



İşletme Araştırmaları Dergisi
Journal of Business Research-Turk
10/4 (2018) 148-169

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Araştırma Makalesi

**Özel ve Kamu Örgütlerinde İşgücü İhtiyacının Giderilmesinde
Kullanılan Yöntemler Üzerine Nitel Bir Araştırma**

Recruitment Methods in Private and Public Organizations

Tuba BÜYÜKBEŞE

Hasan Kalyoncu Üniversitesi
İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi
Gaziantep, Türkiye

orcid.org/0000-0003-4174-9870
tuba.buyukbese@hku.edu.tr

Ali KARAMAN

Hasan Kalyoncu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Gaziantep, Türkiye

orcid.org/0000-0001-8738-2918
alikaraman09@hotmail.com

Tuğba DİKBAŞ

Hasan Kalyoncu Üniversitesi
İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi
Gaziantep, Türkiye

orcid.org/0000-0003-0966-2353
tugbaranadikbas@gmail.com

Özet

Bu çalışmanın amacı özel sektörde ve kamu sektöründe örgütsel işgücü ihtiyacının giderilmesine yönelik kullanılan yöntemlerin belirlenerek, kamu ve özel sektör uygulamalarının farklılıklarını ortaya koymaktır. Belirlenen amaçlar doğrultusunda yöntem olarak nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme formu yardımıyla 17 katılımcı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen görüşme verileri word dokümanı haline getirildikten sonra içerik analizi yöntemi ile kod, kategori ve temalar belirlenmiş ve Maxqda 2018 programı kullanılarak analiz edilmişlerdir. Sonuç olarak, örgütsel personel ihtiyacının giderilmesinde kamu ve özel sektörde kullanılan yöntemler arasında farklılıkların bulunduğu; iç kaynaklardan terfi ve yer değiştirmelerin özel sektörde sıklıkla kullanılan yöntemlerden biri olduğu belirlenmiştir. Dış kaynaklardan personel temininde kullanılan yöntemler olarak; özel sektörde mülakat yöntemi en çok tercih edilen seçme aracı iken kamu örgütlerinde merkezi ve kurumsal sınavların en önde gelen işgücü seçme yöntemi oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: İşe alım yöntemleri, işgücü planlaması, nitel araştırma, insan kaynakları.

Gönderme Tarihi 31 Ağustos 2018; **Revizyon Tarihi** 13 Kasım 2018; **Kabul Tarihi** 15 Kasım 2018

Önerilen Atıf/ Suggested Citation:

Büyükbese, T., Karaman, A., Dikbaş, T. (2018). Özel ve Kamu Örgütlerinde İşgücü İhtiyacının Giderilmesinde Kullanılan Yöntemler Üzerine Nitel Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 148-169.

Abstract

The aim of the study is to investigate what kind of methods are using to eliminate organizational workforce needs in private and public sectors. Qualitative research method was used in the research and interviews with 17 participants were conducted with the help of semi-structured interview form. The interviews data were converted into word document in computer. Then codes, categories and themes were determined by content analysis method and analyzed with Maxqda2018 program. As a result, it has been determined that there are differences between the methods used in public and private sector in eliminating the need for organizational personnel, but that promotion and relocation from internal sources is one of the methods frequently used in the private sector. As the methods used in personnel procurement from external sources; interviewing method in the private sector is the most preferred method of selection, whereas central and institutional examinations in public organizations are the leading method of selecting labor force.

Keywords: *Recruitment methods, workforce planning, qualitative research, human resources.*

Received 31 August 2018; **Received in revised form** 13 November 2018; **Accepted** 15 November 2018

1. Giriş

Global ölçekte meydana gelen teknolojik ilerlemeler neticesinde işletmeler gereksinim duydukları işgücüne ulaşmak ve seçmek için sosyal platformlar ve profesyonel iş bulma siteleri gibi yeni ve çeşitli yöntemler kullanmaktadır. Örgütsel personel ihtiyacının iş tanımları ve iş gerekleri düşünülerek karşılanması amacıyla insan kaynakları yönetimleri tarafından bir dizi faaliyet yürütülmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları departmanlarının en temel görevlerinden birisi, örgütün ihtiyaç duyduğu işgücünün belirlenmesi, bulunması ve ilgili bölümlere yerleştirilmesidir (Yüksel, 2007: 101).

Örgütün mevcut ve olası boş kadroları gözetilerek nitelikli adayların dâhil edildiği bir özgeçmiş havuzu oluşturmak insan kaynağının bulunması süreci olarak ifade edilirken; örgütün oluşturduğu bu havuzdan iş gereklerini karşılayan adayın belirlenmesi ve işe yerleştirilmesi faaliyetleri ise insan kaynağını seçme süreci olarak nitelendirilmektedir (Tonus, 2013: 61). Personel ihtiyacının giderilmesinde örgüt açısından önemli olan konu, nitelikli ve iş gereklerine uygun doğru personelin seçilmesidir (Erdem ve Gezen, 2014: 21). Doğru kişinin bulunması ve seçilmesi ise insan kaynakları tarafından kullanılan seçim yöntemleri, planlamalar, işgücü tanımlamaları, eğitimleri ve iş analizleri gibi bir dizi süreçleri içermektedir (Çolak, 2010: 86). İnsan kaynakları departmanları tarafından uygun personelin bulunamaması, örgütsel vizyon ve misyonun işlevsizliğine, uzun vadeli hedef ve amaçların gerçekleştirilememesine neden olacaktır. Bu bağlamda insan kaynakları örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağını bulma, değerlendirme, seçme ve son karar için departman yöneticilerine iletme işlevlerini yerine getirmektedir (Mathis ve Jackson, 2008: 226-230).

İnsan kaynakları, işgücü ihtiyacını gidermek için örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personeli nitelik ve nicelik olarak önceden belirler ve bu ihtiyacın nereden, hangi araç ve yöntemler kullanılarak ve ne şekilde karşılanacağını planlar. Böylelikle

fazla ve eksik personel çalıştırılması önlenerek örgütün tam kapasite ile çalışması sağlanırken, çevresel değişim ve gelişmelere uyumlu şekilde hareket edilmiş olmaktadır (Yüksel, 2007: 68).

Bu araştırmada, örgütsel işgücü ihtiyacının giderilmesinde insan kaynakları departmanları tarafından kullanılan yöntemler, işgücü ihtiyacının nedenleri, işgücü çalışma şekilleri, İK plan ve faaliyetleri ile iş tanımı ve analizi prensiplerinin neler olduğuna dair kamu ve özel sektör örgütlerinde görüşme yöntemi kullanılarak karşılaştırmalı analizler yapılmış ve öneriler geliştirilmiştir.

2. Yöntem ve Tasarım

Bu araştırmada, özel ve kamu sektöründe örgütsel personel ihtiyacının giderilmesine yönelik kullanılan yöntemler ve çeşitli insan kaynakları uygulamaları (insan kaynakları planlaması iş analizi gibi) belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada, belirlenen amaçlar doğrultusunda yöntem olarak nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve görüşme formu yardımı ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Görüşme formundaki soruların geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanması amacıyla uzman akademisyenlerin görüşleri alınmış ve pilot uygulama yapılarak edinilen bilgi ve öneriler doğrultusunda görüşme formunda düzeltmeler yapılmış ve form uygulanabilir hale getirilmiştir. Yapılmış olan tüm görüşme verileri bilgisayar ortamında yazıya aktarılmış ve doküman haline getirilmiştir. Verilerin analizinde bilgisayar programlarından yararlanılması veri kaybını önlemiş ve araştırmanın güvenilirliğine olumlu katkı sağlamıştır (Creswell, 2016: 243-264; Gürbüz ve Şahin, 2016: 165; Glesne, 2014: 146).

Araştırmacılar bazı görüşmeleri kendileri bizzat gerçekleştirmiş, bazılarını ise konu (insan kaynakları yönetimi ve görüşme teknikleri) hakkında eğitim almış kişiler aracılığı ile yaparak sonlandırmışlardır. Araştırmacılar tüm aşamalarda kendi önyargıları ve düşüncelerini araştırmaya dâhil etmekten özellikle imtina etmişlerdir.

Analiz aşamasında, görüşmelerden elde edilen tüm veriler doküman haline getirilerek içerik analizi ile analiz edilmişlerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 259-270).

İçerik analizinde ilk adım verileri anlamlı bir biçimde temsil edebilecek kodların belirlenmesidir. Kodlama, veri setlerinin anlamlı bölümlerine isim verilmesi işlemidir. Kod, anlamlı bir sözcük, cümle ya da paragrafa yüklenen anlamdır. Bu amaçla görüşmelerden elde edilen doküman verileri dikkatli ve tekrarlı şekilde okunarak kendi aralarında bir anlam bütünlüğü oluşturan kelime, cümle veya paragrafları temsil edebilecek kodlar belirlenmiştir. Daha sonra bu belirlenen kodlar tematik analize tabi tutularak kendi aralarında benzerlik teşkil eden kodlar bir araya getirilmiştir. Bunun sonucunda kendi aralarında bütünlük arz eden kodları daha üst düzeyde temsil edebilecek alt kategorilere ulaşılmıştır. Tematik analizde beliren alt kategoriler daha soyut ve üst düzeyde kategoriler (temalar) ile ifade edilmişlerdir (Strauss ve Corbin, 1990). Oluşturulan kod listesinin son hali Tablo 3'te gösterilmiştir.

Oluşturulan kodlara örnek teşkil etmek açısından kodlanmış olan metinlerden bir kesit Tablo 1'de gösterilmiştir. Tablo 1'de gösterildiği üzere her paragraf numaralandırılmış ve her kod için farklı bir renk seçilmiştir. Tablonun sağında kodlanmış metin yer alırken en solda belirlenen kodların isimleri ve kodların hemen önünde ise, yapılan kodlamanın başlangıç ve bitişi gösteren kılavuz çizgisi

görülmektedir. Tablo 1’de gösterildiği üzere “Maxqda” programı yardımı ile veriler titizlikle kodlanmıştır (Maxqda, 2018).

Tablo 1. Cümle Bazlı Kodlanmış Metin

..Ö-İK	24	İK departmanımızın işletme bünyesindeki ihtiyaçlarının belirlemede bizlere yardımcı oluyor. İşe alımlardan aday personelin daha önce benzer bir işletmede çalışmışlığı eğer çalışmış ise sektörel deneyime , pozisyonu işe alımlardan önceliğimizdir.
..Ö-Nitelikli Personel İh	25	8.Görüşmeci
..Ö-Üst Yönetici	26	Örgüt personel ihtiyaçlarını belirlemede ilgili departman yetkililerinin taleplerini dikkate alır. Bazen de tedbir olsun diye yedek personel alır.örgüt öncelikli olarak uzun dönem insan kaynağına odaklanmaktadır.
..Ö-İkame Personel		
..Ö-Uzun Vadeli Planla		

Veri kaybı olmaması adına hem kodların oluşturulması hem de kodlama aşamasında tüm metinler araştırmacılar tarafından dikkatlice okunmuş ve kodlanmışlardır. Görüşme metinlerinin tamamına yakınının kodlanması için azami özen gösterilmiş ve soru kısımları hariç tüm görüşme notları kodlamaya dâhil edilmişlerdir. Tablo 2’de görüşmelerden elde edilen tüm belge metinlerinin kodlama oranları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere, analiz edilen tüm belgelerin tamamı %90’ın üzerinde kodlanmış ve veri kaybı yaşanmamıştır. Kodlu olmayan kısımların %10 oranında görünmesinde belgelerde yer alan boş kısımların ve soruların etkili olduğu düşünülmektedir. Zira bu araştırmada soru kısımları kodlamaya dâhil edilmemiştir.

Tablo 2. Kodlama Kapsamı

Kod Sistemi	KAMU	ÖZEL	TOPLAM
KODLU OLMAYAN	10%	9%	9%
KODLU OLAN	90%	91%	91%
BÜTÜN METİN	100%	100%	100%

Tematik analize tabi tutularak son şekli verilen kod ve kategoriler bir nitel ve karma araştırma veri analiz programı olan “Maxqda2018” programına aktararak sistematik bir şekilde analiz edilmişlerdir. Bu araştırmada analiz birimi olarak; kod sayımı, frekans ve yüzdesel analizler ile kod ve kategoriler arası ilişkilerin görselleştirildiği görsel haritalama yöntemleri kullanılmıştır (Maxqda, 2018).

Araştırmanın örneklemini Gaziantep ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu kuruluşları oluşturmaktadır. Kamu sektöründen 5, özel sektör temsilcilerinden 12 katılımcı olmak üzere toplamda 17 katılımcı (örgüt yöneticisi) ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Kamu sektöründen daha fazla katılımcı ile görüşme yapılması planlanmış ancak kamu kurumlarından kaynaklı kurumsal birtakım engeller nedeniyle daha fazla katılımcıya ulaşılamamıştır. Bununla birlikte yapılan görüşme verilerinin nitelikli ve yeterli doygunluğa sahip olduğu düşünülmektedir.

Örnekleme yöntemi olarak nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 135-142). Bu sayede elde edilen verilerin araştırmanın amacı çerçevesinde değerlendirilmesi ve veri setleri arasında kıyaslamalar yapılarak ayrılık ve benzerliklerinin belirlenmesine imkân sağlanmıştır.

Tablo 3. Kod Sistemi

Kod Sistemi	
ÖRGÜTSEL PERSONEL İHTİYACININ GİDERİLMESİ	
Personel İhtiyacının Nedenleri	
	K-Nitelikli Personel İhtiyacı
	Ö-Nitelikli Personel İhtiyacı
	K-İkame Personel
	Ö-İkame Personel
	K-Örgütsel Büyüme
	Ö-Örgütsel Büyüme
	K-Norm Kadro
	Ö-Norm Kadro
Kullanılan Yöntemler	
	Üst Yöneticiye Danışma
	Ö
	K
	Sosyal Platformların Kullanımı
	Ö-Kullanılmıyor
	K-Kullanılmıyor
	K-Kullanılıyor
	Ö-Kullanılıyor
	İç Kaynaklardan Terfi ve Yer Değiştirme
	K
	Ö
	Dış Kaynaklardan İşe Alım
	K-Taşeron Kullanımı
	K-Merkezi + Kurumsal Sınav
	K-Eğitim Kurumlarından Doğrudan İşe Alım
	K-Kurumsal Web Siteleri
	K-Çoklu Testler (Kişilik, Yetkinlik, Psikometrik)
	K-Mülakat
	K-Referanslara Danışma
	K-Meslek Örgütleri
	K-Profesyonel İş Sitelerinin Kullanımı
	K-Cv Havuzunu Kullanma
	K-İşkur
	K-Genel İlan
	Ö-Eğitim Kurumlarından Doğrudan İşe Alım
	Ö-Kurumsal Web Siteleri
	Ö-Çoklu Testler (Kişilik, Yetkinlik, Psikometrik)
	Ö-Mülakat
	Ö-Referanslara Danışma
	Ö-Meslek Örgütleri
	Ö-Profesyonel İş Sitelerinin Kullanımı
	Ö-Cv Havuzunu Kullanma
	Ö-İşkur
	Ö-Genel İlan
	İç Kaynaklardan İstihdamın Yararları
	K-Verimlilik Artışı
	Ö-Yüksek Adaptasyon
	K-Yüksek Adaptasyon
	Ö-Örgütsel Bağlılık Artışı
	K-Örgütsel Bağlılık Artışı
	Dış Kaynaklardan İstihdamın Yararları
	K-Yenilik ve Tecrübe Transferi
	Ö-Yenilik ve Tecrübe Transferi
Personel İhtiyacını Belirlemede Karar Vericiler	
	K-Üst Yönetici
	Ö-Üst Yönetici
	Ö-İk
	K-İk
	K-Tepe Yöneticisi
	Ö-Tepe Yöneticisi
İşgücü Çalışma Şekilleri	
	Ö-Staj
	K-Staj
	Ö-Tam Zamanlı
	K-Tam Zamanlı
	K-Vardiyalı Çalışma
	Ö-Vardiyalı Çalışma
	Ö-Home Ofis
	K-Home Ofis
	Ö-Ek Mesai
	K-Ek Mesai
	K-Yarı Zamanlı
	Ö-Yarı Zamanlı
İK PLAN VE FAALİYETLERİ	
	Ö-Orta Vadeli Planlar
	K-Orta Vadeli Planlar
	Ö-Kısa Vadeli Planlar
	K-Kısa Vadeli Planlar
	K-Uzun Vadeli Planlar
	Ö-Uzun Vadeli Planlar
	Ö-İşgücü İyileştirme Faaliyetleri
	Uzun Vadeli Planların Yararları
	Ö-Verimlilik Artışı
	Ö-Örgütsel Bağlılık Artışı
İŞ TANIMI VE ANALİZİ PRENSİPLERİ	
	K-Revizyonlar
	Ö-Revizyonlar
	Ö-Yıllık
	Ö-Altı Aylık
	Ö-Üç Aylık
	Ö-Haftalık
	Ö-Yeni Politika ve Kadro Gereği
	K-İtaat
	K-Şeffaflık
	K-Standartlaştırma
	Ö-Standartlaştırma

Tablo 5’te gösterilen frekans ve yüzdesel dağılımlar incelendiğinde, örgütsel personel ihtiyacının giderilmesi kategorisinin 4 alt kategoriden oluştuğu görülmektedir. Bu kategori için toplamda 74 koda ulaşılarak 251 ifadenin kodlaması yapılmıştır.

Tablo 5. Örgütsel Personel İhtiyacının Giderilmesine Ait Frekans ve Yüzdesel Dağılımlar

ÖRGÜTSEL PERSONEL İHTİYACININ GİDERİLMESİ	Kodlu Bölümler	Yüzde
Kullanılan Yöntemler	160	63,75
Personel İhtiyacını Belirlemede Karar Vericiler	43	17,13
İşgücü Çalışma Şekilleri	28	11,16
Personel İhtiyacının Nedenleri	20	7,97
TOPLAM	251	100,00

3.1.1. Kullanılan Yöntemler

Bu kategori “üst yöneticiye danışma”, “sosyal platformların kullanımı”, “iç kaynaklardan terfi ve yer değiştirme”, “dış kaynaklardan işe alım”, “iç kaynaklardan istihdamın yararları” “dış kaynaklardan istihdamın yararları” olmak üzere 6 alt kategoriye ayrılarak incelenmiştir. Bu alt kategoriler için 44 koda ulaşılarak 160 ifadenin kodlaması yapılmıştır. Bu alt kategorilere ait frekans ve yüzdesel oran bulguları sırasıyla verilerek yorumlanmıştır.

3.1.1.1. Üst Yöneticiye Danışma

Örgütsel personel ihtiyacının giderilmesine yönelik olarak, örgütün program ya da bölüm üst yöneticisine danışma ve fikrini alma yolunun seçilmesi kamu sektöründe (K) kullanılmazken özel sektörde (Ö) kullanılan bir yöntem olduğu görülmüştür. Tablo 6’da gösterildiği üzere özel sektörü simgeleyen “Ö” koduna (f=2) frekans ile vurgu yapılmıştır. Bu bulgu, özel sektörde personel ihtiyacının tayininde üst yöneticilerin daha belirleyici olabileceği şeklinde yorumlanmıştır.

Tablo 6. Üst Yöneticiye Danışmaya İlişkin Frekans ve Yüzdesel Dağılımlar

Kod	Frekans	Yüzde
Ö	2	100,00
K	0	0,00
Üst Yöneticiye Danışma	0	0,00
Kullanılan Yöntemler	0	0,00
ÖRGÜTSEL PERSONEL İHTİYACININ GİDERİLMESİ	0	0,00
TOPLAM	2	100,00

3.1.1.2. Sosyal Platformların Kullanımı

Örgütsel personel ihtiyacının giderilmesine yönelik olarak kullanılan bir diğer yöntem olan sosyal platformlarının kullanımına bakıldığında, Tablo 7’de görüldüğü üzere özel sektörü tanılayan kod olan “Ö-Kullanılıyor” koduna en yüksek oran (%35) ile vurgu yapılmıştır. İkinci sırada ise kamu sektörünü simgeleyen “K-Kullanılıyor” koduna %28.57 oran ile vurgu yapılmıştır. Tabloda dikkati çeken bir diğer bulgu ise, özel sektörde sosyal platformların kullanılmadığına yapılan vurgudur. Bu veri “Ö-Kullanılmıyor” kodu ile kodlanmıştır. Özel sektör katılımcılarının sosyal platformların

kullanımına ilişkin olarak %28.57 oranında ifade ile olumsuz görüş bildirdikleri görülmüştür.

Bu verilerden hareketle, özel ve kamu sektöründe sosyal platformların örgütsel amaçlar doğrultusunda kısmen kullanılan bir yöntem olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

Tablo 7. Sosyal Platformların Kullanımına İlişkin Frekans ve Yüzdesel Dağılımlar

Kod	Frekans	Yüzde
Ö-Kullanılıyor	5	35,71
K-Kullanılıyor	4	28,57
Ö-Kullanılmıyor	4	28,57
K-Kullanılmıyor	1	7,14
Sosyal Platformların Kullanımı	0	0,00
ÖRGÜTSEL PERSONEL İHTİYACININ GİDERİLMESİ	0	0,00
TOPLAM	14	100,00

3.1.1.3. İç Kaynaklardan Terfi ve Yer Değiştirme

“İç kaynaklardan terfi ve yer değiştirme” örgütün ihtiyaç duyduğu pozisyonlar için mevcut çalışanları arasında yatay veya dikey hareketliliğini tanımlayacak şekilde kodlanmıştır. Tablo 8’de “Ö” kodu ile özel sektör temsil edilirken, kamu sektörü için “K” kodu seçilmiştir. İç kaynaklardan terfi ve yer değiştirme açısından her iki sektör (özel-kamu) arasında karşılaştırma yapıldığında, özel sektörde iç kaynaklardan terfi ve yer değiştirmenin daha sıklıkla (f=19) yapıldığı görülmüştür. Diğer bir ifade ile özel sektör katılımcıları %67.86 oranında personel teminini iç kaynaklardan sağladığına vurgu yapmışlardır. Bu oran kamu sektörü için %32.14 oranındadır. Bu veriler örgütsel personel ihtiyacının giderilmesinde iç kaynakların etkin bir yöntem olarak kullanıldığını gösterirken, özel sektörde bu yöntemin daha sıklıkla kullanıldığı Tablo 8’den anlaşılmıştır.

Tablo 8. İç Kaynaklardan Terfi ve Yer Değiştirmeye İlişkin Frekans ve Yüzdesel Dağılımlar

Kod	Frekans	Yüzde
Ö	19	67,86
K	9	32,14
Kullanılan Yöntemler	0	0,00
İç Kaynaklardan Terfi ve Yer Değiştirme	0	0,00
ÖRGÜTSEL PERSONEL İHTİYACININ GİDERİLMESİ	0	0,00
TOPLAM	28	100,00

3.1.1.4. Dış Kaynaklardan İşe Alım

“Dış kaynaklardan işe alım” örgütün personel ihtiyacını örgüt dışından karşılamasını ifade edecek şekilde tanımlanmıştır. Örgütlerin dışarıdan işe alım için çeşitli araçları tercih ettiği ve bu araçların kullanılmasında ise farklılıkların olduğu Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9’da özel sektör ve kamu sektörü açısından hangi araçların ne sıklıkla kullanıldığını göstermek açısından belirlenen kodların başına özel sektör için “Ö” kamu sektörü için “K” harfleri kullanılmıştır. Böylelikle iki sektör arasında dış kaynaklardan işe alıma dair kullanılan araçların tercih edilme sıklığına ilişkin ayırım yapılabilmiş ve karşılaştırma mümkün olabilmektedir.

Tablo 9'dan hareketle, dış kaynaklardan işe alım amacıyla mülakat tekniği özel sektörde en sık kullanılan araç konumunda olmuş ve (f=14) frekans ile ilk sırada yer almıştır. Kamu sektöründe ise aynı aracın (f=3) frekansına sahip olduğu ve katılımcı ifadelerinin (%3)'ü tarafından bu aracın kullanıldığına vurgu yapılmıştır. Kamu sektörü açısından bakıldığında, merkezi sınav ile kurumsal sınavların (kurumlar tarafından yapılan sınavlar), örgüt dışından personel temini amacıyla en çok tercih edilen araç olduğu anlaşılmıştır. Bu aracı ifade etmek için ulaşılan kod olan “K-Merkezi sınav + Kurumsal Sınav” koduna (f=12) frekans ile vurgu yapılmıştır. Öte yandan diğer araçlardan olan iş bulma kurumu ile profesyonel iş bulma siteleri gibi aracı kurumların, özel sektörde faaliyet gösteren örgütler tarafından personel ihtiyacının temininde ikinci sıralarda tercih edilen araçlar olduğu ve bu araçlara (f=11) frekans ile vurgu yapıldığı görülmüştür. Aynı araçların kamu örgütleri tarafından tercih edilme durumlarına ise (f=2) frekansları ile vurgu yapılmıştır. Bu açıdan her iki araç (İş-kur ile profesyonel iş siteleri) kamu sektörü için en alt düzeyde tercih edilen araçlar arasında yer almıştır. Özgeçmişlerin (CV) örgütsel personel ihtiyacının temini amacıyla gerektiğinde kullanılmak üzere, örgütün bilgi bankalarına aktarılmasını ve orada saklanılmasını ifade etmek için oluşturulan kod olan “Cv Havuzunu Kullanma” koduna özel sektör katılımcıları tarafından (f=9) frekans ile vurgu yapılırken, görüşme gerçekleştirilen kamu örgütlerinde bu yöntemin hiç kullanılmadığı (f=0) görülmüştür. Personel ihtiyacının teminine ilişkin dış kaynaklardan işe alıma dair kullanılan diğer araçlar ile bunlara ait frekans ve oransal veriler Tablo 9'da gösterildiği gibidir.

Tablo 9. Dış Kaynaklardan İşe Alıma İlişkin Frekans ve Yüzdesel Dağılımlar

Kod	Frekans	Yüzde
Ö-Mülakat	14	14,00
K-Merkezi + Kurumsal Sınav	12	12,00
Ö-İş-kur	11	11,00
Ö-Profesyonel İş Sitelerinin Kullanımı	11	11,00
Ö-Cv Havuzunu Kullanma	9	9,00
Ö-Referanslara Danışma	7	7,00
Ö-Genel İlan	6	6,00
Ö-Çoklu Testler (Kişilik, Yetkinlik, Psikometrik)	5	5,00
K-Kurumsal Web Siteleri	4	4,00
Ö-Kurumsal Web Siteleri	4	4,00
K-Referanslara Danışma	3	3,00
K-Mülakat	3	3,00
K-Çoklu Testler (Kişilik, Yetkinlik, Psikometrik)	2	2,00
K-Profesyonel İş Sitelerinin Kullanımı	2	2,00
K-İş-kur	2	2,00
Ö-Meslek Örgütleri	1	1,00
K-Taşeron Kullanımı	1	1,00
K-Eğitim Kurumlarından Doğrudan İşe Alım	1	1,00
K-Genel İlan	1	1,00
Ö-Eğitim Kurumlarından Doğrudan İşe Alım	1	1,00
K-Meslek Örgütleri	0	0,00
Kullanılan Yöntemler	0	0,00
K-Cv Havuzunu Kullanma	0	0,00
Dış Kaynaklardan İşe Alım	0	0,00
ÖRGÜTSEL PERSONEL İHTİYACININ GİDERİLMESİ	0	0,00
TOPLAM	100	100,00

3.1.1.5. İç Kaynaklardan İstihdamın Yararları

Örgütsel personel ihtiyacının iç kaynaklardan sağlanması beraberinde çeşitli örgütsel faydaları getirmektedir. Görüşme verilerinden yola çıkılarak belirlenen yararlar, özel ve kamu sektörü için karşılaştırmaya imkân tanıyacak şekilde kodlanmıştır. Sonuç olarak tüm kodlamalarda olduğu gibi burada da özel kesim (Ö), kamu kesimi ise (K) ile sembolize edilmiştir.

Tablo 10’da, iç kaynaklardan istihdamın yararlarına ilişkin gösterilen frekans ve yüzdesel dağılımlar incelendiğinde, en çok vurgulanan yararın örgüt açısından yüksek adaptasyon sağlanması olduğu görülürken ikinci sırada ise, örgütsel bağlılık artışının geldiği görülmüştür. Belirtilen bu yararlarla her iki sektör (özel-kamu) katılımcıları aynı oranda ifade ile vurgu yapmışlardır.

Tablo 10. İç Kaynaklardan İstihdamın Yararlarına İlişkin Frekans ve Yüzdesel Dağılımlar

Kod	Frekans	Yüzde
Ö-Yüksek Adaptasyon	3	25,00
K-Yüksek Adaptasyon	3	25,00
K-Örgütsel Bağlılık Artışı	2	16,67
K-Verimlilik Artışı	2	16,67
Ö-Örgütsel Bağlılık Artışı	2	16,67
Kullanılan Yöntemler	0	0,00
İç Kaynaklardan İstihdamın Yararları	0	0,00
ÖRGÜTSEL PERSONEL İHTİYACININ GİDERİLMESİ	0	0,00
TOPLAM	12	100,00

3.1.1.6. Dış Kaynaklardan İstihdamın Yararları

Örgütün personel ihtiyacını dış kaynaklardan sağlamanın faydalarına ilişkin verilere bakıldığında (Tablo 11), belirlenen kod olan “yenilik ve tecrübe transferi” koduna özel sektör katılımcılarının %75 oran ile vurgu yaptıkları görülmüştür. Aynı koda kamu sektörü katılımcıları tarafından nispeten düşük bir oran (%25) ile vurgu yapılmıştır.

Tablo 11. Dış Kaynaklardan İstihdamın Yararlarına İlişkin Frekans ve Yüzdesel Dağılımlar

Kod	Frekans	Yüzde
Ö-Yenilik ve Tecrübe Transferi	3	75,00
K-Yenilik ve Tecrübe Transferi	1	25,00
Kullanılan Yöntemler	0	0,00
Dış Kaynaklardan İstihdamın Yararları	0	0,00
ÖRGÜTSEL PERSONEL İHTİYACININ GİDERİLMESİ	0	0,00
TOPLAM	4	100,00

3.1.2. Personel İhtiyacının Nedenleri

Yapılan görüşmelerde ulaşılan bulgulardan birisi de, örgütün personel ihtiyacının nedenlerinin neler olduğu konusu olmuştur. Bu bağlamda Tablo 12’de gösterilen frekans ve yüzdesel dağılımlar incelendiğinde, “Ö-Nitelikli Personel İhtiyacı” koduna %30 oran ile vurgu yapıldığı görülmektedir. Aynı koda kamu sektöründeki katılımcılar %15 oranda ve özel sektör katılımcılarının yarısına denk olacak şekilde vurgu yapmışlardır. Bu bulgudan hareketle, özel sektörde nitelikli personel alımına daha fazla

önem verildiği düşünülebilir. “Ö-Norm Kadro” koduna (%15) oranı ile vurgu yapılırken, “K-Norm Kadro” koduna (%10) oran ile vurgu yapılmıştır. Örgütsel büyüme koduna kamu sektörünün katılımcıları tarafından özel sektöre oranla daha düşük (%5) oran ile vurgu yapılmıştır. Bu bulgu kamu örgütlerine kıyasla özel sektörde örgütsel büyümeyenin personel ihtiyacında daha fazla belirleyici olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Dolayısı ile örgütsel büyümenin özel sektörlerde daha fazla olabileceği de düşünülmektedir. Bu alt kategori için 9 koda ulaşılarak 20 ifadenin kodlaması yapılmıştır.

Tablo 12. Personel İhtiyacının Nedenlerine İlişkin Frekans ve Yüzdesel Dağılımlar

Kod	Frekans	Yüzde
Ö-Nitelikli Personel İhtiyacı	6	30,00
K-Nitelikli Personel İhtiyacı	3	15,00
Ö-Norm Kadro	3	15,00
Ö-Örgütsel Büyüme	2	10,00
K-Norm Kadro	2	10,00
Ö-İkame Personel	2	10,00
K-Örgütsel Büyüme	1	5,00
K-İkame Personel	1	5,00
Personel İhtiyacının Nedenleri	0	0,00
ÖRGÜTSEL PERSONEL İHTİYACININ GİDERİLMESİ	0	0,00
TOPLAM	20	100,00

3.1.3. Personel İhtiyacını Belirlemede Karar Vericiler

Örgütler ihtiyaç duydukları personeli iç ve dış kaynakları kullanmak suretiyle karşılamaktadırlar ancak bu noktada karar verici pozisyonunda olanların kimler olduğu farklılık gösterebilmektedir. Kamu ve özel sektör açısından uygulamadaki yansımaları bakıldığında konu ile ilgili olarak Tablo 13’te gösterilen verilere ulaşılmıştır. Tablodaki verilere göre, özel sektör açısından insan kaynakları (Ö-İk) departmanının %37,21 oran ile ilk sırada geldiği, ikinci ve üçüncü sıralarda ise üst yöneticiler ile tepe yöneticilerinin belirleyici olduğu görülmektedir. Bu kodlara ait frekans ve yüzdesel veriler Tablo 13’te gösterildiği gibidir. Kamu ve özel sektör örgütleri açısından, insan kaynakları departmanının örgütsel personel ihtiyacını belirlemede ilk sırada gelen bölüm olduğu ve sektörel bazda bir farklılık arz etmediği ancak bu departmana, özellikle özel sektörde, üst yöneticilerin destek verdiği görülmüştür. Bu alt kategori için toplamda 7 koda ulaşılarak 43 ifadenin kodlaması yapılmıştır.

Tablo 13. Personel İhtiyacını Belirlemede Karar Vericilere İlişkin Frekans ve Yüzdesel Dağılımlar

Kod	Frekans	Yüzde
Ö-İk	16	37,21
Ö-Üst Yönetici	13	30,23
Ö-Tepe Yöneticisi	6	13,95
K-Tepe Yöneticisi	3	6,98
K-İk	3	6,98
K-Üst Yönetici	2	4,65
Personel İhtiyacını Belirlemede Karar Vericiler	0	0,00
ÖRGÜTSEL PERSONEL İHTİYACININ GİDERİLMESİ	0	0,00
TOPLAM	43	100,00

3.1.4. İşgücü Çalışma Şekilleri

Kamu ve özel sektördeki işgücü çalışma şekline bakıldığında Tablo 14’te gösterildiği üzere, tam zamanlı çalışmanın yanında vardiyalı, yarı zamanlı, home ofis (örgüt çalışanının iş yerine gelmeden kendi evini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanarak hizmet vermesi), ek mesai ve staj gibi yöntemlerin de uygulandığı görülmektedir.

Tablo 14. İşgücü Çalışma Şekillerine İlişkin Frekans ve Yüzdesel Dağılımlar

Kod	Frekans	Yüzde
Ö-Vardiyalı Çalışma	7	25,00
Ö-Tam Zamanlı	5	17,86
Ö-Yarı Zamanlı	4	14,29
K-Ek Mesai	3	10,71
Ö-Ek Mesai	2	7,14
K-Vardiyalı Çalışma	2	7,14
Ö-Home Ofis	2	7,14
K-Staj	1	3,57
K-Yarı Zamanlı	1	3,57
Ö-Staj	1	3,57
K-Home Ofis	0	0,00
İşgücü Çalışma Şekilleri	0	0,00
ÖRGÜTSEL PERSONEL İHTİYACININ GİDERİLMESİ	0	0,00
TOPLAM	28	100,00

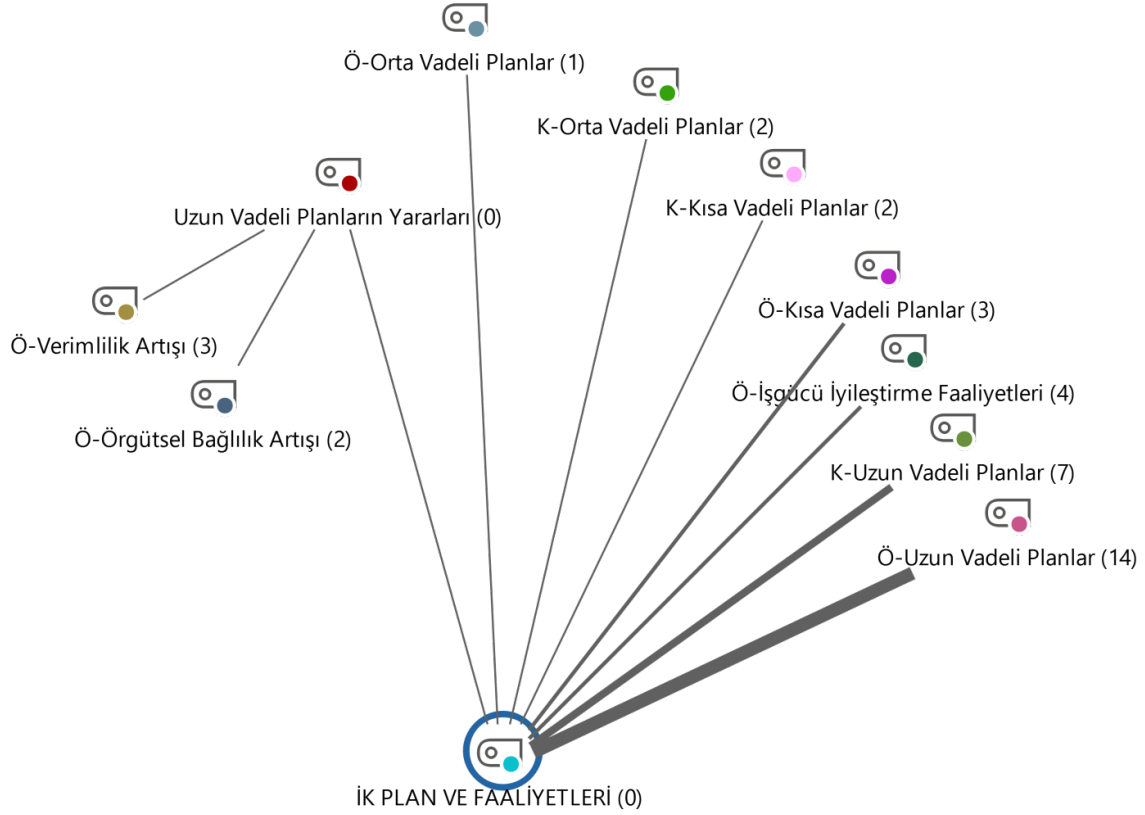
Tablo 14’te özel sektör açısından vardiyalı çalışmaya daha yüksek oran (%25) ile vurgu yapılarak ilk sırada yer verilmiştir. İkinci ve üçüncü sırada ise, tam zamanlı ile yarı zamanlı çalışma şekillerinin geldiği görülmektedir. Bu bulguya ulaşılmasında, görüşme yapılan özel sektör katılımcılarının 24 saat üretim yapan ve/veya hizmet veren kuruluşlar olduğu ve bu nedenle vardiya sisteminin (Ö-Vardiyalı Çalışma) ilk sırada gelen çalışma şekli olması bulgusu ile karşılaşıldığı düşünülmektedir. Kamu sektörü açısından bakıldığında, vardiyalı ve yarı zamanlı çalışmalara çok düşük oranlarla (%7.14, %3.57) vurgu yapıldığı görülmektedir. Tablo 14’te ulaşılan bir diğer bulgu ise, home ofis çalışma şeklinin özel sektörde yer bulan bir uygulama olduğudur. Bu kategori için toplamda 13 koda ulaşılarak 28 ifadenin kodlaması yapılmıştır.

3.2. İnsan Kaynakları Plan ve Faaliyetleri

Bu kategoride insan kaynaklarının örgütsel faaliyetlerini planlamadaki perspektifleri zaman bağlamında değerlendirilmiştir. Bu amaçla “kısa, orta ve uzun vadeli planlar” olmak üzere gruplandırma yapılarak görüşme verilerinin kodlaması yapılmıştır.

Bu kategoriye ait kodlar arası ilişkileri ve frekansları göstermek amacıyla “İK Plan ve Faaliyetleri”ne ilişkin görsel model ağaca benzetilerek Şekil 2’de sunulmuştur. Şekil 2’de “İK Plan ve Faaliyetleri” ağacın kök kısmını oluştururken, ağacın dalları şeklinde yukarıya çıkan kısımlar ise kodlara işaret etmektedir. Bu dalların uç kısımlarında her kod için ayrı bir renk belirlenmiş ve frekans verileri ise parantez içerisinde verilmiştir. Frekans verisinin yüksekliği kodlara işaret eden dalların kalın olması şeklinde ifade edilmiştir. Örneğin; “Ö-İşgücü İyileştirme Faaliyetleri” kodu kendisinden daha yüksek frekansa sahip olan “K-Uzun Vadeli Planlar” koduna göre daha ince çizgi ile gösterilmiştir. Bu sayede modelin gerekli ve tatmin edici bilgileri

içermesi gözetilerek görsel zenginlik ve doygunluk sağlanmıştır. Sol tarafta yer alan “Uzun Vadeli Planların Yararları” isimli kodun kendi içerisinde de alt kodlara ayrılmış olduğu görülmektedir.



Şekil 2. İK Plan ve Faaliyetleri Modeli

Tablo 15’te gösterilen frekans ve yüzdesel dağılımlar incelendiğinde, insan kaynaklarının (İK) uzun vadeli planlamalara önem verdiği ve katılımcıların bunlara en yüksek oran (%42.42) ile vurgu yaptıkları görülmüştür. Tabloya göre, özel ve kamu sektörü açısından uzun vadeli planların insan kaynakları planlamasında öncelik taşıdığı düşünülmektedir. Dikkati çeken bir diğer veri de, işgücünün (personel/çalışan) eğitimi vb. konuları tanımlamak için yapılan faaliyetleri belirten kod olan “İşgücü İyileştirme Faaliyetleri” isimli koda %12.12 oranında ifade ile vurgu yapılmış olmasıdır. Ancak bu verinin özel sektör lehine sonuçlanmış olması bu faaliyetlerin özel sektörde önem bulan aktiviteler olduğunu düşündürmektedir. Kamu sektörü için benzer verinin olmaması karşılaştırma yapmayı sınırlandıran bir etken olarak değerlendirilmiştir. Bunları dışında kısa ve orta vadeli planların insan kaynakları uygulamalarında yer bulan uygulamalar olduğu da Tablo 15’te görülmektedir. Bu kodlara ait frekans ve yüzdesel veriler tabloda gösterildiği gibidir. Kısa ve orta vadeli planlara ait frekans verileri özel ve kamu sektörü açısından yakın sayılara işaret ettiğinden, her iki kesimde görev yapan “İK” departmanları arasında bu açıdan belirgin farklılıklar bulunamamıştır. Bu kategori için toplamda 8 koda ulaşılarak 33 ifadenin kodlaması yapılmıştır.

Tablo 15. İK Plan ve Faaliyetlerine İlişkin Frekans ve Yüzdesel Dağılımlar

Kod	Frekans	Yüzde
Ö-Uzun Vadeli Planlar	14	42,42
K-Uzun Vadeli Planlar	7	21,21
Ö-İşgücü İyileştirme Faaliyetleri	4	12,12
Ö-Kısa Vadeli Planlar	3	9,09
K-Kısa Vadeli Planlar	2	6,06
K-Orta Vadeli Planlar	2	6,06
Ö-Orta Vadeli Planlar	1	3,03
İK PLAN VE FAALİYETLERİ	0	0,00
TOPLAM	33	100,00

3.2.1. Uzun Vadeli Planların Yararları

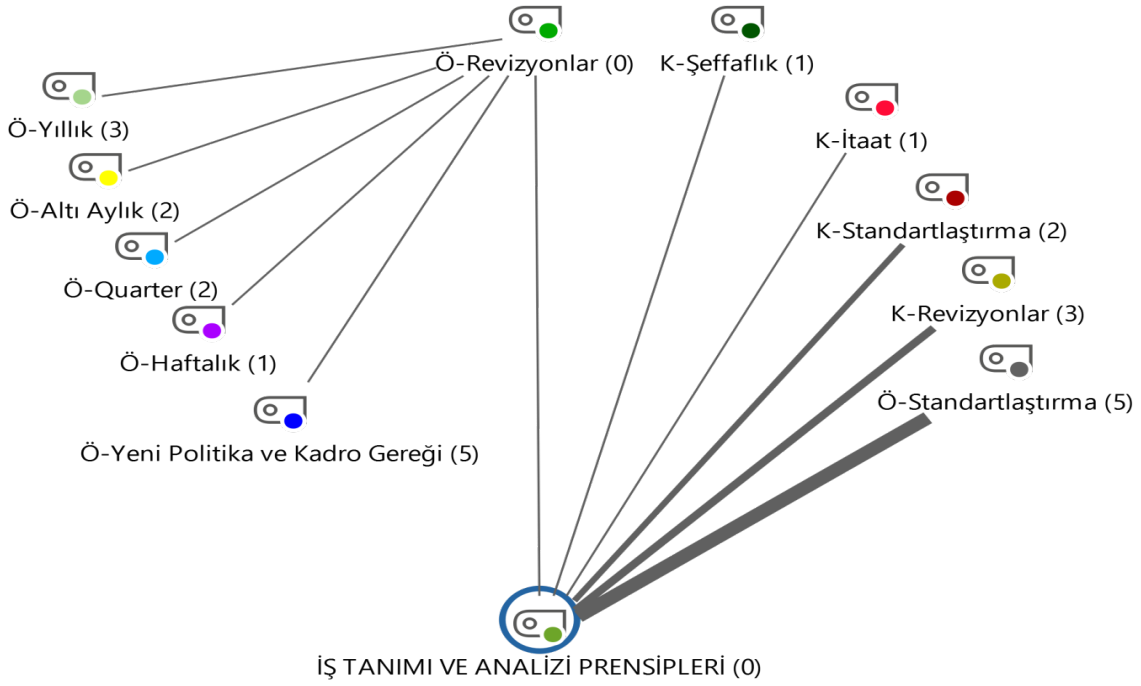
Uzun vadeli planlar özel sektörde önem bulan “İK” uygulamaları olarak belirtildiğinden araştırma bulgularında bu planların yararlarına ayrı bir başlık altında yer verilmiştir. Tablo 16’ya göre, “verimlilik” ile “örgütsel bağlılık artışı” belirlenmiş olan ve katılımcılar tarafından vurgulanan iki yarar olarak görülmektedir. Ulaşılan bu bulgular, örgütsel performansın iyileştirilmesi adına insan kaynakları tarafından uzun vadeli planlamaların yapılması ve takip edilmesi, verimlilik ve örgütsel bağlılık artışı gibi, örgütsel bir takım kazanımlara yol açabileceği şeklinde yorumlanmıştır.

Tablo 16. Uzun Vadeli Planların Yararlarına İlişkin Frekans ve Yüzdesel Dağılımlar

Kod	Frekans	Yüzde
Ö-Verimlilik Artışı	3	60,00
Ö-Örgütsel Bağlılık Artışı	2	40,00
Uzun Vadeli Planların Yararları	0	0,00
İK PLAN VE FAALİYETLERİ	0	0,00
TOPLAM	5	100,00

3.3. İş Tanımı ve Analizi Prensipleri

Bu kategoride insan kaynaklarının iş tanımı ve analizleri prensipleri değerlendirilmiştir. Bu amaçla görüşmelerden elde edilen veriler kamu ve özel sektör açısından ayrı ayrı kodlanmıştır. Bu kategoriye ait kodlar arası ilişkileri ve frekansları göstermek amacıyla “İş Tanımı ve Analizi Prensipleri”ne ilişkin görsel model ağaca benzetilerek Şekil 3’te sunulmuştur. Şekil 3’te “İş Tanımı ve Analizi Prensipleri” ağacın kök kısmını oluştururken, ağacın dalları şeklinde yukarıya çıkan kısımlar ise kodlara işaret etmektedir. Bu dalların uç kısımlarında her kod için ayrı bir renk belirlenmiş ve frekans verileri ise parantez içerisinde verilmiştir. Frekans verisinin yüksekliği kodlara işaret eden dalların kalın olması şeklinde simgeleştirilmiştir. Örneğin; “K-Revizyonlar” kodu kendisinden daha yüksek frekansa sahip olan “Ö-Standartlaştırma” koduna göre daha ince çizgi ile gösterilmiştir. Bu sayede modelin gerekli ve tatmin edici bilgileri içermesi gözetilerek görsel zenginlik ve doyum sağlanmıştır. Sol tarafta yer alan “Ö-Revizyonlar” isimli kodun kendi içerisinde de alt kodlara ayrılmış olduğu görülmektedir.



Şekil 3. İş Tanımı ve Analizi Prensipleri Modeli

Tablo 17’de iş tanımı ve analizi prensiplerine ilişkin frekans ve yüzdesel veriler incelendiğinde, özel sektörde (Ö) yeni politika ve kadro gereği revizyonlar yapıldığı ve katılımcıların bu koda %20 oran ile vurgu yaptıkları görülmüştür. Yapılan iş tanımı ve analizlerin standartlaştırmayı sağlamak amaçlı olarak yapıldığını belirtmek için oluşturulan kod olan “Ö-Standartlaştırma” koduna da %20 oran ile vurgu yapılmıştır. Standartlaştırmayı sağlamaya dönük yapılan faaliyetlere kamu sektörü açısından bakıldığında ise, belirlenen “K-Standartlaştırma” koduna %8 oranında ifade ile vurgu yapıldığı görülmektedir. Açıklanan bu bulgulardan kamu sektörüne kıyasla özel sektörde standartlaştırmaya ilişkin faaliyetlerin yoğunlukla yapıldığı düşünülmektedir.

Genel anlamda değerlendirildiğinde, iş tanımı ve analizlerin “yeni politika ve kadrolara açıklık getirmek”, “standartlaştırmayı” sağlamak, “şeffaflık” ve üste olan “itaati” tesis etmek amacıyla yapıldığı düşünülmektedir. Burada belirtilen ilk iki madde (yeni politika ve kadrolara açıklık getirmek, standartlaştırma) özel sektörde daha fazla gözetilirken, son iki maddenin ise (şeffaflık, itaat) kamu sektöründe daha ön planda olduğu görülmüştür.

Tablo 17. İş Tanımı ve Analizi Prensiplerine İlişkin Frekans ve Yüzdesel Dağılımlar

Kod	Frekans	Yüzde
Ö-Yeni Politika ve Kadro Gereği	5	20,00
Ö-Standartlaştırma	5	20,00
K-Revizyonlar	3	12,00
Ö-Yıllık	3	12,00
Ö-Altı Aylık	2	8,00
K-Standartlaştırma	2	8,00
Ö-Üç Aylık	2	8,00
K-Şeffaflık	1	4,00
Ö-Haftalık	1	4,00
K-İtaat	1	4,00
İŞ TANIMI VE ANALİZİ PRENSİPLERİ	0	0,00
TOPLAM	25	100,00

3.3.1. Revizyonlar (Özel Sektör)

Revizyonlar iş tanımı ve analizleri kapsamında yapılan bir İK (insan kaynakları) faaliyeti olarak kendini göstermiş ve bu bağlamda değerlendirilerek Tablo 18’de alt analizlerine yer verilmiştir. Tablodan görüldüğü üzere, özel sektörde yapılan revizyonlar belli zaman periyotları (yıllık, altı aylık, 3 aylık ve haftalık) gözetilerek sistemli bir şekilde yapılmaktadır. Bunun yanı sıra, yeni politikalar belirlendiğinde ya da kadro ihtiyacı olduğu durumlarda da insan kaynakları tarafından iş tanımı ve analizleri doğrultusunda gerekli adımlar atılmaktadır.

Tablo 18. Özel Sektörde Yapılan Revizyonlara İlişkin Frekans ve Yüzdesele Dağılımlar

Kod	Frekans	Yüzde
Ö-Yeni Politika ve Kadro Gereği	5	38,46
Ö-Yıllık	3	23,08
Ö-Altı Aylık	2	15,38
Ö-Üç Aylık	2	15,38
Ö-Haftalık	1	7,69
Ö-Revizyonlar	0	0,00
İŞ TANIMI VE ANALİZİ PRENSİPLERİ	0	0,00
TOPLAM	13	100,00

4. Sonuç ve Tartışma

İnsan kaynağı gerek kamu gerekse özel sektör için en önemli değerdir. İnsan kaynaklarının iyi yönetilmesi hem örgütler hem de çalışanlar için olumlu katkılara yol açar. Bu katkılar motivasyon artışı, iş tatmini, iş gören bağlılığı, işletme performansının ve verimliliğin artması, rekabet avantajı, gibi sıralanabilir. Bu nedenle insan kaynakları uygulamaları konusunda kamu ve özel sektörde bilgi sahibi olmanın daha iyi insan kaynakları yönetimi için veri sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada, örgütsel personel ihtiyacının giderilmesine yönelik olarak kullanılan yöntemlerden biri olan ve günümüzde önemi giderek artmakta olan araçlardan biri olma özelliğini barındıran sosyal platformların kullanımı, hem özel hem de kamu sektörleri tarafından tercih edilen araçlardan biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte üst yöneticilerin fikirleri alınarak personel istihdamına gidilmesi şeklindeki pratiklerin ise, sadece özel sektörde yer bulan uygulamalar olarak kendini göstermiştir.

Araştırmada ulaşılan bir diğer önemli sonuç ise, personel ihtiyacının örgüt içinden temin edilmesi yönteminin özel sektör örgütleri tarafından daha yüksek bir oranda (% 67) tercih edilmesi olmuştur. Buna karşın aynı yöntemin kamu örgütleri tarafından çok daha düşük bir oranda (% 32) tercih edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısı ile özel sektörde personel temininin iç kaynaklardan sağlanmasına daha fazla ağırlık verildiği düşünülmektedir. Ekmekçi (2018) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre de yeni personel seçiminde iç kaynaklara daha fazla ağırlık verildiği ve ikinci sırada dışarıdan yapılan başvuruların değerlendirildiği ifade edilmiştir.

Dış kaynaklardan işe alıma dair kullanılan yöntemlere bakıldığında, mülakat yönteminin özel sektörde en sık kullanılan uygulama olduğu görülürken; iş-kur, profesyonel iş sitelerinin kullanımı, önceden oluşturulan özgeçmiş havuzunun kullanılması, genel ilan ve kurumsal web sitelerinin kullanılması gibi araçların da sırasıyla en sık kullanılan yöntemler olduğu belirlenmiştir. Chan ve Kuok (2011) tarafından yapılan araştırmada adaylara ait özgeçmişlerin incelemesi ve mülakat

yapılması en sık kullanılan personel seçme yöntemleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Pelit, Soybalı ve diğ. (2017) tarafından yapılan araştırma da görüşme yönteminin en çok kullanılan personel seçme yöntemi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu araştırmaların sonuçları ile araştırmamızda ulaşılan sonuçlar arasında benzerlikler görülmüştür.

Öte yandan, merkezi ve kurumsal sınavların ise kamu örgütlerinde en sıklıkla başvurulan dış kaynaklardan işe alım yöntemleri olduğu sonucuna ulaşılırken, iş-kur, profesyonel iş sitelerinin kullanımı, genel ilan gibi araçların ise özel sektöre kıyasla kamu örgütleri tarafından daha düşük sıklıkla başvurulan yöntemler olduğu görülmüştür.

Erarslan ve diğ. (2013), iç kaynaklardan yararlanma ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu araştırmada da, iç kaynaklardan personel istihdamının gerçekleştirilmesi neticesinde ulaşılan örgütsel kazanımların; yüksek adaptasyon, örgütsel bağlılık artışı ile örgütsel verimlilik artışı olduğu belirlenirken, dış kaynaklardan personel istihdamının gerçekleştirilmesi neticesinde ulaşılan örgütsel kazanımın ise; yenilik ve tecrübe transferi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan araştırmada incelenen durumlardan bir diğeri de örgütsel personel ihtiyacını doğuran nedenlerin neler olduğu hususu olmuştur. Bu bağlamda, her iki sektör açısından (kamu ve özel) özellikle vurgulanan nedenlerin, örgütsel büyüme ve nitelikli personele duyulan ihtiyaç olduğu belirlenirken, daha az sıklıkla vurgulanan diğer nedenlerin ise; norm kadro gereği ile farklı zamanlarda olası gelişmelerden (özellikle izne ayrılan personelin yerine) ötürü ikame personele duyulan ihtiyaç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel personel ihtiyacının belirlenmesinde karar mercilerinin neler olduğuna yönelik ulaşılan sonuçlara bakıldığında; özel sektör açısından insan kaynaklarının en yüksek frekansa sahip karar mercii olduğu görülürken, üst yöneticiler ve tepe yöneticilerinin ise sonraki sıralarda yer aldığı tespit edilmiştir. Öte yandan kamu örgütleri açısından en başta tepe yöneticisi yer alırken, insan kaynakları ve üst yöneticilerin ise sonraki sıralarda personel ihtiyacının belirlenmesinde karar alıcı durumda oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan bu araştırmada, hem kamu hem de özel sektör açısından; tam zamanlı, yarı zamanlı, vardiyalı, ek mesai, home (ev) ofis ve staj gibi çeşitli işgücü çalışma şekillerinin olduğu belirlenirken, home ofis uygulamalarının sadece özel sektör örgütlerinde tercih edilen bir çalışma tipi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kamu ve özel sektör örgütleri insan kaynakları planlamaları (kısa, orta ve uzun vadeli planlar) açısından karşılaştırıldığında; uzun vadeli planların kamu sektörüne kıyasla özel sektörde daha fazla önem atfedilen planlar olduğu belirlenmiştir. Yapılan bu uzun vadeli planlamaların ise işgücü iyileştirme faaliyetleri şeklinde gerçekleştirildiği görülmüştür. Ayrıca uzun vadeli planların özel sektörde verimlilik ve örgütsel bağlılık artışı gibi yararlar sağladığı sonucuna da ulaşılmıştır.

İş tanımı ve analizine ilişkin olarak yapılan revizyonlar açısından her iki sektör arasında kıyaslama yapıldığında; özel sektörde yapılan revizyonların yıllık, altı aylık, üç aylık ve haftalık şeklindeki periyotlarla gerçekleştirildiği ve bunun da yeni politika ve kadro gereği yapıldığı sonucuna ulaşılırken, kamu örgütlerinde yapılan revizyonların standartlaştırma, şeffaflık sağlama ve itaat tesis etmeye dönük olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Dolayısıyla, özel sektörde yapılan iş tanımı ve analizlerinde amaç örgüte sağlanacak insan kaynağında niteliğin artırılması iken, kamu örgütlerinde örgüt içi düzen ve güvenin tesis edilmesi amaçlanmakta olduğu düşünülmektedir. Çavdar ve Çavdar (2010) iş gören bulma ve seçme sürecindeki başarının iş analizlerinin doğru yapılmasına dayandığını ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak, örgütsel personel gereksinimlerinin karşılanmasında hem kamu hem de özel sektörde çeşitli, farklı işe alım yöntemlerinin kullanılmakta olduğu ancak insan kaynağı gereksiniminin iç kaynaklardan mı yoksa dış kaynaklardan mı karşılanacağı konusunda örgütsel misyon ve vizyon ekseninde belirlenen amaç ve hedeflerin belirleyici olduğu ifade edilebilir.

Yapılan bu araştırmada ulaşılan sonuçlar neticesinde geliştirilen öneriler şunlardır: Personel alımında üst yöneticilerin istihdama ilişkin fikirlerinin alınması, daha sağlıklı kararların verilmesine katkı sağlayacağı düşünüldüğünden, bu yönde gayret sarf edilmesi örgütlerin insan kaynakları departmanlarına önerilmektedir.

Kamu ve özel sektörlerin ilgili departmanlarına, örgütsel personel ihtiyacının iç ve/veya dış kaynaklardan giderilmesinin örgütsel kazanımlar ekseninde değerlendirilerek karar verilmesi ve bunun sonucunda gerekli adımların atılması önerilmektedir.

İnsan kaynağı gerek kamu gerekse özel sektör için en önemli değerdir. İnsan kaynaklarının iyi yönetilmesi hem örgütler hem de çalışanlar için olumlu katkılara yol açar. Bu katkılar motivasyon artışı, iş tatmini, iş gören bağlılığı, işletme (kurum) performansının ve verimliliğin artması, rekabet avantajı, gibi sıralanabilir.

Kaynaklar

- Creswell, J. W. (2016). Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni (3. Baskıdan Çeviri). M. Bütün ve S.B. Demir (Çev. Ed.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Chan, S.H. and Kuok, O.M. (2011). A study of human resources recruitment, selection, and retention issues in the hospitality and tourism industry in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(4), 421-441. <https://doi.org/10.1080/15332845.2011.588579> erişim tarihi, 01.07.2018.
- Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde iş gören bulma ve seçme aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(1), 79-93. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/105314> erişim tarihi, 01.07.2018.
- Çolak, A. (2010). İnsan kaynağını bulma ve seçme. U. Doğan (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi* (ss. 85-110). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Erarşlan, D., Deniz, N., Yıldırım, H. ve İnel, M.N. (2013). İşe alım sürecinde iç kaynaklardan yararlanma politikasının çalışanların örgüte bağlılığı üzerindeki etkisi. *Öneri Dergisi*, 10(39),11-21. <http://e-dergi.marmara.edu.tr/maruoneri/article/view/1012000303/1012000229> erişim tarihi, 01.07.2018.
- Erdem, B. ve Gezen, T. (2014). Turizm işletmelerine yönelik iş ilanlarının içerik analizi yöntemiyle incelenmesi. *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi*,

- 10(21), 19-42. <http://ijmeb.org/index.php/zkesbe/article/view/2/pdf> erişim tarihi, 01.07.2018.
- Glesne, C. (2014). *Nitel araştırmaya giriş* (4. Baskı). A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu. (Çev. Ed.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe, yöntem, analiz* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Maxqda (Software for Qualitative and Mixed Methods Research). (2018). www.maxqda.com
- Mathis R.L. and Jackson, J.H. (2008). Human resource management (12.Baskı). USA: Thomson South-western.
- Pelit, E., Soybalı, H.H. ve Ak, S. (2017). Termal otel işletmelerinde personel bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme sürecindeki uygulamalar ve sorunlar üzerine bir araştırma: Afyonkarahisar örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(3), 53-73. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/389087> erişim tarihi, 01.07.2018.
- Strauss, A., L. Corbin, J. (1990). Basic of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Tonus, H.Z. (2013). İşe alma. R. Geylan ve H.Z. Tonus (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi* (ss. 60-81). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 2900.
- Tayfur Ekmekçi, Ö. (2018). Türk bankacılık sektöründe insan kaynakları uygulamaları üzerine nitel bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 684-719. DOI: 10.20491/isarder.2018.451. http://isarder.org/2018/vol.10_issue.2_article37_full_text.pdf erişim tarihi, 01.07.2018.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin.
- Yüksel, Ö. (2007). İnsan kaynakları yönetimi (6. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Recruitment Methods in Private and Public Organizations

Tuba BÜYÜKBEŞE

Hasan Kalyoncu Üniversitesi
Faculty of Economics, Administrative and
Social Sciences, Gaziantep, Turkey
orcid.org/0000-0003-4174-9870
tuba.buyukbese@hku.edu.tr

Ali KARAMAN

Hasan Kalyoncu Üniversitesi
Institute of Social Sciences
Gaziantep, Turkey
orcid.org/0000-0001-8738-2918
alikaraman09@hotmail.com

Tuğba DİKBAŞ

Hasan Kalyoncu Üniversitesi
Faculty of Economics, Administrative and Social Sciences
Gaziantep, Turkey
orcid.org/0000-0003-0966-2353
tugbaranadikbas@gmail.com

Extensive Summary

Introduction

The organizations of business uses new and various methods like social platforms and professional web sites to find required workforce as a result of technological advances globally. A series of activities are organized by departments of human resources (HR) to meet organizational workforce in the frame of job descriptions and requirements. In this context, main task of department of human resources is to identify organizational workforce and relocate them relevant sections (Yüksel, 2007: 101). The human resource departments identifies quantitative and qualitative staff capabilities previously to meet needed workforce of organization and plans the need which ways and methods must be chosen. By this way, organization may works full capacity by preventing excess, incomplete staffing and acts in accordance with environmental changes and developments (Yüksel, 2007: 68).

In this study, the interview method was used to gathering data. And comparative analysis was performed in public and private sector for developing suggestions about methods used by departments of human resources, reasons of workforce, labor working patterns, plans and activities of human resources and principles of job description and analysis.

Methodology

In this study, it was investigated the methods and practices using by human resources department such as planning and business analysis to meet organizational workforce in public and private organizations by the researchers.

In the study, qualitative research method was used for the determined purposes and interviews were conducted through the interview form. Expert academics' opinions were taken prior to ensure the validity and reliability of the questions in the interview form. After doing pilot application the corrections have been made in the interview form in accordance with gained knowledge and recommendations. Result of this, form has become applicable. All the interview data collected by the researchers transcribed and

documented. Here we used computer programs for analyzing the data. Using computer programs in the analysis of data prevented data loss and has contributed to the reliability of the research positively (Creswell, 2016: 243-264; Gürbüz and Şahin, 2016: 165; Glesne, 2014: 146).

Purposeful sampling which is widely used in the qualitative research preferred as a method (Yıldırım and Şimşek, 2013: 135-142). Therefore, it was evaluated the obtained data within the framework of purpose of the research and determined separation and similarities between the data sets by comparing.

Findings and Discussion

In this study, the data obtained from the interviews analyzed and find out three main categories. These categories are; “maintaining and managing the organizational workforce”, “plans and activities of human resources” and “principles of job description and analysis”. A total of 97 codes were reached and 314 expressions were encoded.

One of the significant outcome of the research is that the using social platforms which is a method increasing currently importance to find workforce was preferred both public and private sector. On the other hand, it was found that employing staff by taking the opinions of the top managers was practice only in the private organizations.

Another important result of the research was that focusing in organizations’ workforce and preferring to supply it within the organization (67 %). However, it was found that the same method was preferred by public organizations less (32 %). Therefore, it was thought that supplying workforce within the current staff of the organizations in the private sector was outweighed. According to the research made by Ekmekçi (2018) reached findings that in choosing workforce for an organization first comes inner resources and the externals takes second place.

In the research it has been seen that interview method was most commonly used as recruitment method in external resources in private sector. The other methods like İŞKUR (Turkey Employment Agency), professional job sites, pre-created resume pool, general recruitment advertisement, official web sites were the other most commonly used methods respectively. Research carried out by Chan and Kuok (2011) found that checking out of resumes of candidates and face to face interview were the most commonly used method of choosing staff. According to another research done by Pelit, Soybalı et al.(2017) reached result that interview method was the most commonly used method of choosing staff. Results of these researches are in parallel with our research results.

On the other hand, it was found that official and institutional exams were the most commonly applied recruitment methods from the external resource in public organizations. It was seen that İSKUR (Turkey Employment Agency), professional job web sites, and general recruitment advertisement were applied less in public organizations versus private organizations.

One of the issues examined in the research were that what were the leading reasons of needing workforce for an organization. In this context, it was identified that the causes were organizational development and quality both in public sector and in private sector.

As we look to the results about who is the decision maker in determining the workforce for an organization, it is identified that human resource departments are the decision makers with highest frequency in private sector. Then it was pointed out that top executives and other managers were in the next. But it was identified that top executives were decision makers with highest frequency in public organizations. And it was found that human resource department and top managers were in the next ranks for a public organization.

In the research it was identified various workforce types such as full-time, part-time, shift, overtime, home office and internship both in public and private organizations. However, it was preferred home office practices only in private sector organizations.

When the public and private sector organizations are compared in terms of human resources planning (short, medium and long term plans); long-term plans have been identified as more important plans in the private organizations than in the public organizations. From the results it was seen that the long term planning was done as workforce improvement activities. Furthermore, it was reached findings that long term planning contributed to productivity and increasing of organizational commitment in private sector.

When a comparison is made between the two sectors in terms of revisions made regarding the job description and analysis; While it is concluded that the revisions made in the private sector are carried out in annual, six-month, quarterly and weekly periods and that this is done in accordance with the new policies and staff. On the other hand it was also found that revisions in public sector were done to establish standardization, transparency, and obedience. Therefore, it was thought that job description and analysis in public sector aimed to provide organizational order and trust while in private sector aimed to increase the quality of human resources for organization. Çavdar and Çavdar (2010) claimed that success in the process is finding and choosing staff based on correct analysis of the job.

In conclusion, what are in used is that different recruitment methods to meet workforce of an organization both in public and private sector. However, it might be stated that the goals and objectives determined tie on organizational mission and vision are determinant on whether human resource requirement will be met by internal sources or external sources.