği kaynaklar iç ve dış kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılır.

**İşletme içi kaynaklardan personel sağlama;** informal araştırma, beceri

envanterleri ve açık iş bildirimleri gibi araçlar kullanılır.

*İnformel araştırma* yoluyla personel sağlamak için insan kaynakları bölümü boş pozisyon ile bu pozisyonu dolduracak adayların birim yöneticileri ile görüşerek eleman önermeleri istenir.

*Beceri envanterleri* personelin niteliklerini ayrıntılı olarak gösteren listelerdir. Örgütte boş pozisyon ortaya çıktığında bu envanter analiz edilerek pozisyonun gerektirdiği nitelikleri taşıyan personel listeden tespit edilir.

*Açık işler bildirimi* için, işletmedeki tüm personele bülten veya ilan panoları aracılığı ile açık olan işin unvanı, özet iş tanımı, iş gerekleri, ödenecek ücret ve bölüm ile ilgili bilgiler verilir ve istekli personel açık iş için değerlendirmeye alınır.(2)

**İşletme dışı kaynaklardan personel sağlama;** işletmenin yeni kurulması veya büyümesi, yeni teknolojiler kullanılmaya başlanması ile uzman ve teknik personele ihtiyaç duyulması, iş gü-

cü arzının bol ve ucuz olması ve/veya işin gereklerine en uygun iş görenin seçilmesi için aday sayısını arttırmak amacıyla işletme dışı kaynaklardan personel sağlama yolu tercih edilir. Dış kaynaklardan personel sağlama amacıyla işletmelerin yararlanabilecekleri çeşitli araçlar bulunmaktadır. Bu araçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

*Okullar ve Kurslar;* yönetsel, mesleki ve teknik personel için okul müdür ve öğrenci danışmanlarıyla görüşülerek, öğrenciler işletmeye davet edilerek, okul panolarına ilanlar asılarak, staj olanakları sağlayarak okullar ve kurslar işletme ve işler hakkında bilgilendirilmekte, genç dinamik ve zeki öğrenciler iş gören adayı olarak işletmeye çekilmektedir (3).

*Rakipler ve diğer firmalar;* özellikle deneyim gerektiren işler için önemli bir iş gören sağlama kaynağıdır.

*Kendiliğinden başvurular;* işletmenin talep ve duyurusu olmadan mektupla, faksyla yazılı olarak veya şahsen işletmeye gelerek başvuruda bulunanlar, iş gören temininde önemli bir kaynak oluşturur.

*Personel ve tanıdıkların tavsiyeleri;* eleman bulmanın zor olduğu işler için aday bulmada daha kolay, ucuz ve güvenilir bir yoldur.

*İş duyuruları;* işletmenin personel ihtiyacını ve eleman aradığını, basın ve yayın organları, posta, el ilanları vb. yollarla kamuoyuna ve ilgililere iletmek için kullanılan bir yöntemdir (4).

*İşçi sendikaları ve meslek birlikleri;* üyelerinin iş bulmaları veya işletmelerin iş gören bulmalarında önemli bir kaynak oluşturmaktadırlar.

*İş ve işgören bulma kuruluşları;* kendilerine bildirilen açık işler ile iş başvurularını toplayarak, iş ve işçinin en iyi koşullarda bir araya gelmesini sağlamaktadırlar (5).

## PERSONEL SEÇİM SÜRECİ

İş gören seçimi aday araştırma ve bulma çabaları sonucu oluşturulan aday grubu içerisinde hangilerinin işe alı-

nacağına karar verme faaliyetlerinden oluşan ve bir dizi aşamayı içeren süreçtir. Bu aşamada işletmenin ihtiyaç duyduğu, açık iş yada işlerin gerektirdiği nitelikler dikkate alınarak başvuruda bulunan adayların nitelik ve uygunlukları araştırılır. Seçim sürecindeki aşamaların sayısı ve kullanılan araçlar işletmenin büyüklüğüne, işlerin niteliklerine, seçilecek personel sayısına vb. etmenlere göre farklılık gösterebilmektedir (6).

İş gören seçimi konusunda işletmeler, biçimsel (sistematik) yada biçimsel olmayan bir yaklaşım benimseyebilirler. Biçimsel olmayan yaklaşımda, genellikle karar verici işveren veya yönetici, adaylarla görüşür, değerlendirir ve seçim kararı verir. Biçimsel veya sistematik seçim süreci ise aşağıdaki aşama ve faaliyetleri içerir (4).

1- *Başvuruların kabulü ve ön görüşme;* aşamasında amaç açık olan işin gerektirdiği nitelikleri taşımayan adayların elenmesidir. Başvuru dilekçeleri ve özgeçmiş belgelerinde yada ilk görüşmede, işin gerektirdiği asgari eğitim, deneyim ve fizik şartlarına sahip olmadığı belirlenen kişiler elenir. Bunlardan bazıları başvurdukları iş dışında boş işler için uygun görülebilir ve iş teklifi yapılabilir (2).

2- *Başvuru formu doldurma;* ile adaylar hakkında daha ayrıntılı bilgiler elde edilmesi, başvuruların resmiyet kazanması ve belgelendirilmeleri amaçlanır. Formlar adayın bazı konularda taahhüdünü ve imzasını içeren form dilekçe formatında olabilir ve bazen bu formlar iş gören seçme aracı olarak da kullanılabilir (4).

3- *Sınav/test uygulaması;* ile işin gerektirdiği bireysel özellikleri ölçmek mümkündür. Kişilerin özelliklerini belirlemek amacıyla kullanılacak birçok test mevcuttur ancak bu testler seçilirken işin gereklerine uygun olarak kişinin niteliklerini ortaya çıkaracak geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilmiş testleri kullanmak gerekmektedir.

4- *İşe alma görüşmesi;* işgören seçim sürecinin en önemli aşamasıdır. Görüşme, daha önceki aşamalarda başarılı olmuş adayın davranış ve fiziki yapısının işe uygun olup olmadığının tahmin edilmesi, adaya iş ve işletme hakkında bilgi verilmesi sürecidir. Adayla görüşme süreci kendi başına bir iş gören seçme aracı olarak da kullanılabilir (6).

5- *Adayın geçmişinin ve referanslarının incelenmesi;* seçim kararı vermeden önce, kişinin geçmiş iş yaşantısı ile ilgili bilgilerin toplanması için daha önceki çalıştığı işler, eğitim düzeyini gösteren belgeler, adli sicil, referans mektupları vb. bilgilerin doğruluğunun saptanması amaçlar (7).

6- *Sağlık muayenesi;* adayların fiziksel ve ruhsal bakımdan işe uygunluğunu saptamak, işe alma durumunda sonradan ortaya çıkabilecek iş güvenliği veya işgören sağlığı sorunları için gerekli olabilecek bilgi ve belgeleri sağlamak amacıyla yapılır (4).

7- *İşe alma kararı;* önceki aşamalarda çeşitli yöntemlerle değerlendirilen adayların hangilerinin işe alınacağını belirlemesidir. İş için seçilen en uygun adaylara işe alma teklifi yapılır.

8 *İşe yerleştirme;* işe alınan kişilerden belirlenen bir tarihte işe başlamaları istenir.

## PERSONEL SEÇİM ARAÇLARI

Eleman seçimi için işletmelerde çeşitli teknikler uygulanmaktadır, bu teknikler 4 ana başlık altında toplanabilir:

1. Sınav / Testler
2. Görüşme
3. Modern seçim teknikleri
4. Başvuru belgeleri

### 1- Sınav / Testler

Sınav / testler adaylar hakkında bilgi sağlamak için kullanılan standart, sistematik ve objektif araçlardır. İş gören seçimi sürecinde test uygulamasının amacı işin gerektirdiği nitelik ve özellik-

lerine uygun kişilerin seçilmesidir. Kişilerin ölçülebilir çeşitli özelliklerini (bilgi, yetenek, beceri ve performanslarını) değerlendirme amacıyla geliştirilmiş çok çeşitli testler vardır. Testler ölçmek istedikleri özellik, uygulama biçimi, testin tasarım vb.ne göre farklı sınıflandırılmaktadır.

1- Uygulama biçimine göre; testler kişisel ve grup testleri, aletli testler ve kağıt-kalem testleri, sözel olan ve sözel olmayan(dil kullanılmayan- dil bilmeyi gerektirmeyen) testler, psikometrik ve projektif testler olarak sınıflandırılabilir. Psikometrik testler, daha sınırlı yönleri ölçen ve sayısal sonuç veren testlerdir. Projektif testler ise sayısal sonuç vermeyen yorum-a dayalı testlerdir.

2- Kullanılan test yöntemine göre; sadece bir özelliği ölçen özel test, birden farklı özelliği olan genel test, kişiyi bütün olarak değerlendirmeyi amaçlayan test bataryaları olarak sınıflandırmak mümkündür (8).

3- Kullanım amacına göre; bu tür testler değerlendirme amaçlanan bireysel özelliklere göre sınıflandırılır. Zeka testleri sözel ve teknik zekayı ölçmek amacıyla kullanılır, yetenek testleri bedensel ve zihinsel yetenekleri ortaya çıkarmaya yöneliktir, kişilik testleri bireyin objektif ve projektif özelliklerini belirlemede kullanılır, bilgi testleri bireyin yapacağı işle ilgili bilgisini ölçen testlerdir, yaratıcılık testleri bireyin yaratma ve farklı düşünebilme yeteneğini ortaya çıkarmak amacıyla, motor testler bireyin el becerisi ve çabukluğunu ölçmede, fiziksel testler kişinin vücut yapısı ve kas gücünün işe uygunluğunu belirlemede, yönetim beceri testleri yönetici adaylarının yönetim kabiliyetlerini belirlemede kullanılır (3).

Bireysel özelliklerin belirlenmesine yönelik olarak kullanılan testleri psikoteknik test grupları olarak değerlendirmek mümkündür. Psikoteknik; bireyin davranışsal ve teknik açılarından farklı yönlerini belirlemeye yönelik bir ölçüm tekniğidir Psikoteknik testler bireyi genel kıstaslardan daha çok öz

olarak değerlendirmeye yöneliktir. Bu değerlendirmelerde insan bütün olarak ele alınır (1). Genel anlamı ile psikolojik testler bireylerin yetenekleri, becerileri, performansları, güdüleri, tutumları, savunmaları hakkında bilgi verecek soruların sorulmasına ortam ve olanak sağlayan sistemli bir yaklaşımdır (9).

Psikoteknik testlerin temel amacı;

- kişinin fizyolojik ve psikolojik niteliklerinin ölçülmesi,
- iş gücünün verimli ve etkin çalışması için kişinin işe uyumu ile yeteneklerinin karşılaştırılması,
- kişiyi öz olarak veya gruba göre davranışsal özelliklerini ortaya koymada kullanılmasıdır (10).

Böylece işin gereklerine uygun personelin nesnel biçimde seçilmesi mümkün olabilir. Testlerden elde edilen puanlar kullanılarak zeka, kavrama yeteneği, kaygı, saldırganlık vb. pek çok farklı boyutta bireyler birbiri ile karşılaştırılarak farklılıkları saptanır.

İşletmeler psikoteknik testleri; işe alım süreçlerinde, çalışanları mesleğe yönlendirmek, çalışanların iş rotasyonlarını sağlamak, çalışanları terfi ettirmek, eğitim programlarının etkinliğini artırmak, eğitim için gerekli ihtiyaçları belirlemek ve çalışanlar için tavsiyelerde bulunmak için kullanılmaktadırlar.

## 2- Görüşme

Görüşme (Mülakat) işletmenin amacını gerçekleştirmek için bireylerin karşılıklı konuşmasından ibaret ilişki türüdür ve en sıklıkla kullanılan eleman seçme ve değerlendirme yöntemidir. İşe almada görüşme yönteminin amaçları adayların istihdam için yeterli nitelikleri taşıyıp taşımadıklarını belirlemek için bilgi alınması, diğer eleman seçme araçlarıyla elde edilemeyen bilgilerin toplanması ve toplanmış bilgilerin daha açık ve anlaşılır duruma getirilmesidir. Personel seçimi tek yönlü bir süreç değildir; yalnızca işverenin adaylar arasından seçim yapmasını değil, aynı zamanda adayın da örgütü seçmesi söz konusudur (2). Görüşmeler tasarım biçimlerine göre kalıplı görüşme, plansız

görüşme, panel tipi, sorun çözme görüşmesi, stres görüşmesi, kurul görüşmesi, karma görüşme, olarak sınıflandırılmaktadır (8).

## 3-Modern Seçim Teknikleri

Modern seçim teknikleri adı altında iş örneklem testleri, değerlendirme merkezleri, minyatür iş eğitimi ile değerlendirme yöntemi, yalan makinesi ve el yazısı analizi bulunmaktadır.

*İş örneklem testleri*; adayın bir önceki işinde göstermiş olduğu performansa ilişkin iş davranışı örneklerini gözlemleyebilecekleri bir tekniktir (8).

*Değerleme merkezleri*; bir diğer modern seçim tekniği olan değerlendirme merkezlerinde amaçlanan adayın yetkinliklerini birden fazla kritere dayanarak ölçmektir. Ancak önemli olan ölçme kriterleri birbirlerini tekrarlamamalı, tamamlayıcı olmalıdır. Değerleme merkezleri özellikle yönetici seviyesindeki adayların yetkinliklerinin belirlenmesi için kullanılan etkin bir süreçtir (8). Değerleme Merkezi sürecinin en önemli özelliği, adayların performanslarını, oluşturulan iş benzeri ortamlarda gözlemleme olanağı sağlamasıdır (11).

*Minyatür iş eğitimi ve değerlendirme yöntemi*; adaya işin bazı önemli görevleri konusunda önce kısa bir eğitim verilir, sonra gösterilen işi yapması istenir ve performansına göre de yeterliliği değerlendirilir. Bu yöntem, başvurduğu iş konusunda deneyimi olmayanları ve bireylerin öğrenme yeteneğini de değerlendirme olanağı verir.

*Yalan makinesi*; adayların doğru söyleyip söylemediklerini sınamak için uygulanan aletli bir testtir. Dürüstlük testleri adayların iş ortamındaki duygusal dayanırlılıklarını, alkole, ilaca ve şiddete olan eğilimlerini ölçmeye çalışan bir tekniktir (8).

*El yazısı analizi*; adayların kişilik ve ruhsal durumları hakkında görüş edinmeyi amaçlayan ve yorumu uzmanlık gerektiren bir testtir (4).

## 4- Başvuru Belgeleri

İşgören seçiminde yaygın şekilde kullanılan araçlardan biri de iş başvuru

formlarıdır. Başvuru belgelerinin içerik ve şekli, adaylardan istenecek bilgilerin sayısına, niteliğine ve kullanım amacına göre değişebilmektedir. Tipik iş başvuru formlarına kıyasla aday (adayın tutumları, sağlığı, yaşam öyküsü...) hakkında daha ayrıntılı ve ek bilgiler edinmeyi amaçlayan biyografik bilgi formları/envanterleri kullanılabilir. Biyografik veriler tekniğinde önemli olan bir adayın işinde gösterebileceği performansın biyografik bilgiler sayesinde tahmin edilebileceğidir (2).

## MATERYAL VE YÖNTEM

Araştırmanın materyalini, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğine kayıtlı Ankara'da faaliyetini sürdüren 100 ve üzerinde işçi çalıştıran hazır giyim işletmelerinden rastlantısal olarak seçilen 25 işletmede uygulanan anketlerden elde edilen veriler ve ilgili kaynaklar oluşturmaktadır.

Araştırma verilerini toplamak için örnekleme oluşturan hazır giyim işletmelerinin personel seçim yöntemlerini tespit etmek amacıyla 12 sorudan oluşan anket formu kullanılmıştır. Çalışmanın verileri değerlendirilerek marjinal tablolara dökülmüş ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda yoruma gidilmiştir.

## BULGULAR ve TARTIŞMA

Hazır giyim üretiminde aktif bir rol oynayan insan, sistemin etkinliğinin en güçlü belirleyicisidir. Ancak bütün sistemlerde olduğu gibi hazır giyim üretim sistemi içerisinde insanın verimliliğini etkileyen birçok unsur bulunmaktadır ve çalışma süreci boyunca insanlar, bu yapının kendilerine hazırladığı, olumlu ve olumsuz bütün koşullardan etkilenirler (13). Bu nedenle çalışanların işe en uygun elemanlar arasından seçilerek, işinde mutlu ve verimli insanlarla çalışmak önem taşımaktadır.

Hazır giyim işletmelerinin doğru işe doğru eleman seçmek için yaptıkları çalışmalara ilişkin elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

**Tablo 1.** İşe Alınacak Personelin Sağlandığı Kaynaklar

| Seçenekler                            | Sayı | %  |
|---------------------------------------|------|----|
| Öğretim Kurumları                     | 12   | 48 |
| İş duyuruları                         | 15   | 60 |
| İşçi sendikaları ve meslek birlikleri | 4    | 16 |
| Kendi başvurular                      | 18   | 72 |
| Personelin Tavsiyesi ile              | 13   | 52 |
| İş ve İşçi Bulma Kurumu               | 1    | 4  |
| Rakip işyerleri                       | 3    | 12 |
| İşletme içi kaynaklar                 | 4    | 16 |

n= 25

İşe alınacak personelin hangi kaynaklardan sağlandığına ilişkin soruya; araştırmaya katılan hazır giyim işletmelerinin, %72'si kendisi başvuran adaylar arasından seçtiğini, %60'ı iş duyuruları ile temin ettiklerini, %52'si çalışan personelin tavsiyesi ile seçtiklerini, %48'i öğretim kurumlarından seçtiklerini ve %16'sı işletme içi kaynaklardan temin ettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 2 incelendiğinde; araştırmaya katılan hazır giyim işletmelerinin %48'inin iş tanımlarını hazırladıkları, %66.6'sının iş gereklerini belirlemedikleri görülmektedir. Personel seçiminde zorlukla karşılaşma durumlarına ilişkin soruya hazır giyim işletmelerinin %76'sının hayır cevabı verdikleri, personel seçme aracı kullanma durumlarına ilişkin soruya %66.6'sının evet cevabı verdiği ancak personel seçme araçlarından biri olan psikoteknik yöntemleri işletmelerin %80'ninin kullanmadıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 2.** İşletmelerin Personel Seçimi Politikaları

| Seçenekler  | Evet |      | Hayır |      | Bazen |      | Kısmen |     |
|---|------|------|-------|------|-------|------|--------|-----|
|   | Sayı | %    | Sayı  | %    | Sayı  | %    | Sayı   | %   |
| İşletmenizde İş Tanımları Belirli midir?  | 12   | 48   | 11    | 44   | -     | -    | 2      | 8   |
| İşletmenizde İş Gerekleri Belirli midir?  | 5    | 23.8 | 14    | 66.6 | -     | -    | 2      | 9.5 |
| İşletmeniz İçin Aday Personel Bulmada Zorluk Çekiyor Musunuz?                     | 3    | 12   | 19    | 76   | 3     | 12   | -      | -   |
| Personel Seçme Araçlarından Birini Kullanıyor musunuz?                            | 16   | 66.6 | 4     | 16.6 | 4     | 16.6 | -      | -   |
| Personel Seçiminde Diğer Kurum, Kuruluş ve Uzman Kişilerden Faydalaniyor musunuz? | 2    | 8    | 20    | 80   | 3     | 12   | -      | -   |
| Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntem Kullanıyor musunuz?                         | 5    | 20   | 20    | 80   | -     | -    | -      | -   |

maktadır. Hazır giyim işletmelerinin %80'ninin ise personel seçiminde diğer kurum ve uzman kişilerden faydalanmadıkları görülmektedir.

**Tablo 3.** İşe Alınacak Personel İle İlgili Bilgilerin Sağlandığı Kaynaklar

| Seçenekler                               | Sayı | %  |
|--|------|----|
| Akademik Referanslardan                  | 10   | 40 |
| Önceki Çalıştığı İşyeri referanslarından | 17   | 68 |
| Adayın Belirttiği Kişilerden             | 4    | 16 |
| Kanuni Kayıtlardan                       | 11   | 44 |
| Mezun Olduğu Okuldan                     | 5    | 20 |
| Kişinin Kendisinden                      | 21   | 84 |

n=25

Tablo 3 incelendiğinde; işe alınacak personel ile ilgili bilgilerin hangi kaynaklardan sağlandığına ilişkin sorulara; hazır giyim işletmelerinin %84'ünün kişinin kendisinden, %68'inin önceki çalıştığı işyeri referanslarından %44'ünün kanuni kayıtlardan sağladığı görülmektedir.

Tablo 4 incelendiğinde; üretim bölümünde çalışacak personelde aranan özelliklere ilişkin sorulara; hazır giyim işletmelerinin %86.6'sı makinecilerin %78.2'si ütücülerin, %95.6'sı kesimcilerin araç ve makine kullanma bilgisine sahip olmalarını istedikleri görülmektedir. İşletmelerin %60.8'i kalite kontrol elemanlarının, %43.4'ü hazırlık elemanlarının, iş bilgisine sahip olmasını bekledikleri, %43.4'ünün kalite kontrol elemanının eğitim durumuna

**Tablo 4.** Üretim Bölümünde Çalışacak Personelde Aranılan Özellikler

| Seçenekler                          | Makinacı |      | Ütücü |      | Hazırlık |      | Kalite Kontrol |      | Kesim |      |
|-------------------------------------|----------|------|-------|------|----------|------|----------------|------|-------|------|
|                                     | S        | %    | S     | %    | S        | %    | S              | %    | S     | %    |
| Araç ve Makinaları Kullanma Bilgisi | 19       | 82.6 | 18    | 78.2 | 8        | 34.7 | 3              | 13   | 22    | 95.6 |
| İş Bilgisi                          | 7        | 30.4 | 8     | 34.7 | 10       | 43.4 | 14             | 60.8 | 7     | 30.4 |
| Eğitim Durumu                       | 1        | 4.3  | -     | -    | 4        | 17.3 | 10             | 43.4 | -     | -    |
| İş Deneyimi                         | 12       | 52.1 | 15    | 65.2 | -        | -    | 4              | 17.3 | 13    | 56.5 |
| Zeka                                | -        | -    | -     | -    | 4        | 17.3 | -              | -    | -     | -    |
| Teknik Bilgi ve Yeteneği            | 11       | 47.8 | 4     | 17.3 | 7        | 30.4 | 8              | 34.7 | 5     | 21.7 |
| Tasarım Yeteneği                    | -        | -    | -     | -    | -        | -    | -              | -    | -     | -    |
| Kalıp Bilgisi                       | 3        | 13   | 1     | 4.3  | 1        | 4.3  | 8              | 34.7 | 8     | 34.7 |

n=23

önem verdikleri, %52.1'inin makinecilerin, %65.2'sinin ütücülerin, %56.5'inin kesim elemanının iş deneyimine önem verdikleri, %17.3'ünün hazırlık elemanının zeka düzeyine önem verdikleri, %47.8'inin makinecilerin, %34.7'si kalite kontrol elemanlarının teknik bilgi ve yeteneğe sahip olmalarını bekledikleri, %34.7'si kesim elemanının, %34.7'si kalite kontrolcülerin kalıp bilgisine sahip olmaları gerektiği düşüncesinde oldukları görülmektedir.

**Tablo 5.** Personel Seçiminde Yaşanan Zorluklar

| Seçenekler  | Sayı | %   |
|---|------|-----|
| Personel Biriminde Personel Seçiminden Sorumlu Alt Birimin Olmaması | 5    | 20  |
| Personel Seçimi İçin Ayrılan Parasal Kaynakların Yeterli Olmaması   | 3    | 12  |
| Personel Biriminin Bu Konudaki Yetersiz Bilgisi                     | 3    | 12  |
| İş Gereklere Uygun Personelin Bulunamaması                          | 2    | 8   |
| Personel seçiminde zorluk yaşamıyoruz                               | 12   | 48  |
| TOPLAM  | 25   | 100 |

n=25

Tablo 5 incelendiğinde; personel seçiminde yaşanan zorlukların nedenlerine ilişkin sorulan soruya hazır giyim işletmelerinin %48'i herhangi bir zorluk yaşamadıklarını, %20'si ise personel biriminde personel seçiminden sorumlu alt birimin olmamasından kaynaklanan sorunları olduğunu belirttikleri görülmüştür.

**Tablo 6.** Personel Seçim Sisteminde Kullanılan Yöntemler

| Seçenekler          | Sayı | %  |
|---------------------|------|----|
| Yazılı Sınav        | 1    | 4  |
| Sözlü Sınav         | 2    | 8  |
| Görüşme ( Mülakat ) | 22   | 88 |
| Uygulamalı Sınav    | 13   | 52 |
| Testler             | 6    | 24 |
| Başvuru belgeleri   | 14   | 56 |
| Referans mektupları | 5    | 20 |

n=25

Tablo 6 incelendiğinde; personel seçiminde, hazır giyim işletmelerinin %88'inin görüşme yöntemini kullandığı, %56'sinin başvuru belgelerine göre seçim yaptığı, %52'sinin ise uygulamalı sınavı tercih ettiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 7.** Personel Seçiminde Kullanılan Testler

| Seçenekler             | Sayı | %  |
|------------------------|------|----|
| Zeka Testi             | 1    | 4  |
| Bilgi ( Başarı ) Testi | -    | -  |
| Kişilik Testi          | 1    | 4  |
| Yetenek Testi          | 3    | 12 |
| İlgi Testi             | -    | -  |
| Beceri Testi           | 2    | 8  |
| Alan Bilgisi Testi     | 2    | 8  |
| Test kullanılmıyor     | 18   | 72 |

n=25

Personel seçiminde kullanılan testlerin neler olduğuna ilişkin sorulan soruya hazır giyim işletmelerinin % 72'si herhangi bir test kullanmadıklarını, %12'si ise yetenek testi kullandıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 8.** Psikoteknik Testlerin Personel Seçim Sürecine Katkısı

| SEÇENEKLER   | Sayı | %    |
|--|------|------|
| Adayı Bir Bütün Olarak Değerlendirir                       | 9    | 39.1 |
| Aday Hakkında Ayrıntılı Bilgi Elde Edilebilir              | 7    | 30.4 |
| Adayın Anlatmadığı İyi Veya Kötü Yönleri tespit edilebilir | 7    | 30.4 |
| Diğer Yöntemlerle Elde Edilemeyen Bilgileri Sağlanabilir   | 8    | 34.7 |
| Diğer (Bilmiyorum)   | 8    | 34.7 |

n= 23

Psikoteknik test kullanmanın personel seçim sürecine katkısının ne olabileceğine ilişkin sorulan soruya, hazır giyim işletmelerinin % 39.1'i adayı bir bütün olarak değerlendirilebileceği, %34.7'si diğer yöntemlerle elde edilemeyen bilgilerin sağlanabileceği, %34.7'si ise bilmediklerini belirtmişlerdir.

**Tablo 9.** Psikoteknik Testlerin İşletmeye Sağlayacağı Faydalar

| Seçenekler                                     | Sayı | %    |
|--|------|------|
| Personel Devir Hızı Düşer                      | 3    | 12.5 |
| Hizmetçi Eğitim Masrafları Azalır              | 11   | 45.8 |
| İşe Uygun Doğru Personel Seçilmiş Olur         | 9    | 37.5 |
| Daha Kaliteli Ürün Ortaya Çıkar                | 2    | 8.3  |
| Araç Gereç Kayıpları ve Malzeme Masrafı Azalır | 5    | 20.8 |
| Değişen Hiçbirşey Olmaz                        | 2    | 8.3  |
| Firmanın Ciddiyeti Artar                       | 1    | 4.1  |
| Diğer (Fikrim Yok)                             | 10   | 41.6 |

n=24

Tablo 9 incelendiğinde; psikoteknik testlerin işletmeye sağlayacağı faydaların neler olabileceğine ilişkin sorulara hazır giyim işletmelerinin %45.8'i hizmet içi eğitim masraflarının azalacağı, %37.5'i işe uygun doğru personel seçileceği görüşünde oldukları, %41.6'sinin ise bir fikrim yok cevabını verdikleri görülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Hazır giyim işletmelerinin personel seçim sürecini belirlemek amacıyla planlanıp yürütülen bu çalışmanın sonucunda; araştırmaya katılan hazır giyim işletmelerinin işe alınacak personeli genellikle iş duyuruları, personelin tavsiyesi ve kendiliğinden iş başvurusu yapan adaylar arasından seçtikleri görülmüştür. Hazır giyim işletmelerinin yarıya yakını iş tanımlarını yapmış olmalarına rağmen büyük bir kısmının iş gereksinimlerinin belirlenmesine ilişkin bir çalışma yapmadıkları anlaşılmıştır. Personel seçiminde, işlere ilişkin iş tanımlarının yapılması ve iş gereksinimlerinin belirlenmesi işe uygun eleman seçiminin ilk ve en önemli şamasıdır. Çünkü işlere ilişkin seçim kriterlerini bu aşama belirleyecektir. Hazır giyim işletmelerinin personel seçiminde uzman kişi ve

kuruluşlardan yardım almadıkları ve psikoteknik yöntemleri ve sınavları kullanmadıkları anlaşılmıştır. Ancak üretim bölümünde çalışacak personelde aranan özelliklere ilişkin sonuçlara bakıldığında, kesim elemanlarından araç ve makine kullanma bilgisi, kalite kontrol elemanlarından iş bilgisi, makinecilerden teknik bilgi ve yetenek, kesim elemanlarından kalıp bilgisi gibi nitelikler aranmasına rağmen personel adaylarında bu niteliklerin olup olmadığını objektif bir biçimde ortaya koyacak testleri kullanmadıkları anlaşılmıştır. İş gereksinimlerine uygun eleman seçimi için kişilerin bireysel yeteneklerini ortaya koyan psikoteknik testler büyük önem taşımaktadır. İşe alınacak personel ile ilgili bilgilerin çoğunlukla kişinin kendisinden sağlandığı, bu nedenle personel seçim aracı olarak görüşme yöntemini tercih ettikleri ve başvuru belgelerinde yer alan bilgileri değerlendirerek seçim yaptıkları görülmüştür. Hazır giyim işletmeleri psikoteknik testlerin adayı bir bütün olarak değerlendirebileceğine ve bu yöntemle eleman seçimi durumunda, işe uygun eleman seçilmiş olması nedeniyle hizmet içi eğitim masraflarının azalacağına inan-

malarına rağmen, test yöntemlerini kullanmadıkları sonucuna varılmıştır.

Çalışan bir kişinin yapılacak işe uygunluğu; "nitelikler" "yetenekler", "beceriler", "bilgiler" bileşenlerine bağlıdır. İşletmelerde işe alınacak kişilerin işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadıklarının güvenilir bir biçimde saptanması verimlilik ve etkinlik gibi iki önemli yönetim kavramı ile yakından ilişkilidir. İşletmenin etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanabilmesi için gerekli koşulların başında, doğru yerde, doğru adam çalıştırmak gelir. İşletmenin ihtiyacı olan doğru elemanın bulunması ve bulunanlar arasında en iyisinin seçilmesi gerekir.

Hazır giyim ihracatı açısından rekabetin sağlanması verimliliğin artırılmasıyla elde edilebilecektir. Çünkü verimlilik artışıyla üretim süreleri kısalarak miktar artacak ve hız avantajı elde edilecektir. Ancak verimlilik artışında en önemli unsur iş gücü performansı olacaktır. İş gücünün doğru seçilmesi ile sağlanacak iş gücünün tatmini ve motivasyonu işletmeye kalite, yeni üretim tasarımları, teknolojiyi takip edebilme vb. birçok konuda başarı sağlayacaktır.

## KAYNAKLAR

- 1- ERDOĞAN, İ., 1991 Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem
- 2- CAN, H., AKGÜN, A., KAVUNCUBAŞI, Ş. 2001 Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitapevi Ankara, s.111-122
- 3- ALDEMİR, C., ATAOL, A., BUDAK, G., 2004 İnsan Kaynakları Yönetimi, Fakülteler Kitapevi, s. 101 – 153
- 4- KAYNAK, T., ve diğerleri, 1998 İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, s. 113-164
- 5- GÜRBÜZ, Ö. Gülrüh, 2002 Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci, Literatür Yayıncılık, s. 34-52
- 6- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A., YALÇIN, A., 2002 İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitapevi, s.93-109
- 7- BİNGÖL, D., 1990 Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Yayınları No 676, Erzurum
- 8- www.insankaynaklari.com 2001 ELEMEN SEÇME VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ 27/05/2001 tarihli yazıdan 25.02.2006 erişimi
- 9- SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M., 1995 Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitapevi, s.132
- 10- SPOR, N.Y., 2001 psikoteknik Ve Kullanım Alanları, Türk Tabipleri Derneği Mesleki Sağlık Ve Güvenlik Dergisi Ocak Sayısı s.13
- 11- www.insankaynaklari.com 2001 DEĞERLENDİRME MERKEZİ UYGULAMALARI 24/05/2001 tarihli yazıdan 25.02.2006 erişimi
- 12- ÖĞE, S. 1998 "Kariyer Yönetimi Ve Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar", Verimlilik Dergisi. 4: 43-60.
- 13- HALİS M. 2000 "İş Yaşamı Kalitesi Açısından Çalışma Ortamında İnsan-Renk Etkileşimi", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını 2000/2, s.65-82