

Received/Geliş: 20.03.2017///Accepted/Kabul: 24.04.2017

GIDA SEKTÖRÜNDE PERSONEL SEÇİM SÜRECİNİN BETİMLENMESİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Arş. Gör. Sinem YANBIYIK

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sınıf Eğitimi Anabilim Dalı, Tokat sinem.yanbiyik@gop.edu.tr

Prof. Dr. Bekir BULUÇ

Gazi Üniversitesi Temel Eğitim Bölüm+ü, Sınıf Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara, buluc@gazi.edu.tr

MEB, Gonca DEMİRTAŞ

Gazi Üniversitesi Sınıf Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara, demirtasgonca@gmail.com

ÖZ

Örgütlerin rakiplerinden farklılaşmak ve yaratıcı olmak için nitelikli personele ihtiyacı vardır. Örgütler açısından oldukça önemli bir role sahip olan personel seçme kavramı, örgütün bugünkü ve gelecek dönemdeki işgören ihtiyacını ve gerekli pozisyonların niteliklerini doğru analiz ederek doğru kişiyi seçme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, gıda sektöründeki işletme yöneticilerinin personel seçme durumlarını betimlemektir. Bu amaç doğrultusunda Ankara ilinde gıda sektöründe faaliyetini sürdüren bir işletmenin üç yöneticisi ile görüşülmüş, elde edilen veriler betimlenmiştir. Çalışmanın verileri, önceden hazırlanmış olan yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda yöneticilerin, personel seçme sürecinde literatürde yer alan aşamaları izledikleri görülmüştür. Ayrıca genel müdürün bir personelden beklentisinin, insan kaynakları yöneticilerinin beklentisinden farklı olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarından yola çıkarak personel seçme sürecinde yetkili olan tüm yöneticilere bu sürecin gereklilikleri, aşamaları, yöntemleri ile ilgili hizmet içi eğitim verilmesi önerilebilir.

Anahtar kelimeler: Personel Seçme, Personel Seçme Süreci, Personel Yetkinlikleri

A STUDY ON THE PORTRAYAL OF THE PERSONNEL SELECTION PROCESS IN THE FOOD INDUSTRY

ABSTRACT

Organizations need qualified personnel in order to differentiate from their competitors and to be creative. Personnel selection, conceptually, which has a significant role for organizations, is defined as the process where the organization selects the appropriate person for a position by accurately analyzing the current and future employee demand and the qualifications needed for such position. This paper aims to describe the personnel selection states of the managers in the food industry. In parallel with this aim, three managers of an organization serving in the food industry in Ankara were interviewed and the obtained data was described. Pre-formatted interview form was used as the data collection tool of the study. The data showed that managers followed the steps in the literature in their personnel selection process. It was also observed that the expectations of a general manager from the personnel differentiate from the expectations of a human resources manager. Based on the results of the study, it is advised to subject all managers included in personnel selection process to in-service training about the requirements, stages, and methods of this process.

Keywords: Personnel Selection, Personnel Selection Process, Personnel Qualifications

1.GİRİŞ

Bir ülkenin ekonomik kalkınmasında iş gücünün önemli bir faktör olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumdan hareketle, ülkemizdeki ekonomik sirkülasyona katkı sağlayan işletmelerin de nitelikli iş gücünün sağlanması ve verimliliğin sürdürülmesi açısından personel seçimi konusunda dikkatli ve titiz davranmaları gerekmektedir. Bu örgütlerin rakiplerinden farklılaşmak ve yaratıcı olmak için etkin ve nitelikli personele ihtiyacı vardır (Çiftçi ve Öztürk, 2013).

Bununla birlikte işletmenin amaçlarına ulaşmada etkin bir role sahip olan insana duyulan ihtiyaç emeklilik, istifalar, iş akdinin sona erdirilmesi, ölümler, hastalık, kaza, doğum gibi nedenlerle uzun süreli alınan izinler, işlerle ilgili yapılan yeni düzenlemeler, şirket evlilikleri gibi sebeplerle artacaktır ve yeni bir iş gören bulma ya da seçilmesi zorunluluğu ortaya çıkacaktır (Çavdar ve Çavdar, 2013). Örgütler açısından bu denli önemli role sahip olan personel seçme kavramının literatürde birçok tanımı bulunmaktadır.

Çiftçi ve Öztürk (2013)'e göre personel seçme, örgütün bugünkü ve gelecek dönemdeki işgören ihtiyacını ve gerekli pozisyonların niteliklerini doğru analiz ederek doğru işe doğru kişiyi seçme sürecidir. Koç (2002) ise, personel seçmeyi “Belirli bir iş için mevcut ya da başvuruda bulunan adaylar arasından işe alınacak kişi ya da kişilerin belirlenmesidir” şeklinde tanımlamıştır. Cowling (1992; Akt. Özücü, 2002), işgören bulma sürecini, insan kaynaklarının belirlenmesi ve analiz edilmesi yoluyla açık işlerin gereklerine uygun aday kitlesinin yaratılması ve belirlenmesi olarak tanımlamaktadır. Literatürde yer alan tanımlar incelendiğinde, genel olarak personel seçim sürecinin; personele ihtiyaç duyulan işin gereklilikleri temel alınarak örgüt içinden ya da yapılan başvurular arasından en uygun olan adayın seçilmesi şeklinde tanımlandığı söylenebilir.

Personel bulma sürecinin başarılı yürütülmesi gereklidir. Çünkü, işletmeye eleman bulmak gelişigüzel uygulamalarla da gerçekleştirilebilir. Fakat, zor olan işletmeye eleman almak değil, işletmeden verimsiz elemanı uzaklaştırmaktır.

Bu nedenle, en başında doğru seçimi yapmak, daha sonra bu tür zorluklarla karşılaşmayı engelleyecektir (Özücü, 2002). Bu sebeple örgütlerde nitelikli insan kaynağının sağlanması konusunda başarılı sonuçlar elde etmek için belirli işlerin sırasıyla yürütülmesi gereklidir. Personel temin sürecinde öncelikle personel ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi, sonra bu gereksinmeyi çeşitli kaynaklardan karşılamak üzere farklı yöntemlerle adayların araştırılıp bulunması ve en son olarak da bu adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun iş görenlerin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi evreleri yer alır (Öntaş, 2012). Bütün bunların ötesinde atılacak ilk adım, iş tanımları ve gereklerinin belirlenmesi olmalıdır (Koçak & Yüksel, 2011).

Personel seçim sürecinin ilk aşaması olan iş tanımları ve gereklerinin belirlenmesi, iş analizi kavramının gerektirdiği görevlerdir. Bingöl (2006)'e göre iş analizi; işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir. Bu tekniğin kullanımı, alınacak personelin görev ve yükümlülüklerini bilmesi ve uygulaması açısından önem taşımaktadır. İş analizinin yapılması, beraberinde söz konusu işe uygun görülen personelin yetkinliklerinin belirlenmesini de gerektirmektedir.

Başka bir deyişle, iş analizinin yapılmasının yetkinlik bazlı personel seçimine önem verildiğinin göstergesi olduğu söylenebilir.

Yetkinlik, beklenen performansa ulaşmak için kritik olan bilgi, beceri ve tutumları içeren gözlenebilir davranışlar olarak tanımlanır. İşletmede her çalışanın sahip olması gereken yetkinlikler olduğu gibi, işin gerektirdiği özel yetkinlikler de vardır. İşletmelerin başarısı «yetkin» insan gücüne sahip olmalarıyla ölçülür (Gürel, 2006). Yetkinlik bazlı personel seçme ise, ihtiyaç duyulan yeteneklere sahip adayların doğru işler için seçilmesi, yeni çalışanın görevine başlamasını sağlayacak bilgilendirmenin yapılması ve kişinin diğer çalışanlara tanıtılması sürecidir (Sağır, 2006; Akt. Çiftçi & Öztürk, 2013). Her bir işin gerektirdiği özel yetkinlikler dışında, işletmeler tarafından alınacak personelde aranan temel yetkinlikler bulunmaktadır. Gürel (2006)'e göre İşletmelerin genel olarak adayda bulunmasını beklediği temel yetkinlikler şunlardır (Gürel, 2006);

- İletişim
- Toplam kalite yönetimi
- Takım çalışması/ Paylaşma
- Yenilikçilik
- Sonuç odaklılık
- Güvenilirlik
- Verimlilik

Personel seçme sürecinde, tüm yetkinliklerin belirlenmesi ve iş analizinin yapılmasının ardından işe alınacak personelin hangi yöntemle seçileceği belirlenmelidir. Personel seçme sürecinde işletmeler iç kaynaklar ve dış kaynaklar olmak üzere iki tür yöntem izleyebilmektedir (Şimşek ve Öge, 2015):

1. İç Kaynaklar

İç kaynaklar, işletmedeki mevcut çalışanları ifade eder. Yani işletmede bir pozisyon boşaldığında buraya işletme içinden birinin getirilmesidir. Burada genellikle terfi ve transfer uygulamalarından yararlanır (Tunçer, 2011). Personel temininin iç kaynaklardan sağlanması işletmelere “taze kan” olarak nitelendirilen, örgüt dışı insan kaynağından yararlanılması konusunda dezavantaj oluşturmakla birlikte örgüte birtakım yararlar da sağlamaktadır. Bu yararlardan bazıları şunlardır (Özgen ve Yalçın, 2011):

- Çalışanlar, kendilerinin de boş kadrolara başvuru yapabileceklerini bildikleri için çalışanların morali ve iş doyumunu yükselir.
- Çalışanların örgüt amaçlarına bağlılıkları artar.
- İşle ilgili kararlara daha geniş bir perspektiften bakış sağlanır. Örgüt kültürü, politika, ilke, prosedür ve kuralları bilindiği için daha az işe alıştırma ve eğitim gerektirir.

Örgüt içinde bulunan mevcut insan kaynağından personel sağlanmasının sürekli olması, örgütün dış kaynaklardan temin edilecek personelin mevcut yetkinlik ve becerilerinden yararlanmasının önüne geçtiği gibi aynı zamanda kendi yetiştirdiği personelini söz konusu göreve temin etmesi de verim ve başarı yönünden avantaj sağlayabilmektedir. Bu durumdan hareketle tek bir kaynağın sürekli olarak kullanılması yerine her iki kaynağın da uygun şartlarda kullanılmasının işletmeler açısından personel temininin daha başarılı bir şekilde gerçekleşmesi sonucunu doğuracağı söylenebilir.

2. Dış kaynaklar

Personel temininin dış kaynaklardan sağlanması iç kaynaklara göre daha uzun ve meşakkatli bir süreci beraberinde getirmektedir. Dış kaynaklardan personel seçim sürecinin belirli aşamaları bulunmaktadır. Şekil 1’de dış kaynaklardan personel seçme sürecinin aşamaları yer almaktadır (Öntaş, 2012):

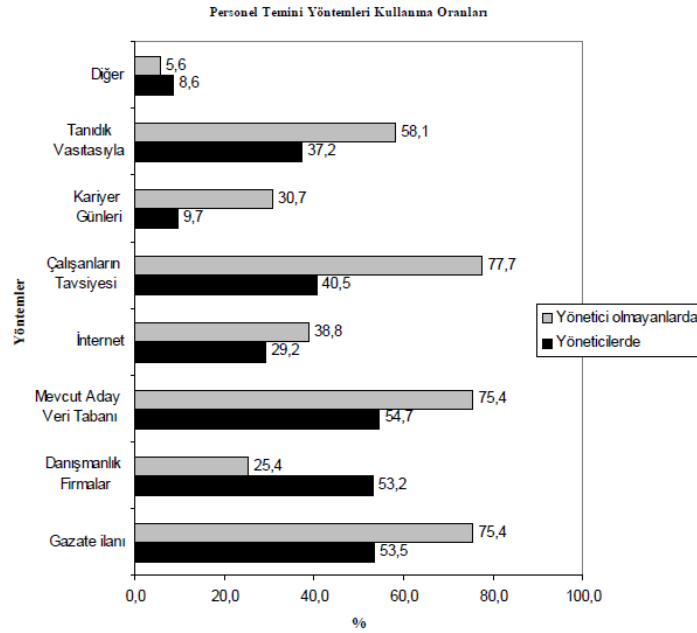


Şekil 1: Personel Seçme Sürecinin Aşamaları

Dış kaynaklar kullanılarak personel seçimi yapılırken, adaylara duyurunun yapılmasının ardından iş başvuruları alınır ve biz dizi yöntem kullanılarak uygun aday seçilir. Adayların elde edilmesinde birtakım işe alma kaynakları kullanılır. Bunlardan bazıları; okullar, eleman arama danışmanlık örgütleri, iş ve işçi bulma kurumları, işe alma ilanları, rakipler ve diğer örgütler vb.’dir (People Management Resources, 1996: Akt. Gürel, 2006). Literatürde yer alan dış kaynaklardan personel temin etme yöntemlerinden bazıları şunlardır (Koçak ve Yüksel, 2011; Akova, Sarıışık ve Akbaba, 2007);

- İş duyuruları
- Doğrudan başvurular
- Mevcut aday veri tabanı
- İş gören önerileri
- İş ve işçi bulma kurumu
- Eğitim- Öğretim kurumları
- Sendikalar ve mesleki kuruluşlar
- İnternet siteleri
- Özel istihdam büroları

Şekil 2’de Andersen (2000)’in yaptığı araştırmada ortaya çıkan dış kaynaklardan personel temini yöntemlerinin kullanım oranları yer almaktadır (Gürel, 2006):



Şekil 2: Personel Temini Yöntemleri Kullanım oranları

Dış kaynaklardan personel sağlama sürecinde işletmeler belirtilen platformlardan birini ya da birkaçını seçerek duyurularını yapmakta ve belirtilen göreve uygun olarak yapılmış başvuruları incelemekte, bunlar arasından aday havuzu oluşturmaktadır. İşletmeler, yapılan başvuruların değerlendirilmesinden sonra adaylarla görüşüp gerekli referans, güvenlik, sağlık araştırmalarının yapılmasının ardından işe en uygun adayı seçmektedir (Öntaş, 2012).

Yapılan başvuruların incelenmesi sürecinde, belirlenen adaylarla görüşme yapılması, seçim sürecinin kilit noktasını oluşturmaktadır. Görüşmenin temel amacı en uygun adayı belirlemektir. Dikkat edilirse bu amaç tüm seçim sürecinin de amacını oluşturur (Çavdar & Çavdar, 2010). Günümüzde iş görüşmesi, kişiliğin değerlendirilmesinin en yaygın kullanım yöntemi durumundadır (Bingöl, 2006). Bir iş görüşmesinin genel olarak içerdiği aşamalar şunlardır (Şimşek ve Öge, 2015):

- ✓ Aday ile görüşmeyi yapan uzman veya uzamanlar grubunun karşılıklı tanışmaları,
- ✓ Adayın özgeçmişini kısaca özetlemesi,
- ✓ Özgeçmiş ile ilgili anlaşılmayan hususların sorularak öğrenilmesi,
- ✓ İşin gerektirdiği niteliklerin adayda bulunup bulunmadığını veya düzeyini belirleme,
- ✓ Görüşme sonunda adaya görüşme hakkında geribildirim verilmesi,
- ✓ Cevabın kendisine nasıl verileceğinin söylenmesi,
- ✓ Adayın ücret beklentisinin öğrenilmesi
- ✓ Görüşmenin sona erdirilmesi

Adaylarla yapılan görüşmeler belirli görüşme yöntem ya da yöntemleri kullanılarak yapılabilir. İş görüşmeleri, işletmelerin tercihi üzerine aşağıdaki şekillerde yapılabilir (Bingöl, 2006; Çiftçi & Öztürk, 2013);

- a) Durumsal Görüşmeler: Adaylar “..... olsaydı; başınızagelseydi ne yapardınız? gibi sorular ile karşı karşıya kalır. Bu, sözkonusu olan görevde karşılaşılabilecekleri bir durum olabilir. Olay,hayal ürünü bir senaryo bile olsa, gerçekten karşılaşılabilecek bir

olay kadar gerçekçi olması gerekmektedir. Bu tür çalışmalar, adayın kendisini çalışacağı iş ortamında hayal etmesine yardımcı olur.

- b) Kalıplı Görüşme: Bu tekniğe göre görüşmeden önce sorulacak sorular belirlenir ve bunlar bir form biçimine getirilir. Sorular önceden hazırlandığı için unutkanlığa meydan vermez.
- c) Sunum Görüşmeleri: Adaylara önceden üzerinde çalışmaları için bir problem veya konu verilir. Bu konu hakkında sunum yapmaları istenir.
- d) Baskılı Görüşme: Adayın işte gerilim durumlarına nasıl tepki göstereceğini belirlemek amacıyla bilinçli olarak gerilimli bir ortam oluşturulur. Bu yöntemde görüşmeci, ansızın oldukça saldırgan olur, adayı küçümser ve onu savunma durumunda bırakır. Bu sırada adayın tepkileri gözlenir.
- e) Davranışsal Görüşmeler: Sorulacak sorular genellikle önceden belirlenir ve adaya hep geçmiş tecrübelerine yönelik sorular sorulur. Bu tekniğe göre geçmişte sergilenen davranışlar, gelecekte sergilenebilecek davranışlar için birer göstergedir.

Uygun yöntem seçilerek gerçekleştirilen görüşmenin ardından adaylar hakkında referans araştırması ve sağlık kontrolü yapılmaktadır. İşe başvuran adaylar, işe girmek konusunda sabırsız olmaları nedeniyle genellikle yetenekleri ve deneyimleri ile becerileri hakkındaki bilgileri çarpıtmakta ve hatta asılsız bilgiler vermektedir. Bu bilgilerin kontrolü için adayın önceki çalıştığı işyerinden, son mezun olduğu okul yönetiminden, onu tanıyan şahıslar ile görüşmesi referans araştırmasını oluşturmaktadır (Şimşek ve Öge, 2015). Referans araştırmasında önemli olan, aday hakkında olabildiğince objektif bilgiler elde etmektir. Böylece, aday hakkında elde edilen tüm bilgilerin pekiştirilmesi ve daha sağlıklı seçim kararının verilmesi sağlanmış olacaktır (Özgen ve Yalçın, 2011).

Personel seçme işlemi örgütler tarafından önemli görüldüğü kadar araştırmacıların da ilgisini çeken bir konu haline gelmiştir. Literatürde personel seçme süreci ile ilgili çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Akova, Sarıışık ve Akbaba (2007)'nin "Seyahat Acentalarında İş gören Bulma ve İş gören Seçme Yöntemlerine Yönelik Bir Araştırma" isimli çalışmasında, araştırmacılar seyahat işletmelerinde iş gören bulma ve seçme yöntemlerinin belirlenmesini amaçlamış ve bu amaç doğrultusunda İstanbul ilinde faaliyet gösteren 82 seyahat acentası yöneticisine anket uygulamıştır. Elde edilen sonuçlara göre seyahat işletmelerinin personel temininde yararlandıkları en önemli kaynağın internet olduğu, bunu eğitim öğretim kurumlarının izlediği görülmüştür. Ayrıca personel seçiminde en çok dikkat edilen hususun kişinin genel görünümü, diksiyonu ve kişilik özellikleri olduğu ortaya çıkarılmıştır. Özü (2002)'nin "Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İş Gören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri" adlı araştırmasında turizm işletmelerinde personel seçim sürecini ve yöneticilerin bu süreçteki davranış eğilimlerini analiz etmeyi amaçlamıştır. Bu amaçla Marmaris ve çevresindeki üç yıldızlı turizm işletmelerinin yöneticileri ile çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, fakülte mezunu yöneticilerin iş gören seçiminde eğitime ve diğer kişisel özelliklere, lise mezunu yöneticilerin ise daha çok deneyime önem verdikleri görülmüştür. Özlü (2006)'nin "Hazır Giyim Sektöründe Personel Seçim Sürecine İlişkin Bir Araştırma" isimli çalışmasında araştırmacı, Ankara ilinde faaliyet gösteren 25 işletmeye anket uygulamış, elde edilen verilere göre işletmelerin işe alınacak personeli genellikle iş duyuruları, personelin tavsiyesi ve kendiliğinden iş başvurusu yapan adaylar arasından seçtikleri görülmüştür. İşletmelerin büyük bir kısmının iş gerekliliklerinin

belirlenmesine ilişkin bir çalışma yapmadıkları ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca yöneticilerin işe alınacak personel ile ilgili bilgileri çoğunlukla kişinin kendisinden sağladıkları, başvuru belgelerinde yer alan bilgileri değerlendirerek seçim yaptıkları görülmüştür. Gümüş, Arı ve Bakırtaş (2010) 'ın "Otel İşletmelerinde Personel Seçimi: Bursa İlinde Bir Uygulama" çalışmasında, otel işletmelerinde uygulanan personel seçim politikaları incelenmiştir. Bu amaçla Bursa ilinde faaliyet gösteren iki tane beş yıldızlı otelin insan kaynakları yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmeler ve elde edilen bulgular, otel işletmelerinin personel seçiminde hassas olduklarını göstermektedir. Elde edilen verilere göre insan kaynakları departmanı tarafından seçilen aday personellerle kısa bir görüşme yapmakta, işletme ve iş için en uygun olan adayın seçimini gerçekleştirmektedir.

Araştırmanın Amacı

Personel seçimini konu alan araştırmaların da gösterdiği gibi bir işletmenin işleyişi, ayakta kalması, yükselmesi ya da düşmesi, bünyesinde bulunan iş görenlerin niteliği ile doğrudan ilgilidir. Bu durum, işletmelerin personel seçiminde objektif, nitelikli ve amaca uygun seçme ve değerlendirme yapmalarını gerekli kılmaktadır. Bu durum gıda sektöründeki işletmeler açısından daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü gıda sektörü, halk sağlığı açısından önemli olup, personelin sahip olduğu eğitim ve verdiği hizmet ile doğru orantılı olarak gelişmektedir (Bulu, Eraslan, Barca, 2007). Bütün bu sebepler doğrultusunda personel seçiminin yöneticilerin titizlik göstermesi ve üzerinde durması gereken bir konu olduğu söylenebilir. Bu çalışma ilgili husustaki mevcut durumu ortaya çıkarmak, yöneticilerin personel seçimi konusundaki durumlarını betimlemek açısından önem teşkil etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, gıda sektöründeki işletme yöneticilerinin personel seçme hususundaki durumlarını betimlemektir. Bu amaç doğrultusunda Ankara ilinde gıda sektöründe faaliyetini sürdüren bir işletmenin üç yöneticisi ile görüşülmüş, elde edilen veriler betimlenmiştir.

Bu çalışmada araştırılmak istenen ve cevabı aranan soru şu şekildedir:

“İnsan kaynakları yöneticilerinin personel seçme süreci nasıldır? “

Araştırma sorusunun doğrultusunda alt problemler oluşturulmuş ve şu sorulara da cevap aranmıştır:

-İnsan kaynakları yöneticilerinin personel seçme sürecinde izlediği aşamalar nelerdir?

-İnsan kaynakları yöneticilerinin personel ihtiyacını karşıladıkları kaynaklar nelerdir?

-İnsan kaynakları yöneticilerinin personel ihtiyacını duyurma yolları nelerdir?

-İnsan kaynakları yöneticilerinin personel seçme yöntemleri nelerdir?

-İnsan kaynakları yöneticilerinin personelde aradıkları yetkinlikler nelerdir?

- İnsan kaynakları yöneticilerinin personel seçme sürecinde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?

2.YÖNTEM

Gıda sektöründeki işletmelerin personel seçme durumlarını belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemi, araştırma deseni olarak ise nitel araştırma yöntemi desenlerinden biri olan durum (örnek olay) çalışmasının “bütüncül çoklu durum deseni” kullanılmıştır. Durum çalışması; nasıl ve neden sorularına cevap arandığı, araştırmacının kontrol alanının sınırlı olduğu ve gerçek yaşamdaki olgu ve olayları konu alan bir araştırma şeklidir (Yin, 1984, s.1). Bütüncül çoklu durum deseni ise birbirinden bağımsız olguların incelendiği çalışmalardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2010).

Araştırmanın çalışma grubunu Ankara ilinde yer alan ve gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin üç yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışmanın verileri, önceden hazırlanmış olan yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular araştırma kapsamında yapılan bir pilot uygulama sonunda son şeklini almış ve alanında uzman kişiler tarafından incelenmesinin ardından soruların geçerlik ve güvenilirliği sağlanmıştır. Görüşmeler sırasında ses kaydı alınarak verilerin korunması sağlanmış ve verilerin analizi sırasında ses kayıtları transkript edilmiştir. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz; elde edilen bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış biçimde okuyucuya sunulmasıdır (Çepni, 2014).

3.BULGULAR

Çalışmanın verileri, aşağıda yer alan temalar baz alınarak kategorize edilmiştir:

1. Personel seçme süreci
2. Personel ihtiyacını karşılama kaynakları
3. Personel ihtiyacının duyurulması
4. Görüşme yöntemleri ve referans araştırması
5. Personel yetkinlikleri
6. Karşılaşılan sorunlar

Belirlenen temalara göre başlıklar oluşturulup çalışmada elde edilen veriler bu başlıklara uygun olarak okuyucuya sunulmuştur. Veriler transkript edilirken yönetici isimleri Dursun Bey, Orhan Bey ve Osman Bey olarak kodlanmıştır. Dursun Bey işletmenin genel müdürü, Orhan Bey ve Osman Bey ise insan kaynakları yöneticisi konumundadır.

1. Personel Seçme Süreci ile İlgili Bulgular

“Personel seçme sürecinde izlediğiniz aşamalar nelerdir?” ve “Personele ihtiyaç duyulduğundan ne şekilde haberdar olursunuz?” sorularına verilen yanıtlara göre, Dursun Bey; iş veriminin düşmesi ile ya da çalışanların bilgi vermesi üzerine personel ihtiyacının var olduğunun hissedilmesinin ardından personel alınacak departmanın belirlenmesi, çalışanlara bu konuda duyuru yapıp personel alımı ilanı yapılması ve seçilen personelin sağlık ve güvenlik araştırmalarının yapılması sonucunda bir ücret anlaşmasına varılması ile sürecin tamamlandığını ifade etmiştir. Orhan Bey; cironun azalması ve müşterilerden gelen şikayetler doğrultusunda personel ihtiyacının farkına varılması, sonrasında personel alımı için departman şefleri ile görüşülüp duyurunun yapılması ve ardından personelin temin edilmesi şeklinde ifade etmiştir. Osman Bey ise; bölüm şefleri ile yapılan görüşmelerin ardından personele ihtiyaç duyulduğu fikrine ulaşılması, başvuruların alınması, başvuran adaylar ile bir ön görüşme yapılması, sonrasında özgeçmişlerde yer alan referanslar ile görüşülmesi, adaylar

ile belirlenen adaylar ile mülakatın gerçekleştirilmesi, adaylardan istenen sunumun izlenmesi ve nihai seçimin yapılması şeklinde ifade etmiştir. Yöneticilerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır;

Dursun Bey;

“İş veriminin düşmesinden personele ihtiyaç olduğunu anlarım. Personeli hangi departmanda kullanacağımı öğrenirim. Çalışan arkadaşlarımdan yardım alarak personel duyurusu yaparım. Alacağım personelin yaşına, iş tecrübesine, iş için yeterli olup olmadığına bakarım. Sağlıkla ilgili bir sorunu olup olmadığını öğrenirim, güvenlik soruşturmasına bakarım ve en son benim verdiğim maaşla çalışıp çalışmayacağını kendisinden öğrenirim ve kararımı veririm.”

Orhan Bey;

“İşlerin düşüşü veya cironun azlığı, müşteriden gelen şikayetler bana personele ihtiyaç olduğunu haber verir. Bu durumda öncelikle personellerimden yardım alırım. Hangi bölüme eleman alacaksam o bölümün şefleri ile konuşur yakın çevrelerinde aradığım türden bir eleman olup olmadığını sorarım. Elemanın alınması konusunda personellerimden yardım beklerim. Onların yardımıyla personelimi temin ederim.

Osman Bey;

“Bölüm amirleri bana personel ihtiyacı olduğunu bildirir. Daha sonra ben personel başvurularını alırım. Hangi departmana (personel) alacaksam ona göre bir değerlendirme yaparım. Önce özgeçmişleri inceleyip eğitim durumuna, iş tecrübesine bakarım. Sonra seçtiklerimle bir ön görüşme yaparım. Görüşmelerden sonra özgeçmişlerde yer alan referanslar ile görüşürüm. Önceki iş yerinden neden ayrıldığı gibi sorular sorarım. Sonrasında da seçtiklerimle görüşme yaparım. En son seçimime karar veririm.”

2. Personel İhtiyacını Karşılama Kaynakları ile İlgili Bulgular

“Personel seçiminde iç kaynaklardan mı yoksa dış kaynaklardan mı yararlanmayı tercih ediyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlara göre Dursun Bey; daha çok iç kaynaklardan yararlanıldığını, bu durumun diğer çalışanları da motive edeceğini belirtmiştir. Orhan Bey; iç kaynaklardan personel temin edildiğini, bu yolla personel sağlanamaması durumunda dış kaynaklara başvurulduğunu ifade etmiştir. Osman Bey ise; önemli olanın iç kaynaklar olduğu, iç kaynaklardan personel temin etmenin daha güvenilir bir yöntem olduğu, bu yöntemle sağlanamaması durumunda zorunlu olarak dış kaynaklara başvurulduğu şeklinde görüş bildirmiştir. Yöneticilerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır;

Dursun Bey;

“İç taraftaki insanlara rütbe ve kıdem verirsiniz, diğer çalışanları da başarılı olmaya teşvik edersiniz. Bu yüzden personel sağlamada iç kaynaklardan daha fazla yararlanırım.”

Orhan Bey;

“İç kaynaklardan yararlanırım. Çünkü dışardan gelecek olan personelin güvenilir olup olmadığını bilemem. Ama iç kaynaklardan personel bulma konusunda sıkıntı yaşadığım an dış kaynaklara yönelirim.”

Osman Bey;

“Benim için önemli olan iç kaynaklardır. Bilmediğim bir elemanı çalıştırıp tanıyana kadar süre kaybı yaşamaktansa, -çünkü hayal kırıklığıyla da sonuçlanabilir- iç kaynaklardan yararlanırım. Fakat eleman aradığım işe yetkinlik sağlayacak birini iç kaynaklardan bulamazsam mecburen dış kaynaklara yönelirim.”

3. Personel İhtiyacının Duyurulması ile İlgili Bulgular

“Personel ihtiyacınızı duyururken hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?” “Bu yöntemlerden en hızlı şekilde hangisinden personel temin edebiliyorsunuz?” ve “Bu yöntemi tercih etmeniz sebebi nedir?” sorularına verilen yanıtlara göre Dursun Bey; öncelikle ekipteki çalışanlara duyuru yapıldığını, sonrasında internet ya da iş ve işçi bulma kurum aracılığıyla ve mevcut veri tabanını kullanarak personel ihtiyacının duyurulduğunu, bu yöntemlerden en hızlı şekilde, çalışanların yardımı yoluyla personel temin edildiğini belirtmiştir. Bu yöntemin tercih edilmesinin sebebini daha liyakatli insanlara ulaşımın sağlanması olarak ifade etmiştir. Orhan Bey; internet ve çalışanlar aracılığıyla duyuru yapıldığını, bu yöntemlerden en hızlı şekilde çalışanlar vasıtasıyla personel temin edildiğini belirtmiştir. Bu yöntemin tercih edilmesinin sebebini ise daha güvenilir personele ulaşabilme olarak açıklamıştır. Osman Bey ise; öncelikle çalışanlar aracılığıyla duyuru yapıldığını, internetin ve mevcut veri tabanının da kullanıldığını, bu yöntemlerden en hızlı şekilde çalışanlar aracılığıyla personel temin edildiğini belirtmiştir. Bu yöntemin tercih edilmesinin sebebini ise, daha güvenilir personelin temin edilmesi olarak açıklamıştır. Yöneticilerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır;

Dursun Bey;

“Bu iş bir ekip çalışması olduğu için, eleman alınacak departmandaki personele, yakın çevrelerinde bu işe uygun birinin olup olmadığını soruyorum. Sonrasında internet kanalıyla, kendi ekibimizin bulunduğu sosyal medya kanalları yoluyla ve ayrıca iş ve işçi bulma kurumuna bilgi vererek ve kendi veri tabanımızı kullanarak duyuru yapıyorum. Genellikle personelin yakın çevresinden en hızlı personel sağlıyoruz. Bu yöntemi daha vasıflı, işinin uzmanı insanlara ulaşabildiğim için tercih ediyorum.”

Orhan Bey;

“İnternet ve işyerindeki çalışanlar yoluyla duyuru yapıyorum. Bunların sonrasında bizim sistemimizde yer alan veri tabanındaki kişileri inceliyoruz. Fakat kendi çalışmam bana daha çabuk eleman sağlıyor. Bu yöntemi, güvenilir insanlara ulaşabildiğimiz için tercih ediyorum. Çünkü günün birinde o personelle bir sıkıntı yaşadığım zaman onu tavsiye eden kişiyle görüşüp problemi çözebilirim.”

Osman Bey;

“Öncelikle tanıdık olanlara yönelir çalışanlarıma duyururum. Çünkü, aşçının etrafında aşçılar vardır, muhasebecinin etrafında muhasebeciler vardır. Hangi departmana eleman alacaksam o departmanın çalışanlarına söylerim. Bunlardan sonraki aşamada, internet ortamını ve veri tabanını kullanırım. En hızlı olarak çalışanlarımın yakın çevrelerinden personel sağlarım. Bu yöntemi, kendi bünyemizde çalışan personelin referans olması ile daha güvenilir insanlara ulaşabildiğim için tercih ediyorum.”

4. Görüşme Yöntemleri ve Referans Araştırması ile İlgili Bulgular

“Personel seçiminde görüşme (mülakat) yöntemini tercih ediyor musunuz? Neden?” ve “Hangi görüşme yöntemini kullanıyorsunuz?”, “Referans araştırması sizce önemli mi?”

Neden?” sorularına verilen yanıtlara göre Dursun Bey; görüşme yönteminin kullanıldığını ve geçmiş tecrübelerle yönelik soruların bulunduğu davranışsal görüşmelerin, kişisel özelliklerin öğrenildiği kalıplı görüşmelerin yapıldığını belirtmiştir. Bu görüşmeleri, personelin aile yaşantısını, kişisel özelliklerini ve önceki işi ile ilgili yaşantılarını öğrenmek için tercih ettiğini ifade etmiştir. Referans araştırmasının da oldukça önemli olduğunu, bunun sebebinin de güvenilir personel ile çalışma isteğinden kaynaklandığını belirtmiştir. Orhan Bey; birebir görüşmeyi nadiren yaptığını ve yaptığı görüşmelerin de davranışsal görüşmeler ve sunum görüşmelerinden oluştuğunu, bu yöntemleri personelin işle ilgili bilgi ve becerisini görmek için tercih ettiğini belirtmiştir. Ayrıca referans araştırmasının da oldukça önemli olduğunu ifade etmiş, bunun sebebinin de güvenilir personel temin etme olarak açıklamıştır. Osman Bey ise; görüşmenin yapılması gerektiğinden bahsetmiş, yöntem olarak durumsal, kalıplı, davranışsal görüşme ve sunum görüşmelerini kullandığını belirtmiştir. Bu yöntemleri, personeli çok yönlü olarak tanımak adına tercih ettiğini ifade etmiştir. Ayrıca referans araştırmasının da çok önemli olmadığını, referans araştırmasını her zaman yapmadığını belirtmiş, sebebinin zaman kaybı olarak açıklamıştır. Yöneticilerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır;

Dursun Bey;

“Görüşme yöntemini tercih ederim. İlk etapta bu işle ilgili bir tecrübesi olup olmadığını, daha önceki iş yerinden neden ayrılma gereği duyduğunu öğrenmem gerekiyor. Sonra aile düzeni ile ilgili sorular sorarım. Evli olup olmadığı benim için önemlidir. Görüşme yöntemini kullanmak daha güvenilir personel bulabilmeyi sağlar. Görmeden nasıl bir insan olduğunu bilemeyiz. Referans araştırması da önemlidir Zaten biz elemanlarımızı çoğunlukla yakın çevremizden bulduğumuz için onların “ben kefilim” sözü bizim için büyük bir garanti. Tabi önceki işyerini arayıp neden ayrıldığını da mutlaka öğreniriz.”

Orhan Bey;

“Genellikle ben birebir görüşme yapamıyorum, çünkü başka görevlerim de var bu işyerinde. Ama çok önemli departmana eleman alınacaksa mutlaka görüşürüm. Görüşmelerde önceki iş yeri ile ilgili sorular sorarım ve aynı zamanda bu işle ilgili neler yapabileceğini personelden görmek isterim. Böylelikle personelin becerisi ve tecrübesi ortaya çıkar. Referans araştırması şu yönden önemli; biz özellikle kendi personelimiz aracılığıyla eleman bulduğumuz için onların referans olması bizim alacağımız elemana güvenmemizi sağlar.”

Osman Bey;

“Adaylarla mutlaka görüşmemiz gerekiyor ki adayların görüntüsü, kendini ifade etmesi, iletişim kurması bizim için önemli. Ayrıca, hemen hemen tüm görüşme yöntemlerini tercih ediyorum. Örneğin bir aşçı alıyorsam, adaya şu soruyu yöneltirim: Müşterinin yemeğinden yabancı bir madde çıktı ve sana geri geldi. Bu durumda ne yaparsın? Ya da daha önceden kendi hazırladığım soruları sorarım. Hangi departmana eleman alıyorsam ona göre sorular hazırlarım. Ailesiyle, çevresi ile ve yaşantısıyla ilgili bilgi almak zorundayım. İlerde aile yaşantısı ile iş yaşantısını birbirine karıştırırsa bu bizim için büyük bir problem olur. Sunum görüşmeleri de yaparım. Çünkü alacağım elemanın sadece sözlerine dayanarak hareket edemem. Gene örneğin bir aşçı alıyorsam menümüzde bulunan bir yemeği ona yaptırırım. Bunlardan başka, geçmişteki işinde ne gibi sıkıntılar yaşadı, bana ne tür bahanelerle gelecek? Bunları önceden kestirmem gerek. Referans araştırması da bence çok fazla önemli değil. Yani olmasa da olur. Çünkü biz görüşmelerimizde zaten adayla ilgili tüm bilgileri ediniyoruz. Referans araştırması bazen bizim için zaman kaybı olabilir”

5. Personel Yetkinlikleri ile İlgili Bulgular

“Yetkinlik bazlı personel seçimine önem veriyor musunuz?”, “Bir personelde aradığımız temel yetkinlikler nelerdir?” ve “Bir personelde olmazsa olmaz dediğiniz özellik nedir?” sorularına verilen yanıtlara göre Dursun Bey; yetkinlik bazlı personel seçiminin önemli olduğunu belirtmiş, bir işletmede verim elde etmenin koşulunu işinde uzman personellerle çalışmak olarak açıklamıştır. Temel yetkinlikleri; temizlik, diksiyon, hitap şekli, planlı ve programlı olma, güvenilir ve saygılı olma şeklinde sıralamış ve bir personelde olması gereken en temel özelliği alanda uzmanlık olarak belirtmiştir. Orhan Bey; yetkinliklere önem verdiğini, bir işyerindeki en önemli unsurun takım çalışması olduğunu ve bu nedenle temel yetkinliklerin; takım çalışmasına uygunluk ve iletişim becerisi olarak ifade etmiştir. Ayrıca bir personelde bulunması gereken en temel özellik dürüstlük olarak açıklamıştır. Osman Bey ise; yetkinliğe önem verdiğini belirterek temel yetkinlikleri; iletişim becerisi, yenilikçilik, güvenilirlik, mesleğe olan bağlılık ve problem çözme şeklinde sıralamıştır. Ayrıca bir personelde bulunması gereken en temel özelliği güvenilirlik olarak ifade etmiştir. Yöneticilerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır;

Dursun Bey;

“Kesinlikle önemli. Çünkü bir işyerinden verim almak istiyorsanız kalifiye elemana sahip olmanız gerekir. Ayrıca temizlik çok önemlidir. Saç, sakal, tırnak temizliği, üst-baş temizliği, birebir ilişkilerde hitap şekli, diksiyonu, zamanında gidip zamanında gelmesi, dakik olması, planlı programlı olması, saygılı olması da önemlidir. Ne iş yaparsa yapsın bir insanın önce yaratandan ötürü yaratılana saygı duyması gerekir. Olmazsa olmaz diyeceğim özellik işinin ustası olmasıdır. Bu işin çırağını benim yanımda atmaması lazım.”

Orhan Bey;

“Tabi önemli. Bir iş yerinde en önemli unsur takım çalışmasıdır. Bir sac ayağı şeklinde çalışırsanız verim alırsınız. Takım çalışmasının yeterliliklerini taşımali. Ayrıca, işine vaktinde gelmesi de benim için çok önemli. Olmazsa olmaz diyebileceğim özellik de dürüst olmasıdır. İnsan bir defa yalana başlarsa ardı arkası gelmez. Örneğin bir eleman sabah geç gelip sürekli annem hasta, babam hasta gibi mazeretlerle gelirse, bunu alışkanlık haline getirir.”

Osman Bey;

“Evet benim için çok önemli. Öncelikle davranışları, iletişimi, diyalogu, sonrasında bu kişinin beni ne kadar ileriye götürebileceği yani yenilikçi olması önemli. Benim firmama ne gibi fikirler sunabilir mesela.. Ayrıca personelin güvenilir olması, işe gidiş geliş saatleri, işini severek yapması da oldukça önemli. Zaten işini seven insan işine vaktinde gelip vaktinde gidecektir. Ayrıca problem çözmesi ve anında karar verebilme yeteneğine sahip olması gerekir. Başında amiri olmadığı zaman orayı bir şekilde idare etmesi gerekir. Olmazsa olmaz diyebileceğim özellik güvenilir olmasıdır. Çünkü güvenmediğiniz bir insanla ne yuva kurabilirsiniz, ne iş ortamında çalışabilirsiniz ne de arkadaşlık kurabilirsiniz. Ben bir insana güvenmiyorsam onu işyerimde barındırmam.”

6. Karşılaşılan Sorunlarla İlgili Bulgular

“Personel seçme sürecinde karşılaştığınız sorunlar nelerdir ?” sorusuna verilen yanıtlar doğrultusunda Dursun Bey; karşılaşılan sorunları, alanında uzman personel bulunamaması, işletme yerleşkesi yakınlarında ikamet eden personel bulunamaması, ücret konusunda

anlaşmaya varılamaması olarak sıralamıştır. Orhan Bey; ücrette anlaşmaya varılamaması, personel adayının mesai saatlerini kabul etmemesi ya da uyum sağlayamaması olarak açıklamıştır. Osman Bey ise; personelde eğitim durumunun yetersiz olması, personelin düzgün diksiyona ve iletişim becerisine sahip olmaması, yapılan sunumun nitelikli olmaması ve personelin güvenlik probleminin olması şeklinde sıralamıştır. Yöneticilerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır;

Dursun Bey;

“Birinci sorunumuz kalifiye insan bulamamak. İkincisi, bulunduğumuz işyeri civarından eleman bulamıyoruz. Uzak mesafelerde oturan personel sorun teşkil ediyor. Üçüncüsü, personelle maaş konusunda anlaşamıyoruz.”

Orhan Bey;

“En büyük sorunlarımızdan biri, insanların teklif ettiğimiz maaşı kabul etmemesi. Sonra mesai saatlerimiz çok uzun olduğu için personelin kabul etmemesi.”

Osman Bey;

“Personelin bizim istemediğimiz şekilde eğitime sahip olması, istediğimiz olanaklara sahip olmaması, personelin diksiyonunun düzgün olmaması, iletişiminin iyi olmaması, sunum görüşmelerinde yaptığı sunumun yaratıcı olmaması da bizim için büyük bir sorundur. Güvenlik konusunda zafiyeti olması, güvenlik araştırmasının olumlu çıkmaması karşılaştığımız sorunlardandır.”

4.SONUÇ VE ÖNERİLER

Gıda sektöründeki işletmelerin personel seçme durumlarını belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada Ankara ilinde gıda sektörü alanında faaliyet gösteren bir işletmenin üç yöneticisiyle yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen veriler, betimsel analiz yolu ile analiz edilerek 6 tema çerçevesinde sunulmuştur.

Personel seçme süreci ile ilgili bulgulara göre, yöneticiler işlerin düşmesi, cironun azalması gibi durumlardan personele ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Personel seçme sürecinin aşamalarını ise;

- Personel alınacak departmanı belirleme,
- Personel alınacak departmanda çalışanlar ile işbirliği yapma,
- Başvuruları alma ve değerlendirme,
- Adaylarla görüşme,
- Referans araştırması yapma,
- Sağlık ve güvenlik araştırması yapma ve
- Karar verme olarak sıralamışlardır.

Elde edilen veriler doğrultusunda yöneticilerin, personel seçme sürecinde literatürde yer alan aşamaları izledikleri görülmüştür.

Personel ihtiyacını karşılama kaynakları ile ilgili bulgulara bakıldığında, elde edilen verilere göre yöneticilerin tümü personel ihtiyacını iç kaynaklardan sağladığını, bunun sebebini de güvenilir personel ile çalışma isteği olarak açıkladıkları görülmüştür. Personel ihtiyacının duyurulması ile ilgili bulgulardan elde edilen verilere göre, yöneticiler personel duyurularının

genellikle çalışanlar aracılığı ile yapıldığını belirtmişlerdir. Bu yolla personel sağlanamaması durumunda ise, internet, sosyal medya kanalları ve mevcut veri tabanı gibi ortamların kullanıldığını ifade etmişlerdir. Personel duyurularını kendi çalışanları aracılığıyla yapmalarının sebebini, alanında uzman ve güvenilir adaylara ulaşabilme olarak açıklamışlardır.

Görüşme yöntemi ve referans araştırması ile ilgili bulgular incelendiğinde yöneticilerin, görüşme yöntemini kullandıkları ve genellikle davranışsal görüşme, kalıplı görüşme ve sunum görüşmesi yöntemlerini tercih ettikleri görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin ikisi referans araştırmasının önemli olduğunu belirtmiş, bir yönetici ise referans araştırmasını zaman kaybı olarak ifade etmiştir. Personel yetkinlikleri ile ilgili bulgular incelendiğinde ise yöneticiler yetkinlik kavramının önemli olduğunu belirtmiş ve temel yetkinlikleri; temizlik, diksiyon, planlı olma, güvenilirlik, saygılı olma, takım çalışmasına yatkınlık, iletişim becerisi, yenilikçilik, problem çözme ve mesleğe bağlılık olarak sıralamışlardır.

Karşılaşılan sorunlar ile ilgili ise yöneticilerden şu cevapların alındığı görülmüştür:

- Alanında uzman personel bulunamaması,
- İşletme yakınlarında ikamet eden personel bulunamaması,
- Ücret konusunda anlaşmaya varılamaması,
- Mesai saatleri konusunda uzlaşılabilmesi,
- Yapılan sunum görüşmelerinde personelin niteliksiz sunum yapması,
- Personelin güvenlik ile ilgili probleminin olması.

Çalışmadan çıkarılabilecek bir diğer sonuç ise personel seçme sürecinin genel müdür ve insan kaynakları yöneticileri açısından çok benzer olmaması durumudur. Ayrıca genel müdürün bir personelden beklentisinin, insan kaynakları yöneticilerinin beklentisinden farklı olduğu görülmektedir. Örneğin; insan kaynakları yöneticileri, personelden güvenilirlik, düzgün diksiyon, yenilikçilik gibi yetkinlikler beklerken, genel müdürün işe zamanında gidip gelmesi, temiz olması, ücret konusunda anlaşılması gibi beklentiler içinde olduğu görülmüştür.

Araştırma sonuçlarından yola çıkarak personel seçme sürecinde yetkili olan tüm yöneticilere bu sürecin gereklilikleri, aşamaları, yöntemleri ile ilgili hizmet içi eğitim verilmesi önerilebilir. Ayrıca yapılacak olan çalışmalara yönelik olarak da daha fazla yönetici ile uygulama yapılması ya da personel seçme sürecinde adayların değerlendirilmesi ile ilgili çalışmaların yapılması önerilebilecek durumlar arasında söylenebilir.

5. KAYNAKÇA

Akova, O., Sarıışık, M., Akbaba, A. (2007). Seyahat Acentalarında İşgören Bulma ve İşgören Seçme Yöntemlerine Yönelik Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9(13), 275-296.

Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Baskı. Arıkan Yayınevi, Denizli.

Bulu, M., Eraslan, İ.H., Barca, M. (2007). Türk Gıda Sektörünün Uluslar arası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. 9(11), 311-335.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak Kılıç, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 7. Baskı. Pegem Yayınevi, Ankara.

Çavdar, H., Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi*. 6(1). 79-93.

Çepni, S. (2014). *Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş*. 7. Baskı. Celepler Matbaacılık, Trabzon.

Çiftçi, M., Öztürk, C. (2013). Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 13(25), 145-172.

Gümüş, Ş., Arı, M., Bakırtaş, H. Otel İşletmelerinde Personel Seçimi: Bursa İlinde Bir Uygulama. *Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu*. Düzce, Ekim 2010.

Gürel, A. (2006). İşletmelerde Personel Seçme ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi: Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.

Koç, N. (2000). İnsan Kaynaklarını Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 33(11), 1-7.

Koçak, O., Yüksel, S. (2011). İşgören Seçiminde Kullanılan Yöntemler Üzerine Bir Araştırma: Yalova Örneği. *Kamu-İş Dergisi*. 12(1), 73-100.

Öntaş, T. (2012). Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Seçimi, *ODTÜ Uygulamalı Eğitim Kongresi*, Ankara.

Örücü, E. (2002). Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(2), 119-132.

Özgen, H., Yalçın, A. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı. Nobel Yayınevi, Adana.

Özlü, P. (2006). Hazır Giyim Sektöründe Personel Seçim Sürecine İlişkin Bir Araştırma. *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*. 3, 200-205.

Şimşek, Ş., Öge, H.S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Baskı. Eğilim Yayınevi, Konya.

Tunçer, P. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ekin Yayınevi, Bursa.

Yin, R. K. (1984). *Case Study Research Design and Methods (Secon Edition)*. Sage Publications: London.