

148177

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

“İŞE ALIM SÜRECİNİN ULUSAL VE ULUSLARARASI
İŞLETMELERDEKİ UYGULAMALARI”

İşletme Ana Bilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

148177

Özder AKIN

2712023

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Şule ÇERİK

İSTANBUL, 2004

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET	vi
ABSTRACT.....	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM - İŞE ALIM SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI

PLANLAMASI

1. İşe Alma Sürecinde İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi, Amaçları ve Hedefleri	3
1.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Amaçları	4
1.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Hedefleri.....	4
1.3. İnsan Kaynakları Planının Oluşturulması.....	5
1.3.1. İş Gücü Talebinin Belirlenmesi.....	5
1.3.2. İşgücü Arzının Belirlenmesi.....	9
1.4. İyi Bir İnsan Kaynakları Planlaması İçin Gözönünde Bulundurulması Gereken Çevresel Faktörler.....	10
1.4.1. Ekonomik Faktörler.....	11
1.4.2. Demografik Faktörler	11
1.4.3. Teknolojik Faktörler.....	12
1.4.4. Yasalar.....	12

İKİNCİ BÖLÜM - İŞLETMELERDE İŞE ALIM SÜRECİ

2. İşe Alma Kavramının Tanımı ve Önemi	13
2.1. İşe Alma Kavramının İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi.....	15
2.2. Aday Araştırma ve Bulma Süreci.....	16
2.2.1. Aday Bulmanın Önemi ve Amaçları	17
2.2.2. İşgören Adayı Araştırma ve Bulma Sorumluluğu.....	18
2.3. Personel Seçim Sistemleri	19
2.3.1. Seçim Sınavı, Test Yöntemi, Güvenilirlikleri ve Geçerlilikleri.....	20
2.3.1.1. Grup Testleri-Bireysel Testler.....	23
2.3.1.2. Sözel-Sözel Olmayan Testler	23
2.3.1.3. Özel-Genel Testler-Test Bataryaları	23
2.3.1.4. Psikoteknik-Psikometrik Testler	23
2.3.2. Görüşme Yöntemi	25
2.3.2.1. Dolaylı İş Görüşmesi.....	27
2.3.2.2. Dolaysız İş Görüşmesi.....	27
2.3.2.3. Baskılı İş Görüşmesi	28
2.3.2.4. Grup Görüşmesi	28
2.4. İşe Almada Yararlanılan Kaynaklar	28
2.4.1. İç Kaynaklar	29
2.4.1.1. İç Kaynaklardan Aday Sağlama Yolları.....	29
2.4.1.1.1. Terfi	30
2.4.1.1.2. Nakil	30
2.4.1.1.3. Rütbe İndirimi	31
2.4.1.2. İç Kaynaklardan İşgören Sağlamanın Yarar ve Sakıncaları.....	31
2.4.2. Dış Kaynaklar.....	32
2.4.2.1. Dış Kaynaklardan Aday Sağlama Yolları	33
2.5. İşgören Seçimi	40
2.5.1. Başvuru Formu Doldurma.....	42
2.5.2. Başvuruların Kabulü – Ön Görüşme	46
2.5.3. İkinci Görüşme	46
2.5.4. Sınav/Test Uygulaması.....	47

2.5.5. Aday Geçmişinin ve Referanslarının İncelenmesi	48
2.5.6. Seçim Kararı	49
2.5.7. Sağlık Muayenesi	50
2.5.8. İşe Yerleştirme	50
2.6. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Süreci	51
2.6.1. Çokuluslu İşletmelerin Üretim-Yönetim Stratejileri ve Örgütsel Kültürleri	52
2.6.2. Çokuluslu İşletmelerde İşe Alım Süreci.....	53
2.7. Türkiye ile Diğer Ülkeleri İşe Alma Uygulamaları Açısından Karşılaştırma	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM – LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE İŞE ALIM SÜRECİ

3. Türkiye’de Lojistik Sektörü ve Bu Sektördeki İki Şirketin İşe Alım Uygulamaları	63
3.1. Türkiye’de Lojistik Sektörü	65
3.2. Omsan Lojistik A.ş.’de İşe Alma Uygulaması.....	68
3.2.1. Şirket Profili	68
3.2.2. Şirketin İşe Alma Prosedürü.....	71
3.3. Panalpina World Transport Ltd. Şti.’nde İşe Alma Uygulaması	75
3.3.1. Şirketin Tanıtımı	75
3.3.2. Panalpina’da İşe Alma Prosedürü.....	77
3.4. Şirketlerin İşe Alma Uygulamalarının Karşılaştırılması.....	80

SONUÇ	86
--------------------	----

EKLER	89
--------------------	----

KAYNAKÇA	109
-----------------------	-----

ÖZET

Teknolojik gelişmelerin hızla yaşandığı, rekabetin de arttığı günümüzde, işletmeler de ayakta durabilmek için kendilerini revizyondan geçirmek zorunda kalmaktadırlar. Özellikle çalışanlarla ilişkileri düzenleyen insan kaynakları yönetimi, üzerinde önemle durulması gereken ciddi bir birim haline gelmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminin ilk fonksiyonu olan işe alma çalışanların sirkülasyonunu belirlediği için kısaca işletmelerin devamlılığını sağlayan fonksiyon olarak adlandırılabilir.

Lojistik sektörü adı itibariyle Türkiye’de yeni bir sektör olsa da kısa zamanda adaylar için popüler hale gelmiştir. Tezde bu sektördeki işletmelerin hangi özelliklere sahip oldukları ve işe alma uygulamaları görülebilir.

Bu tezin amacı; işe alma ile ilgili araştırma yapanları işe almanın tüm incelikleriyle tanıştırmak, ayrıca lojistik sektörünü ve bu sektördeki işe alma uygulamalarını da tanımak isteyenlere yardımcı olabilmektir.

ABSTRACT

The time period; when the technological developments appears quickly and competition increases so that companies have to revise themselves. Especially, human resources management that puts in order relations with employees has been a serious unit which companies must take care of it.

Recruiting, the first function of human resources management can be shortly called as the function that provides the continuation of companies, because it determines the circulation of employees.

However logistic sector is a new sector in Turkey because of its name, it has been such a popular for recruits in a short time. The properties and recruitment practices of companies in this sector can be seen in this thesis.

The aim of this thesis is to introduce the researchers and all details of recruitment, also to help people who want to know logistic sector and recruitment practices in this sector.

GİRİŞ

Günümüzde bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler ve globalleşme sonucu, bilgi ve bilgiyi işletmelere taşıyacak insan unsuru en önemli girdi haline gelmiştir. Bir işletmenin başarısı ya da başarısızlığı, istenen sayı ve nitelikte işgücüne sahip olup olmamasına ve işgücünü ne kadar etkin kullandığına bağlıdır. Maddi kaynakların kullanımının da “insan” unsuruna bağlı olması, insan kaynakları yönetimini daha da önemli kılmaktadır. Bu bağlamda; insan kaynaklarının temin ve seçimi, organizasyonun bütün faaliyetlerini ve insan kaynakları yönetiminin diğer faaliyetlerini de etkileyen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Organizasyona uygun elemanların araştırılması ve seçilmesi, işletmenin yaşayıp gelişmesi için çok önemli bir insan kaynakları etkinliğidir. İnsan kaynaklarının en temel fonksiyonlarından birisi işe eleman alımında kendini gösterir. Çünkü, alınacak çalışanlar kurumun devamlılığını sağlayacak kişiler olacaktır ve bu yüzden de eleman seçme süresi en kısa zamanda tamamlanmalı ve kişinin işletmeye uyumu, azami verim sağlayacak şekilde sağlanmalıdır. İnsan faktörünün başarısının yanı sıra kurum amaçlarını benimseyecek ve aynı zamanda işe uygun çalışanı bulmak son derece zordur. Bu nedenle eleman alımı bir süreci kapsamakta ve değişik faaliyetlerin yapılmasını gerektirmektedir. İşletmelerde turn over hızının çok yüksek olmaması için, işe alınan elemanlara gerekli eğitim hizmetleri ve kariyer planları zamanında ve uygun biçimde planlanıp, verilmelidir. Bu durum çalışanlardan daha uzun bir süre, daha verimli şekilde faydalanılmasını sağlayacaktır.

İşgören sağlama ve seçimi süreci, yönetim ve personel/insan kaynakları yazınında “kadrolama” (staffing), “personel temin/sağlama ve seçimi”, “seçme yerleştirme”, personel sağlanması ve işe yerleştirilmesi” gibi başlıklarla anılmaktadır.

Bu sürecin ilk adımını oluşturan insan kaynakları planlaması, birinci bölümde ele alınmıştır. Kurumun amaçlarına ulaşmak üzere ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikte personelin belirlenmesi amacıyla yapılan “İnsan Kaynakları Planlaması”, kurumun başarısı açısından son derece gereklidir.

İnsan kaynakları planlanmasından sonra, sürecin ikinci temel evresi “aday araştırma ve bulma” (recruiting) aşaması, ikinci bölümde incelenmiştir. Bu aşamada amaç, içinden işletmenin ihtiyacını karşılayacak personelin seçilebileceği bir aday grubu veya havuzu oluşturmaktır. İş gören sağlama ve seçim sürecinin son evresi, işe veya işletmeye başvuran adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun iş görenlerin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi evresidir. Uygulanan mülakat tekniklerini ve seçim yöntemlerini, işletmelerin büyüklükleri, pazar payları örgüt kültürleri gibi özellikleri doğrudan etkilemektedir.

Bir sorun çözme ve karar eylemi olarak, işgören sağlama ve seçim sürecinin özenle yapılması gerekir. Bu konuda verilebilecek yanlış bir karar günümüz rekabet ortamında hem zaman hem parasal açıdan işletmeye pahalıya mal olabilir. Bu tip olumsuzlukların önlenmesi için insan kaynaklarının da çok hassas bir fonksiyonu konumunda olan “işe alma” aşamasının, profesyonel birimler ve bireyler tarafından, asgari zamanda azami verim sağlayacak şekilde uygulanması, işletme ve çalışanları için hayati önem taşımaktadır. İkinci bölümün sonunda ayrıca, uluslararası insan kaynakları yönetimi uygulamalarından da örnekler verilmiş, ve konunun uluslararası boyutu da yansıtılmaya çalışılmış, bu bölüm, Türkiye ile diğer ülkelerin işe alma uygulamalarının karşılaştırılmasıyla sona ermektedir.

Tez kapsamında üçüncü bölümde ise; Türkiye’de lojistik sektörü ve bu sektörde faaliyet gösteren Omsan Lojistik ve Panalpina World Transport’taki işe alım uygulamaları, ekleriyle de birlikte karşılaştırmalı olarak işlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞE ALIM SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İnsan kaynakları planlaması işe alım sürecinin birinci ayağını oluşturması bakımından son derece büyük önem taşır ve basit bir tanımla organizasyonda ihtiyaç duyulan elemanların niteliğini ve niceliğini gösterir. Yani işletmeye ne kadar sayıda ve hangi özelliklerde elemanların dahil edileceği insan kaynakları planlaması sayesinde belirlenir. Tabii bu planlama işe alma ve seçme süreçlerine de doğrudan yansıtacağından doğru ve gerçekçi bir biçimde hazırlanmalı, tavsiyeler, sistematik, bilimsel olmayan yaklaşımlar benimsenmemelidir. İşe alma sürecinin incelikleri göz önünde bulundurularak adil bir planlama yapılmalıdır.

1. İşe Alım Sürecinde İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi, Amaçları ve Hedefleri

İşgören sağlama ve seçimine gerek olup olmadığı, eğer gerek varsa hangi niteliklerde kaç kişiye ihtiyaç olduğu, “İnsan Kaynakları Planlaması (İKP)” ile belirlenir.¹

İnsan kaynakları yönetiminin temel hedefi, çalışanların kurumun temel hedeflerini gerçekleştirme yönünde etkin biçimde organize edilmesidir. Bu organizasyonun gerçekleştirilebilmesi için öncelikle kurumun amaç ve hedeflerine uygun insan kaynağı sayısının ve bunların niteliklerinin belirlenmesi gereklidir.²

İKP kurumda ya da kurum dışında meydana gelen toplumsal, ekonomik, ticari her türlü gelişmeye uyum sağlayacak insan gücü istihdamını ve onun yetiştirilmesini de içerir.

¹ Tuğrul Kayrak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000, s.115.

² “İKP ve İşe Alma,” *Asomedy* (Şubat2000), s.36.

Yani, İKP dinamik bir süreçtir. Özellikle günümüzde değişimin son derece hızlı yaşandığı düşünülecek olursa, bu değişime ayak uyduracak İKP kurum başarısı açısından son derece önemlidir.

1.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Amaçları

Önceleri emek faktörü önemli bir girdi olarak yer tutmasa da özellikle 1980'lerden sonra değişen ekonomik, teknolojik, siyasi ve kültürel koşullar insan girdisini işletmelerde süreçleri kontrol ve devam ettirmek için anahtar konumuna getirmiştir. Çağdaş işletmelerde İKP hazırlayanlar da bu girdinin önemini kavrayıp uzun vadeli planlar yapıp bu planlara göre eleman seçip, eğitmektedirler.

İKP'nin amaçları; işletmede mevcut insan kaynaklarının değerlendirilmesi, gelecekte uygulanacak insan kaynakları programları için kapsamlı stratejiler geliştirmek ve içeridekilerin eğitimine yardımcı olmak, dışarıdakilerden de uygun olanların işletmeye kazandırılmasında yol gösterici olarak sıralanabilir.

1.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Hedefleri

Mevcut ve gelecekteki koşullar için yeterli sayı ve nitelikte elemanların kuruma kazandırılması için planlar yapılması, insan kaynakları yönetiminin sürekli uygulaması gereken bir iş olarak ortaya çıkmaktadır.

İKP'nin temel hedeflerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Kurumun faaliyetleri ve dış koşullar göz önüne alınarak kısa ve uzun döneme ilişkin tahminler yapmak,
- Çalışanların verimini artırmak ve iş tatmini sağlamaları için ihtiyaçlarını belirlemek ve karşılamak,

- İnsan Kaynaklarına yapılan yatırımın geri dönüşünü sağlamak,
- Çalışanlarla kurum arasındaki bağlantıyı güçlendirmek.³

1.3. İnsan Kaynakları Planının Oluşturulması

İKP, örgütün plan ve hedeflerini, sayı ve nitelik olarak insan kaynaklarına dönüştürme işlevine sahiptir. Örgütün hedeflerini etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmesi için gerekli olan sayı ve nitelikte personelin; gerekli olan yer ve zamanda hazır bulundurulması, ancak etkin bir İKP ile mümkündür. Sistemli ve biçimsel bir İKP ile işgören gereksinmesinin nasıl belirleneceği Şekil 1’de belirlenmiştir.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, işgücü açığı her zaman otomatik olarak “işgören açığı” olduğunu da göstermez. Eğer, kimsenin işini ve yerini değiştirmeden emek arzını ve verimliliği artırıcı bazı önlemlerle işgücü açığını kapatmak mümkünse, “işgören açığı” dolayısıyla seçim faaliyeti söz konusu olmayacaktır.

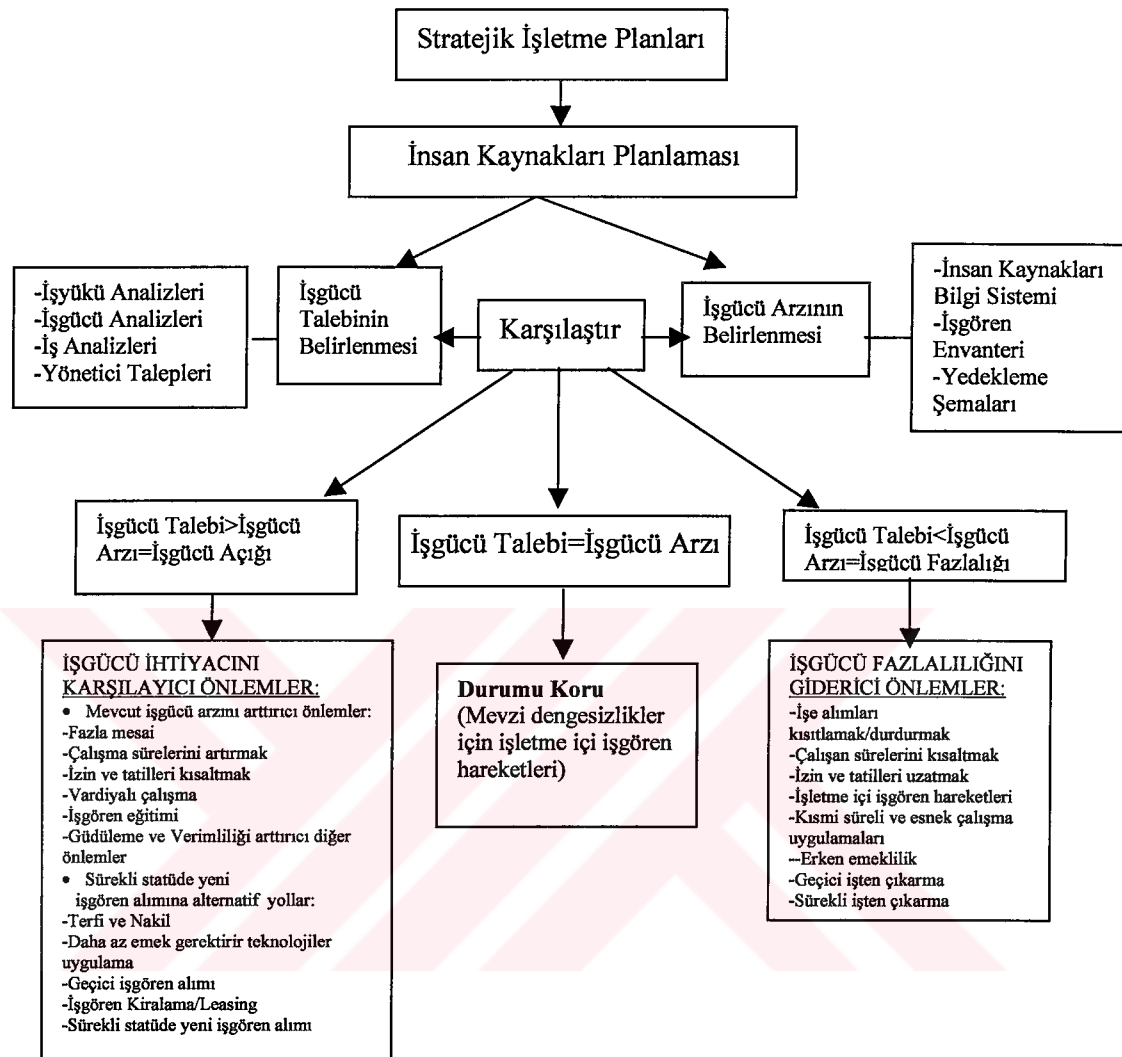
1.3.1. İşgücü Talebinin Belirlenmesi

Bir işletmenin işgücü talebi; “örgütün belirlenen hedeflerini gerçekleştirmek için yerine getirilmesi gereken iş ve faaliyetleri gerçekleştirmek üzere hangi niteliklerde ne kadar işgücüne ihtiyaç vardır?” şeklinde ifade edilebilir.

Bir işletmenin işgücü talebini etkileyen başlıca faktörler :

- Ülkenin işgücü piyasası ve işsizlik oranı,
- Çevresel (ekonomik, teknolojik, sosyal, politik, yasal gelişmeler, sendikalar ve rekabet),

³ İKP ve İşe Alma, s.36.



Şekil 1. İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgücü İhtiyacı

Kaynak: Kayrak ve diğerleri, s.116.

- Örgütsel (örgüt stratejileri, finanssal plan ve olanaklar, üretim ve satış hedefleri, re-organizasyon, küçülme ve yeni yatırım ve gelişmeler),
- İşgücü (işgücü devri, devamsızlık, üretkenlik).

İşgücü talebinin sayısal yönü için “iş yükü ve işgücü analizleri”; niteliksel yönü içinse ”iş analizleri” yapılmalıdır.

a) İş yükü ve işgücü analizleri: Örgütün planlanan amaç ve faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için; bir işgörenin arz edebileceği emek miktarı ve kullanılacak teknoloji de dikkate alınarak, kaç kişiye ihtiyaç duyulacağı saptanır. Her işgörenin belirlenen yer ve zamanda işinin başında bulunacağı varsayımına göre hesaplanan gerçek personel gereksinmesine; “devamsızlık” ve “işgücü devri” ile ortaya çıkan işgücü açığını kapatmak üzere “yedek” ve “ek işgücü gereksinmesi”nin de ilave edilmesi gerekecektir. Böylece, sayı olarak kaç işgörene ihtiyaç duyulacağı belirlenmiş olacaktır.⁴

b) İş analizleri: Bir iş oluşturan görevleri ve bu işi başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için bir çalışanın gereksinim duyduğu beceriler, yetenekler ve sorumlulukların belirlenmesi sürecidir.⁵ Bir işin en önemli yanlarını ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözmeyi içerir.⁶ İşletmede, iş analizi ile her bir işin incelenmesi, iş tanım ve gereklerinin çıkarılması gerekir. “İş gerekleri” (Job spesification), iş analizleri ile toplanan sistematik bilgilere dayalı olarak hazırlanan ve söz konusu işi uygun bir biçimde yerine getirmek için o işi üstlenecek kişide bulunması gereken asgari nitelikleri gösteren bir belgedir.

İş analizi, bir işin istediklerini işi yapana empoze eden standart bir yoldur. Doğal olarak işe ait ücret seviyesini belirlemede ilk adım olarak kullanılır. Teoride iş ne kadar çok yeterlilik isterse, ücret de o derece yükselecektir. İşe alma amacıyla yapılan iş analizinde amaç, işin kritik taleplerini tanımlamaktır. Bu süreçte ilk adım, belirlenen pozisyonda başarıya ulaşmaya katkıda bulunacak davranışı tanımlamaktır. Bir iş tanımını güncelleştirirken, bu işi yapan kişinin, işi en iyi şekilde yapmasını sağlayacak spesifik davranışları listelenir. İstenen her özellik için, özelliğin eksiklikleri ve göstermesi

⁴ Kayrak ve Diğerleri, s.117-118.

⁵ Niyazi Şahin, İşe alma, Yerleştirme ve Oryantasyon (Yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), s.21.

⁶ John Finnigan, *The Right People In the Right Jobs*, 1. Baskı, İstanbul: Rota Bireysel Yatırım Dizisi, 1997, s.43.

gerekenler tanımlanır. Bu yolla tanımlanan davranış türleri, işin kritik talepleri haline gelir. Her işin yeterliliklerinin sıralaması, pozisyona göre değişir. Alt kademe çalışanlar ile üst yönetimde çalışanlar için istenen yeterliliklerin sayısı farklı olacaktır.

İş tanımındaki yeterlilikler, daha sonra eleman alma sürecinizin hedefleri haline gelir. Bir kez hedefleri tespit ettikten sonra, seçme sisteminin dayanaklarına bakmak gerekir. Böylesine bir yaklaşım, gerçek ihtiyaçlarınıza yönelerek, yüzeysel ve ilgisiz konularla uğraşmanızı önler.⁷

Bu özellikleriyle iş tanım ve gerekleri, aday bulma ve seçim süreci boyunca, adayların kimler olacağı ve onlarda hangi özellikler aranacağı ile bu özelliklerin hangi araçlarla değerlendirileceği konusunda yol gösterici olacaktır.⁸

İş analizine ilk aşamada gerek vardır çünkü iş analizleri sonucunda ortaya çıkan iş tanımları veya daha geniş bir çerçevede yer alan iş profilleri seçme ve yerleştirme sürecinin temelini teşkil eder.

Kişi ve iş uyumunun sağlanması için gereken işin özellikleri ile bireylerin özellikleri ancak kapsamlı ve sağlıklı bir iş analizi sonucunda ortaya çıkabilir. Bugün batıdaki üniversitelerde endüstri psikolojisi yüksek lisans ve doktora programlarında, iş analizi zorunlu dersler arasında yer almaktadır. Ancak bazı firmalarda personel seçimi aşamalarında iş analizi yapmaktan kaçınıldığı görülmektedir. Halbuki iş analizi, işletmelerde insan kaynaklarına yönelik uygulama ve değerlendirmelerde doğru yerde, doğru insanla, doğru hedefe ulaşmak için ilk ve en önemli adımdır.⁹

⁷ Mehmet Öner, *İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı*, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1999, s.35-36.

⁸ Kayrak ve Diğerleri, s.118.

⁹ Sinangil, Handan Kepir. "İş Analizleri Çalışmalarının Eleman Seçme ve Değerlendirme Çalışmaları Üzerindeki Etkileri." *İşe Alım Süreçleri Hakkında*. 2001.

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=723> (10 Ekim 2003)

1.3.2. İşgücü Arzının Belirlenmesi

Bir işletmenin halen çalışmakta olan personeli; mevcut beşeri ve verimlilik düzeyi ile geçerli çalışma koşulları altında işletme içi mevcut işgücü arzını oluşturur. İşletmenin iç ve dış iş gücü arzı analiz edilmelidir. İşgücü arzı sayesinde personelin yaş, yetenek, cinsiyet ve eğitim gibi kriterler açısından ne durumda olduğu saptanabilir. Personel bu bağlamda sürekli gözden geçirilirse insan kaynağı daha yararlı bir biçimde kullanılabilir.¹⁰

Bir işletmede İnsan Kaynakları Yönetimi; faaliyet, üretim veya çalışma raporları gibi mevcut çalışanlardan yararlanma düzeyini gösteren, çalışanlara ait her türlü bilgiyi içeren iç işgücü arzını belirlemek amacıyla “insan kaynakları bilgi sistemini” kurmuş olmalıdır.

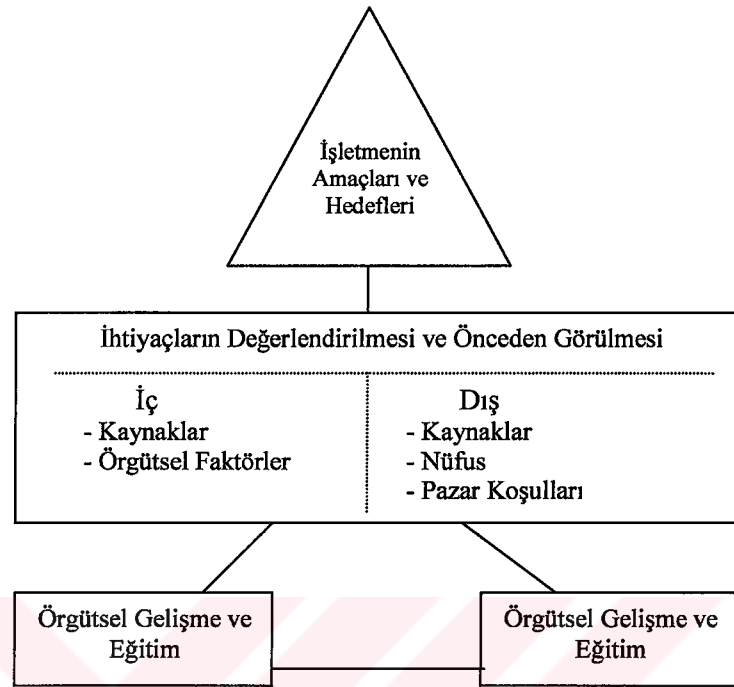
“İnsan Kaynakları Envanteri” veya “beceri envanteri” (qualification inventory), işletmede mevcut işgörenleri ve onların sahip olduğu özellik ve becerileri (isim, şu anki ve önceki işi, ücreti, performans değerlendirme sonuçları vb.) içeren bir dokümandır. Bazen, çeşitli işgören grupları için farklı envanterler tutulabilmektedir. Ayrıca; örgütte yakın gelecekte boşalacak mevkileri ve bu pozisyonlara aday personelin terfi potansiyelini gösteren Personel/Pozisyon“Yedekleme Şemaları” (personel/position replacement charts) da işgücü gereksinmesinin ve mevcut işgücü arzının değerlendirilmesinde yardımcı olacaktır.¹¹

Bu çerçevede, başta işgücü piyasası olmak üzere, belirli işlere ilişkin toplumsal tutumların, demografik hareket ve özelliklerin analiz edilerek “dış işgücü arzı” tahmin edilmelidir. Bu tahmin ve değerlendirmeler, hangi işler için nereden hangi yollarla aday araştıracağımızı, iç ve dış kaynaklara ne ölçüde önem ve öncelik vereceğimizi, belirlemede yardımcı olacaktır.

Şekil 2’de işgücü planlamasının dinamiklerini görmekteyiz;

¹⁰ Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, **Belediyelerde İnsan Kaynağı Yönetimi**, Ankara: Kent Yayınevi, 1993, s.15.

¹¹ Kayrak ve diğerleri, s.119.



Şekil 2. İşgücü Planlamasının Sistematiği
Kaynak: Demir ve diğerleri, s.35.

Bu şekilden de anlaşıldığı gibi insan gücü planlaması iki amaçlıdır. Birincisi mevcut işgücünden en iyi şekilde yararlanmak, ikincisi ise ekonomik, sosyal, teknolojik değişiklikleri de göz önüne alarak kısa ve uzun dönemli işgücü ihtiyacını karşılamaktır.¹²

1.4. İyi Bir İnsan Kaynakları Planlaması İçin Göz önünde Bulundurulması Gereken Çevresel Faktörler

İnsan ögesini içinde barındıran İKP için göz önünde bulundurulması gereken çevresel faktörler tüm insanlığı da etkileyen ekonomik, demografik, teknolojik faktörler ve yasalardır. İKP hazırlayan işletmeler bu gelişmeleri ve değişimleri yakından takip etmeli değişen şartlara karşı işletmenin yapısını bozmayacak değişiklikleri de yapmalıdır. Aksi

¹² Nazmiye Demir ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayınları, 1998, s.35.

takdirde yanlış politikalar uygulayarak rekabette geri kalma gibi dezavantajlarla karşı karşıya kalabilirler.

1.4.1. Ekonomik Faktörler

Toplumun kabul ettiği sosyal örgütün şekli, işletmelerin tüm faaliyetlerini etkiler. Gündümlü piyasa ekonomisinin geçerli olduğu bir ülkede özel teşebbüs devletin izin verdiği oranda ve konularda hareket serbestisine sahiptir. Modern piyasa ekonomisinin hakim olduğu ülkelerde de işletmeler, devletin kısıtlamalarını göz önünde bulundurarak politika üretmek zorundadırlar.¹³

İşe alma ile ilgili uygulama yapacak işletmeler değişen ekonomik faktörlere bağlı olarak politikalarında da değişiklikler yapabilirler.

1.4.2. Demografik Faktörler

Demografik faktörler yaş, cinsiyet, eğitim gibi, insanların demografik özelliklerinden oluşur. Örneğin genç kuşağın ağırlıklı olduğu bir ülkede iş arayan nüfusun ağırlıkta olduğu söylenebilir ancak emekli maaşları ülkemizdeki gibi düşük olursa iş arayan nüfus içinde emeklilerin de önemli bir yer tutacağı şüphesizdir. Ayrıca cinsiyet açısından bakıldığında bayanların işgücü paylaşımı açısından daha çok, hizmet sektöründe çalıştıkları bilinmektedir.

İKP hazırlanırken belki de en çok hassasiyet gösterilmesi gereken husus birebir insanlarla ve bağıntılı olan demografik özelliklerdir. Sağlıklı bir İKP oluşturulabilmesi bu özelliklerin üzerinde önemle durulmasından geçer.

¹³ İlker Birdal, *İşletme Ekonomisi*, İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1986, s.271.

1.4.3. Teknolojik Faktörler

Teknolojik gelişmeler üretim ve tüketim kalıplarının yanında sosyal, ekonomik ve kültürel anlamda da topyekün bir gelişmeyi ifade eder. Teknolojik değişimin yoğunluğuna uyum sağlayan, onu geliştirebilen, kazanabilen işletmeler, ülke teknolojisinin olumlu etkilerinden yararlanmışlardır. Buna karşın teknolojik değişime uyum sağlayamayan ülkeler, diğerlerine bağımlı olma, işletmeler ise varlıklarını sürdürmemeye sorunuyla karşı karşıya kalmışlardır. Çünkü teknoloji, işletmelerin en önemli çevre faktörlerinden birisidir.

İnsan Kaynakları Yönetimi de değişen ve gelişen teknolojinin son yıllarda işletmelere verdiği bir hediye olarak nitelendirilebilir. Daha önceleri personel bölümü olarak adlandırılan bu birim teknolojinin imkanlarından da faydalanarak, İKP hazırlamak, işletmeye giriş çıkışları düzenlemek ve astlarla üstler arasında köprü vazifesi kurarak, işletmenin uzun ömürlü olmasına fayda sağlamaktadır.

1.4.4. Yasalar

Değişen ekonomik ve teknolojik faktörlere ülkelerin yasaları da ayak uydurmalıdır. Emeklilik yaşları, esnek çalışma saatleri veya işsizlik sigortası gibi konularda çıkarılacak yasalar çağın şartlarına en uygun biçimde ve en kısa süre içerisinde belirlenmelidir. Bu tip yasalar çalışanların, işe girecek olanların veya emekli olmuş kişilerin iş ve sosyal hayatlarını doğrudan etkilemektedir.

Özellikle ülkemizde bu konunun sancıları çekilmektedir. Gerek işletmeler gerekse çalışanlar veya emekliler ortada kalan yasalar yüzünden ciddi problemler yaşamaktadırlar.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İŞE ALIM SÜRECİ

Bu bölümde “işe alma” tanımı yapılarak, bu sürecin işletmeler ve insan kaynakları yönetimi açısından önemi irdelenecektir. Bunun yanı sıra işe alım sürecinde işletmeler tarafından sıkça kullanılan test ve görüşme yöntemleri tanıtılıp, personel seçim sürecinde izlenen aşamalar ayrıntılı biçimde incelenecektir. Personel seçim sürecinin sonrasında ise uluslararası insan kaynakları yönetiminde işe alma uygulamaları ve Türkiye ile diğer ülkeler arasındaki işe alma uygulamaları karşılaştırmalı olarak işlenecektir.

2. İşe Alma Kavramının Tanımı ve Önemi

“İşe Alma” kavramı ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılabilir;

En genel anlamıyla, mal veya hizmet üretiminde kullanılan unsurlardan beşeri unsurun yani insan gücünün üretim fonksiyonuna dahil edilmesine “işe alma” denilir. İşe alma bu anlamıyla, mal veya hizmet üretmek durumunda olan herhangi bir mal veya hizmet üretim biriminin personel yani insangücü ihtiyacının karşılanması faaliyetidir. Bu nedenle bazen “işe alma” kavramına karşılık olarak “personel tedariki”, “hizmete alma” gibi deyimler de kullanılmaktadır.¹⁴

Personel seçimi herhangi bir şirkete personel alımı sırasında, fırsat eşitliği politikası çerçevesinde işin niteliklerine ve kurum kültürüne uygun özelliklere sahip elemanların seçimini hızlı ve etkin bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla yapılan çalışmaların tümüne denir.¹⁵

¹⁴ Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), **Kamu Hizmetlerinde İşe Alma Sistemleri ve Türkiye’de Uygulanan Politikalar Üzerine Bir İnceleme**, Ankara: DPT Yayınları, 1995 , s. 27.

¹⁵ Şahin, s.13.

Seçme sorumluluğu, üzerinde bulunan departmanın veya kişilerin, girdileri ve çıktıları da iyi analiz ederek, kaliteli bir insan kaynakları planlaması çerçevesinde, yüksek performans sağlaması amacıyla işyerine yeni elemanlar dahil etmelerine ve elemanlarına organizasyon politikalarını ve kurumun kurallarını benimsetmelerine “işe alma” denir.¹⁶

Bu tanımlar ışığında toparlayacak olursak, işletmeye artı değer kazandırmak ve ihtiyacın karşılanması amacıyla iş ortamına yeni elemanların dahil edilmesine “işe alma” diyebiliriz.

Günümüzde ister kamu sektöründe olsun, ister özel sektörde olsun mal ve hizmet üretiminde kullanılan diğer faktörler nitelik ve nicelik yönünden ne kadar mükemmel olursa olsun, işe ve iş yerine uygun işgöreni temin etmedikçe arzu edilen başarıyı sağlamak mümkün değildir. Bu noktada önemli olan teknoloji ve diğer üretim faktörleriyle birlikte insan unsurunu da iyi harmanlayabilmektir. Bunun içindir ki, işe alma süreci işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için büyük önem arz etmektedir.

Yenilik yaratmanın, rekabet avantajı elde etmede ilk sıraları aldığı düşünüldüğünde işgörenin iyi seçilerek istihdam edilmesinin giderek neden önem kazandığı da daha iyi anlaşılacaktır. Yetenekli işgörene sahip olmak seçim süresine de bağlıdır. Günümüzde işverenler, personelin eğitim ve deneyimlerinin yanında yeniliklere açık olup olmamalarını da dikkate almaktadır.¹⁷

Daha önce de belirttiğim gibi sermaye, toprak, teknoloji gibi girdiler hiçbir zaman yalnız başlarına düşünülmemelidirler. İnsan gibi onları yöneten, onlardan faydalanan bir güç göz ardı edilmemelidir. Zira yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahip olmayan insanların da ne kadar iyi imkanlar verilirse verilsin başarılı olamayacakları açıktır. Ülkemizde ve iktisadi, sosyal kalkınma seviyesine henüz ulaşamamış ülkelerde insanların çok iyi

¹⁶ William B. Werther and Keith Davis, **Personnel Management and Human Resources**, 2nd ed., United States of America: Mc Graw-Hill, 1985, s.177.

¹⁷ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.b., İzmir: Barış Yayınları, 2001, s.95.

irdelenmeden, iş ortamına ne ölçüde verim sağlayacakları iyi analiz edilmeden işe dahil edildikleri ve belli bir süre sonra da işten çıkarıldıkları veya uyumsuzluk gibi nedenlerden dolayı kişilerin kendi istekleriyle işlerinden ayrıldıkları görülmektedir. Bu tip yanlış seçimler işyerine hem zaman hem de maddiyat açısından ciddi zararlar verirken, kişilere de aynı şekilde maddiyatın yanında psikolojik zararlar da vermektedir.

“İşe Alma” sürecinin, insan kaynakları yönetimi açısından önemi ve çeşitli durumlara göre sağlayacağı faydalar ile yol açabileceği zararlar bir sonraki bölümde irdelenecektir.

2.1. İşe Alma Kavramının İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi

İnsan kaynakları veya işgören sağlama ve seçimi, diğer insan kaynakları işlevleriyle birlikte örgütün diğer fonksiyonlarının ve genel amaçlarının etkin bir biçimde yerine getirilmesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü, birey, birim ve örgüt başarısı; büyük ölçüde, işe alınan işgörenlerin sayısı ve nitelik olarak uygunluğuna bağlıdır. O nedenle, işgören temin ve seçimi, biçimsel ve sistemli şekilde gerçekleştirilmelidir.¹⁸

İşletmenin gelecekteki eleman sorunu şansa bırakılmamalıdır. Bölüm yöneticisi şirketin refahı ve devamı açısından buna dikkat etmelidir. Gerekli elemanları zamanında tespit etmeli, yetenekleri kaçırmamalıdır. Çalışanlarını kazanma yoluna gitmeli onların gereksinimlerini çözmelidir. Çok önemli bir nokta da: eğer böyle bir gelişmeye karar verilirse ilk yapılacak şey eldeki değerleri tanımak olmalıdır. Yenilikleri düşünmeye başlamadan önce eskilerin sağlaştırılıp, pekiştirilmesi lazımdır. Var olan insan kaynaklarının en iyi şekilde planlamasının yapılması gerekmektedir.¹⁹

Artan ve zorlaşan rekabet koşulları ile gelişen teknoloji işletmeleri zor duruma sokmaya başlamıştır. Bu da özellikle büyük işletmelerde eleman sağlama konusunda tam yetkili olan departmanların omuzlarındaki yükü arttırmaktadır. Öyledir ki hazırlanacak İKP

¹⁸ Kayrak ve diğerleri, s.165.

¹⁹ Finnigan, John. “Doğru İşe Doğru Eleman:Gelecek.” *Doğru İşe Doğru Eleman*. <http://akinol.8m.com/kitap/68.htm> (5 Kasım 2003)

sayesinde rekabet şartlarına uygun olarak işletmeye minimum sayıda maksimum verim sağlayacak şekilde işgören temin edilmelidir. Aynı durum işten çıkarılacak çalışanlar için de geçerlidir. Belki de konumuz “işe alma” olduğu için bu süreç gözden kaçmaktadır ancak işten çıkarılacak işgörenlerin seçimi de titizlikle yapılmalı zira işe alımdaki hatalar veya eksiklikler sonucu karşılaşılan maliyetler hem çalışanlar hem de işletme için yine söz konusu olabilir.

Özellikle 1980’lerden sonra işletmeler için hayati bir konuma gelen insan kaynakları yönetimi, ancak, bu misyonu üstlenen departmanların sistematik çalışması ve işe alma dahil bütün fonksiyonlarını örgüt stratejilerine uygun gerçekleştirmesi sonucunda yıldızı parlayan bir düşünce, bir uygulama modeli olarak varlığını sürdürebilir.

İnsan kaynakları ile ilgili konular kültürel değişimleri içeriyor ve bu nedenle, insan kaynakları ile ilgili faktörlerde avantaj sağlamak için uzun vadeli çalışmalara gerek duyuluyor. Dolayısı ile, insan kaynakları ile ilgili ciddi değişimleri bugün başlatan şirketlerin yakın bir gelecekte rakipleri tarafından taklit edilmesi, uzun yıllar alacak bir avantaja sahip olacaklarını söylemek yanlış olmayacaktır.²⁰

Alıntı yaptığım makalenin bu kısmını; insan kaynaklarını tüm yönleriyle birlikte benimseyip, uzun vadeli planlar yapan şirketlerin, rekabette büyük avantajlar sağlayacağı şeklinde yorumlayabilirim.

2.2. Aday Araştırma ve Bulma Süreci

Organizasyonu nitelikli eleman adayları için cazip bir yer haline getirmek, yeni elemanların istihdam edilmesi sürecinin ilk adımıdır. Yeni kaynaklar genellikle şu iki kaynaktan gelir.

²⁰ Kemal Tuğcu, “2000’li Yıllarda Rekabet ve İnsan Kaynakları Yönetimi,” *Mercek*, Sayı 9 (Ocak, 1998), s. 79.

1. İç kaynak – organizasyonun mevcut elemanları.
2. Dış kaynak- organizasyon dışındaki insanlar.²¹

Bir işletmede aday araştırma ve bulma sürecini etkileyecek faktörleri; başta örgütün büyüklüğü ve kültürü, işletmenin insan kaynakları alanında yaptığı planlamalar, içeriden terfi politikaları, ücret politikaları, işgücü devir oranı ve şirketin işe alma konusundaki alışkanlıkları olarak sayabiliriz.

2.2.1. Aday Bulmanın Önemi ve Amaçları

Aday bulma; hem işgören hem de diğer insan kaynakları yönetimi işlevleri açısından son derece önemlidir. Çünkü, bir işletmenin insan kaynaklarının kalitesi, büyük ölçüde aday bulma sürecinin başarısına bağlıdır. Yeterli sayıda ve uygun özelliklerde adayın bulunamaması, bazı boş işlerin doldurulamamasına veya işin gerektirdiği niteliklere yeterince sahip olmayan kişilerin işe alınmasına yol açabilir. Alınan personelin işin gereklerine yeterince sahip olmaması verim düşüklüğü yanında, eğitim ve ücret maliyetlerinin, işgücü devrinin, iş kazası ve arızaların artması, motivasyon ve iş tatmininin düşmesi, denetim giderlerinin yükselmesi gibi olumsuz sonuçlara da neden olacaktır. Bu gibi sorunların önlenmesinde uygun adayların bulunup seçilmesi, önemli bir etkiye sahiptir.

Aday bulmada temel amaç; içinden işletmenin ihtiyaç duyduğu sayıda ve boş işlerin gerektirdiği niteliklere sahip işgörenlerin seçilebileceği büyüklükte ve bileşimde bir “aday havuzu(kitlesi)”na sahip olmaktır. Bu ana amacın gerçekleştirilmesi için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir. İlk olarak, işgören ihtiyacı (boş işler), mümkün olduğunca çok kişiye duyurulmalıdır. İkinci olarak; bu duyurular iş arayanların işletmeye başvurmasını özendirici bir biçimde yapılmalıdır. Daha fazla başvuru alındığı ölçüde, iş gereklerine uygun kişiler seçme şansı artacaktır. Ancak, bu arada, eleman aranan işler hakkında yeterli

²¹ Margaret Palmer and Kenneth T. Winters, **Fundamentals of Human Resource**, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:2, çev.Doğan Şahiner,1.b. İstanbul: American Management Association, Rota Matbaacılık, 1993, ss.69-83.

bilgi de verilmelidir ki, uygun niteliklere sahip olmayan kişiler başvurmasınlar. Örneğin, eğer işe alınacak elemanın Japonca bilmesi gerekiyorsa, bu, ilgililere bildirilmelidir. Böylece, Japonca bilmeyenler, uygun olmadıklarına kendileri karar verip işe başvurmayacaklardır. Bu ise, işletmenin uygun olmayan adaylar için gereksiz zaman ve para harcamasını önleyecektir. Çünkü, normalde, işletme her başvuruyu incelemek ve cevaplandırmak durumundadır. Ayrıca, adaylarda aranan “özelliklerin işle ilgili olması”na özen gösterilmelidir. Bunun için, iş analizlerine dayalı iş gereklerinden yararlanılmalıdır. Uygun olmayan adayların kendi kendilerini eleyip işe başvurudan vazgeçmeleri, özellikle Türkiye gibi işsizliğin yüksek olduğu ve bu nedenle başvuru sayısının yüksek olmasının beklendiği ülkelerde önemlidir.

Özellikle dış kaynaklardan aday bulmada dikkat edilmesi gereken bir nokta da, belirli işgören grupları için işletmenin hitap edeceği “işgücü piyasasının olası sınırlarını” belirlemektir. İşletme açısından işgücü piyasası, işgören sağlayabileceği en geniş coğrafi alanı kapsar. Yine, değişik işgören grupları için piyasanın sınırları farklılık gösterir. Kural olarak, az bulunur, nitelik düzeyi yüksek elemanlar için piyasa daha geniştir. Bu yüzden, aday bulma faaliyetinin başarısı için, her bir işgören grubu için hedef piyasa doğru şekilde saptanmalı ve uygun araçlar kullanılmalıdır. Buna göre, genel müdür arandığını işletme kapısına asılacak bir ilanla duyurmak uygun olmayacağı gibi, yakın çevreden kolayca bulunabilir niteliksiz elemanlar için ulusal düzeyde dağıtılan bir gazetede görkemli bir ilan vermek de doğru olmayacaktır.

Kısaca, iyi bir aday bulma programı, yarar ve maliyeti iyi analiz edilmiş; uygun adayları cezbedici, uygun olmayanları ise başvurudan caydırıcı bir biçimde tasarlanmalı ve uygulanmalıdır.

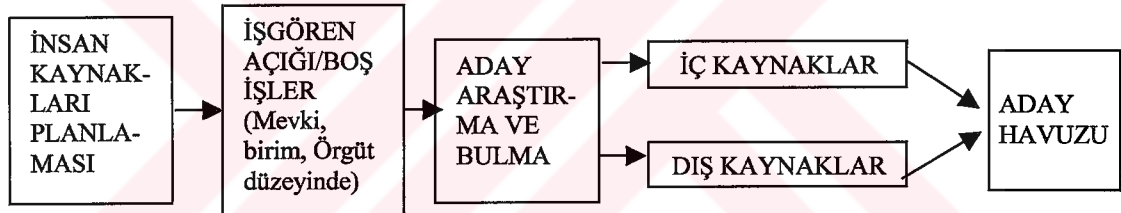
2.2.2. İşgören Adayı Araştırma ve Bulma Sorumluluğu

Örgütlerde aday araştırma ve bulma sorumluluğu, genellikle insan kaynakları (Personel) birimine aittir. Özellikle büyük işletmelerde aday bulma işi daha fazla önem ve

süreklilik gösterdiğinden, insan kaynakları birimi içinde bazı uzmanlar, sadece bu işle ilgilenebilmektedirler. Küçük işletmelerde ise; insan kaynakları yönetiminden sorumlu bir yönetici diğer işlevler yanında işgören sağlamadan da sorumlu olabilmektedir. Hatta çok küçük işletmelerde tepedeki yönetici, diğer işletme ve insan kaynakları yönetimi faaliyetleriyle birlikte işgören sağlama yetkisini de elinde bulundurabilmektedir.

Son zamanlarda, bazı işletmelerin aday araştırma ve bulma konusunda da dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) yoluna gittikleri ve bu konuda hizmet veren bazı aracı kuruluşlardan ve yönetim danışmanlık şirketlerinden yararlandıkları gözlenmektedir.

Şekil 3'te aday havuzu oluşturuluncaya kadar geçen evreleri şematik düzende görmekteyiz.



Şekil 3. Aday araştırma ve Bulma Süreci

Kaynak: Kayrak ve diğerleri, s.122.

2.3. Personel Seçim Sistemleri

Günümüzde personel seçimi için gerek ülkemizde gerekse diğer ülkelerde birçok yol kullanılmaktadır. İşe alım sürecinin de önemli bir basamağını oluşturan ve adayların birçok özelliği hakkında bilgi edinme şansı veren sınav-test yöntemini ve görüşme şekillerini ayrı bir başlık altında toplamayı uygun gördüm. Bu yöntemler doğru adaya ulaşma ihtimalini yükseltirken, hazırlanan İKP'yi de geçerli bir konuma getirmektedir.

2.3.1. Seçim Sınavı, Test Yöntemi, Güvenilirlikleri ve Geçerlilikleri

Personel seçim sınavının bir grubu özel bilgilerin analizi için yapılan “bilgi ölçüm sınavı” veya “yeterlilik sınavı” adı altında toplanan sınavlardır. Bazen sadece eleme amacıyla adayların seçim sınavına tabi tutuldukları görülmektedir. Üstelik bu tür sınavlar adayların temel eğitim gördükleri alanlarla ilgili genel bilgileri ölçme eğilimi yerine, kısa sürede öğrenilecek basit hafızaya dayalı bilgileri analiz etme yaklaşımı için de uygulanmaktadır.²²

Sınavlar, işletmeler tarafından ilk eleme amacıyla düzenlenmemelidir. Sınavlarda adayların zihinsel ve bedensel özellikleri ölçülmeye çalışılmalıdır. Bu sınavlarda dikkat edilmesi gereken hususlar, sınavların açık ve net olması, yapılacak iş ile ilgili olması ve haksız rekabete yol açacak nitelikte olmamasıdır.

Çalışma yaşamında seçicilerce düzenlenen sınavlardaki sorulardan kimileri, adayın özel yaşamıyla ilgili gözükebilir. Sınavı düzenleyen ve yöneten seçiciler açısından sorular, adayın ilgilerini, boş zamanını değerlendirme biçimlerini açıklayıcı nitelikte sayılsa da başvuranlar, özel yaşamlarıyla ilgili konularda duyarlıdırlar. Adayın özel yaşamına yöneltilecek soruların, onun mesleki gelişmesi amacıyla kullanılacağına ilişkin güveni sağlaması gerekir. Bu nedenle yöneticilerce adaylardan elde edilen bilginin gizliliği korunmalı, sınavla ilgili belgeleri inceleyebilecek görevlilerin ve adayların sonuçlardan ne derecede bilgi sahibi olacakları önceden saptanmalıdır.

Seçim sınavları iş ve işleme ait bilgileri içerdiği sürece, süre ve ortam açısından adaylar arasında haksız rekabete yol açmadığı sürece, kalıcı, temel bilgileri ölçtüğü sürece ve son olarak da yetkili birimler ile kişiler tarafından düzenlendikleri takdirde geçerli ve güvenilir olarak nitelendirilebilirler.

²² İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçme ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*, İstanbul: Küre Ajans, 1991, s.51.

Günümüzde işletmeler, işe alınacak kişiler hakkında doğru kanılara varabilmek için klasik sınav sisteminin yerine test sistemini daha çok tercih etmektedirler. Bu sistemin olumlu yanları arasında kişiyi daha yakından tanımak, genellemeler sonucunda zekası, bilgi ve becerisi gibi yönlerini daha net görebilmek gösterilebilir. İşletmeler sadece personel seçimi ve yerleştirmesinde değil, transfer, terfi, eğitim ve geliştirme gibi alanlarda da test yöntemini benimsemektedirler.

Bu bölümde testler uygulanış biçimlerine göre grup testleri-bireysel testler, sözel-sözel olmayan testler, özel-genel testler-test bataryaları ve konularına göre de psikoteknik-psikometrik testler başlıkları altında incelenecektir.

Testler konusunda çeşitli gruplandırmalar yapılabilmektedir. Örneğin testleri genel olarak kağıt-kalem testleri ve aletli testler olarak iki grup altında toplamak mümkündür. Bunların dışında kimi zaman maliyeti diğerlerine göre nispeten yüksek olan uyuşturucu testleri, dürüstlük testleri gibi testler de adaylara uygulanabilmektedir.

Kağıt-kalem testleri, daha ziyade bilgisel özellikler ile, zeka, kavrama, algılama, yaratıcılık gibi zihinsel özellikleri değerlemeye dönük olarak hazırlanırken, aletli testler ile genel zekadan kişiliğin belirli yönlerine kadar zihinsel özellikleri ölçmenin yanı sıra bedensel özellikleri de analiz etmek mümkündür. Ayrıca, kullanılan yetenek testleri ile işin istediği yetenekler analiz edilirken, zihinsel yetenek testleri yardımı ile, hafıza, problem çözme sürati, sözel kavrama, sayılarla ilgilenme ve benzeri yeteneklerin adaylardaki seviyesini saptama ve bu yönleri ile adaylar arası karşılaştırma yapma olanağı ortaya çıkacaktır.²³

Testlerin kullanılmasında dikkat edilecek noktalar

- Herhangi bir test aynı adaya uygulandığında aynı sonuca yakın bir değer vermelidir.
- İyi bir testin taşınması gereken özelliklerden biri de sonucunun geçerli olmasıdır.

²³ Erdoğan, s.57.

- Başarı ile testin sonucu arasında bir orantı olmalıdır. Testte kazanılan puanlar yükseldikçe başarı derecesi veya verimlilik de yükselmelidir.²⁴

Personel seçiminde kullanılacak testlerin etkinliği, testlerin geçerliliğine ve güvenilirliğine bağlıdır.

Aday seçiminde kullanılan testlerin öncelikle geçerli olmaları gerekmektedir. Testin neyi ölçtüğü, neyi aradığı açıkça belli olmalı ayrıca işletmenin planladığı iş analizine uygun, testi uygulayanların da tam bilgi ve sorumluluk sahibi olması gerekir. Testlerin geçerliliği seçimin başarıya ulaşmasıyla doğru orantılıdır.

Testin taşınması gereken başka bir özellik de güvenilirliktir. Aynı teste farklı zamanlarda tabi tutulan kişi özellik ve yeteneğinde değişme süresi içinde kalmak ve uygulama benzer ortamlarda olmak kaydıyla benzer sonucu almalı, sonuçlar tesadüfi olmamalıdır. Doğada süreklilik gösteren sosyal olaylar normal dağılım özelliğini gösterir. Eğer bir olgu normal ise, süreklilik gösteriyorsa ve sosyal ise dağılımı normaldir. Testler yardımı ile ölçülen özellikler öncelikle beşeri özelliklerdir, normal gruplarda ölçüm yapılmaktadır ve ölçülen özellikler sürekli. Bu nedenle uygulanan testler sonuç olarak normal dağılım göstermelidir.²⁵

Bunların dışında testlerin işletmeye para ve zaman açısından fazla bir maliyet yüklememesi gerekir. Minimum bir harcamayla maksimum verim hedeflenmelidir. Yani testlerin hazırlanmasının ve çoğaltılmasının ekonomik, bunun yanında sağlıklı analizler yapılması açısından da yol gösterici olması gerekir. Testlerde bulunması gereken son bir özellik de işin yapısına göre ülkenin kültürüne uygun veya ülkenin kültüründen bağımsız olmasıdır. Başka kültürlerle hitap eden testler uygulanmamalıdır.

²⁴ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993, ss.198-204.

²⁵ Erdoğan, s.58.

2.3.1.1. Grup Testleri-Bireysel Testler

Tek bir bireye uygulanan test bireysel test adını alırken, toplu olarak yapılan test uygulaması da grup testi olarak adlandırılmaktadır. Doğru bilgiler elde etmek açısından ve maliyetinin daha düşük olması sebebiyle grup testleri tercih nedeni olabilirken başvuruların yoğun olduğu zamanlarda da grup testleri tercih edilmektedir.

2.3.1.2.Sözel-Sözel Olmayan Testler

Sözel ve sözel olmayan testler testin sözlü iletişime dayanıp dayanmadığını ifade eder. Tahmin edileceği gibi vücut dilinin, jest ve mimiklerin ön planda olduğu sözel testler soruların daha net cevaplanması, net ve kesin sonuçlar alınması açısından daha faydalıdır.

2.3.1.3.Özel-Genel Testler-Test Bataryaları

Kullanılan test yöntemine göre, sadece bir özelliği ölçen “özel testler”den; birden fazla özelliği ölçen “genel testlerden” ve kişiyi bütün olarak değerlendmeyi amaçlayan “test bataryaları”ndan da söz edilebilir.²⁶

Batarya testlerinin ve toplam olarak bataryanın geçerli, güvenilir, normal dağılımlı ve ekonomik olması gereklidir.Bu özelliklere sahip olmayan bataryanın ölçümü hatalı olacaktır.²⁷

2.3.1.4. Psikoteknik-Psikometrik Testler

Psiko-teknik yöntemi daha çok gelişmiş ülkelerde kullanılmaktadır. Ülkemizde bu uygulamayı bilen kişi sayısı fazla olmamakla birlikte, bu yöntemle seçim işlemini yapanlar

²⁶ Kayrak ve diğerleri,s.152.

²⁷ Erdoğan,s.60.

da bazı hataları önleyememekte veya önleyici bilgiye sahip olmamaktadır. Bu testler daha çok uzmanlık gerektirdiği için büyük işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Bu testlerde ölçülen psikolojik faktörler beceri, öğrenme yeteneği ve kişiliktir.²⁸

Psikoteknik testleri de şöyle sıralayabiliriz:

Zeka Testleri: Adayın anlayış, kavrama, belleme gibi düşünsel yeteneklerini saptamaya çalışan test türüdür. Zeka, ilişkileri kavrama ve bir işi yapabilmek için belli ölçüde düşünce ve algılama gücünü belirler. Ancak, zeka testi sonuçları her zaman gerçeği yansıtmayabilir. Belirli bir puan ya da sınır konulması halinde bunun altında kalan kişileri bir iki puan farkı nedeniyle düşük zekalı göstermek pek inandırıcı olmaz. Bu testlerin süresi genellikle 10-20 dakikayı geçmez.²⁹

Zeka testleri bireysel ve grup zeka testleri olarak ikiye ayrılır. Ancak grup zeka testleri diğer testlerde de olduğu gibi daha ekonomik olduğu ve zamandan tasarruf sağladığı için daha çok tercih edilir.³⁰

Yetenek Testleri: Bu testler, genel olarak bireylerin belirli işleri yapabilmek için sahip oldukları potansiyeli ya da bir kişiye belirli bir eğitim verdikten sonra istenilen bir işi yapıp yapmayacağını ölçer. Özellikle makine kullanacak personelin seçiminde bu testler büyük önem kazanır.

Kişilik ve ilgi testleri: Bireyin başkalarıyla ilişkilerini analiz etmek, kararlılık, hoşgörü, güvenilirlik, sorumluluk, yaratıcılık, dürüstlük, iyimserlik gibi özelliklerini saptamaya çalışır. Kişilik testleri ile bireylerin çeşitli durumlara nasıl tepkiler verdikleri ölçülmeye çalışılır. İlgi testleri ile ise, bireylerin boş zamanlarında nelerle uğraşmaktan

²⁸ MPM, “İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu”, Ankara: MPM Yayınları, 1989, No:403, s.18.

²⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi “Politika Ve Yönetimsel Teknikler*, 5.b.İstanbul: Teknografik Matbaacılık,1988,s.108.

³⁰ Selçuk Yalçın, *Personel Yönetimi*, 2.b.İstanbul: Venüs Ofset, 1985, s.83.

hoşlandıkları ortaya çıkarılmaya çalışılır. Böylece kişinin hangi alanda çalışma eğilimi ve potansiyeli olduğu tespit edilmeye çalışılır.

Personel seçiminde psikoteknik testlerden yararlanarak adayların analizini yapmak için bir grup test uygulamasına gidilir ki bu yöntemden yararlanmak için işletme bünyesinde bir seçim değerlendirme sisteminin hazırlanması gerekir. Böylece aranan niteliklerin adaylarda bulunup bulunmadığını belirlemek ve adaylar arası farkları ortaya çıkarmak mümkün olacaktır.

Psikometrik testler, performansa dayanan ve sayısal sonuçlar veren testlerdir. Daha sınırlı yönleri ölçer. Bu testlerin “ne kadar” sorusuna cevap aradığı, psikoteknik testlerin ise “ne, niçin” sorularına cevap aradığı söylenebilir.

Çeşitli meslek kollarıyla ilgili kesin cevapların arandığı durumlarda test yöntemi kabul edilebilir, ancak önyargılarından kurtulmuş bir mülakatçının yapacağı mülakatlar daha avantajlıdır. Kağıt, kalem kullanılmaması ve egzersizlerin cevaplanmaması mülakatın avantajlarıdır.³¹

Her ne kadar geliştirilen yeni teknikler ile firmaların gözde seçim aracı olsa da testler, görüşme tekniği ile desteklenerek kullanılmalıdır.³²

2.3.2. Görüşme Yöntemi

İşletmelerin çeşitli kademelerine eleman seçiminde evrensel olarak kullanılan seçim araçlarından birisi görüşmedir. Görüşme tipik olarak kişinin yapacağı iş veya yer alacağı bölüme göre yönetim grubu tarafından incelenmesidir. ABD’de yapılan ve 2500 işletmenin

³¹ Lloyd S. Baird, **Managing Human Resources**, United States of America: Business One Irwin Editions, 1992, s.136.

³² David Goss, **Human Resource Management**, By Routledge, London and New York: 1995, s.43.

katıldığı bir araştırmaya göre, bu işletmelerin %64'üne göre mülakat, personel seçiminde karar vermeyi sağlayan en önemli araç durumundadır. Yine bu araştırmaya cevap verenlerin %32'sine göre ise mülakat ikinci derecede önemli olan personel seçim aracıdır. Ülkemizde tüm kademelere eleman seçiminde görüşme önemli bir seçim aracı durumundadır. Yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlara göre, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin %92'sinde personel seçiminde tek araç görüşmedir. Bu tür işletmelerde üst kademe yöneticilerinin elenen adaylarla yaptığı serbest görüşme adayın genel olarak analizinin yapılması olarak görülmekte, çok zaman da görüşmeyi yapanlar belirli bir hazırlık yapmadan, hatta bu konuda yeterli bilgiye sahip olmadan seçim çalışmasını yürütmektedirler.³³

Görüşme yöntemi, işe alım sürecinin kapsamında önemli bir yer tutan, üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir noktadır. Görüşme süreci, ön hazırlık dönemiyle başlar, bu dönemde görüşmeci, uygulayacağı görüşme yöntemini, iş gereklerine uygun görüşme kapsamını, görüşmenin yapılacağı yeri ve saatini önceden saptamalı ve adaylara da bu bilgileri aynen bildirmelidir.

Görüşmenin başarılı devam edebilmesi için görüşmecinin önyargılarından sıyrılıp, her adaya objektif yaklaşması ve aynı mesafede durması gerekmektedir. Görüşmecinin, üzerinde durduğu tüm hususları sohbet havasında konuşarak ve tam, doğru, yeterli bilgiyi edindiğine inanana kadar görüşmeyi sürdürmesi gerekir. Tabi bu sürede adayı da incitmemeye özen göstermelidir ki bu da görüşmecinin eğitimi, deneyimi ve kişiliği ile birebir bağlantılıdır.

Görüşmenin sonunu mümkünse adayın belirlemesi daha yararlıdır. Ayrıca bu tür görüşmelerin olumlu geçmesi, görüşmecinin ve tabi ki işletmenin aday hakkında olumlu şeyler düşünmesi aynı şekilde adayın da iş ve işletme hakkında olumlu bir intiba edinmesi açısından çok faydalıdır.

³³ Erdoğan, s.65.

Bu bölümde en çok tercih edilen görüşme yöntemlerinden olan dolaylı, dolaysız, baskılı iş görüşmesi ve grup görüşmesi hakkında bilgiler verilecektir.

2.3.2.1. Dolaylı İş Görüşmesi

Bu yaklaşımda görüşmeci, adayı daha önceki işlerindeki deneyimleri, gelecekteki hedefleri, işten beklentileri vb. hakkında serbest bir şekilde konuşma konusunda cesaretlendirir. Amaç, adaylarla ilgili daha fazla kişisel bilgi edinebilmektir. Genelde açık uçlu sorular kullanılır.

Bu tip bir görüşme, görüşmeyi yapacak kişinin önceden iş ile ilgili sorular hazırlamasına ve çeşitli değerlendirme formları düzenlemesine olanak tanır. Böyle bir formun düzenlenmesi, herhangi bir kişinin neden bir katılımcının diğerine tercih edildiğini sorması halinde başvurulacak dokümantasyonu sağlar.

Dolaylı iş görüşmesi yönteminin, diğer görüşme türlerinden daha değerli ve güvenilir olduğu söylenebilir, çünkü aynı soruların birkaç görüşmeci tarafından sorulması veya aynı görüşmecinin farklı adaylara aynı soruları sorması sonucunda yapılabilecek karşılaştırmalar yöntemin güvenilirliğini arttıran unsurlardandır. Dolaylı iş görüşmeleri, bu konuda uzman kişiler tarafından gerçekleştirilmelidir.

2.3.2.2. Dolaysız İş Görüşmesi

Bu görüşme yönteminde, önceden aday hakkında araştırma yapılması, çeşitli belgelerin toplanması veya çeşitli soruların hazırlanması gerekmemektedir. Yüz yüze ve soru sorup, cevap alma şeklinde yapılan görüşmedir. Tam ve doğru bilgi edinmek açısından dolaylı iş görüşmesine göre dezavantajlı olsa da uzmanlık gerektirmeyen bir yöntemdir.

2.3.2.3.Baskılı İş Görüşmesi

Bu görüşme yönteminin amacı, adaya sık aralıklarla soru sorup ani cevaplar vermesi istenerek, sinirlendiği anlarda adayın sinirini nasıl dengelediği, kendine ne oranda hakim olabildiğini birebir gözlemlemektir. Baskılı iş görüşmesi yöntemi, koruma, güvenlik gibi strese dayalı işlere eleman alırken kullanılabilir.

2.3.2.4.Grup Görüşmesi

Bir veya birden fazla görüşmeci, birden fazla adayla yaptığı görüşme türüdür. Görüşmeciler ve özellikle büyük işletmelerde üst yönetim, adaylara sorular sorup, onların verdikleri cevapların ışığında adaylar ile ilgili karşılaştırmalar yapabilirken, belli bir konu belirleyip, adaylardan belli bir süre zarfında bu konuyu tartışmalarını da isteyebilirler. Böyle bir yöntemle görüşmeciler, adayların liderlik özelliğini, fikrini savunma ve fikir geliştirme yönlerini, sorun çözme yaklaşımlarını ve benzeri özelliklerini analiz etme imkanı bulabilirler.

Grup görüşmesi yöntemi, daha çok, başvurunun yoğun olduğu ve adaylar arasındaki farklılıkların bir arada görülmesi gerektiği durumlarda tercih edilmektedir. Bankalara eleman alınırken ve bazı üniversitelerde özellikle yüksek lisans ve doktora seviyesinde öğrenci kabul edilirken grup görüşmelerinin sıkça uygulandığı bilinmektedir.

2.4. İşe Almada Yaralanılan Kaynaklar

İşgören aday temin kaynakları, aradığımız niteliklerde kişilerin “nerede” bulunabileceğini ve kimler olduğunu ifade eder. Aday bulma yöntemleri ise, söz konusu kaynaklardan muhtemel işgören adaylarının işletmeye başvurusunun nasıl sağlanacağı ile ilgili yolları ve araçları ifade eder. Bir işletmenin işgören temininde yararlanabileceği kaynakları “iç ve dış kaynaklar” başlığı altında toplayabiliriz.

2.4.1. İç Kaynaklar

İşletmenin mevcut çalışanları, personel temininde yararlanılabilecek “iç kaynakları” oluşturur. Giriş düzeyi dışındaki işler için personel ihtiyacı ortaya çıktığında genellikle işletmeler, öncelikle iç kaynaklara başvururlar. İşgören ihtiyacı az ve kısa süreli olduğunda, bazen dışarıdan yeni işgören almaksızın mevcut işgörenlerle ihtiyacın karşılanması mümkün olabilir. Dışarıdan personel almanın gerektiği çoğu durumda da bir çok büyük işletme, boşalan mevkileri öncelikle mevcut işgörenlerle doldurma ve artakalan açığı dış kaynaklardan kapatma yolunu tercih ederler. İdeal insan kaynakları yönetimi de boş pozisyonların doldurulmasında önce iç kaynakların tercih edilmesini öngörür. Bunun gerçekleştirilmesi için insan kaynakları yönetimine ve çalışanların beklentilerine uygun bir kariyer planlamasının yapılmış olması gerekmektedir.

Şirketler duruma göre eleman ihtiyacını karşılama konusundaki davranış biçimlerini değiştirebilirler. Yani şirkete yeni işgören sağlama yerine öncelikle verimi arttırıp, şirket içinden başka elemanları eksiklik hissedilen birime geçici süre kaydırabilirler. Bir başka çözüm ise mutlaka yeni bir işgörenin işe dahil edilmesi gerektiği durumlarda bunun bir sonraki bölümde göreceğimiz “terfi”, “nakil” veya “rütbe indirimi” şeklinde gerçekleştirilmesi yani eksikliğin tam anlamıyla şirket içinden giderilmesi yolu izlenebilir. Son bir yol da boşalan mevkileri doldurma konusunda, içeriden ve dışarıdan başvurabilecek adayları birlikte değerlendirip seçim yapmaktır.

2.4.1.1. İç Kaynaklardan Aday Sağlama Yolları

Mevcut elemanlardan terfi, nakil ya da rütbe indirimi yoluyla, iç kaynaklardan aday temin edilmiş olur. Ancak boş olan ve doldurulmak istenen mevkiler ve yapılacak işin ayrıntısı konusunda iş duyuruları ve çeşitli başvuru programları hazırlanıp gerek şirket panosu gerekse intranet gibi şirket içi haberleşme yollarıyla tüm çalışanlara ilan edilmelidir.

2.4.1.1.1. Terfi

Terfi, bir işgörenin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde bir mevkiye (işe) yükseltilmesini” ifade eder. Terfi giriş düzeyi dışında boşalan işlerin doldurulması için yaygın olarak başvurulan bir yoldur. Biçimsel olarak, terfi kararları, işgörenin kıdemi, başarısı ve potansiyeli gibi faktörler dikkate alınarak verilebilir. İnfornel olarak ise, terfilerde adayın kişiliği ve kişiler arası etkileri gibi ölçütler kullanılır. Geleneksel olarak, işgörenlerin bir iş veya işletmede geçirdikleri çalışma süresine göre terfi ettirilmesini öngören, ”kıdeme dayalı terfi” politikaları yaygındır.³⁴ Bu uygulamada, üst mevkilerde bir iş boşaldığında adaylar arasında kıdemi en yüksek olan veya olanlar, söz konusu pozisyona yükseltilir.

2.4.1.1.2. Nakil

Kaydırma veya transfer gibi isimlerle de kabul edilen nakil yöntemi ise, kural olarak, işgörenlerin ücret, yetki, sorumluluk vb. bakımından aynı düzeydeki işler arasında yatay olarak yer değiştirmesini ifade eder. Bu, genelde birbirine yakın bölüm, birim ve işlevler arasında yer değiştirme şeklinde ortaya çıkar. Örneğin, ”ücret maaş şefi”nin “eğitim şefliği”ne veya “üretim planlama” şefinin “üretim şefliğine” getirilmesi gibi. Nakil uygulaması, ortaya çıkan personel açığının fazlalık olan birimlerinden karşılanması yanında kişilerin yetenek, nitelik ve isteklerine daha uygun işlere getirilmesi açısından da yararlı bir yoldur.³⁵ Bu yöntemle işgören sağlama, hem çalışanın işe bağlılığı ve motivasyonu açısından hem de işletmede iş verimliliği ve işgören sağlama maliyetlerinin düşürülmesi açısından terfi yöntemi gibi çok yararlıdır.

³⁴ Kayrak ve diğerleri, s.130.

³⁵ Kayrak ve diğerleri, ss. 130-131.

2.4.1.1.3. Rütbe İndirimi

Daha çok bir tür disiplin yaptırımı, ceza olarak algılanan ve bireylerin ücret, yetki, sorumluluk vb. bakımından daha alt düzeyde bir işe kaydırılması olarak tanımlanan “rütbe indirimi”(demotions) de, boşalan bazı işleri mevcut iş görenlerle doldurmanın bir yolu olarak kullanılabilir. Ancak bu, işgörenlerin teknolojik değişmeler, işsizlik tehlikesinin büyüklüğü gibi zorunlu nedenlerle kabul ettikleri ve daha seyrek olarak başvuru bir yoldur.³⁶ Bu yöntemin kullanılmasının çalışanın motivasyonunun kaybolmasına ve verim düşüklüğüne yol açması gibi sakıncaları bulunmaktadır, zira uygulamada da pek rastlanılmamaktadır.

2.4.1.2. İç Kaynaklardan İşgören Sağlamanın Yarar ve Sakıncaları

- Zaman ve para maliyeti açısından fayda sağlar.
- Terfi sayesinde çalışanların kritik mevkilere yükseltilmesi, yükselenler için moral kaynağı, diğer çalışanlar için de performans yükseltici bir etken olarak sayılabilir.
- Tanınan çalışanlar tarafından işin devam ettirilmesi dışarıdan geleceklerin işe alması ve tanınmaları gibi iş süreçleri açısından olumsuz durumları ortadan kaldırır.
- Uzun süreli istihdam düşünen dışarıdaki adaylar açısından da işletmeyi çekici kılar. İşletmenin imajına olumlu katkıda bulunur.
- İyi planlandığında, orta ve üst düzey yöneticileri için bir eğitim yolu olarak da kullanılabilir.

Yukarıda değinilenlerin yanında iç kaynaklardan personel tedarikinin bazı sakıncaları da vardır. Özellikle kıdem faktörüne ve iç kaynaklara fazlaca ağırlık ve öncelik verildiğinde, yeterince uygun olmayan kişilerle ihtiyacın karşılanması söz konusu olabilir. Oysa, dışarıda daha uygun adaylar bulunabilir. İç kaynaklara aşırı önem ve ağırlık verilmesi, dışarıdan alınacak yeni personelin sağlayacağı yeni görüş, beceri ve “taze kan”a

³⁶ Kayrak ve diğerleri, s. 131.

da engel olur. Ayrıca, terfi kararları, politik baskılara çok açıktır. Bazı adaylar, kişiler arası becerilerini kullanarak karar vericiyi doğrudan veya dolaylı olarak etkilemeye çalışırlar. Bu ise, işgören ihtiyacının en uygun adaylarla karşılanmasını engelleyen bir etken olabilir. İçeriden işgören sağlamanın işgörenler arasında çatışma nedeni olması, bazı yöneticilerin ayrımcı terfi yoluyla kendi pozisyonlarını güçlendirme eğiliminde olmaları gibi sakıncalar da söz konusu olabilir. Terfi ve nakil uygulamalarının başarılı olabilmesi için, performans ve insan kaynakları bilgi sisteminin yeterliliği ve boş işlerin ilgililere “duyurulması” ve personelin bu işler için “talepte bulunabilmesi ve aday gösterilebilmesi” için belirli düzenleme ve prosedürlerin geliştirilmiş olması önemlidir.³⁷

2.4.2. Dış Kaynaklar

Dış kaynaklar, halen işletmede çalışan personel dışında kalan ve çalışma istek ve gücünde olan herkes ve bunların bulunabileceği yerlerdir. İşletmede oluşan personel gereksinmesinin tümü iç kaynaklardan sağlanan kişilerle giderilemeyeceğine göre kimi zaman dış kaynaklara başvurulur. Özellikle giriş düzeyindeki işler ile yedeği bulunmayan daha üst mevkilerin doldurulması için dış işgücü kaynaklarından yararlanır. İşletme dışı kaynaklar, yaratıcı özellik taşıyan kişilerin araştırılıp bulunabileceği bir ortamı oluşturur. Burada da, biçimsel ve etkin bir insan kaynakları planlamasının varlığı, önemli yararlar sağlayacaktır.

Tipik olarak dış işgören kaynakları aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

-Okullar:

Her alanda ve düzeyde okulların dış kaynaklardan aday sağlamada önemi büyüktür. Özellikle üniversitelerin ön lisans, lisans, lisansüstü düzeyinde öğrenim gören öğrenciler alt düzey ve giriş düzeyi işler için önemli kaynaklardır.

³⁷ Kayrak ve diğerleri, s.132.

-Diğer Firmalar:

İş arayanın deneyim sahibi olması, yöneticinin hazır elemanla çalışmasını sağlar. Rekabet içinde bulunulan firmalardan eleman çekme gibi yöntemlerle gerçekleştirilen görevlendirmeler de bu grupta yer alır.

-İşsizler

Herhangi bir nedenle daha önceki işinden ayrılmış olan veya henüz hiçbir işte çalışmamış olan kişiler bu kategoriye oluştururlar. Deneyim sahibi olanlar dikkate alınmalıdır, ancak bir iş tecrübesine sahip olmayanların şansının da düşük olduğu unutulmamalıdır, onlara da elemanı tecrübesizken alıp yetiştirme amacı güden işletmeler kucak açabilmektedir.

-Kendi Hesabına Çalışanlar

Kendi hesabına çalışan kişiler de tecrübelerinden veya maddi imkanlarından faydalanabilmek için geçici veya kalıcı süreler için işletmeler tarafından değerlendirilen önemli bir kaynak olabilmektedirler.

Bunların dışında resmi ve özel iş ve işçi bulma kurumları, ordu, yurtlar, bakımevleri, sendikalar ve meslek odaları gibi sivil toplum örgütleri, yabancı ülke vatandaşları ve emekliler de diğer kaynaklar olarak kullanılabilirler.

Genellikle göz ardı edilen bir kaynak olarak, emekliler ve işten ayrılmaya karar verenler ile işletmenin eski işgörenlerinden de yararlanılabilir. Erken emekliliğin yaygın olduğu piyasalarda, bu kişiler deneyimleriyle oldukça elverişli bir işgücü kaynağı oluştururlar.

2.4.2.1. Dış Kaynaklardan Aday Sağlama Yolları

İşletme dışından personel adayı temininde kullanılacak çeşitli yol ve yöntemler vardır. Bunlardan biri veya birkaçı, personel temininde çeşitli şekillerde kullanılabilir.

Genelde, birden fazla kaynaktan farklı araçlarla aday temini yoluna gidilmektedir. Bu aşamada, amaç; gerek duyulan sayıda ve nitelikte işgörenlerin seçilmesine olanak verecek büyüklük ve bileşimde bir aday havuzu oluşturmaktır. Bu amaç doğrultusunda, yarar ve maliyeti göz önüne alınarak en uygun kaynak ve yöntemler seçilmelidir. Dış kaynaklardan aday sağlama yolları şöyle sıralanabilir;

-İş Duyuruları:

Duyuru, işletmenin personel ihtiyacını ve eleman aradığını, gazete, dergi, radyo, televizyon, el ilanları, posta vb. yollarla kamuoyuna ve ilgililere iletmek için yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Duyuru yoluyla aday bulmada, öncelikle duyuruda hangi bilgilerin bulunacağı ve hangi araçlarla ilgililere iletileceği konusunda karar verilmelidir. Normalde, bir iş duyurusunda, iş ve işletme ile bilgiler, aranan elemanda bulunması gereken nitelikler, çalışma koşulları, başvuruların nereye, ne zaman ve ne şekilde yapılacağına ilişkin bilgilerin hepsi veya bir bölümü, genel ve ayrıntılı olarak yer alabilir.

İşletme yönetimleri, işe alma duyuruları aracılığıyla kişilere yalnızca işleri göstermekle kalmayıp, aynı zamanda çalışacakları işletmeyi de onlara tanıtmış olurlar. Bu noktada şirket içi iletişim de ön plana çıkmaktadır. İnsan Kaynakları Müdürü'nün, Reklamdan Sorumlu Müdürle ve Halkla İlişkiler Müdürüyle koordinasyon içinde çalışması gerekmektedir.

Eğer iş duyuruları geniş bir kitleye hitap ediyorsa ve üst mevkide bir işe işgören sağlanacaksa duyuruda işin niteliği, işletme hakkında bilgiler açık, seçik ve net olmak zorundadır, içinde görevin üstünlüğünü belirten ve her konuda inandırıcı, çekici, doğru bilgiler bulunmalıdır. İş duyurusunun uzun olmasından ziyade az,öz ve amaca hitap eden nitelikte olması daha önemlidir.

Bilinen iş duyuruları dışında işletmenin kimliğinin gizlendiği, sadece yapılacak işi ve o iş için aranan niteliklerin bulunduğu "isimsiz iş duyuru"ları da vardır. İsimsiz iş duyuruları özellikle iş arzının bol olduğu durumlarda, başvurunun fazla olmasını

engellemek ve bu tip işler için işletme isminin deşifre edilmemesi için tercih edildiği söylenebilir.

İşgören temininde en uygun duyuru biçimi tercih edilmelidir. Bunun içinse, personel ihtiyacının iyi tanımlanması,işletme içi ve dışı koşulların uygun şekilde değerlendirilmesi ve uygun kanalların seçilmesi,son derece önemlidir.

İlanlar, aşağıdaki ilkeler takip edilirse ilan verme daha etkin ve ucuz olabilir.

- İlan, en azından aşağıda belirtilen , iş gereklerini içermelidir.
 - İş adı,
 - İş ve çalışılacak yer,
 - Gereken deneyim, özellikler ve yetenekler,
 - Yaş sınırı,
 - Çalışma koşulları,
 - Eğitim (eğer iş için gerekliyse)
 - Aday, hangi hareketi izleyecek. Ör: Başvuru hangi yolla yapılacak? gibi.
 -
- İlan, uygun yayın içinde yayınlanmalı. Örneğin, sekreterlik için yerel yayınlar,üst kademe yönetim için ulusal yayınlar, uzmanlar için de profesyonel dergiler.
- İlanın tasarımı, boyutları, başlıkları, kelimeler, sayfadaki yeri, haftanın hangi günü yayınlandığı önem taşır.

Kabul edilmeyen adaylara derhal nazik bir red mektubu yazılmalıdır. Düşüncesizce davranış sonuç olarak şirketin itibarını zedeleyecektir ve gelecekte verilen ilanları olumsuz yönde etkileyecektir.³⁸

³⁸ H. T. Graham and R. Bennett, **Human Resources Management**, 7th edition, London: Pitmacı Publishing, 1992, ss.194-195.

Milyonları birbiriyle iletişime sokan ve kullanım yaygınlığı her geçen gün daha da artan internet de insan kaynağı bulmada en önemli kaynaklardan biri haline gelmiştir. İnternetin sunduğu olanaklar bugün sadece teknolojik gelişmenin bir sonucu olmanın ötesinde, rekabet ortamında varolabilmenin bir gereği olarak kullanılmaktadır. Nitekim; çalışma hayatına dönük yeni yaklaşımlar ve bakış açıları ile uygulamaların kendilerine internet ortamında giderek artan oranda yer bulmaları, internetin sunduğu olanakların sınırsızlığının önemli göstergelerinden birini oluşturmaktadır. İnternet ortamındaki bilgi ağları aracılığı ile insan kaynağına ulaşmada bir yandan sayısal ve niteliksel bir yoğunluk ile birlikte çokluk söz konusu olabilmekte, diğer yandan bilgiler depolanarak ihtiyaç duyulan zamanlarda sorgulanıp en kısa zamanda, en hızlı ve en doğru bir şekilde istenilen nitelikteki insan kaynağına ulaşılabilir. Elektronik ortamda insan kaynağı uygulamaları, rekabetin en üst düzeyde yaşandığı günümüzde işletmeler için önemli bir maliyet üstünlüğü sağlarken, iş için doğru insan kaynağı bulunması süresini de kısaltmaktadır. Aynı avantajlar iş arayanlar için de geçerlidir. İnternetin insan kaynağı bulma ve seçim sürecinde kullanılmasının sağlayabileceği yararlar; maliyet üstünlüğü sağlama, zamandan tasarruf sağlama, çok sayıda iş ilanına ve adaya ulaşabilme, işletmeyi tanıma şansı vermesi, insan kaynağındaki nitelik artışına neden olması ve mekansal kolaylık sağlama şeklinde sıralanırken sakıncaları ise; gizlilik ve güvenliğin olmaması, teknoloji erişimindeki eşitsizliklerin oluşmasına neden olması şeklinde sıralanabilir.³⁹

-Kendiliğinden Başvuranlar:

İşletmenin talep ve duyurusu olmadan mektupla, faksla yazılı olarak talepte bulunanlar veya şahsen işletmeye gelerek iş başvurusunda bulunanlar, personel temininde yararlanılabilecek bir diğer kaynaktır. Kendiliğinden başvuranlar, genellikle işsiz kişilerdir, ancak bazı durumlarda halen bir işte çalışmakta olanlar da, çeşitli nedenlerle bu yola başvurmuşlardır.

³⁹ Cemile Gürçay ve Barış Seçer, "İnternetin İnsan Kaynağı Seçim Sürecinde Aday Toplama Amacıyla Kullanımı," *Mercek*, Sayı 18 (Nisan, 2000), ss.110-119.

-Personelin ve Tanıdıkların Tavsiyeleri:

Tavsiye ile işgören sağlamanın çeşitli faydaları vardır. Eleman bulmanın zor olduğu işlere işgören sağlanması, aracı olan kişilerin hem aday hem de işi ve işletmeyi yakından tanınması ve tavsiye edilenlerin de iş ve işletme hakkında önceden bilgi sahibi olması bu yolla aday bulmanın avantajlarıdır. Şüphesiz ki bu yöntemin, aracılardan iki tarafa da bilgi vermek açısından objektif davranmaması veya yanlış bilgiler vermesi ile iş ortamına gelecek arkadaşıyla iş ilişkilerini belli bir mesafede yürütememesi gibi sakıncaları olsa da yine de ucuz ve güvenilir bir yol olarak kabul edilebilir.

-İş ve İşçi Bulma Kuruluşları:

İş arayanlara iş, işgören arayan işletmelere de personel bulma hizmeti veren resmi ve özel kuruluşlardan da, personel temininde yararlanılabilir. Bu kuruluşları resmi ve özel olarak iki başlık altında inceleyebiliriz.

1. Resmi İş ve İşçi Bulma Kuruluşları:

Bu kuruluşlar ticari amaç gütmeksizin çalışarak, işletmelere boş olan işleri görecektir eleman, iş arayanlara da niteliklerine uygun iş ve işletmeler bulma konusunda aracılık yaparlar. Kâr etme düşünceleri olmaksızın, çıkardıkları bültenlerle ve duyurularla ilgilileri bilgilendirmektedirler.

2.Özel İş ve İşçi Bulma Kuruluşları:

Resmi iş ve işgören bulma kuruluşlarıyla karşılaştırıldığında ilk amaçları kâr etmek olan bu kuruluşlar daha ziyade üst mevkide yöneticilik gibi işlere eleman sağlamada, daha profesyonel hizmet vermektedir. Bunların dışında özellikle öğrencilere ve çalışmak zorunda olan dar gelirliilere iş imkanı sağlayan sendikalar, hayır kurumları vb. kuruluşlar da bulunmaktadır.

-Beyin Avcılığı (Headhunting): Bu yolla işgücünün araştırılması, ilanlara cevap verenler ya da değişik yollarla iş arayanların en iyi adaylar olmadığını savunur. En iyi adayların, hala çalışmakta olan başarılı çalışanlar olduğunu savunur. Headhunterlar referansla çalışırlar.

Headhunter adayları üç yolla seçerler:

1. Rakip şirketlerde çalışanlar (isimlerini şirket raporlarından, broşürlerden ele geçirirler)
2. Profesyonel yöneticilerden oluşan kurumlara üyelik (Ticaret odaları, yıllıklar, gazete ve dergilerde çıkan yazılar) faaliyet gösterilen endüstrideki başarılı yöneticilerin bulunmasını sağlar.
3. Gizli tutulan beyin avcılığı ağlarını kullanırlar.

Seçilen adaylara dikkatlice yaklaşılır ve sonrasında iş ve işin özellikleri hakkında görüşülür, bir veya iki aday müşteri firmaya tanıtılır.

Bu yöntemlerin faydaları:

- Aday işi istemezse, işi isteyebilecek uygun nitelikte başka birini önerebilir.
- Headhunterlar, sunulan adayların kesinlikle en iyi donanımlı adaylar olduğunu garanti eder.
- Orta kademe yöneticiler açıkça rakip firmalar başvurmasalar bile, headhunterların bazen bu yönde hareket ettiklerini bilmelerini sağlar.
- Büyük bir olasılıkla, işi olan “üst düzey yöneticiler, iş ilanlarını gazete ya da diğer medya araçlarıyla okumaktan sıkılmayacaklar.

- Headhunterlar, ücret düzeyleri hakkında uzmanlaşmış bilgiye sahiptirler ve kalifiye elemanların işe ilgi göstermesi için yan yararların gerekli olduğunu bilirler.
- Boşluğu iyi analiz ederler ve aranan adayın biçimi için fikir önerirler, öncelikle gözlemler sonra yönetimle ilgili psikometrik testler yaparlar. Bu yolla, müşteri yönetim giderleri ve reklam harcamaları için vereceği parayı headhuntera verir.

Headhunting yöntemine yöneltilen eleştiriler:

- Headhunting başarılı işlerin yıkımına neden olur. Çünkü, yüksek eğitim harcamalarına katlanılmış üst düzey yöneticilerin kaybına neden olur.
- Headhunterların bulduğu yönetici,yeni başladığı firmasında kısa bir süre sonra başka headhunterlar tarafından avlanabilir. Bundan korunmak için; bazı şirketler üst düzey yönetim pozisyonları için “golden handcuffs” (altın kelepçeler) önerirler. Örneğin: Şirkette birkaç yıl kalınması şartıyla, yüklü miktarda çekler ödenir.
- Beyin avcıları, kendi kurdukları ağlara ve ticaret bağlantılarına oldukça fazla güvenirler ve böylelikle diğer kaynaklardan gelebilecek kalifiye adayları ihmal eden ünlülerden oluşmuş bir sistem oluştururlar.(“The old boy system”)
- Headhunterların önerdiği ücretler daha fazladır.
- Uygun olmayan aday, boş pozisyon için kendisini tavsiye etmesi konusunda rüşvet önerebilir.
- Headhunter daha sonra rakip firmaların eline geçebilecek,müşterisi olan firmalar hakkında gizli bilgiler edinebilir.⁴⁰

⁴⁰ H.T. Graham and R. Bennett,ss. 192-193.

-Okullara ziyaretler:

Yararlı olacağı düşünölebilecek elemanların sağlanabileceği her alanda ve düzeyde okullara yapılacak ziyaretler, düzenlenecek paneller vb. etkinlikler de yaratıcı kişilerin bulunmasına ve onların da çalışan kadrosuna dahil edilmesine yardımcı olabilir. Biraz zaman alıcı ve pahalı gibi görünse de yüksek performans gösterilerek denendiğin de başarıya ulaşma ihtimali yüksektir.

-Staj Uygulamaları:

İşletmelerde, okullarında öğrendikleri teorik bilgileri uygulamak için geçici süre çalışan, deneyim kazanan stajyerler de yapılan işi ve işletmeyi tanımaya başladıkları için, bu kişilerden yetenekli olanları potansiyel birer işgören kaynağı olarak değerlendirilebilir.

-Fuarlar ve Toplantılar:

Çeşitli meslek kollarıyla ilgili gerek ülke içinde gerekse ülke dışında toplantılar, seminerler, fuarlar düzenlenmektedir. İşte bu tip buluşmalarda yetenekli, deneyimli, bilgi ve görgü sahibi kişiler, işletmeler tarafından işgören adayı olarak düşünölüp, bu kişilerle ilgili gerekli temaslar kurulabilir. Bu tip etkinlikler de işletmenin de iyi şekilde tanıtılması gerekir.

2.5. İşgören Seçimi

Aday araştırma ve bulma çabaları sonucu bir aday havuzu oluşturulduktan sonra, sıra işe kabul edilecek uygun kişilerin seçimine gelir. İşgören sağlamanın son evresi olan bu aşama, seçme ve işe alma şeklinde adlandırılabilir. Personel seçimi; bir karar verme sürecidir. Doğru karar verme olayıdır. Burada ölçüt, işin gereklerine uygun nitelikte personel temin edilebilmesidir. Temel amaç, iş ile işgören arasında bir uyumun sağlanmasıdır. İşin gereklerinin çeşitli yöntemlerle ve analizlerle tespit edilmesi, personel seçim sürecinin başlangıcını oluşturur.

İnsanların söz konusu iş için başvuruları zamana veya şartlara bağlı olarak az veya çok olabilir. Bu durum bir seçim oranını doğurur. Seçim oranı; bir başvurunun toplam yapılan başvuru sayısına oranıdır. Seçim Oranı (S.O.) :

$$\text{S. O.} = \frac{\text{İşe Başvuran Kişi}}{\text{Toplam Başvuran Kişi}}$$

Seçim oranı örneğin 1/25 ise büyük bir seçim oranını, 1/2 ise küçük bir seçim oranını ifade eder. Nitekim birinde iş için başvuran kişilerin sayısı 25 iken diğerinde 2'dir. Kısaca büyük seçim oranı, başvuruların fazla olduğunu, küçük seçim oranı ise az olduğunu ifade eder.⁴¹

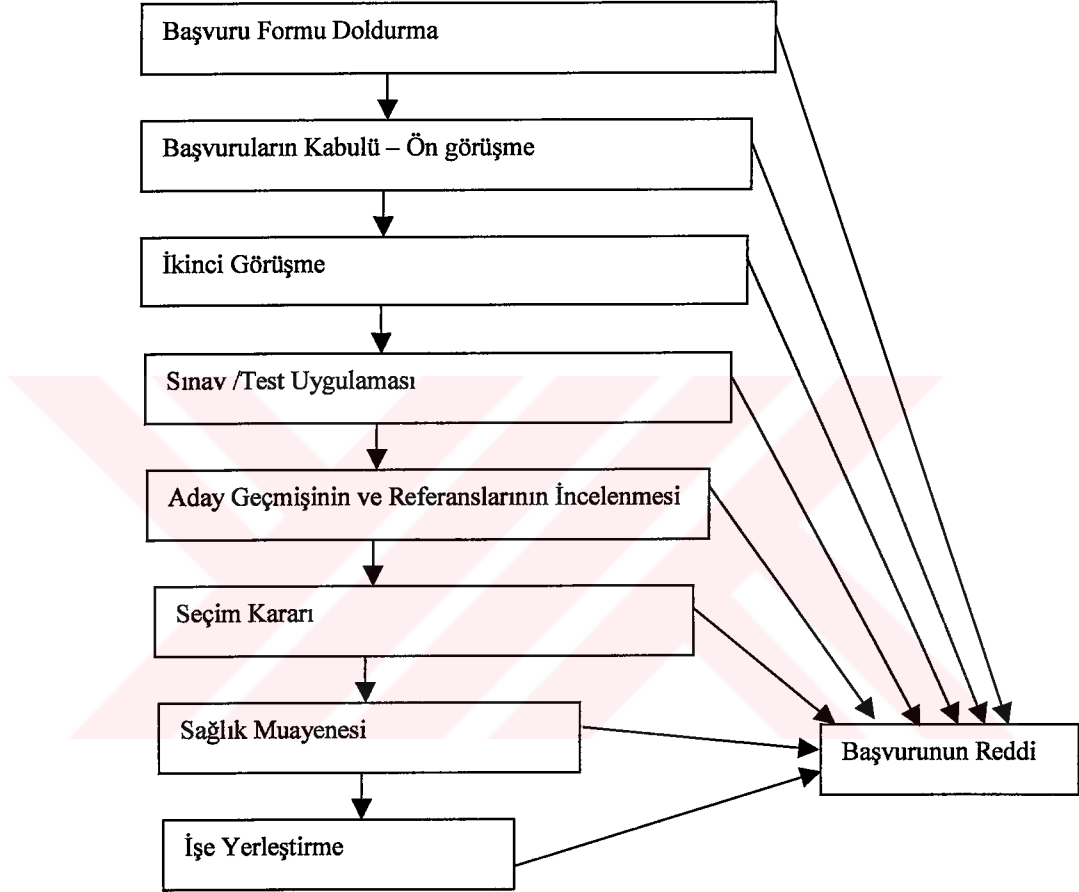
İşletmenin gerek kendi personeline gerekse dışarıya karşı izlediği personel politikasının olumlu görüntüsü sağlam temellere ve ilkelere dayalı bir iş gören seçim sistemiyle sağlanabilir. Objektif ilkelere dayalı bir işgören seçim süreci işletmeye karşı bir güven yarattığı gibi adaylar arasından en iyisini seçmekte işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı verir.⁴² İşgören seçimi konusunda işletmeler, sistematik ya da sistematik olmayan bir yaklaşım içindedirler. Daha çok küçük çaplı işletmelerin benimsediği sistematik olmayan yaklaşımda, karar verici işveren veya yönetici tüm seçim sürecini yürütür ve kararını verir.

Şekil 4'de görüldüğü üzere işgören seçiminde izlenen yolları, başvuru formu doldurma, başvuruların kabulü-ön görüşme, ikinci görüşme, sınav-test uygulaması, adayın geçmişinin ve referanslarının incelenmesi, seçim kararı, sağlık muayenesi ve adayın artık bir işgören olarak işe başlaması şeklinde sıralayabiliriz. Genel olarak işletmeler bu sıraya

⁴¹ Arife Yıldırım, "İşletmelerde Personel Planlaması, Seçim ve Uygulamaları", (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994), s.68.

⁴² Olcay Gürdal, "Personel Seçme ve İşe Almanın Önemi", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001), s.118.

göre personel seçim süreçlerini belirleseler de örgütün büyüklüğü, insan kaynakları planları, diğer insan kaynakları politikaları, hedefler, çalışandan beklentiler gibi birçok özellik bu sürecin belirlenmesinde işletmeler arasında farklılıklar yaratmaktadır.



Şekil 4. İşgören Seçim Süreci

2.5.1. Başvuru Formu Doldurma

İşletmelerde kullanılan bu formlar bir ölçüde işletmenin özel bir yapıtı niteliğindedir. İşletmelerin başvuru formları ile sağlamak istedikleri bilgiler arasında büyük benzerlikler

vardır. Genel olarak başvuru formu iş için müracaat eden kişi hakkında düzenli bir biçimde bilgi edinilmesini sağlar. Başvuru formlarının sağladığı yararları iki başlık altında toplamak mümkündür:

- İş için müracaat eden kişinin okunaklı yazabilme ve sorulara açık seçik cevap verebilme yeteneğini belirler.
- İş görüşmesi sırasında üzerinde daha ayrıntılı olarak durulması gereken bilgiler önceden sağlanmış olur.

Başvuru formları istenilen bilginin elde edilmesinde garanti sağlar ve işe seçilen personelin kayıtlarında kullanılmak üzere iyi bir baz oluşturur. Eğer standart bir form kullanılır ise adaylar arası kıyaslama yapmak çok kolaylaşır. Bu formlardaki sorular az ve öz, açık, seçik olmalı, adaylara özel hayatla ve siyasi görüşleriyle ilgili sorular sorulmamalıdır. Başvuru formunun doldurulmasında esas amaç; işin gerektirdiği ve kolayca saptanabilen asgari nitelikleri taşımayan adayların elenmesidir.

Başvuru formlarında sorulan sorular ve aranan özellikler kısaca şöyledir;

A) *Kişisel Bilgiler:* Adı Soyadı, Doğum Tarihi, Medeni Durumu, Aile bilgileri, Temas kurulabilecek adresler,

B) *Eğitim durumu:* Eğitim derecesi, geçmiş işinde aldığı özel eğitimler, bilinen yabancı diller, dereceleri, bilgisayar bilgisi, ehliyet,

C) *İş yaşamı:* Daha önce çalışılmış işlerin sondan başa doğru tarih sırasıyla dökümü, çalışma süreleri, sorumluluklar, edinilen tecrübeler, ayrılma nedenleri.

D) *Askerlik durumu, sağlık durumu ve Diğer Tamamlayıcı bilgiler*

E) *Çalışmak istenilen departman tercih yapabilme bölümü*

F) *İmza ve Tarih: Formların sonunda imza ve tarih için bir bölüm*

Başvuru mektubu ve özgeçmiş veya başvuru formları aracılığı ile elde edilen bilgiler sonucu ortaya şu aday tipleri çıkacaktır:

a) *İstenen özellikleri taşımayanlar: Yaş, yetersiz deneyim,yetersiz eğitim,ücret sisteminize uymayan talepler gibi nedenlerle aradığınız özellikleri taşımayan ve hemen elenmesi gereken adaylardır. Yazdığınız bir ilana her zaman şansını denemek isteyen kişiler tarafından cevaplar verilecektir. Bir yönetici veya insan kaynakları uzmanının her zaman buna hazırlıklı olması gerekir. Bu tip adaylara bile, bir nezaket örneği olarak kendilerinden daha uygun aday ve adayların seçildiğini nazikçe bildiren bir mektup yazmak şirket hanesine artı bir puan kazandıracaktır.*

b) *Başvuru mektubunda istediğiniz özellikleri karşıladığını gördüğünüz ve bir form göndermek suretiyle ayrıntılı bilgi isteyeceğiniz adaylar: Gönderdiğiniz başvuru formundan elde ettiğiniz bilgilerin de sizi tatmin ettiği ve görüşmeye çağırılacak olan adaylara telefon veya mektup ile randevu verilmesidir.Eğer bu kişilerle hemen görüşülmeyecekse size karşı olan ilgilerini azaltmamak için ek bilgi vermek gerekir.*

c) *Sınırdaki Olanlar: Bunların durumu (b) kategorisinde olan adaylara bağlıdır. Görüşmeler bitinceye kadar bekletilmelidir.⁴³*

⁴³ Öner, ss.71-72.

Özgeçmiş (Curriculum Vitae):

Özellikle, yönetici aranılan işlerde istenir. Bu konudaki başvurularda adaylar genelde bilgili ve tecrübeli olduklarından nasıl başvuru formu yapacaklarını çok iyi bilirler. Bu nedenle C.V.'lerin kıyaslanması kolaydır.

Özgeçmiş hayat hikayesi değildir, kişinin kendisini anlatan, az, öz bilgilerin yazdığı, gereksiz ayrıntılardan kaçınıldığı ve mümkünse hem kendi dilinde hem de İngilizce hazırlanması daha faydalıdır.⁴⁴

İş ararken özgeçmişini şu şekillerde kullanmakta fayda vardır;

- Bir ilana başvururken gönderin,
- İlan olmasa da iş olanağı bulabileceğiniz tahmin ettiğiniz firmalara gönderin,
- Görüşmeye giderken birkaç kopya yanınıza alın. Görüşme sonunda bırakırsınız. Sizi daha iyi hatırlarlar ve sizinle henüz görüşmemiş diğer müdürlere verebilirler.
- İş aradığınızı söylediğiniz arkadaşlarınıza verin. Sizi daha iyi tanırlar ve bahsettikleri insana özgeçmişinizi verirler.
- Referans olarak göstereceğiniz yöneticilere verin, sorduklarında sizi daha iyi anlatabilirler.⁴⁵

Eksik bilgilerin bulunduğu başvuru formları da tamamlandıktan sonra bütün formlar tek tek incelenerek numaralandırılıp, sıralanıp listelenir. Uygun bulunup seçilen başvuru sahiplerine geri dönülür ve mülakata katılamaya hak kazandıkları tebliğ edilir, gerekirse bu kişilere daha ayrıntılı bilgileri kapsayan ikinci bir form doldurtulur. Kalan formlardan da uygun görülenler yedek bir liste halinde saklanırlar. Yedek listede bulunanlara da bu pozisyonda oldukları bildirilmelidir.

⁴⁴ Suat Soysal, *İş Ararken Etkili Özgeçmiş Yazmanın ve Başarılı Görüşmeler Yapmanın Yolları, Genişletilmiş 2.b.İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997, s.2.*

⁴⁵ Soysal, s.6.

2.5.2. Başvuruların Kabulü – Ön Görüşme

İlk görüşme başvuran adaylar ile işletmede yetkili kılınan kişi arasında yapılan karşılıklı konuşma yoluyla kısa bilgi alış-verişinin yapılmasıdır. Ayrıntılara inmeksizin yapılan bu görüşmede güdülen amaç, adaylar arasında işe yarayanları seçmekten çok, işin niteliklerine uygun düşmeyenleri elemektir. Örneğin; yaş, eğitim, cinsiyet ve askerlik durumu uygun olmayanlar gibi.⁴⁶

Öngörüşmede, görüşmeciler ve aday arasında bir sohbet ortamı oluşmalıdır. Bu görüşmenin kapsamında ayrıntılardan ziyade iki tarafın birbirini tanınması ön plana çıkar. Adaya geçmiş, öğrenim durumu, ilgi, yetenek, hobi vb. özellikleri hakkında sorular sorulabilirken aday da işletme hakkında sorular sorup aynı zamanda çalışma koşullarını da ön bir süzgeçten geçirme imkanı bulmuş olur. İlk görüşmenin bir nezaket görüşmesi olduğu unutulmamalıdır ve iki taraf da gereken özeni göstermelidir. İşletme bu görüşme sonunda aday hakkında formdan farklı hususlar olup olmadığını etüt edip aday hakkında ilk kaniya varma şansı elde ederken aday da işletmenin çehresi, imajı ve yapacağı iş hakkında bilgi edinmiş olur. İki tarafın da ilerleyen zamanlarda alacakları kararlar da ilk görüşmenin, dolayısıyla ilk intibahın önemi göz ardı edilmemelidir.

2.5.3. İkinci Görüşme

İlk görüşmenin ardından sonuç olumluysa ikinci görüşmeye geçilir. Bu görüşmeye ön görüşmeden farklı olarak daha uzun, ayrıntılı ve seçime yönelik olduğu için “seçim (iş ya da son) görüşme” de denilebilir. Bu ikinci görüşmenin dört temel amacı vardır:

- Adayın niteliklerinin işin gereklerine uygunluğunu araştırmak,
- Adaya işletme ve iş hakkında bilgi vermek,

⁴⁶ Sabuncuoğlu, s.107.

- Adayın ileride karşılaşacağı olası durumlarda başarısının hangi boyutlarda olacağını tespit etmek,
- Aday hakkında başka kaynaklardan elde edilemeyen bilgileri edinmek

Görüşme, aday görüşmeyi yürüten kişi arasında yukarıda sayılan amaçlar doğrultusunda yüz yüze yapılan, sözlü bilgi alışverişidir. Görüşmede aday işgören ve görüşmeci olmak üzere iki taraf vardır. Görüşmeci görüşme anında, bir yandan adayın sorulara verdiği yanıtları dinlerken diğer yandan da davranışlarını sorulara gösterdiği tepkileri o andaki psikolojik durumunu da gözlemleyen ve karar aşamasında bu gözlem sonuçlarını en iyi biçimde değerlendiren kişidir. İyi bir görüşmeci olmak için üç özellik önem kazanmaktadır. Bunlar; sosyal ilişkiler, empati ve otoriter olmayan tavırlardır. Bir görüşmeci görüşme sırasında adayın sözünü asla kesmemeli ve adayı asla eleştirmemelidir.⁴⁷

Görüşme, eğitilmiş ve deneyim sahibi bir görüşmeci tarafından yürütülen,akılcı soruların sorulduğu, yaratıcılığın kullanılması gereken, sohbet havasının yaratıldığı bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu sürecin, görüşme öncesi hazırlıklar, görüşmenin uygulanması ve değerlendirilmesi olmak üzere üç aşamadan oluştuğu söylenebilir. Görüşmede iki taraf da birbirini dikkatli ve aktif bir şekilde dinlemeli, mümkün olduğunca açık uçlu sorular sorulmalı, cevapların tutarlılığı kontrol edilmeli, aynı sorular tekrarlanmamalı ve adaya da soru sorma hakkı tanınmalıdır.

2.5.4. Sınav/Test Uygulaması

Sınav-test uygulaması ikinci bölümün başında ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.

Hazırlanan iş spesifikasyonlarında saptanan ve seçim sırasında adaylarda aranması gereken bilgisel, zihinsel ve bedensel özellikler vardır. Bu özelliklerin analizi için bazı

⁴⁷ Öner, s.103.

işletmeler doğrudan seçim sınavı uygulamasına giderken, bazıları eleyici bir sınav yapmak yerine mülakat uygulaması yapmakta, mülakat sırasında aranan özelliklerin adaydaki derecesini ölçme yolunu seçmektedir. Seçimi daha tutarlı yapmak isteyen işletmeler ise işletmenin ve işin özelliğine göre test uygulaması yapmakta, daha sonra test bilgilerini mülakatla tamamlayarak seçimin özellik ve yetenek değerlendirme kısmını tamamlamaktadır.⁴⁸

2.5.5.Aday Geçmişinin ve Referanslarının İncelenmesi

Görüşme aşaması sonunda, aday hakkında edinilen izlenimler olumlu ise adayın başvuru formunda ve görüşme sırasında önceki iş yaşamı ve öğrenim durumu konusunda, yaptığı açıklamaların doğru olup olmadığı incelemeye alınır. Başvuruda bulunan adaylar, işe kabul edilme isteklerinden dolayı kendileri hakkında bilgileri abartabilir, hatta yanlış bilgiler verebilirler. Adayın kendisi ile ilgili bilgi alınabilecek kişilere çeşitli şekillerde başvurulabilir. Bu kişiler, adayın daha önce çalıştığı iş yeri veya yöneticileri, son olarak mezun olduğu okul yönetici ya da öğretim mensupları veya herhangi bir şekilde tanıyıp, kendisi ile ilgili bilgi verebilecek kişilerdir.

İşletmeler, genelde her başvuru formunda doldurulması istenen ve adayların kendi istekleri ile belirlediği referans verebilecekler listesindeki kişilere başvururlar. Başvuru yöntemi olarak; telefon görüşmesi, mektup gönderme ya da bilgi verebilecek kişileri ziyaret ederek yapılan yüz yüze görüşmeler seçilebilir. Telefon görüşmesi yöntemi hızlı olması yanında alınacak yanıtların samimi olması açısından da yararlıdır. Zaman alıcı bir yöntem olan yüz yüze görüşme yöntemi ile daha ayrıntılı ve gerçekçi bilgiler elde edilebilir. Mektupla bilgi isteme, çok daha az tatmin edici olmasına karşın en yaygın olarak kullanılan yöntemdir.

Sonuç olarak; bazı yöneticiler referansları düzenli bir şekilde kontrol edip, bir kişi hakkında iş görüşmesinin ya da psikolojik testin ortaya çıkaramadığı bir çok şeyin

⁴⁸ Erdoğan, s.51.

öğrenilebileceğine inanırlar. Buna karşılık, adayın kişilik ve geçmişteki başarı durumu hakkında çeşitli yollarla bilgi alınması durumunda bu bilgilere fazlasıyla güvenmemek gerekir. Örneğin; adayın referans verenle kişisel bir çatışması olabilir ya da daha önce çalışmış bulunduğu iş yerinden ayrılmış bulunması eski işyeri yöneticilerini kızdırmış olabilir. Bu bakımdan söz konusu diğer bilgiler adayın lehine veya aleyhine fazlasıyla kullanılmamalıdır.

2.5.6.Seçim Kararı

Önceki aşamalarda çeşitli yöntemlerle değerlendirilen adayların hangilerinin işe alınacağına belirlenmesindeki temel amaç, işe en uygun adayların seçilmesidir. Seçim konusunda biçimsel olmayan bir yaklaşım izlenen, küçük işletmelerde, son karar genelde tepe yöneticisi veya işletme sahibindedir. Benzer şekilde çoğu organizasyonda, karmaşık nitelikler gerektirmeyen işler için seçim kararı, birim yöneticisi veya insan kaynakları yöneticisi tarafından verilebilmektedir.

Örgüt büyük, doldurulacak işler önemli ve üst düzeyde, benimsenen yaklaşımda sistematik ve biçimsel olduğu ölçüde ise seçim kararı genellikle daha fazla kişinin katılımıyla (bir seçim kurulu tarafından) ve belirli prosedürlere bağlı olarak alınmaktadır.

Kimler tarafından alınırsa alınsın seçim kararında, işgören alınacak birim yöneticisi de söz sahibi olmalıdır. Birim yöneticisinin rolü, seçim kararına katılmak ya da teklif edilen adaylar içinden nihai seçim yapmak şeklinde olabilir. Karara katılacaklar arasında, insan kaynakları yöneticisi, diğer yöneticiler ile ilgili uzmanların da bulunması uygun olacaktır. İnsan kaynakları yöneticisinin işlevsel rolü ve uzmanlığı nedeniyle karara katılımı önemlidir. Test uzmanları ve danışmanlar da, uzmanlıkları ve değerlendirme sonuçları ile ilgili yorum, öneri ve katkılarıyla seçim komisyonunda yer alması gereken kişilerdir.

Alınan seçim kararı adaylara bildirilecektir. Bu bildirim işletme tarafından adaya yapılan bir işe alma teklifidir. Seçim aşaması, bu teklifin kabulü ve işe yerleştirme ile

tamamlanmış olacaktır. Ücret yönünden arada bir fark bulunursa, adaya bu farkın sosyal yardımlar ve diğer olanaklar sayesinde ortadan kalkacağı şeklinde taahhütler verilebilir. Seçim sonuçlarının işe alınmayan adaylara da nazik bir üslupla bildirilmesi, halkla ilişkiler ve işletmenin prestiji açısından büyük önem taşımaktadır. Başvurdukları iş için uygun bulunmayan bazı adaylara, eğer varsa daha uygun buldukları başka işler için teklif yapılabilir. İşe alınmayan adayların başvurusuyla ilgili belgeler, gelecekte ortaya çıkabilecek boş pozisyonlar için alıkonulmalıdır. İşe alınmayan adaylara bunu uygun biçimde söylemek, zor bir iştir. Bu konudaki yazı veya mektup kısa olmalı, adayın duyguları dikkate alınarak elemanın “kişisel nedenlerle olmadığı” belirtilmeli, yetenek ve özelliklerden övgüyle söz edilmeli, gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçlar için kapı açık tutularak ilgisi için teşekkür edilmelidir. Sözlü bildirimlerde de aynı yöntem izlenmelidir.

2.5.7. Sağlık Muayenesi

Bu aşamada adaylar, genellikle tam teşekküllü sağlık kuruluşlarından aldıkları raporlarla, fiziksel ve ruhsal açıdan işyerinde çalışmalarına engel teşkil edecek rahatsızlıklarının bulunmadığını belirtirler. Kimi işletmeler bu muayeneyi seçim kararından önce yaptırtmayı uygun bulurken kimileri de seçim kararından sonra yaptırtmaktadırlar.

2.5.8. İşe Yerleştirme

İşe yeni giren kişilere yardımcı olmak, onları bilinçli bir biçimde yönlendirmek gerekir. Bu da ancak etkili bir oryantasyon programının uygulanmasıyla sağlanabilir. Bu programlar sayesinde kişi kendini rahat hisseder, işletmeye ısınma süreci hızlanır ve birçok şeyi de daha kısa sürede anlayıp, öğrenebilir. Oryantasyon programlarının içeriği ve süresi işletmeden işletmeye değişir. Bu süre zarfı birkaç gün ile birkaç ay arasında değişebilir tabi unutulmamalıdır ki, önemli olan oryantasyon programının süresi değil, hem yeni personele hem de işletmeye faydalar sağlayan, etkin, çözüme yönelik ve hataları telafi edebilen bir program olmasıdır.

Kimi işletmelerde oryantasyon programı dahilinde, iş rotasyonu da uygulanır. Bunun sonucu, bazı işgörenlerin atandıkları işte değil de daha uygun oldukları görülen başka görevlere en kısa zamanda kaydırılmalarıdır.

2.6. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Süreci

Uluslararası insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının çokuluslu şirketler tarafından uygulanmasını kapsar. Çokuluslu şirketler, yirminci yüzyılın sonlarına damgasını vuran ve dünyayı eskisinden çok farklı kılan globalleşme sürecinin dinamosunu teşkil eden bir olgudur. Şüphesiz, çokuluslu şirketlerin ortaya çıkışı globalleşme öncesine dayanmaktadır. Ancak; çokuluslu şirketlerin ve onların faaliyet alanlarının yaygınlaşmaları, globalleşme sürecine denk gelmektedir. Çokuluslu şirketlerin sayılarında ve faaliyet alanlarında artışı, gelişmiş ülkelerin emperyalist faaliyetleri ile açıklamak yanlıştır. Gerçekte, çokuluslu şirketler; sermayenin, nispi fiyatının ve muhtemel getirilerinin düşük olduğu ülkelere yüksek olduğu ülkelere akımının bir ifadesidir. Bu, minimum maliyetlerle çalışmayı da içermektedir. Ev sahibi ülkeler açısından yapılacak eylem, bu hareketin bir sömürü aracı haline getirilmesini önleyecek ve ülkenin söz konusu hareketten (istihdam, teknoloji, ithalat-ihracat vb. açılardan) maksimum düzeyde faydalanmasını sağlayacak tedbirleri almak ve uygulamaktır. Çünkü; sermaye, her zaman daha yüksek bir nispi fiyat ve daha yüksek muhtemel getiriler arayışındadır.⁴⁹

Globalleşme ile birlikte; ekonomik yapılarda önemli değişimler meydana gelmiş, teknolojik gelişmeler üretim yöntemleri ve birimlerini etkilemiş, üretime temel olan faktörler değişerek bilgi ön plana çıkmış, hizmetler sektöründe hızlı gelişmeler kaydedilmiş, ekonomik sınırlar hafiflemiş, rekabetin etkileri her alanda yaşanmaya başlamış ve çokuluslu şirketlerin etkileri artmaya başlamıştır. Yeni yatırım araçlarının yaratılması, iletişimi kompüter ve bilgi teknolojilerinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi

⁴⁹ Fethi Gürün, *Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri*, Ankara: Kamu-İş Sendikası Yayınları, 2001, ss.186-187.

ve bunların etkinliğini arttırması, sermayenin dolaşımının serbestleşmeye başlaması globalleşmeyi yaratan en önemli sebeplerdir.⁵⁰

2.6.1. Çokuluslu İşletmelerin Üretim-Yönetim Stratejileri ve Örgütsel Kültürleri

Çokuluslu işletmelerde, çalışma ve iş organizasyonunda da yeni şekiller ve esneklikler vardır. Özellikle üretim stratejilerinde yeni modeller kullanılmaktadır. Üretim stratejileri açısından kalite üretim sistemini, Japon yalın üretim modelini tam zamanında üretimi (just in time production), yönetim stratejileri açısından da toplam kalite yönetimi ve tekniklerini, kalite çemberlerini uygulayıp birer öğrenen organizasyon olma yolunda emin adımlarla ilerlemektedirler.

Birden fazla ülkede yatırım ve pazarlama faaliyetinde bulunan çokuluslu şirketler, bu temel niteliklerinin yanı sıra günümüzün değişen ekonomik yapısı içerisinde etkinliklerini arttıran özellikler kazanmaktadırlar. Bu özellikler içerisinde en önemlisi, büyüyen ölçekleri ile uyumlu olarak geliştirdikleri örgütsel şirket kültürleridir. 1980'li yıllardan sonra, özellikle çokuluslu şirketleri kapsayan ve uluslararası piyasalarda başarılı olmuş şirketler üzerine yapılan araştırmalar da şirketlerin elde ettikleri başarıların temelinde, oluşturulan şirket kültürlerinin büyük önemi olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu araştırmalar; şirket kültürünün insan kaynakları yönetiminde ve endüstri ilişkileri alanında özellikle işgören seçiminde, terfilerde, istihdam güvencesi sağlanmasında, eğitim ve diğer kişisel ilişkiler yoluyla sosyalleşmesinde, güçlü örgütsel bağların oluşturulmasında, ücret politikasında, üretim ve yönetim anlayışında, endüstri ilişkileri stratejilerinde etkili olduğunu göstermiştir. Gelişmeler, ev sahibi ülkelerin sosyal ve kültürel özelliklerine önem veren, bu özelliklere uyum sağlama konusunda araştırma ve eğitim faaliyetleri yapan firmaların gittikleri ülkelerde başarılı olduklarını; bu unsurları göz ardı eden firmaların ise, içinde buldukları ortama uyum sağlayamamaları sebebiyle faaliyetlerini yapmada zorlandıklarını ortaya koymuştur. Kültürel farklılıklar; çokuluslu şirket içindeki personel

⁵⁰ Gürün, s.187.

arasında problem yaratabilir. Şöyle ki; kültürel açıdan farklı toplumlardan gelen insanların bir arada çalıştığı ortamlarda meydana gelen problemler, daha büyük olmaktadır. Bu anlamda, kültür, firma içindeki personelin birbirleri ile uyum halinde çalışabilmeleri üzerinde etkili olmaktadır. Çokuluslu şirketlerin örgütsel kültürleri birtakım ortak özelliklere sahiptir. Çok kültürlülük, bunlardan biridir. Aynı ülke sınırları içinde dahi, yöresel farklılıkların firmaları zorladığı düşünülecek olursa; bu farklılıkların uluslararası boyutlarda olması halinde, çokuluslu şirketlerin bundan daha fazla etkileneceği şüphesizdir. Kültür; çokuluslu şirketlerin yalnız davranış biçimlerini ve ilişkilerini etkilememekte, aynı zamanda onların ev sahibi ülkelerde faaliyet alanlarını belirlemelerinde de önemli bir rol oynamaktadır.⁵¹

Görüldüğü üzere; kültür, ister ulusal ister uluslararası olsun tüm işletmelerin var olmalarında veya varlıklarını sürdürmelerinde çok etkili bir unsurdur. Kültür kısaca; işletme açısından var olan ilişkiler, alışlagelmiş davranış kalıpları olarak tanımlanabilir. Bilhassa çokuluslu işletmeler, kültürlerine sahip çıkarak, faaliyet gösterdikleri ülkenin kültürüne de ayak uydurarak varlıklarını sürdürme yoluna gitmelidirler.

2.6.2.Çokuluslu İşletmelerde İşe Alım Süreci

İşgücü tedariki; insan gücü ihtiyaçları doğrultusunda, çalışmak için başvuranlar arasından en uygun olanlarının belirlenmesi ve işe alınması işlevidir. Çokuluslu şirketler, bu işlevi yerine getirirken veya başka bir ifadeyle çalıştıracakları işgücünün seçiminde aşağıdaki alternatiflerden birini tercih etmek durumundadırlar.

- İşgücünün yalnız köken ülke işgücünden oluşturulması (köken ülkeden işgücü kadrolaması),

⁵¹ Gürün, ss.185-186.

- İşgücünün yalnız ev sahibi ülke işgücünden oluşturulması (ev sahibi ülkeden işgücü kadrolaması),
- İşgücünün yalnız üçüncü ülkelerin işgücünden oluşturulması (üçüncü ülkelere işgücü kadrolaması),
- Yukarıdaki seçeneklerden en az ikisi veya daha fazlasının birlikte tercih edilmesi (çeşitli ülkelere çoklu işgücü kadrolaması/global işgücü kadrolaması)⁵²

Çokuluslu işletmelerde personel sağlamada ana sorun; ana ülkenin vatandaşlarını mı, yerel vatandaşları mı yoksa üçüncü ülke vatandaşlarını mı çalıştıracaktır. Literatür taramasında şimdiye dek önemli yöneticilik kademelerinde ana ülke vatandaşlarına görev verilmesi ağırlık kazanmıştır. İşletmeler diğer işgörenleri faaliyette buldukları ülkenin vatandaşlarından tercih etmişlerdir. Bazı ulusal farklılıklar söz konusu olmasına rağmen daha çok, az gelişmiş ülkelere düşük ücretli işgücünden yararlanmak için üçüncü ülke vatandaşlarının çalıştırılması da söz konusu olmaktadır.⁵³

Önemli olan bu tür uygulamaları gerçekleştirirken esas amaç; firma için en uygun işgücünü seçmek, seçilen işgücünü uygun yerlerde çalıştırmak ve seçilen işgücünü hem kendisi hem de firmanın ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde eğitip, geliştirmek olmalıdır.

Bazı durumlarda, özellikle personel/insan kaynakları yöneticisinin bu uygulamalara ilişkin yeterli bilgiye sahip olmaması sakıncalı sonuçlar yaratabilmektedir. Örneğin, sistemlerin toplumsal özelliklere ve söz konusu işletmenin gerçeklerine adaptasyonundaki bazı güçlükler, bu gibi sistemlerin temel ilke ve/veya ayrıntılarının yabancı ülkedeki orijinal hali ile uygulanmasına neden olmaktadır. Bu da, uygulamalarda çeşitli güçlüklerle

⁵² Gürün, s.153.

⁵³ Gülnaz Uyarer, "Çokuluslu İşletmelerin Organizasyonel Özellikleri ve Organizasyon Yapısı İçinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi," (Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990), s.93.

karşılaşılması ve sistemlerin etkinlikle kullanılamaması sonucunu doğurmaktadır.⁵⁴

Şirketlerin buldukları ülkelerin vatandaşlarını çalıştırmaları söz konusudur. Bunun üç nedeni vardır:

- 1- Maliyetin düşük oluşu,
- 2- Daha detaylı çevresel bilgi,
- 3- O ülkenin vatandaşı olmayan birinin, geleneksel bir toplumda çalışanlara karşı üstlenmesi istenen korumacı tavrı ya da daha kolektivist bir toplumda çalışanlara karşı üstlenilmesi gereken eşitlikçi ve ikincil derecede olma tavrını ortaya koyabilmeleri güçtür.

Buna karşın faaliyette bulunan ülkenin vatandaşlarının görev almalarının dezavantajları vardır. Bunlar:

- 1- Transfer edilememe, yerel yönetimin parçalanmasına, verimsizleşmesine veya ulusallığa kaymasına neden olabilir,
- 2- İletişim zayıflığı, ana işletmede yerel işletmeden aldığı bilgileri yönetime aktarabilecek yetenekte ve yerel işletmeyi çok iyi tanıyan yöneticinin bulunması şarttır.
- 3- Üçüncü bir ülkenin vatandaşını göreve getirmek yönetimin verimliliğine doğrudan bir etkide bulunmuyorsa ulusuna bakılmaksızın görev verilmesidir.⁵⁵

Personel sağlamada ülkenin ve işletmenin getireceği yasal kısıtlamalar ve kurallar önemlidir. Amerikan firmaları, işgörenlerini diğer ülkelerde yönetimde görevlendirme konusunda pek engellemeye uğramadıkları halde 1970 öncesinde Amerikalı olmayan yabancıların görev alması için aylar süren planlamalar yapılmakta idi. Amerika'ya giriş

⁵⁴ Cavide Uyargil, "Globalleşen Emek Piyasalarında İnsan Kaynakları Yönetimi", *Yönetim*, Sayı 17 (Ocak, 1994), s.18.

⁵⁵ Uyarer, ss.94-95.

için karşılaşılan güçlükler işletmelerin deniz aşırı pozisyonlar için Amerikan vatandaşlarını işe almalarına neden olmuştur.

Çokuluslu işletmeler yönetici ve işgören seçiminde özellikle, iletişim yeteneği, liderlik, kişisel ve mesleki açıdan olgunluk, seyahat edebilme imkanı, sorun çözebilme yeteneği, yaratıcılık ve proaktif olabilme gibi hususlarda seçici davranmaktadırlar. Yönetici tedariki bu noktada bir ayrıcalığa sahiptir. Hangi ülkeden seçilirse seçilsin, yöneticiler, globalleşme stratejilerini kendi firmalarının avantajları doğrultusunda kullanmayı bilmelidirler. Global bir yönetici, global düşünce sahibi olma zorunluluğunun yanında, her türlü çalışanla iyi bir adaptasyon sağlamalı, organizasyonu öğrenen bir organizasyon haline getirmeye çalışmalı, iyi bir liderlik örneği sergilemeli ve diğer ülkelere yönelik bilgisini ve saygısını gösterecek biçimde kültürel hatalardan ve davranışlardan kaçınmalıdır. Bundan dolayı çokuluslu işletmeler, ev sahibi ülkelerdeki şubelerinde görev alacak üst düzey yöneticilerin seçim süreci için çeşitli sistemler geliştirmişlerdir. Ancak, özellikle üst düzey yönetim düzeylerinde yönetici seçim süreci; hala ilkeler, tahmin, kişisel faaliyet gibi faktörlerin etkisi altındadır.

Global yöneticilik statüsünde geçmiş tabi ki incelenmeli ancak geçmişte yapılanlar ve yaşananlar olumlu veya olumsuz olsun tek ölçüt olarak kabul edilmemelidir. Geçmişten gelen deneyimlerin aynı şekilde yurtdışı bir görevde de tekrarlanabileceği kesin değildir, bunun içindir ki, eskilere saplanılıp kalınılmaktansa yeni yeteneklere şans tanınmalıdır.

2.7. Türkiye ile Diğer Ülkeleri İşe Alma Uygulamaları Açısından Karşılaştırma

Mal veya hizmet üreten herhangi bir mal veya hizmet üretim biriminin işgücü ihtiyacının karşılanmasına “işe alma” veya “personel tedariki” isimleri verildiğine daha önceki bölümlerde değinilmişti.

Bir mal ya da hizmet üretim biriminin etkinliğini sağlayan unsurların başında; iş yerinde bulunan araç ve gereçlerin yeterliliği, bunları kullanacak veya bazı idari fonksiyonları gerçekleştirecek personelin işe ve iş yerine uygunluğu ve mal veya hizmeti üretim faktörlerini iyi bir şekilde koordine edip amaçlara yöneltecek olan yönetimin yeterliliği gelir.⁵⁶

İşyerinde uygulanan üretim ve yönetim stratejileri, teknoloji kullanımı ne kadar geçerli olursa olsun bu süreçte başarıyı sağlayacak insan unsurunun yetersizliği işletmeler için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu açıdan işe almanın önemi son derecede büyüktür.

Her ülkenin uyguladığı işe alma politikası, benimsenen personel rejimine göre farklılıklar göstermektedir. Bunun sebebi, ülkelerin sahip oldukları personel sistemlerinin; coğrafi alan itibarıyla büyük veya küçük olmasına, nüfusu ve sosyal yapılarına göre farklılıklar arz etmesindedir. Gerçekten de bir ülkenin din, dil, gelenek gibi değerleri o ülkenin idari yapısında önemli yansımalar göstermektedir. Keza ülkenin coğrafi yapısının, benimsediği siyasi ve iktisadi sistemin, o ülkenin idari yapısı üzerinde kaçınılmaz bir etkisi vardır. Bu itibarla, mesela Amerika Birleşik Devletleri, eski Sovyetler Birliği gibi geniş bir toprağa sahip ülkelerde genellikle federal bir devlet yapısı gözlenmektedir. Keza Hindistan gibi çok sayıda dillerin konuşulduğu ülkelerde yeknesak bir idari yapı ve yönetim anlayışının uygulanması son derece zorlaştığı için, farklı farklı uygulamalarla karşılaşmaktadır. Yine bunun gibi, ülkelerin benimsediği siyasi sistemler de ülkenin yönetim anlayışı üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Bu itibarla, demokratik Batı ülkeleri ile Sosyalizmi benimseyen ülkelerin personel sistemleri arasında, üniter devlet ilkesini benimseyen ülkeler ile federal devlet sistemini benimsemiş ülkelerin personel sistemleri arasında önemli farklılıklar görülmektedir. Netice itibarıyla, işe alma açısından personel sistemlerinin her birini, başlı başına bir model olarak ele almak ve bütün

⁵⁶ İlhan Erdoğan, *Personel Seçiminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem*, Ankara: MPM Yayını, 1990, s.9.

özellikleriyle ortaya koymak son derece güçtür. Onun için personel rejimlerini açık ve kapalı personel rejimleri şeklinde ikiye ayırabiliriz.⁵⁷

Bu bölümdeki karşılaştırmalarda kamu kesimini ve özel kesimi bir arada işleyeceğim.

-Açık Personel Rejimi

Açık personel rejiminin esası; kamu sektöründe de, özel sektördeki çoğu kuruluşun yaptığı gibi önce kadroların envanterinin çıkarılması ve daha sonra etkili bir insan kaynakları planının oluşturulmasıdır. Kuruluştaki yapılması ve yürütülmesi gereken işler kuruluşun amaçları yönünden ortaya konulur. Hangi işlere hangi nitelikte ve ne kadar işgören ihtiyacı olduğuna karar verilir. Yapılacak iş ile ilgili olarak kişilerde aranan vatandaşlık, yaş, sağlık durumu, kısıtlılık gibi asgari özellikler ile eğitim durumu, cinsiyet gibi özel şartlar belirlenir.

Esnek bir sistem olması yani her an doğabilecek ihtiyaç doğrultusunda personel tedarikine imkan sağlaması ve bölümler arası personel hareketliliğine kolaylık sağlaması bu sistemin avantajları arasında gösterilebilir. En büyük sakıncalarından biri ise bütün kamu kuruluşlarında uygulanabilecek kadar esnek olmamasıdır. Uzmanlaşmanın çok önemli olmadığı bazı kamu kuruluşlarında uygulanması son derece zordur. Bilindiği üzere kamu kuruluşlarında kamu yararı ön planda iken özel kesimde kârlılık ve verimlilik anlayışları hakimdir. Hatta zarar ettiği bilirse bile bazı kamu kuruluşları faaliyetlerine devam ederler. Böyle bir ortamda açık personel rejimi uygulamak şüphesiz ki çok zordur.

Açık sistemi uygulamak için eğitim sistemi de dahil olmak üzere sınav yönden gelişmiş ve kalkınmış bir ülke olmak ve güçlü bir özel teşebbüse sahip olmak lazımdır. Bu da Amerika ve Japonya gibi ülkelerde açık sistemin rahatlıkla uygulanabileceğini gösterir.

⁵⁷ Mustafa Ateş, **Kamu Hizmetlerinde İşe Alma Sistemleri ve Türkiye’de Uygulanan Politikalar Üzerine Bir İnceleme**, Ankara: DPT-Uzmanlık Tezleri, 1995, ss.38-39.

-Kapalı Personel Rejimi

Bu sistem ise statü ve kariyer esasına dayanır. Kapalı personel rejimine göre; kamu kesiminde memurluğa başlamış kişilerin veya diğer statülerde çalışan kişilerin emekliliklerine kadar geçen süre zarfında ilerlemeleri, yükselmeleri, yer değiştirmeleri kariyer sistemine göre gerçekleşir. Çalışanlar önceden belirlenmiş görevler, yetkiler, sorumluluklar ve haklar çerçevesinde hiyerarşik bir düzende çalışma yaşamlarını sürdürüp emekli olurlar.

Bu sistemin verimliliğin arka planda kaldığı için kamu yararı açısından kamu kesiminde uygulanması daha faydalıdır. Kapalı personel rejimi askeri teşkilata benzetilebilir. Ancak bu sistemin özel sektörde uygulanması bazı sakıncalar doğurabilir zira özel sektörde yararlılık, verimlilik, kârlılık ön plandadır. Bu tip maliyetli bir sistemin özel kesimde uygulanması oldukça güçtür. Bu sistemin uygulandığı ülkelerde hem kamu kesiminden özel sektöre, hem de özel sektörden kamu kesimine geçme imkanları son derece sınırlıdır. Açık sistemin varolduğu ABD’de kariyer unsurlarına da yer verilirken, kapalı sistemin uygulandığı Fransa ve diğer bazı Avrupa ülkelerinde de sözleşmeli, part-time personel gibi açık sistem uygulamalarına da yer verilmektedir.

Aslında açık ve kapalı personel rejimlerini birbirinden ayırmak zordur. Çünkü bir sistemi büyük ölçüde kabullenmiş bir ülke diğer sistemin uygulamalarına da yer verebilmektedir. Bu bağlamda Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeleri personel sistemleri açısından ortada gösterebiliriz. Bu tip ülkeler özellikle özel sektörde açık sistemin gereklerini başarıyla uygulayabilirken, kamu sektöründe de kapalı sisteme bağlı kalmaktan vazgeçememektedirler.

Türkiye’de gerek kamu kesimi gerekse özel kesim işe alım süreçlerinde sınav ve test yöntemini kullanmaktadır. Kamu kesimindeki sınavlar yazılı, sözlü ve uygulamalı sınav şekilleriyle uygulanırken, özel kesim daha ziyade test yöntemini kullanmaktadır. Memurluk sınavlarında sorulacak soru tipleri yönetmeliklerde belirtilmiş olup sınav süresi, yerleri ve diğer ayrıntılar önceden adaylara bildirilmektedir. Özel kesim ise maliyetinin nispeten

düşük olması ve pratik olması nedeniyle test yöntemini ağırlıklı olarak tercih etmektedir. Aynı şekilde ülkemizdeki çokuluslu işletmelerde ve diğer ülkelerde de sınav ve test uygulamaları benzer nitelikler taşıırken dünyanın birçok ülkesinde kayırma sisteminin gereği olan sınavsız işe alma da uygulanmaktadır.

Gerek ülkemizde gerekse diğer bazı ülkelerde birtakım kamu hizmetlerine sınav yapılmadan eleman alınmaktadır. Bunun değişik nedenleri vardır. Bu nedenlerin başında atama yapılacak görev için yeterli miktarda adayın bulunmaması gelir. Buna ilaveten bir kısım işlerin gizli olması, şahsiyet ve tecrübenin çok önemli olduğu yüksek dereceli görevlerden olması zikredilebilir. Uygulamada sınavsız memuriyetlere eleman alınırken, genel olarak adayların kişilikleri veya geçmişte yaptığı işlerle ilgili mülakat yapılmaktadır.⁵⁸

Hemen her ülkede Müsteşarlık, Genel Müdürlük, Valilik, Elçilik gibi görevler siyasi nitelikli olup, her siyasi iktidar istediği kişileri bu görevlere atayabilmektedir. Ancak Fransa ve ABD gibi bazı ülkelerde siyasi iktidarlar yüksek görevlere atama yaparken belli kısıtlara uymaktadırlar. Mesela Fransa'da Yöneticilik Okulunu bitirme şartı aranırken ülkemizde böyle bir kayıt bulunmadığı için siyasi iktidar istediği kişiyi bu nitelikteki görevlere atayabilmektedir. Bu ise, ehliyetsiz, liyakatsiz, bilgisiz ve tecrübesiz kişilerin çok önemli görevlere atanması gibi tasvip edilmesi mümkün olmayan bir sonuç ortaya çıkarmaktadır.⁵⁹

Ülkemizde de İngiltere, Fransa ve Japonya'da olduğu gibi yüksek görevler, "üst yöneticilik sınıfı" gibi bir isim altında toplanıp, bu statüde çalışacak kişilerde akademi veya benzeri bir okulda öğrenim görmüş olma şartı koyulmalıdır.

⁵⁸ Ateş, s.124.

⁵⁹ Ateş, s.129.

Ülkemizde, aday memurların göreve atanabilmeleri için;adaylık dönemi içinde temel ve hazırlayıcı eğitim ve staj devrelerinin her birinde başarılı olmaları ve ahlaki yönden (hal ve hareketlerinde) memuriyetle bağdaşmayacak bir davranış göstermemeleri gerekmektedir. Aksi halde devlet memuriyetiyle ilişkileri kesilir. Genel yönetmelikte adayların eğitimleri sonucu sınava tabi tutulmaları öngörülmüş ise de, uygulamada buna uyulmamaktadır. Hatta bu devrede gerçek bir eğitimin verildiği de söylenemez. Aday olarak atanan memur çoğu zaman devlet memuriyeti veya göreviyle ilgili bir eğitim görmeden adaylık süresi dolduğunda asaleti otomatik olarak tasdik edilmek suretiyle asıl memur olarak atanmaktadır. Oysa adaylıktan ve adaylıkla ilgili deneme süresinden amaçlanan başarının sağlanabilmesi için, hizmete giriş sınavlarının bu devrenin sonunda yapılması ve aday sayısının, doldurulacak kadro sayısından iyi bir seçmeyi mümkün kılacak kadar fazla olması gerekir. Nitekim Almanya'daki uygulamaya göre kamu hizmetine girecek olanlar ilk önce "servis" adı verilen bir eğitim devresinden geçerler. Servislere kabul edilmek için, girilecek memuriyetin gerektirdiği eğitim kurumundan mezun olmak yeterlidir. Memur yetiştirme merkezi niteliğindeki servislerde belli bir eğitim ve staj devresinden sonra alınan belgelerle memuriyet sınavına girilir. Bu sınavda başarılı olanlar memuriyete alınırlar. Danimarka'da ise memurlar önce deneme için, sonra belli bir süre için atanırlar, bu iki dönemde başarılı olanların sürekli atanması yapılır. Fransa'da ise memurun asaletinin onaylanmasından önce, staj ve hizmetçi eğitim amacıyla açılmış bölgesel nitelikte "Bölge Yönetim Enstitüleri"nde eğitilmeleri sağlanır. Benzer bir uygulama da İngiltere'de görülmektedir. Bu ülkede adaylık devresindeki memurlara Civil Service College'lerde onar haftalık iki ayrı staj programı uygulanır. Adaylar uygulanan bu programlarda, istatistik, ekonomi, hukuk, kamu yönetimi, mali yönetim, sosyal politika gibi konularda eğitilirler.⁶⁰

Ülkemizde de, yukarıda sözü edilen ülkelerde olduğu gibi kamu görevine yeni atanmış olanların adaylık devresinde eğitilmelerine gerekli önem verilmeli ve nitelik ile ahlaki durum itibariyle kamu görevlisi vasfını taşımayanların görevle ilişigi baştan kesilmelidir.

⁶⁰ Ateş, s.134.

Bazı örneklerle değindiğim gibi; az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerle, gelişmiş ülkeler arasında kamu ve özel sektör baz alındığında, personel seçimi süreçlerinde ve uygulamalarında ciddi farklılıklar gözlenmektedir. Bir tarafta gelişigüzel, amatörece ve ahbap-çavuş ilişkisine dayanan uygulamalar dikkat çekerken diğer tarafta profesyonel, yerleşik, adım adım tanımlı ve kesinlikle kayırmacılığa prim tanınmayan uygulamalar göze çarpmaktadır. Türkiye ise uzun yıllardır süregeldiği gibi gerek kamu kesiminde gerekse özel kesimde bu ikilem arasında sürekli gidip gelmektedir. Ülkemizde, yerine göre gelişmiş ülkelerdeki uygulamalara nispet yaparcasına gerçekleştirilen profesyonelce yürütülen personel alım ve yönetim politikalarına, yerine göre ise çok az gelişmiş bir ülkenin bile yapmayacağı amatörece, ilkel uygulamalara ne yazık ki tanık olmaktadır. Ülkemizin de her konuda olması gerektiği gibi personel seçimi ve yönetimi hususunda da ileri ülkeler seviyesine ulaşması tüm ülkenin refahı için önemli bir adım olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE İŞE ALIM SÜRECİ

3. Türkiye’de Lojistik Sektörü ve Bu Sektördeki İki Şirketin İşe Alım Uygulamaları

Uygulama bölümü olarak Türkiye’de lojistik sektörü ve bu sektörde faaliyet gösteren, iki önder işletme olarak kabul edilebilecek Omsan Lojistik ve Panalpina World Transport Ltd.Şti.’de sürdürülen işe alım uygulamalarını karşılaştırmalı olarak işlemeyi uygun gördüm.

Uygulama alanı olarak lojistik sektörünü tercih etmemin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Öncelikle bu sektörün ülkemizde yıldızının her geçen gün biraz daha parlaması, gelecek için hem bu sektörde birbiriyle ilişki içinde bulunan işletmelere, müşterilere, tedarikçilere, çalışanlara ve belki de en önemlisi ülkeye her açıdan umut vermesidir. Ayrıca bu sektörde çalışan yakınlarımların bulunması ve benim de öğrenimimi tamamladıktan sonra bir işgören olarak yer almayı düşündüğüm sektör olması bakımından uygulama konusu olarak tercih alternatiflerim arasında bana en cazip geleni olmuştur. Araştırmam süresince rastladığım yüksek lisans tezlerinde de uygulama alanı olarak seçilmemiş olması bu konuda beni biraz daha cesaretlendirmiş ve iki sektörün uygulamalarını karşılaştıracak olmam heyecanımı bir kat daha arttırmıştır. Uygulamanın amacı; lojistik sektörünün tanıtılması ve iki işletmedeki birbirinden farklı işe alım uygulamalarının karşılaştırmalı olarak sunulmasıdır.

Lojistik sektörü, ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı tanıtılacak olsa da lojistiği kısaca mal ve hizmetlerin, üretiminden, müşterilere dağıtılmasına kadar geçen süreç olarak tanımlayabiliriz. Lojistik, sadece bir evresini oluşturan nakliye kavramıyla zaman zaman

karıştırılmaktadır. Nakliyeciliğin içerik olarak genişlemiş ve nakliyecilik dışında üretim, planlama gibi safhaların da sürece dahil edildiği ve bu sürecin profesyonelce yönetildiği hali de diyebiliriz. Ülkemizde bu sektörün anlaşılması ve tam anlamıyla, bütün gerekleriyle yerleşmesi kolay olmamıştır. Bu süreç; nakliyat konusunda faaliyet gösteren işletmelerin önce isimlerini nakliyattan lojistik şekline çevirmeleri, lojistik kavramının tüm gereklerini iyi idrak etmeleri ve uygulayabilmeleri ile lojistik, ülkemizde de bir sektör olarak tanımlanabilecek hale gelmiştir.

Gerek yurtiçinde gerekse yurtdışında var olan rekabet şartları her sektörde olduğu gibi bu sektördeki işletmeleri de acımasız, hatanın asla affedilemeyeceği bir rekabet ortamına sokmuştur. Bu sektörde de, karlılıklarını, pazar paylarını ve ülke ekonomisine yaptıkları katkıyı arttırmak isteyen işletmeler değişik tarifeler uygulayarak, çeşitli iskontolar yaparak veya rekabet şartlarının çerçevesinde diğer avantajlardan faydalanarak rakip işletmelere karşı bir üstünlük sağlama çabası içerisinde oldukları görülmektedir.

Bu sektörde öncü olan işletmeleri Omsan Lojistik, Reysaş, Maersk, Panalpina World Transport, ve özellikle yurtiçinde faaliyet gösteren Yurtiçi Lojistik ile Horoz Lojistik olarak sıralayabiliriz. Panalpina, bu noktada diğerlerine göre farklı bir yol izleyerek forwarder olarak hizmet vermektedir yani bilhassa kara taşımacılığında kendi taşıma araçlarını kullanmadan müşterilerinin mal ve hizmetlerini başka şirketlerin aracılığıyla taşımaktadır. Bir nevi aracı olarak görülebilir. Ancak pazar payı ve müşterilerinin nitelik ve nicelikleri göz önüne alındığında diğer şirketlerle başa baş mücadele edebilmektedir.

Uygulama bölümünde önce lojistik sektörü hakkında sayısal veriler de kullanılarak bilgi verilecek, daha sonra Omsan Lojistik ve Panalpina World Transport hakkında şirket yapıları hakkında bilgiler de verilerek bu şirketlerdeki işe alım uygulamaları ayrıntılı biçimde, işlenecektir. En son olarak ise bu iki şirketin işe alım uygulamalarının karşılaştırılmasına ve tezin sonunda da bu konuyla ilgili şirketlerden elde edebildiğim eklere yer verilecektir.

3.1. Türkiye’de Lojistik Sektörü

Dünya ekonomisinin bugün ulaştığı sürat ve rekabet ortamında varolabilmek için en önemli sektörlerden birinin 'lojistik sektörü' olduğu ve olmaya devam edeceği bugün herkesin kabul ettiği bir gerçektir. Lojistik yönetiminin Türkiye'nin en hızlı büyüyen sektörlerinden ve reel ekonominin atardamarlarından biri haline geldiğini de unutmamak gerekiyor. Türk lojistik sektörü, bugüne kadar olduğu üzere sadece milli lojistik ihtiyaçlarına hizmet vermenin ötesinde, ülke ekonomisine çok ciddi ekonomik artı değer kazandıracak uluslararası boyutta bir potansiyele sahiptir. Bu yeni vizyonun ve gelişmelerin sektörün tüm temsilcileri tarafından bir an önce değerlendirmeye alınarak bu doğrultuda yapılanmaya gidilmesinde çok ciddi yararlar vardır. Türkiye lojistik pazarında önemli bir iş olmayı hedeflemektedir. 2000'li yılların en çok öne çıkan sektörlerinden olan lojistik, Türkiye'deki hızlı gelişimini sürdürmektedir. Teknolojiyle birlikte gelişen sektör sağladığı kariyer imkanlarıyla gençlerin de gözde tercihlerinden biri olmaya başlamıştır.

Dünya ticaretinden daha fazla pay almak isteyen Türkiye'nin, dış ticaretinin gelişmesi önündeki engellerin başında lojistik alandaki sorunlarını çözememiş olması gelmektedir. Geçtiğimiz günlerde yürürlüğe giren Karayolu Taşıma Kanunu'nun Cumhuriyet tarihinin bu alandaki ilk kanunu olması da bu acı gerçeği gösteriyor. Sürekli övündüğümüz üç tarafı denizlerle kaplı bir yarımada konumumuz, Asya'yı Avrupa'ya bağlayan üç kıtanın ortasındaki jeopolitik avantajımız, Türkiye'yi dünya üzerinde maalesef önemli bir lojistik Türkiye'nin nakliye sektörüne baktığımızda, dış ticaret taşımacılığının %90'ın üzerinde karayolu taşımacılığına endeksli olduğunu görürüz. Bu oran maalesef Avrupa ve dünya lojistik sektöründeki oranlarla kıyaslandığında çok acı bir gerçeği ortaya koymaktadır.

Türkiye, coğrafi avantajlarını asla kullanamayan bir ülke olmanın ötesinde, daha ucuz nakliye ücretleriyle taşıma yapamadığı için fiyat rekabetinde geri kalan bir ülke görünümü sergilemektedir ya da parasını yabancı taşıma şirketleri aracılığıyla yurt dışına çıkaran bir ülke. Avrupa'da karayolu taşımacılığının gün geçtikçe diğer taşıma türlerine göre daha geri plana itilmesi yönündeki girişimler dikkate alındığında ülkemizin de bu yönde bir adım

atması gerekliliği daha iyi anlaşılacaktır. Lojistik sektörünün sorunlarının masaya yatırılması ve sektörden insanların aracılığıyla sektörün sorunlarına çare olucu nitelikte bir yasa tasarısının hazırlanmasında fayda vardır. Türkiye’de pek çok alanda olduğu gibi, lojistik alanında da uygulamalar esnasında karşımıza çıkan sorunların hukuki zeminini maalesef tam olarak bulamamaktayız. Ülke gerçekleri dikkate alınarak, başta gümrük ve dış ticaret mevzuatı olmak üzere, genel hukuk sistemi ile uyumlu bir dizi yasal düzenlemeye sektörün acil olarak ihtiyacı olduğu bir gerçektir.⁶¹

Artık üreticiler, devamlı müşterilerin sayısının, onlara götürülen hizmetle orantılı olduğunun bilincindedir. Lojistiğin önemi de burada ortaya çıkıyor. Alınan malı tam olarak, istenilen sürede, istenilen miktarda müşteriye ulaştırmak, üreticilerin yerine getirmesi gereken bir şart. Dolayısıyla artık şirketler, planlamalarını üretim değil, müşteri odaklı yapıyor. Amaç, talep belirsizliğinden kaynaklanan fazla stokların, taşıma planındaki dengesizliğin ve ekstra masrafların önüne geçmek. Çözüm ise lojistik hizmetleriyle, tedarik zincirinde, kaynakların en etkin şekilde kullanılması. Özellikle dünya ekonomisinin bugün ulaştığı sürat ve rekabet ortamında varolabilmek için en önemli sektörlerden birinin ‘lojistik’ olduğu ve olmaya devam edeceği bugün herkesin kabul ettiği bir gerçek.⁶²

Lojistik sektörü, ABD’de gayri safi milli hasılının % 13’nü oluşturuyor. Türkiye’de ise bu pay henüz % 2. Türk lojistik sektörü, bugüne kadar olduğu üzere sadece milli lojistik ihtiyaçlarına hizmet vermenin ötesinde, ülke ekonomisine çok ciddi ekonomik katkı değer kazandıracak uluslararası boyutta bir potansiyele sahip. Bugün Türk lojistik pazarı 4 milyar dolarlık bir büyüklüğe ulaşmış durumda. Hızlı bir artış göstermesi beklenen pazarın kısa sürede 6-7 milyar dolarlık bir büyüklüğe ulaşacağı tahmin ediliyor. Sektörden sektöre geçişse de ortalama olarak bir ürünün satış fiyatının yüzde 8 ile 14’ünün lojistik

⁶¹ Dölek, Ali. “Lojistik Sektörü Teşvik Edilmeli.” *Ekonomi*. 2003. <http://www.ntvmsnbc.com/news/227496.asp> (22 Kasım 2003).

⁶² Şakir, Mehmet. “e-dönüşüm ve e-lojistik.” *Teknoloji*. 2003. <http://www.ntvmsnbc.com/news/227435.asp> (22 Kasım 2003).

hizmetlerinin maliyetinden oluştuğu düşünülecek olursa, sektörün sanayi için önemi daha iyi anlaşılıyor.⁶³

2002 yılı lojistik sektörü için krizden sonra bir toparlanma yılı olarak geçmiştir. 2001 yılına kıyasla uluslararası kara nakliyesinde % 17, hava nakliyesinde % 20'ye varan bir büyüme gerçekleşirken, deniz nakliyesinde 2001 rakamlarının üzerine çıkmıştır. 2003 yılının lojistik sektörü için olumlu geçmesi beklenmektedir. Sektördeki firmalar verdikleri hizmetlere bağlı olarak farklı çözümlere ve alt yapılara ihtiyaç duymaktadırlar.⁶⁴

Elektronik lojistik, şirketler için, talep zincirinin yönetilmesinde etkin bir silah haline gelmeye başlamıştır. Teknolojik gelişmeler sayesinde artık üreticiler, internete girerek dünyada bütün piyasalarda hammadde fiyatlarını karşılaştırabilmekte ve kendilerine ne kadar sürede teslim edilebileceğini rahatlıkla öğrenebilmektedirler. E-lojistikle, şirketler bireyler de internetten sipariş ettikleri bir eşyanın nerede olduğu ya da ne kadar zamanda geleceği gibi bilgileri anında takip etme imkanına sahiptirler. Kısacası, yeni teknolojiyle, yolda paketin kaybolması ya da yanlış adrese gitmesi gibi sorunlar da çözülmeye başlanmıştır. Elektronik lojistik hizmetlerinin avantajlarından bir tanesi de üretim için ihtiyaç duyulan malzemelerin önceden belirlenebilmesi ve hızlı güvenli bir şekilde temin edilebilmesidir.

Görüldüğü gibi bilgi teknolojileri ne kadar gelişirse gelişsin mal hareketini, üretim, pazar ilişkisini, müşteri memnuniyetini sağlayacak en etkin ve stratejik öneme sahip sektör, lojistik olmaya devam edecektir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak, sektördeki rekabette uluslararası boyutta hızla gelişecektir. Önemli olan bu rekabette Türkiye'yi avantajlı konuma getirecek hamleleri yapabilmek ve ülkemizi adeta bir "uluslararası lojistik üssü"

⁶³ Şakir, Mehmet. "e-dönüşüm ve e-lojistik." *Teknoloji*. 2003. <http://www.ntvmsnbc.com/news/227435.asp> (22 Kasım 2003), par.9.

⁶⁴ Probil. "Lojistik Sektörü Teşvik Edilmeli." *Ekonomi*. 2003. http://www.probil.com.tr/tr/lojistik_sektoru.asp (20 Kasım 2003)

haline getirebilmektedir. Bunun için de bu sektörde faaliyet gösteren Türk firmalarının bu hedef doğrultusunda çaba sarf etmeleri gerekmektedir.

3.2.Omsan Lojistik A.ş.' de İşe Alma Uygulaması

Omsan Lojistikte işe alma sürecinin tanıtılmasından önce şirket profili hakkında genel bilgiler verilecektir. Diğer şirketin uygulamasında da aynı yol izlenecek böylece karşılaştırma yapılırken sadece işe alma prosedürü açısından değil şirket yapılarının da artıları ve eksilerinin karşılaştırılmasında, bu yol faydalı olacaktır. Uygulama konusu olarak merkez ofis konumundaki İstanbul Omsan seçilmiştir.

3.2.1.Şirket Profili

1978 yılında bir OYAK iştiraki olarak kurulan Omsan Lojistik, 1982 yılında 15 araçlık bir filo ile uluslararası karayolu taşımacılığına başlamıştır. Lojistik sektörünün lider kuruluşu Omsan Lojistik, dünyadaki ve Türkiye'deki gelişmelere paralel olarak faaliyet alanlarını "entegre lojistik hizmet - tedarik zinciri yönetimi" kavramı doğrultusunda genişletmiştir.⁶⁵

Bugün Omsan Lojistik, lojistiğin modern kavramsal karşılığına uygun alternatif hizmetler geliştirmektedir

- Tümü bilgisayar destekli "Filo Yönetimi Sistemi" ile entegre çalışan modern filo,
- Kara, hava ve deniz taşımacılığı faaliyetleri, ilgili danışmanlık ve takip hizmetleri,
- Türkiye'nin değişik noktalarında ve kritik endüstriyel bölgelerinde depo, antrepo ve gümrükleme hizmetleri,

⁶⁵ "Şirket Profili." *Omsan Lojistik*. 2002. http://www.omsan.com.tr/tr/oms_sirket.html. (2 Aralık 2003).

- Nakliye, depolama, gümrükleme, danışmanlık gibi çeşitli faaliyetlerin bir arada sunulduğu, müşteri ihtiyaçlarına tek elden cevap verebilecek entegre lojistik çözümler,
- Tedarik zinciri boyunca sipariş ve stok yönetimi, dağıtım, sigorta hizmetleri, ambalajlama, etiketleme ve manipülasyon gibi ilave katma değerli lojistik organizasyonları yapılmaktadır.⁶⁶

Omsan Lojistik, 2001 yılında kapsamlı bir değişim sürecinden geçerek yönetim birimlerini tek çatı altında toplamış, vizyonu olan entegre lojistik hizmetleri en kapsamlı ve ekonomik şekilde sağlayabilecek yeni bir organizasyona kavuşmuştur. Türkiye'nin muhtelif bölgelerinde bulunan ofisleri, Fransa, Almanya ve İtalya'daki hizmet birimleri ve Avrupa'nın 20 noktasındaki temsilcilikleri ile Omsan Lojistik müşterilerine en yüksek performans ile hizmet sunmayı amaçlamaktadır. 2001 yılı sonu itibari ile 60 milyon \$'lık ciroya sahip olan Omsan Lojistik'in bünyesinde 750 çalışanı bulunmaktadır. Misyonu ve vizyonu doğrultusunda sağlıklı büyüme ve sürekli gelişim gösteren Omsan Lojistik, sektördeki lider konumunu sürdürecektir.

Şirketin organizasyon yapısı genel olarak Ek:1'de gösterilmektedir.

Şirketin Vizyonu

Müşteri odaklı, entegre lojistik hizmet anlayışı ile, 2006 yılına kadar Türkiye pazarında lider, uluslararası pazarda rekabeti hedefleyerek sürekli büyüyen bir lojistik şirketi olmaktır.

⁶⁶ “Şirket Profili.” *Omsan Lojistik*. 2002. http://www.omsan.com.tr/tr/oms_sirket.html. (2 Aralık 2003), par.2.

Şirketin Misyonu

Ana hissedarımız OYAK'ın misyonu, vizyonu ve amaçları doğrultusunda çalışarak ve sürekli reel kar elde ederek müşterilerimize hızlı, ekonomik ve sürekli gelişen entegre lojistik anlayışı ile hizmet vermek, müşterilerimizin beklentilerinin hedeflenen ürün veya hizmete dönüşmelerini sağlayarak kalıcı memnuniyet yaratmak, çalışanlarımızın motivasyonunu arttırmak, topluma saygılı ve çevreye duyarlı olmaktır.⁶⁷

Omsan Lojistik'in Genel Müdürlüğü İstanbul Cevizli'de bulunmaktadır. Yurtiçinde diğer şubeleri Ankara, Bursa, Denizli, İzmir, Bolu, Adana, ve Kocaeli'de faaliyet gösterirken yurtdışındaki şubeleri ise Fransa, İtalya, İspanya ve Bulgaristan'da faaliyet göstermektedirler.

OYAK'ın desteğini arkasında her zaman hisseden Omsan Lojistik, müşteri ve tedarikçi zinciri, faaliyet alanlarının genişliği, çalışanlarının sayısı ve kalitesi, cirosu gibi özellikleriyle sektörün öncü kuruluşu olma özelliğini devam ettirmektedir. Gerekli yetkinliğe sahip, motivasyonu yüksek, ve sorumluluk alabilen insan kaynakları departmanı çalışanları sayesinde hem çalışanlara hem de şirketin müşteri ve tedarikçilerine örnek bir insan kaynakları yönetimi hizmeti sunabilmektedir.

Omsan Lojistik iş süreçlerinin ve fonksiyonlarının birbiriyle tam entegrasyonunu sağlamak, karar ve kontrol süreçlerini hızlandırmak için 2 milyon dolar değerinde teknoloji yatırımı yaptı. Yeni yatırım ile operasyonel verilerin konsolidasyonu ve tek merkezden yönetilmesi, detaylı raporlama sistemi Oracle e-Business Suit paketi üzerinde yapılacak. Finans ve muhasebeyle ilgili süreçlerde yüzde 85 zaman tasarrufu sağlanırken, muhasebe ve insan kaynakları raporlarının güvenilir ve kolay bir şekilde yapılması mümkün olacak. Tamamı web üzerinde çalışan yazılımlarla kurumların ve bireylerin siparişlerini on-line olarak takip etmeleri mümkün olacak.⁶⁸

⁶⁷ "Vizyon&Misyon." *Omsan Lojistik*. 2002. http://www.omsan.com.tr/tr/oms_vizyon.html. (2 Aralık 2003).

⁶⁸ Turk. internet. "Omsan Lojistik Teknolojiye Yatırım Yapıyor." *The Internet&IT Network*. 2003. <http://www.turkinternet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid:6546>. (2 Aralık 2003).

Şirket, teknoloji alanında yapığı bu yeniliklerin dışında ayrıca 1997 yılında ISO-9002 kalite belgesi almaya hak kazanan ilk lojistik şirketi olurken, 1999 yılında da Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) belgesi almaya hak kazanmıştır.

3.2.2.Şirketin İşe Alma Prosedürü

Önceki bölümlerde değinildiğı gibi, şirketler eleman ihtiyacını çeşitli yollarla belirledikten sonra bu ihtiyacı iç veya dış kaynakları kullanarak gidermektedirler. Omsan Lojistik'te, eleman ihtiyacı bulunan departmanlar "Eleman İstek Formu"nu (Ek:2) doldurarak bu formu şirketin insan kaynakları müdürlüğüne gönderirler. Formda, istenen yeni elemanın görevi, ünvanı, bulunacağı kademe, kadro türü, elemana verilecek sosyal haklar vb. gibi bilgiler yer alır.

Bölüm yöneticisi tarafından imzalanan bu form, Genel Müdür Yardımcısı ve Genel Müdürün onayını aldıktan sonra insan kaynakları departmanına iletilir. Şirkette sadece şoför alımları direk insan kaynakları departmanı ve yöneticiler tarafından gerçekleştirilmemekte bu noktada filo devreye girerek gerekli testler ve görüşmeler sonucunda uygun eleman seçilmesini sağlamaktadır.

Şirkette işe alma sürecinin başlangıcı, departmanlar tarafından doldurulup, insan kaynakları departmanına iletilen istek formlarından oluşmaktadır. Bu adım basit gibi görünse de süreci başlatması ve aday olarak belirlenecek kişilerin belirlenmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Sürecin gelecekteki başarısı açısından gerek eleman ihtiyacı bulunan departmanların gerekse insan kaynakları departmanının bu adımı hassasiyetle yürütmesi gerekmektedir.

Eleman temininde dikkat edilmesi gereken çok önemli bir husus ise ücret politikasıdır. Ortalama piyasa ücret eğrisinin üstünde ücret veren şirketlere talep daha yoğun olurken düşük ücret veren şirketlere talep daha seyrek olmaktadır ve bu tip işletmelerde işgücü devir oranı daha hızlı gerçekleşmektedir. Omsan, "Hay Management"

ücret sistemini kullanmaktadır. Bu doğrultuda kişilerin iş büyüklükleri hesaplanarak problem çözme güçlükleri, ciro büyüklükleri ve teknik bilgi ile becerileri ölçülmekte ve sistem içerisinde otomatik olarak bir yere oturmaktadırlar.

İlerleyen aşamada ise norm kadro kavramı öne çıkmaktadır. Şirketin yılbaşlarında oluşturduğu model bir norm kadro vardır ve her sene gözden geçirilir. Dönem içerisindeki işe almalarda bu norm kadro önem taşır. Norm kadroya uymayan durumlarda Genel Müdüre başvurulur. Ancak şirket proje ağırlıklı çalıştığı için aldıkları proje çerçevesinde ek alımlar yapabilmekte ve bu kişileri sözleşmeli olarak çalıştırabilmektedir. Şirketin proje bazlı çalışması işgücü devir oranını artırıcı bir etken olarak göze çarpmaktadır.

Bu sürecin, işe alınan kişiye uygulanacak olan oryantasyon programına kadar olan bölümü “İşe Alma ve Görev Değişikliği Süreci” başlığı altında Ek:3’ten ayrıntılı bir şekilde takip edilebilir.

Günümüzde, birçok avantajı bulunmasına rağmen işletmelerin, eleman tedariki sürecinde iç kaynaklara şartlar gereği fazla ağırlık veremedikleri, iç kaynaklardan yeteri kadar faydalanamadıkları görülmektedir. Omsan da iç kaynaklardan nadiren yararlanmaktadır. Çalışanlar, buldukları konumda uzman oldukları için onların yerlerinin değiştirilmesi, kişilerin bıraktıkları yerlerdeki uzmanlık konularını devam ettirecek kişilerin pek fazla olmaması dolayısıyla iç kaynaklar çok fazla tercih edilmemektedir. Şirkette çok az olmakla birlikte şirket içi transfer yolu tercih edilmektedir. Ancak şef ve üstü pozisyonlardaki transfer prosedüründe farklı teknikler kullanılmaktadır. En alt seviyeden başlayarak çalışan kişiler örneğin eleman, uzman, şef gibi kademeleri atlayarak terfi edebilmektedirler ancak üst düzey yönetici konumuna gelmeleri çok uzun yılları alabilmektedir. Ayrıca şirket içerisinde rütbe indirimi yapılması söz konusu değildir.

Şirket personel adayı temininde genellikle dış kaynaklardan yararlanmaktadır. İnternet, referanslı mektuplar, başvuru formlarından oluşan bir cv bankası bulunmakta ve buna ek olarak da kariyer.net’in cv bankasından yararlanılmaktadır. Çok kritik olan

noktalarda da danışmanlık şirketlerinden yararlanılmaktadır. Çok az sayıda gazete ilanı veren şirket verdikleri gazete ilanları ile genellikle şoför alımı gerçekleştirmektedir.

Ek:3'te bütün ayrıntılarıyla tanıtılan "İşe Alma ve Görev Değişikliği Süreci"ni özetleyecek olursak; eleman ihtiyacının ilgili departmanlar tarafından belirlenmesi, gerekli olan istek formunun doldurulması ve ilgili bölümün onayının alınması ile ortaya çıkan bu ihtiyacın öncelikle model organizasyona uyup uyulmadığına bakılır. Eğer ihtiyaç model organizasyon yapısına uygun değilse üst yönetimden onay almak gerekir. Alınan onay sonucunda uygulanan Hay Management Ücret Yönetimi Sistemi'ne uygunluğuna bakılır ve iş tanımları gözden geçirilerek yeni iş tanımları oluşturulur. Örnek bir görev tanım formu **Ek:4**'de sunulmuştur.

Eğer model organizasyona uygun bir eleman ihtiyaç talebi gerçekleşmişse bu durumda hemen bu ihtiyacın şirket içerisinde yeni bir iş dağılımı yapılarak giderilip giderilmeyeceği araştırılır. Şayet bu durum gerçekleşirse öncelikle çalışan ile bu teklifi kabul etmesi durumunda görüşmelere başlanır. İşe alım sürecinde yapılan görüşmelerden farklı olarak kişilere assesment testleri uygulanır. Bu görüşmeler esnasında kişiye üç adet senaryo verilir ve sorulacak olan üç ana soruya cevap verebilecek şekilde bir saat içerisinde kişiden hazırlanması beklenir ve bir saat sonunda kişi on dakikalık sunum yaparak sorulara cevap vermeye çalışır. Gerekli olan diğer görüşmeler ve testler de uygulandıktan sonra eğer kişi o işe kabul edildiyse "Dahili Eleman Transfer Onay Formu" (**Ek:5**) doldurularak ilgili müdürün ve üst yönetimin onayıyla transfer işlemleri tamamlanmış olur.

İşletme içerisinde çalışanın teklifi kabul etmeme durumunda eleman araştırma yoluna gidiliyor. Bu doğrultuda cv bankası, kariyer.net, ilanlar, referanslı cvler yararlanılacak kaynakları oluşturuyor.

Şirketin kullandığı “İş Başvuru Formu” Ek:6’da sunulmuştur. Bu formda işgören adaylarının kişisel bilgileri ile iş yaşamları, askerlik ve sağlık durumları hakkında bilgi edinilmeye çalışılır.

İşe alma sürecinde başvuru ve görüşmesi yapılan her pozisyon için aynı olan “Görüşme Değerlendirme Formu” (Ek:7) kullanılmaktadır. İlk görüşmede insan kaynakları departmanı kişinin dış görünüşünü, kendine güvenini, konuşma yeteneğini ve mesleki yeterliliğini ölçmeye çalışmaktadır. Bu doğrultuda elde ettiği sonuçlarla formu doldurmaktadır. Görüşme sonucunda eğer sonuç olumsuz ise kişilere olumsuz mektup gönderilmektedir. İlk görüşmenin olumlu geçmesi durumunda kişi ikinci görüşmeye çağrılmaktadır. İkinci görüşme esnasında görüşmeye ayrıca bölüm yöneticileri de katılmaktadır. Bu görüşme esnasında kişinin yetkinlikleri ölçülmeyle çalışılmakta, ilk görüşme esnasında insan kaynakları departmanı tarafından, ayrıca bölüm yöneticisinin sorgulanmasını gerekli gördüğü noktalar üzerinde durulmaktadır. Bu görüşmenin olumsuz geçmesi durumunda yine olumsuz mektup gönderilir. Şayet görüşme neticesi olumlu ise kişiye genel yetenek ve psikometrik testler uygulanır. Genel yetenek testleriyle kişinin muhakeme yeteneğini ölçülürken, psikometrik testler uygulanarak kişilik özelliklerini öğrenilmeye çalışılır. Şirket bu alanda danışman bir firmadan yararlanmaktadır. Cevapları 5’li derecelendirme sisteminden oluşan bu test danışman firma tarafından oluşturulmakta ve sonuçlar değerlendirilerek firmaya gönderilmektedir.

Test sonuçları olumluysa referanslara başvurulur. Referans sonuçlarının olumsuz olması durumunda yine kişiye olumsuz mektup gönderilir.

Referans sonucunda da olumlu bilgiler elde edildiyse insan kaynakları, üst yönetimle görüşerek kişiye iş teklifi yapar. Kişinin iş teklifini kabul etmesi üzerine işe giriş işlemleri yapılır. Gerekli olan evraklar alındıktan sonra kişi sözleşmeliyse sözleşmesi hazırlanır ve “Yeni Eleman Onay Formu” hazırlanarak ilgili onaylar gerçekleştirilir. (Ek:8)

Bundan sonraki aşama oryantasyon aşamasıdır. İlk gün kişi tüm bölümlerde gezdirilerek tanıştırılır. Aynı zamanda kişinin fotoğrafı ve özellikleri ile ilgili bilgiler panoya asılır ve hoşgeldiniz yazısı eklenir. Üç ayın sonunda veya işe alınan kişi sayısı yirmi olduğunda her departmanın kendisini tanıtacağı sunumların yapıldığı dört günlük oryantasyon programı düzenlenir.

İşe alma sürecinden bağımsız olarak şirkette yapılan bir diğer uygulama da işten ayrılmak isteyen kişilere yapılan mülakattır. Bu mülakatta kişilere “Çıkış Mülakat Formu” doldurtulur, böylece kişinin çıkış nedeni ve şirketle ilgili düşünceleri anlaşılmaya çalışılır. (Ek:9)

Bu bölümde Omsan Lojistik’te uygulanmakta olan işe alma süreci tanıtılmaya çalışılmıştır. Sürecin artı ve eksi yönleri üçüncü bölümün sonunda değerlendirilecektir.

3.3.Panalpina World Transport Ltd. Şti.’nde İşe Alma Uygulaması

Bu bölümde de, önceki bölümün bir benzeri olarak ilk başta, vizyonu ve misyonu ile başlayarak şirketin tanıtımına, daha sonra da şirkette uygulanan işe alma uygulaması sürecinin anlatılmasına yer verilecektir. Bu sayede, üçüncü bölüme ışık tutmanın yanında aynı sektörde faaliyet gösteren bir ulusal ve bir de uluslararası şirketin işe alma uygulamaları arasındaki ciddi farklılıklar açığa çıkarılacaktır. Bu bölümdeki uygulamada merkez ofis olan Panalpina İstanbul incelenecektir.

3.3.1.Şirketin Tanıtımı

Yirmi yıldır Türkiye’de bir forwarder firma olarak faaliyet gösteren Panalpina, 1990 yılında adını Panalpina World Transport Nakliyat Ltd. Şti. olarak değiştirmiştir. Türkiye’de İstanbul Merkez, İzmir ve Ankara’da olmak üzere toplam yedi ofiste faaliyet gösteren Panalpina, ağırlıklı olarak, otomotiv, ağır makina parçaları, gıda maddeleri, yağ, elektronik

aletler ile deri mamullerinin taşınmasında hizmet vermektedir. Şirketin proje ve karşı ticaret operasyon bölümü İstanbul'daki ofiste bulunmaktadır.⁶⁹

Panalpina dünyada, lojistik sektöründe faaliyet gösteren en başarılı şirketler arasında yer alırken, çizgisini de devam ettirerek geleceğe daha umutla bakabilmektedir. ISO-9002 başarı belgesine de ilk başvuran ve bu belgeyi almaya hak kazanan lojistik şirketlerinden biridir. Şirket, yapılanmasını tamamlamış departmanları ve konularında uzman çalışanlarıyla, dünya genelinde 60 ülkede 268 ofisiyle, uydu iletişimlerini sayesinde yaşamını sürdürmektedir. Kara ve demiryolu taşımacılığını da yürütmesine rağmen ağırlıklı olarak deniz ve havayolu taşımacılığı tercih edilmektedir.

Altı kıtada, 10.000 çalışanını teknolojinin imkanlarını en üst seviyede toplayarak bir çatı altına alabilen Panalpina, geniş müşteri ağıyla da bu sektörde dünyanın lider kuruluşlarından biri olma özelliğini devam ettirmektedir.⁷⁰

Şirketin organizasyon şeması **Ek:10'da** gösterilmektedir. Departmanlar; kara ve havayolu taşımacılığı, proje, finans, iş süreçleri kalitesi ve insan kaynakları biçiminde ayrılmıştır. Ayrıca İzmir şubesi ile olan ilişkileri yürüten departmana da organizasyon şeması içinde yer verilmiştir.

Şirketin Vizyonu

Deniz ve hava taşımacılığında liderliği devam ettirmek ve endüstrinin yüksek standartlarına sahip olmaktır.

⁶⁹ "Introduction." *Panalpina-TURKEY*. 2003. <http://www.panalpina.com/turkey/>. (7 Aralık 2003).

⁷⁰ "Overview." *Panalpina World Transport*. 2003. <http://company.monster.com/panal/>. (7 Aralık 2003).

Şirketin Misyonu

Yüksek kar elde etmek amacıyla çalışıp, zaman tanımlı üretim ve müşteri odaklı bir lojistik hizmeti sunarak, çalışanlarını da motive edip, güçlendirerek müşteriler için bir değer yaratmaktır.

Bu bilgiler ışığında Panalpina ile ilgili bir değerlendirme yapacak olursak, adını köken ülke olan İsviçre'nin Alp'lerinden alan, sektörde birçok ilkleri gerçekleştirmiş, dünya genelinde binlerce çalışanı ve müşterisiyle yüksek kar elde eden ve faaliyetlerini profesyonelce yürüten bir şirket olarak niteleyebiliriz. Türkiye'de de birçok ofise ve çalışana sahip olan şirketin, uluslararası işletmeler için son derece cazip bir Pazar olan ve dünyada adeta bir köprü olarak nitelendirilebilecek ülkemize bu şekilde giriş yapması çok olumlu bir hareketi olarak gösterilebilir. Ağırlıklı olarak deniz ve havayolu taşımacılığında faaliyet göstermesi ise karlılığın bu yollarda artması ve diğer ulaştırma yollarına göre nispeten zaman maliyetini düşürmesi olarak açıklanabilir. Türkiye'de forwarder olarak daha çok Arkas ve Omsan Lojistik ile çalışan Panalpina, müşterilerinden gelen taşıma taleplerini bu firmalardan kiraladığı araçlarla sürdürmektedir. Vizyonu ve misyonundan da kolayca anlaşılacağı gibi şirket müşteri memnuniyetine ciddi önem vermekte ve çalışanları ile tüm faaliyetlerini müşteri memnuniyeti amaçlı organize etmektedir.

3.3.2.Panalpina'da İşe Alma Prosedürü

Panalpina da birçok şirket gibi eleman araştırma ve bulma sürecine titizlikle yaklaşmaktadır. Ancak bu noktada şirketin yaşadığı büyük bir handikap insan kaynakları departmanının 2002 yılının ikinci yarısında faaliyete başlaması ve insan kaynakları fonksiyonlarının çoğunun, bu departmanda çalışan kişilerin sayısının yetersiz olmasından dolayı tam bir şekilde yerine getirilememesidir.

Daha önceki yıllarda işe alım ile ilgilenen bir departmanın bulunmaması dolayısıyla bu süreç biraz da amatör biçimde bazı departman yöneticileri veya üst yöneticiler tarafından yürütülmekteydi. Adaylar kendiliğinden başvurular veya tavsiyeler sayesinde yöneticilerle görüştürülüp kimi zaman bir günde bile işe alımları gerçekleşmekteydi. Ancak insan kaynakları departmanının faaliyete geçmesiyle bu süreç daha profesyonel biçimde yürütülmeye başlanmış, konuya insan kaynakları hakim olarak yöneticiler sadece bir sonraki aşamada sürece dahil olma şansını elde edebilmişlerdir. Bu ve benzeri bilgiler şirket uygulamalarının karşılaştırılması bölümünde ayrıntılı olarak verilecektir.

Panalpina eleman ihtiyacı gündeme geldiği zaman iç kaynaklara yönelmeyi fazla uygun bulmamaktadır. Ancak terfisi gelen kişilerin terfisi gerçekleştirilmekte ve çok üst düzey yöneticilerin ofisler arası nakilleri gerçekleştirilmektedir. Ayrıca şirket hiçbir zaman rütbe indirimi yoluna da gitmemiştir. Bu tip bir stratejinin nedeni olarak da şirket içinde yapılan işlerin muhteva açısından birbirlerinden çok farklı olması ve bir bölümde çalışan kişinin diğer bölümde başarılı olamayacağı görüşü, şirket içi spekülasyonu önleme, ve iş kalitesiyle motivasyonu da arttırabileceği düşünülen dışarıdan bir kişinin taze kan olarak iş süreçlerine dahil edilmesi düşüncesidir.

Aday araştırma ve bulma sürecinde danışmanlık şirketlerinden faydalanma yoluna gitmeyen Panalpina, ağırlıklı olarak kariyer.netteki cv bankası ile kendi oluşturduğu cv bankasından ve internetten faydalanmaktadır. Sürdürülen bu araştırma yönteminin danışmanlık şirketlerine karşı duyulan bir güvensizlikten değil sadece süregelen bir uygulama biçimi olmasından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bizzat şirkete gelip cv bırakanların veya faks çekenlerin de başvuruları kabul edilmekte ancak bu kişilerin işgören olarak seçilmesi şansı çok düşük olmaktadır.

Sürece gelecek olursak; değişik adlar altında toplanan birçok forma yer verilmemekte ve “İş Başvuru Formu” (Ek:11) adı altında toplanan bir form tüm süreç boyunca kullanılmaktadır. Bu form insan kaynakları tarafından hazırlanmış olup üzerinde mutlaka

adayın bir fotoğrafı bulunması istenmektedir. Bu form uygun adaylara verilmekte ve en geç birkaç gün içinde geriye teslimi talep edilmektedir.

Başvuru formu beş nüshadan oluşmaktadır. Birinci nüshada sırasıyla kişisel bilgiler; ad, soyad, medeni durum, erkek adaylar için askerlik durumu, seyahat serbestliği gibi soruların cevapları aranır. Formun kapsamında kesinlikle özel hayatı ayrıntılarıyla irdelenecek sorulara yer verilmemektedir. Sadece şirketi ilgilendiren sorulara cevaplar aranmaktadır.

İkinci nüshada ise adayın tahsil durumu, bugüne kadar katıldığı kurslar veya seminerler, dereceleri ile birlikte bildiği yabancı diller ve ofis programları hakkında bilgi ve becerisi anlaşılmaya çalışılır.

Üçüncü nüshada adayın daha önce yaşadığı iş tecrübeleri ayrıntılı biçimde sorgulanıp, referansları hakkında bilgi edinilir.

Dördüncü nüshada adayın hobileri ile iş ve işyeri hakkındaki düşünceleri sorgulanarak, kişiye bu form imzalatılır. Son nüsha ise adayla ilgili görüşlerini bildirmek üzere, işe alım sürecinde tam yetkili olan insan kaynakları departmanının görüşlerine ayrılmıştır.

Uygun olan adaylar saptandıktan sonra ilk görüşme insan kaynakları departmanı tarafından yapılmakta ve uygun olan aday veya adaylar eleman ihtiyacı bulunan departman müdürüyle görüşürülmektedir. Yalnız burada dikkat edilmesi gereken husus eleman ihtiyacı bulunan departmanların bu isteklerini bir form aracılığıyla değil de sözlü biçimde insan kaynaklarına iletmesidir ki bu durum da bir eleman istek formu hazırlanarak önümüzdeki yıldan itibaren isteklerin insan kaynaklarına bu form aracılığıyla yapılacağı tüm şirkete duyurulması şeklinde değiştirilecektir.

Departman müdüründen de herhangi bir aday için olumlu görüş alınırsa adaya iş teklifi yapılmaktadır. Adayla her konuda anlaşılırsa üst yönetimin de onayı alınıp son bir referans incelemesi ve sağlık kontrolünden sonra kişinin işe alınması gerçekleştirilmektedir. Ancak bu süreçte tam yetkili olan insan kaynakları departmanı sürecin çoğu aşamasının dışında bırakılan üst yönetime karşı, işe alım sonrasında karşılaşılabilecek her türlü fayda ve zarardan sorumludur.

İşe alınan kişi oryantasyon programı çerçevesinde ilk gün bütün çalışanlarla tanıştırmakta ve kişiye “Welcome To Panalpina” prezentasyonu verilmektedir. Bu sayede kişinin şirketi tanınması ve iş ile işyerine adaptasyon süreci hızlanmaktadır.

İşe başlayan kişilere üç-altı ay arası departmanlara göre değişen sürelerde işe alışma, performansı artırma ve adaptasyonun hızlanması açısından deneme süreleri verilmektedir.

Panalpina'nın Türkiye kapsamındaki ofislerinde, proje departmanları dahil sözleşmeli veya part-time çalışan bulunmamakta ayrıca şirkette işgücü devir oranı da çok düşük değerlerde seyretmektedir.

Görüldüğü üzere Panalpina World Transport'ta işe alım süreci biraz daha basitleştirilmiş, formlar zaman ve para cinsinden maliyetleri azaltmak açısından daha sınırlı sayıda tutulmuş, özellikle günümüzde birçok şirkette eleman seçiminde belirleyici olabilen test ve sınav yöntemi kullanılmamaktadır. Bu sürecin gerek işe girecek kişinin kalitesi ve iş süreçlerine katkısı açısından gerekse şirketin rakipleriyle mücadelesi açısından ne gibi avantajlar ve dezavantajlar doğurabileceği karşılaştırma bölümünde irdelenecektir. Ayrıca şirket kuralları gereği Panalpina'da uygulanan ücret sistemi deşifre edilmemiştir.

3.4.Şirketlerin İşe Alma Uygulamalarının Karşılaştırılması

İşe alma uygulamalarını ayrıntılarıyla tanıtmaya çalıştığım bu iki şirketin aynı sektörde yer almalarına ve birbirlerine benzer faaliyetler gerçekleştirmelerine karşın insan

kaynaklarının belki de en hayati fonksiyonu olan işe alma konusunda ciddi farklılıklar gösterdikleri açıkça görülmektedir, nitekim bu farklılıkların nedenlerinden biri de şirketlerden birinin ulusal kökenli diğerinin ise uluslararası bir işletme olması gösterilebilir. Uluslararası bir işletme olan Panalpina, işe alma sürecini biraz daha basite indirgeyip sadeleştirirken, Omsan ise bu süreci daha fazla formlar kullanarak, testler hazırlayarak uzatmaktadır. Genel olarak ilk bakışta göze çarpan bu farklılığı değerlendirecek olursak özellikle kişilik ve diğer konulardaki testleri hazırlayıp adayları daha da yakından tanımaya çalışması Omsan için ciddi bir avantaj niteliğindedir. Çünkü işe girecek kişiler şirketin devamlılığını sağlayacak iş yoğunluğuna ortak olacak kişilerdir. İşe alma konusunda ayrıntılı bir karşılaştırma yapmadan önce şirketlerin faaliyetlerini, sektör içindeki konumlarını irdelemek daha faydalı olacaktır.

Omsan Lojistik kendi araçları ve profesyonel filosu vasıtasıyla mal ve hizmetlerin gerek nakliyesini gerekse depolama, gümrükleme danışmanlık gibi lojistiğin ana fonksiyonlarını yerine getirirken, Panalpina da özellikle havaalanlarında açtığı etkili birimleri sayesinde gümrükleme, bunun dışında danışmanlık ve nakliye konusunda da forwarder olarak yani bir yerden herhangi bir yere mal ve hizmet götürmek isteyen kişi ve kuruluşlara aracı olarak onlara araçlar gerekli araçları kiralayarak nakliyeyi de gerçekleştirmiş olmaktadır. Tabi bu noktada Omsan Lojistik'in bu sektörde en çok kar sağlayan nakliye fonksiyonunu kendi araçlarıyla ve imkanlarıyla yerine getirmesi maliyetleri azaltması ve karlılığı artırması bakımından büyük avantajdır. Müşteriler için güvenilirlik bakımından aralarında bir fark bulunmazken, Omsan, OYAK'ın da desteğini arkasına alarak maddi açıdan Türkiye pazarında lider şirket konumuna geldiği söylenebilir. Maddi açıdan dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise, Panalpina'nın nakliyeyi diğer şirketler vasıtasıyla gerçekleştirmesi sayesinde taşıma ve yıpranma sonucu meydana gelebilecek maliyetlerin de Omsan gibi kendi araçlarıyla çalışan firmalara yüklenmesidir. Bu noktada Panalpina'nın da dikkat edilmesi gereken bir karlılığı olduğu düşünülebilir.

Sürdürülen faaliyetlerin çeşitliliği ve çalışanların sayısı da organizasyon şemaları arasındaki farkı açıkça ortaya koymaktadır. Omsan'ın organizasyon şeması daha ayrıntılı

iken Panalpina'nın organizasyon şemasında yalınlık göze çarpmaktadır. Örneğin insan kaynakları departmanı açısından bakıldığında Omsan'da bu departmanda asistan, eleman, uzman, müdür gibi sınıflandırılmış çalışanlar bulunurken, Panalpina'da tüm insan kaynakları faaliyetleri bir uzman ve müdür sayesinde gerçekleştirilmektedir ki bu departmanın bir yıl önce faaliyete geçmesi uluslararası bir şirket için önemli bir handikaptır.

İşe alma süreçlerini karşılaştıracak olursak öncelikle eleman ihtiyacının belirlenmesi hususuna değinmek gerekir. Bu adım Omsan'da bir form aracılığıyla insan kaynaklarına profesyonelce bildirilirken Panalpina'da bölüm yöneticilerinin sözlü iletişim sayesinde bu ihtiyacı bildirmesi profesyonelliğe yakışmamaktadır ancak bu eksikliğin şirkette insan kaynakları departmanının çok yeni olmasından dolayı kaynaklandığı ve en kısa sürede telafi edilerek ihtiyaç formlarının kullanılacağına belirtilmesi gelecek için iyi bir işarettir.

Ayrıca Omsan'da bu eksiklik her yıl hazırlanan model bir norm kadro çerçevesinde görev tanımları açısından değerlendirilirken Panalpina'da bir an önce eleman araştırma çalışmalarına başlanması Omsan'da işlerin adım adım ne kadar profesyonelce yapıldığını gösterirken Panalpina'da bu adımların daha amatörce atıldığı aşikardır.

Şirketler, aday sağlama yollarında ise benzer şekilde hareket ederek iç kaynaklara fazla ağırlık vermez iken çoğunlukla dış kaynakları tercih etmektedirler. Bu noktada amaç, daha önce de değinildiği gibi konularında uzman olan kişilerin yerlerini değiştirmemek, şirket içi spekülasyonu önlemek ve taze kan olarak işyerine yeni çalışanlar dahil etmek olduğu söylenebilir. İki işletme de gerekli olan noktalarda ve zamanlarda nadiren terfi ve nakil uygularken şimdiye kadar rütbe indirimi yöntemini tercih etmemişlerdir. Dış kaynak olarak da cv bankası, internet, kariyer.net gibi benzer kaynakları kullanırlarken, Omsan danışmanlık şirketlerinden faydalanmaktadır. Panalpina'nın ise danışmanlık şirketlerinden faydalanmaması kendi tercihi olarak değerlendirilmesi gerekir. Ayrıca her iki şirketin stajyerler ve kendiliğinden başvuranları da gözardı etmemesi gerekir. Çalışma stiline bizzat takip edilmesi veya kendiliğinden başvuran kişinin cv aracılığıyla fotoğrafına

bakılmasından ziyade en azından görsel olarak etüd edilmesi bu kaynakların tercih nedeni olarak düşünülebilir. Omsan,dış kaynaklardan emeklileri ve ordu mensuplarını da çalışan olarak dahil ederken, Panalpina sadece konusunda uzman, tecrübeli kişileri ve gelecek için umut veren gençleri tercih etmektedir. Bu durum ise uluslararası ve sadece karlılığı amaçlayan bir şirket olması bakımından Panalpina için doğru bir hamle olarak nitelenebilirken, OYAK iştiraki olan Omsan'da ise kaçınılmaz bir politikadır.

İki şirkette de işe almada tam yetkili insan kaynakları iken bölüm yöneticileri ve üst düzey yöneticiler aynı şekilde ilerleyen aşamalarda sürece dahil edilmektedirler. Ancak ciddi bir farklılık Omsan'da her adım farklı formlar aracılığıyla yürütülürken, Panalpina'nın bütün soruları, cevapları ve karşılıklı görüşleri aynı form içinde toplamasıdır. Sürecin birçok form düzenlenerek yürütülmesi zaman ve para açısından maliyetleri arttırdığı düşünülse de işe alınacak kişinin verimsizliğinin daha büyük maliyetlere yol açacağı gözden kaçmamalıdır.

Onun içindir ki kişiyi daha yakından tanımak için bu tip formlar düzenlenmesi ve kişinin ayrıntılı biçimde analiz edilmesi çok daha faydalıdır.

Uygulamada en çok dikkat çeken husus ise Panalpina'da işe alma sürecinde adaylara çeşitli kişilik veya zeka testleri uygulanmamasıdır. Bu testler ilk defa karşılaşılan kişilerin kişilikleri ve zekaları hakkında fikir elde edilebilecek çok etkili bir yöntemdir. Omsan'ın, güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış olan bu testleri kullanması hem işe alma faaliyetinin sağlıklı olması açısından hem de günümüzün olmazsa olmaz bir koşulunu gerçekleştirme açısından son derece faydalı bir uygulamadır. Ancak Panalpina'nın henüz bu testleri uygulamaya koymaması hem rakipleriyle mücadelesi hem de ileride iş verimliliğinin, dolayısıyla karlılığın azalması ve şirkette çalışma huzurunun ilerleyen zamanlarda bozulması riski açısından ciddi bir tehlike arz etmektedir.

Bu tip farklılıkların dışında gerek kamu gerekse özel sektördeki işletmelerin uyguladığı gibi referansların incelenmesi ve sağlık kontrolleri gibi rutin uygulamalar sonucu kişiler, üst yönetimin de onayıyla çalışan olarak işyerine dahil edilmektedirler.

Oryantasyon programları açısından bir karşılaştırma yapmak gerekirse, klasik bir tanışma safhasından sonra, Omsan'da kişinin fotoğrafının şirketi girişindeki panoya asılması, yeni çalışanın daha kolay tanınması ve ona bir jest yapılması açısından hoş bir hareket olarak nitelendirilebilirken, üç ay sonunda veya işe yeni alınanların sayısı yirmiyi bulduğunda dört günlük bir eğitim programı uygulanması kişilerin karşılıklı olarak ilk dönemin, iş performansının, hem işe hem de işyerine adaptasyonun değerlendirilmesi bakımından yararlıdır, hatta hangi sektörde olursa olsun bütün şirketlerin imkanlar çerçevesinde daha da genişleterek uygulayabileceği etkili bir oryantasyon programı olarak düşünülebilir. Panalpina'da da benzer şekilde işe yeni başlayan kişiye bir şirket prezentasyonu verilmesi ve belli sürelerde deneme süresi tanınması ilk etapta yeterli gibi görünse de Omsan'daki gibi işe başladıktan kısa bir süre sonra da işe yeni girenlerin ciddi bir oryantasyon programına tabi tutulması, kişinin kendisini ve şirketi, aynı şekilde şirketin de hem kendisini hem işe yeni başlayan kişiyi sorgulaması açısından mutlaka tercih edilmesi gereken bir oryantasyon uygulamasıdır.

Son olarak değinilmesi gereken bir husus ise, Omsan'da işten kendi isteğiyle ayrılan kişilere “Çıkış Mülakat Formu” adı altında bir form doldurulmasıdır. Bu form sayesinde kişinin iş ve işyeri ile ilgili düşüncelerinin ve işten ayrılma nedenlerinin anlaşılacak şirket politikalarında çeşitli değişikliklere gidilebilmektedir. Bu tip bir uygulamaya pek fazla rastlanmadığı düşünülecek olursa Omsan için bir bu formun bir diğer artı olduğu söylenebilir.

Bir toparlama yapacak olursak; süreçte uygulanan politikalar, atılan adımlar, ve adaylara yaklaşımlar açısından Omsan'ın daha olumlu, istikrarlı, sağlıklı sonuçlar almaya yönelik bir işe alma süreci uyguladığı görülürken, Panalpina'da özellikle insan kaynakları

departmanının geçen yıl faaliyete geçmesinden dolayı iŖe alma sürecinin, yerine göre olumlu, pratik gibi görünmesine rağmen birçok eksikliğe ve aksaklığa da sahip olduğu açıkça görülmektedir. Tabi ki Omsan'ın da uygulamasında eŖitli eksiklikler bulunmaktadır, ancak insan kaynaklarının en hassas fonksiyonu olan iŖe almayı ideale yakın bir Ŗekilde gerekleŖtirmektedirler. Panalpina özellikle bu sürecin içeriğini daha ayrıntılı ve adayı daha iyi tanımaya yönelik olarak zenginleŖtirebilirse ideal bir iŖe alma sürecine sahip olma yolunda önemli bir adım atmıŖ olacaktır.



SONUÇ

İşe alma sürecinin ilk ayağını oluşturan “insan kaynakları planlaması”, faaliyetinin kritik olmasının yanında insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonlarını da doğrudan etkilemesi bakımından ciddi önem arz etmektedir. İnsan kaynakları planlaması sürecinde işe alınacak kişilerde aranan nitelikler, o kişilerde bulunması istenen yetkinlikler, beceriler ve o kişilerin de ifa etmeleri gereken görevlerin tanımları açıkça belirlenmeli ve ne kadar sayıda elemene ihtiyaç duyulduğu net ve gerçeğe ışık tutacak şekilde hesaplanmalıdır. Bunun içindir ki, günümüzde hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterecek bütün işletmelerin işe alma fonksiyonunu başlatmadan önce mutlaka sağlıklı ve gerçekçi bir insan kaynakları planlamasına sahip olması gerekmektedir.

Günümüz rekabet koşullarında işletmeler için insan unsuru adeta bir altın anahtar konumundadır, çoğunlukla insanların başarısı veya başarısızlığı işletmelerin başarılı veya başarısız olduğunun göstergesi haline gelmiştir. Son yıllarda dünya genelinde hedefleri büyük olan işletmeler bu hassas durumun farkına varıp işe alma faaliyetini tam sorumluluk vermenin yanında gerekli güveni de aşılıyarak insan kaynakları departmanlarına yaptırmaktadırlar. Şüphesiz ki bu sürecin sonunda karşılaşılabilecek olan olumlu ve olumsuz sonuçlardan da tamamen insan kaynakları departmanı sorumludur.

İşe alınacak elemanlar belirlenmeden önce oluşturulacak aday havuzları genellikle dış kaynaklardan oluşmaktadır. Teknolojinin imkanlarını da kullanarak birçok aday toplayabilen işletmeler, daha sonra bu kişileri çeşitli görüşmeler, testler, sınavlar veya diğer eleme yöntemleriyle eleyip, üst yönetimin de bilgisi dahilinde en uygun aday veya adayları işyerine işgören olarak katmaktadırlar. Bu süreçte adayların daha ziyade dış kaynaklardan belirlenmesinin nedenleri arasında işletmeye taze kan girişinin sağlanması, çalışanların mevkilerinde herhangi bir değişiklik yapılmaması vb. gösterilebilir.

Örgüt kültürü de üzerinde önemle durulması gereken bir noktadır. İşletmelerin alışlagelmiş davranış kalıplarından, yazılı ve yazılı olmayan kurallarından oluşan bir yapıdır. Gerek ulusal gerekse uluslararası işletmelerde örgüt kültürü sadece işe alma sürecini değil, üretim ve yönetim stratejilerini, teknolojiden yararlanma kapasitesini, kişiler arası ilişkileri de etkilemektedir. Özellikle çok kültürlülüğün ön plana çıktığı uluslararası işletmelerde örgüt kültürünün daha hayati bir önem taşıdığı görülmektedir.

Her sektörde, çeşitli pazarlarda değişik stratejiler uygulayarak varlıklarını devam ettiren uluslararası işletmeler yönetici kadrolarını ana ülkeden belirleme yoluna giderlerken diğer çalışanlarını faaliyette buldukları ülkelerden seçmektedirler ki bu durumda maliyet açısından bir fayda sağlarlarken, kişilerin kendi ülkesini ve iş çevresini daha yakından tanıma gibi avantajlardan da faydalanmaktadırlar.

İşe alım konusunda izlenen adımları, stratejileri rejim başlığı altında toplamak gerekirse bu rejimleri açık ve kapalı personel rejimleri şeklinde ikiye ayırabiliriz. Politikaların, hedeflerin açıkça belirlendiği, her an işe giriş ve çıkışlara karşı da hazırlıklı olan işe alma politikası açık personel rejimini oluştururken, açık personel rejimine göre esnek olmayan, hiyerarşik düzenin hakim olduğu ve terfinin ön planda olduğu rejim de kapalı personel rejimi olarak adlandırılmaktadır. Gelişmiş ülkelerde açık personel rejimi uygulamaları göze çarparken, az gelişmiş ülkelerde ise kapalı personel rejiminin ve kayırmacılığın ön plana çıktığı görülmektedir. Ülkemizde ise gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde her iki rejimin de uygulamaları sıkça görülmektedir. Özellikle son yıllarda yapılan çalışmalarla kamu sektöründe iyileştirilmeye çalışılan işe alma çalışmalarının bir an önce tam anlamıyla açık personel rejimine uygun hale getirilip, kalite ve geçerlilik açısından gelişmiş ülkeler seviyesine çıkarılması gerekmektedir.

Tez uygulamasında hem kapsamlı olması için hem de aynı sektörde faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası iki şirketin işe alma prosedürleri arasındaki farklılıkları ortaya koyabilmek için lojistik sektörünü ve bu sektörde Türkiye için bakıldığında lokomotif haline gelmiş iki şirketin hem organizasyon yapıları hem de prosedürleri ayrıntılarıyla

tanıtılmıştır. Dikkati çeken nokta ise, işe alma prosedürlerinin gerek içerik, gerek uygulanma süresi açısından birbirleriyle ciddi farklılıklar göstermesidir.

Uygulamada, Türkiye’de ve dünyada yıldızı her geçen gün biraz daha parlayan lojistik sektörünün ve bu sektörde kritik öneme sahip iki şirketin karşılaştırılması olarak tanıtılması, sadece işe alma hususunu değil, lojistik sektörünü de daha yakından tanımak isteyenler için bu tezi cazip hale getireceği düşüncesindeyim.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4.b. İzmir: Barış Yayınları, 2001.

Ateş, Mustafa. **Kamu Hizmetlerinde İşe Alma Sistemleri ve Türkiye’de Uygulanan Politikalar Üzerine Bir İnceleme**. Ankara: DPT-Uzmanlık Tezleri, 1995.

Baird, S. Lloyd. **Managing Human Resources**. United States of America: Business One Irwin Editions, 1992.

Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı. **Belediyelerde İnsan Kaynağı Yönetimi**. Ankara: Kent Yayınevi, 1993.

Birdal, İlker. **İşletme Ekonomisi**. İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1986.

Demir, Nazmiye ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayınları, 1998.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçme ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**. İstanbul: Küre Ajans, 1991.

Erdoğan, İlhan. **Personel Seçiminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem**. Ankara: MPM Yayını, 1990.

Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993.

Ergül, Şebnem. **Personel Yönetimi**. İstanbul: İMKB Yayınları, 1996.

Finnigan, John. **The Right People In The Right Jobs**. 1.b. İstanbul: Rota Bireysel Yatırım Dizisi, 1997.

Goss, David. **Human Resource Management**. London and New York, 1995.

Graham, T. H. and R. Bennett. **Human Resources Management**. 7th edition. London: Pitmacı Publishing, 1992.

Gürün, Fethi. **Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri**. Ankara: Kamu-İş Sendikası Yayınları, 2001.

Kaynak, Tuğray. **İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1996.

Kayrak, Tuğrul ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2.b. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000.

Mihçioğlu, Cemal ve Cahit Emre. **Görev Alma Yarışı**. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1990.

MPM. **“İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu”**. Ankara: MPM Yayınları, 1989.

Öner, Mehmet. **İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı**. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1999.

Palmer, Margaret and Kenneth T. Winters. **Fundamentals of Human Resource**. Çev. Doğan Şahiner. İstanbul: American Management Association, Rota Yayıncılık, 1993.

Peppard, Joe and Philip Rowland. **The Essence of Business Process Re-engineering**. Prentice Hall Series. İstanbul: Perfect Yayıncılık, 1995.

Richter, Mischa. **Gerçek Bir Patron Asla Teşekkür Etmez**. 1.b. Çev. Gizem Altun. İstanbul: Aksoy Yayıncılık, 1998.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi “Politika ve Yönetimsel Teknikler”**. 5.b. İstanbul: Teknografik Matbaacılık, 1998.

Shapiro, Mo. **Bir Haftada Başarılı İş Görüşmeleri**. Çev. Füsun Kürüm. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1997.

Soysal, Suat. **İş Ararken Etkili Özgeçmiş Yazmanın Yolları**. Genişletilmiş 2.b. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997.

Tartop, Nuri. **“Kamu Personel Yönetimi”**. Ankara: “S” Yayınları, 1985.

Werther, B. William and Keith Davis. **Personnel Management and Human Resources**. 2nd edition. United States of America: Mc Graw-Hill, 1985.

Werther, B. William and Keith Davis. **Human Resources and Personnel Management**. 3rd edition. United States of America: Mc Graw-Hill, 1990.

Werther, B. William and Keith Davis. **Human Resources and Personnel Management**. 4th edition. United States of America: Mc Graw-Hill, 1994.

Werther, B. William and Keith Davis. **Human Resources and Personnel Management**. 5th edition. United States of America: Akademi-İstanbul Yayıncılık, 1996.

Yalçın, Selçuk. **Personel Yönetimi**. 2.b. İstanbul. Venüs Ofset, 1985.

BASILMAMIŞ TEZLER

Çelikörs, Tolga Eyüp. “İşletmelerde Değişimin İşe Alma ve Yükseltim Konularına Etkileri,” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000).

Gürdal, Olcay. “Personel Seçme ve İşe Almanın Önemi”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001).

Şahin, Niyazi. “İşe Alma, Yerleştirme ve Oryantasyon,” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999).

Uyarer, Gülnaz. “Çokuluslu İşletmelerin Organizasyonel Özellikleri ve Organizasyon Yapısı İçinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi,” (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990).

Yıldırım, Arife. “İşletmelerde Personel Planlaması, Seçim ve Uygulamaları,” (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994).

MAKALELER

Büyüksulu, Ali Rıza. “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım,” *Mercek*, Sayı 12 (Ekim,1998), ss. 11-15.

Çetin, Canan. “Çalışanlar: Poşetsizler, Tek ve Çift Poşetçiler,” *Mercek*, Sayı 24 (Ekim,2001), ss.85-88.

Erdoğan, İlhan. “Nasıl Bir İnsan Kaynakları Uygulamasına İhtiyacımız Var,” *Mercek*, Sayı 25 (Ocak,2002), ss.131-136.

Gürçay, Cemile ve Barış Seçer. "İnternetin İnsan Kaynağı Seçim Sürecinde Aday Toplama Amacıyla Kullanımı," *Mercek*, Sayı 18 (Nisan,2000), ss. 110-119.

"İKP ve İşe Alma," *Asomedy*, (Şubat,2000), s.36.

Tuğcu, Kemal. "2000'li Yıllarda Rekabet ve İnsan Kaynakları Yönetimi," *Mercek*, Sayı 9 (Ocak,1998), s.79.

Uyargil, Cavide. "Globalleşen Emek Piyasasında İnsan Kaynakları Yönetimi" *Yönetim*, Sayı 17 (Ocak,1994), s.18.

İNTERNET

Arthur, Diane. "Recruiting, Selecting and Orienting New Employees." *Recruiting*. 1998. <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1233>. (22 Aralık 2003).

Dölek, Ali. "Lojistik Sektörü Teşvik Edilmeli." *Ekonomi*. 2003. <http://www.ntvmsnbc.com/news/227496.asp> (22 Kasım 2003).

Finnigan, John. "Doğru İşe Doğru Eleman: Gelecek." *Doğru İşe Doğru Eleman*. <http://akinol.8m.com/kitap/68.htm>. (5 Kasım 2003)

"Introduction." *Panalpina-TURKEY*. 2003. <http://www.panalpina.com/turkey/>. (7 Aralık 2003).

"Overview." *Panalpina World Transport*. 2003. <http://company.monster.com/panal/>.

(7 Aralık 2003).

Probil. "Lojistik Sektörü Teşvik Edilmeli." *Ekonomi*. 2003.

http://www.probil.com.tr/tr/lojistik_sektoru.asp (20 Kasım 2003).

Sert, Dilek. "İşe Alım Süreçlerinize İnternetin Getirdiği Faydalar Nelerdir?" *İşe Alım Süreçlerinde Verimlilik*. 2002.

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=460>. (23 Aralık 2003).

Sinangil, Handan Kepir. "İş Analizleri Çalışmalarının Eleman Seçme ve Değerlendirme Çalışmaları Üzerinde Etkileri." *İşe Alım Süreçleri Hakkında*. 2001.

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=723>. (10 Ekim 2003).

Sullivan, John. "İnternette İşe Alımın Geleceği." *Seçme ve Yerleştirme*. 2001.

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=303>. (23 Aralık 2003).

Şakir, Mehmet. "e-dönüşüm ve e-lojistik." *Teknoloji*. 2003.

<http://www.ntvmsnbc.com/news/227435.asp> (22 Kasım 2003).

"Şirket Profili." *Omsan Lojistik*. 2002. http://www.omsan.com.tr/tr/oms_sirket.html. (2 Aralık 2003).

Türk. internet. "Omsan Lojistik Teknolojiye Yatırım Yapıyor." *The Internet&IT*

Network. 2003. <http://www.turkinternet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid:6546>. (2 Aralık 2003).

"Vizyon&Misyon." *Omsan Lojistik*. 2002.

http://www.omsan.com.tr/tr/oms_vizyon.html. (2 Aralık 2003).

Zambos, George. "Internet Recruiting: A Human Guide To Global Sourcing."

Recruiting. 1998. [http:// www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=460](http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=460)

(23 Aralık 2003).

