

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞE ALIM FONKSİYONU BAĞLAMINDA  
İSTANBUL'DAKİ MİNİBÜS HATTI  
ŞOFÖRLERİNİN SORUNLARINA YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Ezgi TURANELİ

Enstitü Anabilim Dalı : İŞletme  
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışman: Prof. Dr. UĞur Yozgat

MART 2022

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞE ALIM FONKSİYONU BAĞLAMINDA  
İSTANBUL'DAKİ MİNİBÜS HATTI  
ŞOFÖRLERİNİN SORUNLARINA YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Ezgi TURANELİ

ORCID ID: 0000-0002-3475-4244

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi

“Bu tez 04/03/2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	ONAYI

Enstitü Müdürü  
Onayı

## BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ezgi TURANELİ

04/03/2022



## ÖNSÖZ

Tezin yazılmasına yardımcı olan ve araştırmacı olarak benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Uğur Yozgat'a, tezin yazılmasında çok önemli payı olan ve her zaman kendisinin desteğini hissettiğim Sayın Dr. Öğr. Üye. Güzde Mert'e, tezdeki eksiklikleri benimle paylaşıp, tezin yazılmasına önemli katkılar sağlayan Sayın Prof. Dr. Deniz Elber Börü'ye, tezdeki önerilerimi gerçekleştirmeme vesile olan, aynı zamanda minibüs şoförlerinin istek ve beklentilerini daha iyi anlamamı sağlayan Bakırköy minibüs hattı sahibi Sayın Nureddin Akyürek'e çok teşekkür ederim.

Ezgi TURANELİ

04/03/2022



# İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b> .....	<b>4</b>
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Amaçları.....	4
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci.....	8
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	10
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri.....	11
1.4.1 Yeterlik İlkesi.....	13
1.4.2 Kariyer İlkesi.....	14
1.4.3 İnsancıl Davranış İlkesi.....	15
1.4.4 Eşitlik İlkesi.....	16
1.4.5 Güvence İlkesi.....	17
1.4.6 Açıklık İlkesi.....	18
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım.....	18
1.6. İşe Alım Sürecinin Aşamaları.....	19
<b>BÖLÜM 2: İSTANBUL'DA ULAŞIM VE TOPLU TAŞIMA SİSTEMLERİ</b> .....	<b>24</b>
2.1. Kitle Taşımacılığında Midibüs, Minibüs, Dolmuş ve Taksiler.....	29
2.1.1. Midibüsler /Minibüsler.....	29
2.1.2. Dolmuşlar.....	30
2.1.3. Taksiler.....	30
2.2. Minibüs-Dolmuş Kullanımı.....	30
2.3. İstanbul Minibüs Hattı Şoförlerinin Sorunları.....	32
<b>BÖLÜM 3: YÖNTEM</b> .....	<b>34</b>
3.1. Araştırmanın Amacı.....	34
3.2. Araştırmanın Modeli.....	34
3.3. Çalışma Evreni ve Çalışma Grubu.....	35
3.4. Verilerin Toplanması ve Görüşme Formu.....	36
3.5. Verilerin Analizi.....	38
<b>BÖLÜM 4: BULGULAR VE YORUM</b> .....	<b>39</b>
4.1. Betimsel Bulgular.....	39
4.2. Birinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular.....	43
4.3. İkinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular.....	48
4.4. Üçüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular.....	55
4.5. Dördüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular.....	58
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>64</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>71</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri.....	13
<b>Şekil 2:</b>	İstanbul'da 2019 Yılı Raylı Sistem Planlamaları.....	27
<b>Şekil 3:</b>	Şoförlerin Görüşleri Arasındaki Benzerlikler .....	41
<b>Şekil 4:</b>	Katılımcı En Fazla Gündeme Getirdikleri Kavramlar .....	42



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1</b>	: Araştırmacıların İKY tanımları .....	7
<b>Tablo 2</b>	: İşe Alım Sürecinin Aşamaları .....	20
<b>Tablo 3</b>	: 2019 yılı İstanbul Taşıma İstatistikleri.....	29
<b>Tablo 4</b>	: Yıllara Göre Değişen Şoför ve Araç Sayıları.....	32
<b>Tablo 5</b>	: Katılımcı Şoförlere Ait Demografik Özellikler .....	36
<b>Tablo 6</b>	: Katılımcı Şoförlerin İşe Alım Süreci Konusunda Oluşturdukları Kodlar ve Kategoriler.....	44
<b>Tablo 7</b>	: Katılımcı Şoförlerin Mesleğe Yönelik Görüşleri Konusunda Oluşturdukları Kodlar ve Kategoriler.....	49
<b>Tablo 8</b>	: Katılımcı Şoförlerin Sorunların Çözümünde İzlenen Yollar Konusunda Oluşturdukları Kodlar ve Kategoriler .....	56
<b>Tablo 9</b>	: Katılımcı Şoförlerin Mesleğin Geliştirilmesi İçin Öneriler Konusunda Oluşturdukları Kodlar ve Kategoriler .....	59

<b>Tezin Başlığı:</b> İşe Alım Fonksiyonu Bağlamında İstanbul'daki Minibüs Hattı Şoförlerinin Sorunlarına Yönelik Bir Araştırma	
<b>Tezin Yazarı:</b> Ezgi Turaneli	<b>Danışman:</b> Prof. Dr. Uğur Yozgat
<b>Kabul Tarihi:</b> 04.03.2022	<b>Sayfa Sayısı:</b> ix (ön kısım) +74 (tez)
<b>Ana Bilim Dalı:</b> İşletme	<b>Bilim Dalı:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi
<p>Bu çalışmanın amacı, İstanbul ilinde minibüs şoförlerinin sorunlarının incelenmesidir. İstanbul ilinde minibüs şoförlerinin yönetim ve minibüs şoförlerinin sorunlarının incelenmesini amaçlayan bu çalışmada, 2020 yılı sonu ile 2021 yılı başı arasında yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerde, katılımcı minibüs ve dolmuş şoförlerine 17 soru yöneltilmiştir. Görüşmelerde katılımcılara yönlendirilen sorular dört araştırma sorusuyla ilişkilendirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen dökümler üzerinde betimsel analiz ve içerik analizi yapılmıştır.</p> <p>Sonuçlar incelendiğinde, çalışmaya katılan minibüs ve dolmuş şoförlerinin görüşmelerde en fazla gündeme getirdikleri konuların zamanı etkin kullanma, şoför istihdamında ölçütler, minibüs ve dolmuş güzergahları, çalışma süresi, mesleğe başlama, mesleki zorluklar, yolcularla ilişkiler, araç sahibi olma, trafik polisi tarafından yazılan cezalar, yolcularla mücadele, şoförlerde beklenen özellikler, şoför kartı, sistemin düzgün çalışması, büyükşehir belediyesi, kıyafet, raylı sistemler ve bilgi edinme olduğu görülmektedir.</p> <p>Bireylerin güvenli, konforlu ve dakik bir şekilde gitmek istediği yere ulaşmasını sağlayan bir ulaşım altyapısı sağlayarak içinde bulunduğumuz yüzyılın tüm gerekliliklerini yerine getiren hatlı minibüs taşımacılığı çevreye ve ulusal ekonomiye oldukça faydalı bir hizmet niteliğindedir. Minibüs ve dolmuş şoförleri içinse bu hizmetin devam edebilmesi için en önemli konu kendilerine yönelik geliştirilen algı ve etiket olmaktadır. Bireylerin minibüs şoförü algısından kurtulması ve şoförlerin çalışma koşulları ve sosyal haklarının iyileştirilmesi de, şoförlerin çalışma motivasyonunun artmasında büyük önem taşımaktadır. Sonuç olarak; İstanbul ilinde minibüs ve dolmuş şoförlerinin istihdamında insan kaynakları yönetimine gereksinim duyulduğuna yönelik değerlendirmeleri içermesi nedeniyle bu çalışmanın ilgili alan yazına katkı sunacağı söylenebilir.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Minibüs ve Dolmuş Şoförü, İstihdam, İstanbul Büyükşehir Belediyesi	

**Nişantaşı University, Graduate Education Institute Abstract of Master's Thesis**

<b>The Title of Thesis:</b> A Research on the Problems of Minibus Line Drivers in Istanbul in the Context of the Recruitment Function	
<b>Author:</b> Ezgi Turaneli	<b>Supervisor:</b> Prof. Dr.Uğur Yozgat
<b>Date:</b> 04.03.2022	<b>Pages:</b> ix (pre text) + 74 (main body)
<b>Department:</b> Bussiness Administratiom	<b>Subfield:</b> Houman Resource Management
<p>In this study, which aims to examine the operation of human resources management processes in the employment of minibus drivers in Istanbul province, 11 questions were asked to participating minibus and midibus drivers in semi-structured interviews between the end of 2020 and the beginning of 2021. The questions directed to the participants in the interviews were associated with four research questions. Descriptive analysis and content analysis were performed on the transcripts obtained from the interviews.</p> <p>When the interview transcripts of the participants were examined as a whole, it was seen that they raised some issues more than others in the interviews. When the results are examined, the subjects that the minibus and minibus drivers who participated in the study brought to the agenda the most during the interviews were; Using time effectively (16), Criteria in driver employment (14), Minibus and Dolmus Routes (12), Working time (9), Starting the profession (8), Difficulties (8), Relations with passengers (8), Owning a vehicle (7), Traffic police (6), Struggle with passengers (6), Anticipated features of drivers (6), Driver card (5), Proper functioning of the system (5), It is seen that there are Metropolitan Municipality (5), Dress (4), Rail systems (4), Working hours (4), Information acquisition (3) and Traffic fines (3).</p> <p>As a result; it can be said that this study will contribute to the relevant literature since it includes evaluations that human resources management is needed in the employment of minibus and minibus drivers in Istanbul.</p>	
<b>Keywords:</b> Minibus and Midibus Driver, Employment, Istanbul Metropolitan Municipality	

# GİRİŞ

## **Çalışmanın Amacı**

İstanbul'daki şehir trafiğinin önemli bir parçası olan minibüs hattı şoförlerinin işe alım süreçlerini ve yaşadıkları sorunları irdelemektir.

## **Çalışmanın Konusu**

İstanbul'daki minibüs şoförlerinin işe alımı sonrası yaşadıkları sorunlar ve bu sorunların oluşmasındaki konular ele alınmıştır.

İstanbul ilinin nüfus oranının artmasıyla birlikte artan ulaşım talebini karşılamak için farklı araçlar kullanılması ve bunlardan en etkin şekilde faydalanılması oldukça büyük bir ihtiyaç haline gelmektedir. Ticari minibüsler tarafından sağlanan yolcu taşımacılığı, özel sektörler tarafından kullanılan en yaygın ve bilinen şehir içi yolcu taşımacılığıdır. Minibüsler, yaklaşık elli yıldır İstanbul'da kullanılmaktadır. Geciken koşulların yol açtığı sorunlara kullanılan çözüm, son yıllarda verimliliğini giderek artırmış, ancak kentsel ulaşım ihtiyacı yaratmış, buna bağlı olarak yeni ulaşım sorunları ortaya çıkmıştır. Ülkemizin modern ülkelerin şehirleri ile rekabet eden şehirleri arasında İstanbul pek çok değişimin öncüsü olmuştur. Modern dünyanın pek çok özelliğinin yaşayanlar tarafından kolaylıkla deneyimlenebileceği bir şehir olarak İstanbul, ulaşımında öncü değişimlerin ve yeni etkileşimlerin merkezi olmaktadır. Bu nedenle yaşanan zamana uyum sağlamayan ulaşım çözümlerinin yenilenmesi ve değiştirilmesi gerekmektedir. Kent sakinlerinin küreselleşen dünyamızdaki gelişmelerden anında haberdar olmalarını sağlayan iletişim teknolojileri sayesinde, yaşam tarzlarındaki farklılıkları öğrenip, hayatlarını bu bilgiler doğrultusunda organize etmek istemektedirler. Refah düzeyindeki artışlar, teknolojik gelişmeler ve sosyal ilişkiler kamuoyunu yeni beklentilere maruz bırakmaktadır. Kent içi ulaşımında özel sektör uygulaması olarak Hatlı Ticari Minibüs yolcu taşımacılığı temsilcileri, yükselişte olan güvenlik, konfor, hız ve ekonomi gibi modern beklentileri karşılayan değişimlere hazırlıklı olmalıdır.

Bu çalışmanın amacı, İstanbul'daki şehir trafiğinin önemli bir parçası olan minibüs hattı şoförlerinin işe alım süreçlerini irdelemektir. Günlük hayatlarında hatlı ticari minibüs taşımacılığından yararlanan şehir sakinlerini tanımak ve beklentilerini anlamak önemlidir. Bu konu dahilinde minibüs taşımacılığı şoförlerine ilişkin çalışmalar daha detaylı bir şekilde analiz edilmeli ve daha etkin bir trafik hayatı için uzmanların bu konuya yoğunlaşması gerekmektedir.

### **Çalışmanın Önemi**

Bireylerin minibüs şoförü algısından kurtulması ve şoförlerin çalışma koşulları ve sosyal haklarının iyileştirilmesi, şoförlerin çalışma motivasyonunun artmasında büyük önem taşımaktadır.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Bu çalışma nitel araştırma yöntemiyle yürütülmüştür. Bu sayede problemin, kendi ortamında bütünsel bakış açısıyla çok boyutlu bir şekilde ele alınması amaçlanmıştır.

İstanbul ilinin nüfus oranının artmasıyla birlikte artan ulaşım talebini karşılamak için farklı araçlar kullanılması ve bunlardan en etkin şekilde faydalanılması oldukça büyük bir ihtiyaç haline gelmektedir. Ticari minibüsler tarafından sağlanan yolcu taşımacılığı, özel sektörler tarafından kullanılan en yaygın ve bilinen şehir içi yolcu taşımacılığıdır. Minibüsler, yaklaşık elli yıldır İstanbul'da kullanılmaktadır. Geciken koşulların yol açtığı sorunlara kullanılan çözüm, son yıllarda verimliliğini giderek artırmış, ancak kentsel ulaşım ihtiyacı yaratmış, buna bağlı olarak yeni ulaşım sorunları ortaya çıkmıştır. Ülkemizin modern ülkelerin şehirleri ile rekabet eden şehirleri arasında İstanbul pek çok değişimin öncüsü olmuştur. Modern dünyanın pek çok özelliğinin yaşayanlar tarafından kolaylıkla deneyimlenebileceği bir şehir olarak İstanbul, ulaşımında öncü değişimlerin ve yeni etkileşimlerin merkezi olmaktadır. Bu nedenle yaşanan zamana uyum sağlamayan ulaşım çözümlerinin yenilenmesi ve değiştirilmesi gerekmektedir. Kent sakinlerinin küreselleşen dünyamızdaki gelişmelerden anında haberdar olmalarını sağlayan iletişim teknolojileri sayesinde, yaşam tarzlarındaki farklılıkları öğrenip, hayatlarını bu bilgiler doğrultusunda organize etmek istemektedirler. Refah düzeyindeki artışlar, teknolojik gelişmeler ve sosyal ilişkiler

kamuoyunu yeni beklentilere maruz bırakmaktadır. Kent içi ulaşımda özel sektör uygulaması olarak Hatlı Ticari Minibüs yolcu taşımacılığı temsilcileri, yükselişte olan güvenlik, konfor, hız ve ekonomi gibi modern beklentileri karşılayan değişimlere hazırlıklı olmalıdır.

Bu çalışmanın amacı, İstanbul'daki şehir trafiğinin önemli bir parçası olan minibüs hattı şoförlerinin işe alım süreçlerini irdelemektir. Günlük hayatlarında hatlı ticari minibüs taşımacılığından yararlanan şehir sakinlerini tanımak ve beklentilerini anlamak önemlidir. Bu konu dahilinde minibüs taşımacılığı şoförlerine ilişkin çalışmalar daha detaylı bir şekilde analiz edilmeli ve daha etkin bir trafik hayatı için uzmanların bu konuya yoğunlaşması gerekmektedir.

## BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

“İnsan kaynakları” ifadesi çağımızda, kurumların amaçlarını elde etmek üzere kullandığı kaynaklardan birisi olan insana karşılık gelmektedir. İnsan kaynakları, kurumun bünyesindeki işgücüne karşılık geldiği gibi, kurumun dışındaki ve potansiyel olarak faydalanılabilecek işgücüne de karşılık gelmektedir. “İnsan kaynakları yönetimi” kavramıysa, İngiliz dilindeki “Human Resource Management” Fransız dilindeki “Gestion des Ressources e Humanies” kelime gruplarının karşılığı olan bir ifadedir. Dilimizde de “insan kaynağı yönetimi, insan kaynağının yönetimi, insan kaynaklarının yönetimi” biçiminde kullanılır (Aykaç, 1999: 17). Çalışanların yaşadığı sorunlar ve ayrışmalar medeniyetin en eski tarihine kadar dayanmaktadır. Bunun en büyük sebebi kişilerin sosyal şekilde yaşadığı çevrede örgütlenmesi ve kümelenmesidir. Ortaya çıkan bu örgütlerin bazı kişiler tarafından doğru idrak edilememesi beraberinde bazı sorunlar doğurmaktadır. Belirli bir süre sonra bu örgütleri yöneten idareciler işletmenin devamlılığını sağlayabilmek adına çok daha fazla bireyin çalışmasına ihtiyaç duyar. Çalışan sayısının artmasıyla işletmede çıkan sorunlar artar ve çalışan sorunları içinden çıkılmaz bir hal alır. İşte bu durum beraberinde insan kaynakları yönetimi düşüncesini getirmiştir. Çalışanların isteklerinin ve motivasyonlarının doğru algılanmasıyla birlikte onların faydasına aksiyon almak, işletmenin yararına olacaktır (Geylan, 1992: 51).

### 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak kurumun en kıymetli varlığı olan, ferdi ve toplu olarak kurumsal gayelerin elde edilmesine katkı sunan çalışanların yönetimine stratejik ve kapsamlı bir yaklaşım biçimidir. Bundan dolayı örgüt ile çalışan arasındaki ilişkilere etkide bulunan bütün idari kararlarla fiilleri içermektedir (Calp, 2016: 543). Örgüt ile çalışan arasındaki münasebetin dengeye oturması, ferdi beklentilerin gereksinimlerin kurumsal hedefler ile koordinasyon arz etmesi, tek boyutlu bir perspektif ile incelenemeyecek kadar karmaşık bir olgudur. Bu karmaşık olgunun tabiatını oluşturan öğeler, psikolojik, toplumsal, kültürel, teknolojik dinamiklerle beslenmektedir. Bundan dolayı, “insan kaynakları yönetimi” kavramını yalnızca insan ilişkileri çerçevesinde incelemek yanlış olur (Argon ve Eren, 2004: 15)

İnsan kaynakları yönetimi insanların istihdam edilmesi, eğitilmesi, personel temin edilmesi ve bunlara dair politikaların geliştirilmesi amacıyla stratejiler üretme süreci olmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları temel olarak insan kaynakları planlaması, kariyerin planlanması ve örgüt kültürünün sağlanması, işe alınma süreci ve seçim sistemi süreci, tazminat ve ödül sistemi, bireylerin kararlara katılımının teşvik edilmesi, çalışanların motivasyonu, performanslarının değerlendirilmesi, iş sağlığı ve güvenliğinin kontrol edilmesi ile birlikte uluslararası insan kaynakları yönetim sistemi ve politikalarının güncelliğine dayanmaktadır (Mert ve ark., 2020: 5203).

İnsan kaynakları yönetimi, “insan ilişkileri yaklaşımı” şeklinde bilinen yönetim algısından farklı bir manada, kurumdaki bireyleri dikkate almak suretiyle yönetsel faaliyetlerde olunmasının dışında, idarecilerin kurumu, kurumdaki insanlar ile beraber yönetmesini, kurumdaki tüm çalışanların kendisini yönetmesinin gerekli olduğunu benimseyen bir yaklaşımdır (Aykaç, 1999: 19). Bu özelliğiyle insan kaynakları yönetimi, genel olarak örgütlerde görev yapan kişilerin gereksinimlerinin karşılanmasıyla ilgilenmektedir.

İnsan ögesi kurumdaki en önemli kaynak olduğu için, kurumsal başarının yakalanması için insanın akli bir biçimde kullanılması lazımdır. Bu fikri en net ortaya koyan kavramsa “insan kaynakları yönetimi”dir. “İnsan kaynakları yönetimi” kavramı insanı merkeze alan ve insanın daha aktif, verimli, faydalı ve üretici olmasını sağlayan, öte taraftan da iş tatminine sahip ve mutlu olabilmesi için gerekli düzenlemeleri içeren uygulamaların tümüdür (Argon ve Eren, 2004: 15). İnsan kaynakları; “örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli bir biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birim”dir (Aldemir vd, 2004: 25). İnsan kaynakları yönetimi, kurumun temel kaynağı olan insanı bulma, geliştirme, güdüleme ve bağlılığın kazanılmasına dönük stratejiler geliştirme şeklinde de tanımlanabilir (Bingöl, 1998: 3). Yüksel (2000), insan kaynakları yönetimini “örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin” şeklinde izah etmektedir.

Kısacası, kurumların verimli bir şekilde çalışması, kurumlardaki çalışanların etkili olarak yönetilebilme ve çalışandan faydalanılabilme seviyesine dayalıdır. Bundan

dolayı tüm idareciler kurumun insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmelidir ve çalışanların neden olabileceği problemleri en ideal şekilde çözümlenebilmelidir (Can vd, 2001: 4)

Armstrong (1992) İnsan Kaynakları Yönetimi'ni işletmeler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin etkilendiği kararların alındığı tüm yönetim karar ve hareketleri olarak tanımlamıştır. Aytaç (1999) ise firmanın hedefleri neticesinde kalifiye elemanların işe alınması ve eğitim görmesiyle ortaya çıkan motivasyonun yönetimini, insan kaynakları yönetimi olarak tanımlamaktadır. Büyüksulu (1998) insan kaynakları yönetimini, geniş bir alanda istihdam ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunan en önemli olgu olarak tanımlamaktadır. Fındıkçı (1999) insan kaynakları yönetiminin insana odaklanan, çalışan ilişkilerini yönetsel yapı içinde kurumun kontrolüne uygun bir şekilde idare eden yapı olarak tanımlamaktadır. Aydın (2000) insan kaynakları yönetimi kavram ve içeriğini daha da geliştirmeye çalışmış ve günün gerekleri ekseninde daha fazla uyum sağlamayı bilen bir disiplin olarak nitelemektedir. Bayraktaroğlu (2003) herhangi bir örgütsel ve çevresel bir ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak nitelemektedir.

**Tablo 1**  
**Araştırmacıların İKY Tanımları**

KAYNAK	TANIM
Tanke, 1990	İKY 1970’li yıllara kadar Personel Yönetimi olarak tanınmış ve bu dönemde personel yönetimi firmalar için çok önemli bir kaynak olarak nitelenmeye başlamıştır.
Armstrong, 1992	Organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir.
Aytaç, 1997	Firmanın hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda, kalifiye elemanların işe alımı, etiğimi, geliştirilmesi, motivasyonu ve değerlendirilmesi işlemidir.
Büyükuslu, 1998	Geniş bir alanda istihdam ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak organizasyonel entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi yönetici ilişkiler zinciridir.
Fındıkçı, 1999	İnsana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahiptir.
Aydın, 2000	Personel yönetimi kavramını ve içeriğini daha da geliştirmiş ve günün gereklerine daha iyi uyum sağlamayı bilen bir disiplin alanıdır.
Bayraktaroğlu, 2003	Herhangi bir örgütsel ve çevresel bir ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür.
Eroğlu, 2016	Bu dönemde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş gerçekleşmiş ve 1990 yılıyla birlikte insan kaynakları yönetiminde çok önemli değişiklikler gözlenmiştir.

*Kaynak:* Armstrong, 1992: 175; Aytaç, 1997: 248; Büyükuslu, 1998; Fındıkçı, 1999: 5; Aydın, 2000: 1004 – 1005; Bayraktaroğlu, 2003: 5; Eroğlu, 2016: 191.

İnsan kaynakları yönetimini başarıyla uygulama konusunda en öne çıkan etken, amaçların açık bir biçimde belirlenmesidir. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları, insan kaynakları yönetiminin felsefesinden kaynaklanmaktadır. Bunları Ivancevich, kuruma nitelikli insan kaynağı temin etmek, çalışanların kabiliyetlerini ve becerilerini verimli biçimde kullanmak, çalışanın iş tatminini temin etmek, iş koşullarının niteliklerini geliştirmek ve devam ettirmek biçiminde ifade etmiştir. Genel olarak insan kaynakları yönetimi, idari veya operasyonel basamaklardaki çalışanların kuruma alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve aktivitesinin devamlı olarak artırılması için bütün destek çalışmalarının kullanılmasını amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 4).

Kısacası, insan kaynakları alanı, amaçlarına ulaşmak üzere kurumun gereksinimlerine uygun kişileri istihdam etmek üzere belli sayıdaki ve nitelikteki çalışan temin etmekte, yerleştirmekte, geliştirmekte ve değerlemesini yapmaktadır (Bingöl, 1998: 17). Ana gaye, insanın en aktif ve verimli biçimde çalışmasıdır. İmalattan pazarlamaya firmadaki bütün işlerin verimliliği çalışanların niteliğine ve niceliğine dayalıdır. Bundan dolayı insan kaynakları yönetimi, çalışanların problemlerinin çözümlenmesinde etkili metotları kapsayan, bir alandır. En temel haliyle insan kaynakları yönetiminin amaçları, ahlaksal ve toplumsal sorumluluk yolu ile kurumda görev yapanların verimlilik konusundaki katkılarını artırmak, şeklinde tanımlanmaktadır. Kurumların insan kaynakları yönetimi bağlamında 3 ana amacı vardır (Sabuncuoğlu, 2000: 5):

- Kurumsal hedefler
- Görevle ilgili uygulamalı hedefler
- Çalışanların hedefleri

Günümüz çalışma şartlarında insan kaynağının öneminin daha da arttığı görülmektedir. Bu durumun en büyük sebebi örgütlerin yetenekli kişileri istihdam etmesi isteğinden ileri gelmektedir. Kariyer fırsatları sunan kişileri geleceğe hazırlayan ve onların beklentilerini olumlu yönde şekillendiren politikaların benimsenmesi gerektiği gözlenmektedir (Mert ve Neslihanoglu, 2020: 929).

## **1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci**

İlk olarak 1817 senesinde, meşhur iktisat bilimci Springer tarafından “insan kaynakları yönetimi” kavramı kullanılmıştır fakat bu kavram, net olarak Taylor ve Fayol tarafından yönetim sahasında ileri sürülen görüşler ile bütünlük kazanmıştır (Doğan, 2017: 18). Aslında insan kaynakları yönetiminin tarihçesi; XVIII. yüzyıllara dek uzanmaktadır. Fabrikalardaki çalışanın ücretlerinin ödenmesi ve kimi masraflarının karşılanmasıyla alakalı işler ile ilgilenen farklı birimler vardır. Zamanla fabrikalardaki işçilerin sayısının artması, örgütlerde çalışanlar ile ilgilenenlerin iş yükünü de arttırmıştır. Bunların yine işlerini sürdürebileceği ama halihazırdaki birimin üstüne de ilave edildiğinde yüklerinin artacağı görülmüş ve konuyla ilgili farklı birimler kurulmuştur. Bu birimlere ilk önce “personel departmanı” ve yapılan işleri inceleyen literatüre de “personel yönetimi” denmiştir. Bu birimler önceleri gündelik işler ile uğraşırken zamanla görev alanlarına

giren iş ve sorumluluklar da farklılaşarak “insan kaynakları yönetimi” sahası oluşmaya başlamıştır (Tul, 2018: 46-47). Günümüzde, insan kaynakları yönetimi bütün kurumun değişmez ve vazgeçilmez birimi olmuştur (Birsen, 2018: 11). “Frederick W. Taylor’un geliştirdiği bilimsel yönetim araştırmaları ve 1913 yılında Hugo Munsterberg tarafından geliştirilmiş olan endüstriyel psikoloji teorisi, insan kaynakları yönetimine yeni anlamlar kazandırmıştır.” Bu süreçte, Taylor ve iş arkadaşları, işle verimliliğe yoğunlaşmıştır. Munsterberg, insanlardaki ve insanlar arasındaki değişiklikler üstünde durarak insan kaynakları yönetimine yeni açılımlar sağlamıştır (Demirkaya, 2018: 4).

Genel olarak insan kaynakları yönetimi aşağıdaki aşamalardan geçmiştir. Amstrong, insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişim sürecini 5 aşama altında incelemiştir (Tortop vd., 2007: 63). Bu beş yaklaşım aşağıda yer almaktadır.

- Öncüler; 1950’li yıllarda Drucker ve Mcgregor
- Davranış Bilimi Yaklaşımı; 1960’lı yıllarda, Maslow, Likert ve Herzberg
- Örgüt Geliştirme Hareketi; 1960’lı ve 1970’li yıllarda Bennis
- Örgüt Kültürü Analizi; Pascale ve Athos’un, Peters ve Waterman’ın, Pettigrew’in katkıları
- Walton tarafından geliştirilen yeni yaklaşımlar (Tortop vd., 2010: 16-17)

Önceleri personel yönetimi olarak ifade edilen insan kaynakları 1960 yılına kadar çoğu ülke tarafından tercih edilmeyen bir strateji olmuştur. Türkiye’de personel yönetiminin ayrı bir disiplin olarak kabul edilmesi 1970’li yılların başlarına kadar sürmüştür. Özellikle akademik bir disiplin olarak kabul edilen personel yönetimi için 1980’li yıllar kırılma noktası olarak addedilebilir. Bu dönemde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş gerçekleşmiş ve 1990 yılıyla birlikte insan kaynakları yönetiminde çok önemli değişiklikler gözlenmiştir. Bu dönemde personel yalnızca masraf değil çok önemli bir kaynak olarak nitelendirilmeye başlanmıştır. 2000’li yıllardan sonra Türkiye’de, insan kaynakları yönetimi işletmeler için oldukça önemli bir hal almış ve 2015 yılı itibari ile de üniversitelerde lisans, lisansüstü programların olduğu çok önemli bir disiplin halini almıştır (Eroğlu, 2016: 191).

Modern ya da post modern dönemin insan kaynaklarına dair yönetim anlayışı çok ciddi bir tarihsel süreç içerisinde gelişmiştir. Çalışanlarla işbirliği, sosyal ilişki ve güven gibi

kavramların iş görenler üzerinde verimliliğe dair etkileri olduğu önemli araştırmacılar tarafından ortaya koymuştur. Bu sebeple zaman ilerledikçe geçmişteki yaklaşımların eksileri ve artıları daha iyi bir şekilde anlaşılmalı ve insani ilişkilerin yoğunluğunun örgüt yapısı içerisinde hissedilmeye başlandığı dönemlerde verimin daha fazla olduğu gözlenmektedir (Bekman, 2021: 1).

### **1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi**

İnsan kaynakları yönetimi alanını önemli hale getiren nedir, sorusu üzerine düşünüldüğünde akla evvela işgücü maliyeti gelir. İnsan kaynakları yönetiminin istedik bir biçimde pratiğe dökülmesinde işgücünün neden olduğu maliyetlerdeki düşme öne çıkacaktır çünkü insan kaynakları aktif olarak kullanıldığında evvela işgücünün devir oranı azalacaktır. Buna ek olarak işe devamsızlığın azalması, iş kazalarının yol açtığı kayıpların minimuma inmesi, hatalı imalatların azalması, iş ortamında moralin ve motivasyonun artması ve çalışan ile yöneticiler arasındaki çatışmanın azalması da insan kaynakları yönetiminin aktif olarak kullanılmasının öteki neticelerindedir. İnsan kaynakları yönetimi, sağladığı verimlilik artışı için de çok önemli görülmektedir. Çalışma saatine denk gelen imalat miktarı şeklinde açıklanan çalışma verimliliğindeki artış, bu sahadaki maliyetlerin artması bağlamında çok önemlidir (Sadullah, 1998: 17).

İnsan kaynakları yönetimiyle doyum ve başarı motivasyonunun artması da verimliliğe doğrudan tesir edeceğinden iş hayatındaki pek çok maliyet azalacaktır. Toplumun refahında önemli rolleri bulunan kurumların oluşturulması, gelişmesi, toplumsal sorumluluklarını yapabilmesi ve stratejik gayelerine ulaşabilmesi, onların aktif bir insan gücünü bulundurmasına dayalıdır. Aktif insan gücü, kurumların entelektüel sermayesinin en önemli ögesi olan insandır. İnsan, yalnızca kurumlarda bulunan çalışanların sayısından ibaret değildir, ayrıca bu insanların beraberinde kuruma sağladıkları bilgi, beceri, kabiliyet, tecrübe, kapasite vb. girdiler de kurumsal başarı üzerinde etkilidir. İnsan sermayesi, bir kurumun bütün çalışanın kapasite, kabiliyet, bilgi, beceri, deneyim ve motivasyonlarının toplamıdır. Kurumlar için önemli olduğu kadar devletler için de önemli olan insan kaynakları yönetimi insan sermayesinin daha iyi bir biçimde yönetilmesi, insan kaynaklarının aktif kullanılması ve çalışanların bilgilerinden, becerilerinden faydalanılması manasına gelmektedir (Bingöl, 1998: 3).

İnsan kaynakları yönetiminin önemini arttıran hususları aşağıdaki gibi vermek mümkündür (Güney, 2014: 25):

- Emekle alakalı maliyetler,
- Teknolojik ve kurumsal değişim ve gelişimler,
- Kaliteyle toplam kalite,
- Global şirketleşme,
- İşgücündeki farklılık,
- Küçülmeyle büyüme,
- İmalattaki değişim,
- Verimlilik.

Çağımızda neredeyse tüm alanlardaki değişimler insan kaynakları yönetiminin önemini artırmıştır. Bunlar, önce toplum üzerinde etkili olmaktadır ve değişikliklerle bireylerin değer yargıları, beklentileri, amaçları etkilenip değişim göstermektedir. Eğitim niceliksel ve niteliksel bağlamda yaygınlık kazandıkça bilgi seviyesi de artmaktadır. İş hayatındaki işgücünün devri, devamsızlık, verimsizlik vb. göstergelerde meydana gelen olumsuz durumların sebeplerinin incelenmesi mecburiyeti ve bunlara çözüm arama çabaları insan kaynakları yönetimini kurumlar için zorunluluk haline getirmiştir. Günümüzde, insan kaynakları departmanları “işlerin sıkıcılığı, yabancılaşma, tatminsizlik vb.” durumların nedenlerini araştırmaktadır, bunların iş hayatına tesirlerini incelemektedir ve problemlere ilgili acil çözüm arayışları içerisine girmektedir. Tabii ki bir idareci için insan kaynakları yönetimi çok önemli bir iştir çünkü hiçbir idareci iş için uygun olmayan kişiyi çalıştırmak istemez. Örgütün tüm kanuni sorumluluklarını yapması için uğraşmaktadır, örgütün aktivitesi için bütün eğitim faaliyetlerine önem vermektedir, sendikal taleplere karşı daima güçlü olmak istemektedir (Dessler, 2004: 2).

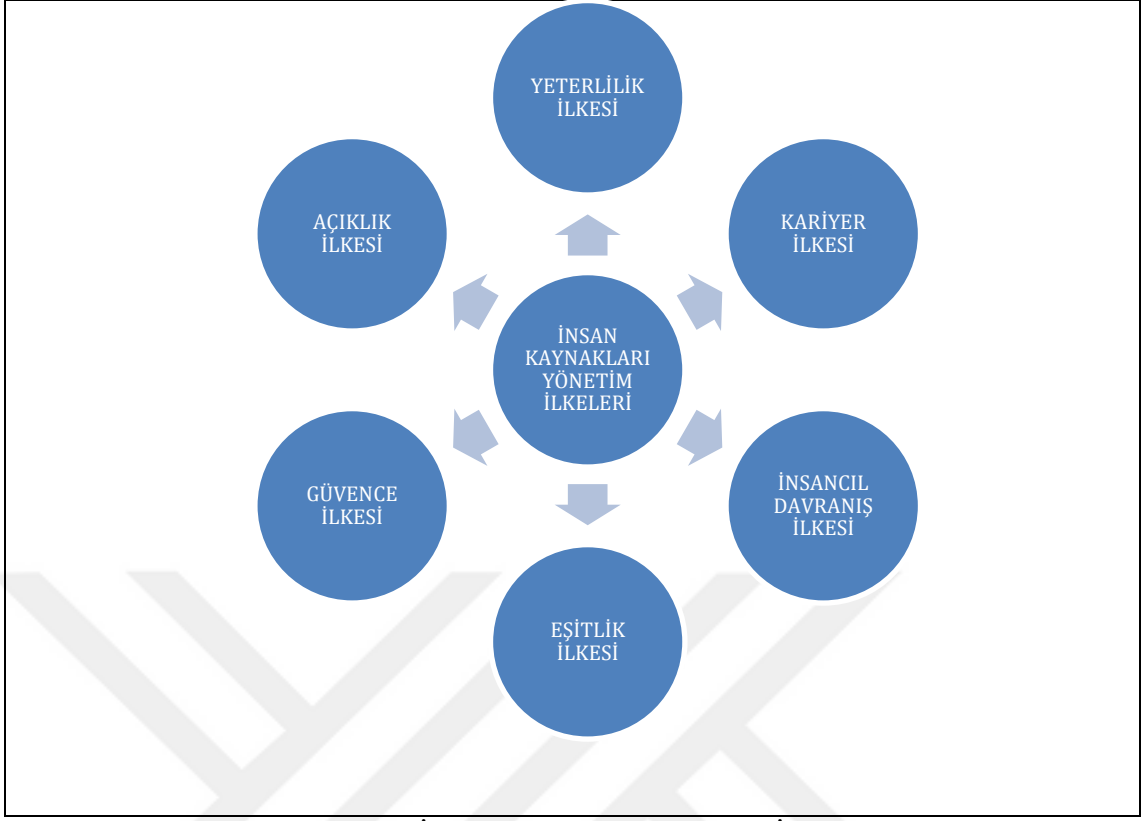
#### **1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri**

Bir şirkette etkin insan kaynakları yönetimi ancak insan kaynakları için önemli olan ilkelere bağlı kalınarak sağlanabilir. İlkeler liderlerin daha doğru kararlar almasına yardımcı olurken, kararlar bu ilkelere göre alınır, daha tutarlı, daha yararlıdır, zaman israfını önler ve bilginin nesilden nesile aktarılmasına olanak sağlar. Bu ilkelere saygı, çalışan verimliliği açısından da çok önemlidir. Bu ilkeler, pilotlardan, uçuş

görevlilerine, havalimanı servis yolcularından bakım ve onarım teknisyenlerine, temizlik ve güvenlik çalışanına kadar her şey için geçerlidir. Bu, çalışan becerileri, kariyer fırsatları, fırsat eşitliği ve iş güvenliğinden işyerinde tarafsızlığa kadar birçok faktörü etkiler.

İnsan kaynakları yönetimi, işe alma, çalışan ve performans yönetimi dahil birçok görevi üstlenir. İnsan kaynakları departmanının şirket içinde etkin bir şekilde çalışabilmesi için insan kaynakları yönetiminin temel ilkelerine uyulması gerekmektedir. Bu ilkeler ışığında şirket içinde yapılması gereken organizasyon ve kararların en güvenli ve en doğru şekilde alınması sağlanacaktır.

Bu ilkelerin çalışan motivasyonunu ve dolayısıyla şirketin verimliliğini ve istikrarını etkilediği açıktır. Bu ilkelerin iş hayatında doğru şekilde uygulanması, etkili insan kaynakları yönetimi ile sağlanabilir. Ayrıca, çalışanların etkin insan kaynakları yönetimi için insan kaynakları ilkelerini bilmeleri ve bu ilkelere uygun hareket etmeleri gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin ilkeleri aşağıda özetlenmiştir.



**Şekil 1:** İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri

**Kaynak:** Yüksel, N. (2021) İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri, İnternet Erişimi

#### 1.4.1 Yeterlik İlkesi

Bu ilkenin öteki ismi de “liyakat ilkesi”dir. Liyakat; bir işi başarıyla yapma gücüdür. Ayrıca liyakat, “layık olma ve hak etme” anlamlarına da gelmektedir. Bundan dolayı yeterlilik başarılı olmanın sonucunda hak etmek manasına gelmektedir. Yeterlilik ilkesi dar manada, tüm işler için en kabiliyetli kişilerin tercih edilmesidir. Bu ilkenin uygulanabilmesi herkes için açılan bir yarışlarla mümkündür, sınavlar liyakate sahip tüm insanların görebileceği şekilde duyurularak herkese başvuru hakkı verilmelidir. Geniş anlamdaysa, “etkin ve verimli bir çalışan sisteminin kurulmasına olanak veren kural ve uygulamaların toplamıdır.” Bu çerçevede liyakat ilkesi sadece örgüte girmeyi değil, girdikten sonraki aktiviteyi de sağlayan çalışmalarını da kapsamaktadır. Örgüte girişle yükselmede “din, dil, ırk, düşünce, medeni durum, cinsiyet vb.” konularda ayrımlara gidilmemeli sadece görevlerin gerektirdiği bilgilerle beceriler önemsenmelidir. Bunun dışında; eşit işe eşit ücret verilmelidir (Yüksel, 2000: 23). Her iş için en yetenekli kişilerin tercih edilmesi şeklinde de isimlendirilen liyakat, aktif ve

verimli bir iş düzenin oluşturulmasına imkan veren uygulamaların bütünüdür (Yılmaz, 2018: 18-19).

#### **1.4.2 Kariyer İlkesi**

Kariyer, çalışanların iş yaşamında görev aldığı işe dayalı olarak deneyim ve etkinlikler ile alakalı sahip olduğu tavırlarla davranışlar olarak tanımlanabilir. Çalışanın, çalışabileceği yıllar süresince herhangi bir iş sahasında devamlı olarak ilerlemesi ve deneyim elde etmesidir (Demirkaya, 2018: 7). “Bir kişinin sahip olduğu kariyeri, sadece onun sahip olduğu işleri değil işyerinden kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletme de ilerleyebilmesi anlamını taşır.”. Birey, görevin gerekli kıldığı tüm nitelikleri çalışmaya başlamadan evvel kazanmalıdır (Demirkaya, 2018: 7).

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonu bilgili, deneyimli, görevi ile alakalı yeteneklere sahip insanların işe alınması değildir, devam eden süreçte bu insanları örgütte tutabilmektir. Bunu gerçekleştirmek üzere çalışanlara uygun işler ve kariyerler yaşamlarında terfi alabilecekleri imkanlar sunulmalıdır. Sahasında yetenekli kişilere örgütte kariyer yapma, kendisini geliştirme imkanı sağlandığı zaman onları örgütte sürekli olarak tutmak ve etkinliklerini artırmak mümkün olmaktadır (Yılmaz, 2018: 19).

Belli yetenek ve eğitimlere sahip olan bireyler, amaçlayıp hayal ettikleri iş yaşamındaki başarılarla sahip olmak üzere kurumsal aşamalara dahil olurlar. Bu çerçevede bilgi, beceri kazanmak ve istedikleri konuma ulaşmak için gayret göstermektedirler. Kariyer, bu anlamda sadece bireysel bir hedef değildir, ayrıca, kurumsal bir hedeftir çünkü kariyer hedefi yüksek olan ve bu çerçevede çalışanların kurum içinde tutulması ve becerilerinden kurum yararına faydalanılması lazımdır. Bundan sonra insan kaynakları yönetiminin kariyer kuralı devreye girer. Kariyer ilkesi nitelikli insan gücünü var olan kadro, çalışanların kariyer amaçları ile eşleştirerek hem iş gücü devir oranının düşük kalmasını hem de nitelikli iş gücünün örgütte tutulmasını sağlamaktadır (Güleçoğlu, 2018: 31).

Kariyer, çalışanların elde etmek istediği profesyonellik alanına bağlı iş başarısıdır. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından birisi, sadece işe alımda doğru tercihlerin yapılması değildir ayrıca aynı süre içinde üstün bilgilere ve becerilere sahip kişiler korumaktır. Bir taraftan kariyer bir taraftan ise çalışanın kendisini ilgilendirir iken, öte yandan kurumu, daha üst kademelere kimlerin ulaştıracağı ve yönetsel işlere kimlerin getirileceğinin düşünülmesidir. “Kariyer ilkesi, işe yönelik ve kişiye yönelik olmak üzere iki açıdan önemlidir.” (Bayramlı, 2017: 8):

İşle İlgili Kariyer Sistemi: İşle ilgili kariyer sisteminde iş önemli bir etkidir ve öne çıktığından işe alım sürecinde çalışanın yaşı veya kıdemi değil, iş ile alakalı bilgi, kabiliyet ve profesyonellik veya tecrübesi önemlidir. Öte yandan; ayrıntılı iş analizi, görev tanımı, işlerin gerekleri vb. emekle uzmanlık isteyen işlere bağlı olduğu için kıymetli bir sistemdir. Ayrıntılı çalışmalardan dolayı kimi yapay iş ayrımlarına gidilmesi, çalışanın hareketliliğini azaltması, kariyerinde yükselme veya ücret artışının mutlaka kadroya dayalı olması vb. sakıncalar da bulunmaktadır (Demirkaya, 2018: 8).

Çalışanların manevi anlamda kendini daha iyi hissettiği ve içinde buldukları işletmenin amaçlarını içsellediği bir yönetim piramidinde motivasyon oldukça yüksek olmaktadır. Çalışanların olumlu, ahlaki değerlere bağlı ve yönetimde söz sahibi olduğu insan kaynakları yönetimi beraberinde daha düzgün işleyen bir işletmeyi getirmektedir. Çalışan memnuniyetinin en üst düzeyde olabileceği alanlarda üretimin ve sunulan hizmetin işletmenin istediği değerlerde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda çalışan memnuniyetinin yüksek olduğu işletmelerde kalite ve kararlılıkta gene üst seviyelerde olmaktadır (Saydam, 2010).

### **1.4.3 İnsancıl Davranış İlkesi**

Herhangi bir örgütün iktisadi amaçları ile birlikte toplumsal ve insani amaçlarda uzun süreli başarıyı yakalayabilmesi için çalışanlarının şartlarını daha yaşanabilir ve olumlu kılması gerekmektedir. Bu davranış şekli, çalışanın toplumsal hareketlerine dönüktür ve motivasyon durumunu da içermektedir. Örgütlerdeki çalışanın gereksinimleriyle ilgili değerlerin önemsenmesi gerekmektedir ve inisiyatif kullanmasına imkan verilmelidir. İnsan beklentilerinin doğru şekilde karşılanması insan kaynakları yönetiminden en iyi sonucun elde edilmesini sağlayacaktır. Çalışanları, güdüleyen 6 önemli faktör vardır.

İnsan kaynakları söz konusu faktörleri iyi bir biçimde değerlendirmek suretiyle insani ilişkileri öne çıkarılmasını sağlar (Akdeniz, 2010: 12-13):

- Çalışanın yaşam standartlarının yükseltilmesi,
- Çalışanın güvenliğinin kontrol altına alınması,
- Çalışanın birbiri ile olan münasebetlerini geliştirmek ve örgütsel bağlılığı artırmak,
- Çalışanın kendisini tanımasını sağlamak,
- İdari kuvvet kazandırmak,
- Özgür bir iş atmosferi oluşturmak,

Örgütlerin yukarıdaki insancıl özellikleri dikkate almayarak faaliyette bulunması halinde başarıyı yakalaması zordur.

#### **1.4.4 Eşitlik İlkesi**

Eşitlik ilkesi, özel sektörde ve kamu sektöründe, işe giriş ve görevde yükselme konusunda, din, cinsiyet, ırk, dil, felsefi inanç, siyasal bakış gibi durumların dikkate alınmaması ve hiç kimseye bu konuda ayrıcalık tanınmaması gibi hususları kapsamaktadır (Yüksel, 2000: 25).

İşe alım, terfi, performans değerlendirme vb. insan kaynakları yönetimi işlemlerinde çalışanlara eşit davranılması gerekmektedir. Çalışanın becerileri, bilgileri ve kabiliyetleri haricindeki ölçütlerin dikkate alınmaması lazımdır (Yılmaz, 2018: 19).

Hukuk biliminin genel ilkelerinden birisi olan eşitlik, temelde bütün “insanların eşit yaratıldığı, birbirine benzeyen, birbirini andıran ve birbiriyle aynı hakları olan, özdeşliğe dayalı bir durumu ifade eder. Demokrasinin ve insan haklarının temelinde eşitlik ilkesi bulunmaktadır. Kurumlarda işe alım ve yükselme gibi konularda imkan eşitliği tanınmalıdır, çalışanların bilgi, kabiliyet, şahsiyet ve becerilerinin haricindeki ölçütlere bakılmamalıdır (Demirkaya, 2018: 7). Konu cezalandırmaysa, suç ile orantılı ve tüm çalışanlara yansız bir tavır içerisinde olunmalıdır. Eşit işe eşit ücret prensibi uygulamaya konmalıdır. İnsan kaynakları yönetimindeki eşitlik prensibi, insan kaynakları yönetiminin aktif ve verimli şekilde uygulanabilmesi bağlamında oldukça

önemlidir (Sabuncuoğlu, 2000: 18-19). Eşitlik ilkesi, iki aşamada uygulanmalıdır (Bayramlı, 2017: 9):

- Özendirme Eşitliği: Örgütlerde, kimi çalışanlar bir alt seviyedeki işlere atanır ve üst seviye pozisyonlara yükselmeleri sınırlandırılır. Örneğin; aile şirketlerinde aileden olmayanların, aileye mensup olanların önüne geçmesi çok zordur.
- Sözleşmeye Dayalı Özendirme Eşitliği: İşletme, eşitlik ile bağlantılı olarak halihazırdaki kanuni düzenlemelerin uygulanmasını basitleştirecek bir politika takip edecektir.

#### 1.4.5 Güvence İlkesi

Yeni girilen bir firmada, kariyer basamaklarını çıkararak yükselmek için öncelikle uzun dönemli çalışma güvencesinin verilmesi lazımdır. Bunun için “iş güvencesi” ve “makam güvencesi” olarak 2 çeşit güvence vardır (Şen, 2017: 1).

- İş Güvencesi: Çalışanın haklı sebepler olmadan halihazırdaki pozisyonundan uzaklaştırılmamasıdır.
- Makam Güvencesi: Çalışanın yükseldiği pozisyonundaki haklarını koruyabilmesidir. Hayatının tümünü çalıştığı kuruma aday olan birey, bunun karşılığı olarak pozisyon güvencesi ister. Ağır bir suç işlemediği müddetçe pozisyonunun alınamayacağından emin olmak ister (Yüksel, 2000: 30). Çalışan yaptığı en ufak bir hatadan dolayı görevinden ayrılmak, konumunun yitirmek ya da sözleşmesinin feshedilmesi gibi durumlar ile karşı karşıya kalmak istemez. Bir kurum verimliliğini artırmayı istiyor ise çalışanına güven duygusunu aşılmalıdır (Karta, 2018: 26).

Çalışanın çalıştığı firmadan güvence beklemesi onun en tabii hakkıdır. Yaşamını çalışmakta olduğu örgüte aday olan birey, bunun karşılığı olarak hizmet güvenliği aramakta ve haklı bir sebep olmaksızın iş, pozisyon ve öteki haklarını yitirmeyeceğinden emin olmak istemektedir. Görevinden ayrılma korkusu ile hayatını yaşayan bir çalışandan aktif ve verimli bir iş beklenemeyeceğinden ona güven ve huzur içerisinde iş atmosferi hazırlanmalıdır, çalışanın geleceği için ekonomik ve toplumsal bakımdan güvence sunulmalıdır (Sabuncuoğlu 2000: 28).

Bu ilke, çalışanların kariyerleri ile yakından ilişkilidir çünkü bir çalışanın bir işte kariyer yapması için halihazırdaki işinde uzun soluklu çalışması lazımdır (Yüksel, 2000: 29). Çalışanın ileriye ekonomik ve toplumsal açıdan güven ile bakması ve rahatça çalışması lazımdır. Bunu elde etmek üzere çalışana verilen haklarla onların üzerlerine aldıkları sorumluluklar birbiriyle ilişkili olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 22).

İnsan kaynakları yönetiminin önde gelen ilkesi olan güvence, çalışana verimli bir biçimde çalışma, göreviyle ilgili amaçları yapma gibi hususlar da büyük bir motivasyon sağlar iken, örgüte de verimlilik açısından rahatlık verir (Demirkaya, 2018: 8). Güvence ilkesi, çalışanın kuruma ait olma duygusunu artırmakla beraber örgütün gittikçe kapalı bir düzen olması, idari verimlilikte azalmaya neden olabilmektedir (Yüksel, 2000: 28).

#### **1.4.6 Açıklık İlkesi**

İnsan kaynakları yönetiminin “başarısı büyük ölçüde açıklık ilkesine bağlıdır.” Uygulanacak olan politikanın belirlenmesi ancak açıklık ilkesiyle mümkün olmaktadır. Ayrıca uygulama sürecinde ve uygulamadan sonra çalışanların katkısı ve yardımı ancak açıklık ilkesi ile mümkündür. Bundan dolayı uygulamaya dökülecek olan politikayla ilgili bütün idarecilere ve çalışanlara bilgi verilmelidir. Bu ilkenin uygulamaya konması daha ziyade yazılı veya sözlü açıklamalarla gerçekleşmektedir. Verilen bilginin kesin, tam ve doğru olması gerekir (Sabuncuoğlu, 2000: 19).

#### **1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım**

Son yıllarda kurumlardaki en önemli işlerden birisi insan kaynağını daha fazla önem verilmesidir. Bireyler, bakış açısı, değer hükümleri, sahip oldukları nitelikler ve kurumsal yaşama sundukları katkılarla yaşamsal öneme sahiptirler. İnsan kaynağı, etkili bir biçimde yönetildiği zaman kurum için önemli yararlar elde edilecektir (Ekwoaba vd., 2015: 22). İşe alma süreci, adayları bulma ve eleme çalışmalarından oluşur. İşe alma, bir kurumun iş gereksinimlerini tespit ettiği ve sonra da adayların bulunduğu havuzdan tercih yaptığı süreçtir. Bu süreç içinde örgüt, uygun becerilerle ve yeteneklerle doğru vakitte, çerçevesi belirlenmiş bir aday havuzu kurabilir. Bu da firmadaki ihtiyaca dayalı olarak içeriden ya da dışarıdan yapılabilir. Genel olarak

kurumlar stratejik amaçlarına destek veren ve aynı maliyet ile doğru bireyleri seçmek ister (Rehman vd., 2017: 87).

İşe alım ve tercih süreci, tüm kurumlarda, insan kaynaklarının en önemli işlevlerinden biri olmuştur. Söz konusu çalışmalar, istihdam etmek üzere adayları çekme ve seçme işlemleridir. Kurumlardaki insan kaynağının niteliği söz konusu 2 fonksiyonun aktivitesine dayalıdır. Bundan dolayı başvurucuların niteliğinin ve onları cezbetme stratejilerinin yaşamsal önemi vardır (Gamage, 2014: 40).

### **1.6. İşe Alım Sürecinin Aşamaları**

Yetkin kişilerin firmaya alınması kurumsal başarı için oldukça önemlidir. İşe alım süreci doğru yönetilemez ise, yetersiz kişilerin alınması, yetkin kişilerin iş teklifini kabul etmemesi, iş görüşmelerine katılmak istememesi vb. neticeler doğurur (Breugh, 2009: 1). İşe alımdaki başarısızlıklar kurumlara pahalıya mal olur (Visa vd, 2015: 654).

Gomez-Mejia vd. (2004) “işe alım” (recruitment) kavramını, iş başvurusunda bulunan kişiler için belli özellikler kümesini ortaya koyma süreci şeklinde tanımlamıştır. İşe alım sürecinin ilk aşaması, kurumların aradıkları özelliklere sahip olan kişileri çekmek üzere iş gücü pazarlarında ilanla ya da reklamla başlar. Başvuru hakkına sahip olanlar, örgüt içerisinde ve/veya haricinde bulunabilir. Seçimse (selection), sürecin ikinci aşamasını saptamayı, işe alma ya da almamaya karar vermeyi ortaya koymaktadır. Tercih süreci, örgüt tarafından istenilen özellikler/davranışlar ya da gereken performans bakımından değerlendirilir. Bununla ilişkili olarak, iş analizine bağlı özelliklere göre başvurucuları değerlendirmek üzere mülakatlar ve testler yapılır. Pozisyonla ilgili testler ve değerlendirmeye dair skorlar adaylara göre farklılık arz etmektedir. Söz konusu sürecin sonunda ötekilerden daha az puan alanlar seçim sürecini geçememiştir (Gomez-Mejia vd. 2004'den akt. Jiarakorn vd. 2015: 784).

**Tablo 2**  
**İşe Alım Sürecinin Aşamaları**

<b>Çalışan Bulma Evresi</b>	<b>Çalışan Seçme Aşamaları</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ İç kaynaklardan çalışan temini</li><li>❖ Dış kaynaklardan çalışan temini</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ İhtiyaçları belirleme</li><li>❖ Adayları cezbetmek</li><li>❖ Eleme işlemleri</li><li>❖ Mülakat</li><li>❖ Test etme</li><li>❖ Kaynakların elde edilmesi</li><li>❖ Referans kontrolü</li><li>❖ Seçim aşaması</li><li>❖ İş konusunda teklif</li><li>❖ izleme</li></ul>

*Kaynak: Hayrettin, A. (2015) "Personel İşe Alım Süreci", İnternet Adresi: <https://slideplayer.biz.tr/slide/2344074/> (Erişim Tarihi: 28.06.2021)*

**Çalışan Bulma Evresi:** Örgütler, gereksinimleri olan kişilere farklı metotlarla ulaşır. Bu metotlar dış ve iç kaynak olarak 2 başlıkta toplanmaktadır (AVESİS, 2019). Dış kaynaklar, firma haricinden gereken yetkinliğe sahip kişilerin tedarik edilmesi, iç kaynaklarsa firma içerisindeki çalışanların atanması ya da naklidir.

**İç Kaynaklardan Çalışan Temini:** Örgüt içinde uygun bir konuma, kurumda görevli bir kişinin yerleştirilmesi alan yazında "iç transfer" ve "terfi/yükselme" biçiminde ifade edilmektedir. Genel olarak, orta ve üst kademelerde firma içinde gereken özelliklere sahip çalışanların alınması terfi ya da yükselme şeklinde isimlendirilir (Bayo-Moriones ve Ortin-Angel, 2006: 452). İç transfere (yatay geçişler) firmada departmanlar ya da birimler arasında çalışanın boş ve uygun pozisyona atanmasıdır (Erarslan vd., 2013: 3). İç kaynaktan çalışanın temin edilmesinin örgütlere sunduğu bir avantaj, çalışanın halihazırdaki işleyişi bilmesi ve yapının bir parçası olmasıdır. Bundan dolayı, uyumsuzluk riski minimuma indirilmiş, gereken oryantasyon eğitimleri için vakit sarf edilmemiş olacaktır (DeVaro ve Morita, 2013: 229).

İç kaynaktan çalışan sağlanması için kabiliyet havuzunun da yeterli büyüklükte olması lazımdır. Belli bir konuma terfi ettirilecek olan çalışanın kendi konumunu süratli ve kolay bir biçimde doldurulamaması strateji hatası olacaktır (Chan, 1996: 556).

**Dış Kaynaklardan Çalışan Temini:** Firmalar uygun boş konumlara içeriden bir kişiyi atamadıkları durumlarda dış kaynakları kullanacaktır. Çağımızda sık sık kullanılan bu yöntem, geçici çalışan sağlanması ve çalışan taşeronluğu gibi konularda önemli olmuştur (Erarslan vd., 2013: 12). Firmalar, farklı metotlarla dış kaynaklardaki kişilere ulaşmaktadır. Bu metotlardan belli başlısı; “iş ilanları, doğrudan gelen başvurular, işletme çalışanlarının çevresi ve referansları, özel istihdam büroları, eğitim kuruluşları, internet (kariyer siteleri), başka firmadan çalışan kiralama vb.” gibi yöntemlerdir.

**Çalışan Kişilerin Seçme Aşaması:** Çalışan seçim, işe alma sürecinin, hangi aday ya da adayların pozisyonlar atanması gerektiğine karar verilmesi ile alakalı bir süreçtir. Bu süreçler şu şekildedir (Armstrong, 2014: 226–30):

- İhtiyaçları belirleme: İhtiyaçlar, rol (pozisyon) profilleri ve kişilerin özellikleri biçiminde ifade edilmektedir. Bunlar, şirketin web sayfasında bulunur. İhtiyaçlar, insan kaynakları politikaları etrafında ve insan kaynakları planlamasına dayalı olarak tespit edilmektedir (Bingöl, 1998: 208).
- Adayları cezbetmek: Adayları şirkete çekebilmek üzere birkaç işlem uygulanır. Birincisi, çalışana bir değer sunmak ve işveren markasını geliştirmek üzere, işe alımın kuvvetli ve zayıf taraflarını analiz etmektir. Diğeri, ne tip bir adaya gereksinim hissedildiğini tespit etmektir. En son aşama, potansiyel kaynakların tespitidir (Armstrong, 2014: 228). Alan yazında, iş arayanların nitelikleri, işle organizasyonun nitelikleri ve uyum algısı dahil olmak üzere, kişileri cezbetmeyi sağlayan pek çok yöntem vardır. İş arayanların nitelikleri, potansiyel başvurucuların değerlerini, gereksinimlerini, ilgi sahalarını ve şahsiyet özelliklerini; iş ve kurum özellikleriyse, başvurucuların maaş, toplumsal haklar, iş saatleri vb. hususları; şirket imajı da büyüklük, iş ortamı vb. kurumsal etkenleri kapsamaktadır (Açıköz, 2019: 5).
- Eleme işlemleri: Kurumlar, başvuruculardan gelen bilgiler çerçevesinde, mülakatı katılacak adaylar için bir kısa liste oluşturmaktadır. Şirket danışmanlık şirketlerini kullanarak işe alım gerçekleştiriyor ise bu şirketler, bir kısa liste oluşturup şirkete sunar. Şirket, bilgilerini istenilen özelliklerindeki kilit kriterlerle karşılaştırır ve eleme böyle yapılır. Eleme işleminin etkili olabilmesi için, gerçekleştirilen testlerin konuma uygun adaylar için ihtiyaçları tespit

edilmesi ve uygun olmayanların geri çevrilmesi gerekir. Yani, insan kaynakları birimlerine önemli maliyet tasarrufu temin etmeye sürecin ileriki evrelerine kalan adayların şansı arttırılmalıdır (Bateson vd., 2014: 315).

- Mülakat: En bilinen tercih metodudur. Gaye, işi ne kadar iyi yapacaklarına ilişkin bir öngöründe bulunulmasını temin edecek adaylara ilişkin bilgilere ulaşmak ve bu sayede bir tercih yapmaktır.
- Test Etme: Seçime yönelik testler, kabiliyet, zeka, bireysel özellikler için geçerli ve güvenilir veriler sağlamak üzere kullanılır. İşe alımda dikkate alınacak parametre sayısı çok değildir. Tipik olarak mülakatlarda farklı testlere başvurulur. Bunlardan ruhsal testler ve kişilik testleri uygulanır ve konvansiyonel olarak tüm adaylara bu testler uygulanır (Visa vd., 2015: 654).
- Kaynakların elde edilmesi: Kaynaklar, kurumların internet sayfalarıyla, kariyer portallarıyla, LinkedIN vb. sosyal medya vasıtalarında, gazete ilanlarıyla, reklamlarla, danışmanlık şirketleriyle ya da kariyer günleri etkinlikleriyle elde edilir (Visa vd., 2015: 654).
- Referans Kontrolü: Referansların ana gayesi, bireye ilişkin güvenilir bilgiler elde etmektir. Daha önceki işin özelliğini, çalışma müddetini, işten ayrılma sebebini, ücreti ve devam kayıtlarını görmek için referanslar kontrol edilir. Böylece, kabiliyet ve deneyimler çerçevesindeki bilgileri çarpıtan veya doğru olmayan bilgiler veren adaylar elenir. Bu çalışma, “telefon, e-mail, mektup, görüşme” metodlarıyla yapılabilir (Bingöl, 1998: 266).
- Seçim aşaması: Yukarıdaki aşamalarda, incelenen adaylardan en uygun olanları tercih edilmektedir. Bu karar, stratejik roller dışında birim yöneticisiyle insan kaynakları yöneticisine verilmektedir. Kurum büyük ise, istenen özellikler kritik ise uygulamaya konan model daha şekli ve prosedürlere dayalı olabilmektedir ve karar genel olarak tepe yönetimce verilmektedir. Tercih edilecek kişi konusunda karar verilmesinden sonra, neticenin adaylara bildirilmesi lazımdır (Uyargil vd., 2009: 152).
- İş konusunda teklif: Tercih prosedüründeki son evre, doyurucu referansların alınmasının ardından iş teklifi yapmaktır. Tercih edilen kişilere kararın neticesi iş teklifi şeklinde sunulur. Süreçte yedek adaylar da belirlenmelidir, teklifi asıl

adayın kabul etmemesi durumunda, yedek aday işe alınır. İşe alınmayan adaylara da olumsuz bildirim yapılmalıdır (Uyargil vd., 2009: 152).

- İzleme: İşe alımdan sonra, çalışana izleme önem arz etmektedir. Erken aşamalarda, problemleri belirleyerek müdahale etmek için izleme işlemlerinin yapılması lazımdır. Kişiyle iş arasındaki uyumsuzluklar, yeterli olmayan özellikler, aday havuzunun yetersiz oluşu, ilandaki yetersizlik, uygulanan mülakat teknikleri, uygun olmayan testler ya da seçimle ilgili önyargılardır. Bu tip durumları engelleyebilmek için de işe alım sürecinde, havuzdaki bütün adayların değerlendirilmesine, reklamların ve ilanların adayları cezbedecek özellikte olmasına, istenen niteliklerin realist olmasına, sunulan ücretin pazar koşullarına uygun olmasına dikkat edilmelidir (Armstrong, 2014: 242).

Seçimin gayesi, adayların bu konular için ne kadar uygun olduklarını ve başarı gösterebileceklerini belirlemektir. Söz konusu süreç, başvuru, yetkinlikleri, tecrübeleri, özellikleri, eğitim seviyeleri, adaylar arasında tercih yapabilmek üzere değerlendirmeleri de içermektedir. Seçim metotlarının, klasik üçlüsü şudur: “Başvuru formlarından, mülakatlardan ve referanslar” Fakat testlerle değerlendirme merkezleri de sürece ilave edilmelidir (Armstrong, 2014: 236).

## BÖLÜM 2: İSTANBUL'DA ULAŞIM VE TOPLU TAŞIMA SİSTEMLERİ

İçinde bulunduğumuz çağ ile beraber gelişen ekonomik, sosyal ve siyasal düzen, kültürel gelişmeler ve en önemlisi de teknolojik değişikliklerin sonunda kendini geliştiren kent içi ulaşımda oldukça kompleks ve karmaşık bir hal almıştır. Sürdürülebilir bir kent içi ulaşımın planlanabilmesi için bireylerin öncelikleri ve tercihleri tespit edilmeli sonrasında ise ekonomik ve kültürel öncelikler göz önünde tutulmalıdır. Tüm bunların yanı sıra ülkelerin kendine has özellikleri de mutlaka göz önünde tutulmalıdır. Öte yandan kent içi ulaştırma sistemleri meydana getirirken çevre kirliliği, enerji tüketimi ve arazi kullanımı da dikkate alınmalıdır. Özellikle yoğun göçlerle hızlı bir şekilde nüfus artışı gösteren İstanbul'un çok ciddi bir ulaşım sorunuyla karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Tüm önlemlere karşın kısa zaman içinde sorunlar kendini tekrar etmektedir. Mevcut durumda İstanbul'da yaşanan ulaşım sorunu ile alakalı sayısız neden ortaya koymak mümkündür ancak bunlardan bazıları İstanbul ulaşımının kemikleşmiş sorunu haline gelmiştir (Saatçioğlu ve Yaşarlar, 2012).

İnsanlık tarihinin başında taşıma adına ortaya koyulan ilk eylem, yaya olarak diğer insanların sırt veya aparatlarla taşınmasıydı. Başlayan taşıma işlevi ilk olarak yaya olarak gerçekleşmiştir. Tekerleğin icadıyla birlikte çeşitli araçlar geliştirilmiş ve bu alanda gelişmelere hız kazandırılmıştır. Buhar gücünün keşfedilmesiyle ulaşım modlarının hızı konusunda büyük ilerleme sağlanmıştır. 1819 yılında ilk buharlı gemi Atlantik Okyanusu'nu aşmıştır (Özdemir, 2018: 118-119). 1825 yılında ilk buharlı tren İngiltere'de kullanılmaya başlanmıştır. İlk metro treni 1863 yılında Londra'da test edilmiş ve yolcu taşımacılığı 1867 yılında New York Demiryolunda faaliyete başlamıştır. 1879 yılında Siemens Berlin'de elektrikli lokomotifin icadını gerçekleştirmiş, şehirlerdeki toplu taşıma için yeni standartlar belirlemiştir. B. Daimler, 1885 yılında yakıt motorunu icat etmiş ve 1888 yılında ilk araba Amerika Birleşik Devletleri'nde üretimi gerçekleştirmiştir. 1896 yılında dizel motorların ortaya çıkmasıyla, yerel toplu taşıma bir yandan otobüsler, diğer yandan elektrikli tramvaylar ve yer altı trenleri ile hizmet vermeye başlamıştır. 1897 yılında elektrikli trenler yer altına indiğinde yer altı çağı başlamıştır. 1908 yılında ilk uçak faaliyet göstermeye ve toplu taşıma 1928 yılında başlamıştır (Abbasgil, 1994:7,8).

İstanbul Bölge Planı'nın tarihsel değerlendirmesinde (2010-2013) İstanbul'un kentsel ulaşım altyapısının tarihsel gelişimi, şehrin mekânsal gelişimi ve şehir içindeki kentsel işlevlerin dağılımı ile çok yakından bağlantılıdır. 19. yüzyılın başlarına kadar Haliç ve Pera çevresindeki tarihi Yarımada ile sınırlı kalan İstanbul ve ayrıca Boğaz'daki küçük ve dışlanmış yerleşim yerleri genellikle yaya olarak yapılıyordu ve bu bölgeler arasında ulaşım tekne ile sağlanıyordu. 1851 yılında Hayriye Cemiyeti'nin kurulmasıyla birlikte şehre toplu taşımanın başlangıcı sayılabilecek feribot seferleri başlatıldı (Karakoç, t.y.: 1). Feribot taşımacılığı ile genellikle tarihi yarımada ve Pera ile sınırlı olan İstanbul'un yerleşim yeri, Boğaz ve Anadolu yakasında büyümüştür. 19. yüzyılın ikinci yarısında gelişmeye başlayan tramvay ağı ve banliyö hatları süreci daha da hızlandırdı (Evren, 2001: 19-20). 20. yüzyılın ilk yarısında başlatılan otobüs ve minibüs taşımacılığı, denizyolu ve banliyö taşımacılığının yanı sıra, daha önce Marmara kıyılarını ve Boğaz'ın iki yakasındaki yerleşimleri genişletmiş, iç bölgelere doğru hareket etmiş ve önem kazanmıştır (Ayataç, 2015).

1950 yılından itibaren kırsal alanlardan göçün hızla artması sonucunda İstanbul, gecekondu bölgelerinin hakim olduğu plansız ve hızlı genişleme dönemine girmiştir. 1970'lerden bu yana hızla büyüyen otomobil endüstrisinin ortaya çıkışı ve otomobil sahipliğinin derecesi bu süreçte en önemli etkenlerden biri olmuştur. Mevcut tramvay hatlarının uzatılması ve tramvay taşımacılığının devre dışı bırakılmasıyla 1960'lı yıllarda karayolunun ağır taşıma dönemi başlamıştır. 1973 yılında hizmete alınan Boğaz Köprüsü ve 1988 yılında hizmete giren Fatih Sultan Mehmet Köprüsü ve TEM Otoyolu, İstanbul Karayolu'nun ulaşım ve şehir açısından ağırlığını artırmış, hızlı yayılma hızlanmasını sağlamıştır. İstanbul'da günlük taşınan yolcu sayısının ulaşım türüne göre dağılımına bakarsak, karayolu ulaşım sistemi, 10 milyondan fazla yolcu ve toplam nüfusun% 88,32'si ile şehir içi ulaşımında ana ulaşım sistemidir. (Özalp ve Öcalır, 2008: 76).

İstanbul, Avrupa'da yaklaşık 15 milyonluk nüfusu ile dünyanın en kalabalık şehirlerinden biridir. İstanbul, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı tarafından yapılan 2008 bölgesel anketine göre şu özelliklere sahiptir (OECD, 2008):

- Şehrin nüfusu 1950'den beri %1.000'den fazla arttı. Bu büyüme oranı, en az bir milyon nüfusa sahip 78 şehir arasında OECD ülkelerinde en yüksek seviyededir.

- İstanbul'daki net göç seviyesi düşüyor: 1990'da %10,76'dan 2008'de %0,02'ye. Ayrıca şehrin yakın tarihinde ilk kez 2016 yılında net göç seviyesi -% 0,04 oldu, böylece İstanbul ilk kez göç etmeyen bir şehir haline geldi.
- İstanbul, Avrupa'nın en yüksek nüfus yoğunluğuna sahip şehridir. Öyleyse: Bu oran merkez bölgelerde kilometrekare başına 20.116 kişi olmasına rağmen bazı bölgelerde 68. 602 kişiye yükseliyor.
- İstanbul, Türkiye'nin GSYİH'sinin %27'sini, sanayi üretiminin %38'ini, hizmet sektörü üretiminin %50'sinden fazlasını ve vergi gelirinin %40'ını oluşturmaktadır.
- İstanbul'da kişi başına milli gelir, ülke ortalamasının en az %70 üzerindedir.
- Hizmet sektörü (sağlık, eğitim, yeme-içme, temizlik, turizm vb.) İstanbul ekonomisinin yaklaşık üçte ikisini oluştururken, toplam işgücünün %60'ını istihdam etmektedir.
- Diğer OECD ülkelerinin şehirlerinde bulunmayan nispeten büyük bir imalat sektörüne sahip olan İstanbul'da, imalat sektörü büyük ölçüde tekstil veya şirket zincirleri gibi düşük kaliteli teknolojileri gerektiren emek yoğun iş sektörlerinden oluşmaktadır. Toplam kentsel istihdamın %37'si, toplam GSYH'nin % 26'sı ve toplam ihracatın% 80'i bu sektörden geliyor.

Bu istatistikler dikkate alındığında, İstanbul'un sadece ülkenin en kalabalık şehri değil, aynı zamanda çeşitli ekonomik, tarihi, sosyo-kültürel açılardan ülkenin en güçlü şehri olduğu söylenebilir. İstanbul'da 1980 yılında nüfus 4,7 milyon iken 2000'de 10 milyona, 2016'da 14,8 milyona yükselmiştir. (TURKSAT, 2016a). Büyük göç akımlarının bir sonucu olarak şehrin demografik yapısı çok değişmiş ve bu plansız değişimler ve bunun sonucunda ortaya çıkan plansız kentleşme sonucunda eğitim, sağlık, yoksulluk, barınma, ulaşım gibi farklı boyutları olan karmaşık sorunlar şehirde ortaya çıkmaya başlamıştır (TURKSAT, 2016b). Aynı dönemdeki araç sayısı istatistiklerine bakarsak, 1980'de İstanbul'da sadece 200. 000 araç varken 2000'de bu rakamın sadece 1. 25 milyona, 2015'te 3. 6 milyona ulaştığı görülmektedir (Gerçek, 2008). Bu bir başka deyişle şu anlama gelmektedir: 1980-2015 döneminde İstanbul'daki araç sayısındaki artış, nüfus artışından 6-7 kat daha hızlı olmuştur. Bu durum şehirdeki araç sahiplik oranlarına şu şekilde yansımaktadır: 1980 yılında İstanbul'da 1000 kişi

başına 42 araba düşerken, bu oran 2000 yılında 113 araca, 2015 yılında 177 araca yükselmiştir. İstanbul, 2020 yılının Temmuz ayı itibari ile toplam 4 milyon 270 bin 702 ile Türkiye’de en fazla aracın bulunduğu kent durumuna gelmiştir.

Nüfusu 17 milyonu aşması beklenen İstanbul'da 2023 yılına kadar 1.000 kişi başına düşen otomobil sayısı 252'ye ulaşacak. (IMM, 2011). İstanbul'da karayolu taşımacılığı; Otoyolda, özel araç, otobüs, metro, minibüs, taksi ve taksi minibüslerinin yanı sıra ağırlıklı olarak işyerlerine ve okullara ücretsiz ulaşım için kullanılan üç farklı şirket (İETT, ÖHO, Otobüs A. Ş.) bulunmaktadır. Raylı sistemde metro, hafif raylı sistem ve tramvay kullanılsa da az yolcu taşıyan teleferikler de gruba dahil olabilir. Son olarak, IDO'lar, şehir hatları ve çeşitli özel tekneler ve motorlar denize hizmet etmektedir. Şekil 2'de İstanbul'daki bu tür yolcu taşımacılığının kullanım oranlarının yıllar içinde değiştiği görülmektedir. Son 20 yılda otomobil ve hizmet kullanımı artmış olsa da, otobüs ve minibüs kullanımında düşüş yaşanmıştır. Raylı sistemlerde sağlanan ilerlemeler, daha düşük düzeyde de olsa, genel olarak payını artırmıştır. Ancak deniz hattının bir kısmının alt tarafta olduğu görülmektedir. 2007 yılında deniz altı Metrobüs ise; Otobüs ve minibüs ücretlerinin düşmesinin sebeplerinden biri de bu olsa da, İstanbul toplu taşımacılığının en önemli parçalarından biri haline geldi.



Şekil 2: İstanbul'da 2019 Yılı Raylı Sistem Planlamaları

*Kaynak: <https://rayhaberleri.wordpress.com/2019/11/03/istanbul-metro-haritasi-2/>, Erişim Tarihi: 23.03.2021.*

Bu, yol güvenliğini tehlikeye atan yankılara yol açsa da, İstanbul'daki tüm insanları konfor, güvenlik ve doğruluk gibi parametrelerden sürekli olarak ödün vermeye zorlamaktadır. Toplu taşıma; Her türlü taşımacılığa öncülük etmek ve bu anlamda daha entegre, kullanışlı, doğru ve güvenilir hizmetler sunmak, kısa vadede önemli bir kazanç sağlamamıza sebep olacaktır. Bu yılın genel verilerine bakılacak olur ise; Genel Müdürlük Şehir Hatlarına göre şehir deniz yollarının sadece %10 oranında kullanıldığı görülmektedir. Bu oranın %50 seviyelerine kadar kullanımı, yaklaşık 1.000.000 yolcunun deniz geçidine çekildiği anlamına gelmektedir. Ortalama; İstanbul'da bir arabanın 1-2 yolcu taşıdığı düşünülünce 500.000-600.000 araç trafikten azaltılmış olmaktadır. Marmaray projesinin hayata geçirilmesi ile İstanbul'un doğusu-batısı arası ulaşım kolay, geçici, güvenli ve ucuz olmaktadır. Marmaray, İstanbul'un trafik sıkışıklığına etkisi, şehirlerarası yolcu taşımacılığindeki yeri ve bölgesel ve uluslararası taşımacılıktaki işlevi açısından önemli bir proje olmuştur. Şehrin doğu-batı ekseninden şehrin güneyine önemli bir ulaşım fonksiyonu gerçekleştiren Marmaray, ayrıca Boğaz hattı ve çevresi faz tamamlama ve entegre hatlar sağlayarak tam kapasite çalışmaktadır. Bu Avrupa ve Anadolu'da Pendik'ten Bakırköy'e kadar Marmara sahili ve Boğaz kıyısındaki 1. Boğaz Köprüsü boyunca özetlenebilmektedir (Kızıldaş, 2014b).

Aşağıdaki tabloda belirtildiği üzere, İstanbul'da toplu taşıma ile 2019 itibariyle günlük yaklaşık 15 milyon yolculuk yapılmaktadır. Bu yolculukların %18,6'sı raylı hatlar ile, %77'i karayolu ile ve %4,3'ü ise deniz yolu ile yapılmaktadır. Raylı hatlar, metrobüs ve denizyolu taşımacılığı, araç trafiğine takılmaması sebebiyle, araçlara nazaran daha konforlu, süratli ve yolculuk süresi öngörülebilir olmasından dolayı tercih sebebi olabilmektedir. Bu üç türün toplam içerisindeki payı ise yaklaşık olarak %18,6 nispetinde ve görece düşüktür.

**Tablo 3**  
**2019 yılı İstanbul Taşıma İstatistikleri**

<b>2019</b>	<b>Günlük Yolcu Sayıları</b>	<b>Payı (%)</b>
<b>Raylı Sistem</b>	<b>2.822.291</b>	<b>18,6</b>
Metro / Hafif Metro	1.654.777	10,9
Tramvay	677.222	4,5
Teleferik / Nostaljik Tramvay / Tünel / Füniküler	59.674	0,4
TCDD (Marmaray)	430.618	2,8
<b>Karayolu</b>	<b>11.682.191</b>	<b>77,1</b>
İETT Otobüs / Metrobüs	2.059.151	13,4
Özel Halk Otobüsü	1.607.036	10,6
Otobüs A. Ş.	860.801	5,7
Minibüs	2.911.163	19,2
Taksi / Taksi Dolmuş	1.403.949	9,3
Servis	2.867.502	18,9
<b>Denizyolu</b>	<b>644.851</b>	<b>4,3</b>
İDO	163.434	1,1
Şehir Hatları	231.444	1,5
Özel Tekne	249.973	1,7
<b>Toplam</b>	<b>15.149.333</b>	<b>100</b>

*Kaynak: İETT Verileri, İnternet Adresi: <https://iett.istanbul/tr/main/pages/istanbulda-toplu-ulasim/95>*

### **2.1. Kitle Taşımacılığında Midibüs, Minibüs, Dolmuş ve Taksiler**

Ulaşım sorunları ile en büyük şehrimiz olan İstanbul'da, artan nüfusla baş edebilecek kara ulaşım programları aynı hızda yapılamaz, bunun sonucunda otobüs, minibüs, minibüs ve taksiyle ulaşım Ara ulaşım adına doğa İstanbul'daki özel taşımacılık sektörünün büyümesi, bazı özel avantajlarına rağmen ciddi zorluklar yaratmaktadır. Büyük kapasiteli araçların sağladığı toplu taşıma hizmetlerinin eksikliği nedeniyle bu küçük ve orta kapasiteli araçların yolcu trafiğindeki payı yaklaşık %30'dur. Ulaşım sorunu yaşayan en büyük şehrimiz İstanbul'da artan nüfusa rağmen karayolu ulaşımı aynı hızda çalışmamış, orta ulaşım olarak da bilinen, midibüs, minibüs ve taksi taşımacılığı ile sonuçlanmıştır.

#### **2.1.1. Midibüsler /Minibüsler**

Minibüs taşımacılığı 1960'lı yıllardan beri var olan ve hala kabul gören bir toplu taşıma türü olarak bilinmektedir. Midibüsler 24 yolcu kapasiteli ve normal otobüs ve minibüsler arasında seyahat eden araçlardır. Kapasite açısından toplu taşıma

otobüslerinden daha zahmetli ama minibüslerden daha kullanışlıdır. İstanbul'un merkezinden yararlanan şirketler ve okullar bir nimettir (Kahraman, 2010).

Nüfusa paralel olarak minibüs sayısı da hızla artış göstermiş ve günümüzde minibüsler toplu taşıma araçlarında önemli bir yer tutmaktadır. İstanbul merkeze yakın yerleşim yerlerinin nüfusu oldukça fazladır. Nüfusu buraya taşımak için İ.E.T.T. hizmetleri yeterli olmamaktadır (Kahraman 2010: 22). Minibüs taşımacılığına olan talebin hızla artmasıyla birlikte, otobüs taşımacılığı, son birkaç on yılda talep artışını karşılayamaz hale gelmiştir (Ozan ve diğerleri, 2010 ). İstanbul'da 2019 yılı içerisinde minibüsler günde yaklaşık olarak 3 milyon yolcuya hizmet vermiştir (Tekeli, 2009).

### **2.1.2. Dolmuşlar**

Özel araba ile taksi arasında bir araç olarak görülebilen dolmuşlar İstanbul'da ilk olarak 1931 yılında tanıtılmıştır. Özünde dolmuş, II. Dünya Savaşı sırasında meydana gelen araç ve yakıt eksikliği nedeniyle popüler bir sistem haline gelmiştir. Talepte küçük kapasiteli servis dolmuşlarının sayısı katlanarak artmıştır. İlk olarak Eminönü-Taksim hattında çalışmalarına başlayan dolmuşlar, daha sonra Eminönü-Şişli ve Eminönü-Nişantaşı hatlarında çalışmaya başlamışlardır. (Kahraman, 2010: 21-28).

### **2.1.3. Taksiler**

Büyük kapasiteli araçlarda hizmet düzeyi, ulaşım hızı, konfor ve toplu taşıma kapsamı yeterli olmadığından, ekonomik durumu yüksek kişiler taksileri kullanmaktadır. Sonuç olarak, şu anda şehirde yaklaşık 20. 000 taksi bulunmasına rağmen, boş bir taksi bulmak yoğun zamanlarda ve yağmurlu havalarda zor olabilmektedir. İstanbul'da pek çok olumsuz etkiye ve kentsel ulaşım sistemine olumlu katkılara sahip yaklaşık 20. 000 legal ve yaklaşık 2.000 korsan taksi faaliyet göstermektedir. Trafikte yolcuları hedef alan taksiler trafik yoğunluğunu önemli ölçüde etkilemektedir. (Kahraman, 2010: 21-28).

## **2.2. Minibüs-Dolmuş Kullanımı**

Minibüs İstanbul şehrinde minibüs / dolmuş toplu taşıma sağlayıcısıdır. İstanbul şehrinde, Minibüs şirketine ait, 8341 Minibüs / Dolmuş durağı ile 282 Minibüs /

Dolmuş hattı bulunmaktadır. Minibüs / Dolmuş hatları, Kuzey'de Sarıyer Kısırkaya durağından, Güney'de Gebze) Eskihisar Kavşağı durağına kadar olan alanı kapsamaktadır. En batı durağı Büyükçekmece İskele (Büyükçekmece) ve en doğu durağı Terminal (Gebze). İstanbul'un minibüs/dolmuşları bölge olarak kodlanmaktadır. Bu kodlamalar A, B, C şeklinde yapılmıştır. Avrupa yakasına A ve B, Anadolu yakasına C kodlu bölge içerisindedir. (Kahraman, 2010: 20-29).

İstanbul'da 2019 yılı itibariyle minibüs taşımacılığına ait 165 adet hat, 429 adet güzergah ve 6460 adet araç bulunmaktadır. İstanbul'a ait gözlemlenen bu durum bir minibüs hattının pek çok güzergahtan meydana geldiğini gösterir.

Toplam minibüs hatları göz önünde bulundurulduğunda C bölgesi %36'lık bir oranla ilk sırada yer almasına karşın, güzergahların sadece %24'lük bir oranına sahiptir. A bölgesi incelendiğinde; hatların %28'i güzergahların %45'ini içermektedir. A bölgesi güzergah sayısı olarak diğer bölgelerin önüne geçerek 1.sırada yer almıştır. A ve C bölgeleri taşıt sayısı açısından ilk iki sırada yer almaktadır. İstanbul'a göre genelleme yapıldığında minibüslerin %81'i bu bölgelerde faaliyet göstermektedir.

B bölgesi bu sıralamada 3. Sırada yer almaktadır. Güzergah olarak %10'luk bir dilime sahiptir. Silivri bölgesi ise B bölgesi ile aynı oranda güzergaha sahip iken; taşıt sayısı B bölgesinin %25'i kadardır. Bu farklılık sefer sıklıklarının farklılık göstermesinden oluşmaktadır.

Dördüncü sırada Büyükçekmece bölgesi bulunmaktadır. Güzergahların %4'lük oranında sahiptir. Araç sayısı olarak sonuncu sırada Şile bölgesi bulunmaktadır. İstanbul'un minibüs hatlarına ilişkin güzergah uzunluğuna ilişkin dağılımı Şekil 5'te gösterilmiştir.

2019 İETT tarafından yaptırılan mobil anket, minibüslerin kullanımı hakkında bilgi vermektedir; Ankete katılanların yüzde otuz üçü haftada bir gün de olsa minibüs/minibüs kullanıyor. 12.89 tanesi haftada en az beş gün minibüs/minibüs kullandığını bildirmiştir. İstanbul ilinde minibüs ve dolmuş kullanım sıklığı incelendiğinde nüfusun yaklaşık olarak %68'inin bu taşıma şekline faydalanmadığı görülmektedir. %14'lük bir kısım ayda 1-2 kez minibüs ve dolmuş taşımasından yararlanmakta, %6'lık bir kısmın ise 3-4 kere faydalandığı görülmektedir. %2'lik bir

dilim ayda 5-6 kere minibüs ve dolmuş taşımacılığında faydalanırken nüfusun %9'unun daha sık faydalandığı ortaya koyulmaktadır (İETT 2019 Faaliyet Raporu).

**Tablo 4**  
**Yıllara Göre Değişen Şoför ve Araç Sayıları**

YIL	ŞOFÖR SAYISI	ARAÇ SAYISI
2019	4.052	6.460
2020	7.235	6.460
2021	8.403	6.460
2022 (Ocak)	8.793	**5.710

- Kaynak: İBB Toplu Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü (2019-2022 yılları şoför ve araç sayısı)
- Şoför sayıları kümülatif olup o yıl içerisindeki kayıtlı Minibüs alanında çalışan şoför sayılarını ifade etmektedir.
- 750 adet minibüs 2021 Kasım tarihi itibarıyla taksiye dönüşmüştür.

### 2.3. İstanbul Minibüs Hattı Şoförlerinin Sorunları

İnsanlık tarihine bakıldığında ulaşımın çok eski bir eylem olduğu göze çarpmaktadır. Öncelikli olarak eşyaların ve sonra da bireylerin bir yerden bir yere taşınmasıyla birlikte ihtiyaç olarak kendini gösteren taşımacılık eylemi, günümüzde geldiğimiz noktada yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte başlı başına bir sektör halini almıştır. Sosyal ve ekonomik gelişmelerle birlikte tüm ülkeler ve yurttaşlar için de hızlı bir şekilde gelişim göstermekte ve insanların işini oldukça kolaylaştırmaktadır. Ulaşım sektörü ele alındığında özellikle yolcuların taşınmasında ülkemizde en çok tercih edilen yöntemin karayolu taşımacılığı olduğu görülmektedir. Özellikle otobüs ve minibüs taşımacılığı tercih edilen ülkemizde, şoförlerin çalışma koşulları neticesinde ortaya çıkan pek çok sorunundan bahsedilebilir (Öçal ve Korkmaz, 2019: 1).

Ülkeler bazında ulaşım kültürü çeşitlilik gösterse de özellikle Avrupa'da bir 'minibüs' kültürünün olmadığından bahsedilebilir. Avrupa'da bireyler genellikle daha yaygın olan raylı sistemler tercih etmek ile birlikte şahsi araç kullanımına yoğunlaşmış durumdadır. Örneğin Almanya'da en yoğun kullanılan ulaşım yöntemi, ister şehirlerarası olsun ister şehir içi, demiryolları ve raylı sistemler olmaktadır. Alman toplumu hem çalışkan, hem de gezmeyi seven bir toplum olmaktadır. Aynı zamanda ülkede yerli veya yabancı, oldukça yüksek sayıda üniversite öğrencisi de yaşamaktadır. Dolayısıyla ulaşım Alman

toplumunun elzem bir ihtiyacı durumundadır. Almanya’da otobüsle şehirlerarası ulaşımın ya da şehir için toplu taşıma kültürünün birkaç otobüsle hizmet veren küçük turistik firmalar haricinde çok uzun bir geçmişi bulunmamaktadır. Şehir içi seferlerin daha sistemli bir şekilde yapılması ve şehirlerdeki otoparkların da daha kapsamlı bir yapıya kavuşturularak kullanılmaya başlanması henüz 10–15 senelik bir süreçtir. Dolayısıyla bu alanda, demiryollarının kullanımında olduğu gibi oturmuş bir kültürden söz edilmemektedir (Sağdilek, 2019).

Gene bunun gibi İtalya’da da raylı sistemler toplu taşımadan daha ön planda bulunmaktadır. İtalya’da şehir içi ve şehirler arası otobüs hizmetleri birçok şirket tarafından temsil edilmektedir. Hem yerel yolları hem de uzun mesafeli bağlantıları kapsarlar. Otobüs biletleri genellikle raylı sistemlerden daha pahalıdır bu sebeple trenler her zaman daha revaçta bulunmaktadır (Zizu, 2021).

Görüldüğü gibi minibüs kültürü genel olarak Türkiye’ye hatta büyük şehirlere özgü bir ulaşım şeklidir. Minibüs şoförleri genellikle işlerin ne kadar zor olduğundan, stresli olduklarından ve müşterilerle uğraşmaktan şikayetçi olmaktadır. Bunun yanında diğer dolmuş şoförleri ile rekabet etmek onları oldukça yormakta ve fiziksel ve zihinsel anlamda zarar vermektedir.

Koronavirüs (Kovid-19) pandemisiyle birlikte minübüs ve dolmuş şoförleri her geçen gün artarak devam etmektedir. Bu süreçte giderler artmakta, gelirlerde ise ciddi azalmalar meydana gelmiştir. Pandemi ile birlikte İstanbul trafiğinde önemli bir yer tutan minibüslere bazı kısıtlamalar getirildi ve yolcu sayısı azaltıldı. Yolcu sayısını yarıya indirmek minibüslere maddi olarak zarar vermiş ve içinde buldukları zorlukla yardım alamamışlardır. Karşılaşılan sorunlar göz önüne alındığında, sürücüler yetkililerin sorunlarını görmelerini ve destek almalarını talep etmektedir. 25 kilometrelik Kadıköy-Pendik güzergahında çalışan minibüs işçileri, salgın başladığında tedbirler kapsamında 7 yolcuları olduğunu, bunun araçlara mazot parasına bile yetmediğini belirtmektedir. Uzun süredir bu durumda çalıştıklarını söyleyen şoförler, aynı yolcu kısıtlamasının belediye otobüsleri için geçerli olmadığını; uygulama sadece hat minibüslerine uygulandığını belirtmişlerdir. Burada iki standart kullanılmıştır (Evrensel, 2020: 1).

## BÖLÜM 3: YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeliyle, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarıyla ve veri çözümleme teknikleriyle ilgili bilgiler yer almaktadır.

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, İstanbul Bakırköy ilçesinde minibüs şoförlerinin işe alım sürecinde işletilme durumunun incelenmesidir.

Bu amaçtan hareketle, çalışmaya ait hipotez;

**H1:** İstanbul Bakırköy ilçesinde İ.K planlamasını belirleyen birim ile personel ihtiyacının sağlandığı kaynaklar arasında ilişki vardır.

Alt problemleri bağlamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Minibüs şoförü olarak işe ile işletmenin eleman yerleştirmede dikkat ettiği kriterlere ilişkin görüşleri arasında ilişki var mıdır?
2. İstanbul ilindeki minibüs şoförleri seçilirken iş başvurusunda bulunan adayın, önceki işindeki mesleki gelişimini ölçülmesi gerektiğine ilişkin görüşleri farklılık göstermekte midir ?
3. Minibüs şoförlerinin mesleki sorunlarının çözümünde izledikleri yollar nelerdir?
4. Şoförlük mesleğinin koşullarının iyileştirilmesine yönelik İstanbul Bakırköy ilçesi minibüs şoförlerinin önerileri nedir?

### 3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma mevcut durumu tespit etmeyi amaçladığı için, tarama modelindedir. Tarama modeli, geçmişte veya günümüzde var olan bir durumu betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay ya da birey kendi şartları içinde ve olduğu gibi anlatılmaya çalışılır. Onları, hiçbir şekilde değiştirme ya da etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2014).

Bu çalışma nitel araştırma yöntemiyle yürütülmüştür. Bu sayede problemin, kendi ortamında bütünsel bakış açısıyla çok boyutlu bir şekilde ele alınması amaçlanmıştır.

Sandelowski'ye (2004) göre, nitel araştırma yöntemi, bireylerin sosyal dünyayı hangi biçimde anlamlandırıldığını, tecrübe ettiğini, yorumladığını ve bilgiyi üretme süreçlerini nasıl izlediğini ve nasıl ürün ortaya çıkardığını anlamaya dönük strateji ve tutumları kapsamaktadır. Bu yönüyle ele alındığında nitel çalışmalar incelenen konu hakkında detaylı, zengin bilgiler elde edilmesine olanak sağlamaktadır.

Nitel araştırma, yapılandırılmamış görüşmeler, gözlemler, dokümanlar ile benzeri kaynaklardan elde edilen verinin çözümlenerek, incelenen olay ve olguların içerisinde geçtiği doğal ortamlarda, bütüncül ve gerçekçi bir biçimde ortaya çıkarılmasına dönük bir sürecin takip edildiği bir çalışmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Olgu bilim araştırmalarında temel veri toplama aracı görüşme yöntemidir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2009). Görüşme tekniği uygulanarak gerçekleştirilen araştırmalarda çoğu zaman küçük örneklem grupları üzerinde çalışmalar yürütülmektedir (Silverman, 2001).

Çalışmada nitel araştırma yönteminden yararlanılarak elde edilen veri kullanılarak, İstanbul ilindeki minibüs ve dolmuş şoförlerinin, mesleğin günümüzdeki koşullarına ilişkin görüşleri incelenmiştir.

### **3.3. Çalışma Evreni ve Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma evreni, İstanbul ilindeki çeşitli toplu taşıma güzergahlarında hizmet veren minibüs ve dolmuş şoförlerinden oluşmaktadır. Çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ve araştırma problemiyle ilgili evrendeki birçok durumdan tipik bir tanesinin örneklenmesidir. Basit tesadüfi örnekleme tekniği kullanılarak belirlenmiştir. Amaçsal örnekleme yönteminde, araştırmacı kimlerin çalışma grubuna dahil edileceği konusunda kendisi değerlendirme yapmakta ve araştırmanın amacına en uygun, araştırma konusuna ilişkin zengin tecrübeye ve bilgiye sahip olduğunu öngördüğü/düşündüğü katılımcıları tespit etmektedir (Balcı, 2007).

Çalışma grubu, İstanbul ilindeki çeşitli güzergahlarda minibüs ve dolmuş şoförlüğü yapan ve çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 6 şoförden oluşmaktadır. Çalışma grubunda yer alan katılımcılara ait herhangi bir kişisel bilgi toplanmamıştır. Katılımcı şoförlerin alfabetik sıralaması şöyledir: şoför X, Y, Z, A, B ve C.

Katılımcılara ait yaş, mesleki deneyim süresi, görev yaptığı güzergah ile kullandığı aracın türüne ait bilgiler Tablo 3'te verilmiştir:

**Tablo 5**  
**Katılımcı Şoförlere Ait Demografik Özellikler**

<b>Katılımcı Kodu</b>	<b>Yaş</b>	<b>Mesleki Deneyim Süresi</b>	<b>Çalıştığı Güzergâh</b>	<b>Kullandığı Araç Tipi</b>
X	54	25	Bakırköy-Güneşli	Karsan-Jest
Y	60	30	Bakırköy-Bağcılar	Karsan-Jest
Z	43	15	Bakırköy-Bahçelievler	Karsan-Jest
A	52	30	Bakırköy-Bahçelievler	Karsan-Jest
B. Akyürek	55	32	Bakırköy-Güneşli	Karsan-Jest
C	51	28	Bakırköy-Bahçelievler	Karsan-Jest

Tablo 3. incelendiğinde katılımcı şoförlerin en gencinin 43, en deneyimlisinin ise 60 yaşında olduğu görülmektedir. Mesleki deneyim süreleri 15 ile 32 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların tamamı Bakırköy ilçesi Bahçelievler ve Güneşli semtlerindeki güzergahlarda hizmet verirken, Karsan-Jest tipi araç kullanmaktadırlar.

### **3.4. Verilerin Toplanması ve Görüşme Formu**

Çalışmada araştırmacı tarafından on bir soruluk ve sonda sorular içeren bir görüşme formu geliştirilmiştir. Anılan form aracılığıyla çalışma grubundaki minibüs ve dolmuş şoförleriyle görüşmeler yapılmıştır.

Görüşme formu yarı yapılandırılmış sorulardan oluşmaktadır. Görüşme formu gruplanmamış 17 soru içermektedir.

Görüşme formu iki aşamada geliştirilmiştir. İlk aşamada öncelikle ilgili alan yazın detaylı bir biçimde incelenmiş, alan uzmanlarıyla görüşmeler yapılmış ve oluşan deneyimle görüşme madde havuzu oluşturulmuştur. İkinci aşamada madde havuzunda yer alan maddeler alan uzmanı dört öğretim üyesi ile ölçme ve değerlendirme alan uzmanı iki öğretim üyesinin görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan gelen dönütlere göre taslak form oluşturulmuştur. Taslak formu dil bilim uzmanlarının incelemesine sunulmuş, onlardan gelen geribildirimler ışığında soru kökleri üzerinde düzenlemeler yapılmış ve görüşme formuna son biçimi verilmiştir.

Görüşmelerde katılımcılara sorulan sorular şöyledir:

1. İstanbul ilinde minibüs şoförü olmak için hangi şartlar aranmaktadır?
2. Siz bu şartları ne kadar taşıdığınızı düşünüyorsunuz?
3. Minibüs şoförü olabilmek için hangi aşamalardan geçtiniz?
4. Minibüs şoförü olmaya ne zaman karar verdiniz?
5. Bu mesleğe dahil olabilmek için ne gibi aşamalardan geçtiniz?
6. Minibüs şoförü olmak sizin için hangi anlamlara gelmektedir?
7. Minibüs şoförü olmanın sizin açınızdan artıları ve eksileri nelerdir?
8. Deneyimlerinize dayalı olarak, sizce mesleğin kolay ve zor tarafları nedir?
9. Yolcularla sorun yaşıyor musunuz? Sorun yaşadığınızda bu sorunları nasıl çözüyorsunuz?
10. Müşteri ilişkilerini pekiştirmek adına kendinizin uyguladığı bir yöntem var mı?
11. Sorunlarınıza çözüm bulmak için hangi yolları uyguluyorsunuz?
12. Minibüs hatları ve ulaşım sistemiyle ilgili olarak ne düşünüyorsunuz?
13. Yol güzergahları, trafik, müşteri şikayetleriniz sonuca hemen ulaşıyor mu? Minibüs şoförü olarak istekleriniz nelerdir?
14. Sistemle ilgili sorunlar yaşadığınızda nasıl çözüm buluyorsunuz?
15. Size göre minibüs şoförlüğünün şartlarının iyileştirilmesi ve şoförlüğün arzulanabilir bir meslek olması için neler yapılabilir?
16. Siz bir yetkili olsaydınız, minibüs şoförü istihdam edilirken ilk olarak hangi konulara odaklanırdınız?
17. Siz bir yetkili olsaydınız, minibüs şoförlüğünün şartlarının iyileştirilmesi için hangi konulara öncelik verirdiniz?

Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılara çalışmanın konusu hakkında bilgi verilerek yapılacak olan mülakatta notlar tutulacağı, kimliklerinin, yer ve kişi isimlerine ilişkin herhangi bir bilgi toplanmayacağı bilgisi verilmiştir.

Araştırmada bilimsel anlayış ve araştırmanın doğası gereği katılımcılarla mülakat bireysel olarak yapılmıştır. Mülakatların ses dökümü yapılırken katılımcıların ağzından çıkan tüm kelimeler (cümle düşüklüğü dahil) değişikliğe uğramadan yazılmıştır.

Görüşmelerde katılımcıların görüşlerini rahat bir biçimde ifade edebilmeleri amacıyla güven ortamı oluşturulmuştur. Görüşme süresince katılımcılara herhangi bir müdahalede bulunulmamış, görüşlerini aktarabilecekleri yeterli süre dikkate alınmış, katılımcılardan gelen geribildirimler doğrultusunda görüşmeler sürdürülmüş ve istedikleri zaman sonlandırılmıştır. Gerek görüşmeler gerekse araştırma bütünü içerisinde bilimsel etik kurallarına azami ölçüde dikkat edilmiştir.

Çalışma kapsamında 6 minibüs ve dolmuş şoförü ile görüşülmüştür. Görüşmeler 20 Aralık 2020 ile 10 Ocak 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Çalışmada yararlanılan tek veri kaynağı örneklem grubundaki katılımcılarla yapılan görüşmelerdir. Yapılan görüşmelerden elde edilen veri, bilgisayar ortamında dökümleri alınarak yazıya geçirilmiştir. Görüşme dökümlerinin ham hali üzerinde herhangi bir işlem yapılmamış ve yazım hataları dışındaki ifadeler olduğu gibi bırakılmıştır.

Elde edilen veri, tümden gelim içerik analiziyle çözümlenmiştir. Verinin çözümlenmesinde çalışma grubu kısmında verilen kodlar kullanılmıştır. Verinin çözümlenmesinde mümkün olduğunca sayısallaştırmadan kaçınarak görüşme dökümleri gruplanmış, çalışmanın on bir ana teması oluşturulmuştur.

Araştırmada belirlenen ana temalara dayalı olarak görüşme dökümleri detaylı bir biçimde incelenmiş, incelemeler sonucunda öncelikle ikincil ve birincil kodlar oluşturulmuştur. Görüşme dökümlerinin çözümlenmesinde devamında konu ve bağlam uyumu gözetilerek kodlar birleştirilerek araştırmanın kategorileri oluşturulmuştur. Yanı sıra kayıt altına alınan görüşme dökümleri üzerinde çeşitli tekniklerle çözümlenmeler yapılmıştır.

## BÖLÜM 4: BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, alan yazın taramasından elde edilen bulgular ile araştırmaya katılan minibüs ve dolmuş şoförlerinden görüşme yoluyla elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmektedir. Araştırma bulguları, betimsel bulgular ile onu takip edecek biçimde araştırmanın dört alt problemine göre sırayla sunulmuştur.

### 4.1. Betimsel Bulgular

Bu kısımda, ilgili alan yazın taramasında elde edilen bulgular ile yapılan görüşmelerde öne çıkan konulara ve kavramlara, çalışmanın tema, kategori ve kodları ile katılımcıların görüşleri arasındaki benzerlik düzeylerine yer verilmiştir.

Alan yazın taramasında İstanbul ilinde kayıtlı minibüs şoförü olabilmek için kimi koşulların belirlendiği görülmüştür. Çalışmada minibüs şoförü olabilmek için gerekli koşullar ile katılımcıların öne çıkardıkları konulara ilişkin özet bilgiler şöyledir;

#### *Sürücüye dair bilgiler:*

- Eskiden minibüs şoförleri tek tip giyimi tercih ederlerdi ancak daha sonra serbest giyime karar verildi.
- Herhangi bir şikayet olduğunda yolcu veya minibüs şoförü tarafından 153'e bildirilir. Yapılan incelemeler sonrası gerekli görülürse yargıya intikal edilir.
- Belediye minibüs şoförü olarak hükümlülere de gerekli görüp onay verirse çalışabilirler.
- Her şoförün günlük 120 TL yevmiyesi vardır. Aynı zamanda yemek parası da ayrıca karşılanmaktadır.
- Şoförlerin izinleri araç sahipleri tarafından belirlenir.
- Rekabet her minibüste vardır. Çünkü şoförler yevmiye dışında akaryakıt ve mal sahibinin parasını da günlük olarak çıkarmak zorundadır.
- Bu mesleğin en güzel yanı şoförlere göre yarım gün çalışmak ve serbest giyinmek. Aynı zamanda nakit ve iş bitimi paralarını günlük olarak alabilmek.
- Aylık olarak sigorta paralarının araç sahibi tarafından ödenmesi de onlar için güvenlidir.

- İstanbul Minibüsçüler Odası başkanı Kazım Bilge ise İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve minibüsçülerin arasındaki iletişimi iyileştirmek ve sorunları çözmek için köprü görevini üstlendiklerini söylemektedir.
- Dernek resmi yazışmalarla hat sahibinin isteklerini, şikayetlerini belediyeye aktarır. Gerekli görülürse İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından bazı güzergahlar şoförün isteğiyle değişebilir.
- Şoför kartı tek bir minibüse kayıtlı olarak verilir. Eğer kayıtlı olmaz ve yolda trafik polisleri tarafından denetlenirken kaydı görmezse minibüs 6 ay bağlanır ve para cezası uygulanır.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi, çevrimiçi ortamda alınan başvuru kayıtlarını takiben, şoför kartı alacak minibüs ve dolmuş şoförlerine düzenli aralıklarla eğitimler vermektedir.
- İstanbul'da minibüs şoförü olabilmek için adaylar en az 5 yıllık B sınıfı sürücü ehliyetine sahip olmak zorundadır. Bu sayede yaş aralığı en az 23 olup, en fazla 65 yaş olarak sınıflandırılmıştır.
- Bu yaş ve gerekli belgelere sahip olanlar İstanbul Büyükşehir Belediyesine başvurur. Şoför kartı alınması gerekir.
- Şoför kartı için sağlık raporu, sabıka kaydı zorunludur.
- Böylece aday işe girince sigortası başlamış olacaktır.
- İşten çıkmak isterse SGK 'dan çıkışı yapılır.

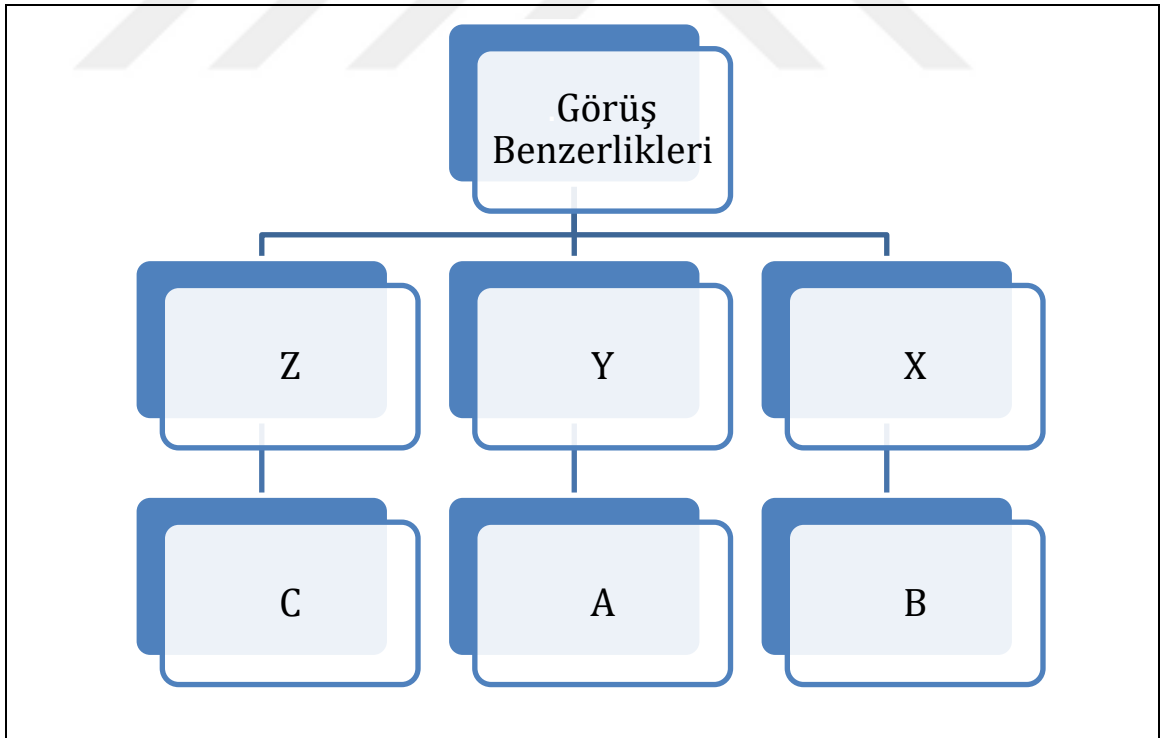
***Araca ve ücretlere dair bilgiler:***

- Ücretler yılda bir kez İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından belirlenir. Ücret belirlemede akaryakıt zamları vs. İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından dikkate alınır. Aynı zamanda İstanbul Büyükşehir Belediyesi mesafeye göre ücretleri kendisi belirler.
- Her araç günlük 260 TL civarı yakıt tüketmektedir (2020 itibarıyla).
- Eskiye göre çok fazla denetleme vardır. Ayrıca araçların içinde GPS araç takip sistemi ekranda vardır.
- Araçlar içerisinde limit 15 yolcu, 1 şoför olarak 16 kişidir.
- Araçlar iki vardiya olarak çalışır. Genelde sabah vardiyası saatleri 05.30-13.30, akşam vardiyası 13.30-21.30 arasındadır.

- Oryantasyon süreci 2 veya 3 aylık bir süreçtir. Deneyimli şoförlerin yanına yeni işe başlayan kişiler oturur ve yol güzergâhını ezberlemelerine yardımcı olunur.
- Minibüsler düz vitestir.
- 10 yaşına gelen araç değişir.
- Yağ bakımı her 10.000 km’de yapılır.

Çalışma grubunda yer alan şoförlerle İstanbul ilinde minibüs ve dolmuş şoförlerinin işe alım sürecindeki istihdam koşulları ve bu süreçte insan kaynakları yönetimine ne ölçüde dikkat edildiği konularına ilişkin yapılan görüşmelerde elde edilen veriler incelenmiştir.

Katılımcı şoförlere dört araştırma sorusuna yanıt bulmak üzere 17 görüşme sorusu yönlendirilmiştir. Görüşme dökümleri üzerinde öncelikle betimsel analizler yapılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak şoförlerin çalışma konusundaki görüşleri arasındaki benzerlikleri ortaya çıkarmak amacıyla Pearson kelime korelasyon analizi yapılmıştır. Bu konuda ulaşılan bulgulardan yararlanılarak Şekil 4’teki grafik oluşturulmuştur.



**Şekil 3:** Şoförlerin Görüşleri Arasındaki Benzerlikler

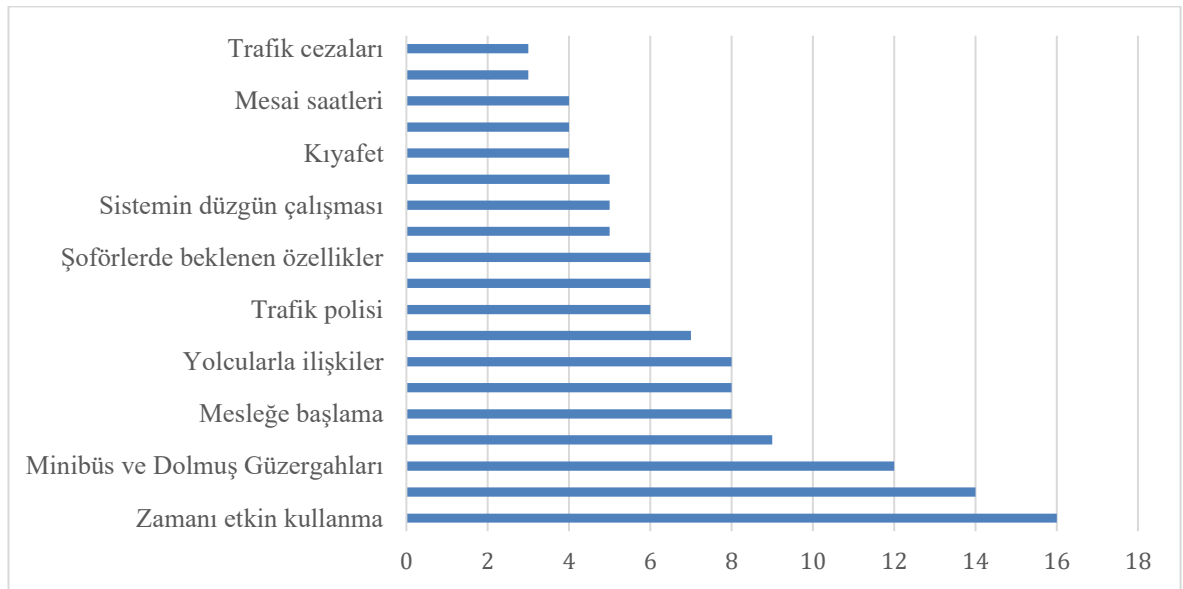
Şekil 3 incelendiğinde, İstanbul ilindeki minibüs ve dolmuş şoförlerinin istihdamı konusunda ilgili olarak katılımcıların görüşleri arasında benzerlikler olduğu, gözlenen benzerliklerin katılımcıların araç sahibi olma durumlarına göre daha yüksek düzeylerde olduğu izlenimi edinilmiştir.

Grafiğe göre en yüksek benzerlikler araç sahibi olan iki katılımcı olan A kodlu katılımcı ve Y kodlu katılımcı ( $r=0.47$ ,  $p<.01$ ) ile X kodlu katılımcı ile B kodlu katılımcılar ( $r=0.41$ ,  $p<.01$ ) olduğu görülmektedir.

Diğer taraftan C ve Z kodlu katılımcıların görüşmelerde kullanmayı tercih ettikleri kelimeler arasındaki benzerliğin de yükseğe yakın düzeylerde olduğu ( $r=0.41$ ,  $p<.01$ ) görülmüştür.

Bu bulgulara dayalı olarak, katılımcıların İstanbul ilindeki şoförlerin mesleğe başlamaları, mesleğin zorlukları, mesleğin iyileştirilmesine yönelik öneriler konusunda birbirlerine benzer düşünceler taşıdıkları söylenebilir.

Katılımcıların görüşme dökümleri bir bütün olarak incelendiğinde, görüşmelerde kimi konuları diğerlerine göre daha fazla gündeme getirdikleri görülmüştür. Bu konuda ulaşılan bulgulardan yararlanılarak Şekil 4 oluşturulmuştur.



**Şekil 4:** Katılımcı En Fazla Gündeme Getirdikleri Kavramlar

Şekil 4 incelendiğinde, çalışmaya katılan minibüs ve dolmuş şoförlerinin görüşmelerde en fazla gündeme getirdikleri konuların zamanı etkin kullanma (16), şoför istihdamında ölçütler (14), minibüs ve dolmuş güzergahları (12), çalışma süresi (9), mesleğe başlama (8), mesleki zorluklar (8), yolcularla ilişkiler (8), araç sahibi olma (7), trafik polisi (6), yolcularla mücadele (6), şoförlerde beklenen özellikler (6), şoför kartı (5), sistemin düzgün çalışması (5), büyükşehir belediyesi (5), kıyafet (4), raylı sistemler (4), mesai saatleri (4), bilgi edinme (3) ve trafik cezaları (3) olduğu görülmektedir.

Katılımcı minibüs ve dolmuş şoförlerine göre en fazla üzerinde durulması gereken konunun zamanı etkin kullanmak (16) olduğu görülmektedir. Zamanı etkin kullanma bağlamında katılımcılar, trafiğin yoğun olduğu zaman dilimlerini, mesai tanzimini ve benzeri konuları dile getirmişlerdir. Zamanın etkili kullanımından sonra katılımcılar şoför istihdamında kullanılacak ölçütlere (14) ilişkin açıklamalarda bulunmuşlardır.

Katılımcıların gündeme getirdikleri bir diğer konu da minibüs ve dolmuş güzergahlarıdır. Katılımcılara göre mevcut hatların zaman zaman yetersiz kaldığı, onların yanına yeni minibüs hatları yapılmasının yerinde olacağı söylenebilir.

#### **4.2. Birinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular**

*Birinci araştırma sorusu: Minibüs şoförü olarak işe alımlarda hangi ölçütlere dikkat edilmektedir?*

Bu çalışmada dört araştırma sorusuna yanıt aranmıştır. İlk araştırma sorusu, İstanbul ilinde minibüs ve dolmuş şoförü olarak işe alımlarda hangi ölçütlere göre hareket edildiğini belirlemeye dönüktür. Görüşmelerden elde edilen veriler üzerinde içerik çözümlemesiyle kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar benzer özelliklerine göre bir araya getirilerek kategoriler altında toplanmıştır. Kategoriler de işe alım süreci temasıyla bağ kuracak şekilde kategorilerde kümelenebilirlerdir. Takip eden kısımlarda işe alım süreci temasında yer alan kodlar ve kategoriler, temalarla ilişkilendirilerek tablolarda sunulmuş ve katılımcı görüşlerinden doğrudan alınan ifadelerle örneklendirilmiştir.

Birinci araştırma sorusu bağlamında şoförlere birinci, ikinci ve üçüncü görüşme soruları yönlendirilmiştir. Katılımcılara yönlendirilen görüşme sorularına alınan yanıtlar

incelenmiş ve katılımcıların oluşturdukları kodlar ve kategoriler ilk tema altında toplanmıştır. Bu konuda ulaşılan bulgular Tablo 5’te verilmiştir:

**Tablo 6**  
**Katılımcı Şoförlerin İşe Alım Süreci Konusunda Oluşturdukları Kodlar ve Kategoriler**

<i>Kategori</i>	<i>Kodlar</i>
Minibüs ve Dolmuş Şoförü Olma Resmi Ölçütleri	<ul style="list-style-type: none"><li>● Psikoteknik raporu olmak</li><li>● İstanbul Büyükşehir Belediyesinden Şoför Kartı almak</li><li>● 5 Yıllık mesleki deneyim olmak</li></ul>
Daha Önce Yapılan İşler	<ul style="list-style-type: none"><li>● Serbest Meslek</li><li>● Otobüs şoförlüğü</li><li>● Muavinlik</li></ul>
Sahiplik Durumu	<ul style="list-style-type: none"><li>● Yalnızca araç sahibi, şoförlük yapmıyor</li><li>● Şoförlük yapıyor</li><li>● Hem araç sahibi hem de şoförlük yapıyor</li></ul>

Tablo 6 incelendiğinde çalışmaya katılan minibüs ve dolmuş şoförlerinin konuyla ilgili görüşlerinin *minibüs ve dolmuş şoförü olma resmi ölçütleri, minibüs ve dolmuş şoförlerinden beklentiler, daha önce yapılan işler ve sahiplik durumu* kategorilerinde kümelendiği görülmektedir.

Katılımcıların birinci, ikinci ve üçüncü görüşme sorularına ilişkin oluşturdukları kodların dört kategoride toplandığı görülmektedir. İlk kategori olan Minibüs ve Dolmuş Şoförü Olma Resmi Ölçütlerinde yer alan kodlar şöyledir: *Psikoteknik raporu olmak, İstanbul Büyükşehir Belediyesinden Şoför Kartı almak, Yıllık mesleki deneyim olmak*”.

İkinci kategori olan Minibüs ve Dolmuş Şoförlerinden Beklentiler kategorisinde yer alan kodlar şunlardır: *“kurallara uyma, saygılı olma, psikolojik sağlamlığını muhafaza etme, dürüst olma, diksiyonu güzelleştirme, madde bağımlısı olmama, alkol kullanımına dikkat etme, kılık kıyafetine dikkat etme, yolcuyla pozitif iletişim kurma, kişisel bakımına özen gösterme, aracı kendi aracı gibi kullanma”*.

İşe alım sürecinin üçüncü kategorisi olan Daha Önce Yapılan İşler kategorisindeki kodlar: *“serbest meslek, otobüs şoförlüğü ve muavinlik” iken, dördüncü kategori olan*

*sahiplik durumu “yalnızca araç sahibi, şoförlük yapmıyor, şoförlük yapıyor ve hem araç sahibi hem de şoförlük yapıyor” kodlarını içermektedir.*

İstanbul ilinde şoför olarak görev yapacak olan kişilerin öncelikle İstanbul Büyükşehir Belediyesinden Şoför Kartı almaları gerekmektedir. Bu kartın alımını takip eden süreçlerde şoförler belli aralıklarla eğitimlere tabi tutulmaktadır.

Şoför kartı sahipleri, ihtiyaca göre araç sahipleri tarafından vardiya usulüne göre işe alınmaktadır. Bu konuda araç sahiplerinin beklentileri genel olarak birbirine benzemekle birlikte kimisi şoförlerden kılıf kıyafet ve günlük yaşam konusunda düzenli olmayı daha çok öncelerken, kimisi de kurallara uymasını, işine ve araca özen göstermesini daha çok istemektedir.

Bu konuda A kodlu araç sahibi “İşe alımlarda öncelikle alkol, uyuşturucu ve madde kullanımı, psikoloji bozukluğu, kılık kıyafet, diksiyon, eğitim ve kültüre dikkat ederim.” derken, B Akyürek adlı araç sahibi de “Şoför alımlarında kriterler önemli. Dürüst, güvenilir, yolcu iletişimde sakin, kurallara uyan, kişisel bakımına özen gösteren ve çalıştığı aracı kendi aracı gibi kullanan kişileri tercih ederiz.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Katılımcılara yöneltilen ilk soru: İstanbul ilinde minibüs şoförü olmak için hangi şartlar aranmaktadır? Şeklinindedir. Bu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde ilk önce adayların en az beş yıllık bir deneyime sahip olmalarının, yanı sıra İBB’den Şoför Kartı almış olmalarının gerekliliği olduğu görülmektedir. Bu konuda Badlı katılımcının ifadeleri örnek olarak verilebilir:

*“Minibüs şoförü olabilmek için en az 5 yıllık ehliyet ve şoför kartına sahip olmak gerekiyor.”*

Katılımcılara yöneltilen ikinci soru, kendilerinin şoför olma şartlarını yerine taşıyıp taşımadıklarını, taşıyorlarsa ne ölçüde bunlara sahip olduklarını belirlemeye dönüktür. Katılımcıların bu konudaki yanıtları birbirlerine benzemektedir. İstanbul ilinde minibüs ya da dolmuş şoförlüğü yapabilmek için yerine getirilmesi gerekli olan şartların birer zorunluluk olduğunu o nedenle bu şartlara sahip olmayanların bu işi yapamayacaklarını ifade etmişlerdir. Örnek olarak Badlı katılımcının görüşü gösterilebilir:

*“Bu şartları yerine getirmeden zaten şoförlük yapılamayacağı için ben ve diğer şoförler bu şartları yerine getirmek zorunda.”*

Çalışmaya katılan dolmuş ve minibüs şoförlerine yöneltilen üçüncü soru bu işi yapabilmek için hangi aşamalardan geçtiklerini belirlemeye yöneliktir. Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlar incelendiğinde; şoför adaylarının öncelikle psikoteknik testleri başarıyla tamamlamış olmalarının bir gereklilik olduğunu ve bunun için çeşitli sertifikalar alındığını ifade etmişlerdir. psikoteknik raporlarının alınmasının ardından Büyükşehir Belediyesi tarafından verilen Şoför Kartına başvurulması gerekmektedir. Anılan kartın alınmasının ardından şoför adayları araç sahipleriyle irtibat kurarak ya da kendi araçlarını edinerek şoförlüğe başlamaktadır. Bu konuda hem araç sahibi hem de şoför olan N. Akyürek’in görüşleri örnek gösterilebilir:

*“Şoförlerin herhangi bir adli sicil kaydı olmaması, bir madde bağımlılığı olmaması gerekiyor. Gerekli testler yapıp bu şartlar yerine getirildiğinde şoförlerin psikoteknik raporu alması gerekir. Daha sonra İBB ye şoför kartı için müracaat edilir. Şoför kartı onaylandıktan sonra bu mesleği yapabiliriz. Ben de bu şartları sırasıyla yerine getirip mesleğe başladım.”*

Üçüncü soru kapsamında katılımcılara yönlendirilen ek sorusu, katılımcıların minibüs ya da dolmuş şoförü olmaya ne zaman karar verdiklerini incelemeye dönüktür. Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlar incelendiğinde, kimisinin uzun yıllardır bu işi yapmakta olduğu, kimisinin bu işten önce serbest meslek erbabı olarak çalıştığı gözlenmiştir.

C adlı katılımcı uzun yıllar muavin olarak çalıştığını daha sonra ehliyet alarak minibüs şoförü olarak görev yaptığını şöyle ifade etmiştir:

*“Yaklaşık 20 yıldır bu işi yapıyorum. Öncesinde muavin olarak başladım. Daha sonra benim de yapabileceğim bir iş olduğuna karar verdim. Ehliyetimi aldıktan sonra yavaş yavaş çalışmaya başladım daha sonra hayatıma bu şekilde devam ettim.”*

Daha önce serbest meslek sahibi olarak çalıştığını ifade eden A adlı katılımcı, sonraları İstanbul Büyükşehir Belediyesinin şoför kartına başvurarak kısa sürede bu kartı edindiğini ve minibüs şoförü olarak görev yapmaya başladığını şöyle ifade etmiştir:

*“Daha öncesinde serbest meslekte çalışıyordum sonra bazı şoför arkadaşlarım vasıtasıyla bu işi öğrenmeye başladım. 6 ay kadar arkadaşlarımın yanında gidip gelerek işi öğrendim. Daha sonra İBB ye şoför kartı için müracaat ettim kısa süre içerisinde kartım elime geldi ve çalışmaya başladım.”*

Katılımcılardan Y te diğer katılımcı C gibi, bu işi yapmadan önce bir süre başka bir şoförün yanında bir nevi stajyerlik yaptığını, şoförlük hakkında bilgi ve deneyim edindiğini sonrasında da bu işe yöneldiğini şöyle ifade etmiştir:

*“20 yıl önce şoför bir arkadaşımın yanında vakit geçirerek Şoförlük hakkında bilgi aldım. Başka bir mesleğim olmadığı için bu işi yapabileceğimi düşündüm. Ve eğitimini alarak şoför kartı için İBB ye müracaat ettim kartım çıktıktan sonra bu işe başladım.”*

Bu çalışmaya katılan bazı şoförlerin bu işi uzun süredir yaptıkları gözlenmiştir. Katılımcılardan Z, minibüs ve dolmuş şoförlüğünden önce okul servisi yaptığını ve bir arkadaşının tavsiyesine uyarak halihazırdaki işe yöneldiğini ifade etmiştir. Katılımcının bu konudaki ifade şöyledir:

*“Ben bundan 8 yıl önce okul servisi çekiyordum. Sonrasında o işten ayrılınca bir müddet boшта kaldım. Daha sonra bir arkadaşımın tavsiyesi ile bu işe yöneldim. Öncesinde şoför kartı için başvuruda bulundum ve yaklaşık 8 yıldır bu işi yapmaktayım.”*

Badlı katılımcı da Y adlı katılımcı gibi, minibüs ve dolmuş şoförlüğünden önce başka şoförlerin yanında muavinlik yaptığını, şoförün davranışlarını inceleyerek bu işin nasıl yapılacağına ilişkin bilgi ve deneyim sahibi olduğunu, sonrasında da minibüs hattı ve aracı aldığını, zaman zaman da kendi işi olarak bu araçta şoförlük yaptığını şöyle dile getirmiştir:

*“17 yaşındayken muavin olarak çalıştığım arabada yanımdaki şoförün hareketlerini gözlemleyerek yolları öğrenerek işi çözmeye başladım. Daha sonra ailemin de yardımı ile kendimize hatlı bir minibüs aldık. Ardından kendi işimin patronu oldum. Zaman zaman ben de araçta çalışıyorum.”*

Katılımcılar arasında işe başlama hikâye en ilginç olan X'tür. Önceleri toplu taşımada, otobüslerde görev yaptığını, sonraları minibüs ve dolmuş şoförlüğü yapan bir arkadaşının yanında birkaç gün zaman geçirerek bu işe ısındığını ve sonrasında bu işi yapmaya başladığını ifade etmiştir. Katılımcının görüşme dökümlerinden doğrudan alınan ifadeler şöyledir:

*“Daha önce otobüslerde çalışıyordum. Sonra uzun yol şoförlüğü beni çok yormaya başladı. Zaten bu mesleği az çok biliyordum. Bu işi yapan bir arkadaşım vardı. Onun yanında birkaç gün takılarak hem güzergahı öğrendim. Şoför kartımı da alarak bu işe başladım.”.*

### **4.3. İkinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular**

*İkinci araştırma sorusu: İstanbul ilindeki minibüs şoförlerinin mesleğe yönelik görüşleri nedir?*

İkinci araştırma sorusu, İstanbul ilindeki minibüs ve dolmuş şoförlerinin mesleğe yönelik görüşlerinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Görüşmelerden elde edilen veriler üzerinde içerik çözümlemesiyle kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar benzer özelliklerine göre bir araya getirilerek kategoriler altında toplanmıştır. Kategoriler de mesleğe yönelik görüşler temasıyla bağ kuracak şekilde kategorilerde kümelenmişlerdir. Takip eden kısımlarda mesleğe yönelik görüşler temasında yer alan kodlar ve kategoriler, temalarla ilişkilendirilerek tablolarda sunulmuş ve katılımcı görüşlerinden doğrudan alınan ifadelerle örneklendirilmiştir.

İkinci araştırma sorusu bağlamında şoförlere dördüncü, beşinci ve yedinci görüşme soruları ile ek sorular yöneltilmiştir. Katılımcılara yönlendirilen görüşme sorularına alınan yanıtlar incelenmiş ve katılımcıların oluşturdukları kodlar ve kategoriler ikinci tema altında toplanmıştır. Bu konuda ulaşılan bulgular Tablo 7’te verilmiştir:

**Tablo 7**  
**Katılımcı Şoförlerin Mesleğe Yönelik Görüşleri Konusunda Oluşturdukları**  
**Kodlar ve Kategoriler**

<i>Kategori</i>	<i>Kodlar</i>
Mesleğe Yönelik Olumsuz Tavrılar	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mesleği sevmeme</li> <li>● Sendikasız olma ve sahihsiz hissetme</li> </ul>
Şoförlerin Yakındıkları Konular	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ücretlerin düşüklüğü</li> <li>● Trafiğin yoğunluğu</li> <li>● Polislerin olumsuz tavrıları</li> <li>● Yolcuların tavrıları</li> <li>● Gelir düzeyinin stabil olmaması</li> <li>● Kolaylıkla trafik cezası yemek</li> <li>● Mesai saatlerinin zorlayıcı olması</li> <li>● Stres yükünün fazla olması</li> <li>● Sürekli eleştirilmek</li> <li>● Durak harici yolcu indirip bindirmek</li> <li>● Kazanç kaybı yaşamak</li> <li>● Yakıtın pahalı olması</li> </ul>
Mesleğe Yönelik Olumlu Duygular	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Yolcuları gidecekleri yere ulaştırmanın verdiği moral</li> <li>● Ailenin geçimi için maddi gelir getirmesi</li> <li>● Mesai saatlerinin uygun oluşu</li> </ul>

Tablo 7 incelendiğinde çalışmaya katılan minibüs ve dolmuş şoförlerinin konuyla ilgili görüşlerinin *mesleğe yönelik olumsuz tavrılar, şoförlerin yakındıkları konular ve mesleğe yönelik olumlu duygular* kategorilerinde kümелendiği görülmektedir.

Katılımcıların dördüncü, beşinci ve yedinci görüşme sorularına ilişkin oluşturdukları kodların üç kategoride toplandığı görülmektedir. İlk kategori olan mesleğe yönelik olumsuz tavrılar konusunda yer alan kodlar *mesleği sevmeme ve Sendikasız olma ve sahihsiz hissetme* şeklindedir.

İkinci kategori olan şoförlerin yakındıkları konular kategorisinde yer alan kodlar şunlardır: *“ücretlerin düşüklüğü, trafiğin yoğunluğu, polislerin olumsuz tavrıları, yolcuların tavrıları, gelir düzeyinin stabil olmaması, kolaylıkla trafik cezası yemek,*

*mesai saatlerinin zorlayıcı olması, stres yükünün fazla olması, sürekli eleştirilmek, durak harici yolcu indirip bindirmek, kazanç kaybı yaşamak ve yakıtın pahalı olması”.*

Mesleğe yönelik görüşler temasının üçüncü kategorisi olan mesleğe yönelik olumlu duygular kategorisindeki kodlar: *“yolcuları gidecekleri yere ulaştırmanın verdiği moral doyum, ailenin geçimi için maddi gelir getirmesi ve mesai saatlerinin uygun oluşu”* kodlarını içermektedir.

Çalışmaya katılan şoförler genel olarak mesleklerini sevmelerine rağmen, gerek iş yaşamının zor ve stresli oluşu gerek gelirlerinin düzenli olmaması gerekse polis memurlarının müşteriler yanında onlara olumsuz davranması nedeniyle kendilerini zaman zaman sahipsiz hissetmeleri söz konusudur.

Bu konuda en olumsuz görüş C adlı katılımcıdan gelmiştir. Katılımcı şoföre göre, fırsat bulsa birçok şoförün bu işi bırakacağını düşünmektedir. Katılımcının bu konudaki görüşleri şöyledir:

*“Şoförlerin büyük bir çoğunluğu bu mesleği sevmiyor ve mutlu değiller. Aldıkları ücretler, trafik, yolcu, polis başlıca etkenlerden. Yine şoförlerin çoğu bunu bir meslek olarak görmüyor ve imkanları elverirse başka bir iş yapmak istiyor.”*

Katılımcı şoförlerin dile getirdiği bir diğer önemli sorun ise trafik polislerinin kendilerine yönelik olumsuz yaklaşımlarıdır. Bu konuda A kodlu katılımcının ifadeleri örnek olarak gösterilebilir:

*“Öncelikle değinmek istediğim konu trafik polislerinin fazla yolcu sebebiyle bizi yolcuların içinde rencide edip küçük düşürmeleri sistemden dolayı oluşan bir sorundur.”.*

Katılımcılardan Y, çalışma koşullarının zor ve stresli olmasının yanında gelirlerinin düzenli olmaması ve yanı sıra zaman zaman trafik cezası yemeleri nedeniyle iş doyumlarının azaldığını düşünmektedir. Katılımcının konuyla ilgili görüşleri şöyledir:

*“Zor stresli ve huzursuz bir çalışma düzeni içindeyiz. Kazancımız belirli olmaması o anki iş durumuna göre gelir düzeyimizin stabil olmaması kamu hizmeti yapan diğer toplu taşıma araçlarının ayakta yolcu alırken ceza yemediği ama minibüsler ayakta*

*yolcu aldığı zaman her seferinde cezai işleme maruz kalması ve ehliyetten puan düşmesi akaryakıtın pahalı olması toplumun gözünde itibarsız insanlar olarak görülmek bizim için büyük sorun teşkil etmektedir.”*

Bir diğer katılımcı olan X ise minibüs ve dolmuş şoförlerinin sendikasız çalışmaları nedeniyle zaman zaman kendilerini sahipsiz hissettiklerini şöyle ifade etmiştir:

*“Şoförler kendilerini sahipsiz hissediyorlar ve bir sendikaya bağlı olmak istiyorlar. Kendi haklarının arandığı bir yer olması gerektiğini düşünüyorlar.”*

Katılımcılara yöneltilen dördüncü “Minibüs şoförü olmak sizin için hangi anlamlara gelmektedir?” ve beşinci “Deneyimlerinize dayalı olarak, sizce mesleğin kolay ve zor tarafları nedir?” sorular katılımcıların mesleğin güçlüklerine yönelik görüşlerini almaya dönüktür.

Bu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların benzer ve farklı görüşlere sahip oldukları gözlenmiştir. Katılımcılar arasında N. Akyürek’in görüşleri dikkat çekicidir:

*“Bizim görevimiz halkın güvenli bir şekilde ulaşım ihtiyacını sağlamak. İşimin zorlukları olsa da severek yapıyorum.”*

Dördüncü ve beşinci soru bağlamında katılımcılara “Minibüs şoförü olmanın sizin açınızdan artıları ve eksileri nelerdir?” ek sorusu yönlendirilmiştir. Katılımcıların yanıtları incelendiğinde, yapılan işin en önemli artısının bir işe sahip olmak olduğu görülmektedir. Diğer taraftan katılımcıların tamamına yakını mesleğin zorluklarının kolaylıklarına göre daha ön plana çıktığını ifade etmişlerdir.

Bu konuda C kodlu katılımcının zor da olsa başka bir işi olmadığı için bu mesleğe katlandığına ilişkin görüşleri şöyledir:

*“Zor bir meslek. Günümüz sabah 5.30 da başlıyor. Zaman zaman yedek şoför olmadığından akşam saatine kadar tek başıma çalışmak zorunda kalıyorum. Bu da haliyle yoruyor. Ama yapacak başka bir işim olmadığı için zor da olsa katlanıyorum.”*

Benzer görüşlere sahip olan A kodlu katılımcı da işin yorucu olmasının yanında stres faktörleri da taşımasından şikayetçidir:

*“Arabayı öğlen 12’de alıp akşam 21’e kadar çalışıyorum. Çok yorucu bir meslek bütün gün trafiğin içerisindeyiz. Zaman zaman trafiğin verdiği stresten dolayı hiç istemediğimiz halde yolcularla tartışmalar yaşıyoruz.”*

Minibüs ve dolmuş şoförlüğünün herkesin yapabileceği bir iş olmadığını, yorucu bir iş yükünün üstesinden gelmesinin herkesin harcı olmadığını Y adlı katılımcı şöyle dile getirmiştir:

*“Sabah 5.30’da çalışmaya başlıyorum. Öğlen 13:00’a kadar çalışıyorum. Bu işin çok yorucu olduğunu kolay kolay herkesin yapabileceği bir meslek olmadığını söyleyebilirim.”*

Katılımcılardan Z da tıpkı C kodlu katılımcı gibi bu işin oldukça zor koşullarda yapıldığını, başka yapacak işi olmadığı için mecburen bu işe devam ettiğini şöyle dile getirmiştir:

*“Ben arabayı 12.30’da alıp 22:00’a kadar çalışıyorum. Çok yorucu ve stresli bir meslek sürekli trafikteyiz yolcular tarafından haksız yere sürekli eleştiriliyoruz. Yapabileceğim tek iş bu olduğu için zorluklara katlanıyorum.”*

Bkodlu katılımcı da mesleğin zorlukları olduğunu, özellikle çalışma saatlerinin şoförler için üstesinden gelinmesi gereken en büyük sorun olduğunu şöyle dile getirmiştir:

*“Ben haftada 2-3 gün çalışıyorum. Araç sahibi olduğum için aynı zamanda işimi denetlemiş oluyorum. Zor bir meslek olduğu için çalışan arkadaşlarıma da hak veriyorum. Gerek çalışma saatleri gerek stres şoförleri oldukça yoruyor. Her serviste değişik yolcularla karşılaşıyoruz. Ücretlere zam geldiği zaman direkt olarak şoförleri suçluyorlar oysa ki bizim yapabileceğimiz bir şey yok belediyenin bize verdiği tarifeyi yansıtıyoruz.”*

Diğer katılımcıların aksine X kodlu katılımcı daha önceki otobüs şoförlüğü deneyimleriyle kıyaslayınca minibüs ve dolmuş şoförlüğünde ailesiyle daha fazla zaman geçirme şansı elde ettiğini şöyle dile getirmiştir:

*“Daha önce uzun yol şoförlüğü yaptığım için ailemle çok vakit geçiremiyordum. Ancak bu mesleği yaptığımdan beri onlarla daha sık vakit geçiriyoruz. Çalışma saatleri tabii ki bizi de yoruyor fakat ailemin geçimi için zor şartlara katlanıyoruz.”*

İkinci araştırma sorusu bağlamında katılımcılara yönlendirilen yedinci soru minibüs hatları ve ulaşım sistemiyle ilgili olarak ne düşündüklerini belirlemeye yöneliktir. Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlar incelendiğinde katılımcıların toplu taşıma içerisinde yolcular için en rahat kullanım alanının minibüs ve dolmuşlarla sağlandığını, bunun yanında özellikle şoförler için birçok zorluğun söz konusu olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Katılımcılardan C, İstanbul’un bir megakent olarak günlük milyonları bulan yolcu sayısı ile toplu taşıma için birçok zorluğu bünyesinde barındırdığını, bununla birlikte halkın da toplu taşımaya daha çok rağbet gösterdiğini şöyle ifade etmiştir:

*“Bu konuda İstanbul’u baz alırsak İstanbul sürekli göç alan koca bir metropol ve sürekli de büyümeye devam ediyor. Ülkemizde raylı sistem biraz pahalı ve yapımı da zaman alıyor. Günümüzde raylı sistem oldukça yaygın, otobüs sayısı da eskiye oranla fazlalaştı. Yani toplu taşıma kullanımı eskiye göre daha da arttı. Bununla beraber trafik ve araç sayısı da arttı. İstanbul’da minibüs hatları bir yerden alınıp büyüyen başka bir semte veriliyor. Minibüs ile seyahat eden yolcu istediği yerde inebiliyor. Ama raylı sistem ve otobüslerde bu rahatlık yok. Mecburi duraklarda inip binilebiliyor.”*

İstanbul’da minibüs ve dolmuş sisteminde kimi yanlışlar bulunduğu görüşünde olan A kodlu katılımcının görüşleri şöyledir:

*“Sistem olarak yanlış bir işleyiş var. Bu sistemde çalışabilmemiz bize ve vatandaşa çok sorun yaratmaktadır. Acil olarak sorunların giderilmesini ve işleyişin değişmesi gerekiyor. Belediye acilen odalardan alıp sistemi başka entegrasyon uygulaması gerekiyor.”*

Katılımcılardan Y te diğer arkadaşları için minibüs hatları ile ulaşımın birçok sorun taşıdığını, özellikle stres, kazanç kaybı, yakıtın pahalı olması ve trafik yoğunluğu gibi sorunların şoförleri yordüğünü şöyle dile getirmiştir:

*“Minibüs hatları ve ulaşım, ülke genelinde kendi içinde birçok sorunu barındıran bir sistem. Sabahın erken saatlerinde başlayıp gecenin geç saatlerine kadar hizmet veren ve bu zaman dilimi içinde birçok sorunla boğuşan bir sektördür. Stres, kazanç kaybı, pahalı yakıt ve ek olarak kalabalık trafikten dolayı büyük sıkıntı yaşanmaktadır.”*

Bir diğer katılımcı olan Bte duraklar arasında yolcu yoğunluğu farkı olduğunu, bunun da araçların duraklara homojen ya da ihtiyaca göre dağıtılmasıyla çözülebileceğini şöyle dile getirmiştir:

*“Bazı hatlarda gereğinden fazla araba var bu nedenle çok yığılma olduğu için bazı araçlar haftanın 2-3 günü çalışmıyor. Duraklardaki fazlalıkları gidermek için araç sayısı az olan duraklara fazla arabaların dağıtılması bu duruma çözüm olabilir.”*

Katılımcılardan X ise minibüs hatlarının tek çatı altında toplanmasını ve bu hatlarda çalışman şoförlere ilişkin kurulan odaların birleştirilmesini şöyle önermektedir:

*“Minibüs hatları tek çatı altında yönetilirse daha iyi olur. Şu anda İstanbul genelinde bir minibüsler odası var buna bağlı 21 farklı şoförler ve otomobilciler odaları da var. Bunlar hepsi minibüsler odasında toplansa daha iyi yönetilir.”*

Yedinci soru bağlamında katılımcılara “Yol güzergahları, trafik, müşteri şikayetleriniz sonuca hemen ulaşıyor mu? Minibüs şoförü olarak istekleriniz nelerdir?” ek sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlar incelendiğinde genel olarak yaşadıkları sorunlarla ilgili olarak 153’e doğrudan ulaşıp sorunları çözmeye çalıştıklarını yanı sıra yolculara karşı sakin davranarak problem çözme yaklaşımı sergilediklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcıların bu konudaki görüşme dökümlerinden alınan örnekler şöyledir:

*“Sorunlarımız olduğu zaman 153’ü arayarak şikayetlerimizi iletiyoruz. Sonrasında kısa süre içinde çözüme ulaşıyoruz.” (C).*

*“Ben şoför olduğum için yaşadığım sorunları araç sahibine iletiyorum o da gerekli girişimlerde bulunuyor.” (A)*

*“Bazen güzergahımız üzerinde yol çalışmaları oluyor. Biz de alternatif güzergahlar kullanıyoruz. Ve yine sorunlarla karşılaşabiliyoruz.” (Y).*

*“Müşteriler arada bir kalabalıktan trafikten şikâyet ediyorlar biz de onlara sakin bir şekilde yaklaşıp çözmeye çalışıyoruz.” (Z).*

*“Güzergah trafik vs. konularda Sorunlar yaşadığımız zaman araç sahibi olarak 153’e durumu bildiriyorum. Şu an için herhangi bir isteğimiz yok belediye gerekli durumlarda yardımlarını sağlıyor.” (N. Akyürek).*

*“Sorunlarımızı 153 vasıtasıyla çözüme ulaştırıyoruz. Şoför olarak günlük ücret ve mesai saatlerinden memnunum belediye veya araç sahibinden herhangi bir isteğim yok.” (X).*

#### **4.4. Üçüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular**

*Üçüncü araştırma sorusu: Minibüs şoförlerinin mesleki sorunlarının çözümünde izledikleri yollar nelerdir?*

Üçüncü araştırma sorusu, İstanbul ilindeki minibüs ve dolmuş şoförlerinin mesleklerini yürütürken karşılaşmış oldukları sorunların çözümünde hangi yolları izlediklerini belirlemeye yöneliktir. Görüşmelerden elde edilen veriler üzerinde içerik çözümlemesiyle kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar benzer özelliklerine göre bir araya getirilerek kategoriler altında toplanmıştır. Kategoriler de sorunların çözümünde izlenen yollar temasıyla bağ kuracak şekilde kategorilerde kümelenmişlerdir. Takip eden kısımlarda sorunların çözümünde izlenen yollar temasında yer alan kodlar ve kategoriler, temalarla ilişkilendirilerek tablolarda sunulmuş ve katılımcı görüşlerinden doğrudan alınan ifadelerle örneklendirilmiştir.

Üçüncü araştırma sorusu bağlamında şoförlere altıncı ve sekizinci görüşme soruları ile ek sorular yöneltilmiştir. Katılımcılara yönlendirilen görüşme sorularına alınan yanıtlar incelenmiş ve katılımcıların oluşturdukları kodlar ve kategoriler üçüncü tema altında toplanmıştır. Bu konuda ulaşılan bulgular Tablo 8’de verilmiştir:

**Tablo 8**  
**Katılımcı Şoförlerin Sorunların Çözümünde İzlenen Yollar Konusunda**  
**Oluşturdukları Kodlar ve Kategoriler**

<i>Kategori</i>	<i>Kodlar</i>
Yolculara Yönelik Tavırlar	<ul style="list-style-type: none"><li>● Yardımcı olma</li><li>● Yol gösterme</li><li>● Adres tarif etme</li><li>● Düşük gelirli olanlardan ücret almama</li><li>● Ayaktaki yolcuların arkadaki araca yönlendirilmesi</li><li>● Düşük ücret alma</li><li>● Yolcuyu veli nimeti görme</li><li>● Yolcularla güzel diyaloglar kurma</li></ul>
Muzdarip olunan konular	<ul style="list-style-type: none"><li>● Sürekli alttan almak zorunda kalmak</li><li>● Yolcuların ayakta da olsa minibüse binmek istemesi</li></ul>

Tablo 6 incelendiğinde çalışmaya katılan minibüs ve dolmuş şoförlerinin konuyla ilgili görüşlerinin *yolculara yönelik tavırlar ile muzdarip olunan konular* kategorilerinde kümелendiği görülmektedir.

Katılımcıların altıncı ve sekizinci görüşme sorularına ilişkin oluşturdukları kodların iki kategoride toplandığı görülmektedir. İlk kategori olan yolculara yönelik tavırlar konusunda katılımcılar *yardımcı olma, yol gösterme, adres tarif etme, düşük gelirli olanlardan ücret almama, ayaktaki yolcuların arkadaki araca yönlendirilmesi, düşük ücret alma, yolcuyu veli nimeti görme ve yolcularla güzel diyaloglar kurma* kodlarını oluşturmuşlardır.

İkinci kategori olan muzdarip olunan konularla ilgili olarak katılımcılar *gereksiz yere trafik cezası yemek, sürekli alttan almak zorunda kalmak, polislerin ayakta yolcu alınmamasını istemesi ve yolcuların ayakta da olsa minibüse binmek istemesi* kodlarını geliştirmişlerdir.

Katılımcılara yönlendirilen altıncı soru (Yolcularla sorun yaşıyor musunuz? Sorun yaşadığınızda bu sorunları nasıl çözüyorsunuz?) ile birinci (Müşteri ilişkilerini pekiştirmek adına kendinizin uyguladığı bir yöntem var mı?) ve ikinci ek soru

(Sorunlarınıza çözüm bulmak için hangi yolları uyguluyorsunuz?) yolcularla sorun yaşayıp yaşamadıklarını, soru yaşamaları durumunda bu sorunların çözülmesi için hangi yolları kullandıklarını belirlemeye dönüktür.

Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde, tamamının sorunların çözümünde anlayışlı olma, yolculara adres gösterme gidecekleri yeri tarif etme ve yolcuları başka araçlara yönlendirme yaklaşımlarla yolcuların gereksinimlerini karşılamaya özen gösterdikleri görülmektedir.

Katılımcılardan C bu konuda bazen yolcular arasında düşük gelirli olanların, ücreti ödeyemeyecek durumda olanların da bulunduğunu, böyle durumlarda anlayışlı davrandıklarını şöyle ifade etmiştir:

*“Bazen ücreti veremeyecek yolcularla karşılaşıyoruz böyle anlayışlı davranıyoruz. Adres konusunda yardımcı oluyoruz.”*

A kodlu katılımcı ise ayakta yolcu alma konusunda yedikleri trafik cezalarından muzdariptir. Ayakta yolcu aldıklarında trafik polisleri ceza yazarken, almadıklarında ise yolcular tepki koymaktadır. Katılımcı iki arada bir derece durumu yaşadıklarını şöyle dile getirmiştir:

*“Bazen ayakta yolcu konusunda tartışmalar yaşanıyor. Ayakta yolcu aldığımız zaman ceza yiyoruz. Almadığımız zaman yolcular tarafından tepki ile karşılaşıyoruz. Bu gibi durumlarda fazla olan yolcuları arkadaki araca yönlendiriyorum.”*

Yolcular arasında güzergahı bilmeyenlerin yanı sıra gideceği adrese ilişkin yeterli bilgisi olmayan yolcuları güzelce yönlendirdiklerini Y kodlu katılımcı şöyle ifade etmiştir:

*“Zaman zaman güzergahı bilmeyen yolcular ile karşılaşıyoruz. Adresi bilmedikleri için onlara yolu tarif edip uygun araçlara yönlendiriyoruz.”*

Z kodlu katılımcı da bazen yolcuların doğru bilgi vermediklerini, örnek olarak öğrenci olmadığı halde öğrenciymiş gibi bilgi veren yolcular olduğunu, ücretleri eksik vermek isteyenler nedeniyle zaman zaman tartışmalar yaşanabildiğini şöyle ifade etmiştir:

*“Öğrenci olmadığı halde öğrenciyim diyen ve ücreti düşük vermek isteyen yolcularla karşılaşılıyor. Bu sebepten dolayı tartışmalar çıkıyor. Ama elimizden geldiği kadar durumu idare etmeye çalışıyoruz.”*

Yolcuları müşteri veli nimetimizdir diyerek karşılayan Bkodlu katılımcı, İstanbul’un yapısı gereği her anlayıştan yolcuyla karşılaştıklarını ve bunun da normal olduğunu şöyle dile getirmiştir:

*“Gün içinde birçok farklı insanla karşılaşılıyor. İyi diyalogların güzel sohbetlerin yaşandığı günler de oluyor. Sürekli taşıdığımız yolcularla karşılaşılıyor. Ne kadar tartışmalar yaşasak da müşteri veli nimetimizde.”*

X kodlu katılımcı ise her ne kadar yolcularla zaman zaman tartışma yaşasalar da genellikle alttan almayı tercih ettiğini şöyle dile getirmiştir:

*“Yolcularla arada sırada tartışmalar yaşanabiliyor. Fakat ailemin geçimi için genellikle alttan almaya ve çözüm odaklı yaklaştırmaya çalışıyorum.”*

Katılımcılara yönlendirilen sekizinci görüşme sorusu Sistemle ilgili sorunlar yaşadığınızda nasıl çözüm buluyorsunuz?” şeklindedir. Katılımcıların bu soruya yanıt vermekten kaçındıkları izlenimi edinen araştırmacı detay sorular sormamıştır.

#### **4.5. Dördüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular**

*Dördüncü araştırma sorusu: Şoförlük mesleğinin koşullarının iyileştirilmesine yönelik İstanbul ili minibüs şoförlerinin önerileri nedir?*

Dördüncü araştırma sorusu, İstanbul ilindeki minibüs ve dolmuş şoförlerinin mesleklerinin geliştirilmesine yönelik görüşlerini belirlemeye dönüktür. Görüşmelerden elde edilen veriler üzerinde içerik çözümlemesiyle kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar benzer özelliklerine göre bir araya getirilerek kategoriler altında toplanmıştır. Kategoriler de mesleğin geliştirilmesi için öneriler temasıyla bağ kuracak şekilde kategorilerde kümelenmişlerdir. Takip eden kısımlarda mesleğin geliştirilmesi için öneriler temasında yer alan kodlar ve kategoriler, temalarla ilişkilendirilerek tablolarda sunulmuş ve katılımcı görüşlerinden doğrudan alınan ifadelerle örneklendirilmiştir.

Dördüncü araştırma sorusu bağlamında şoförlere dokuzuncu, onuncu ve on birinci görüşme soruları yöneltilmiştir. Katılımcılara yönlendirilen görüşme sorularına alınan yanıtlar incelenmiş ve katılımcıların oluşturdukları kodlar ve kategoriler dördüncü tema altında toplanmıştır. Bu konuda ulaşılan bulgular Tablo 9’da verilmiştir:

**Tablo 9**  
**Katılımcı Şoförlerin Mesleğin Geliştirilmesi İçin Öneriler Konusunda Oluşturdukları Kodlar ve Kategoriler**

<i>Kategori</i>	<i>Kodlar</i>
Şoför İstihdamına Yönelik Önlemler	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Şoförler eğitimlerden geçirilmeli</li> <li>● Şoförler daha özenli seçilmeli</li> <li>● Sabıka kaydı olup olmamasına dikkat edilmeli</li> <li>● Ölümlü trafik kazası yapıp yapmamasına dikkat edilmeli</li> <li>● 25-60 yaş aralığında olmasına dikkat edilmeli</li> <li>● Sorumluluk sahibi birey olup olmadığına dikkat edilmeli</li> <li>● Yeterlik testlerinden geçmiş olmalı</li> <li>● Askerliğini yapmış olmalı</li> <li>● Eğitim düzeyi yüksek olmalı</li> <li>● Mesleki deneyimi iyi düzeyde olmalı</li> </ul>
İşin Yapısına Yönelik Öneriler	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aktif çalışma düzeni getirilmeli</li> <li>● Gelir düzeyini artırıcı önlemler alınmalı</li> <li>● Çalışma saatleri düzenlenmeli</li> <li>● Çalışma saatleri sınırlandırılmalı</li> <li>● Hat sayılarına yönelik düzenleme yapılmalı</li> </ul>
Dış Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Düzenli aralıklarla işleyiş takip edilmeli</li> <li>● Minibüs şoförü algısını düzeltilmeli</li> <li>● Sosyal haklar iyileştirilmeli</li> <li>● Toplumsal statüsü iyileştirilmeli</li> </ul>
Şoförlerden Beklenenler	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kılık kıyafet dikkat etme</li> <li>● Günlük bakımını düzenli yapma</li> <li>● İletişim becerilerinin iyi düzeyde olması</li> <li>● Günlük tıraş olma</li> <li>● Tek tip kıyafet giyme</li> <li>● Kültürlü olma</li> </ul>

Tablo 9 incelendiğinde çalışmaya katılan minibüs ve dolmuş şoförlerinin konuyla ilgili görüşlerinin *şoför istihdamına yönelik önlemler, işin yapısına yönelik öneriler, dış faktörler ve şoförlerden beklenenler* kategorilerinde kümелendiği görülmektedir.

Katılımcıların dokuzuncu, onuncu ve on birinci görüşme sorularına ilişkin oluşturdukları kodların dört kategoride toplandığı görülmektedir. İlk kategori olan şoför istihdamına yönelik öneriler konusunda katılımcılar *şoförler eğitimlerden geçirilmeli, şoförler daha özenli seçilmeli, sabıka kaydı olup olmamasına dikkat edilmeli, ölümlü trafik kazası yapıp yapmamasına dikkat edilmeli, 25-60 yaş aralığında olmasına dikkat edilmeli, sorumluluk sahibi birey olup olmadığına dikkat edilmeli, yeterlik testlerinden geçmiş olmalı, askerliğini yapmış olmalı, eğitim düzeyi yüksek olmalı, mesleki deneyimi iyi düzeyde olmalı* kodlarını oluşturmuşlardır.

İkinci kategori olan işin yapışan yönelik önerilerle ilgili olarak katılımcılar *aktif çalışma düzeni getirilmeli, gelir düzeyini artırıcı önlemler alınmalı, çalışma saatleri düzenlenmeli, çalışma saatleri sınırlandırılmalı ve hat sayılarına yönelik düzenleme yapılmalı* kodlarını geliştirmişlerdir.

Minibüs ve dolmuş şoförlüğünün geliştirilmesine yönelik dışsal faktörler kategorisinde katılımcılar *düzenli aralıklarla işleyiş takip edilmeli, minibüs şoförü algısını düzeltilmeli, sosyal haklar iyileştirilmeli ve toplumsal statüsü iyileştirilmeli* kodlarını oluşturmuşlardır.

Son kategori olan şoförlerden beklentiler kategorisinde katılımcılar *kılık kıyafet dikkat etme, günlük bakımını düzenli yapma, iletişim becerilerinin iyi düzeyde olması, günlük tıraş olma, tek tip kıyafet giyme, kültürlü olma* kodlarını geliştirmişlerdir.

Katılımcılara yöneltilen dokuzuncu soru “Size göre minibüs şoförlüğünün şartlarının iyileştirilmesi ve şoförlüğün arzulanabilir bir meslek olması için neler yapılabilir?” şeklindedir. Katılımcıların bu konudaki yanıtları incelendiğinde genel olarak çalışma koşullarının iyileştirilmesine, şoförlerin zaman zaman eğitimlerden geçirilmelerine ve gelir düzeylerinin artırılmasına yönelik beklentiler içerisinde oldukları görülmektedir.

Katılımcılardan A şoförlere yönelik verilecek eğitimlerle mesleğin daha iyi bir meslek olmasının sağlanmasının önemli olduğunu şöyle dile getirmiştir:

*“Minibüsün altyapı olarak şoföre belirli düzenli yasa çerçevesinde eğitim verilmesi ve takibi belirli standartlar çerçevesinde takibi yapılmalı. Bu mesleğin arzulanması için bunların yapılması ve sistemin daha iyi olması adına minibüsün daha aktif çalışma düzeni olması gerekiyor.”*

Y kodlu katılımcı da şoförlerin genel olarak kamu hizmeti yaptıklarını ve denetlemenin önemli olduğunu şu ifadelerle dile getirmiştir:

*“İster çalışan araç sahibi ister şoför olarak çalışan minibüs şoförleri hepsi kamu hizmeti yapmaktadır. Bu hizmeti veren arkadaşlarımızın daha iyi şartlarda daha iyi gelir düzeyi ile çalışma şartları sağlanıp sürekli bağlı buldukları kurumlar tarafından denetlenmelidir.”*

Mesleğin cazip noktalarından birinin de çeşitli türden hayat hikayeleri dinlemek olduğunu dile getiren Bgörüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Gün içerisinde birçok insan ile muhatap oluyoruz farklı farklı hikayeler hayatlar dinliyoruz. Böylece insanları ve hayatı daha yakından tanıyoruz. Benim düşünceme göre bu da mesleğimizin cazip noktalarında bir tanesi.”*

Minibüs ve dolmuş şoförlerinden X te A kodlu katılımcı gibi düşünmekte ve şoförlerin çeşitli eğitimlerden geçmelerinin önemli olduğunu ve mesai saatlerinin belirlenmesinin önemli olduğunu şöyle dile getirmektedir.

*“Minibüs şoförlerinin şartlarının iyileştirilmesi için öncelikle eğitimden geçmesi lazım. Şoförlerin çalışma saatlerinin belirlenmesi gerekir.”*

Katılımcılara yöneltilen onuncu soru “Siz bir yetkili olsaydınız, minibüs şoförü istihdam edilirken ilk olarak hangi konulara odaklanırdınız?” biçimindedir. Katılımcılar bu konuda benzer görüşlere sahip olmakla birlikte detaylar konusunda farklı görüşler öne çıkmıştır.

Örnek olarak C kodlu katılımcı minibüs ve dolmuş şoförlerinin seçiminde daha dikkatli ve hassas davranılması gerektiğini, minibüs şoförü olmak için koşulların bir miktar daha zorlaştırılması gerektiğini şöyle dile getirmiştir:

*“Ben minibüs şoförlerinin daha özenli seçilmesini sağladım. Bu konuda sabıka kaydının olmamasına, ölümlü trafik kazası yapmamış olmasına, sorumluluk sahibi bireyler olmasına, 25-60 yaş aralığında olmasına dikkat ederdim.”*

Meslek koşullarının iyileştirilmesi için hat sayılarına ve polislerin şoförlere yönelik tavırlarına ilişkin düzenlemeler getirilmesini isteyen A kodlu katılımcı yanı sıra mesleğin itibarının artırılmasına ilişkin görüşlerini şöyle dile getirmiştir:

*“Öncelikle hat sayılarında düzenleme yapardım. Kılık kıyafet, disiplin ve trafik polisleri tarafından daha iyi karşılama sağladım. Ve vatandaşın gözünde daha itibarlı daha kutsal bir meslek olduğunu kanıtlamak için elimden geleni yapardım.”*

Katılımcılardan Y te C gibi minibüs ve dolmuş şoförü seçiminde daha fazla koşul getirilmesini ve yeterlik testlerinin yapılmasını önermektedir. Katılımcının bu konudaki görüşleri şöyledir:

*Bence bu mesleğe başlamak için yeterli yaş, askerliğini yapmış ve çalışma şartlarında istenilen yeterlilik testlerini geçmiş özellikle de iletişim konusunda psikolojik testlerden geçmiş olması lazım.*

Bkodlu katılımcı ise şoförlerin günlük bakımlarını en iyi biçimde yerine getirmelerini ve tek tip kıyafetin önemini şöyle ifade etmiştir:

*“Şoförlerin günlük tıraş olmalarını ve tek tip kıyafet giymelerini sağladım.”*

X kodlu katılımcı da diğer katılımcılar gibi minibüs ve dolmuş şoförü seçiminde eğitime önem verilmesini, sertifika koşullarının getirilmesini, deneyimli olmayı ve iletişim becerilerini gündeme getirmektedir. Katılımcının konuyla ilgili görüşü şöyledir:

*“Ben yetkili olsaydım minibüs şoförünün istihdamını sağlamak için öncelikle şoförün eğitilmiş, gereken sertifikalarına sahip, tecrübeli ve insanlarla diyaloguna bakardım.”*

Katılımcılara yöneltilen on birinci soru “Siz bir yetkili olsaydınız, minibüs şoförlüğünün şartlarının iyileştirilmesi için hangi konulara öncelik verirdiniz?” şeklindedir. Katılımcılar bu konuda öncelikle minibüs ve dolmuş şoförlerinin seçimine işaret etmektedirler.

Bu konuda A kodlu katılımcı şoför olma kriterlerinin bilgi ve deneyime dayalı olmasını önermektedir:

*“İlk olarak şoförün bilgi ve tecrübesine, kültürüne ve minibüs için kriteri uygun olan kişiler ile çalışmak isterdim.”.*

Minibüs ve dolmuş şoförleri için en önemli konulardan biri de kendilerine yönelik halkın geliştirdiği algı ve etikettir. Y kodlu katılımcı minibüs şoförü algısından kurtulmak gerektiğini ve mesleğin statüsünün artırılmasının, çalışma koşullarının yanı sıra sosyal haklarının da iyileştirilmesinin iyi olacağını şöyle dile getirmiştir:

*“Önce toplumun içindeki (minibüs şoförü) algısından kurtulması lazım. Geçerli bir meslek grubu statüsü kazanıp belediyelere bağlı sosyal hak ve çalışma bakımından iyileştirilmiş gelir düzeyi yükselmiş bir statü kazanması gerekiyor.”.*

Bkodlu katılımcı da çalışma saatlerine yönelik düzenlemeler getirilmesinin önemi şöyle vurgu yapmıştır:

*“Çalışma saatleri çok yoğun olduğu için vardiya sayısının 2’den 3’e çıkartılmasını isterdim.”.*

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, alan yazın taramasından elde edilen bulgular ile araştırmaya katılan minibüs ve dolmuş şoförlerinden görüşme yoluyla elde edilen verilerin çözümlenmesiyle ulaşılan sonuçlara yer verilmektedir.

### Sonuçlar

İstanbul ilinde minibüs şoförlerinin istihdamında insan kaynakları yönetim süreçlerinin işletilme durumunun incelenmesini amaçlayan bu çalışmada, 2020 yılı sonu ile 2021 yılı başı arasında yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerde, katılımcı minibüs ve dolmuş şoförlerine 17 soru yöneltilmiştir. Görüşmelerde katılımcılara yönlendirilen sorular dört araştırma sorusuyla ilişkilendirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen dökümler üzerinde betimsel analiz ve içerik analizi yapılmıştır.

Öncelikle 2019 yılından 2021 yılında kadar geçen sürede araç sayısının aynı kaldığı ancak şoför sayısında artış olduğu görülmektedir. Bunun yanında 2022 yılında şoför sayısında gene artış görülmek ile birlikte, 750 adet minibüsün taksiye dönmesi sebebiyle araç sayısında azalma olmaktadır.

Betimsel analiz çalışmalarında ulaşılan bulgular incelendiğinde, katılımcıların görüşmelerde sorulara yanıt verirken kullanmayı tercih ettikleri sözcükler arasında kimi benzerliklerin olduğu gözlenmiştir.

Sonuçlara göre en yüksek benzerlikler araç sahibi olan iki katılımcı olan A kodlu katılımcı ve Y kodlu katılımcı ile X kodlu katılımcı ile B kodlu katılımcılar olduğu görülmektedir. Diğer taraftan C ve Z kodlu katılımcıların görüşmelerde kullanmayı tercih ettikleri kelimeler arasındaki benzerliğin de yükseğe yakın düzeylerde olduğu görülmüştür.

Katılımcıların gündeme getirdikleri bir diğer konu da minibüs ve dolmuş güzergahlarıdır. Katılımcılara göre mevcut hatların zaman zaman yetersiz kaldığı, onların yanına yeni minibüs hatları yapılmasının yerinde olacağı söylenebilir.

Çalışmada görüşme dökümleri üzerinde içerik analizi yapılarak katılımcı görüşlerinin dört ana tema üzerinde kümelendiği görülmüştür. Birinci tema şoförlerin işe alım süreciyle ilgilidir ve bu temada çalışmaya katılan minibüs ve dolmuş şoförlerinin konuyla ilgili görüşlerinin *minibüs ve dolmuş şoförü olma resmi ölçütleri, minibüs ve dolmuş şoförlerinden beklentiler, daha önce yapılan işler ve sahiplik durumu* kategorilerinde kümelendiği görülmektedir.

İkinci kategori olan Minibüs ve Dolmuş Şoförlerinden Beklentiler kategorisinde yer alan kodlar şunlardır: *“kurallara uyma, saygılı olma, psikolojik sağlamlığını muhafaza etme, dürüst olma, diksiyonu güzelleştirme, madde bağımlısı olmama, alkol kullanımına dikkat etme, kılık kıyafetine dikkat etme, yolcuyla pozitif iletişim kurma, kişisel bakımına özen gösterme, aracı kendi aracı gibi kullanma”*.

İşe alım sürecinin üçüncü kategorisi olan Daha Önce Yapılan İşler kategorisindeki kodlar: *“serbest meslek, otobüs şoförlüğü ve muavinlik” iken, dördüncü kategori olan sahiplik durumu “yalnızca araç sahibi, şoförlük yapmıyor, şoförlük yapıyor ve hem araç sahibi hem de şoförlük yapıyor” kodlarını içermektedir.*

İstanbul ilinde şoför olarak görev yapacak olan kişilerin öncelikle İstanbul Büyükşehir Belediyesinden Şoför Kartı almaları gerekmektedir. Bu kartın alımını takip eden süreçlerde şoförler belli aralıklarla eğitimlere tabi tutulmaktadır.

Şoför kartı sahipleri, ihtiyaca göre araç sahipleri tarafından vardiya usulüne göre işe alınmaktadır. Bu konuda araç sahiplerinin beklentileri genel olarak birbirine benzemekle birlikte kimisi şoförlerden kılık kıyafet ve günlük yaşam konusunda düzenli olmayı daha çok öncelerken, kimisi de kurallara uymasını, işine ve araca özen göstermesini daha çok istemektedir.

Katılımcılara yöneltilen ilk soru: İstanbul ilinde minibüs şoförü olmak için hangi şartlar aranmaktadır? Şeklinindedir. Bu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde ilk önce adayların en az beş yıllık bir deneyime sahip olmalarının, yanı sıra İBB'den Şoför Kartı almış olmalarının gerektiği olduğu görülmektedir.

Katılımcılara yöneltilen ikinci soru, kendilerinin şoför olma şartlarını yerine taşıyıp taşımadıklarını, taşıyorlarsa ne ölçüde bunlara sahip olduklarını belirlemeye dönüktür.

Katılımcıların bu konudaki yanıtları birbirlerine benzemektedir. İstanbul ilinde minibüs ya da dolmuş şoförlüğü yapabilmek için yerine getirilmesi gerekli olan şartların birer zorunluluk olduğunu o nedenle bu şartlara sahip olmayanların bu işi yapamayacaklarını ifade etmişlerdir.

Çalışmaya katılan dolmuş ve minibüs şoförlerine yöneltilen üçüncü soru bu işi yapabilmek için hangi aşamalardan geçtiklerini belirlemeye yöneliktir. Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlar incelendiğinde; şoför adaylarının öncelikle psikoteknik testleri başarıyla tamamlamış olmalarının bir gereklilik olduğunu ve bunun için çeşitli sertifikalar alındığını ifade etmişlerdir. Psikoteknik raporlarının alınmasının ardından Büyükşehir Belediyesi tarafından verilen Şoför Kartına başvurulması gerekmektedir. Anılan kartın alınmasının ardından şoför adayları araç sahipleriyle irtibat kurarak ya da kendi araçlarını edinerek şoförlüğe başlamaktadır.

Üçüncü soru kapsamında katılımcılara yönlendirilen ek sorusu, katılımcıların minibüs ya da dolmuş şoförü olmaya ne zaman karar verdiklerini incelemeye dönüktür. Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlar incelendiğinde, kimisinin uzun yıllardır bu işi yapmakta olduğu, kimisinin bu işten önce serbest meslek erbabı olarak çalıştığı gözlenmiştir.

Çalışmanın ikinci teması mesleğe yönelik katılımcı görüşlerinin belirlenmesine yönelik geliştirilmiştir. Çalışmaya katılan minibüs ve dolmuş şoförlerinin konuyla ilgili görüşlerinin *mesleğe yönelik olumsuz tavırlar, şoförlerin yakındıkları konular ve mesleğe yönelik olumlu duygular* kategorilerinde kümelendiği görülmektedir.

Katılımcıların dördüncü, beşinci ve yedinci görüşme sorularına ilişkin oluşturdukları kodların üç kategoride toplandığı görülmektedir. İlk kategori olan mesleğe yönelik olumsuz tavırlar konusunda yer alan kodlar *mesleği sevmeme ve Sendikasız olma ve sahipsiz* hissetme şeklindedir.

İkinci kategori olan şoförlerin yakındıkları konular kategorisinde yer alan kodlar şunlardır: *“ücretlerin düşüklüğü, trafiğin yoğunluğu, polislerin olumsuz tavırları, yolcuların tavırları, gelir düzeyinin stabil olmaması, kolaylıkla trafik cezası yemek,*

*mesai saatlerinin zorlayıcı olması, stres yükünün fazla olması, sürekli eleştirilmek, durak harici yolcu indirip bindirmek, kazanç kaybı yaşamak ve yakıtın pahalı olması”.*

Mesleğe yönelik görüşler temasının üçüncü kategorisi olan mesleğe yönelik olumlu duygular kategorisindeki kodlar: *“yolcuları gidecekleri yere ulaştırmanın verdiği moral doyum, ailenin geçimi için maddi gelir getirmesi ve mesai saatlerinin uygun oluşu”* kodlarını içermektedir.

Çalışmaya katılan şoförler genel olarak mesleklerini sevmelerine rağmen, gerek iş yaşamının zor ve stresli oluşu gerek gelirlerinin düzenli olmaması gerekse polis memurlarının müşteriler yanında onlara olumsuz davranması nedeniyle kendilerini zaman zaman sahipsiz hissetmeleri söz konusudur.

İkinci araştırma sorusu bağlamında katılımcılara yönlendirilen yedinci soru minibüs hatları ve ulaşım sistemiyle ilgili olarak ne düşündüklerini belirlemeye yöneliktir. Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlar incelendiğinde katılımcıların toplu taşıma içerisinde yolcular için en rahat kullanım alanının minibüs ve dolmuşlarla sağlandığını, bunun yanında özellikle şoförler için birçok zorluğun söz konusu olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Yedinci soru bağlamında katılımcılara “Yol güzergahları, trafik, müşteri şikayetleriniz sonuca hemen ulaşıyor mu? Minibüs şoförü olarak istekleriniz nelerdir?” ek sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlar incelendiğinde genel olarak yaşadıkları sorunlarla ilgili olarak 153’e doğrudan ulaşıp sorunları çözmeye çalıştıklarını yanı sıra yolculara karşı sakin davranarak problem çözme yaklaşımı sergilediklerini ifade etmişlerdir.

Çalışmanın üçüncü teması sorunların çözümünde izlenen yollara odaklanmaktadır. Çalışmaya katılan minibüs ve dolmuş şoförlerinin konuyla ilgili görüşlerinin yolculara yönelik tavırlar ile muzdarip olunan konular kategorilerinde kümелendiği görülmektedir.

Katılımcıların altıncı ve sekizinci görüşme sorularına ilişkin oluşturdukları kodların iki kategoride toplandığı görülmektedir. İlk kategori olan yolculara yönelik tavırlar konusunda katılımcılar yardımcı olma, yol gösterme, adres tarif etme, düşük gelirli olanlardan ücret almama, ayaktaki yolcuların arkadaki araca yönlendirilmesi, düşük

ücret alma, yolcuyu veli nimeti görme ve yolcularla güzel diyaloglar kurma kodlarını oluşturmuşlardır.

İkinci kategori olan muzdarip olunan konularla ilgili olarak katılımcılar gereksiz yere trafik cezası yemek, sürekli alttan almak zorunda kalmak, polislerin ayakta yolcu alınmamasını istemesi ve yolcuların ayakta da olsa minibüse binmek istemesi kodlarını geliştirmişlerdir.

Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde, tamamının sorunların çözümünde anlayışlı olma, yolculara adres gösterme gidecekleri yeri tarif etme ve yolcuları başka araçlara yönlendirme yaklaşımlarla yolcuların gereksinimlerini karşılamaya özen gösterdikleri görülmektedir.

Çalışmanın dördüncü teması mesleğin geliştirilmesi için şoförlerin getirdikleri önerileri içermektedir. Bu konudaki sonuçlar incelendiğinde çalışmaya katılan minibüs ve dolmuş şoförlerinin konuyla ilgili görüşlerinin *şoför istihdamına yönelik önlemler, işin yapısına yönelik öneriler, dış faktörler ve şoförlerden beklenenler* kategorilerinde kümелendiği görülmektedir.

Katılımcıların dokuzuncu, onuncu ve on birinci görüşme sorularına ilişkin oluşturdukları kodların dört kategoride toplandığı görülmektedir. İlk kategori olan şoför istihdamına yönelik öneriler konusunda katılımcılar *şoförler eğitimlerden geçirilmeli, şoförler daha özenli seçilmeli, sabıka kaydı olup olmasına dikkat edilmeli, ölümlü trafik kazası yapıp yapmamasına dikkat edilmeli, 25-60 yaş aralığında olmasına dikkat edilmeli, sorumluluk sahibi birey olup olmadığına dikkat edilmeli, yeterlik testlerinden geçmiş olmalı, askerliğini yapmış olmalı, eğitim düzeyi yüksek olmalı, mesleki deneyimi iyi düzeyde olmalı* kodlarını oluşturmuşlardır.

İkinci kategori olan işin yapışan yönelik önerilerle ilgili olarak katılımcılar *aktif çalışma düzeni getirilmeli, gelir düzeyini artırıcı önlemler alınmalı, çalışma saatleri düzenlenmeli, çalışma saatleri sınırlandırılmalı ve hat sayılarına yönelik düzenleme yapılmalı* kodlarını geliştirmişlerdir.

Minibüs ve dolmuş şoförlüğünün geliştirilmesine yönelik dışsal faktörler kategorisinde katılımcılar *düzenli aralıklarla işleyiş takip edilmeli, minibüs şoförü algısını*

*düzeltilmeli, sosyal haklar iyileştirilmeli ve toplumsal statüsü iyileştirilmeli kodlarını oluşturmuşlardır.*

Son kategori olan şoförlerden beklentiler kategorisinde katılımcılar *kılık kıyafet dikkat etme, günlük bakımını düzenli yapma, iletişim becerilerinin iyi düzeyde olması, günlük tıraş olma, tek tip kıyafet giyme, kültürlü olma* kodlarını geliştirmişlerdir.

Katılımcılara yöneltilen dokuzuncu soru “Size göre minibüs şoförlüğünün şartlarının iyileştirilmesi ve şoförlüğün arzulanabilir bir meslek olması için neler yapılabilir?” şeklindedir. Katılımcıların bu konudaki yanıtları incelendiğinde genel olarak çalışma koşullarının iyileştirilmesine, şoförlerin zaman zaman eğitimlerden geçirilmelerine ve gelir düzeylerinin artırılmasına yönelik beklentiler içerisinde oldukları görülmektedir.

Katılımcılara yöneltilen on birinci soru “Siz bir yetkili olsaydınız, minibüs şoförlüğünün şartlarının iyileştirilmesi için hangi konulara öncelik verirdiniz?” şeklindedir. Katılımcılar bu konuda öncelikle minibüs ve dolmuş şoförlerinin seçimine işaret etmektedirler.

Minibüs ve dolmuş şoförleri için en önemli konulardan biri de kendilerine yönelik halkın geliştirdiği algı ve etikettir. Katılımcılar minibüs şoförü algısından kurtulmak gerektiğini ve mesleğin statüsünün artırılmasının, çalışma koşullarının yanı sıra sosyal haklarının da iyileştirilmesinin iyi olacağını dile getirmiştir.

Sonuç olarak; bölgesel olarak ele alınan çalışmamızda direk toplum ile ilişkili olan bu meslek grubunda görev alacak personelin seçilmesi aşamasında insan kaynakları yönetimine gereksinim duyulduğuna yönelik değerlendirmeler yer almaktadır. Bunun sebebi genellenecek olur ise; halkın direk kullanımına yönelik olan bu grupta gerek halk güvenliği gerekse çalışan güvenlik ve sağlığı göz önünde bulundurularak doğru seçimler gerçekleştirilmelidir. Bu aşamada da insan kaynakları birimi bu meslek grubuna ilişkin nitelikleri belirleyerek; bu mesleği icra edecek personel ile çalışmalar sağlanmalıdır. Ayrıca işe alım süreci sonrasında da personelin çalışma şartlarını ve çalışma biçimlerini denetleyecek, uygun ortam sağlayacak ve olası problemler karşısında çözüm sunabilecek uzman birimin olması önem içermesi nedeniyle bu çalışmanın ilgili alan yazına katkı sunacağı söylenebilir.

## Öneriler

Bu kısımda, çalışmada ulaşılan sonuçlar bağlamında karar alıcılara ve ileri araştırmalara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

1. Minibüs ve dolmuş şoförlerinin istihdamında ölçütler geliştirilmelidir.
2. Minibüs ve dolmuş şoförlerinin iş koşullarını iyileştirmeye yönelik önlemler alınabilir.
3. Minibüs ve dolmuş şoförlerinin sendikalaşma sürecine destek olunabilir.
4. Minibüs ve dolmuş şoförlerinin çalışma şartları revize edilmeli; buna bağlı iş güvenliği sağlığına dayalı şartlar oluşturulmalıdır.
5. Minibüs ve dolmuş şoförlerinin gerekli yetkinlikleri sağlamak amacıyla eğitimler verilmelidir.
6. Minibüs ve dolmuş şoförlerinin denetim sıklığı arttırılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Abbasgil, E. (1994). *İstanbul'daki Toplu Taşımacılık Kapsamında Raylı Sistemlerin Değerlendirmesi (Esenler- Aksaray Hızlı Tramvay Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Açıkgöz, Y. (2019). Employee Recruitment And Job Search: Towards A Multi Level Integration. *Human Resource Management Review*, 29 (1) 1–13.
- Akdeniz, Y. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçme Ve Yerleştirme: Sigorta Sektöründe Alan Çalışması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aldemir C., A. Ataol ve G. Budak (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Şafak Matbaacılık.
- Argon T. ve E. Altay (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Nobel Basımevi.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook Of Hrm*. Kogan: Page Publishers.
- Armstrong, M. (1992). *Human Resources Management Strategy&Action*. Clays Ltd.
- Avesis, (2019). *İK Planlama Temin ve Seçim*, 16.02.2022 tarihinde <https://avesis.istanbul.edu.tr/resume/downloadfile/eturkmen?key=b0866cad-ebd0-4180-a813-d7ccd5d83631> adresinden alındı.
- Aytaç, H. (2015). Yaşanabilir Şehirlerde Kentsel Ulaşımın Planlanması. *Mmg Dergi*, 82.
- Aydın, U. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. *İş Hukuku ve İşçi Sendikaları, Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan* (38) 1003-1024.
- Aykaç, B. (1999) *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Planlaması, Geliştirilmesi Ve Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Balcı, A. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem Teknik Ve İlkeler* (6. Baskı). Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Bateson, John E.G., W., Jochen, B. Eugene, ve V. Carly (2014). Psychometric Sifting to Efficiently Select The Right Service Employees. *Managing Service Quality*, 24(5) 418–33.
- Bayo-Moriones, A., ve P. Ortin-Angel. (2006). Internal Promotion Versus External Recruitment: Evidence İn Industrial Plants. *Industrial And Labor Relations Review*, 59(3) 451–70.

Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.

Bayramlı, M. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bekman, D. (2021). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Geçmişi ve Bugünü*, 16.02.2022 tarihinde <https://www.zirveakademi.com.tr/insan-kaynaklari-yonetiminin-gecmisi-ve-bugunu/> adresinden alındı.

Bingöl D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basımevi.

Birsen, M. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme, Yetkinlik ve İş Tatmininin Performansa Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Breugh, J. A. (2009). A Guide To Understanding And Managing The Recruitment Process Recruiting And Attracting Talent Shrm Foundation's Effective Practice. Guidelines Series.

Büyüköztürk, Ş. E. Çakmak Kılıç, , Ö. E Akgün, Ş. Karadeniz, ve F. Demirel, (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Büyüksulu, A. R. (1998). Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım, *Mess Mercek Dergisi*, Ekim.

Calp, M. H. (2016). İşletmelerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetiminde Veritabanı Kullanımının Önemi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18/2.

Can H., Akgün A. ve Kavuncubaşı S. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitapevi.

Chan, W. (1996). External Recruitment Versus Internal Promotion. *Journal Of Labor Economics* 14 (4) 555–70.

Cresswell W.C. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni. (Çev. Editörleri, M. Bütün, S. B. Demir). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Demirkaya, G. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kocaeli Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu Mezunları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dessler, G. (2004). *Human Resource Management*. 10th Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.

Devaro J., ve M. Hodaka (2013). Internal Promotion And External Recruitment: A Theoretical And Empirical Analysis. *Journal Of Labor Economics*, 31 (2) 227–69.

Doğan, T. (2017). *İnsan Kaynakları Departmanı Bulunmayan İşletmelerin Personel Seçim Kriterleri Üzerine Yapılan Nitel Araştırma: İslahiye Örneği*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ekiz, D. (2003). *Eğitimde Araştırma Yöntem Ve Metotlarına Giriş*, Nitel, Nicel Ve Eleştirel Kuram Metodolojileri. Ankara: Anı Yayıncılık.

Ekwoaba, J., O. Ugochukwu, .U. Ikeije, ve N. Ufoma. (2015). The Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance. *Global Journal Of Human Resource Management*, 3 (2) 22–33.

Erarslan, D., D. Nevin, Y. Hakan, ve M. N. İnel, (2013). *İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi*, No. Ocak:11–21.

Eroğlu, O. (2016). 1923'ten Günümüze Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12 (29) 181-193.

Evren, G. (2001). *İstanbul Ulaştırmasının Dünü, Bugünü*. Türkiye Mühendislik Haberleri, Sayı 413

Evrensel (2020). <https://www.evrensel.net/haber/416749/minibus-soforleri-giderlerimiz-artiyor-gelirlerimiz-azaliyor> (Erişim Tarihi: 13.02.2022).

Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları

Gamage, A. S. (2014). Recruitment And Selection Practices In Manufacturing Smes In Japan: An Analysis of the Link With Business Performance. *Ruhuna Journal Of Management and Finance*, 1 (1) 37–52.

Gerçek H. ve O. Demir (2008). *Urban Mobility in Istanbul*. French Dev Agency.

Geylan, R. (1992). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: Met Basım Yayın.

Güleçoğlu, M. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Mersin-Tarsus Organize Sanayi Bölgesi Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güney, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Hayrettin, A. (2015). *Personel İşe Alım Süreci*, 28.06.2021 tarihinde <https://slideplayer.biz.tr/slide/2344074/> adresinden alındı.

İMM (2011). İstanbul Metropolitan Area Urban Transportation Master Plan. İstanbul.

İETT, (2019). <https://iETT.istanbul/tr/main/pages/istanbulda-toplu-ulasim/95> (Erişim Tarihi: 05.07.2021).

İBB Toplu Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü (2019-2022 yılları arası minibüs şoförleri ve araç sayısı)

Jiarakorn, H., S. Siridej, ve P. Shotika (2015). Development Of Recruitment And Selection Process For Assistant Teachers Using Multiple Approaches. *Procedia Social And Behavioral Sciences*, 191 783–787.

Kahraman, R. (2010). *Kent İçi Trafikinde Minibüs ve İstanbul Örneği Analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karakoç, E. (T.Y.). *Cumhuriyet Döneminde İstanbul'da Ulaşım*, 06.08.2021 tarihinde <https://istanbultarihi.ist/226-cumhuriyet-doneminde-istanbulda-ulasim> adresinden alındı.

Karta, K.T. (2018). *Toplam Kalite Yönetimi Ve İnsan Kaynakları İlişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kızıldaş, M, Ç. (2014a). *Yüksek Hızlı Demiryolları Ve Avrupa Birliği-A.B.D. Ulaştırma Politikaları*, Ulaştırma Dünyası Gazetesi

Kızıldaş, M, Ç. (2014b). *Yüksek Hızlı Demiryolları, Japonya-İspanya-Çin Örneklerinin Değerlendirilmesi*, Ulaştırma Dünyası Gazetesi

Merriam, S.B. (2013). *Nitel Araştırma Desen Ve Uygulama İçin Bir Rehber*, (Çev. Editörü: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.

Mert, G., T. Alan, A. Bingöl, Tümkaya, ve F. Koyunlu, (2020). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Sürecine Etkisi: Kamu Hastanelerinde Bir Araştırma. *Opus International Journal Of Society Researches*, 15(10. Yıl Özel Sayı) 5197-5230.

Mert, G. ve S. Neslihanoglu, (2020). Y Kuşağının Kariyer Algısı Ve Gelecek Beklentisi: Kocaeli Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2) 927-945.

OECD (2008) *Oecd Territorial Reviews: Istanbul, Turkey* 05.07.2021 tarihinde <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/free/0408051e.pdf> adresinden alındı.

Öçal, M. ve A.Korkmaz, (2019). Bir Sosyal Politika Analizi: Türkiye'de Asgari Ücret Uygulaması. *Journal Of Social Policy Conferences*, (76) 181-212 .

Özalp, M. ve E.V. Öcalır, (2008). Türkiye'deki Kentiçi Ulaşım Planlaması Çalışmalarının Değerlendirilmesi, *Metu Jfa*, 25(2) 71-97.

Özdemir, M. M. (2018). Denizcilikte Yelkenliden Buharlılara Geçiş Dönemindeki Tereddütler Ve Tartışmalar. *Tarih Ve Günce Atatürk ve Türkiye Cumhuriyeti Tarihi Dergisi*, I/3.

Patton, M. Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. (çev. M. Bütün Ve S.B. Demir). Ankara: Pegem Akademi.

Saatçioğlu, C. ve Y. Yaşarlar, (2012). Kentiçi Ulaşımında Toplu Taşımacılık Sistemleri: İstanbul Örneği. *Kaü-İibf Dergisi*, 3(3) 117-144.

Sabuncuoğlu Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi Bursa.

Sadullah, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler, İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 276.

Saeed-Ur-R., R. Wali, ve A. Nazim (2017). Good Hr Practices And Their Impacton Perceived Organization's Financial Performance: A Case Study Of The Bok. *Sarhad Journal Of Management Science*, 3(1) 84–95.

Sağdılek, İ. (2019). 9. *Almanya'da Ulaşım ve Trafik* 01.09.2021 tarihinde <https://medium.com/almanyada-hayat/9-almanyada-ula%c5%9f%c4%b1m-ve-trafik-e454cdec1a6a> adresinden alındı.

Sandelowski, M. (2004). Using Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 14, 1366-1386.

Saydam, A. (2005). *Algılama Yönetimi*. İstanbul: Rota Yayıncılık.

Silverman, D. (2001). *Interpreting Qualitative Data: Methods For Analysing Talk, Text, And İnteraction* (2nd Edition). London: Sage.

Şen, G. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri*, 16.02.2022 tarihinde <https://www.gulactisen.com.tr/insan-kaynaklari-yonetimi-ilkeleri.html> adresinden alındı.

Tanke, M. L. (1990). *Human Resources Management For The Hospitality Industry*. New York: Delmar Publishers Inc.

Tekeli, İ. (2009). *İstanbul ve Ankara İçin Kent İçi Ulaşım Tarihi Yazılar*, İstanbul: Tarih Vakıf Yurt Yayınları G.M Matbaacılık A.Ş.

Tortop, N., B. Aykaç, H. Yayman ve M. A. Özer (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın.

Tortop, N., E. G. İsbir, B. Aykaç, H. Yayman, M.A. Özer, (2010). *Yönetim Bilimi* (8. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Tul, İ. U. (2018). *Türk Kamu Yönetiminin İnsan Kaynakları Açısından Değerlendirilmesi: Antalya'daki Kamu Kurumları Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Turkstat. Population Statistics. (2016a). [http://www.turkstat.gov.tr/pretablo.do?alt\\_id=1047](http://www.turkstat.gov.tr/pretablo.do?alt_id=1047).

Turkstat. Transport Statistics. (2016b). [http://www.turkstat.gov.tr/pretablo.do?alt\\_id=52](http://www.turkstat.gov.tr/pretablo.do?alt_id=52).

Uyargil, C., O. Özçelik, Z. Adal, A. İ. Durak, D. Gönen, S. Ömer ve L. Tüzüner., (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4.Basım. İstanbul: Beta.

Visa, A., E. Jarno, ve V. Hannu (2015). *New Tools to Help in The Recruitment Process. Procedia Manufacturing* 3. Elsevier B.V.:653–59.

Yıldırım, A. ve H. Şimşek, (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (6.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, C. (2018). *Aile İşletmeleri Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Etik Algısı: İstanbul İlinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.

Yüksel, N. (2021). *İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri*, 29.06.2021 tarihinde <https://www.iienstitu.com/blog/insan-kaynaklari-temel-ilkeleri#:~:text=%c4%b0nsan%20kaynaklar%c4%b1%20ilkeleri%20s%c4%b1ras%c4%b1yla%20%c5%9f%c3%b6yle,y%c3%b6netim%20geli%c5%9ftirme%20ilkesi%20%c5%9feklinde%20g%c3%b6sterilmi%c5%9ftir> adresinden alındı.

Zizu, (2021). *İtalya'da Toplu Taşıma*, 01.09.2021 tarihinde <https://zizuhotel.ru/tr/tailand/razvitie-transportnogo-kompleksa-italii-razvitie-transporta-vodnyi-transport/> adresinden alındı.