

PERSONEL İSTİHDAM SÜRECİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ VE GAZİANTEP İLİ TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Yrd. Doç Dr. Hasan TAĞRAF

Cumhuriyet Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

hasan157@hotmail.com

ÖZET

İşletmeler rekabete karşı kendilerini koruyabilmek için performans artışı sağlamak zorundadır ve performans artışı sağlamak için nitelikli personele sahip olmaları gerekir. İşletmeler nitelikli personele sahip olmak içinde düzenli personel planlaması ve doğru seçim süreci gerçekleştirmelidir. Bu çalışmada, personel planlaması ve seçme sürecinin işletmelerdeki performans düzeyine etkileri değerlendirilecektir. Araştırma Gaziantep ilindeki tekstil işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla kümeleme ve kıkare analizi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda personel planlaması ve seçiminde yüksek bilinç düzeyine sahip işletmelerin performansının yüksek olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Personel Planlama, İş Analizi, İş Tanımı, İş Gereklere, Performans

THE EFFECT OF RECRUITMENT AND SELECTION ON BUSINESS PERFORMANCE: AN ANALYSIS AT THE TEXTILE SECTOR IN GAZİANTEP

ABSTRACT

To protect themselves against competition; companies must steadily improve their performance. Improving performance, on the other hand, can be realized through employing qualified personnel. Companies should have a systematic personnel planning and selecting process in order to employ the qualified personnel. The purpose of this study is to evaluate the effect of the personnel planning and selecting process on the business performance level. The research is conducted on the textile firms in Gaziantep. Cluster and chi-square analyses were used in order to test our research hypotheses. As a result of analyses, it is found that the firms with high cognition level for personnel planning and selecting process have high performance level.

Keywords: Personnel Planning, Job Analysis, Job Description, Job Requirements, Performance

GİRİŞ

Küreselleşme sürecinin ivme kazanması, üretim faktörlerinin tüm dünya geneline yayılmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle rekabet geçmişte hiç olmadığı kadar yoğunlaşmaktadır. Artan rekabet sürecinde avantaj yakalamak veya sürdürmek, hayatta kalabilmek ile eş anlamlı hale gelmiştir. Üretim faktörlerinin dünya geneline yayılması sebebiyle, rekabet avantajı yakalamada veya sürdürmede insan faktörü artık kritik faktör

haline gelmektedir. Benzer teknolojileri ve benzer üretim süreçlerini kullanan işletmeleri birbirinden farklılaştıran ve rekabet sürecinde avantajlı konuma getiren nitelikli personeldir. Günümüzde insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işletmelerin başarılarında temel belirleyici olmaktadır. İşletmeler, sermaye yapılarının güçlenmesi ile birlikte rekabet alanlarında güçlü konuma gelerek, pazardaki rekabetçi yapılarını güçlendirebilirler. Böylece mevcut durumlarını sürdürmede belirleyici olan ve örgütlerin kendilerine özgü olarak ortaya çıkan insan gücü, işletmeler için stratejik öneme dönüşmektedir (Holton III, ve Yamkovenko, 2008: 270-291). Bu süreçte işletmenin ihtiyaç duyduğu nitelikli personelin belirlenmesi ve işletmeye kazandırılması sürecinin işletme başarısında temel belirleyici faktör olduğundan bahsedilir (Williamson, 2000: 27-42).

İşletmelerde; işten ayrılma, emeklilik, terfi gibi çeşitli nedenlere bağlı olarak sürekli personel açığının ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bunun sonucu olarak, ihtiyaç duyulan personelin işletmeye kazandırılması süreklilik göstermektedir. Bir defa personel planlaması yapılması ve personelin işletmeye kazandırılması işletmeler için yeterli değildir. Diğer taraftan, ihtiyaç duyulan personelin ihtiyaç duyulduğunda işletmeye kazandırılması ve yüksek performans ile çalışır hale getirilmesi de oldukça güçtür. Bu sebeple, mevcut faaliyetler ve işletmenin geleceğe dönük planladığı faaliyetler için ortaya çıkacak personel ihtiyacını karşılamaya dönük olarak, insan kaynakları planlamasının düzenli yapılması gereği vardır.

İnsan kaynakları planlamasına bağlı olarak, işletmeye kazandırılması düşünülen personelin niteliklerinin ihtiyaçlara cevap verecek şekilde belirlenmesi gerekir. Bu amaçla iş analizi, iş ve görev tanımı yapılması zorunludur. Bu süreçlerin sonucuna bağlı olarak, işletmede ihtiyaç duyulan pozisyondaki işlerin içeriğinin neleri kapsadığı ve bu işleri yapacak personelin ne gibi mesleki özelliklere sahip olması gerektiği de belirlenmiş olmaktadır. İnsan kaynakları planlaması, örgütün mevcut insan kaynaklarını en akılcı biçimde kullanmayı ve gelecekteki insan gücü kaynağını nitelik ve nicelik yönünden karşılamayı amaçlayan bir faaliyettir (Aykaç, 1999: 93).

İşletmelerin varlıklarını sürdürmesi amaçlarını gerçekleştirmesine bağlıdır. Bu ise öncelikle üretim sürecinde ve daha sonra ise karlılıkta hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak yüksek performans göstermesine bağlıdır.

Bu çalışma ile işletmelerde yüksek performans düzeyinin sağlanabilmesi için, ihtiyaç duyulan nitelikli personelin işletmeye kazandırılması sürecinin ne şekilde olması gerektiği, insan kaynakları planlaması, iş analizi, iş tanımı ve iş gereklerine bağlı olarak personel seçme sürecinin yüksek bilinç düzeyi ile gerçekleşmesinin Gaziantep ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin performans düzeyi üzerindeki etkisi analiz edilecektir.

1- İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE SEÇİM SÜRECİ

İşletmelerde insan kaynakları istihdam süreci, örgütte ve yapılacak faaliyetlere uygun nitelikte personelin bulunacağı yerlerin tespit edilmesi, bunların örgüte çekilmesi ve seçme işleminin yapılmasına dair ilişkilerin ve teknik çalışmaların tümüdür (Yüksel, 2003: 63). İşletme performansı geliştirmenin doğrudan insan kaynakları planlaması ile bağlantılı olduğu belirtilmektedir (Macaleer ve Shannon, 2003: 14-40). Başarılı işletmelerde yöneticilerin işletmelerdeki açık pozisyonlarını dolduracak doğru personeli

seçen, açık bir performans beklentisi tanımlayan ve personelin bu doğrultuda gelişimini sağlamaya dönük çaba içinde olan yöneticiler olduğu ifade edilmektedir(Macaleer ve Shannon, a.g.e.).

İnsan kaynakları planlaması; insan kaynakları uygulaması ile işletme stratejisini birbirine bağlayan formal bir süreçtir(Şimşek,2004:318). İşletme stratejilerinin oluşturulmasında ve uygulanmasında insan kaynaklarının varlığı ve sahip oldukları özellikler aynı zamanda işletmenin oluşturulacak stratejileri uygulayabilme beceri düzeyini de göstermektedir. İnsan kaynakları planlaması, yeter sayıda, türde ve nitelikte personelin gerekli zaman ve yerde hazır bulundurulmasına olanak veren bir tekniktir (Şimşek, a.g.e.). İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları uygulamaları ile işletme stratejisi arasında doğrudan bağlantı içermektedir (Nkoma ve Ensley, 1999: 339-348; Zula ve Chermack, 2007:245-262). Böylece insan kaynakları planlaması bir adım daha ileri giderek, insan kaynakları faaliyetleri ile tüm stratejik planları, bir bütün olarak değerlendirilen bir konuma gelmiştir. (Zula, ve Chermack, J. T., 2007: 245-262). İnsan kaynakları planlamasının amacı; insan kaynakları kullanımında etkinliği artırma, örgütsel amaçlarla personel faaliyetleri arasındaki uyumu sağlama, insan kaynaklarını uygun koşullarla işletmeye kazandırmadır(Davis,ve Werther,1993:167). Personelin işletmeye kazandırılması sürecinde, önceliklerin şekillendirilmesi gerekir(Smith, vd, 1992: 81-93). İnsan kaynakları planlaması, işletmenin faaliyetlerinin amaçlar doğrultusunda gerçekleşmesinde katkısı olduğundan, işletmelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli personelin kısa, orta ve uzun vadede işletmeye kazandırılması sürecinde hayati öneme sahip olmaktadır.

İşletmelerin ihtiyaç duyduğu anda istenen bilgi, beceri ve niteliklere sahip personeli bulması neredeyse imkânsız olduğundan, nitelikli personelin işletmeye kazandırılması için, insan kaynakları planlaması sürekli olarak yapılmalıdır. İnsan kaynakları planlamasının iki boyutu vardır (Şimşek, ve Öge, 2007: 59); ilki insan kaynakları departmanının gelecekteki ihtiyacını tahmin etmesi, diğeri ise, bu ihtiyacı karşılayacak kaynaklar ile bu kaynakların ne şekilde değerlendirileceğinin belirlenmesidir. İnsan kaynakları planlaması; işletmenin her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli personelin gereksinmesinin önceden saptanması, bu kaynağı nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlenmesi (Sabuncuoğlu, 2000: 28) olarak değerlendirilmektedir. Benzer şekilde insan kaynakları planlamasını, bir süreç olarak değerlendiren Gallagter, (2000:10) insan kaynakları planlaması yapılırken, şimdi ve gelecekte işletmenin ne kadar personele ihtiyaç duyacağını belirlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Hem örgütün varlığını sürdürebilmesi hem de başarılı olmayı garanti altına alabilmesi için, personelin ne tür bilgi ve beceriye sahip olmalarının gerektiği açıklığa kavuşturulmalıdır. İş için gerek duyulan bilgi ve beceriyle, personelin sahip olduğu bilgi ve beceri karşılaştırılarak, eğer personelin bilgi ve becerisinde eksiklik varsa bu eksikliğin nasıl giderileceğinin belirlenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Gallagter (2000:10) yaptığı değerlendirmede, insan kaynakları planlaması sürecine, istihdamı gerçekleştiren personelde ortaya çıkabilecek bilgi ve beceri eksikliğini gidermeye dönük faaliyetleri de dahil etmektedir.

Armstrong (2006: 365) insan kaynakları planlaması sürecinde geleceğe odaklanmaktadır. İnsan kaynakları planlamasını gelecekteki personel ihtiyacını ve varlığını tahmin etmekte, insan kaynakları planlaması sürecini, personel varlığı ve personel ihtiyacını buluşturma süreci olarak değerlendirmektedir.

İnsan kaynakları planlaması yapıldıktan sonra, planlara bağlı olarak işletmeye personelin kazandırılması için personel seçim süreci gerçekleşir. Personel seçim süreci, iş analizi ile başlar. İş bütünüyle tek tek personele verilen ödevler, görevler ve sorumluluklar topluluğudur. Bir iş birçok orunları kapsayabilmekte, iş analizi ise kişisel nitelik gösteren orundan çok, kişisel olmayan “iş” ile doğrudan ilgili bulunmaktadır(Aşkun, 1982: 104). Başarılı insan kaynakları yönetimi uygulamalarında dikkati çeken, iş analizi sürecinin, personel seçim sürecinin ilk aşamasını oluşturduğudur (Becker ve Gerhart, 1996: 779-801; Huselid, 1995:635-672). İş analizi, yapılacak iş hakkında karar verilebilmesi ve yüksek performansla işin yapılmasını sağlamak için, sistematik veri toplama süreci olarak değerlendirilebilir (Van Mart, 2000:5-27). İş analizi sürecinde temel ilke, personel yerine doğrudan yapılan veya yapılması düşünülen işlerin analiz edilmesidir. İşletmede mevcut görevleri yürüten personelin değerlendirilmesini içermez (Gallagher, 2000: 36). Personel uzun süre iş yerinde çalışıyorsa, personel ve iş arasındaki farklılığı ortaya koymak güç olabilir. Bu farklılığı ortaya koymanın en iyi yolu, işin amacının açık şekilde tanımlanması ve örgütün amaçlarına nasıl katkı sağlayacağıının belirlenmesidir (Bogardus, 2004: 55). İş analizi sürecinde bir işin içerdiği temel görev ve sorumluluklar ile işin yerine getirildiği şartlar hakkında bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi yapılmaktadır (Daft, 2003: 16). Böylelikle, iş analizi yapılarak personelin işlevleri, kullandıkları yöntem ve teknikler, kullandıkları alet ve makineler, ürettikleri mal ve hizmetler, işleri için gerekli olan bilgi, yetenek ve nitelikler hakkında bilgi toplanır(Yüksel, 2003: 82). Bununla birlikte iş analizi sadece yapılacak işin içeriğine ilişkin verileri içermez. Aynı zamanda, her bir işin örgütün içine nasıl yerleştirileceği, yerleştirme amacının ne olduğunun da belirlenmesini içermektedir (Gallagher, 2000: 37).

İş analizi süreci, insan kaynakları yönetimine temel oluşturan bir süreçtir. Personel seçiminde iş analizinin önemi inkâr edilemez. Çünkü iş analizi olmaksızın, iş için başvuruda bulunan adayların hangi kriterlere göre değerlendirilip işe alınacağı yada reddedileceği kararı verilemez(Gürbüz, 2002: 11).

İş analizi süreci tamamlandıktan sonra toplanan verilerin sistematik hale getirilmesi gerektiğinden, her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemler, sorumluluk ve görevler ile çalışma koşulları özet halinde yazılı hale getirilir. Bu süreç, iş tanımı olarak adlandırılır (Yüksel, 2003: 78). İş tanımı; iş analiz sürecinin temel çıktısı, temel ürünüdür ve insan kaynakları planlaması sürecinin merkezinde yer almaktadır (Gallagher, 2000: 41). İş tanımı, iş analizi ile sağlanan bilgiler ile bir işin görev, yetki, sorumlulukları, işin yapılış biçimi ile sırasının belirlenmesidir(Süzük,2004: 41).

İş tanımında, bir işin temel fonksiyonu tanımlanmaktadır. Bu tanım belirlenen pozisyon için yapılacak görevlerin esaslarıdır. Ayrıca işin rolünün ne olduğunu açıklamakta ve amaçları gerçekleştirmek için ne tür yükümlülükler beklendiğini belirtmektedir (Arthur, 2005: 83). İş tanımı, sadece kimlik çıkarma işlemi olmayıp aynı zamanda işlerin ayrıntılı özelliklerini, diğer işlerle ilişkilerini ve diğer işlerden ayrıldığı yönleri belirleyen bir tekniktir (Sabuncuoğlu, 2000: 62).

İş tanımı yapıldıktan sonra, iş gereklerinin belirlenmesi gerekir. Çünkü işletmeler personel istihdamı gerçekleştirirken, personeli iş gereklerine göre belirlenmektedirler(Chia-Fen, 1999: 337-351). İş gerekleri, işin doğru şekilde yapılabilmesi için, işi yapacak personel adayında bulunması gereken asgari nitelikleri ifade etmektedir(Öztürk, 1995: 45). Başka bir ifadeyle, iş gerekleri belirlenerek,

çalışanların işinde başarılı olabilmesi için işle ilgili ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve kabiliyetlerin neler olduğu tanımlanmaktadır. Buna ilave olarak; iş gerekleri, genel hatları ile teknik beceri, bilgi ve iş yerine uyum için gerekli davranışsal özellikler olarak da ifade edilebilir (Bogardus, 2004: 62). Ayrıca Rawden (2002: 79-83) yaptığı araştırmada, personelin niteliklerine dikkat çekmekte ve personeldeki teknik becerilere ilave olarak, pozitif iş etiğine sahip olmasının pek çok işletmede personel istihdamında belirleyici olduğunu savunmaktadır.

İş tanımları ile iş gerekleri arasındaki en önemli fark, işe bakış açılarında ortaya çıkmaktadır. İş tanımları, işi bir bütün olarak ele alıp işin nasıl yapılacağını ortaya koyarken, iş gerekleri işi değil, işi normal düzeyde yerine getirebilecek olan personel veya personellerin profilini ortaya koyan tekniktir (Şimşek, 2004: 326). İş gerekleri belirlenerek, işin etkin ve yüksek performans göstererek yapılmasını sağlayacak personel özellikleri belirlenmiş olur.

İnsan kaynakları planlaması yapmayan bir örgütün, sahip olduğu insan kaynağını gelişigüzel kullanması söz konusu olduğu gibi, personel alımı, terfi, nakil ve işe son verme gibi örgütün hayati faaliyetleri olarak nitelendirilebilecek işlemlerini de tamamen keyfi ve duygusal esaslara göre yapacağı düşünülebilir (Aykaç, 1999: 103). Parmak hesabıyla, deneme-yanılma yoluyla karar verme alışkanlığı ve savurganlığına örgütlerin uzun süre katlanamayacakları ifade edilebilir. Bu nedenle belirli büyüklükteki örgütlerin, gerek kamu gerekse özel kesimde olsun, girdileri üretime dönüştürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilimsel yöntem ve teknikleri kullanarak, insan kaynakları planlarını yapmak zorunluluğu vardır (Can, Akgün, ve Kavuncubaşı, 2001: 92). Bu durum, hem faaliyetlerin aksamadan yürütülmesine katkı sağlayarak işletmelerde yüksek performans yakalamaya, hem de küresel rekabetle başa çıkmaya katkı sağlayacaktır. Nitelikli personelin işletmeye kazandırılmasının doğrudan işletmenin faaliyetleri üzerinde belirleyici olacağı ve işletme faaliyetlerinin etkin biçimde yürütülmesini sağlayacağı söylenebilir.

2- PERSONEL İSTİHDAM SÜRECİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ VE GAZİANTEP TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın amacı, kapsamı, kısıtlılıkları, örnekleme, hipotezleri ve verilerin toplanması üzerinde bilgi verilecektir.

2.1 Amaç, Önem ve Kısıtlılıklar

Araştırmanın temel amacı, işletmelerde insan kaynakları planlaması ve personel seçim sürecinin işletmelerin performansı üzerinde etkisi olup olmadığını belirleyebilmektir. Bir başka ifade ile, insan kaynakları planlaması ve personel seçim sürecinin işletmelerde performans artışı sağlamada etkisinin olup olmadığını belirleyebilmektir.

Araştırmada Gaziantep ilinin seçilmesindeki temel sebep, Gaziantep ilinin tekstil sektöründe önemli bir merkez olması ve tekstil sektöründe gösterdiği gelişme eğilimi ile ülke ekonomisine önemli katkı sağlama potansiyelinin bulunmasıdır.

İşletmelerde insan kaynakları planlaması ve personel seçim sürecinin işletme performansı üzerine etkisi olup olmadığını test edilmesi amacıyla yapılan bu araştırmada evren Türkiye’deki tekstil işletmeleri olup, çalışma evrenini Gaziantep ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmanın

kısıtlarından birisi, sonuçların sadece bahsi geçen tekstil işletmeleri için geçerli olacaktır. Bu durum, araştırmannın kısıtını oluşturmaktadır.

2.2. Yöntem

İşletmelerde insan kaynakları planlaması ve personel seçim sürecinin işletme performansı üzerine etkisini test etmeye yönelik olarak hazırlanan bu araştırmada veri ve bilgilerin toplanmasında, yüzyüze anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu hazırlanırken, anket formuna temel teşkil etmek üzere gerekli literatür taraması yapılarak, personel planlaması ve personel seçim sürecine dönük değerlendirmeler yapılmış ve insan kaynakları planlaması, personel seçim sürecini ve performans özelliklerini temsil eden değişkenleri ortaya koyacak ifadeler ankete dahil edilmiştir. Anket soruları üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde ankete katılan cevaplayıcıların bağlı olduğu işletmenin özelliklerini tanımlamaya dönük sorular sorulurken, ikinci bölümde ankete katılan işletmelerde, insan kaynakları planlaması ve personel seçim sürecini tanımlamaya dönük olarak belirlenmiş sorular ve üçüncü bölümde ise ankete katılan işletmelerin performans düzeyini ölçmeye dönük olarak sorular hazırlanmıştır. Hazırlanan anket soruları 5' li Likert ölçeğine göre oluşturulmuştur. (1-Kesinlikle Katılmıyorum..... 5-Kesinlikle Katılıyorum). İşletmelerin performans düzeyini ölçmeye dönük olarak hazırlanan anket soruları ise, işletmelerde personel istihdam sürecinde gerçekleştirilen, personel planlaması ve personel seçim süreciyle bağlantılı olarak personel seçim bilinç düzeyini ölçmeye dönük olarak hazırlanmıştır. Cevaplayıcılardan bu soruları "1-Kesinlikle Katılmıyorum... 5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevaplandırması sağlanmıştır.

2.3. Verilerin Toplanması

Gaziantep ilinin tekstil sektöründe taşıdığı yüksek potansiyel, maliyet ve zaman kısıtına bağlı olarak araştırma sınırlarının belirlenmesi için anketin Gaziantep ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelere uygulanmasına karar verilmiştir. Bu çerçevede anket uygulama sürecinde Gaziantep Sanayi Odasından alınan bilgiler doğrultusunda, Gaziantep ilinde kayıtlı olarak faaliyet gösteren toplam 772 tekstil işletmesi bulunduğu anlaşılmıştır. Bu işletmeler içerisinde, personel sayısı itibariyle en fazla personel istihdam eden 300 tekstil işletmesi anket uygulaması için seçilmiştir. Yapılan araştırmayla ilgili sağlıklı verilere ulaşabilmek için, insan kaynakları yöneticileri hedef kitle olarak belirlenmiştir. İnsan kaynakları yöneticisinin olmadığı işletmelerde ise işletme sahip veya yöneticilerinin ankete cevap vermesi sağlanmaya çalışılmıştır. Anket uygulaması yüz-yüze anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Anket uygulama sonrasında 200 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Geri dönen anketler değerlendirilmiş ve eksik cevaplar taşıyan anketler çıkartılarak 182 geçerli anket üzerinde analiz yapılmıştır. Bu çerçevede anketin cevaplanma oranı % 60 olarak gerçekleşmiştir. Anketin güvenilirliğini belirlemek için yapılan değerlendirmede, Cronbach's Alpha değeri 0,77 olarak belirlenmiştir. Bu değer yapılacak analiz sonuçlarının bilimsel açıdan anlamlı olarak kabul edilmesi için yeterli bir değer olarak kabul edilebilir.

2.4. Araştırmannın Hipotezleri

Araştırmada, insan kaynakları planlaması ve personel seçim sürecinin, işletmelerin performans düzeyine etkisini belirlemek amacıyla, üç temel hipotez

oluşturulmuştur. İşletmelerin personel istihdam sürecindeki bilinç düzeyine göre farklılaşabileceği ve dolayısıyla farklı gruplar halinde ele alınabileceği öngörüsü ile ilk hipotezimiz aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1: İşletmeler personel planlaması ve personel seçme süreci, istihdam bilinç düzeyine göre farklı kümeler altında toplanmaktadır.

Araştırmamızdaki diğer hipotez ise, işletmelerin gösterdikleri faaliyetlere bağlı olarak performans düzeyine göre farklılaşabileceği ve dolayısıyla işletmeler farklı gruplar halinde ele alınabileceği öngörüsüyle ikinci hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H2: İşletmeler performans düzeylerine göre farklı kümeler altında toplanmaktadır.

Personel istihdam bilinci yüksek olan işletmelerde yüksek düzeyde performans gösterilebileceği öngörüsüyle üçüncü hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H3: Yüksek düzeyde personel istihdam bilinci olan işletmelerin performans düzeyi yüksektir.

2.5. Bilgilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi sürecinde, anketle elde edilen veriler SPSS 13.0 paket programı kullanılarak kümeleme analizine, varyans analizine ve ki-kare analizine başvurulmuştur. Ankete katılan işletmelerin, istihdam bilincini belirlemek ve işletmelerin performans düzeylerini gruplara ayırabilmek amacıyla, öncelikli olarak ayrı ayrı olarak kümeleme analizi uygulanmıştır. İşletmeleri istihdam bilincine ve performans düzeylerine göre ayrı ayrı gruplara ayırabilmek amacıyla, hiyerarşik olmayan kümeleme analizi kullanılmıştır. Kümeleme analizi, bireyleri ya da objeleri belirli kriterler açısından benzerliklerine göre gruplandıran, çok değişkenli bir istatistiksel analizdir. Analiz sonucunda elde edilen kümelerin içsel homojenliğinin yüksek olması gerekmektedir(Zigmund, ve Golden,1997: 673). Hiyerarşik olmayan kümeleme analizi uygulanırken, küme sayısı araştırmacı tarafından belirlenmektedir(Nakip, 2003: 440).

Kümeleme analizi sonrasında oluşturulan iki kümenin performanslarının farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak için, varyans analizi uygulanmıştır. Varyans analizinin amacı, faktörlerin çeşitli düzeylerinin bağımlı değişken üzerindeki etki derecelerini ortaya çıkarmaktır. Tesadüfi olarak seçilen gözlemler, gruplara ayrılır ve grupların her birine faktörlerin çeşitli düzeylerinin muhtemel kombinasyonlarından biri uygulanır (Nakip, 2005: 257). Varyans analizi sonucunda, personel istihdam bilincinin işletmelerdeki performans düzeyinin yüksekliğine etki edip etmediğinin tespiti için ki-kare analizi uygulanmıştır.

3- HİPOTEZLERİN TESTİ VE ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

Araştırma sonuçlarının değerlendirilebilmesi için, bu bölümde kümeleme analizi, varyans analizi ve ki-kare analizi uygulanarak hipotezlerimiz test edilecek ve ortaya çıkan değerlerin sonuçlarına yer verilecektir.

İşletmelerde personel planlaması ve personel seçme sürecinin istihdam bilinç düzeyine göre işletmelerin performans düzeyine etkisini belirlemeye dönük olarak yapılan bu araştırmada, araştırma hipotezini test etmek için 2 farklı ölçek oluşturulmuştur. Bu çerçevede, kümeleme analizi yapılarak, işletmelerde personel planlaması ve personel seçme sürecinde istihdam bilinç düzeyine göre farklı kümeler oluşturup oluşturmadığı belirlenmeye çalışılacaktır.

İşletmelerin personel planlaması ve personel seçme sürecinde istihdam bilinç düzeyini belirlemek için oluşturulan ölçekte toplam 23 adet soru kullanılmıştır. Kullanılan sorulardan bir tanesi ölçeğin güvenilirlik düzeyini düşürdüğü için ölçekten çıkarılmış ve toplam 22 sorudan oluşan ölçek kullanılarak analiz yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde ölçeğin güvenilirlik düzeyi aşağıda tabloda belirtilmiştir.

Tablo 1: Personel Planlaması ve Personel Seçme Sürecine İlişkin Ölçeğin Güvenirlik Analiz Tablosu

Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
,772	22

Ölçeğin Cronbach Alpha Değeri 0,772 olarak belirlenmiştir. Bu değer ölçeğin istatistiki olarak analiz yapılabilmesi için kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Kümeleme analizinde 2'li, 3'lü ve 4'lü kümeler için analizler yapılmıştır. Elde edilen kümeler üzerinde inceleme yapılmış ve küme ortalama değerleri ile homojenlikleri incelenerek, küme sayısının 2 olarak ele alınması, araştırma açısından uygun görülmüştür.

Anket soruları hazırlanırken, cevaplayıcıların verdikleri cevapların doğruluğunu belirlemeye dönük olarak “kontra sorular” ankette kullanılmıştır. Bu soruların değerlendirilmeleri aşamasında puanlaması ters yapılmıştır. Değerlendirme aşamasında, mevcut sorulara uygun hale getirilebilmesi için, SPSS13 istatistik programında “recode” işlemi yapılarak, cevaplarda yer alan 1 cevabı 5 ile 2 cevabı 4 ile yer değiştirilerek, sorular diğer sorulara uyumlu hale getirilmiştir. Tablo 2’ de yer alan kümeler içerisinde gri tonla belirtilen sorular “recode” işlemine tabi tutulan sorulardır.

Kümeleme analizi sonucunda kümelere yer alan birey sayısı ve kümelerin büyüklüğüne ilişkin elde edilen sonuçlara Tablo:2’ de yer verilmiştir.

Tablo 2: Nihai Küme Merkezleri ve Varyans Analizi Sonuçları

	Kümelere		F	Sig.
	1. Küme	2. Küme		
İnsan kaynakları planlaması ve seçimi				
İşletmemizde uzmanlığa dayalı bir işbölümü ve kariyer planlaması yapılmaktadır.	3,856	3,862	0,001	0,975
İşletmede faaliyetlere sınırlı sayıda personel ve yönetici baktığı için yönetim sorunları oluşmaktadır.	2,667	2,552	0,240	0,625
İşletmede her bir departmanın görev ve yetkilerinin belirlenerek oluşturulması verim artışı için önemlidir.	4,582	3,483	75,203	0,000
Üretim sürecinde yeni teknoloji kullanabilmek için, gerekli elemanların niteliklerinin belirlenmesi gerekir.	4,477	3,345	62,015	0,000
Üretimdeki kalite ve verimlilik için, hammadde temininde bilgili ve deneyimli elemanların olması oldukça önemlidir.	4,549	3,414	46,770	0,000

Yönetici, iş süreçlerine ilişkin tanımlamaları ve kontrolleri uzman yardımı olmadan kendisi yapmalıdır.	3,425	2,897	5,144	0,025
Üretilen ürünlerin kalitesi, ancak üretim sürecinde uzman personel kullanılmasıyla sağlanabilir.	4,222	3,448	20,925	0,000
Üretim sürecinde, düşük vasıflı personel kullanmak maliyetimizi azaltırken ürün kalitemizi olumsuz etkilemez.	3,882	3,414	3,721	0,055
Uzman personelin varlığı ya da yokluğu üretim kapasitesini etkilemez.	4,444	3,552	25,169	0,000
Resmi mevzuat işlemlerinde, deneyimli personel eksikliği gerek resmi işlerde gerekse işletme faaliyetlerinde sorunlara yol açmaz.	4,418	3,207	51,939	0,000
Finansman sağlamada; ilgili, deneyimli personelin varlığı fırsatların değerlendirilmesi ve mali sıkıntılarının aşılması için pek gerekli değildir.	4,366	3,138	58,594	0,000
İhracata dönük faaliyetlerimizin başarılı olabilmesi, uzman elemanlarının istihdamına bağlıdır.	4,497	3,690	27,365	0,000
Faaliyetlerin sağlıklı olarak sürdürülebilmesi için kalifiye eleman çok önemlidir.	4,582	3,931	22,359	0,000
İş yeri için personel seçme süreci öncesinde mutlaka iş analizi yapılmalıdır.	4,379	3,690	30,574	0,000
İşyerindeki personel kendisine verilen her işi yapabilmelidir.	2,941	2,310	6,598	0,011
İşgücü ihtiyacının belirlenmesinde temel kriter iş analizi olmalıdır.	4,085	3,138	35,994	0,000
İş başvurularının değerlendirilmesinde temel ölçüt belirlenen iş gerekleri olmalıdır.	4,118	3,414	19,253	0,000
İşyerinde ileri teknoloji kullanımı, uzman eleman ihtiyacını ortadan kaldırmaz.	4,059	3,517	6,645	0,011
İşyerinde uzman eleman istihdam edilmesi, üretim artışından ziyade maliyet artışına yol açar.	4,065	2,966	27,602	0,000
Vasıfsız eleman istihdam edilmesi, işlerin aksamadan yürümesi için yeterlidir.	4,222	3,621	10,637	0,001
Başarı için istihdam edilen personelin kurum içi ve kurum dışı eğitimi çok önemli değildir.	4,190	3,138	23,912	0,000
Çalışanların sosyal hakları ve iş güvenliğine ilişkin prosedürlerine uyulması verimliliği doğrudan etkilemektedir.	4,268	4,103	1,093	0,297

Kümeleme analizi sonucuna göre, kümeleme analizinde yer alan 22 değişkenden 19' u itibarıyla her bir sig. değeri 0,05 ten küçük olduğu için iki küme arasındaki farkın %95 anlamlık düzeyinde farklı olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple:

“H1: İşletmeler personel planlaması ve personel seçme süreci istihdam bilinç düzeyine göre farklı kümeler altında toplanmaktadır.” hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 2’deki iki grubun personel istihdam bilinç düzeyi itibariyle, ortalama değerleri incelendiğinde; 1. grubun ortalamalarının 2. grubun ortalamalarının üzerinde olduğu görülmektedir. Ancak 2. grubun ortalamalarının da genel olarak yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Ölçekte yer alan değişkenler itibariyle incelendiğinde ilk grubun “istihdam bilinci yüksek” ikinci grubun “istihdam bilinci düşük” olan şeklinde adlandırılması uygun görülmüştür. 1. grupta yer alan personel istihdam bilinci yüksek işletmeler değerlendirildiğinde, en yüksek ortama değerlerinin “İşletmede her bir departmanın görev ve yetkilerinin belirlenerek oluşturulması verim artışı için önemlidir.” ve “Faaliyetlerin sağlıklı olarak sürdürülebilmesi için kalifiye eleman çok önemlidir.” değişkenlerinde olduğu görülmektedir. Her iki değişkene bakıldığında hem işletme faaliyetlerinin etkin şekilde yürütülmesini sağlayacak görev ve yetki tanımlanması gereği hem de görevleri yerine getirecek personelin yeterliliği vurgulanmaktadır.

Benzer şekilde “Üretimdeki kalite ve verimlilik için hammadde temininde bilgili ve deneyimli elemanların olması oldukça önemlidir.” değişkeni değerlendirildiğinde 1. küme ortalamasının 4,549 ve 2. kümede ise 3,414 olduğu görülmektedir. Bu değişken açısından değerlendirildiğinde ise üretim sürecinin sağlıklı olarak gerçekleşmesi, hatalı ve düşük kaliteli üretim yapılmasının engellenebilmesinin ancak doğru personel istihdamı ile sağlanabileceği, her iki gruba giren işletmeler tarafından ortalamanın üzerinde bir değerle vurgulanmaktadır. Bu çerçevede bakıldığında gerek işletmelerin faaliyet süreçlerinde ve gerekse hammadde satın alma süreçlerinde personel seçim ve istihdam bilincinin ortalamanın üzerinde bir değerle benimsedikleri görülmektedir.

Diğer taraftan, değerlendirmeye alınan değişkenler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise, 1. kümede yer alan personel istihdam bilinç düzeyi yüksek olma, 2. kümede yer alan personel istihdam bilinç düzeyi düşük olmaya göre, yeni teknoloji kullanabilmek için personel niteliklerinin belirlenmesi gerektiğine, yöneticilerin iş süreçlerine ilişkin tanımları yaparken uzman elemanlardan faydalanması gerektiğine, üretim sürecinde kaliteyi yakalamada uzman eleman istihdamının gerekli olduğuna inanmaktadırlar. Benzer şekilde, mevzuatla ilgili çalışmaların uzman elemanlar tarafından yapılmasının gerekli olduğuna, finansman yönetiminde nitelikli personelin olmasının gerekliliğine inanmaktadırlar. Ayrıca, işletmede personel seçim sürecinin mutlaka iş analizi ile başlaması gereğine, personel seçim sürecinde iş başvuruları değerlendirilirken objektif kriterlere bağlı kalınarak iş gereklerine göre personel seçimi yapılması gereğini de vurgulamışlardır. İşyerinde uzman personel kullanımının maliyeti artırıcı etkisi olsa da, aynı zamanda üretimde verim artışıyla bu olumsuz durumun işletme lehine döneceğine, buna karşılık vasıfsız eleman istihdam edilmesinin ise, işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde sorun çıkaracağına inanmakta ve personel eğitiminin başarı için gerekli olduğunu vurgulamaktadır.

Aşağıdaki tabloda işletmelerin personel planlaması ve personel istihdam bilinç düzeyine göre kümelere dağılımları verilmiştir.

Tablo 3: Kümelerde Bulunan İşletme Sayıları ve Kümelerin Büyüklüğü

Kümeler	Birey Sayıları	Büyüklüğü(%)
İstihdam bilinci yüksek	153	84,1
İstihdam bilinci düşük	29	15,9
Toplam	182	100,0

İşletmelerde personel planlaması ve personel seçme sürecinin personel istihdam bilinç düzeyine göre gruplandırmak amacıyla uygulanan hiyerarşik olmayan kümeleme analizi sonuçlarına göre, işletmelerin %84,1'nin personel planlama ve personel istihdam bilinç düzeyinin yüksek olduğu görülürken, %15,9'unun personel istihdam bilinç düzeyinin düşük olduğu görülmektedir.

Araştırmamızın ikinci hipotezini test etmek amacıyla işletmelerin performans düzeylerine göre gruplandırma yapmak için, yine kümeleme analizi uygulanmıştır. Bu amaçla işletmelerin performans düzeyini ölçmek için oluşturulan araştırma ölçeğinde toplam 18 değişkene yer verilmiştir. Yapılan analizlerin istatistiksel olarak geçerli olup olmadığını belirlemek için, 18 değişkenin kullanıldığı ölçeğe güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Analiz neticesinde ölçeğin hesaplanan güvenilirlik istatistikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4: Performans Düzeyi Ölçeğinin Güvenirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
,861	18

Araştırmaya katılan işletmelerin performans düzeyini ölçmek amacıyla kullandığımız ölçeğin Cronbach Alpha Değeri 0,861 olarak belirlenmiştir. Bu değer yapılacak analiz sonuçlarının bilimsel açıdan anlamlı olarak kabul edilebilmesi için yeterli bir değer olarak kabul edilebilir.

Yapılan değerlendirme neticesinde performans düzeyini ölçmek için kullanılacak değişkenlerin kümelemesinde 2' li kümeleme yapılmasının küme ortalama değerleri ve kümelerin homojenlikleri açısından uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 5: Nihai Küme merkezleri ve Varyans Analizi Sonuçları

	Kümeler		Varyans	Anl.
	1. Küme	2. Küme		
Yıllar itibariyle işletme faaliyetlerindeki hedeflerimizi her geçen yıl daha fazla gerçekleştiriyoruz.	3,369	4,274	61,267	0,000
Üretimde kaynak kullanımında, verimlilik artışı sağlamaktayız.	3,385	4,274	71,919	0,000
Verimlilik düzeyimiz yıllar itibariyle sürekli olarak artmaktadır.	3,415	4,325	80,321	0,000
İşletme faaliyetlerimizdeki artışımızla birlikte, üretim maliyetlerimizde azalmaktadır.	2,662	3,573	38,736	0,000
Ürünlerimizde gerçekleştirilen yeniliklerle yeni pazarlara daha kolay ulaşmaktayız	3,462	4,068	28,971	0,000

İşletme faaliyetlerine bağlı olarak çalışanların yaşam standardında gözle görülür yükselme oldu	2,954	3,521	14,415	0,000
İşletme faaliyetlerimize bağlı olarak karlılığımız dikkate değer şekilde artmaktadır.	3,138	3,855	29,616	0,000
İşletme faaliyetlerinde planlamaya sadık kalma çabamız, maliyet, performans ve karlılık gibi konularda gözle görülür gelişme sağladık	3,400	4,077	46,633	0,000
İşletmemizin pazarlarda etkinliği artırılarak, pazar payımızı belirgin bir şekilde artırabildik.	3,431	4,043	26,393	0,000
Yıllar itibariyle İşletmemizde alacakların devir hızı yükselmektedir.	3,000	3,872	45,704	0,000
İşletme faaliyetlerimize bağlı olarak faaliyetlerle birlikte, işletmemizde hata, israf ve yeniden işlemenin neden olduğu maliyetler düşmektedir.	2,862	3,761	37,756	0,000
Yıllar itibariyle müşterilerden gelen şikâyet sayısı azalmaktadır.	3,077	3,957	40,649	0,000
Yıllar itibariyle, faaliyetlerle birlikte işletmemiz ürün teslimatını tam ve zamanında gerçekleştirilmesinde daha başarılı olmaktadır.	3,554	4,171	27,905	0,000
İşletmemizde, yeni yöntem uygulamaları sonucu zaman ve maliyet tasarrufu sağlanmaktadır.	3,123	4,094	54,135	0,000
Pazarlardaki müşterilerimizden, kalite ve standartlara ilişkin sorunlardan kaynaklanan ürün iade miktarı, her geçen yıl biraz daha azalmaktadır.	3,231	4,162	65,639	0,000
Faaliyetlerimizdeki artışla birlikte işletmemizdeki stok devir hızı yükselmiştir.	3,169	3,778	17,051	0,000
Faaliyetlerimizdeki artışla birlikte yeni dış ve iç taleplere ulaşmamız, her geçen gün daha kolaylaşmaktadır.	3,092	4,009	48,408	0,000
Yıllar itibariyle çalışanların performansında gözle görülür yükselme oldu.	3,062	4,060	59,332	0,000

Yapılan kümeleme analizi sonucuna göre, analize dahil olan 18 değişkenin tamamında iki küme arasında anlamlı farklar olduğu görülmüştür. Bu sebeple:

“H2: İşletmeler performans düzeylerine göre farklı kümeler altında toplanmaktadır.” hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 5’ de iki grubun içerisinde yer alan değişkenlere ait performans düzeyleri yüksekliği itibariyle, ortalama değerleri incelendiğinde, 2. grubun ortalamalarının 1. gruba göre yüksek olduğu görülmektedir. Ölçekte yer alan değişkenler itibariyle incelendiğinde, ortalamaları düşük olan ilk grubun “performans düzeyi düşük olan işletmeler” şeklinde isimlendirilmesi, ikinci grubun ise “performans düzeyi yüksek olan işletmeler” şeklinde isimlendirilmesi uygun görülmüştür.

Analize tabi tutulan değişkenler incelendiğinde, “Verimlilik düzeyimiz yıllar itibariyle sürekli olarak artmaktadır.” değişkenin 2. küme ortalaması 4,325 ortalama değer ile en yüksek değer olarak görülmektedir. Bununla birlikte performans düzeyi düşük olarak değerlendirilen, 1. küme ortalamasının ise ortalama değerinin 3,415 ile ortalama değerinin

üzerinde olduğu da görülmektedir. Diğer taraftan “Yıllar itibariyle işletme faaliyetlerindeki hedeflerimizi her geçen yıl daha fazla gerçekleştiriyoruz” ve “Üretimde kaynak kullanımında verimlilik artışı sağlamaktayız.” değişkenleri 4,274 ortalama ile en yüksek ikinci ortalama değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Ortalama değerlerin yüksekliği itibariyle, değerlendirilen üç değişken incelendiğinde, kaynak kullanımında verim artışı ve bu artışa paralel olarak hedefleri gerçekleştirme düzeyinin yükseldiğini görmekteyiz. İşletmelerdeki verim artışının, başka bir ifadeyle artan performans düzeyinin, işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmedeki performans düzeyinde de artışı göstermektedir.

Tablo 5’de yer alan değişkenler genel olarak değerlendirildiğinde ise, 1. kümede yer alan performans düzeyi düşük olan işletmeler, 2. kümede yer alan performans düzeyi yüksek olan işletmelere göre, üretim maliyetleri azalma eğiliminde olduğu görülmektedir. Ürünlerde gerçekleştirilen yeniliklerle birlikte yeni pazarlara daha kolay ulaşılmakta, çalışanların yaşam standardında artışlar sağlanmaktadır. Ayrıca faaliyetlerin artışıyla birlikte işletmelerde karlılık düzeyi yükselmekte, işletmeler alacakların devir hızı yükselmektedir. Üretim performansındaki iyileşmelerle birlikte yeniden işleme maliyetleri de azalmakta, müşterilerden gelen şikâyet sayısı azalmaktadır. Bu paralelde ürün iadelerinde de azalma eğilimi görülmektedir. Aynı şekilde iç ve dış taleplere ulaşma her geçen gün daha kolaylaşmakta ve personelin performansında gözle görülür yükselme olmaktadır. Görüldüğü gibi işletmelerde üretim süreçlerinde ortaya çıkan performans artışı, beraberinde pazarlama faaliyetlerinde performans artışı sağlayarak yeni pazarlara ulaşma ve doğal bir sonuç olarak müşteri memnuniyet düzeyini artırarak bir bütün halinde işletme performans düzeyinin yükselmesine zemin oluşturmaktadır.

Sonuç olarak işletmelerde performans düzeyine gruplandırmak amacıyla uygulanan kümeleme analizi sonuçları değerlendirildiğinde, her iki kümede de yer alan işletmelerde performans ortalama düzeylerinin değişkenler itibariyle yüksek olduğu görülmekle birlikte ikinci kümede yer alan işletmelerde, performans düzeyinin birinci kümeye göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda Gaziantep İli Tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde performans düzeyinin ortalama performans düzeyinin üzerinde olduğu ve dolayısıyla işletmelerin faaliyetlerini ortalama düzeyin üzerinde bir yüksek performans ile sürdürdükleri söylenebilir. Bu çerçevede, performans düzeyi yüksek olan işletmelerin oranı %64,3 iken, performans düzeyi düşük olan işletmelerin oranı ise %35,7 olarak belirlenmiş bulunmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda performans düzeylerini ölçmek için oluşturulan kümelerde yer alan işletme sayıları ve kümelerin büyüklüğüne ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 6’ da belirtilmiştir.

Tablo 6: Kümelerde Bulunan İşletme Sayıları ve Kümelerin Büyüklüğü

Kümeler	Birey Sayıları	Büyüklüğü(%)
Performans Düzeyi Düşük	65	35,7
Performans Düzeyi Yüksek	117	64,3
Toplam	182	100,0

İşletmelerin performans düzeylerinin yüksekliğine göre gruplandırmak amacıyla yapılan hiyerarşik olmayan kümeleme analizi sonuçlarına göre, işletmelerin %

64,3'ünde performans düzeyi yüksek olarak görülürken, işletmelerin %35,7' sinde ise performans düzeyi düşük olarak görülmektedir.

Kümeleme analiz sonuçlarına göre elde edilen bulgular çerçevesinde, işletmelerdeki personel istihdam bilinci ve işletmelerin performans düzeyleri arasındaki ilişki, Tablo 7'de değerlendirilmiştir.

Tablo 7: İşletmelerde Personel İstihdam Bilinç Düzeyi İle İşletme Performans Düzeyi Arasındaki İlişki

		Performans Düzeylerine Göre Gruplar		Toplam
		Performans Düzeyi Düşük Olanlar	Performans Düzeyi Yüksek Olanlar	
İstihdam Bilincine Göre İşletme Grupları	İstihdam Bilinci Yüksek İşletme	48 %31,37	105 % 68,62	153 100,0%
	İstihdam Bilinci Düşük İşletme	17 %58,62	12 % 41,37	29 100,0%
Toplam		65 %35,71	117 % 64,28	182 100%

Pearson kıkare= 7,8838 sig: 0,005

İşletmelerdeki istihdam bilinç düzeyine göre oluşturulan gruplar ile işletmelerdeki performans düzeylerine göre oluşturulan gruplar arası ilişki cross-tab ve kıkare analizi kullanılarak Tablo 7' de incelenmiştir. İstihdam bilinci yüksek işletmelerin %31,37' sinin performans düzeyi düşük iken %68,62' sinin performans düzeyi yüksektir. İstihdam bilinci düşük işletmelerin %58,62' sinin performans düzeyi düşük iken, %41,37' sinin performans düzeyi oranı yüksektir. Bu sonuca göre İstihdam bilinci yüksek olan işletmelerin performans düzeyinin yüksek olduğu, istihdam bilinci düşük olan işletmelerin ise performans düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Bu farklılığın istatistikî olarak %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı olduğu kıkare analizi ile belirlenmiştir. Dolayısıyla "**H3: Yüksek düzeyde personel istihdam bilinci olan işletmelerin performans düzeyi yüksektir.**" hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerde personel istihdamı sürecinde personel planlaması ve personel seçim süreçlerinin bilimsel kriterlere uygun olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunun için "işe göre adam" sloganı dikkate alınmalı ve işletmeye çeşitli gerekçelerle yapılan iş tanımına ve iş gereklerine aykırı olarak personel istihdamı gerçekleştirilmemelidir. Aksi durumda niteliksiz personelle çalışmayı baştan kabul eden işletmeler, bu tür personelin düşük performans düzeyiyle de çalışmayı baştan kabul etmiş olacaklardır. Bu durum, küresel rekabetin artarak devam ettiği süreçte, işletme açısından pazar kayıplarıyla sonuçlanabilecek süreçleri ortaya çıkarabilir.

Personel istihdam süreci işletmelerin uzun vadede varlıklarının korunmasında ve rekabetçi yapılarının sürdürülmesinde çok önemlidir. Bu nedenle, işletmelerde ihtiyaç duyulan personelin belirlenmesi ve işletmeye kazandırılması bu amacı

gerçekleştirmede belirleyici olmaktadır. Personel istihdam bilinci yüksek olan işletmeler, bilimsel kriterlere uygun olarak bu süreci yönetmekte ve dolayısıyla işletmelerdeki personelin performans düzeyi de yükselmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, personel istihdam bilinci yüksek olan tekstil işletmelerinin performans düzeyinin, istihdam bilinci düşük olan işletmelerin performans düzeylerine göre yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, işletmelerin performans artışında nitelikli personel istihdamının önemli bir etken olduğu söylenebilir. Buradan hareketle, işletmelerin performans düzeylerinin yüksek olması için, nitelikli personel istihdamını sürekli gerçekleştirmeleri gerekecektir. İşletmeden ayrılan personelin yerine yeni personel istihdam edilirken veya işletmenin genel stratejik hedeflerine uygun nitelikteki personelin uzun vadede, ihtiyaç duyulduğunda hazır halde olmasını sağlayabilmek için, düzenli personel planlaması yapılma zorunluluğu vardır.

İşletmelerin personel planlaması ve personel seçim süreçlerinin işletmenin genel stratejisi ile uyumlu olması gerekliliğini dikkate alarak, personel planlaması ve personel seçim süreçlerini bu doğrultuda yapması gereği vardır. Bu sebeple; nitelikli personelin işletmeye kazandırılması süreci, işletmelerin geleceğe dönük oluşturdukları stratejik hedeflerle uyumlu ve destekleyici şekilde oluşturulması gerekmektedir. Böylece işletmeler uzun vadede ihtiyaç duyacağı niteliklere sahip personeli işletmeye kazandırabilir. Aksi durumda ise istenen niteliklere sahip personelin gerek duyulduğu anda işletmeye kazandırılmayacağı söylenebilir.

Personel planlaması gerçekleştirilirken, işletmenin mevcut faaliyetleri ve gelecekte ulaşmaya çalışacağı hedefler doğrultusunda, sektör yakından izlenerek meydana gelen değişimler ve buna bağlı olarak iş gereklerinde ortaya çıkan yenilikler ve farklılaşmalar çerçevesinde, sistematik olarak personel planlamasının mevcut değişimlere göre yenilenmesi gerekir.

İşletmelerde görülen karmaşık örgüt yapıları ve üretim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi ancak nitelikli personelin işletmeye kazandırılması ile sağlanabilir. İş gereklerine göre seçilmemiş bir personelin istihdam edilmesinin, işletme performansını olumsuz etkileyeceği söylenebilir. Bu sebeple, işletmelerde personel istihdamı sürecinde insan kaynakları planlaması sürecinin doğru yapılması ve personel seçim sürecinde iş analizi, iş tanımı ve iş gerekleri belirlenmesi bilimsel kriterlere uygun yapılarak, "işe göre adam" ilkesi çerçevesinde eleman seçimi yapılarak işletmelerde performans artışı sağlanabilecektir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar yapılan analiz ile sınırlıdır. Daha detaylı bir değerlendirme yapılabilmesi için, çalışmanın tekstil konusunda yoğunlaşan farklı illerde kapsamlı olarak yeniden yapılması daha anlamlı ve bilimsel sonuçlara ulaşılmasına imkân verecektir.

KAYNAKÇA

- Armstrong, M. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practice* (10th Edition), London, Kogan Page Limited.
- Arthur, D.(2005). *Interviewing, Selecting and Orienting New Employees*, (4th Edition), Saranac Lake, NY, USA.
- Aşkun, İ.C.(1982). İşgören, Bayteş Yayıncılık, İstanbul
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Becker, B. ve Gerhart, B. (1996). "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Process and Prospects", *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Bogardus, A. (2004). *Human Resources JumpStart*, Alameda, CA, USA: Sybex, Incorporated.
- Can,H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Chia-Fen, C. (1999). "A Study on Job Placement for Handicapped Workers Using Job Analysis Data", *International Journal of Industrial Ergonomics*, 24, 337-351.
- Daft, R. L. (2003). *Management*, 6th. Edition, Ohio, Thomson Southwestern Publishing.
- Davis, K. ve Werther, W.B.(1993). *Human Resource And Personel Management*, McGRAW-Hill, USA.
- Gallagher, P. (2000). *Human Resource Planning*, Broadstairs, Kent, UK: s. 10.
- Gürbüz, G. Ö. (2002). *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*, 1. Basım, İstanbul, Literatür Yayınları.
- Holton III, E. F. ve Yamkovenko, B. (2008). "Strategic Intellectual Capital Development: A Defining Paradigm for HRD?", *Human Resource Development Review*, Vol.7, No: 3, September, 270-291.
- Huselid, M.A. (1995). "The Impact of Human Resource Management Practice on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Managenet Journal*, 38 (3), 635-672.
- Macaleer, B. ve Shannon, J. (2003). "Does HR Planning Improve Business Performance", *Industrial Management*, January-February, 14-40.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar*, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Nakip, M. (2005). *Pazarlama Araştırmalarına Giriş (SPSS destekli)*, İkinci Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Nkoma, S. M. ve Ensley, M.D. (1999). "DeJa Vu: Human Resource Management's Courtship of Strategic Management", *Organization*, Vol.6, 339-348.
- Öztürk, Z.(1995). "İşletmelerde Personel Seçme Süreçleri" *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 2.
- Rawden, R. W.(2002). "High Performance and Human Resource Characteristics of Successful Small Manufacturing and Processing Companies", *Leadership and Organizational Development Journal*, 23(2), 79-83.
- Sabuncuoğlu, Z.(2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Smith, B.J., Boroski, J.W. ve Davis, G. E. (1992). "Human Resource Planning", *Human Resource Management*, Spring-Summer, Vol.31, Number 1, 81-93.

- Süzük, İ.(2002). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci(Denizli’de Uygulamaya Dönük bir Araştırma), Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu
- Şimşek, M.Ş. ve Öge, H.S. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutu ile İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Şimşek, M.Ş.(2004). *İşletme Bilimine Giriş*, 11.Baskı, Adım Matbaacılık, Konya.
- Van Mart, M.(2000). “The return to Simpler Strategies in Job Analysis”, *Review of Public Personel Administration*, Summer, 5-27.
- Wiliamson, I. (2000). “Employer Legitimacy and Recruitment Success in Small Business”, *Entrepreneurship Theory and Practice* , Vol.25, No.1, 27-42.
- Yüksel, Ö.(2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Zigmund, M. Ve Golden L. (1997). *Business Research Methods*, The Dryden Press, Fifth Edition, Harcourt Brace College Publishers.
- Zula, J. K. ve Chermack, J. T. (2007). “Human Capital Planning: a Review of Literature and Implications for Human Resource Development”, *Human Resource Development Review*, September, 245-262.