

148163

T.C.
Y.T.Ü.
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ZİNCİR MAĞAZACILIKTA İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI VE İŞE ADAM ALMA
VE YERLEŞTİRME SÜREÇLERİ VE BİR UYGULAMA**

148163
YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ

İLKNUR KÜÇÜKYILDIZ
2712017

TEZ DANIŞMANI
YARD. DOÇ. DR. TUĞRUL SAVAŞ

İSTANBUL, 2004

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ	iv
TABLO LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM PERAKENDE SEKTÖRÜ

1.1. PERAKENDECİLİK	3
1.1.1. Mağaza Perakendeciliği	5
1.1.2. Mağaza Dışı Perakendecilik	8
1.1.3. Perakendecilik Organizasyonları	9
1.2. TÜRK PERAKENDECİLİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	14
1.2.1. Cumhuriyet Yıllarında Perakendecilik	15
1.2.2. 1950'lerde Perakendecilik	16
1.2.3. 1960- 1970 Döneminde Perakendecilik	17
1.2.4. 1980 Sonrası Perakende Ticaret	18
1.3. TÜRK PERAKENDE SEKTÖRÜ	20

İKİNCİ BÖLÜM ZİNCİR MAĞAZALARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. ZİNCİR MAĞAZACILIKTA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	24
2.2. ZİNCİR MAĞAZACILIKTA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	28
2.2.1. Eğitim	28
2.2.2. Performans Değerlendirme	32
2.2.3. Kariyer Planlama	35
2.2.4. Ücret Yönetimi	37
2.2.5. Personel ve Özlük İşleri	39
2.2.6. Endüstriyel İlişkiler	40
2.2.7. Toplam Kalite Yönetimi	40
2.2.8. İç Halkla İlişkiler	41
2.2.9. İşe Alım	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İŞE ALIM SÜRECİ VE BİR ZİNCİR MAĞAZADA İŞE ADAM ALMA VE YERLEŞTİRME UYGULAMASI

3.1. FİRMANIN TANITILMASI	44
3.2. ZİNCİR MAĞAZALARDA İŞE ADAM ALMA VE YERLEŞTİRME	48
3.2.1. İş Tanımı	49
3.2.2. Yetkinlikler	54
3.2.3. İş İlanı	56

3.2.4. İş Başvuru Formu.....	58
3.2.5. Mülakat	60
3.2.5.1. Mülakat Türleri	60
3.2.5.1.1. Görüşmenin Planlanmasına Göre Mülakatlar	62
3.2.5.1.2. Görüşmeci ve Aday Sayısına Göre Mülakatlar.....	64
3.2.5.1.3. Görüşme Yerine Göre Mülakatlar.....	65
3.2.5.1.4. Görüşmenin Yürütülmesine Göre Mülakatlar.....	66
3.2.5.1.5. Modern Mülakat Teknikleri	68
3.2.5.1.6. Diğer Görüşme Teknikleri	72
3.2.5.2. Mülakatın Safhaları.....	75
3.2.5.3. Mülakat Soruları.....	78
3.2.5.4. Mülakat Hataları.....	84
3.2.6. Sınav / Test Uygulaması	86
3.2.7. İşe Alma Görüşmesi.....	89
3.2.8. Referansların Kontrolü ve İş teklifinin Yapılması	90
3.2.9. Oryantasyon	92
SONUÇ.....	96
KAYNAKÇA	98
EKLER	104

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1- İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonları.....	28
Şekil 2- Organizasyonda Ücretlendirme Modeli	38
Şekil 3- İşe Alım Süreci.....	49
Şekil 4- İş Analizi Süreci.....	52
Şekil 5- Mülakat Türleri	61



TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1- Perakende Kategorileri.....	21
Tablo 2- Kategorilere Göre Metrekareler	22
Tablo 3- Mağaza Sahipliği Açısından Türkiye'deki Mağazalar	23
Tablo 4- Perakende Sektöründe Çalışanların Yaşları.....	23
Tablo 5- İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	25
Tablo 6- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Klasik Personel Yönetimi Arasındaki Farklar	26
Tablo 7- Geçmişten Geleceğe İlk 10 İnsan Kaynakları Yetkinlikleri	27
Tablo 8- Eğitimsel Dizayn Süreci	30
Tablo 9- Görüşmede Problem Durumları	77
Tablo 10- Testlerin Avantaj ve Dezavantajları.....	88

ÖZET

Bu tez çalışmasında, zincir mağazalarda İnsan kaynakları fonksiyonları ayrı ayrı incelenmiş ve bir zincir mağazada en stratejik insan kaynakları fonksiyonu olan işe alım fonksiyonu ele alınmıştır.

Zincir mağazalarda insan kaynakları yöneticileri; işe alım, kariyer planlama, performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim, metot organizasyon, idari işler, personel ve özlük işleri, endüstriyel ilişkiler ve iç halkla ilişkiler fonksiyonlarını yerine getirirken stratejik iş ortağı olmuşlardır. Zincir mağazalarda en önemli insan kaynakları fonksiyonu, doğru kişiyi doğru yer ve doğru zamanda konuşlandırmak olan işe alım fonksiyonudur. Çünkü, müşteri taleplerini anlayıp hızlı cevap verebilen zincir mağazalar rakiplerine üstünlük sağlayacaktır. Bunu da sağlayacak olan, entelektüel sermaye olarak adlandırılan insan kaynağıdır.

Zincir mağazalarda işe adam alma ve yerleştirme süreci; iş tanımlarının yazılması, beceri ve yetkinliklerin saptanması, iş ilanının verilmesi, iş başvurularının toplanması, olumlu görülen adaylarla ön görüşme yapılması, ön görüşmesi olumlu geçen adaylara sınav / test uygulanması, test sonucu olumlu geçen adaylarla işe alma görüşmesinin gerçekleştirilmesi, bu görüşmede olumlu bulunan adayların referanslarının araştırılması, iş teklifi yapılması ve oryantasyon eğitiminin verilmesinden oluşmaktadır.

ABSTRACT

In this study, the functions of Human Resources Management has been examined at chain stores and the selection and recruitment function has been applied as the most strategic function at chain store.

Human Resources Managers have been strategic business partners while doing selection and recruitment, training and development, career planning, performance appraisal, compensation and benefits, safety and health, total quality management, the internal public relations and labor relation activities. The most important Human resource Function is to placed the right person at right place in right time. Because, the chain stores which understand and respond to customer demands more quickly will be superior than its rivals. The Human Resource that we call it “intellectual capital”, will do it at chain store.

The Selection and Recruitment process at chain store consist of to determine Job descriptions, to figure out their skills and competencies, to collect application forms, to make the preliminary interviews with the candidates who are found to be successful, to give tests to the ones who are positive, to make employment interview with the successful candidates, to make personal reference checks the candidates who are positive, to make job offer to successfull candidate or candidates and to give oryantation them.

GİRİŞ

Günümüzde artık iş dünyası, bilgi çağında bilgiyi yaratacak ve örgüte yayılmasını sağlayacak insan unsurunu temel bir rekabet avantajı olarak görmektedir. Aynı zamanda değişimin önemli olduğu iş dünyasında başarı ya da başarısızlığın anahtarı olan unsurun da insan kaynağı olduğu kesinlik kazanmıştır. Çünkü, başarı; insan sermayesinin, fiziksel sermayeyi kullanma yeteneğine ve bundan kazanımlar elde etmesine bağlıdır.

Şirketler kendi performanslarına en fazla katkıda bulunacak olan ve şirket hedefleri doğrultusunda kariyerlerini planlayabileceği insanları bünyesine katmayı hedeflemektedir. Günümüzde şirketlerin hayatta kalması; maliyetleri düşük tutmak, kaliteyi yükseltmek ve müşteri için değer yaratma yönünde sürekli yeni yollar bulmak için ne gerekirse yapacak insanları bulup işyerlerine kazandırmalarına bağlıdır. Şirketler için uygun elemanların işe alım süreci de stratejik önem taşımaktadır. Çünkü, organizasyonların bütün faaliyetlerini ve yönetimini etkileyen insan kaynakları fonksiyonudur. Zincir mağazacılık sektörü emek yoğun olduğu için zincir mağazalarda en önemli rol, müşteri memnuniyetini en üst düzeyde sağlaması gereken şirket çalışanlarına düşmektedir. Zincir mağazalarda yetersiz işe alım yapılması, müşteri ilişkileri yoğun bir sektör olmasından dolayı zaman ve para maliyetinin ötesinde, zincir mağazaların can damarı olan müşterinin kaybedilmesine yol açar. İşe alım süreci hız ve sürekli değişimin hakim olduğu, hizmetin önemli olduğu ve dolayısıyla insan faktörünün de önde olan zincir mağazalarda daha etkin işlemesi gerekir.

Bu çalışmanın ilk bölümünde zincir mağazacılığın tarihçesi, gelişimi ve süreçleri ele alınmıştır. İkinci bölümde; insan kaynakları fonksiyonları ve bu fonksiyonlar arasında işe alım süreçleri incelenmiştir. İşe adam alma ve mülakat teknikleri süreci; iş tanımlarının yazılması, beceri ve yetkinliklerin saptanması, iş ilanının verilmesi, başvuru formunun ve görüşme değerlendirme formlarının oluşturulması, mülakat aşaması ve mülakatın değerlendirilmesi, iş teklifinin yapılması, kariyer planlaması ve oryantasyon eğitimi olur. Üçüncü bölümde ise, otuzdan fazla mağazası bulunan zincir mağazada işe adam alma ve yerleştirme süreçlerinin her bir safhası incelenmiştir. Bu

çalışmada; mağazacılıkta insan faktörünün her zaman önemli bir unsur olduğu ve daha işe alınmadan önce titizlikle uygulanan işe adam alma ve yerleştirme süreçlerinin her aşamasında; mağazacılık anlayışı, mağazacılığı oluşturan faktörleri, mağaza içi personel yapısına ve genel olarak beklenen insan kaynaklarının devamlılığının sağlanması için yapılan insan kaynakları uygulamaları ele alınmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

PERAKENDE SEKTÖRÜ

Ülkemizde son yıllarda en hızlı gelişmekte olan sektörlerden birisi de perakendecilik sektörüdür. Ekonomik krizden en az etkilenen, pazar potansiyeli büyük olan ve amortismanın çok çabuk karşılandığı bir sektör olan alışveriş ve perakendecilik sektörü, büyük holdinglerin de yeni yatırımlarını yoğunlaştırdıkları bir sektör haline gelmeye başlamıştır.

Bu bölümde; perakendeciliğin tanımı, kapsamı ve hacmi, Türkiye’de perakende sektörünün tarihsel gelişimi ve Türkiye’deki perakende sektörü ayrıntılarıyla ele alınmıştır.

1.1. PERAKENDECİLİK

Perakendecilik her toplumdaki pazarlama ve ekonomik faaliyetlerin tüketiciye yansıyan yüzüdür. Perakendecilik, son tüketicilerin kişisel ya da ailevi kullanımları için ürün ve hizmetlerin satılmasına değer katan bir dizi faaliyetler bütünüdür.¹ Başka bir deyişle perakendecilik, temel olarak üretici ile tüketici arasında malların naklini sağlayan aracılık hizmetleridir. Perakendeciliğin yapısı ve tanımı zaman içinde önemli değişikliklere uğramıştır. Perakendecilik temel fonksiyonunu korumakla birlikte artık sadece malların nakli ile ilgilenmeyip ne zaman ne miktarda malın hazır bulundurulması gerektiğini de belirlemeye başlamıştır. Bu unsur, perakendeciliğin; üretici ile tüketici arasında sağlıklı veri naklinin sağlanması gibi çok önemli ve kritik bir fonksiyonu üstlenmesini sağlamıştır.

Perakendecilik sektörü, günümüzde üreticinin temsilcisi durumundadır. Tüketiciler, perakendeciye ürünün son satıcısı olarak değil de garantörü olarak görmektedirler. Tüm bu gelişmeler sonucunda perakendecilik artık “üretici ile tüketici arasında malların her türlü nakil ve fiyatlandırma fonksiyonlarını belirleyen, gerekli bilgi alışverişini sağlayan

¹ Michael Levy and Weitz Barton A., “Retailing Management”, Fourth Edition, USA: Mc Graw-Hill Irwin,2001, s.8.

sektör” olarak tanımlanmaktadır.

Perakendeci ise toptancılar ile son tüketiciler arasında köprü vazifesi gören ve ürünlerin dağıtım sistemi içinde hareket etmesini sağlayan satış hacminin büyük bir kısmı perakendecilik faaliyetlerinden kaynaklanan kişi ya da kurum olarak tanımlanmaktadır. Ürünlerin nasıl ya da nerede satıldıklarının perakendeciliğin doğası açısından önemi yoktur. Bir sokak satıcısı da yasal olsun olmasın, aslında perakendecilik yapmaktadır.

Perakendecilik, güncel hayattaki bir çok alışverişi içine alacak şekilde organize edilmektedir. Perakendecilik; fiziksel mal perakendeciliği ve hizmet perakendeciliği olarak ikiye ayrılmaktadır. Fiziksel mal perakendeciliği, taşınabilir ve taşınamaz fiziksel mallar olarak ikiye ayrılmaktadır. Hizmet perakendeciliği de, ticarete konu olan hizmetler ve ticarete konu olmayan hizmetler olarak iki grupta toplanmaktadır. Ticarete konu olan hizmetler, finansal hizmetler ile diğer aracılık hizmetleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Ticarete konu olmayan hizmetleri ise ücretsiz kamu hizmetleri oluşturmaktadır.

Bir çok sınıflandırma içinde hizmet sektörü, perakendecilik sektöründen ayrı olarak, onunla eşit bir seviyede ifade edilmiştir. Ancak sınıflandırma bazı olarak, pazarda yapılan işlemlerin niteliğini alacak olursak, hizmet sektörü faaliyetleri de perakendecilik kavramı içine girmektedir.

Perakendeciliğin bir fonksiyonu da fiziksel mal perakendeciliğidir. Fiziksel mal perakendeciliği de, taşınabilir ve taşınamaz fiziksel mallar olarak ikiye ayrılmaktadır. Taşınamaz fiziksel mallar, rant geliri elde edilebilen her türlü eşya olarak ifade edilmektedir. Taşınabilir fiziksel mallar ise pazar hacminin ölçülebilir parçaları olarak en önemli grubu oluşturmaktadır.

Taşınabilir mal perakendeciliği, mağaza perakendeciliği, mağaza dışı perakendecilik ve perakendecilik organizasyonları olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

1.1.1. Mağaza Perakendeciliği

Mağaza perakendeciliği, bağımsız olarak oluşmuş perakendeci yapılarıdır. İhtisas mağazacılığı, çok katlı mağazacılık, süpermarket, hipermarketler, bakkallar, büfeler, indirim mağazaları, fabrika satış mağazaları ve katalogla satış mağazalarını mağaza perakendeciliği başlığı altında incelenmektedir.

İhtisas Mağazacılığı: Dar bir ürün grubu ancak fazla çeşit ile hizmet veren mağazalardır. Üç grupta incelenmektedir:

- 1) Tek Ürün Mağazacılığı: Ürün grubunun darlığına göre mağaza sınıflamasıdır. Bir tek kolayda ya da beğenmeli malın pek çok çeşidini satan mağazalardır. Bu mağazalarda ana malın yanında tamamlayıcı mallar da satılabilir. Örneğin ayakkabı yanında çanta satımı gibi.
- 2) Sınırlı Çeşit Mağazacılığı: Ürün çeşidinin derinliğine göre yapılan mağaza sınıflamasıdır. Birbiriyle ilgili bir kaç tür malın bir çok çeşidini satan mağazalardır. Örneğin erkek ve kadın giysisi ya da kuru yiyecek satan dükkanlar. Bu mağazalar tüketiciye yakın yerlerde kurulurlar. Satılan mallar bölümlere ayrılmaz. Genellikle sahibi tarafından yönetilen küçük işletmelerdir.
- 3) Tek Çeşit Mağazacılığı: En dar ürün grubu ve ürün çeşidi ile hizmet veren mağazalardır.

Çok Katlı Mağazacılık: Bir çok ürün çeşidinin çok katlı ve hemen her katı ayrı reyonlar halinde çalışan büyük binalarda satışa sunan büyük perakendeci mağazalardır. Türkiye'nin ilk çok katlı mağazası olan YKM'nin Türkiye genelinde 39 mağazası vardır. Bu mağazalar içinde en çok ciro yapan ilk üç mağaza ise "İstanbul Galleria, İstanbul Şişli ve İzmir Konak" mağazaları olarak sıralanmaktadır. Çok katlı mağazacılığa diğer bir örnek ise Boyner mağazalarıdır. Boyner mağazaları'nın ağırlıklı İstanbul olmak üzere toplam 17 mağazası bulunmaktadır. Ciro bakımından İstanbul İçerenköy Carrefour Mağazası ilk sırada yer alırken, o mağazayı sırayla Capitol Boyner ve Maslak Boyner mağazaları takip etmektedir. İlk üç mağaza cironun yüzde 35,7'sini yapmaktadır.²

² Ebru Fırat, "En Gözde Mağazalar", *Capital Dergisi* (Temmuz 2003), ss. 92-94.

Bakkallar /Büfeler: 50 m² -100 m² alan sahip olan, yerleşim alanları içinde bulunan ve müşteriye yakınlık ve/veya zaman avantajı sağlayan mağazalardır. Bakkalların avantajı müşteri ilişkilerinde uzmanlaşma sağlanması ve müşteriye uygun ödeme olanakları sunmaktır. Türkiye’de 1998 yılında 155429 bakkal varken, 1999 yılında 148925, 2000 yılında 140000 civarında bakkal bulunmaktadır. Bakkallar, gıda piyasasının % 80’nini elinde bulundurmaktadır. Türkiye perakende sektörünün %35’ini hipermarketler, %15’ni marketler ve %50’sini bakkallar oluşturmaktadır.

Türkiye’de bakkallar çok daha büyük pazara sahip olmalarına rağmen ortalama kar marjlarının %10-15 olduğu görülmektedir. Fakat nispeten daha küçük bir pazara sahip olan marketlerde ortalama kar marjı %17-25 arasındadır. Üstelik marketlerin organize perakende de ortalama fiyatlar bakkallardaki ortalama fiyatlara göre daha ucuzdur. Bu farklılık, güçlü satın alma ile açıklanmaktadır.

Türkiye’de bakkalların sahip olduğu büyük pazar payı, bazı büyük marketleri bakkallar üzerine projeler yapmaya yöneltmiştir. Örneğin, Metro “Bakkal Nasıl Kurtulur” projesini ve Migros “Bakkalım” projesini gerçekleştirmiştir.

Süpermarketler: Tek katlı, düşük maliyet, düşük kar marjı, yüksek satış hacmi amacı ile dizayn edilmiş, self servis ilkesine dayanan toplam satışların üçte biri oranında gıda dışı maddeler satan 100 m²-2500 m² alan arasında faaliyet gösteren mağazalardır.

Hipermarketler: Genel olarak alanları 2500 m² ve üzeri olan, 8’den fazla yazar kasası olan gıda ve gıda dışı ürünleri birlikte pazarlayan otoparkı olan perakende mağazalar hipermarket olarak tanımlanmaktadır. Bu marketler son derece kaliteli malları tüketicilere çekici biçimde sunmaktadırlar. Temiz ve aydınlık iç mekanları ile müşterilerin rahat hareket etmelerini ve ürünleri karşılaştırarak seçim yapma olanağı sağlarlar. Fiyatlar da süpermarketler ve diğer bakkal türü alışveriş mekanlarına oranla daha düşük düzeydedir. Türkiye’de hipermarketler, Türkiye’deki perakende pastasının ortalama %9’luk cirosunu paylaşmaktadır. 2004 yılında Türkiye’deki hipermarket sayısı 150 iken, Türkiye’nin coğrafyası Fransa’dan % 40 büyük olmasına rağmen Fransa’daki

hipermarket sayısı 1200'dür.³Örneğin, ilk marketini 1963 yılında Paris'te açan Carrefour, 1970 yılında 21 markete sahip iken halka açılmış, 1971 yılında ise 20 bin m² alanlı ilk hipermarketini Marsilya yakınlarında açmıştır. Carrefour yurt dışına açılarak; İspanya, Brezilya, Tayvan, Türkiye ve Çin marketlerinde, sırasıyla 1973, 1975, 1989, 1993 ve 1994 yıllarında kurulmuştur. Türkiye'deki en büyük hipermarket sıfatını taşıyan Carrefour'un yatırım miktarı ise 100 milyon dolardır. 1996 yılında Fransa'da 117 olmak üzere, 14 ülkede toplam 277 markete sahip olan Carrefour 1996 yılında Sabancı Holding ile ortaklık imzalamıştır.⁴ Carrefour-Sa'nın Türkiye'de 10 adet mağazaları bulunmaktadır. Bünyelerinde discount mağaza olarak 98 adet Dia-Sa marketleri bulunmaktadır. Ayrıca 3 adet Champion-Sa market yine bu grubun içinde yer almaktadır. Sadece Carrefour'ların Türkiye'deki satış alanı 83 bin m²'yi bulmaktadır. Carrefour'un diğer küçük marketleriyle birlikte toplam 104 bin m² toplam satış alanı bulunmaktadır.⁵

İndirim Mağazaları: Düşük fiyat ile satış yapan, ulusal markaları yoğunlukla satan, minimum alet kullanarak hizmet veren, kiraların ucuz olduğu yerlerde kurulan mağazalardır. İndirimli satış mağazalarında mallar sürekli olarak liste fiyatının ve reklam edilen fiyatın altında satılmaktadır. İndirim mağazaların az personel çalışır ve mağaza gösterişsizdir. Örneğin, hard discount market olarak çalışan BİM marketleri, Türkiye çapında 720 civarında marketi olan bir zincir mağazadır.

Fabrika Satış Mağazaları (Geniş Outlet) Mağazaları: Seri sonu ürünlerin düşük fiyat ile satıldığı, stok eritmek amacıyla kurulan mağazalardır. Bu mağazalara, Tommy Hilfiger ve LCWaikiki Outlet mağazalarını örnek olarak verebiliriz.

Katalogla Satış Mağazaları: Katalogla satış prensiplerinin indirim mağazacılığı ile bir arada bulunduğu durumdur. Genellikle, kozmetik ürünlerin satıldığı mağaza türüdür.

³ Ahmet Ergin, "Türkiye'de Perakende Sektörü", www.google.com, 2000.

⁴ Ahmet Serpil, Rauf Nişel ve diğerleri, "Bakkaliye Sektörünün Profili ve Rekabet Olanakları", İstanbul: MG Ajans Reklam ve Matbaacılık, İTO Yayın No: 1998-4, s. 3.

1.1.2. Mağaza Dışı Perakendecilik

Mağazaya girilmeden yapılan alışverişlerdir. Servis kaynağı yine bir perakendecidir. Direkt pazarlama, direkt satış ve ortak satın alma şirketi formunda oluşmuş perakendecilik çeşididir.

Direkt Pazarlama: Belirli bir alanda istenilen etkiye ulaşılabilmesi amacı ile birden fazla medya aracının kullanıldığı inter aktif bir pazarlama sistemidir.

Direkt Satış: Kapıdan kapıya satış, ofisten ofise satış ve evlerde satış toplantıları olarak sınıflandırılabilir parçalardan oluşmaktadır. Türkiye'deki en önemli örneği 1956 yılında Amerika'da kurulmuş ve dünyanın dört bir yanında ürünlerini bağımsız distribütörlerin pazarladığı Amway'dir. Türkiye'de Dell, Eczacıbaşı Avon ve Cisco doğrudan satış yapan diğer organizasyonlardır.

Ortak Satın Alma Şirketi: Aracı perakende şirketi olarak tanımlanabilecek bu yapı, müşterileri için toplu satın alma faaliyetinde bulunur.

Otomatik Satış: Mallar para ile çalışan otomatik makinalarda satılır. Makinaların sahibi olan perakendeci işletme makinaları kiraladığı yerlere yerleştirir. Bu yöntemle satış işletmenin pazarını genişletir, tüketicilere istedikleri yer ve zamanda ulaşmayı sağlar.

Elektronik Alışveriş: Elektronik alışveriş genellikle telefon ile sipariş evlere servis faaliyetinden oluşur. Elektronik alışveriş sistemi; yayın veya televizyon reklamından saptanan siparişin telefonla verilmesi ya da internet ortamında alışveriş sitelerinden ürünlerin satın alındığı sistemdir.

Semt Pazarları: Haftanın belirli günlerinde semtlerde kurulan pazarlardır. Semt pazarlarının yavaş yavaş kapatılıp yerine daha modern bir anlayışın getirilmesi amacıyla semt pazarlarına bir alternatif olarak düşünülüp 1958 – 1959 yıllarında Daimi Halk Pazarları kurulmuştur. Daha sonra, İstanbul Umum Pazarcılar Esnaf Odası ile anlaşmazlığa düşerek semt pazarlarından farklı olarak yerleşik bir bölgede, dükkanlar

halinde ve haftanın her günü faaliyet göstermektedir. Daimi halk pazarlarının amacı, kaliteli ve nitelikli malları tüketiciye en uygun fiyatla sunmaktır.

1.1.3. Perakendecilik Organizasyonları

Ortak bir şemsiye altında toplanan perakendecilik organizasyonlarını ifade eder. Dört ana gruba ayrılmaktadır:

Ortak Zincir: İki ya da daha fazla aynı ürünü satan, ortak satın alma ve planlama birimlerine sahip, aynı şekilde dizayn edilmiş, mağazalardan oluşan birimdir.

Bağımsız Zincir: Rekabetin ortaya çıkardığı ani tepki sonucu oluşan yapılardır. Gönüllü zincirleri ve kooperatif zincirleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Gönüllü zincirler toptancıların sponsorluğunda kurulmaktadır. Gönüllü zincirlerin amacı, yüksek miktarda satın alma yapmak ve dolayısıyla düşük fiyat avantajı kazanmaktır. Kooperatif zincirler ise, birden fazla perakendecilerin aralarında anlaşarak ortak promosyon faaliyetleri düzenlemesi sonucunda oluşmaktadır.

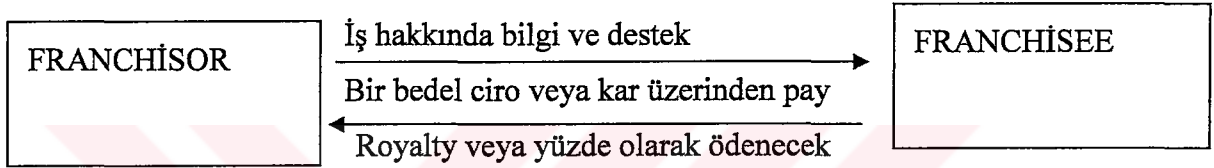
Tüketici Kooperatifi: Müşterilerin aynı zamanda sahipleri olduğu firmalardır. Kooperatifin karar organını, kooperatif üyeleri oluşturmaktadır. Mağazanın yönetimi bir uzmana verilmektedir. Alımlar doğrudan üreticiden yapılmaktadır. Mallar kooperatifin marka adı altında paketlenip pazara sunulmaktadır.

Franchising: Franchising, ana işletmenin bir diğer işletmeye belirli ayrıcalıkları belirli bir zaman dilimi için ve belirli bir alanda kullanım haklarını vermesidir. Ayrıcalığı veren firma “franchisor”, ayrıcalığı alan firma “franchisee” ayrıcalığın kendisi de “franchise” adı verilmektedir. Franchising’in üç unsuru bulunmaktadır⁶:

- Franchising en az iki işletme tarafından sürekli bir ilişki için oluşturulur,
- Ayrıcalığı veren ile alan arasında, yüküm ve sorumlulukların açıkça belirlendiği bir sözleşme bulunmaktadır. Anlaşmada franchisor, franchisee’e göre daha güçlü görülmektedir ve yaptırım gücü bulunmaktadır,
- Franchisee, franchisor’un ismi ile faaliyet gösterir.

⁶ Esin Can Mutlu, “Uluslar Arası İşletmecilik”, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s. 107.

Bu sistemde bağımsız yatırımcı kendi sermayesini kullanarak, seçtiği markaya belli bir bedel öder ve standart görünüm ve hizmet anlayışı ile faaliyet göstermektedir. Franchising, hizmet sektöründe sık kullanılan bir ortaklık türüdür. Örneğin, Burger King, Mc Donalds ve Sultan Ahmet Köftecisi... Türkiye'nin önemli PC üreticilerinden biri olan Escort bilgisayar, 1994 yılında Escortland Mağazacılığı kurdu. 28 ile yayılan Escortland'lerde ağırlık bilgisayarda olmak üzere çeşitli elektronik ürünler satılmaktadır. Şirketin 7 tane kendi mağazası ve 68 franchise'ı bulunmaktadır. Profilo Aşışveriş merkezindeki Escortland, Beylikdüzü Escortland ve Ankara Migros'taki Escortland ciro bakımından ilk üçte yer almaktadır. Bu mağazalar, toplam cironun %23,6'sını yapmaktadır.



Franchise Anlaşması

Bayilik: Belirli mağazaların serbest girişimciler tarafından ürünlerin belirli bir bedel karşılığında satın alınıp satma hakkının elde edildiği sözleşmelerdir. Uzmanlar, günümüz rekabet ortamında girişimciliğin en önemli kaynaklarından olan bayilik sistemlerini risksiz bir çözüm olarak görmektedir. Örneğin; hazır giyim sektörünün önemli oyuncularından Türkiye Benetton, dünya çapında önemli bir zincirin parçasıdır. 2004 yılı ilk 5 ayında 60 bayilik talebi alan şirketin genel müdürü Zeynep Selgur, bu rakamın Benetton operasyonu için çok büyük olduğunu ifade etmiştir. Bayilik talebinin artmasını ekonomik koşullardaki değişime bağlayan Zeynep Selgur; düşük enflasyon ortamında paradan para kazanma döneminin sona erdiğini ve globalleşen dünyada artan rekabet sonucu insanların büyük bir marka çatısı altında yer almak istediklerini belirtmiştir.⁷ Bayi cirolarının geliştirilmesinde; ürün gamının pazar gerçekleri doğrultusunda pazarlanması, ürün fiyatlandırmasında pazar fiyat stratejisine bağlı kalınması ve ödeme koşullarının güncel para politikaları doğrultusunda

⁷ Şeyma Öncel, "Girişimci Bayilik Peşinde", *Capital Dergisi* (Ağustos 2004), s. 110.

belirlenmesi unsurlarının göz önünde bulundurulmaktadır. Örneğin, otomobilin önemli oyuncularından olan Honda Türkiye'nin 31 bayii bulunmaktadır. Şirketin 2002 satışlarından en yüksek payı Ankara Bahçelievler'deki bayi almaktadır. Bu bayi toplam araç satış cirosunun % 14,5'ini gerçekleştirmiştir. İstanbul Maslak ve Altunizade'deki iki bayi ile birlikte ilk üç bayi, cironun %30'unu yapmaktadır.

Perakendecilik Sektörünün Hacmi

Perakendecilik sektörünün doğası gereği piyasa yapılarının karışık bir halde olması; vergilendirme sistemi açısından gelire göre vergi esasının değil, götürü vergi usulünün sektörü oluşturan birimlerde yaygın olarak uygulanması ve sektörün kayıt dışı ekonominin yoğun olduğu bir yapıya sahip olmasından dolayı pazarın hacmine yönelik veriye ulaşmak son derece güç olmaktadır. Türkiye'de perakende pazarı, araştırmalara göre 60 milyar dolar büyüklüğünde bir hacme sahiptir. Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği, bu rakamın yaklaşık 27 milyar dolarını gıda ve temizlik pazarının oluşturduğunu tahmin etmektedir. Gıda perakendeciliği ise 2003 sonu itibariyle 21 milyar dolara ulaşmıştır. Bu rakamın 5.6 milyar doları organize perakendeciler tarafından gerçekleştirilmektedir. Organize perakende; zincir marketler, hipermarketler ve süpermarketleri içine alan bir sektördür. Bakkallar 6.8 milyar dolarını, açık ve semt pazarları ise 5.3 milyar dolar pay almaktadır. Türkiye'de organize perakendecilerin payı henüz düşüktür. Avrupa'da 1 milyon kişiye ortalama 15 hipermarket ve 150 süpermarket düşerken, Türkiye'de ise 1 milyon kişiye 2 hipermarket, 16 süpermarket düşmektedir.⁸

Sektör İçi İlişkiler Yapısının İncelenmesi

Sektör içindeki ilişkili birimler, tüketiciler, perakendeciler, mal verenler, kaynak sağlayıcılar, teknoloji satan firmalar, bankalar, sivil toplum örgütleri ve düzenleyici kuruluşlar başlıkları altında toplanmaktadır.

Müşteriler: Halk, müşteri grubunu oluşturmaktadır. Yaşam standartları paralelinde tüketim ve alışveriş alışkanlıklarına sahip olan halkın çeşitli kesimleri kendi istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek olan perakendeci yapısını tercih ederler. Günlük temel

⁸ Ebru Fırat, "Rafa Girme Savaşları", Capital dergisi (Mayıs 2004), s.119.

ihtiyaçları için en yakındaki herhangi bir perakendeciyi seçerlerken, toplu ve çeşitli alışveriş yapmak istediklerinde tek noktadan minimum zaman harcayarak bu işlemi tamamlamak istediklerinde büyük, otoparklı hipermarketi tercih edebilmektedirler.

Perakendeciler: Zincir mağaza, bir tek merkeze bağlı ve faaliyetlerinin belli ölçüde merkezden kontrol edildiği ve genellikle aynı tip perakendeci mağazalardan oluşan bir gruptur.⁹ Zincir mağazaları üç ana başlık altında toplamak mümkündür:

1) Uğraştıkları Konuya Göre (Gıda, Giyim vb.) Zincir Mağazalar: Bim, Gima, Tansaş gibi zincir mağazalar gıda alanında faaliyet göstermektedir. Giyim alanında faaliyet gösteren zincir mağazalara örnek olarak Vakko, Beymen, Zara ve Mango mağazaları verilebilir.

2) Coğrafi Bölgeye Göre (Yerel, bölgesel, ulusal) Zincir Mağazalar: Ulusal zincirlere örnek olarak Metro, Carrefour, Continent, MUDO, D&R mağazaları verilebilir. Bölgesel zincirlere Pehlivanoğlu (Ege'de), Tansaş (Ege'de), Özdilek (Bursa, İzmir ve Afyon'da), Çetinkaya (Ağırlıklı Doğu Akdeniz'de), Mopaş (Marmara'da), Tespo (Ege'de), Canerler (Ankara civarında) mağazaları örnek olarak gösterilebilir. Yerel zincir mağazalar örnekleri arasında; Esenlik (Malatya'da 7 mağaza), Groseri (Adana'da 9 mağaza), Karadağ'da (İstanbul'da 5 mağaza), Kopuzlar (İstanbul'da 10 mağaza), Macro-Center (Tansaşın bünyesinde İstanbul'da 10, Antalya'da 1 mağazaları var), Pekdemir (Denizli'den 5 mağaza), Pınar (Samsun'da 6 mağaza), Rammar (İstanbul'da 10 mağaza), Soykan (Ankara'da 23 mağaza), Bonmart (İstanbul 3 mağaza), Mercek (Konya'da 20 mağaza), İsmar (İstanbul'da 10'un üstünde mağaza), Kiler (İstanbul'da 25 mağaza) mağazalarını saymak mümkündür.¹⁰

3) Mülkiyet biçimine göre (bağımsız zincirler, imalatçı zincirleri, toptancı zincirleri, gönüllü zincirler vb.)

⁹ Asuman Yalçın ve Füsun Sezer, "Pazarlama Bilgileri", Birinci baskı, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1995, S. 332

¹⁰ Ahmet Ergin, s.15.

Malverenler: Perakende satış noktalarında satılan ve çalışmaya konu olan hızlı tüketim mallarının üretimini ve dağıtımını yapan veya yaptıran kuruluşlardır. Zincir yapılarıdaki perakendecilere daha yakındırlar. Çünkü, toplu satış imkanı ve düşük dağıtım maliyetleri konusunda büyük avantaj yakalamaktadırlar. Özgün marka ile mal üretimi gibi projeler ve tedarik zincir yönetimi kavramları ile büyük perakendecilerle, stratejik işbirliği girişimleri tedarikçilerin gündemine gelmeye başlamıştır. Türkiye’de toplam 204 bin perakende satış noktası bulunmaktadır. Bunların 150 tanesini hipermarketler oluşturmaktadır. 6 milyar dolarlık pazara hükmeden dev zincirler, özellikle “alım güçleriyle” bütün iş dünyasının dikkatini çekmektedir. Gıdadan tekstile, kimyadan kırtasiyeye, onlarca sektörden yaklaşık 3 bin üretici şirket, bu dev perakendecilere satış yapmak için çaba göstermektedir. Tüm perakendecilerin bir yılda gerçekleştirdikleri alım tutarı 5 milyar doları bulmaktadır. Bu müthiş güç, iş yapan 3 bin üreticinin yanı sıra, bir o kadarının kapıda beklemesine neden olmaktadır. Örneğin; perakende sektöründe farklı konseptte hizmet veren Metro, gıda alanında yaklaşık 1000 tedarikçiyle çalışmaktadır. Metro, satın alma sürecine müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesiyle başlayıp, bu ihtiyaçları karşılayan müracaatları değerlendirerek, ilgili kanalları inceleyip anlaşma zemini hazırlamaktadır. Diğer bir örnek ise; 2 bin 200 tedarikçiyle çalışan Türkiye’nin en fazla üreticiyle iş yapan perakende zinciri Migros’tur.¹¹

Kaynak Sağlayıcılar: Perakendeciler, özellikle de mağaza zincirleri için gerekli olan yazar kasa, soğutucu dolaplar, hizmet reyonları için tamamlayıcı unsurları tedarik eden firmalardır. Sektör geliştikçe bu tip yan sektörler de gelişmekte ve artan bir öneme sahip olmaktadır.

Teknoloji Satan Firmalar: Barkod uygulaması, hırsızlığa karşı alarm sistemleri , kasa sistemleri, otomasyon sistemleri, operasyonel yazılımlar, iletişim araçları ve sistemleri gibi teknolojik altyapı gerektiren konularda birlikte çalışılan firmalar sektörün en önemli destek unsurlarındandır ve bilişim teknolojisinin hızlı gelişimiyle bu önem

¹¹ Şeyma Öncel, “ 3 Bin Şirket Onların Peşinde”, **Capital Dergisi** (Ekim 2003), s 156-159.

giderek artmaktadır.

Bankalar: Özellikle büyük mağaza zincirlerine sahip olan perakendeciler, yeni hizmet çeşitleriyle müşterinin karşısına çıkmaya başlamaktadırlar. Perakende satış noktalarında bankacılık hizmetleri ve çıkartılan çeşitli kredi kartları perakendeciler ile bankaların ilişkilerini güçlendirmeye başlamıştır.

Düzenleyici Kuruluşlar

Devlet: Ticaret, vergilendirme, yatırım, gümrük ve diğer konudaki yasal düzenlemeleri yapar. Müşteri ile perakendeciler arasındaki anlaşmazlıkları çözer. Haksız rekabet yasaları ile haksız avantajları önler.

Tüketici ve Çevre Koruma Dernekleri:Tüketim bilincini geliştirmek amacıyla kurulan tüketici dernekleri, bu konudaki hareketlenmeyle ortaya çıkan gazetelerin tüketici köşeleri, çevre kuruluşları perakendecilerin etkileşim halinde oldukları birimlerdenidir.

1.2. TÜRK PERAKENDECİLİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Türkiye’de perakendecilik sektörü 1980’li yılların ortalarından itibaren süper-hiper marketler, zincirler, bayi ağları ve büyük alışveriş merkezlerinin kurulmasıyla büyük bir değişim geçirmiştir. Bu değişim büyük oranla gıda ürünleri odaklı olmuş ve uluslar arası perakendeciler tarafından yönlendirilmiştir. Bununla beraber, dağıtım ve pazarlama sisteminde olduğu kadar perakendeci kuruluşlarda da bir çok farklı değişim iç pazarın etkisiyle yaşanmıştır.

Türk perakendecilik sektörünü beş temel etmen şekillendirmiştir. İlk olarak, odaklaşma yönündeki gelişim Türk perakendeciliğinde her şeyin satıldığı dükkanlardan, belli ürünlerde uzmanlaşmış satış noktalarına geçiş, sürecin bir parçası olmuştur. İkincisi, 1980’lerdeki ekonomik büyüme ve liberal politikalar iç piyasayı yabancı mal ve hizmet yatırımcılarına açmıştır. Üçüncüsü, yeni teknoloji ve yönetim teknikleri elde edilebilirliği kolaylaştırmış ve bunlar büyük perakendecilik çalışmalarını mümkün kılmıştır. Dördüncüsü, uluslar arası özellikle Avrupa kökenli perakendecilik firmalarının güney Avrupa pazarına olan büyük ilgisi Türkiye pazarının bir çok gelişmiş ticari uygulamayla tanışmasına olanak sağlamıştır. Son olarak, artan harcanabilir gelir

ve modern batıya dönük etkilerle kentli orta ve üst sınıf yeni ve farklı tüketim eğilimleri sergilemiştir. Diğer yandan değişen perakendecilik ortamı, yeni perakendecilik satış hacmi ve büyük perakendecilerin gayrimenkul pazarına yaptığı baskı ile kentsel yapıyı da etkilemektedir.

1.2.1. Cumhuriyet Yıllarında Perakendecilik

Perakendeci noktalar, Osmanlı döneminde ağırlıklı olarak Türk-Müslüman olmayan azınlık tarafından işletilmekteydi. Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren ise hükümetler gıda dağıtımında aktif rol üstlenmişlerdir. Gelişmekte olan ülkelerde gıda perakendeciliği, temel ihtiyaç maddelerinin dağıtım görevini üstlendiği ve sosyal ve politik düzenin korunmasının sağladığı için büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle hükümetler, dolaylı ya da dolaysız yoldan gıda dağıtım sistemlerine müdahalelerde bulunmuşlardır.

1923 yılında Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte, ülke ekonomisi millileştirilmiş, Osmanlı İmparatorluğu döneminde yabancılarla yaşanan kötü tecrübelerin de etkisiyle bu ekonomilerle temastan kaçınılmıştır.

Cumhuriyetin ilk yıllarında gıda dağıtımı merkezci bir yapıda idi ve perakende noktalar da bu sistemin uç noktalarını oluşturmaktaydı. Bu yapı belli bir süre sonra cevap veremez olmuş, hükümetler farklı çözüm yolları arama yoluna gitmişlerdir. Gıda kooperatifçiliği bir çözüm olarak görülmüş, ucuz gıda temini için devlet eliyle tüketim kooperatifleri kurulmuştur. Türkiye’de ilk gıda tüketim kooperatifi İstanbul’da 1913’te kurulmuş ancak kısa bir süre sonra kapanmıştır. Daha sonra 1922 yılında bir kooperatif açılmış 6 yıl sonra kapanmıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarında dağıtım sistemi çok parçalıydı., teknik alt yapı yetersiz, sermaye ve üretim azdı. Dolayısıyla sistemde toptan bir iyileşme yapmak zordu. Daha çok parçacı çözümlerle sistem kontrol edilmek isteniyordu. 1936’da çıkarılan bir kanunla temel tüketim maddelerine fiyat kontrolü uygulaması getirilmiş, sistemin etkin çalışmasıyla fiyatları ucuzlatmanın yerine fiyatları devlet kontrolü ile düşük tutmak yoluna gidilmiştir.

1.2.2. 1950'lerde Perakendecilik

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra kapalı ekonominin verdiği sıkıntılar ve merkezci yapının yetersiz kalması hükümetleri başka çözümler aramaya yöneltmiştir. 1946'da Türk Lira'sının değer kaybı, hükümeti refah düzeyini arttırıcı çözümler bulmak zorunda kalmıştır. Ancak 1950'lerin ortalarında meydana gelen ekonomik kriz durumu daha da kötüleştirmiştir. Bu dönemde de ulaşım olanakları, sermaye ve üretim yetersizdi ve dağıtım sistemi organize olmaktan uzaktı. Üretici-dağıtıcı zincir çok aracılı, düşük sermayeli, bilgi akışının az olduğu sistemde tıkanmalar yaşanmaktaydı. Temel gıda ürünlerinde, özellikle büyük şehirlerde ciddi derecede kıtlık yaşanmaktaydı. Tüm bu sorunları çözmek amacıyla ilk zincir mağaza devlet girişimiyle devreye sokulmuştur. Bu alandaki ilk girişim Sümerbank'ın kurulması olmuştur. Daha sonra 1954 yılında yabancı sermayeyi teşvik kanununun çıkarılmasıyla birlikte zamanın hükümeti tarafından İsviçre Migros Kooperatifler Birliği Türkiye'ye davet edilmiştir. Kooperatifin davet ediliş amacı Türkiye'de dağıtım sisteminin geliştirilmesi, dağıtım giderlerinin azaltılması ve rekabetin arttırılması idi. Bunların yanı sıra dağıtım sistemini organize etmek, know-how getirmek, üretimini arttırmak da hedefleri arasında idi. Migros-Türk, İstanbul'daki üreticilere yeni ve gelişmiş mal temin kanalları bulmaya teşvik etmiş, direkt alım programı kapsamında da pastörize süte ve elma şırası üretimine ön ayak olmuştur. Türkiye'yi paketlenmiş mamul, alışveriş poşetleri ve fiş ile tanıştırmıştır. Diğer bir girişim de 1956'da Gima A.Ş.'nin açılmasıdır. Bu girişimde ise tüketiciye temel gıda maddelerini ucuza temin etmek amaçlanmıştır.¹²

1950 ekonomisinin kapalı ve devlet ağırlıklı yapısı, perakendecilikte devlet yatırımlarının ağırlığıyla kendini göstermiştir. Bu dönemde kişisel girişimler tek mağazalı, aile içi, küçük sermayeli girişimlerden öteye geçememiştir.

¹² Selma Alkan, " Perakendecilik Sektörü", İstanbul: Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O., Sektör Araştırmaları Serisi No:19, Ekim 1999, s. 6.

1.2.3.1969-1970 Döneminde Perakendecilik

1960'lara gelindiğinde az sayıda da olsa özel sektör girişimleriyle büyük mağazalar açılmıştır. 19 Mayıs Mağazaları, Beymen, Vakko, MUDO ve İstanbul Giyim Sanayii bunlardan en önemlileridir. 1970'li yıllarda ise özel sektör girişimlerinde önemli artışlar olmuştur. 1973 yılında çıkartılan bir kararnameyle büyük mağazacılığın gelişimi desteklenmeye çalışılmıştır. Yine de devlet eliyle açılan mağazalar ön plandadır. 1960'lı yılların ortalarında ve 1970'li yıllarda en önemli perakendecilik biçimi tüketim kooperatifleridir. 1970'lerdeki aşırı fiyat artışları yerel yönetimleri ucuz mal temin eden kooperatifler açmasını gerektirmiştir. 1966'da sayıları 327 olan tüketim kooperatifleri 30 bin üyesine hizmet vermekte iken 1970 yılında kooperatif sayısı 445'e, hizmet verilen üye sayısı ise 55 bine çıkmıştır. Tüketim kooperatifleri daha çok belediye eliyle (ya da çalışanlarına ucuz mal temin etmek isteyen kurumlarca) açılmıştır. Yerel yönetimlere maksimum perakende ve toptan satış fiyatını ve kar marjını belirleme yetkisi verilmiştir. 1974'te İstanbul'da 18 tane belediyeye ait temel tüketim malı satan kooperatifler bulunmaktaydı.

Bu dönemde ticaretin de toplam gayri safi yurt içi hasıladaki payı artmıştır. Ancak ekonominin kapalı yapısı, tüketim mamulleri çeşitliliğinin kısıtlı oluşu ve fiyat kontrolleri daha fazla gelişimi engellemiştir. Tüketim kooperatifleri Türkiye'de bir ölçüde büyük ve self-servis mağazacılık alışkanlığının yerleşmesini sağlamıştır. Ancak bu dönemde halkın tüketim mallarına olan talebi artış gösterirken, arz yetersiz kalmıştır.

1.2.4. 1980 Sonrası Perakende Ticaret

1980'lerde ithal ikameci ekonomi modelinin terk edilmeye başlanması ve dışa açılmacı politikaların devreye sokulmasıyla ticaret ve hizmet sektörünün ekonomide önemi artmıştır. İthalatın serbestleşmesiyle birlikte yabancı tüketim malları piyasaya girebilmiş, halkın bu ürünlere bağımlılığı artmıştır. Özel girişimciliğin öne çıktığı bu dönemde devlet eliyle işletilen mağazalar, halkın ihtiyacını karşılamada yetersiz kalmışlardır. Bu dönemde özelleşmiş perakendeci zincirlerin sayıca arttığı görülmektedir. Kamu kesimi, 1980 öncesinde, gerek doğrudan üretime katılarak, gerek

teşvikler ve altyapı hizmetleri ile sanayileşmeye önemli katkıda bulunmuştur. Ancak, 1980 sonrasında başlatılan liberalizasyon sırasında, değişen ekonomik ve finansal koşullara uyum sağlamada güçlüklerle karşılaşmıştır.¹³ “Daha az devlet, daha çok özel girişim” şeklinde formüle edilen yeni liberalist görüşe göre, devlet piyasaya müdahale etmeyecek, elindeki tüm işletmeleri özel sektöre devredecektir.¹⁴ 1980’lerin liberal politikalarının perakendeciliğe yansması ise 1990’ları bulmuştur.

Değişimin 1990’lara rastlamasının nedenlerini kısaca 1990’larda Avrupa’da Ortak Pazar’a geçişin uluslar arası açılımları rekabet açısından zorunlu kılması, Türkiye’nin liberalleşen yabancı sermaye politikaları dolayısıyla çok uluslu perakendecilerin Türkiye pazarına girmesi ve sayıları kayda değer artış gösteren büyük sermayeli şirketlerin risklerini yaymak için geniş bir yelpazede faaliyet göstermek amacıyla sektöre girişi olarak özetleyebiliriz.

1990’larda sektörde temel değişimleri meydana getiren en önemli faktör yabancı mağazaların Türk pazarına girişi olmuştur. Yabancı mağazalar, iyi tanımlanmış tasarım ve kavramlarıyla, gelişmiş müşteri hizmetleri, büyük sermayeleri ve know-how’larıyla Türk perakendeciliğinde hem rekabeti arttırıcı hem de eğitici rol oynamışlardır. 1988’de Metro’nun, 1991’de Carrefour’un ve 1992’de Continent’in pazara girişiyle sektörde gözle görülür bir canlanma gözlenmiştir. Büyük sermayeli grupların pazara girişleri ile kritik büyüklük artmış, çok sayıda küçük girişimciden az sayıda büyük girişimciliğe geçiş hızlanmıştır.

Büyük mağazacılığın gelişmesinde sosyo-ekonomik yapıdaki değişimler de çok etkili olmuştur. Kentsel nüfusun, araba sahipliğinin, çalışan kadın nüfusunun, gelirin, endüstrileşmenin ve eğitim düzeyinin artması, kredi kartı kullanımının yaygınlaşması ve mevzuatlarda yapılan iyileştirmeler, bu gelişime destek olmuştur.

1990’larda sayıları hızla artan büyük mağazalar, toplu alımların sağlandığı avantajların, sahip olunan sermayenin büyüklüğü sayesinde hizmet kalitesinin yükseltilmesi gibi

¹³ Ahmet Gökdere ve Diğerleri, “İktisadın İlkeleri”, 1. Baskı, Ankara: Alkım Yayınevi, 1996, s.561

¹⁴ Zeynel Dinler, “İktisada Giriş”, 3. Baskı, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, 1997, s.39.

faktörlerle rekabet güçlerini arttırmışlardır. Artan rekabet koşullarında bazı küçük çaplı işletmeler kapanmış, bir kısmı da alım birlikleri kurarak güçlerini arttırma yoluna gitmişlerdir. Anmar, İsmar, Karmar gibi örnekleri daha arttırılabilecek olan bu birlikler, sektörde yeniden yapılanmanın yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Devlet eliyle işletilen mağazalar ise, özelleştirme politikalarına paralel olarak özelleştirme yasası ile devredilmişlerdir.

1980'li yılların ortasından itibaren hükümet politikaları ekonomide kontrolün azaltılmasına yönelik olmuştur. Özelleştirme, liberal bir ekonomiye yönelik en temel politika olmuş ve özelleştirme planları 1987'de açıklanmıştır. Migros ve Gima bu kapsamda özelleştirilmiştir. Hükümet bu dönemde perakendecilere teşvikler vererek, büyük yerli ve yabancı yatırımcıları teşvik etmiştir. Teşviklerin ilk uygulamalarında, iş merkezleri, kültür-eğlence merkezleri ve iki alışveriş merkezi vergi indirimi ve kredilerle desteklenmiştir. 1992 yılından sonra çok sayıda teşvikten yararlanan hipermarketler hızla artmıştır. Teşvik politikası hiper ve süpermarket teknolojilerinin ithalatını kolaylaştırmış ve tüm ülkede perakendeciliği cazip bir yatırım alanına dönüştürmüştür.

1990'lı yılların başında yaşanan resesyona müşterilerin güvenlerini yitirmesine neden oldu. Buna bağlı olarak müşteriler perakende harcamaları azalttılar. Müşteriler daha seçici ve ince beğenili oldular. Müşterilerin mağaza seçimi ve satın alma kararı gibi değer beklentileri değişti.¹⁵ Müşteri ile pozitif ilişkiler kurmak, ön plana çıkmıştır. Mağazalar insanların aileleri ile zaman geçirebilecekleri sosyal ortamlar haline dönüştü.

Ekonomideki liberalizasyon perakende ticareti bir çok açıdan büyük ölçüde etkilemiştir. Öncelikle, perakendecilik sermayesi ülke ekonomisinde olduğu kadar yerel ekonomilerde de büyük bir güç haline gelmiştir.

¹⁵ David Walters and Jack Hanrahan, "Plannig and Control Retail Strategy", First Published, USA: Macmillan Press Limited, 2000, S.316

1.3. TÜRK PERAKENDE SEKTÖRÜ

Türkiye’de perakendecilik sektöründe hızlı bir değişim yaşanmaktadır. 1966 yılında 176.437 olan perakendeci sayısı bugün 204.000’dir. AC Nielsen Zet’in yaptığı bir araştırmaya göre 1998 ve 1999 yılında bakkalların sayısında % 6,4 oranında düşüş yaşanırken, marketlerin sayısında % 16, hiper ve zincir marketlerin sayısında % 44 oranında artış olmuştur. 2003 yılında hiper ve zincir marketlerin sayısında % 45’lik, marketlerin sayısında % 21’lik artış gerçekleşmiştir.

Türkiye’de perakende ticaret dağınık durumdadır. Belirli birkaç grubun elinde toplanmış değildir. Ancak önümüzdeki dönemlerde birleşme ve ortaklıkların artması beklenmektedir. Retailing Institute’un yayınladığı araştırmalara göre, Türkiye hazır giyim pazarı 6 milyar dolar civarındadır. Sektöre her yıl yeni markalar dahil olmaktadır. 2000 yılından bu yana rekabetin kalitesi ve yoğunluğu çok arttı. Ancak, son yıllarda yaşanan krizlerle birlikte Türkiye perakende piyasası küçüldü. 2002 yılında dengeler yerine oturmaya başladı. 2003 yılı toparlanma, 2004 yılı ise büyüme yılı oldu. Bundan sonra ekonomide dengelerin oturması, siyasi istikrarın sağlanması ve Avrupa Birliği sürecindeki olumlu gelişmeler ile perakende piyasası büyümeye devam edecektir.

Türkiye’de perakendenin gelişmesi iki yönlüdür. Birinci etken, yabancı perakendecilerdir. Türkiye’de genç nüfusun fazla olması ve ekonomik istikrarın oluşmaya başlaması yabancı yatırımcıların ilgisini çekmiş ve uzaktan ilgi yatırıma dönüşmüştür. İlk gelenlerin başarı hikayeleri, diğerlerinin de yatırımlarını hızlandırmalarına neden oldu. İkinci etken ise hızla gelişen yerli markalardır. Türkiye’de son yıllarda tasarım çok gelişti, artık tekstilciler fason üreticilikten çıkıp markalaşmaya başladı. Geçtiğimiz dönemde Türkiye perakende piyasası bir çok başarı hikayesine sahne oldu. Markalarımız dünyaya açılmaya başladı. Buna bağlı olarak, tüm sektör kendini yenileme ve oluşan yeni rekabet koşullarında tüketicinin karşısında fark yaratmaya devam etme savaşına girdi.¹⁶

¹⁶ Yasemin Balaban, “Giyim Perakendeciliği Yabancıyı da Çekiyor”, *Capital Dergisi* (Eylül 2004), ss. 111-112.

Günümüzde perakende kategorileri o kadar yayılmıştır ki tablo-1’de görülmektedir. Mağaza kategorileri, on bölümden oluşmaktadır. Mağaza kategorileri arasında; motorlu taşıt ve parçaları satıcıları, mobilya ve ev eşyaları mağazaları, elektronik ve alet mağazaları, yapı, bahçe ekipmanları ve malzemeleri mağazaları, yiyecek ve içecek mağazaları, sağlık ve bakım mağazaları, giyim ve aksesuar mağazaları, spor, hobi, kitap ve müzik mağazaları, genel ürün mağazaları ve çeşitli mağazalar bulunmaktadır. Mağazalar, Türkiye’de 2004 yılında Soysal Danışmanlık tarafından yapılan bir araştırma sonucu; perakende kategorileri Tablo 1’de, kategorilere göre metrekareler Tablo 2’de, Mağaza sahipliği açısından Türkiye’deki mağazalar Tablo 3’te, Perakende sektöründe çalışanların yaşları Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo-1 Perakende Kategorileri

Motorlu Taşıt ve Parçaları Satıcıları	Mobilya ve Ev Eşyaları Mağazaları	Elektronik ve alet mağazaları	Yapı, bahçe ekipmanları ve malzemeleri mağazaları	Yiyecek ve içecek mağazaları	Sağlıklı ve bakım mağazaları	Benzin İstasyonları	Giyim ve aksesuarları mağazaları	Spor, hobi, kitap ve müzik mağazaları	Genel ürün mağazaları	Çeşitli mağazalar	Mağaza Dışı Perakendeciler
Yeni ve kullanılmış araba	Mobilya	Ev aletleri	Ev /Yapı merkezleri	Gıda	Eczane		Erkek ve genç erkek	Spor eşyaları	Departmanlı mağazalar	Çiçek	İnternet
Motorsiklet, bot ve diğer	Ev	Radyo, Tv ve elektronik	Boya ve duvar kağıdı	Stüpermarket ler	Kozmetik ve parfüm		Kadın ve genç kız	Hobi, oyuncak ve oyun	İndirimli mağazalar	Ofis Malzemeleri	Katalog
Parça, aksesuar ve lastik	Hah	Bilgisayar ve yazılım	Bahçe ekipmanları	Self-servis mağazalar	Optik		Çocuk ve bebek	Müzik aleti ve malzemeleri	Sınırlı türde ürün satan mağazalar	Hediyelik eşya	Otomat
	Perde	Kamera ve foto malzemesi	Diğer dış mekan ekipmanları	Fırın, pasta	Sağlıklı yiyecek		Aile	Kitapçılar		Kullanılmış eşya	
				İçki			Giyim aksesuarları	Gazete ve dergi		Evcil hayvan	
							Ayakkabı	Kaset ve CD		Sanat	
							Takı ve mücevher			Tütün	
							Çanta ve deri				

Tablo-2 Kategorilere göre metrekareler

MAĞAZA KATEGORİLERİ	MARKA ADETLERİ	MAĞAZA ADETLERİ	TOPLAM M2	ORT: M2
KADIN GIYİM MAĞAZALARI	26	194	40383	208
ERKEK GIYİM MAĞAZALARI	22	251	32266	129
KADIN, ERKEK, ÇOCUK GIYİM MAĞAZALARI	73	1300	236451	182
ÇOCUK GIYİM MAĞAZALARI	14	244	54474	223
AYAKKABI, ÇANTA MAĞAZALARI	24	208	45264	218
SPOR MAĞAZALARI	6	62	14115	228
MAYO, İÇ GIYİM MAĞAZALARI	10	99	11137	112
DEPARTMAN STORES	22	163	553769	3397
MOBİLYA, EV TEKSTİLİ MAĞAZALARI	20	4107	2481101	604
OTOMOTİV MAĞAZALARI	21	1153	0	0
KİTAP, KIRTASIYE, MÜZİK MAĞAZALARI	10	186	43557	234
SAAT MAĞAZALARI	5	31	2680	86
GÖZLÜK MAĞAZALARI	5	20	1913	96
MÜCEVHER MAĞAZALARI	3	12	1087	91
PARFÜMERİ, KOZMETİK MAĞAZALARI	4	31	6207	200
EV, MUTFAK MAĞAZALARI	7	42	15000	357
BEYAZ EŞYE, ELEKTRİKLİ ARAÇ, ELEKTRONİK MAĞ.	12	9599	0	0
TOPLAM	284	17702	3539404	

Tablo-3 Mağaza Sahipliği Açısından Türkiye'deki Mağazalar

MAĞAZA KATEGORİLERİ	KENDİ İŞLETTİĞİ %	İSTANBUL %
KADIN GIYIM MAĞAZALARI	0,8	0,62
ERKEK GIYIM MAĞAZALARI	0,49	0,43
KADIN, ERKEK, ÇOCUK GIYIM MAĞAZALARI	0,38	0,42
ÇOCUK GIYIM MAĞAZALARI	0,36	0,37
AYAKKABI, ÇANTA MAĞAZALARI	0,75	0,56
SPOR MAĞAZALARI	0,73	0,5
MAYO, İÇ GIYIM MAĞAZALARI	0,85	0,63
DEPARTMAN STORES	0,71	0,39
MOBİLYA, EV TEKSTİLİ MAĞAZALARI	0,02	0,32
OTOMOTİV MAĞAZALARI	0	0
KİTAP, KIRTASIYE, MÜZİK MAĞAZALARI	0,66	0,45
SAAT MAĞAZALARI	0,55	0,71
GÖZLÜK MAĞAZALARI	1	0,7
MÜCEVHER MAĞAZALARI	0,83	0,75
PARFÜMERİ, KOZMETİK MAĞAZALARI	0,97	0,52
EV, MUTFAK MAĞAZALARI	0,6	0,52
BEYAZ EŞYA, ELEKTRİKLI ARAÇ, ELEKTRONİK MAĞ.	0	0

Tablo-4 Perakende Mağazacılık Sektöründe Çalışanların Yaşları

Yaş Grupları	ABD-%
16-19 Yaş	16,7
20-24 Yaş	16,2
25-34 Yaş	20,8
35-44 Yaş	20,8
45-54 Yaş	14,9
55 ve üzeri	10,6
Türkiye'de	
Mağaza Müdürleri yaş ortalaması	31
Müdür Yardımcıları yaş ortalaması	29
Şefler yaş ortalaması	27
Satış Elemanları yaş ortalaması	22
Kasiyer yaş ortalaması	23

İKİNCİ BÖLÜM

ZİNCİR MAĞAZALARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Globalleşen dünyanın en fazla etkilediği alanların başında insan kaynakları gelmektedir. Yetenek savaşlarının yaşandığı günümüzde, değişen şirket yapıları içinde stratejik role sahip insan kaynaklarının görev ve sorumlulukları da artmıştır. Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi ve zincir mağazalarda insan kaynakları fonksiyonları incelenmiştir.

2.1. ZİNCİR MAĞAZACILIKTA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Geçmişten günümüze şirketlerde temel alınan kriterler, işverenlerin bakış açısı ve kullanılan teknikler tablo-5’de gösterilmiştir.

Günümüzde; insan kaynakları yönetimi işgücü planlaması, işgören seçimi, işgörenin geliştirilmesi ve işten çıkarılması gibi yönetim tekniklerinin ötesinde fonksiyonlar üstlenmiştir. Bütün bu gelişmeler çerçevesinde stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı benimsenmiştir. Bu yaklaşım ile insan yatırım yapılması gereken bir kaynak olarak değerlendirip, insan kaynakları yöneticileri şirketlerin yönetim takımlarında stratejik partner olarak yerini almıştır.

Tablo-5 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

DÖNEMLER	TEMEL KRİTER	İŞVERENLERİN BAKIŞI	TEKNİKLER
1900 Öncesi	Üretim teknolojileri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir.	Disiplin sistemleri
1900-10	Çalışanların rahatlığı	Çalışanlara güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar.	Güvenlik ve yaratıcılık programları
1910-20	Görev verimliliği	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücretler isterler.	Zaman ve iş araştırmaları
1920-30	Kişisel farklılıklar	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.	Psikolojik testler Danışmanlık programları
1930-40	Sendikalaşma	Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir.	İletişim programları
1940-50	Ekonomik güvenlik	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar.	Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar
1950-60	İnsan ilişkileri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır.	Stüpevizör eğitimleri
1960-70	Katılım İş Kanunları	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır.	Katılımcı yönetim teknikleri, eşit fırsatlara dayanan şirket kuralları
1970-80	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler.	Görev zenginliği, entegre çalışma takımları
1980-90	İşten ayrılmalar	Ekonomik koşullardan dolayı işini kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır.	İşten ayrılma eğitimleri
1990-2000	Üretkenlik, kalite, adapte olabilmek	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli, katkılarda bulunmalıdır.	İş ihtiyaçları, eğitim, etik, küreselleştirme gibi olguları birleştirme

Kaynak: insankaynaklari.com içerik ekibi, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi ve gelişimi",03.01.2002, insankaynaklari.com, 30.12.2003.

Klasik personel yönetimi ile stratejik yönetime dayalı insan kaynakları yönetimi arasındaki temel fark, personel yönetimi yetkileri ve görevleri açısından şirketin yönetim alanlarında pasif bir rol üstlenmesidir. (Bkz. Tablo-6) Stratejik yönetime dayalı insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, şirketin bütününe ilgilendiren stratejik planlama, karar verme konularında insan kaynakları yöneticilerinin aktif bir rol üstlenerek tüm insan kaynakları fonksiyonlarını yerine getirmelerini öngörmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi; işgöreni seçme, değerlendirme, geliştirme ve ödüllendirme unsurlarının organizasyon stratejisi içinde bütünleşmesinden oluşmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı, şirketler içerisinde yer alan tüm müdürleri birer insan kaynakları müdürü olarak ele almaktadır. Bu noktada; insan kaynaklarına düşen görev, şirketteki tüm müdürlere kurmay görev üstlenerek danışmanlık hizmeti vermek suretiyle desteklemektir.

Tablo 6 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Klasik Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	Klasik Personel Yönetimi Anlayışı
Planlama ve Strateji belirleme	Tüm şirkete ait plan ve strateji belirlemede rol almakta ve şirketin tüm insan kaynakları ve fonksiyonlarını şirket stratejisine nasıl yönlendireceği konusunda karar almaktadır.	Sadece operasyonel boyutta planlamaya katılmaktadır.
Yetki	Yüksek düzeyde otorite yetkisi bulunmaktadır. (Örnek İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı)	Orta düzeyde yetkiye sahiptir. (Örnek: Personel Müdürü)
Derinlik	Tüm müdürler ve çalışanlar ile ilgilidir.	Sadece çalışan personel ile ilgilidir.
Karar Verme	Stratejik karar verme konusunda yetkiye sahiptir.	Sadece operasyonel karar verme yetkisine sahiptir.
Entegrasyon	Şirket bünyesinde bulunan tüm organizasyonel yapılarla entegre bir şekilde yapılmaktadır.	Diğer bölümlerle çok az entegre olmaktadır.
Koordinasyon	Tüm insan kaynakları fonksiyonlarını, aktivitelerini koordine eder.	Tüm insan kaynakları fonksiyonlarını koordine etmez.

Kaynak: insankaynaklari.com içerik ekibi, “ İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar”, 20.08.2000, www. insankaynaklari.com, 30.12.2003

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin çıkış noktasını örgüt amaçları ile bireysel gereksinimleri uyumlaştırmak suretiyle örgütsel verimliliği artırmak ve rekabet avantajı kazandırmak oluşturmaktadır. Bu amaca hizmet edecek insan kaynakları yöneticilerinde bulunması gereken yetkinlikler tablo 7’de gösterilmiştir.

İnsan kaynakları yöneticisinin sahip olması gereken liderlik yetkinlikleri aslında mağaza insan kaynakları yönetimi için de geçerliliğini bugün de sürdürmektedir. Bu yetkinlikler; stratejik planlama yapmak, teknik, finans ve iş konularını anlamak,

bütünlük göstermek, katma değer yaratmak ve sonuç odaklı olmaktır. Ayrıca, insan kaynakları yöneticileri bir zincir mağazada; değişime ön ayak olmak ve yön vermek, diğerlerini de lider yapmak, farklılıkları desteklemek , her düzeyde iyi iletişim kurmak, entelektüel merak taşıyan güvenilir danışman olarak hizmet vermektedir.

Bu yetkinliklerin öncelikli olarak neler olması gerektiği konusu, yapılan bir ankete göre, aşağıdaki tabloda ortaya çıkmıştır . (Bkz tablo 7)

Tablo 7 Geçmişten Geleceğe İlk 10 İnsan Kaynakları Yetkinlikleri

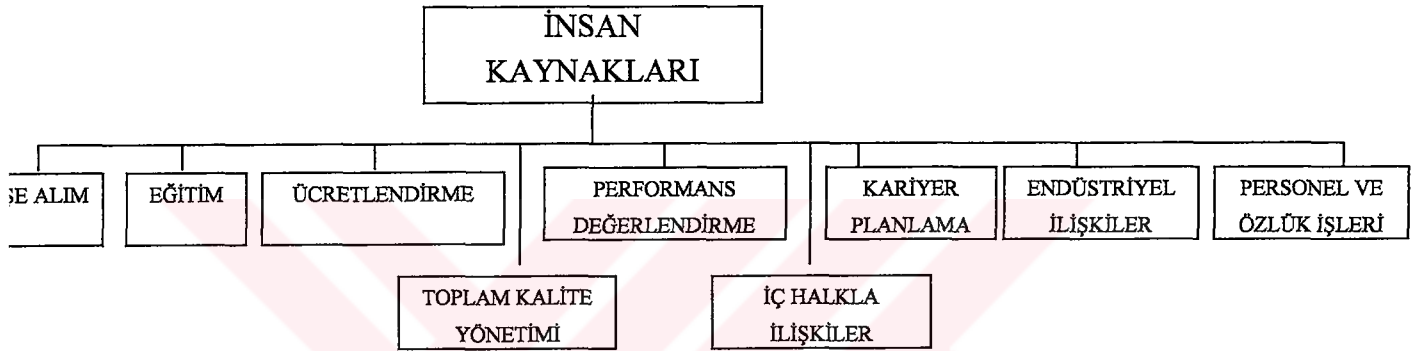
DÜN	BUGÜN	YARIN
İş Hukuku (İş Mevz.) Bilgisi	İK Fonksiyonları Bilgisi	Yabancı Dil
Organize Etme Becerileri	İş Hukuku (İş Mevz.) Bilgisi	Stratejik Düşünebilme
İK Fonksiyonları Bilgisi	Yabancı Dil	Sürekli Öğrenme, Kendini Geliştirme
İletişim Becerileri	İletişim Becerileri	İletişim Becerileri
Problem Çözme	Sürekli Öğrenme, Kendini Geliştirme	Farklı Kültürlerle Çalışabilme
Planlama Becerileri	Problem Çözme	Bilişim Teknolojilerini Kullanma
Profesyonellik Mesleki Etik	Ekip Çalışması & İşbirliği	İK Fonksiyonları Bilgisi
Yapı & Sistem Kurma	Yeniliklere Açık Olma	Yaratıcılık
Kişiler Arası İlişki Becerileri	Empati / Başkalarını Anlama	Müşteri Odaklı Olma
Sürekli Öğrenme, Kendini Geliştirme	Bilişim Teknolojilerini Kullanma	Genel İşletmecilik Bilgisi

Kaynak: Cemil Özden, "Geleceğin İK Yetkinlikleri", 15.04.2004, insankaynaklari.com, 20.05.2004.

Bu tabloya göre; zincir mağazalarda insan kaynakları yönetimi açısından; problem çözme yeteneği, empati, iletişim becerileri, sürekli öğrenme, kendini geliştirme, müşteri odaklı olup, farklı kültürlerle çalışma önem taşıyan yetkinliklerdir. İş mevzuatı bilgisi, planlama, organize etme, yapı & sistem kurma gibi yetkinlikler daha az önem taşıyan yetkinliklerdir. Zincir mağazacılıkta hız ve lojistik çok önemli hale geldiği için bilişim teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak bu teknolojiyi kullanabilmek de önemli yetkinlikler arasındadır.

2.2. ZİNCİR MAĞAZACILIKTA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları departmanları; işe alım, kariyer planlama, performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim, metot organizasyon, idari işler, personel ve özlük işleri, endüstriyel ilişkiler ve iç halkla ilişkiler fonksiyonlarını yerine getirirken şirketlerde stratejik iş ortağı olmuştur. İnsan Kaynakları fonksiyonları Şekil-1’de gösterilmiştir. Bu bölümde zincir mağazacılıkta insan kaynakları fonksiyonlarının ayrı ayrı nasıl işlediği nasıl işlediği ele alınmıştır. Zincir mağazalarda işe alım fonksiyonu daha sonraki bölümde detaylı olarak incelenmiştir.



Şekil-1 İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

2.2.1. Eğitim

Globalleşen dünyada ekonomik, toplumsal ve teknolojik alanda görülen sürekli değişim ve gelişim, çalışanların eğitim yoluyla sürekli öğrenmelerini ve değişimi yönetmelerini zorunlu hale getirmiştir. Günümüzde, işletmelerin başarılarının üç önemli noktaya bağlı olduğu yapılan araştırmalar sonucu ortaya konmuştur. Bu önemli noktalar şunlardır¹⁷:

1. İşletme için en uygun işgücünü seçmek,
2. Seçilen işgücünü uygun yerde çalıştırmak(kadrolama),
3. Seçilen işgücünü hem kendi, hem de örgütün ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde eğitip, geliştirebilmektir.

¹⁷ Esin Can Mutlu, s. 406

Eğitim; kişi, grup ve / veya örgütlerin performanslarını geliştirmeye yarayan ve işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştıran şirket tarafından planlanmış etkinlikleri ifade etmektedir. Eğitimin ana hedefi; organizasyonun amaçlarına ulaşması için üretimi ve verimliliği yükseltmektir. Şirketler; çalışanlardan eğitim programlarındaki bilgi, beceri ve davranışlara sahip olmalarını ve günlük faaliyetlerinde bunlara başvurarak şirkete en üst düzeyde katkıda bulunmalarını hedeflemektedir.

Eğitim süreci altı aşamadan oluşan sistematik bir anlayışa sahiptir. Tablo-8 , eğitim sürecindeki altı aşamayı göstermektedir. İlk aşama, eğitime ihtiyaç olup olmadığının belirlenmesi için gerekli olan ihtiyaç değerlendirme aşamasıdır. İkinci aşama, personelin temel eğitim içeriğine sahip olmaları için gerekli motivasyon ve temel becerilere sahip olmasını sağlamayı gerektirir. Üçüncü aşama; oluşacak öğrenme için gerekli faktörlere öğrenme çevresinin sahip olmasını sağlamayı kapsar. Dördüncü aşama; eğitilenlerin işlerine eğitim içeriklerini uygulamalarını sağlamayı kapsar. Bu aynı zamanda meslektaş ve yönetici sağlamanın yanında beceri iyileştirmenin nasıl yönetildiğini anlayan eğitimciye sahip olmayı da gerektirir. Beşinci aşama; eğitim metodlarının seçimini gerektirir. Eğitim ihtiyaçı belirlendikten, eğitimin amaçları yazıldıktan, öğrenme çevresinin tipi belirlendikten sonraki aşama, eğitim metodu tipini seçmektir. Son aşama, değerlendirme- eğitimin, eğitimden olan finansal faydaların ve / veya istenen sonuçların gerçekteştirilip gerçekteştirilmediğinin saptanmasıdır.

Tablo 8 Eğitimsel Dizayn Süreci

1. İhtiyaç Değerlemenin Yürütülmesi
Organizasyonel analiz
Kişi analizi
Görev analizi
2. Eğitim İçin Personelin İstekliliğini Sağlama
Tutumlar ve motivasyon
Temel beceriler
3. Öğrenme Çevresinin Yaratılması
Öğrenme amacının ve eğitim sonuçlarının belirlenmesi
Anlamlı materyal
Uygulama
Geribildirim
Diğerlerinin gözlenmesi
Programın koordine edilmesi ve yönetilmesi
4. Eğitim Transferinin Sağlanması
Öz yönetim stratejileri
Personel ve yönetici desteği
5. Eğitim Metodlarının Seçimi
Sunuş teknikleri
Uygulamalı teknikler
Grup teknikleri
6. Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi
Değerlendirme dizaynının ve eğitim sonuçlarının belirlenmesi
Fayda-maliyet analizi

Kaynak: Raymond A. Noe, “ İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi”, Çev: Canan Çetin, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s.7.

İşletmelerde yapılan eğitim faaliyetlerinin başarılı olması için aşağıdaki konulara özel bir önem verilmelidir.¹⁸

- ❖ Eğitim, çalışanın ihtiyaçlarına göre düzenlenmeli ve biçimsellikten uzak olmalıdır.
- ❖ Yöneticilerin ve çalışanların önerilerine yer verilmelidir.
- ❖ Farklı eğitim yöntemleri arasından insanlara seçim yapma imkanı sağlanmalıdır.

İşe alım uygulaması yapılan zincir mağaza, eğitimin önemini kavrayıp, her düzeyde çalışanına gerekli eğitimi vermektedir. Merkez pozisyonları için, her çalışanına işe başladığı ilk gün oryantasyon eğitimi verilmektedir. Yeni personeli eğitmek, zincir mağazalarda personelin kurum kültürünü anlaması açısından önem taşımaktadır. Yeni işgörenlerin eğitim alması, personel devrini azaltacağı gibi yeni işe başlayan personelin kuruma karşı güveni artmış olur.¹⁹ İşe başlamadan önce yapılan testler ve değerlendirmeler sonucu bireyin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri belirlenmektedir. Bütün bunlara ek olarak, çalışanlar bağlı oldukları departman yöneticisinin ve kendi istekleri göz önünde bulundurularak firma içi ve dışı eğitimlere dahil olmaktadır. Yeni personeli eğitmenin yanında mevcut personel de bilgi ve becerilerini geliştirmek ve güncellemek amacıyla eğitime tabi tutulmaktadır. Eğitim çalışan ve işverenin karşılıklı amaçlarına ulaşmasına yardım eder.²⁰ Merkezdeki bütün departmanlarda çalışanlar için işbaşı eğitim ve sürekli öğrenme esastır. Merkezdeki bütün departman yöneticileri birer insan kaynakları yöneticileri gibi davranıp yanlarında çalışan alt personelin risk almaları, yaratıcı olmaları ve hatalarından öğrenmeleri için gerekli ortamı yaratmakla çalışanların gelişimine katkıda bulunmaktadır. Mağaza kanadında ise mağazadaki tüm pozisyonlarda işe alım sürecinde oryantasyon eğitimi verilmektedir. Oryantasyon eğitimi; mağaza müdürü tarafından verilmektedir. Mağazadaki satış danışmanı, kasiyer, bilgi işlem elemanları olan alt kademe personele, bağlı oldukları üstleri tarafından sürekli iş başı eğitimi verilmektedir. Zincir mağaza örneğimizde reyon şefleri gösterdikleri yüksek performans doğrultusunda “mağaza

¹⁸ Erdoğan Taşkın, “İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme”, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2001, s. 24.

¹⁹ Roger Cox and Paul Brittain, “Retail Management”, Fourth Edition, England: Pearson Education, 2000, s. 251.

²⁰ Dale Lewison, “Retailing”, Sixth Edition, New York: Prentice Hall, 1997, s. 235.

yönetici adaylığı” programına dahil olmaktadır. Bu programa içerden ve dışardan mağaza yönetici adayları alınarak üç aylık bir eğitime tabi tutulmaktadır. Bu eğitim; mağazada her pozisyonda ve merkezde (muhasabe, depo, bilgi işlem, ithal markalar) farklı departmanlarda iş başı eğitiminden ve sektörün önde gelen danışmanlık firmalarından alınan kişisel gelişim ve işle ilgili eğitimlerden oluşmaktadır. Bunun dışında “akademi” kariyer gelişim programı, hem merkeze hem mağazalara orta düzey yönetici yetiştirmektedir. İnsan kaynakları, finans, marka yöneticileri ve mağaza yöneticileri gibi dallarda açılan “akademi” programı, zincir mağazalarda uygulanan ilk eğitim ve kariyer gelişim programıdır. Bu özelliği ile “akademi” programında “mağaza yönetici adaylığı” programından farklı olarak daha yüksek nitelikli elemanlar bu programa kabul edilmektedir. Kalifiye elemanlar olan akademi grubu, daha geniş kapsamlı mağaza ve merkez iş başı eğitimlerinin yanı sıra danışmanlık firmalarından da çeşitli eğitimler almaktadırlar.

2.2.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir.²¹ Bir yöneticinin organizasyonu içinde yüksek performansı gerçekleştirebilmesi için; iç ve dış çevre koşullarını iyi bilmesi ve bunlara uyum sağlaması, organizasyon içinde etkili iletişim ile ortak sahiplenme duygusunu yaratabilmesi ve performans yönetimini uygulaması gerekir.²²

Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir.²³ Performans değerlendirmenin amacı; tanımlanan ile gerçekleştirilen performans seviyeleri arasındaki farkı en aza indirmektir.

²¹ Margaret J. Palmer, “ Performans Değerlendirmeleri”, çev. Doğan Şahiner, 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayınları, 1993, s. 9.

²² İsmet Barutçugil, “ Performans Yönetimi”, 1. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hiz. Yayınları, 2002, s.13.

²³ Mehmet Çözden, “Performans Yönetimi”, www.mcozden.com, 09.04.2004.

Bir performans değerlendirme sisteminin organizasyonda yüksek performans gösterme kültürünü oluşturması gerekmektedir. Performans ölçümünde , iş tanımlarının çok iyi yapılmış olması ve iş sonuçlarının objektif ölçülebilmesi önem taşımaktadır. Bir şirketin kurumsal olduğunu , performans değerlendirme sistemine bakarak anlamak mümkündür. Çalışanlarının iş başı performansını ve verimlilik düzeyini arttırmak isteyen her şirket için denetim sisteminin oluşturulması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Sonuçları paylaşmak hem şirket hem de çalışanlar için oldukça faydalıdır. Performans değerlendirmede güçlü yönler üzerinde durulmalıdır ve geliştirilmesi gereken yönler personele açıklanmalıdır. Böylece çalışanlar daha memnun ve verimli çalışacaktır.²⁴

Performans Sistemi düzenli ve sisteme uygun olarak uygulanırsa;

- ❖ Şirketin çalışanların bireysel ve profesyonel gelişimine katkıda bulunması, personelin motivasyonunu ve iş tatminini artırır.
- ❖ Başarılarının belirli periyotlar arasında ve yöntemlerle ölçülmesi çalışanlara güven verir.
- ❖ Ast ve üst birbirini daha yakından tanır ve anlar.
- ❖ Problemlerin çözümlenmesine yardımcı olur ve özeleştiri yapılır.
- ❖ Tüm çalışanlar için eşit ve adil koşullarda değerlendirme yapılır ve gelişim olanağı sağlanır.
- ❖ Terfi, ödül, ücret artışı gibi konularda daha objektif sonuçlar elde edilir.

Uygulama yaptığımız mağazalar zincirinde Performans Değerlendirme kapsamına;

- Yönetim,
- Satış Danışmanları,
- Back Office,
- Destek Hizmet,
- Kasa – Paket,
- Tüm merkez ofis çalışanları dahildir.

²⁴ R. Wayne Mondy , Robert M. Noe and Share R. Premeaux, “Human Resource Management”, Sixth Edition, USA: Prentice Hall, 1996, s. 8.

Değerlendirme ilk yönetici tarafından yapılır. Daha sonra ilk yönetici bu değerlendirmeyi kendi yöneticisi ile gözden geçirir ve sonuç Mağaza Müdürünün onayına sunulur. İlk iki yöneticinin fikir birliğine varamadıkları noktalar varsa, konu üçüncü yönetici ile sonuca bağlanır.

<u>DEĞERLENDİRİLEN</u>	<u>DEĞERLENDİREN</u>	<u>ONAY VEREN</u>
Satış Danışmanı →	Reyon Şefi →	Mağaza Müdürü
Reyon Şefi →	Mağaza Müdür Yard. →	Mağaza Müdürü
Mağaza Müdür Yard. →	Mağaza Müdürü →	İnsan Kaynakları
Kasa-Paket →	Mağaza Müdür Yard. →	Mağaza Müdürü
Destek Hizmet →	Mağaza Müdür Yard. →	Mağaza Müdürü
Back Office →	Mağaza Müdür Yard. →	Mağaza Müdürü
Mağaza Müdürü →	Mağazalar Koordinatörü →	İnsan Kynk. Md.

Mağaza çalışanları için performans değerlendirme sürecinde; tüm değerlendirme sonuçları onay için İnsan Kaynakları Müdürlüğü ve Mağazalar Koordinatörlüğü ile paylaşılır.

Uygulama yaptığım mağazalar zincirinde, merkez ofiste alt düzey çalışanların performansı departman müdürü ve insan kaynakları müdürü tarafından değerlendirilmektedir. Orta düzey ve üst düzey çalışanların performansı insan kaynakları müdürü tarafından değerlendirilmektedir.

Uygulama yapılan mağazalar zincirinin performans değerlendirme sistemi işleyiş süreci içinde dönem başında hedefler belirlenir, performans kriterleri gözden geçirilir ve

hedefler performans değerlendirme formuna yazılır. Dönem içinde çalışanlar izlenerek devamlı geribildirimde bulunulur ve gerekli olursa hedefler gözden geçirilir. Dönem sonunda ise; ulaşılan sonuçlar ve performans kriterleri değerlendirilir. Örneğin, mağazada satış danışmanı olarak çalışan mağaza personeli her ay sonunda aşağıdaki kriterler tarafından değerlendirilmektedir:

- Adet bazında ve T.L. bazında satışları,
- Müşteri şikayetlerinin toplamı
- İade edilen ürün sayısının toplamı
- Çalışanların geç kaldığı veya işe gitmediği gün sayısı
- Metrakare verimlilik oranı

2.2.3. Kariyer Planlama

Kariyer geliştirme, bireylerin her biri kendine özgü; sorun, konu ve görevler bütünü ile ayırabilecek aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri işlemidir. Kariyer geliştirme politikaları; kariyer planlama ve kariyer yönetimi işlevlerini içerir. Kariyer planlama; elemanın kariyer çizgisinin neresinde olduğuna karar vermesi, nasıl bir kariyer yapmak istediğini saptaması ve bu isteğini gerçekleştirmek için plan yapması olmak üzere üç aşamalı bir süreçtir. Kariyer Yönetiminde bireyin sorumlulukları ve faaliyetleri , “Bireysel Kariyer Yönetimi”nin konusunu oluşturur. Ancak firmaların da bireysel kariyer yönetimi konusunu iyi algılamaları , çalışanların beklentilerini daha iyi anlamaları açısından önem taşır. Çünkü yanlış yönlendirilmiş bir kariyer , bireyin kendisini değerlendirmede eksiklik ve gerçekçi olmayan terfi beklentileri ve hem yeni hem de eski çalışanların işten ayrılmalarına neden olabilir.

Birey, açısından kariyer aşamaları; keşfetme-arama aşaması, kurma aşaması ve orta kariyer aşamalarından oluşmaktadır. Birey kariyeri ile ilgili çalışmalarına keşfetme-arama aşamasında başlamaktadır. Birey, kurma aşamasında artık aradığı işi bulmuştur. Birey, kurma aşamasında gösterdiği çabalarla kariyerinde artık bir noktaya ulaşmıştır. Yeri sağlamdır. Bundan böyle kazanmış olduğu pozisyon ve fonksiyonları daha rahat elinde tutabilecektir. Bireyin daha çok sorumlulukları, daha önemli görevleri vardır.

Bundan sonraki çalışma ve yönelimleri onun “geç kariyer” yapısını belirler olacaktır.²⁵ Çalışanların Kariyer Geliştirme Programlarından beklentileri arasında; eşit iş olanakları, çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesi, yeniliklerin yansıtılması gereği, personelin işletmede kalmasını sağlama ve çalışanların niteliklerine uygun işlere yerleştirilmesidir.

Organizasyonların Kariyer Geliştirme Programlarından beklentileri ise, yetenek stoklamayı azaltma, yetenek yitirilmesini azaltma ve terfi olanaklarını arttırmadır.

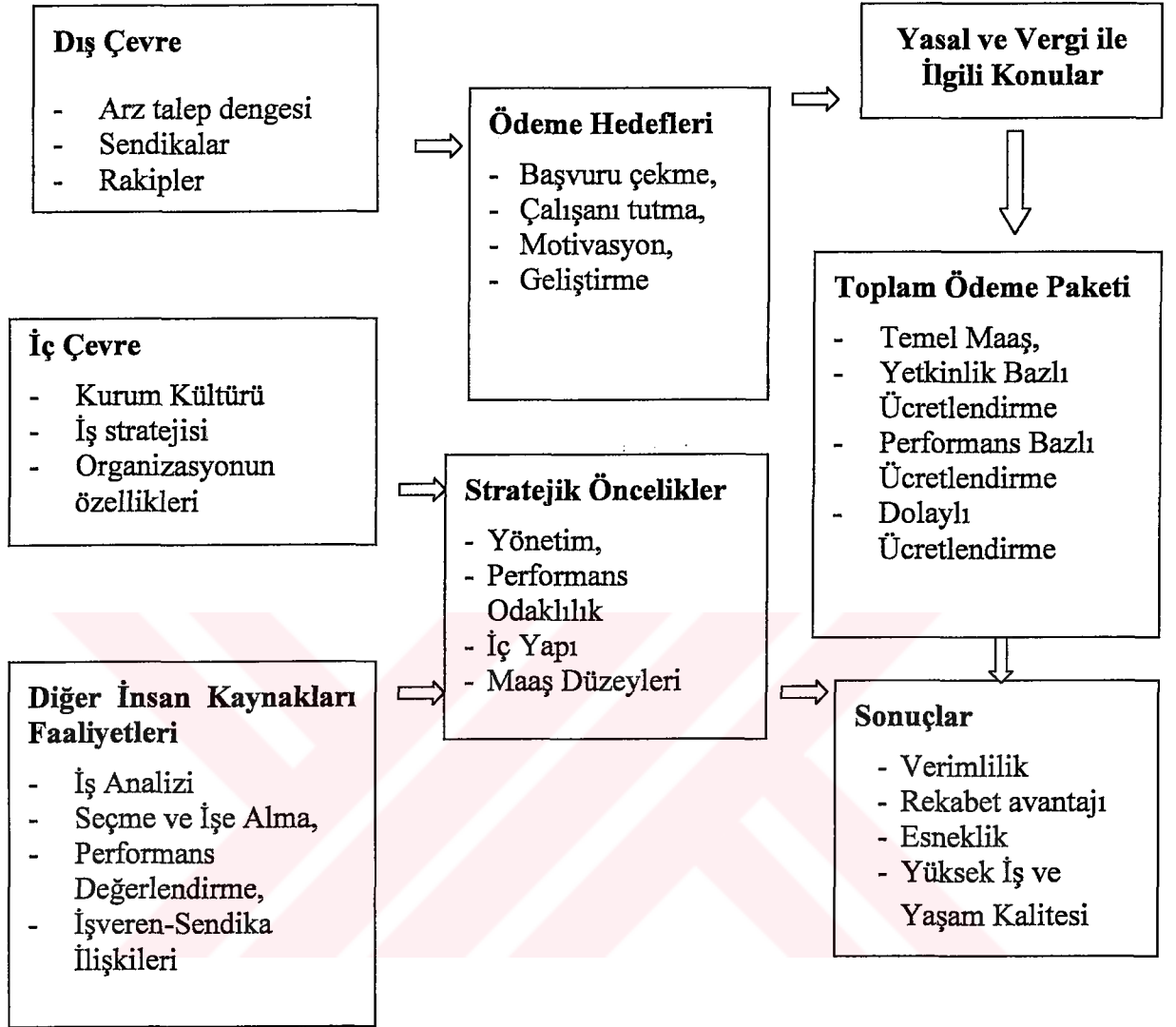
Uygulama yapılan mağazalar zincirinde her çalışan için bir kariyer planı yapılmaktadır. Mağazalara ve merkeze alınan üst düzey personel, “mağaza yönetici adaylığı” ya da “akademi” kariyer gelişim programına dahil olmaktadır. Bu programlar çerçevesinde hem mağaza, hem merkezde iş başı eğitimleri ve sınıf içi eğitimlere dahil olmaktadır. Sınıf içi eğitimlerde kişisel gelişim, yöneticilik becerileri ve perakende mağazacılık ile ilgili eğitimler verilmektedir. Mağaza çalışanları için kariyer gelişim araçlarından rotasyon kullanılmaktadır. Rotasyon ile çalışanların farklı bir mağazada çalışarak monotonluktan kurtulması ve daha büyük metrakareli mağazalarda deneyim kazanması ve performansına bağlı olarak terfi etmesi amaçlanmaktadır. Merkez personeli için, stratejik önemdeki çalışanların kariyer planı tepe yönetimi tarafından gizlice yapılmaktadır. Hangi kişilerin daha üst kademelere çıkacakları önceden belirlenir ve bu kişiler bu pozisyonlar için hazırlanmaktadır. Merkez ofiste alt kademe pozisyonlarda çalışanlar, bağlı oldukları departman yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri tarafından geliştirilmesi gereken yönlerine bağlı olarak kariyer gelişim eğitimlerine dahil olmaktadır. Alt kademe çalışanlar departman yöneticileri tarafından kariyer gelişim araçlarından iş zenginleştirme ile iş monotonluğundan kurtulmaları ve daha üst pozisyon için geliştirilmeleri sağlanmaktadır. Her zaman gelişme ve yeniliklere açık olan şirket politikası dahilinde çalışanlar yetiştirilir, yükselmesi için teşvik edilir ve gerekli zamanlarda ödüllendirilir. Şirket ihtiyaçları dahilinde; boşalan kadrolara yeterli tecrübeye sahip ve performansı yüksek personel tercih edilmektedir.

²⁵ Lawrence A. Klatt, Robert G. Murdick and Frederick E. Schuster, “Human Resource Management”, Ohio: Merrill Publishing Co., 1985, s. 385-399.

2.2.4. Ücret Yönetimi

Çalışanlara verilecek ücretlerin belirlenmesi için; ücret politikasının oluşturulmasından, piyasa ücret araştırmalarına; ücret sisteminin kurulmasından işletilmesine kadar yapılan tüm çalışmalar ücret yönetimini oluşturur.

Ücret sistemi; çalışanlara hangi periyotlarla, hangi ölçüte göre ve hangi miktarlarda ücret ödeneceğinin belirlendiği prosedürlerdir. Ücret dışında diğer ekonomik yararlar arasında, primler ve ödüller ile sosyal kolaylıklar (yemek, ulaşım, özel sağlık sigortası, lojman, araç, telefon) dır. Ücret politikası, çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağı olmasından dolayı, şirketlerin adil ve istikrarlı bir ücret politikası oluşturulması zorunludur. Günümüzde çalışanlar, şirketlerden ekonomik yararın yanı sıra sosyolojik ve psikolojik yararlar da beklemektedir. Bu bağlamda, çalışanlara iyi bir çalışma ortamı yaratan şirketler, çalışma ortamı daha kötü şirketlere nazaran daha az ekonomik yararlar sunarak faaliyetlerini sürdürebilmektedir. İnsan kaynakları politikalarının çalışanlarının huzur ve mutluluğunu ön plana çıkarmasının önemi bundan kaynaklanmaktadır.



Kaynak: insankaynaklari.com, “Düşünceden Sonuca”, 1. Baskı, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002, s.200

Şekil 2 Organizasyonda Ücretlendirme Modeli

İyi düzenlenmiş bir ücret sistemi, organizasyonun amaçlarına ulaşmasında katkıda bulunan çalışanlarına yeterli ve adil ödüller sunar. Ödül aşağıdaki listeden biri veya bir kaçının kombinasyonu olabilir.²⁶

²⁶ R. Wayne Mondy, Robert M. Noe and Share R. Premeaux, s. 8.

- **Ücret:** Çalışanın işin gereklerini yerine getirmesi halinde alacağı paradır.
- **Ek yararlar:** Hayat sigortası, sağlı sigortası, tatiller, telefon faturasının ödenmesi, özel araba tahsis edilmesi, prim, jestiyon,kira yardımı...
- **Finansal Olmayan Ödüller:** Çalışmadan duyulan memnuniyet veya çalışma koşullarından memnun kalınması.

Uygulama yapılan mağazalar zincirinde; mağaza çalışanları kıdem ve performanslarına göre ücretlendirilmektedir. Mağaza çalışanları ücret ve yaptıkları satış oranında prim almaktadır. Aynı zamanda her ay en fazla satışı gerçekleştiren ilk üç mağaza çalışanına belli miktarlarda hediye çeki verilmektedir. Merkez personeli ise yıl içindeki performansa bağlı olarak ve enflasyon oranı göz önünde tutularak yılda bir defa performans ve enflasyon zammı almaktadır. Mağazalar zincirinde pazarda rekabet edebilmek ve çalışanları elde tutmak amacıyla personel ücretlendirirken ücret araştırmalarından, iş analizi tekniklerinden ve çalışanlarla yılın belirli dönemlerinde gerçekleştirilen performans görüşmelerinden faydalanmaktadır. Uygulama yapılan mağazalar zinciri; işi gereği telefon kullanması gereken çalışanların cep telefon masraflarını, seyahat etmesi gereken çalışanların seyahat, konaklama, yemek masraflarını, mesaiye kalan personelin ulaşımını ve yemek ücretini karşılamaktadır.

2.2.5. Personel ve Özlük İşleri

Personel ve özlük işleri; personelin işe giriş-çıkış işlemlerinin yapılması, personelin sigortalarının ödenmesi, bordrolarının hazırlanması, personelle ilgili yasal davaların takibi, kıdem ve ihbar tazminatlarının hesaplanması gibi işlevleri yerine getirmektedir. Ayrıca; personel işe girerken imzalanan sözleşme karşılığında yer alacak hak ve hükümlülüklerin belirlenmesi, çalışma koşulları, ücret, çalışma saatleri, izin ve tatil günleri, sağlık ve iş güvenliği gibi hususların düzenlenmesi insan kaynakları yönetiminde personel ve özlük fonksiyonu yöneticilerinin sorumluluğundadır.

İş güvenliği, işyerinde çalışanların güvensiz davranışlarının ve/veya güvensiz ortamın neden olabileceği iş kazalarının önlenmesi ve güvenli bir iş ortamının yaratılabilmesini amaçlar. İşgören sağlığının amacı ise çalışanların yaptıkları işlerinden dolayı

sağlıklarına bir zarar gelmemesidir. ²⁷Bugün insan kaynakları departmanları salt iş kazasının dışında stres gibi işçi sağlığını etkileyen faktörlerle daha fazla ilgilenmektedir. Uygulama yapılan mağazalar zincirinde çalışanlara, stresle başa çıkma yöntemi ve çatışma yönetimi gibi eğitimler verilmektedir.

Uygulama yaptığım zincir mağazada; merkez ofis çalışanları için işyeri doktoru mevcuttur. Bütün çalışanlar SSK tarafından sigortalanmaktadır. Personelin iş güvenliği, işçi sağlığı ve insan kaynaklarına bağlı personel ve özlük işleri departmanı tarafından yürütülmektedir.

Satış danışmanları ve merkez personelleri işe alımları belirli süreli sözleşmeler dahilinde gerçekleştiğinden, bu sözleşmeye aykırı davranan çalışanlar hakkında açılan davaların takibi personel ve özlük işleri departmanının önemini artırmaktadır.

2.2.6. Endüstriyel İlişkiler

Bir işletmede insan kaynakları departmanı, işçi-işveren ilişkilerini düzenleyen ve bu ilişkilerin sağlıklı biçimde yürütülmesini sağlayan birimdir. İnsan kaynakları yönetimi, bu ilişkileri bu ilişkileri bireysel düzeyde ele aldığı gibi, toplu ilişkiler düzeyinde de yürütür. İnsan Kaynaklarında endüstriyel ilişkiler fonksiyonu, sendikalar ile işveren arasında köprü oluşturma işlevini görmektedir. Bir sendikanın ana işlevi, işverenle üyelerinin istihdam koşullarını içeren iş sözleşmesini pazarlık etmek ve yürütmektir. Diğer önemli bir işlevi ise, üyelerini işverenlerin keyfi ve haksız işlemlerinden korumak ve uyuşmazlıkların çözümünde onlara yardımcı olmaktır.

Uygulama yaptığım zincir mağazada çalışanların herhangi bir sendikaya üye değildir.

2.2.7. Toplam Kalite Yönetimi

Günümüzde, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak, kaliteli ürün ve hizmetleri üretmek örgütlerin temel görevi haline gelmiştir. Rekabetin artmasıyla, çeşitlenen

²⁷ Tuğray Kaynak, Zeki Adal ve Diğerleri, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2. Baskı, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000, S. 396.

müşteri isteklerini önceden belirlemek ve gidermek, işletmelerin rekabet şansını arttırarak varolmalarını kolaylaştıracaktır. Müşteri odaklı olan ve kalite felsefesi üzerine kurulan Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmeler ise bunu daha kolay sağlayabileceklerdir.²⁸

Toplam kalite yönetimi bir bütünlük içinde; organizasyon çalışanlarının davranışlarında, süreçlerde uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün ya da hizmette, kısacası organizasyon kültüründe sürekli gelişim için değişimi ifade eden bir felsefedir. Toplam kalite yönetimi uygulamasının, organizasyon yapısına nasıl uyarlanacağı, bunu mevcut finansal ve insan kaynakları ile başarılıp başarılmayacağı önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplam kalite yönetiminin uygulama sürecinde, insan kaynakları önemli bir rol oynamaktadır.

Toplam kalite yönetimi, herkesin mutluluğudur. Bunu sağlamak için de şirkette köklü bir değişim gerekmektedir. Değişim için öncelikle, iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması gerekir. İnsan Kaynakları yönetimi kurumda değişime karşı oluşabilecek dirençleri azaltırken kalite kavramının herkes tarafından benimsenmesini sağlamaktadır. Bu süreçte; insan kaynakları kurum içi etkin iletişimi sağlamak, çalışanları sürekli değerlendirmek ve eğitim programlarına alarak geliştirmek görevini üstlenmektedir.

Belirsizliğin fazla olduğu bir ortamda rekabet etmek isteyen işletmeler, Toplam kalite felsefesi ile müşteri üzerinde odaklanarak, esnek, atak ve hızlı stratejiler geliştirmek zorundadırlar.²⁹ Uygulama yaptığım zincir mağazada şirket genelinde toplam kalite yönetimi uygulamasına henüz başlanmamıştır.

2.2.8. İç Halkla İlişkiler

İnsan kaynaklarında iç halkla ilişkiler kurum içi etkin iletişimin sağlanması, sektörle

²⁸ Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success**, New York: McGraw Hill, 1996, s. 11.

²⁹ Selim Yazıcı, "**Öğrenen Organizasyonlar**", 1. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001, s.22.

ilgili meydana gelen haberlerin şirkette duyurulması, şirket çalışanlarının motivasyonun artması için çeşitli etkinliklerin düzenlenmesi vb. görevlerden sorumludur.

Uygulama yaptığım mağazada; her hafta iletişim toplantısı adı altında departman yöneticileri bir araya gelmekte ve her hafta yaptıkları ve yapmayı planladıkları faaliyetlerden söz etmektedir. Ayrıca, insan kaynakları tarafından; sektör, rakipler ve şirket ile ilgili basında yer alan haberler , şirkette intranet aracılığı herkese duyurulur. İnsan kaynakları yöneticileri senede iki defa çalışanların şirkete bağlılığını artırmak ve motivasyonlarını yükseltmek amacı ile aile yemeği düzenlemektedir.

2.2.9. İşe Alım

1990'lı yılların başında, Beaumont (1993) işe alım kararının önemini vurgulayan üç konu üzerinde durmuştur³⁰:

1. İşgücü piyasasındaki demografik trendler ve değişimler, daha az homojen işgücü piyasasına neden olurken, adil seçim kararı üzerinde daha fazla baskı yapmıştır.
2. Kalifiye, esnek işgücü ve takım çalışmasının artan önemi, iş gerekleri ve aday eşleştirmesinden çok, davranış ve tutum bazlı seçim kararlarını zorunlu hale getirdi.
3. Şirket stratejisi ile adayın beklentilerinin örtüşüp örtüşmediği önem kazandı.

İnsan kaynakları yönetiminin en temel ve stratejik fonksiyonu, işe alım sürecidir. Bu fonksiyonun önemi, firmanın rakipleri karşısında fark yaratacak personeli istihdam etmesinde ve kurumun devamlılığının bu personele bağlı olmasında yatmaktadır.

Perakende mağazacılık sektörü emek yoğun bir sektör olduğu için işe alım fonksiyonunun stratejik önemi artmaktadır. Zincir mağazacılık sektöründe aynı müşteri kitlesine hitap eden benzer ürünleri zincir mağazalarda bulmak mümkün olduğu için fark ancak hizmetle yaratılabilir. Rakipleri geride bırakarak müşteri memnuniyetini en üst seviyeye taşıyacak hizmeti ortaya koyacak olan insandır. Kurumun amaçları ile kendi beklentileri uyumlu olan kurum kültürüne uygun elemanı, doğru zaman ve doğru

³⁰ Ian Beardwell and Len Hilden, "Human Resources Management" A Contemporary Approach, Third Edition, United Kingdom: Pearson Education, 2001, s. 225.

yerde istihdam etmek stratejik önem taşımaktadır. Gemiye doğru elemanları almazsanız rotanız ne kadar doğru olursa olsun, bir fırtına çıktığında tehdit ve fırsatları görebilecek ve buna uygun strateji geliştirebilecek elemanlar olmayacaktır.

Zincir mağazalarda çalışanlar, müşteriyle direkt iletişim içinde buldukları için anahtar rol oynamaktadırlar. Bütün emek yoğun işlerde olduğu gibi zincir mağazalarda, insan kaynakları fonksiyonu üzerine odaklanmaları gerekmektedir. Zincir mağazalarda işi yeterince sahiplenmeyen part time personeller, stresli ve yoğun çalışma koşulları, personel devir hızını yüksek olması ve kalifiye eleman sıkıntısı perakendeci mağazalar için ciddi bir problem oluşturmaktadır. Perakendecilerin üstesinden gelmesi gereken en büyük problem, kalifiye eleman sıkıntısıdır.³¹ Sektördeki yıldız oyuncularını işe almak ve elde tutmak yarışmacı rekabeti korumak açısından stratejik önem taşımaktadır. Bir organizasyonun başarısı çalışanlarına bağlıdır. Doğru kişiyi, doğru zaman ve doğru yerde işe almak suretiyle insana yatırım yapmak, şirketin geleceğine yatırım yapmaktır. Çalışanların kurumun devamlılığını sağlamasından ötürü işe alım süreci, insan kaynakları fonksiyonunun merkezi haline dönüşmüştür.³²

³¹ Dale Lewison, "Retailing", Sixth edition, New Jersey.: Prentice Hall, 1997, S. 230

³² Keith Davis and William B Werther, "Human Resources and Personnel Management" , Fourth Edition, New York: Mc Graw Hill, 1993 , S. 229.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE ALIM SÜRECİ VE BİR ZİNCİR MAĞAZADA İŞE ADAM ALMA VE YERLEŞTİRME UYGULAMASI

Üçüncü bölümde; öncelikle uygulama yapılan zincir mağaza tanıtılmış, bir zincir mağazada işe adam alma ve yerleştirme süreci incelenmiştir.

3.1. FİRMANIN TANITILMASI

Araştırma yaptığım zincir mağaza; Beyoğlu Fitaş'ta küçük bir hediyelik eşya dükkanı olarak kurulmuştur. 40 yıldır perakende mağazacılık sektöründe faaliyet gösteren köklü ve kurumsallaşmakta olan bir aile firması olan zincir mağaza yediden yetmişe herkese hitap eden bir ürün yelpazesine sahiptir.

Uygulama yaptığım zincir mağazanın Türkiye genelinde 30'un üzerinde mağazası vardır. Mağazaları arasında city mağazaları, store mağazaları, marka mağazaları ve outlet mağazaları bulunmaktadır. City mağazaları; 1000 m²'nin üzerinde her türlü zincir mağazaya ait markanın satışa sunulduğu, her reyonun kendi içinde bir şehir olarak bölümlendirildiği mağazalardır. Genellikle alışveriş merkezi içinde yer alan mağazalardır. Store mağazaları ise; 1000 m²'nin altında her türlü mağazaya ait markanın satışa sunulduğu mağazalardır. Marka mağazaları ise; firmaya ait markalar arasında belli bir markanın ağırlıkta satışa sunulduğu mağazalardır. Outlet mağazaları ise, sezon sonu ürünleri satan ancak kendine özgü koleksiyonu olan mağazalardır. Genellikle cadde üzerinde kurulan mağazalardır. Mağazaların kendi markaları, ithal markalar ve konsinye markalar satılmaktadır.

Firmanın mevcut durumuna bakıldığında, insan kaynakları, finans, muhasebe, üretim; satın alma, ithalat, pazarlama ve lojistik fonksiyonlarının merkezden idare edildiği, merkez-mağazalar koordinasyonunun etkin sağlandığı, her mağazanın kendine özgü bir konseptinin olduğu gözlemlenmektedir.

Uygulama yaptığım zincir mağazada mağazacılık; bir türlü bitmesini istemediğimiz binlerce işin toplamı olarak görülmektedir. Bu, binlerce işin amacı, müşterilerin

alışveriş yaparak mutlu olması, eski müşterilerin gelmeye devam etmesi, yeni müşterilerin sayısının her geçen gün artması, çalışanların çok yorulması, ama hiç sıkılmadan keyifle çalışması, mağazanın çalışanları ile birlikte sürekli gelişmesidir.

Yaptığım araştırmalar sonucu, yeni mağaza açarken uygun yer seçimi çok büyük önem taşımaktadır. Mağaza cadde üzerinde açılacaksa, insan yoğunluğunun fazla olduğu cadde üzerinde açılmasına, mağazanın cadde üzerindeki konumu, etrafında hangi binaların olduğu, rakip mağazalara uzaklığı, park yerinin olup olmaması, ulaşım kolaylığı gibi faktörlere dikkat edilmektedir. Mağaza alışveriş merkezi içinde açılacaksa; yürüten merdivenlere olan uzaklığı, alışveriş merkezi içinde köşe başında ve müşterinin ilk bakışta görebileceği yerde açılmış olması, alışveriş merkezinde yemek yerlerine olan mesafesi dikkat edilen diğer faktörlerdir.

Firma, mağazacılığın her alanına imzasını atan , insandır ilkesini benimsemiştir. Firmanın mağazacılık anlayışı içerisinde; mağazacılığı oluşturan faktörler olarak, vitrin, reyonlar, aydınlatma ve ışık sistemi, müzik ve ses sistemi, temizlik, personel , destek kadro ve en önemli öge müşteri yer almaktadır. Mağazacılığı oluşturan faktörlerin firma açısından önemi, aşağıda kısaca açıklanmıştır;

Vitrinde ilk izlenim önemlidir. Vitrinin doğru aydınlatılması, temiz ve düzgün olması gerekir. Vitrin etiketleri de düzenli olmalıdır. Reyonlarda kombin olması (renk uyumu) ve belli bir teşhir düzeninin olması gerekir. Reyonların, raf ve teşhir alanlarının temizliği ve askı standlarının düzenli olması müşteri mutluluğunu ön planda tutan bu mağaza için önemlidir.

Mağazanın ışık düzeninin homojen olması gerekir. Reyonlara ait lokal aydınlatma dağılımı vardır. Standlara yansıtılan aydınlatma düzenlidir. Çalınan müziğin herkese hitap etmesine ve ses düzeyinin müşterileri rahatsız etmemesine dikkat edilmektedir.

Personel dış görünümü ve kişisel bakımı yanında duruş ve diksiyonuna da dikkat etmesi çok önemlidir. Personel dışında anlaşılmalı veya mağaza bünyesinde terzi ve temizlik elemanı bulunmaktadır.

Müşteri patrondur ilkesinden hareket eden mağaza, müşterileri işyerinde bulunan en önemli insanlar olarak tanımlamaktadır. Müşterilerin mağazaya değil, mağazanın devamlılığı için müşteriye bağımlı olduğu bilinciyle hareket eden mağaza müşteriye yaptıkları işin gayesi olarak görmektedir.

Zincir mağazanın tüm çalışmalarında , imalattan satın almaya, kalite kontrolden sevkiyata, koleksiyon seçilmesinden müşteriye sunulmasına kadar her aşamada, tüm çalışanlarına yol gösteren ilkenin “müşteri mutluluğu”olduğu gözlemlenmiştir. Geçmişte mağazacılığa yol gösteren ilke “Müşteri daima haklıdır” idi. Günümüz mağazacılığında “müşteri mutluluğu” ilkesi benimsenmiştir. Bu ilke dikkat etmeyi, yorulmayı, özen göstermeyi ve her an mağazacılığı yaşamayı gerektirmektedir.

Uygulama yaptığım zincir mağazada; müşteri mutluluğunu en üst düzeyde sağlayacak olan firma çalışanlarının ünvanları, ünvanların azaltılmasıyla birlikte daha yalın hale getirilmeye çalışılmaktadır. Yeniden yapılanma çalışmaları içerisinde olan firmanın merkez organizasyon şemasının son hali ek-1’de gösterilmiştir. Mağaza-merkez koordinasyon şeması ise ek-2’de gösterilmiştir. Sektörde faaliyet gösteren büyük bir yerel zincir mağazanın merkez organizasyon şeması ek-3’de, mağaza-merkez koordinasyon şeması ek-4’de gösterilmiştir. Sektörde faaliyet gösteren yabancı kökenli çok uluslu zincir mağazanın merkez organizasyon şeması ek-5’de, mağaza-merkez koordinasyon şeması ek-6’da gösterilmiştir. Uygulama yaptığım mağazada, insan kaynakları fonksiyonu merkez organizasyonu içinde yer alırken, Dünyada ve Türkiye’deki bazı zincir mağaza örneklerinde her mağazanın ayrı bir insan kaynakları müdürü olduğu görülmektedir.

Firmanın mevcut mağaza içi organizasyon şemasına bakıldığında; mağaza bünyesinde sıcak satış ekibi olarak full-time kadrolu, part time kadrolu ve konsinye kadrolu personeller olduğu gözlemlenmiştir. Full time, part time ve konsinye personeller aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir. Yaptığım çalışmada sıcak satış ekibi olarak mağazada görev alan personellerin kime bağlı olduğu, ek-2’de gösterilmiştir. Bu ekip, bir takım ruhu ile çalışmaktadır. Her zaman daha iyi olmak, en iyi olmak için verilen görev ve sorumlulukların bilincindedir. Sıcak satış ekibi; özverili, hırslı, dinamik ve sorumluluk sahibi kişilerden oluşmaktadır.

- **Full –Time Personel Görev ve Sorumlulukları:** Mağaza bünyesindeki Full-Time kadrolu satış ekibinin yeri farklıdır. Mağazacılıkta en ufak detayların bile önemi çok büyüktür. Full-time kadrolu personel bu görev bilinci içinde verilen hedeflere varmak ve hedefleri geçmek için yoğun bir tempo ile çalışır. Birlik beraberlik ve dayanışma zihniyeti ile mağazasını en iyi yapmak için tam bir takım ruhu oluşturur ve sinerji yaratır.

Müşterilere bekledikleri hizmeti vermek, full time personelin hedefidir. Müşteri memnuniyetini ön planda tutar. Satış odaklıdır. Verilen görevleri en doğru ve hızlı bir şekilde yapar. Takım arkadaşları ile uyumludur. İş disiplinine sahiptir. Yeni müşteri portföyü oluşturmak için çalışır. Var olan eski müşterilerini de korumak hedefidir. Satış analizi yapar, bunu yönetim kadrosu ile paylaşır. Yeniliklere daima açıktır. Rakiplerini takip ve analiz eder. Her zaman güler yüzlü ve soğukkanlıdır.

- **Part-Time Personel ve Sorumlulukları:** Part-time personel kadrosu sıcak satış ekibi olduğu gibi aynı zamanda destek kadro ekibidir. Mağaza ekibinin en yoğun zamanlarında müşterilere bekledikleri hizmeti verebilmek için takım arkadaşlarına yardımcı olur. Mağaza trafiğinin en yoğun zamanlarında ekibe katıldıklarından ilk hedef iyi hizmet ve satıştır. İş disiplinine sahiptir. Takım arkadaşları ile uyumludur. Güler yüzlüdür.

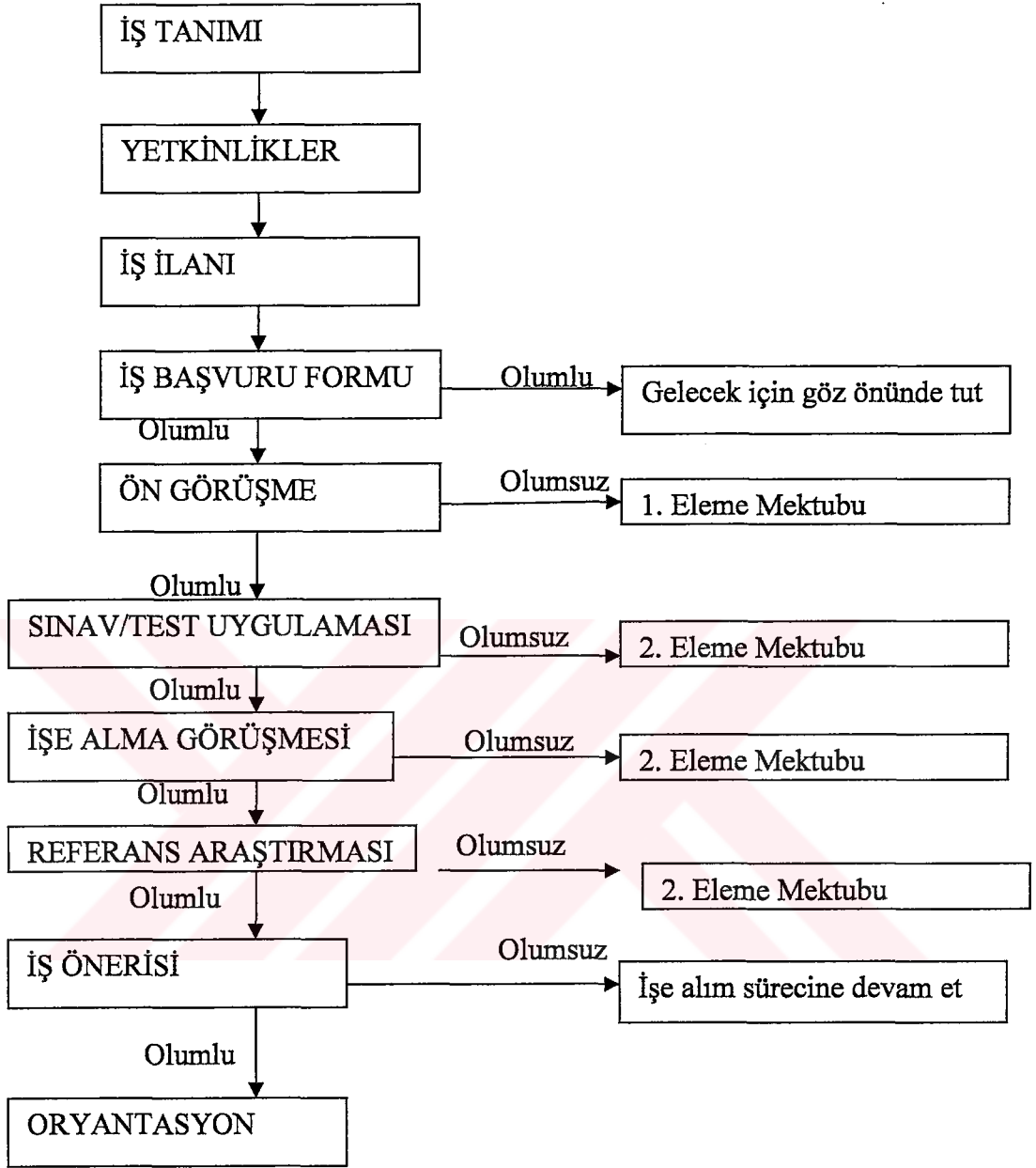
- **Konsinye Personel:** Mağaza bünyesi içinde mağazanın kendi markaları dışında, yer alan markaların personelleridir. Zincir mağazanın kendi personeli gibi Konsinye personel de aynı görev bilinci ile çalışır.

Araştırma yaptığım zincir mağazada full time, part time ve konsinye personeller; müşteriyle direkt iletişim içerisinde oldukları için, müşteri mutluluğunu sağlamak için stratejik önem taşımaktadırlar. Müşteriler mağazaya beklentilerini satın almak için gelirler. Mağazada çalışan personellerin amacı, onlara bu konuda yardımcı olmak ve kapıdan mutlu çıkmalarını sağlamaktır. Araştırmalar, yeni bir müşteri kazanmanın maliyetinin, eskisini elde tutmanın maliyetinden kat kat fazla olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, her bir müşterinin farklı olduğunu göz ardı etmeden kendilerinin önemli

olduğunu onlara hissettirmek önem taşımaktadır. Memnuniyetsiz bir müşteri, etrafında memnuniyetsiz müşteriler ordusu oluşturmaktadır. Firmanın amacı, memnun müşterilerden oluşan bir ordu yaratmaktır. Müşteri mutluluğunu da sağlayacak olan mağaza personelidir. Mağazacılığı oluşturan maddi faktörleri düzenleyen ve müşteri ile direkt iletişimde bulunan mağaza personeli, müşteri mutluluğunu sağlar. Bu da, doğru insanı, doğru zaman ve doğru yerde istihdam etmek olan işe alım kararının, mağazacılıkta en önemli fonksiyon olduğunu göstermektedir.

3.2. ZİNCİR MAĞAZALARDA İŞE ADAM ALMA VE YERLEŞTİRME

İşe adam alma ve yerleştirme süreci; iş tanımlarının yazılması, beceri ve yetkinliklerin saptanması, iş ilanının verilmesi, iş başvurularının toplanması, olumlu görülen adaylarla ön görüşme yapılması, ön görüşme sonucunda olumlu bulunan adaylara sınav / test uygulanması, test sonucu olumlu bulunan adaylarla işe alma görüşmesinin gerçekleştirilmesi, bu görüşmede olumlu bulunan adayların referansların araştırılması, teklif yapılması ve oryantasyon eğitiminin verilmesinden oluşmaktadır. Bu aşamalarda elenen adaylara eleme mektupları gönderilmektedir. Uygulama yaptığım zincir mağazada şekil-3'te gösterilen işe alım sürecinin her aşaması uygulanmaktadır. Zincir mağazada, iş tanımı ile başlayıp oryantasyon eğitimi ile sona eren işe alım sürecinin her aşaması ayrı ayrı aşağıda incelenmiştir.



Şekil 3 İşe alım süreci

3.2.1. İş Tanımı

İş analizi, bir işletme içinde yer alan pozisyonlara ait görevleri ve bu görevlere uygun

olarak işe alınacak kişilerin yetkinliklerinin belirlenmesi sürecidir.³³ Bir iş analizinde işin gerekleri nelerdir, iş neyin yapılmasıdır, iş nasıl yapılır, iş ne zaman yapılır, iş nerede yapılır, iş neden yapılır gibi temel sorulara yanıt aranır.³⁴ İş analizi süreci, şekil-4'de gösterilmiştir.

İş analizinin amaçları arasında:

- ❖ Organizasyonun performansını ve verimliliğini arttırmak.
- ❖ Gelecekte duyulabilecek çalışan ihtiyacını ve bu çalışanların ihtiyaçlarını saptayarak insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak.
- ❖ İşe alımdaki açık ve kesin kriterleri oluşturmak.
- ❖ Şu andaki ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek
- ❖ Performans standartlarını belirlemek.
- ❖ Kariyer planının sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamak.
- ❖ Olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak.
- ❖ İş değerlemesi için her bir işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak.
- ❖ İş ve işçilerin yasal düzenlemelerinin yapılmasında gerekli verileri sağlamak.

İş analizinde en iyi tek bir veri toplama yöntemi yoktur. Her metodun birbirine göre avantaj ve dezavantajları vardır. İş analizinde en sağlıklı veri elde edilebilmesi için aşağıdaki metodların bir kaçının kombinasyonu gerekmektedir. İş analizi metodları³⁵:

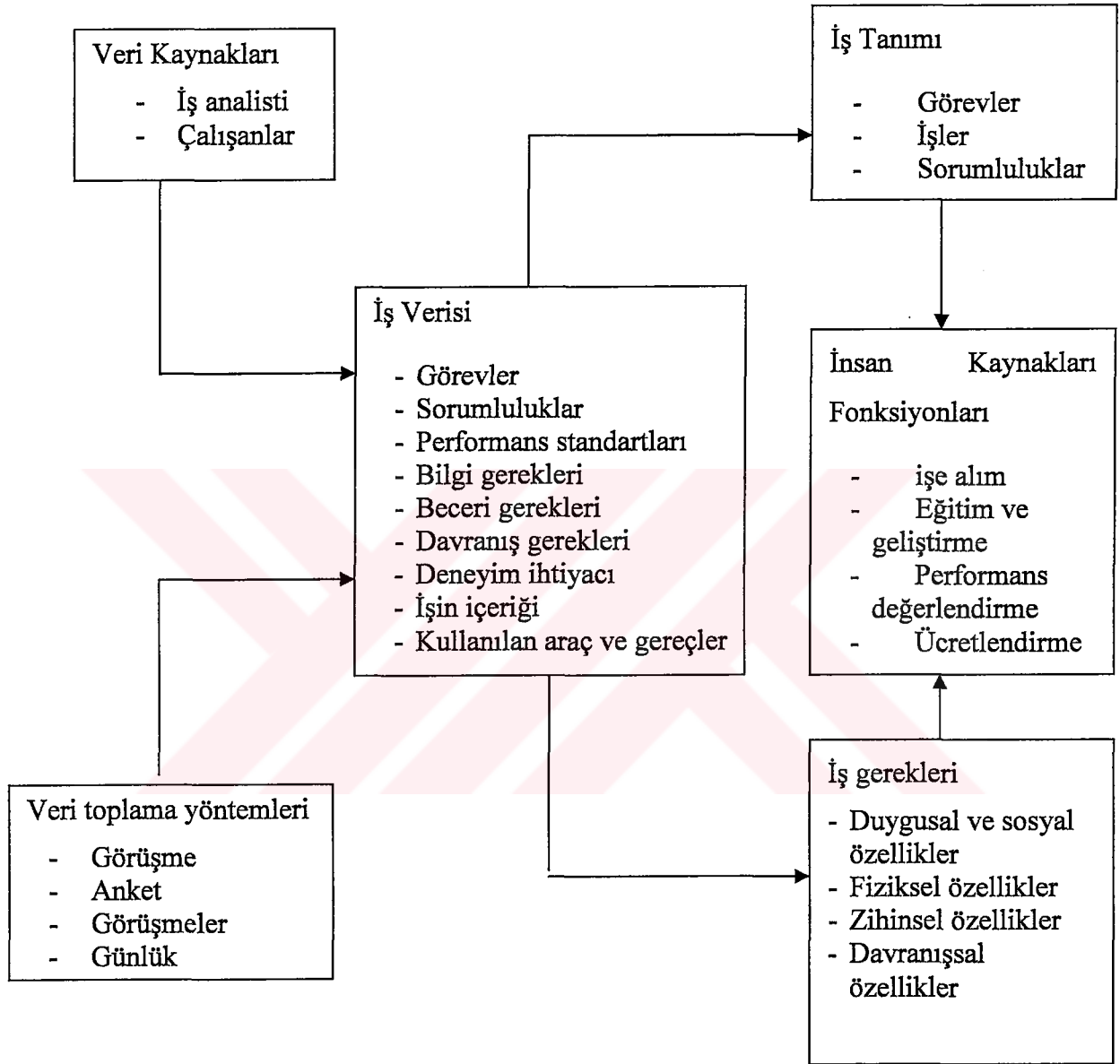
- 1) Soru listesi yöntemi: Birden fazla iş varsa bu yöntem etkili olabilir. İş sahibine kendi sözleriyle işi anlatma imkanı verir. Değerlendirme sürecini ve soru yapısını oluşturmak zaman alıcıdır. Bu yöntem, özellikle işlerde kullanılır.
- 2) Anket yöntemi: Özellikle iş değerlemesi amacı ile yapılan iş analizlerinde kullanılan bu yöntemde, çalışanlara kendi işlerinde yerine getirmeleri muhtemel görevlerin yer aldığı ve bu görevlerin yanlarına işaret koymalarının ya da derecelendirme yapmalarının istendiği listenin yer aldığı bir anket formu gönderilmektedir. Eğitim yetersizliği nedeni ile bazı iş görenlerin fikirlerini iyi ifade

³³ insankaynaklari.com içerik ekibi, "işletmelerde iş analizi uygulamaları", 10.05.2001, www.insankaynaklari.com, , 30.12.2003.

³⁴ insankaynaklari.com içerik ekibi, "iş analizi, iş tanımları ve iş gerekleri", 06.06.2002, www.insankaynaklari.com, , 30.12.2003.

³⁵ Linda Maund, "Introduction to Human Resource Management", First Edition, New York: Palgrave, 2001, s. 162-163.

- edememeleri, eksik ya da yoruma açık bilgiler vermeleri ve bir işe has bir özelliğin göz ardı edilmesi bu yöntemin sakıncaları arasında sayılabilir.
- 3) Birebir görüşmeler: İşin içeriğini etkin olarak anlamak amacıyla işi yerine getiren ile analist karşılıklı görüşme yapar. En çok kullanılan iş analizi yöntemidir. Bu yöntemin dezavantajları arasında işi yerine getirenin kötü alışkanlıkları uygulamaya yerleşebilir ve işin gerektirdiği gerçek faaliyetler çarpıtılabilir.
 - 4) Gözlem: Bu yöntemle çalışanlar iş başında gözlemlenmektedir. Bu yöntemin sağlıklı sonuçlar verebilmesi için uygulanacak işlerin gözlemlenebilir olması gerekmektedir. Elle yapılan veya yazışmalarla ilgili işlerde çalışanlar için ayrıntılı eğitim planı hazırlamada özellikle yararlı bir yöntemdir. Bu yöntemin avantajı, işte yerine getirilen görevlerin doğrudan gözlemlenebilmesidir. Buna karşın, çalışanların izlenirken işleri etkin bir şekilde yerine getiremeyecekleri ihtimali ve işin gerektirdiği davranışları ve beklentileri gözlemlenmenin zaman alıcı bir iş olması bu yöntemin dezavantajı olarak ortaya çıkmaktadır. Tek başına yeterli olmayacağı için diğer bilgi toplama yöntemleri ile birlikte uygulanması daha etkili olacaktır.
 - 5) Fokus Grubu: Bu yöntem, bire bir görüşmeye benzeyen bir yöntemdir. Bire bir görüşmeden farkı ise aynı anda birden fazla mevki sahibiyle görüşülmesidir. Bu yöntemle alınan bilgiler daha sağlıklı olabilmesine karşın grup dinamiği yöntemin etkinliğini azaltabilir.
 - 6) Günlük metodu: Bu yöntem çerçevesinde mevki sahibinin her gün yerine getirdiği işleri kaydetmesi gerekmektedir. Oldukça fazla veri sağlamasına rağmen mevki sahibi açısından fazlaca zaman kaybına ve ekstra iş yüküne sebebiyet verdiği için en az tercih edilen yöntemdir. Bu yöntemin en büyük dezavantajı, iş analizinin günlük tutan mevki sahiplerinin yaptıkları işi yazma yeteneğine bağlı olmasıdır.
 - 7) İşe katılarak yapılan gözlem: İş analisti işi kendi kendine yapar. Kompleks bir organizasyonda oldukça sınırlı kullanım alanına sahip bir tekniktir. Bunun nedeni ise, işin analist tarafından kolaylıkla öğrenilecek bir iş olması zorunluluğudur.
 - 8) Teknik konferans metodu: Bu yöntemle iş hakkında yoğun bilgiye sahip olan yöneticiler bir araya getirilmektedir. Bu bağlamda işe has gereklilikler uzmanlardan elde edilmektedir. Her ne kadar veri elde etmek için iyi bir yöntem olsa da o işi yapan kişilerin bakış açılarını göz ardı ediyor olması sistemin dezavantajını oluşturmaktadır.



Kaynak: Penny Hackett, "Success In: Management Personnel", Third Edition, England: Fakenham Photosetting Ltd., 1994, S. 128

Şekil 4 İş Analizi Süreci

İş analizinin bir uzantısı olan iş tanımları; iş analizi ile elde edilen bilgilerin sistematik ve bilinçli şekilde sunulmasıdır. İş tanımı, iş sahibinin sorumluluğundaki işlerin neler olduğunu, bu işleri nasıl ve hangi koşullar altında gerçekleştirdiğini, işin yapılış amacını ve organizasyondaki yeri ve önemini tanımlandığı yazılı ifadedir. Uygulama yapılan mağazalar zincirinde satış danışmanının iş tanımı ek 7’de gösterilmiştir.

İş tanımı kapsamında; görev ünvanı (Ör: Satış Danışmanı), Yapılan işin gerçekleştiği departman (Ör:Bayan Reyonu), pozisyon ve pozisyonun firmanın organizasyon yapısı ile olan ilişkisi (yatay, dikey ve diğer ilişkiler) ve gerçekleştirilen görevler, yetki ve sorumlulukları incelenmektedir. İş tanımlarının ortak amacı, işin kimliğinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu temel amaçlarla yapılan iş tanımları; personel seçiminde, personelin yönlendirilmesinde, eğitilmesinde ve performans değerlendirmesinde faydalı olmaktadır.

İş tanımlarının taşınması gereken özellikler:

- ❖ İş tanımları değişen iş uygulamaları ve organizasyonel değişme doğrultusunda düzenli olarak yeniden gözden geçirilmelidir. İşe alım sürecinde, öncelikle iyi çalışanları bulmadan önce iş tanımları geliştirmek gereklidir. Çünkü, güncellenmemiş iş tanımları, işin gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyime sahip olmayan adayların işe alınmasına neden olabilir.
- ❖ İş tanımları açık ve net ifadeler içermelidir. Örneğin, iş tanımında “Müşteriye hoş davranmalısın” ifadesi yerine ölçülebilir ve gözlemlenebilir davranış olan “Müşteri mağazaya girdiğinde güleryüzlü bir ifade ile hoşgeldiniz ya da iyi günler sözcüğü ile karşılanmalıdır” ifadesi yer almalıdır.³⁶
- ❖ İş tanımı iyi bir performans sergilemek için çalışanın önceliklerini belirler. Örneğin, zincir mağazalarda part time veya full time çalışanların iş tanımındaki öncelikler farklı olmamalıdır. Çünkü, müşteriler çalışanın part time veya full time olmasını önemsemez, sadece profesyonel hizmet almayı bekler.

³⁶ Jim Dion and Ted Topping, “Start and Run a Profitable Retail Business”, Third Edition, Kanada: International Self-Council Press Copyright, 2002, s. 89.

İş analizinin diğer bir uzantısı ise; iş gerekleridir. İş gerekleri; bir işin başarı ile yerine getirilmesi için asgari niteliklerin ne olması gerektiğini ortaya koymaktadır. İş tanımları işin profili iken, iş gerekleri işin istediği çalışan profilidir.

İş gerekleri ile çalışanların dört özelliği tespit edilmektedir:

- ❖ Fiziksel özellikler: İşin gerçekleşmesi için gerekli olan bedensel şartlardır.
- ❖ Zihinsel özellikler: Planlama yeteneği, analitik düşünme, hafıza, konsantre olma vs. özellikleri içerir.
- ❖ Duygusal ve Sosyal Özellikler: Sosyal ilişkiye açıklık, çevresi ile iyi ilişki kurma, kendini dinletebilme vs. özellikleri kapsar.
- ❖ Davranışsal Özellikler: Kişinin bilgisini ne ölçüde ve nasıl işe yansıttığını ortaya koymaktadır.

İş gerekleri, işin en etkin şekilde yerine getirilebilmesi için gereken bilgi düzeyi, yetenek, eğitim, deneyim, beceri ve sahip olunması gerekli özellikleri belirlemektedir. Bu bağlamda iş gerekleri, işe alım sürecinde büyük önem taşımaktadır. Bu sayede adaylardan hangisinin görevin gerektirdiklerini karşıladığı işe alım kararını verecek kişi tarafından değerlendirilmiş ve daha isabetli bir karar verilmiş olur.³⁷

3.2.2. Yetkinlikler

Yetkinlik kavramı, yönetim literatüründe ilk defa 1957’de Selznick tarafından “ ayırt edici yetkinlik” biçiminde, örgütü kilit başarı faktörlerini belirleyen sürecin açıklanması amacıyla kullanılmış ancak kavram bu kullanımıyla evrensel düzeyde bir kabul görmemiştir. Yetkinlik kavramı Prahalad ve Hamel’in, 1990’da Harvard business Review dergisinde yayımladıkları “The Core Competence of the Corporation” adlı makaledeki temel yetkinlikler şeklindeki kullanımından sonra yaygınlık kazanmıştır.³⁸

³⁷ Oğuzhan Özarpacı, “ İş Analizi ve İş Tanımı”, 06.06.2002,www. insankaynakları.com, , 30.12.2003.

³⁸ Mark Cook, Corri Farquarson, “Strategy and Application”, Business Economics, London, 1998, s. 394., Osman Bayraktar, Active, Temmuz-Ağustos 2002.

Yetkinlik kavramını insana ilişkin bir unsur olarak ilk defa White 1959'da kullanmış, ancak kavram insan kaynakları alanındaki asıl yerini McClelland'ın 1973'te American Psychologist dergisinde yayımladığı "Testing for Competence Rather than Intelligence" adlı makaleden sonra almıştır.³⁹

Yetkinlikler, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır. Beceri var olan ama test edilmemiştir. Şirket stratejileri çerçevesinde, şirketin bugünkü ve gelecekteki başarısını etkileyen faktörlere göre hangi yetkinliklere sahip çalışanların işe alınması gerektiğine karar verilmektedir. İşe alım sürecinde, terfi, yedekleme ve işten çıkarmada yetkinlik bazlı mülakattan yararlanılmaktadır.

Yetkinlikleri dört başlık altında toplayabiliriz:

- 1) **Temel yetkinlikler:** Kurumda herkesin sahip olunması gereken ortak yetkinliklerdir.
- 2) **Fonksiyona özgü yetkinlikler:** Belirli bir fonksiyonu yerine getiren kişinin sahip olması gereken yetkinliklerdir. Örneğin, işe alım uzmanının, işe alma konusuna hakim olması, o alandaki yetkinliktir.
- 3) **Kariyer düzeyine özgü yetkinlikler:** Kişinin kariyer çizgisinin neresinde olduğuna göre değişen yetkinliklerdir.
- 4) **Özel görev için yetkinlikler:** Özel bir görev için sahip olunması gereken yetkinlikleri ifade etmektedir. Örneğin, yurt dışına açılan bir Türk firmasının işe alım uzmanının gidilen ülkenin anadiline hakim olması gerektiği gibi.

Organizasyona ait

Organizasyonun Teknik Yetkinlikleri	Organizasyonun Genel Yetkinlikleri
Kişinin Teknik Yetkinlikleri	Kişinin Genel yetkinlikleri

Kişiye ait

³⁹ John. P. Briscoe, Douglas T. Hall, An Alternative Approach and New Guidelines for Practice, *Organizational Dynamics*, Vol. 28, No:2, Autumn 1999, s.37-52.

Organizasyonun ve kişinin teknik yetkinlikleri ne sorusuna cevap verirken, organizasyonun ve kişinin genel yetkinlikleri nasıl sorusuna cevap vermektedir.

Günümüzde kurumsallaşmış şirketler işe alım sürecinde genellikle yetkinlik bazlı mülakatı kullanmaktadır. Uygulama yapılan zincir mağazanın temel yetkinlikleri aşağıdaki listede gösterilmiştir. Adaylar, aşağıda sıralanan yetkinlikler göz önünde tutularak mülakatta değerlendirilmektedir.

1. Sürekli öğrenme isteği ve yüksek gelişme düzeyine sahip olmak,
2. Ticari bakış açısına sahip olmak,
3. İş bitirici olmak,
4. Detaya önem vermek,
5. Tutarlı olmak, kişiler arası ilişkilerde etkin olmak,
6. Dengeli duygusal yaşama sahip olmak
7. İşini sahiplenecek şekilde çalışma tarzını geliştirmek.

3.2.3.İş İlanı

İlan vermenin en temel amacı, kurum açısından en ekonomik bütçe dahilinde, ilanda belirtilen standartları sağlayacak yetkinlikte adayları işe girmek için motive etmek ve harekete geçirmektir. İlan, aday araştırma ve seçme süreçleri arasındaki kilit bağlantı noktasıdır. İlan sadece bir aday seçme prosedürü değil, halkla ilişkiler faaliyetidir.⁴⁰ İlan, örgüt iklimini yansıtır. İş gören adayları, ilan yoluyla örgüt ikliminin kendilerine uygun olup olmadığını daha iyi anlamaktadır. Böylece, kurum kültürüne uygun olmayan başvurular baştan önlenmiş olur. Bütün ilanlar potansiyel personel ve müşteriler için, pozitif farkındalık ve gelecek için olumlu harekete geçirici özellik taşımalıdır.

İlan ile şirketin; muhafazakar ya da modern olduğunu, şirketin büyüklüğü, Dinamik ya da statik olduğunu, büyümekte mi yoksa durağan bir firma mı olduğunu, merkezi ya da

⁴⁰ Penny Hackett, s. 47.

merkezkaç bir organizasyon yapısına sahip olduğu hakkında bilgi edinmek mümkündür.⁴¹

Bir ilanda; şirketin tanımı, organizasyon yapısı hakkında bilgi , iş tanımından yola çıkarak işin başlığı ve asıl amacı, iş gerekleri, işin sunduğu yararlar ve nasıl bağlantı kurulacağı belirtilmelidir.

İlanın yeri, dizaynı ve kopyalanması şirket imajı ve departman hakkında bilgi verir. İlanın hangi yoldan yayınlanacağı açık olan pozisyona göre değişir. Alt kademe pozisyonlar için el ilanları kullanmak uygun olurken, orta ve üst kademe pozisyonlar için gazete ve dergi ilanları kullanmak hedef kitleye en kısa zamanda ve en etkili şekilde ulaşmak açısından uygun olacaktır. İlan dizaynı ve medya aracı seçimi, gelen başvuruların kalitesi ve sayısı gözlenerek değerlendirilir. İlan uygun yayın aracı içinde yer almalıdır. Örneğin, uzmanlık gerektiren işler profesyonel dergilerde yayınlanmalıdır. İlanın boyutları, başlıkları, kelimeler, sayfadaki yeri, haftanın hangi günü yayınlandığı önem taşır.⁴² Bu değerlendirme gelecek iş ilanları için yol gösterici olacaktır. Bazı durumlarda, ticari veya mesleki casusluktan sakınmak gibi sebeplerle, şirketin adını vermek uygun olmayacaktır.⁴³

Uygulama yapılan mağazalar zincirinde ilanlar, ulaşılmak istenen hedef kitle daha çok internet kullanıcısı olduğu için internet yoluyla çeşitli iş arama sitelerinde verilmektedir. Bunun yanı sıra, bazı özel pozisyonlar için gazete ilanları da kullanılmaktadır. Gazete ilanı verilirken hangi gün ve gazetenin neresinde çıkacağına önem verilirken kurum imajını yansıtan ilanlar tercih edilmektedir. Ek 9'da gazetede yayınlanan marka yöneticisi ilanı yer almaktadır.

⁴¹ Keith Davis and William B. Werther, s. 206.

⁴² H. T. Graham and R. Bennett, "Human Resources Management", Seventh Edition, London: Pitmac Publishing, 1992, s.194.

⁴³ John Finnigan, "Doğru İşe Doğru Eleman", Çev: Mehmet Kılıç, 2. Baskı, İstanbul: Rota Yayınevi, 1997, s. 49.

3.2.4. İş Başvuru Formu

İş başvuru formu, adayların eğitimi, iş deneyimi ve (aranan) diğer özellikleri hakkında bilgi toplamak için kullanılan bir seçim aracıdır. İş başvuru formları ile adaylar hakkında, daha ayrıntılı bilgiler elde edilmesi amaçlanır. Başvuruların resmiyet / geçerlilik kazanması ve belgelendirilmesi de diğer bir amaçtır. Nitekim, çoğu formlar, adayın bazı konularda taahhüdünü ve imzasını da içeren “form dilekçe” formatında dizayn edilmiştir.

Başvuru formlarıyla adayın adı, adresi, yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, doğum yeri, askerlik durumu, aile bireylerine ait bilgiler, eğitim durumu, geçmişte ve halen çalıştığı işler, hangi iş için başvuruda bulunduğu ve ne kadar ücret talep ettiği, iş dışı etkinlikleri, üyelikleri, özel becerileri ve bunlara ait belgelerin neler olduğu, eğer işe kabul edilirse ne zaman başlayabileceği, referansları gibi bir çok konuda bilgi istenebilmektedir. Başvuru formundaki istenen bilgilerin ne amaçla sorulduğunu aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.⁴⁴

- a) **Kişisel bilgiler:** Ad-soyad, adres, e-mail adresi, tel numarası, doğum tarihi ve yeri, tabiyeti, cinsiyeti vb. oluşan bölümdür. Boyu, kilosu vb. işin niteliğine göre formda yer alabilir. Bu bölümde adayın yaş, görünüm, oturduğu yer vb. kriterler bakımından işe uygunluğunu tespit edildiği sorular yer almaktadır.
- b) **İstihdam koşulları:** Adayın işe uygunluğu ve hedeflerini sorulardan oluşan bölümdür. Çalışmak istediği pozisyon, işe başlama tarihi, talep ettiği ücret ve çalışma şeklinin (part time, full time) öğrenildiği bölümdür. İşe alımcı bu aşamada adayın beklentileri ile kurum amaçlarının ne kadar örtüştüğünü karşılaştırır.
- c) **Eğitim ve beceriler:** İşin gerektirdiği becerilere adayın ne derece sahip olduğunun araştırıldığı aşamadır. Adayın eğitim gördüğü alanın iş gerekleri ile ne kadar örtüştüğü değerlendirilir.

⁴⁴ Keith Davis and William B Werther, , s. 215-220.

- d) **Deneyim:** Bu bölümden sağlanan bilgi adayın işten ne beklediğini ve kurumda kalıcı bir eleman olma ihtimalini gösterir. İşin adı, tanımı ve sorumluluklar adayın yeteneklerinin işe ne derece uygun olduğunun ipuçlarını verir.
- e) **Askerlik geçmişi:** Günümüzde firmalar özenle seçtikleri ve yatırım yaptıkları elemanın belli bir süre sonra askerlik nedeniyle ayrılmasının, firmaya getireceği maliyetleri yüklenmek istememektedir. İş kısa süreli ve acil elemana ihtiyaç varsa , başvuran aday da aranan nitelikleri taşıyorsa bu kapsamda işe alınabilir.
- f) **Üyelikler, ödüller ve hobiler:** Üyelikler, bir adayın diğerine tercih edilmesine sebep olabilir. Adayın sivil toplum örgütleri veya profesyonel meslek organizasyonlarına olan üyeliği, kariyerine olan ilgisini ve sosyal bir insan olduğunu gösterir. Ödüller, adayın önemli başarılarının tanınmasını gösterir. Hobiler ise iş gereklerini güçlendirmektedir.
- g) **Referanslar:** Sorular adayın sabıka kaydını, kredi geçmişi, çalışma tarzı ve karakterini öğrenmek amaçlı, eski işveren, akraba, arkadaşlarından sorulur. Özellikle işveren referans olarak gösterilmişse, adayın iş performansının iyi olduğu düşünülmektedir.
- h) **İmza ve tarih:** İmza, adayın referansları kontrol edilmesinde bir sakınca olmadığını veya diğer bilgilerin kontrol edilmesinde bir sakınca bulunmadığının yazılı ifadesidir.

İnternet, faks, e-mail ve kuruma yapılan direkt başvurular vb. yollarla oluşturulan aday havuzunda, olumlu bulunan adaylar ön görüşmeye davet edilmektedir. Olumlu bulunan adaylara ek-10'da gösterilen iş başvuru formu doldurulmaktadır. Aday olumlu bulunmuş fakat söz konusu pozisyon açık değilse adayın başvurusu ihtiyaç duyulduğunda değerlendirilmek amacıyla yedek havuzunda saklanmaktadır. Söz konusu pozisyon için daha az uygun bulunan adaylara, 1. eleme mektubu gönderilmektedir (Bkz Ek-8).

3.2.5. Mülakat

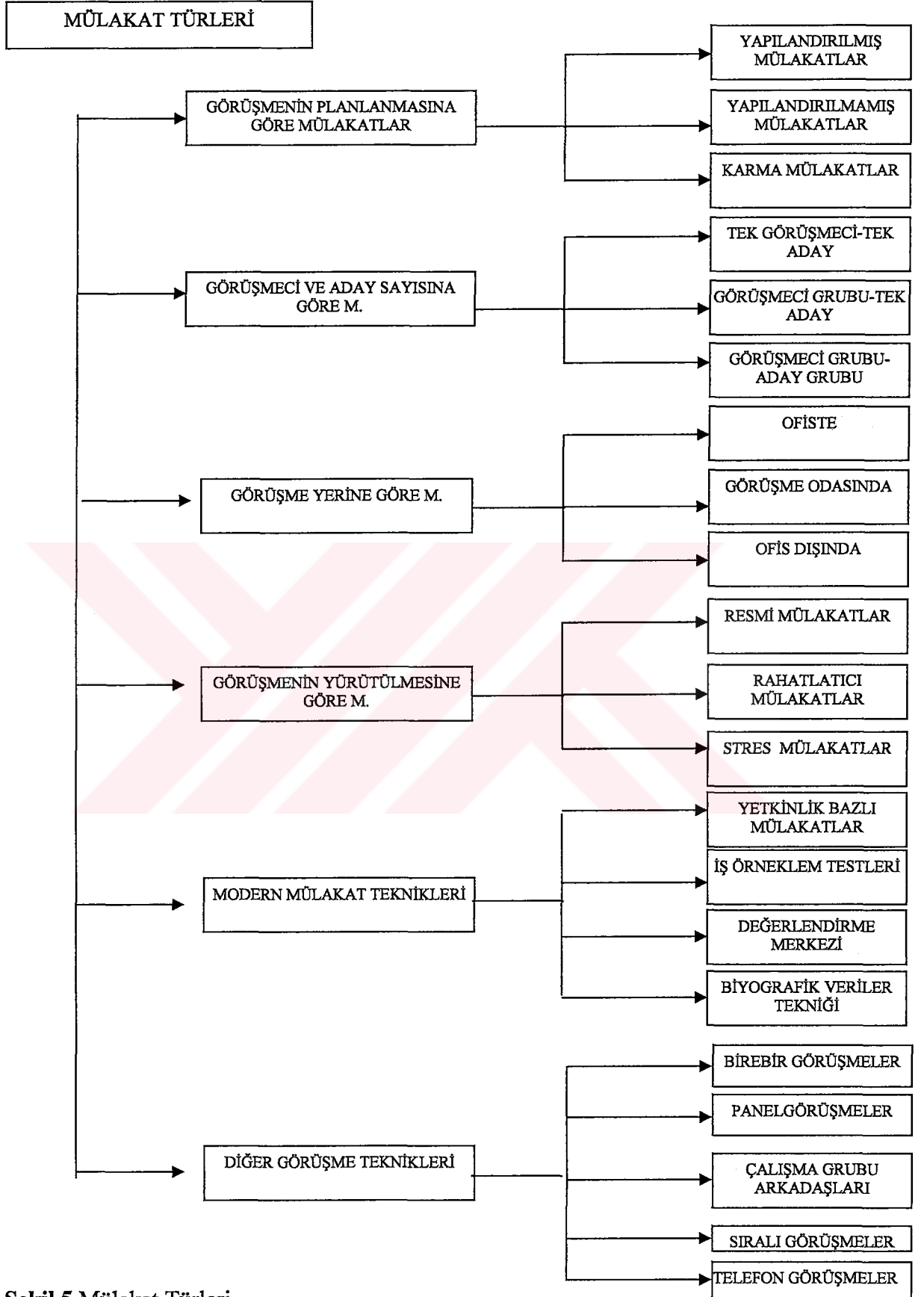
Belli bir amaca yönelik olarak birden fazla kişi arasında yapılan görüşmeye “mülakat” adı verilmektedir. Mülakat, örgütün performansını maksimize edecek, örgüt amaçlarına ulaşmayı sağlayacak ve görevin gerektirdiği nitelik, beceri ve yetkinlikleri karşılayan

doğru kişinin, doğru zaman ve doğru yerde istihdam edilmesini sağlamak açısından önem taşıtmaktadır. Mülakat, kişinin gelecekteki performansının düzeyini tahmin etmek ve kişinin ne yapabileceğini, ne yapmak istediğini ve diğer adaylara göre başarı şansının ne olduğunu anlamak amacıyla yapılır.

3.2.5.1. Mülakat Türleri

İşe alma prosesi, eleman ihtiyacını saptanması, başarılı bir görev profili çizme, kaynağı belirleme ve adaylara ulaşma, eleme, iş görüşmesi yapma, karar verme ve sonuçlandırma aşamalarından oluşmaktadır. Mülakat türleri şekil 5’de gösterilmiştir.

Görüşmeler, farklı şekillerde yapılmaktadır. Görüşmenin nasıl yapılacağına işveren karar vermektedir. Mülakat tekniklerini; görüşmenin planlanmasına göre, görüşmeci ve aday sayısına göre, görüşme yerine göre, görüşmenin yürütülmesine göre, modern mülakat teknikleri ve diğer görüşme teknikleri başlıkları altında incelemek mümkündür. İşveren bu tekniklerden birini kullanabileceği gibi birkaçını bir arada kullanabilir.



Şekil 5 Mülakat Türleri

3.2.5.1.1. Görüşmenin Planlanmasına Göre Mülakatlar

Görüşmeleri; soruların önceden planlanmasına göre yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve karma mülakatlar olarak incelemek mümkündür.

Yapılandırılmış mülakatlarda adaya yöneltilcek sorular firma tarafından yapılan ve açık pozisyona ait gerekli yetkinlikleri de kapsayan iş analizlerine dayanılarak geliştirilmektedir. Yapılandırılmış mülakatlarda her adaya aynı sorular sorulmaktadır. Mülakatı yapan kişi her görüşmenin sonunda standart bir değerlendirme formu doldurmak zorundadır.⁴⁵ Genellikle adayın hayatı veya kariyerindeki tercihleri, başarıları, araştırmaları, eğitimi vb. başlıklar üzerinde duran biyografik bir yaklaşımdır. Ön görüşmede genellikle bu yöntem kullanılmaktadır.

Bu yöntemin en büyük avantajı, standartlaştırılmış sorular sayesinde adaylar arasında nesnel bir karşılaştırma yapma imkanı vermesidir.⁴⁶ Mülakatı yapan kişi her görüşmenin sonunda standart standart bir değerlendirme formu doldurmak zorundadır. Böyle bir formun tamamlanması, herhangi bir kişinin neden bir katılımcının diğerine tercih edildiğini sorması halinde başvurulacak dokümantasyonu sağlar.⁴⁷ Formdaki sorular , önceden iyice düşünülerek hazırlandığı için unutkanlığa yer vermez. Ancak, bu tür yöntemde esneklik söz konusu olmadığı ve belirli bir kalıba bağlı kalındığı için görüşmenin akışı içerisinde ortaya çıkacak yeni durumlara uygun sorular yöneltilmeyecek ve bilgi kaybına neden olacaktır. Aynı zamanda sorular standart olduğu için adayların özel ve yaratıcı yönleri öğrenilmeyebilir ve görüşmecilerin adaylar hakkında gözlemleri sonucu özel görüş oluşturmaları da mümkün olmaz.⁴⁸

Bununla birlikte, bir seri standart sorunun kullanılmasına karşın, yapılandırılmış görüşmede katı olunmamalıdır. Önceden belirlenmiş sorular, mantıki bir biçimde yöneltilmeli, fakat formda yer alan soruların okunarak sorulmasından kaçınılmalıdır.

⁴⁵ İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Ocak 2003, s.9.

⁴⁶ Dursun Bingöl, "İnsan Kaynakları Yönetimi", 4. baskı., İstanbul : Beta Yayınları, 1998, s.152.

⁴⁷ Robert L. Mathis and John H. Jackson, "Human Resources Management", Seventh edition ., USA: Vest Publishing Corporation, 1994, s. 246.

⁴⁸ Erdoğan, İlhan, "İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri", İstanbul, İ.Ü.İ.F.. İ.İ.E. Yayın No:141, 1991, s.68.

Öte yandan, adaya yanıtları açık bir biçimde vermesi için yeterince bir süre tanınmalıdır. Ayrıca görüşmeci, adayın yanıtını tam olarak anlayıncaya kadar yönelttiği soru üzerinde durmalıdır. Bu yöntem, özellikle başvuran sayısı fazla ise, geçerli sonuçlar elde etmek için faydalıdır.⁴⁹

Yapılandırılmamış mülakatlarda; görüşmeci, işin gerektirdiği niteliklerin adaylarda olup olmadığını araştırırken adaylara sorulacak sorular önceden kesin olarak saptanmamıştır. Bu tekniğin avantajlı tarafı, daha fazla bilginin elde edilmesini sağlamasıdır. Görüşme dostane bir yapı içinde geçerken görüşmeci adayın konuşma biçimini, olaylara yaklaşımını, kendisini ve fikirlerini savunma biçimini saptamaya çalışmaktadır.⁵⁰

Yapılandırılmamış mülakat az bir hazırlık gerektirir. Mülakatı yapacak kişi, olası konuları kapsayan bir liste hazırlar ve bazen bunları bile yapmaz. Bu mülakatın avantajı , mülakatı yapan kişinin , soruları değişen durum ve adaylara göre adapte etme kolaylığı sağlamasıdır. Ancak; bu konuda herhangi bir eğitimi olmayan bir kişinin kontrolü altında ilgisiz konulara girilebilir, süreklilik kaybı olur ve sonucunda her iki taraf içinde bıkkınlık gibi bir durum ortaya çıkabilir.

Bu görüşme yöntemine göre görüşme sürdürülürken, görüşme yapılan kişiye önemli ölçüde özgürlük tanınmaktadır. Görüşmecinin buradaki başlıca işlevi, adayı yönlendirmek ve önemli sözcükleri ve cümleleri tekrarlatmaktır. Böylece adayın duygusal tepkileri, tutumları ve görüşleri hakkında daha detaylı bilgi almak mümkün olabilir. Ancak aday konu dışına çıkabilir. Bu nedenle yapılandırılmamış mülakat, daha yönlendirici olmalıdır.

Karma mülakatlar; daha etkin bir görüşme tekniği geliştirmek amacıyla görüşmelerde yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme tekniklerinin birlikte uygulandığı yöntemdir. Başlangıçta belirlenmiş sorular adaya yöneltilir, gerekli görülürse ek sorular

⁴⁹ Keith Davis and William B. Werther, s. 248

⁵⁰ Olcay Gürdal, “Personel Seçme ve İşe Almanın Önemi”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2001), s.125

sorularak yapılandırılmamış görüşme tekniği uygulanabilir. Görüşmeden elde edilecek sonuçlar ve görüşmenin genel çerçevesi önceden belirlenmiştir. Tüm adaylara aynı sorular sorulmaz, ancak belirli bazı konulara cevap alınacak tarzda sorular sorulmaktadır. Gerektiğinde bazı konuların derinliğine inilebilir. Genellikle işe alma görüşmesinde kullanılan bir yöntemdir.

Yapılandırılmış görüşmelerden daha fazla esnekliğe olanak sağlar. Ancak, yapılandırılmamış görüşme tekniğine kaymamaya, sonraki cevaplardan etkilenerek önceki cevapları unutmamaya özen gösterilmesi gerekmektedir.

3.2.5.1.2. Görüşmeci ve Aday Sayısına Göre Mülakatlar

Görüşmeleri; görüşmeci ve aday sayısına göre; tek görüşmeci-tek aday, görüşmeci grubu- tek aday ve görüşmeci grubu-aday grubu şeklinde gruplandırmak mümkündür.

Tek görüşmeci-tek aday yöntemi, genellikle ön görüşmede kullanılmaktadır. Bu görüşmede bir aday ve bir görüşmeci vardır.

Görüşmeci grubu-tek adayın bulunduğu görüşmede, görüşmecilerin sayısı birden fazladır. Daha çok işe alma görüşmesinde kullanılan bir yöntemdir. Görüşmeye insan kaynakları ve ilgili bölümden kişiler katılmaktadır. Görüşmecilerin her biri farklı konularda sorular yöneltmektedir. Yönetim pozisyonlarında ön görüşme aşamasında da kullanılmaktadır.

Adayları karşılaştırmak ve birbirleri ile iletişim becerilerini gözlemlemek amacı ile birden fazla görüşmecinin birden fazla aday ile görüştüğü yöntem, "**Görüşmeci grubu-aday grubu**" yöntemidir. Görüşmeciler adayların aynı soruya verdikleri cevapları karşılaştırırlar. Daha çok yönetici seçiminde kullanılan bir yöntemdir. Genellikle bu görüşmelerde birden fazla görüşmeci bulunursa da ender olarak tek görüşmecinin de bu yöntemi uyguladığı görülebilir. Bu yöntemin en önemli avantajı, zaman kaybını önlemesi ve anında karşılaştırma ve değerlendirme olanağı vermesidir. Grup görüşmesi sırasında adayın girişkenlik, saldırganlık, denge, yeni koşullara uyabilme, duruma göre

geliştirilen davranış ve kişilerle iyi geçinme özellikleri kolaylıkla gözlenebilmektedir. Grup görüşmesinde iki yol izlenebilir. Birincisi, görüşmeci 10-15 kişiden oluşan grubu karşısına alır, bir sınav niteliğinde çeşitli sorular yöneltir ve en doğru yanıt verenler ve boş bulunan işin niteliğine uygun olanlar seçilir. İkinci yol ise, yönetici adayları bir grup olarak bir odaya alınırlar ve başlarında görüşmeci yerine gözlemci bulunur. Adaylar kendi aralarında belirli bir konu üzerinde tartışılır. Bu sırada, gözlemci, tartışmaları ve adayları yakından izleyerek önderlik yeteneğine sahip, en düzgün konuşan, anlayış, kavrama, algılama, yargılama gibi yetenekler taşıyan kişileri saptar.⁵¹

3.2.5.1.3. Görüşme Yerine Göre Mülakatlar

Görüşmeler; görüşme yerine göre ofiste, görüşme odasında ve ofis dışında yürütülmektedir.

Ofiste yapılan görüşmelerde, görüşme görüşmecilerden birinin odasında yürütülmektedir. Görüşme, telefonlar veya diğer nedenlerle zaman zaman kesilebilir. Adayın; çalışma ortamını görmesi açısından faydalı olmaktadır.

Görüşme, bu amaçla kullanılan bir oda veya bir toplantı odasında yürütülür. **Görüşme odasında yapılan görüşmede,** görüşmenin çeşitli nedenlerle kesilme olasılığı az olduğundan adayın ve görüşmecinin görüşmeye odaklanması daha kolay olmaktadır.

Görüşmenin ofis dışı bir ortamda yapılması da mümkündür. Otel lobi/toplantı odaları ve yemekte yapılan görüşmeler, **ofis dışında yapılan görüşmelerdir.** Yemekte yapılan görüşmeler, görüşmecinin ofis dışında değerlendirilmesini sağlar. Adayın sosyal ortamdaki davranışları gözlemlenmesi, adayın çalışacağı sosyal çevrede nasıl davranışlar sergileyebileceğinin tahmin edilmesine yardımcı olmaktadır. Herhangi bir adayla yemekte görüşme yapılması, o adayın mevcut pozisyon için güçlü bir aday

⁵¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, "Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler" 5. baskı, İstanbul: Teknografik Matbaacılık, 1988, s.116.

olduğunu gösterir.⁵² Yemekte yapılan görüşmeler daha çok yönetici pozisyonları içindir. Ofis dışı ortamın adayları rahatlatıcı bir yönü vardır. Ancak, her ne kadar ortam rahat olsa da adayların sosyal ortamda gösterdikleri davranışlara dikkat etmeleri gerekmektedir. İş yerinin şehir merkezine uzaklığı da böyle bir yöntemin seçilmesinde etkili olmaktadır.

3.2.5.1.4. Görüşmenin Yürütülmesine Göre Mülakatlar

Mülakatlar; görüşmenin yürütülmesine göre, resmi mülakatlar, rahatlatıcı mülakatlar ve stres mülakatları olarak üç başlık altında incelenmektedir.

Resmi mülakatlar, resmi bir havada gerçekleştirilir. Görüşmenin belirli bir yapısı vardır. Görüşmeciler kısa bir tanışma aşamasından sonra öğrenmek istedikleri konulardaki sorulara geçmektedir. Yapılandırılmış görüşmeler genellikle aynı zamanda resmi bir havada gerçekleştirilmektedir.

Rahatlatıcı görüşmeler, samimi bir havada geçmektedir. Görüşmeci, önce adayın gerginliğini azaltmak için çaba gösterir. Bunun için görüşmeci, görüşmeye başlamadan önce samimi bir havanın yaratılmasına çalışmaktadır. Çünkü samimi ortamlarda birey, kendini daha rahat ifade edebilmektedir. Genellikle işe alma görüşmesinde kullanılan bir yöntemdir.

İş nitelikleri dolayısıyla stresli bir ortamda gerçekleştiriliyor ve adayın baskı altında başarılı olması bekleniyorsa stres mülakatları kullanılmaktadır. Adaya çabuk çabuk, dostça olmayan bir tavırla sorular yöneltilir, adayın sık sık sözü kesilir ya da uzunca bir süre sessiz kalınır, adayı zorlayacak sorular sorulabilir. Adayın tepkileri ve gerginliği gözlenerek stresli durumlara nasıl tepki verdiği saptanmaktadır. Görüşmecinin iyi yetişmiş olması, karşısındakini yönlendirmesi gerekmektedir. Aksi takdirde görüşme kolayca kontrol dışına çıkabilir. Görüşmenin amacından saptırılmaması ve adayın üstüne fazla gidilmemesi gerekmektedir.

⁵² Sema Okur Eser, “ Interview Technics”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, S.B.E., Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, HRM And Development Bilim Dalı, İst., 2002), s. 20

Stres mülakatlarında amaçlanan, adayın dengesini nasıl koruduğunu, uyum yeteneğini ve beklenmeyen olaylar karşısında kendisini ne kadar çabuk toparladığını görmektir. Bu nedenle adaya dostça davranıştan düşmanca tutuma kadar çeşitli davranış biçimleri gösterilerek , adayın tepkisi ve savunma biçimleri gözlemlenir. Daha çok bankacılık ve finans alanlarında kullanılan stres mülakatları , adayın baskıya ve strese nasıl tepki verdiğini görmek için rahatsız edici durumların yaratılması olarak da tanımlanabilir. Bu tür mülakat yapmanın etiği sorgulanabilir, çünkü mülakat esnasında oluşturulacak stresin iş sırasında oluşacak stresle aynı paralelde olacağı kesin değildir.

Mülakat sırasında stres yaratıcı tekniklerden bazıları şu şekilde sıralanabilir⁵³:

- Mülakatçı, görüşmenin ilk beş ya da on dakikasında hiçbir şey söylemez.
- Aday odaya girdiğinde mülakatçı gazete, dergi vb. okuyordur ve okuduğu şeyden gözünü bile ayırmaz.
- Mülakatçı, kendini bile tanıtmadan süratle sert bir soru sorar.
- Mülakatçı, sorduğu bir soruya adayın verdiği bir yanıtı karşı çıkarak anlaşmazlığa girer.
- Mülakatçı, aday yanıt verdikten sonra uzun bir süre ara verir, rahatsız edici bir sessizlik oluşur.
- Mülakatçı, adayın akademik ve profesyonel geçmişiyle alay eder ya da ciddiye almadığını açıkça ifade eder.
- Mülakatçı, daha tanışmadan, adayı bölüm toplantısına alır.
- Mülakatçı bir yere çok geç kalmıştır ve sürekli saatine bakar.
- Mülakatçı uyuyakalmak üzeredir.

Bu yöntemin sakıncası; çok iyi bir aday tavırlardan rahatsız olup, kurumdan olumsuz bir yargıyla ayrılabilir.⁵⁴ Bu ve benzeri duyguları silmek için görüşme sonunda bir açıklama getirilmesi zorunludur.⁵⁵

⁵³ “İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi”, s. 9.

⁵⁴ Hakan Yaman ve Ahmet Şerif İzgören, “ Eyvah! İş görüşmesi”,1. Baskı, İstanbul: Epsilon Yayınevi, 2004, s. 67.

⁵⁵ Bingöl, s. 154-155

3.2.5.1.5.Modern Mülakat Teknikleri

Adayları harekete geçirmek gittikçe meydan okuyucu bir hal almıştır. Bundan dolayı, demografik ve sosyal faktörler günümüz dünyasında daha esnek ve yenilikçi seçme metodları kullanılmasını gerektirmektedir.⁵⁶Modern mülakat teknikleri arasında yetkinlik bazlı mülakatları, iş örneklem testlerini, değerlendirme merkezi ve biyografik veriler tekniğini saymak mümkündür.

Yetkinlik bazlı mülakatlarda amaçlanan, adayların beş kategori altında toplanan yetkinliklerini görüşme boyunca saptayabilmektir. Yetkinlikler; güdüler, özellikler, öz güven, bilgi ve yetenek olmak üzere sınıflandırılmışlardır. Görüşmeci adaya işin gerektirdiği yetkinlikler ile ilgili sorular yöneltilmektedir.

Son 25 yıl içinde yapılan çalışmalar sonucunda, uzmanlar adayların yetkinliklerini ölçmek için psikolojik testler ya da diğer teknikler yerine , adayın bir önceki işinde göstermiş olduğu performansa ilişkin iş davranışı örneklerini gözlemleyebilecekleri bir teknik geliştirmişlerdir. **İş örneklem yaklaşımı** olarak adlandırılan bu teknikte adaya yöneltilen sorularda işte uygulamaları gereken görevleri kapsayan sorular sorulmaktadır ve bir önceki iş performansından örnekler vermesi istenmektedir.

Değerlendirme merkezi, pahalı bir seçme yöntemidir. Bununla birlikte, ucuz yöntemler, adayın geçmiş ve şimdiki performansına odaklı iken, değerlendirme merkezi adayların işte gösterecekleri potansiyel performansı ölçer.⁵⁷Değerlendirme merkezlerinde amaç, adayın yetkinliklerini birden fazla kritere dayanarak ölçmektir. Böylece adayda hangi yeteneklerin mevcut olduğu , hangi yeteneklerin ise eğitimle verilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Uygulamanın değerlendirme merkezi sayılabilmesi için yoğun bir deneyimin ya da bilgi birikiminin olması gerekir. Bu açıdan , değerlendirme merkezlerinde ya bu alanda uzman kişiler görevlendirilir ya da işletme

⁵⁶ Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert and Robert D. Hatfield, “ **Human Resource Management; Global Strategies For Managing a Diverse Workforce**”, Fifth Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1995, s. 250

⁵⁷ Alan Price, a.g.e., s.250.

içinden değerleyici olarak görevlendirilecek yöneticilere yoğun bir eğitim verilir.⁵⁸

Değerlendirme merkezi uygulamaları, eleman seçme ve değerlendirme sürecinde, doğru adayı seçmek, firma içinde pozisyona atanacak en uygun çalışmanı belirlemek, doğru ve etkin bir performans değerlendirilmesi yapmak ve çalışanların eğitim ve çalışma alanlarını saptamak için kullanılan en etkin değerlendirme uygulamasıdır.

Bu yöntemde adayların yetkinlikleri, işteki benzer durumlar yaratılarak ölçülmeye çalışılmaktadır. Değerlendirme Merkezleri'nde amaçlanan , mevcut davranışları temel olarak gelecekteki davranışları tahmin edebilmektir. Adayların uygunluklarının belirlenmesi için kanıtlara dayanarak ve belirlenen ölçütler doğrultusunda hareket edilmek gerekir. Gelecekte işin gerektirdiklerini tespit etmek için işin kapsayacağı durumları içeren simülasyonlar, yani iş benzeri ortamlar kullanılabilir. Değerlendirme sürecine gözlemci olarak, birden fazla farklı görev ve seviyedeki değerlendiricilerin katılımı uygun olacaktır.

Uygulamada, topluluk içindeki davranışlar incelenerek, gruba verilen amaca ulaşmak için diğer grup üyeleri ile ne kadar koordineli çalıştığını, farklı fikirleri ve eleştirileri nasıl ele aldığı ve grup içinde üstlendiği rolü görmek mümkün olur.

Önem taşıyan konular şöyle belirlenmelidir:

- Standart bir değerlendirme merkezi süreci için değerlendirme kriterlerinin açık bir şekilde belirlenmiş olması .
- Adayların değerlendirilmeye katılmadan, sürecin içeriği hakkında bilgilendirilmesi
- Açık ve herkes için standart olan bir değerlendirme ölçeğinin kullanılması
- Değerlendiricilerin değerlendirilmesi gereken davranışları gözlemleyebilmesi için zamanlamanın uygun olarak tasarlanması
- Mümkün ise birden fazla değerlendiricinin gözlem için yer alması
- Terfi ve transfer gibi durumlarda kullanıldığında , değerlendirme sonrasında bu kişilere sonuçla ilgili geribildirim verilmesi.

⁵⁸ Öznur Yüksel, “ İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2.baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 1998, s.108.

Değerlendirme Merkezi, iş performansında kritik olan özelliklerin ortaya çıkartılması için tasarlanan sistemin bütünüdür. Değerlendirmelerde adayın önceden belirlenmiş kriterlere göre bireysel ya da grup değerlendirilmesindeki performansı ile ilgili bilgi sahibi olunacaktır. Adayın güçlü ve zayıf bulunan yönleri hakkında bilgi sahibi olunarak ve birebir görüşmelerde üzerinde durulması gereken konular belirlenecektir.

Değerlendirme görüşmeleri kapsamında kullanılacak olan araçlar, iş performansı için kritik olan özelliklerin ortaya çıkartılması için tasarlanan sistemi oluşturur. Sistemin içerdiği alıştırmalar ve ölçme/ değerlendirme araçları , gerçek çalışma ortamının simüle edilmesi yoluyla katılımcıların davranış ve yetkinliklerini gözleme ve değerlendirme olanağı vermektedir.

Değerlendirme merkezi uygulamalarının etkin, verimli ve adil olması avantajlarını beraberinde getirmektedir. İş hedefleri ve yetkinliklere göre tasarımın yapılarak içeriğin hazırlanması ve sürecin planlaması gerekmektedir.

Değerlendirme merkezi sürecinde gözlemlenerek değerlendirilecek davranışsal özellikler takım çalışması, kültürel uygunluk, teknik deneyim, liderlik becerileri, iletişim becerileri, organizasyon ve planlama becerileri, sözel ve sayısal yetenek, katkı ve tutarlılık ve muhakeme becerileridir. Bunların yanında, sürecin en önemli özelliği de belirlenen temel ve fonksiyonel yetkinliklere ve aranılan davranış göstergelerinin ölçümlenmesine yönelik araçların tasarlanarak uygulanmasına, amaca yönelik içerik uygulama olanağı olduğu için yararları çok etkin ve kullanıma yönelik olduğu açıktır.

Değerleme merkezi yöntemi yalnızca bilgi ve yetenek değil aynı zamanda tutum açısından aday hakkında daha iyi bir değerlendirme yapmaya imkan sağlamaktadır. Bu yöntem adayın, hangi alanlarda eğitime ihtiyaç duyduğunu daha iyi belirler, insan kaynağının daha etkin kullanımına yol açar, iletişimi iyileştirir ve kültürel değişimi gerçekleştirmede yardımcı olmaktadır. Değerleme merkezi yöntemi bazı sorunlar da yaratabilir. Öncelikle uygulamanın tüm yöneticiler tarafından benimsenmesi gerekir, yalnızca insan kaynakları bölümünün benimsemesi yeterli değildir. Ayrıca, uygulama

yöneticilerin de zamanlarını tahsis etmelerini gerektirmektedir. Bu nedenle değerlendirme merkezinin maliyeti yüksektir. Aday hakkında adayın hem iyi yönlerini hem de eksik yönlerini ortaya çıkartacak bilgiler elde edilmektedir. Daha sonra bu bilgileri adayın zayıflığını vurgulamak amacıyla değil, dikkatle ve yapıcı bir biçimde kullanılmak gerekir.⁵⁹ Değerlendirme merkezinde, panel görüşmelerin tersine, adayların sayısı üçten fazladır. Adaylara, çalışmak istedikleri alan ile ilgili ve/veya genel yöneticilik yeteneklerini ortaya koyabilecekleri örnek olay ya da olaylar verilir. Belirlenen süre içerisinde eğitilmiş değerlendiriciler olayı izlemekle yetinirler. Süre sonunda örnek olay tartışılır. Adayların bu süre içerisindeki tüm tutum ve davranışları değerlendirmede dikkate alınır. Adaylar bunun yanı sıra bazı testlerden de geçirilebilir. Sonuçları sağlıklı ancak uygulanması zor bir yöntemdir. Önemli olan ölçme kriterleri birbirlerini tekrarlamamalı, tamamlayıcı olmalıdır. Örneğin, değerlendirme merkezi araçlarından olan grup tartışması adayın kişiler arası iletişim becerilerini ölçerken, bir diğer araç olan psikolojik testler adayın zeka seviyesi ve genel yetenekleri hakkında bilgi sağlamaktadır. Değerlendirme merkezleri özellikle yönetici seviyesindeki adayların yeteneklerinin belirlenmesi için kullanılır.

Genellikle tarafından fazla yetkili ile adayın kapalı (en azından konuşulanların gizliliğinin korunabileceği) bir mekanda yapılmaktadır. Görüşmeler normalde 1 saate yakın olup zaman zaman 2-3 saate kadar sürebilir. Bu görüşmelerde ne tür soru ve görüşme teknikleri kullanılırsa kullanılsın, temelde amaç; adayın geçmiş iş tecrübelerini, potansiyelini, iletişim becerilerini, kendini ifade etme tarzını, tutum ve davranışlarını, problem çözme yeteneklerini ve buna benzer diğer önemli özelliklerini anlamak ve söz belirli bir pozisyona uygunluğu açısından değerlendirmektir. Görüşmeler olumlu gittiğinde, şirketin konuyla ilgili farklı yetkilileri ile takip eden benzer görüşmeler olabilir. Burada aday açısından aynı konular tekrar tekrar konuşuluyor gibi gözükse de, şirket tarafında adayla ilgili izlenim ve değerlendirmeler giderek netleşecek ve her iki tarafın da bu süreç sayesinde uzun vadede daha doğru bir karara varması kolaylaşacaktır.

⁵⁹ Yüksel, s.109

Uygulama yapılan mağazalar zincirinde değerlendirme merkezi takım çalışması gerektiren mağaza yöneticiliği gibi üst düzey pozisyonlarda kullanılmaktadır. Değerlendirme merkezini psikologlar ve insan kaynakları yöneticileri birlikte yürütmektedir. Adaylara mağazada meydana gelebilecek olaylardan oluşan bir örnek olay çözmesi istenir. Mağazacılık sektörü ile ilgili bir konu üzerinde grup çalışması yapılır. Psikologlar; adayın grup içindeki davranışlarını (iletişim, gruba uyum , yaratıcılık vb.) inceler, insan kaynakları ise adayın kurum kültürüne ve işe uygunluğunu inceler. Psikologlar adaylar hakkında insan kaynaklarına rapor sunarken, son karar insan kaynakları departmanına aittir.

Biyografik veriler tekniği, adayın işinde gösterebileceği performansın biyografik bilgiler sayesinde elde edilebileceği fikrine dayanmaktadır. Örneğin, en sıradan bir başvuru formunda bile yaş, cinsiyet, medeni hal, daha önce çalışılan iş yerleri, yılları ve sayısı bulunmaktadır. Daha detaylı bir iş başvuru formunda biyografik verilerle ilgili sorular alınan seminerler, izin ya da hastalık günü sayısı gibi alanları da kapsayabilir. Burada hedeflenen tüm bu bilgiler doğrultusunda adayın işe olan uygunluğunun saptanmasıdır. Ancak, diğer tekniklere göre biyografik veriler ile adayın uygunluğu arasındaki ilişki daha düşük olabilir. Ayrıca yaş, cinsiyet ayrımcılığı gibi olumsuz yönleri de bulunmaktadır.⁶⁰

3.2.5.1.6. Diğer Görüşme Teknikleri

Diğer görüşme teknikleri arasında; birebir görüşmeler, panel görüşmeler, çalışma grubu arkadaşları, sıralı görüşmeler ve telefon görüşmeleri vardır.

Birebir görüşmeler, en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Aday ile tüm görüşmeler birebir ve yalnız olarak yapılır. Bu yöntemde subjektif değerlendirmelerin görüşmeyi etkilemesi kaçınılmazdır. Uygulanması halinde görüşme sürecinin çok iyi planlanması ve etkin bir ön hazırlık yapılması gerekir. Bu görüşmelerin yapısı önceden belirlenebileceği gibi, sohbet havasında da geçebilir. Amaç, söz konusu pozisyon için

⁶⁰ İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, s.10

adayın uygunluk derecesinin belirlenmesidir. Birebir görüşmelerin en büyük dezavantajı değerlendirmenin tek bir kişi tarafından yapılması, buna bağlı olarak da görüşmeyi yapan kişinin düşünce tarzına uygun kararların ortaya çıkmasıdır.

Bu tür görüşmelerde katılımcıya görüşmeyi yönlendirme imkanı verilmiştir. Açık uçlu sorular sorulur. “Son işiniz hakkında neler söyleyebilirsiniz?” vb. Bu tür görüşmelerde amaç, tartışmalarda alınmayacak bilgi, duygu ve davranışlar hakkında bilgi almaktır. Bu görüşmeyi katılımcılar kontrol ettiğinden, yapılandırılmış sorular sorulmadığından katılımcıları birbirleri ile karşılaştırmak zordur. Bu yöntem daha çok üst düzey yönetici seçiminde kullanılır.⁶¹

Panel görüşmeler; ikiden fazla görüşmecinin ya da yöneticinin, tek bir aday ile yaptıkları görüşmelerdir. Adayı zorlayıcı bir yöntemdir. Genellikle çok sayıda elemanın farklı bölümlerde işe alınması planlandığında "toplu alımlar" tercih edilir ve özellikle bankacılık sektöründe sıklıkla kullanılır. Bu yöntem, genellikle panelistlerden birinin başkan olduğu bir konferans şeklindedir. Görüşme başlayıp, belirli bir ilişki kurulduktan sonra panelistler soru sorarlar. Bu sorular belli bir konuyu takip etmez, planlı değildir ve o anda oluşur. Sorular farklı kişilerden gelebilir. Şirket açısından bakıldığında ise iyi bir panel yöneticisi ve koordinasyon olduğu takdirde sağlıklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Aday birlikte çalışacağı takım arkadaşları ile karşılaşmış olur. Büyük bir ihtimalle görüşmeyi yapan takım arkadaşları onun işe alınmasına karar verecektir.⁶²

Panel görüşmenin başlıca avantajları arasında, yöneticilerin normal görevlerinden ayrı kaldıkları sürenin minimum olması, aynı konu hakkındaki yorumlama ve karşılaştırmaları sağlaması ve bir panelistin kaçırdığı soruyu diğerinin sorması şansını arttırmasıdır.

Panel görüşmenin adaylar açısından sakıncası, görüşmede bazı adayların çekingen davranmaları ve vermek istedikleri cevabı verememeleridir.⁶³

⁶¹ “Mülakat Teknikleri”, www.gantep.edu.tr

⁶² Eser, s. 19

⁶³ Mehmet Öner, “ İş Başa Düştü”, 1. Baskı, İstanbul: Hayat Yayınları, 2004, s. 70.

Çalışma grubu arkadaşları yönteminin en büyük avantajı, uzun vadede birlikte çalışması söz konusu olan kişilerin önceden birbirlerini tanımalarını sağlamasıdır. Seçimin ağırlığı, seçilecek kişinin birlikte çalışacağı ekip üyelerinin üzerindedir. Bir anlamda panel yöntemine dönüştüğü söylenebilir, ancak buradaki görüşmenin asıl amacı gruba uyumun ölçülmesidir. Bu tür küçük gruplardan oluşan iş görüşmelerinin amacı daha çok derinlemesine bir görüşme yapmak ya da teknik bilgiyi ölçmektir. Bu yöntem ayrıca son işe alım kararını vermeyecekleri halde, başka çalışanların da işe alım sürecinde rol oynamalarını sağlar. Ayrıca çalışanların işe alım sürecine dahil edilmesi onları motive etmektedir. Ekip çalışması ve proje bazlı işlerde kullanımın olumlu sonuçlar verdiği gözlenmiştir.

Sıralı görüşmelerde birebir, ancak birbiri ardına yapılan birkaç görüşme söz konusudur. Sıralı Görüşmeler, takım üyeleri veya supervisorların raporlar zinciriyle bağlıdır. Mülakat yapan her kişi, tecrübe, teknik bilgi, yönetim becerisi gibi , söz konusu pozisyonun tek bir yönünü inceler. Genellikle görüşmeciler adayın gelecekteki yöneticileridir ve görüşme boyunca otoriteyi korurlar. Aday, görüşme sırasında her görüşmeciyi yönetici asistanı olsalar bile, karar verme prosesinde anahtar oyuncu olarak görmelidir. Aday herhangi bir görüşmeci üzerinde negatif bir etki bıraktığı takdirde , bu, büyük bir ihtimalle değerlendirme aşamasında rapor edilmiş olacaktır.⁶⁴

Sıralı görüşmelerde, farklı görüşmeciler, farklı gerçekleri gördükleri ve birinin olası önyargısını ortadan kaldırdığı için verimli bir seçme kararı artmış olur. Bu yöntemin en büyük kısıtlaması çok zaman alması, pahalı olması ve programlanmasının zorluğudur. Bu da seçme işleminin gecikmesine ve adayın başka bir iş bulmasına neden olabilir.

Telefon görüşmeleri, özellikle ülkemizde az kullanılan görüşme tekniklerinden biridir. İşverenin bulunduğu yere gitmenin zor olduğu durumlarda ve bazı ilk bağlantıların telefonla kurulduğu durumlarda oluşur. Telefonda mülakatlar, adayın cv'sindeki bilgilerin doğruluğunu saptamak için kullanılır. En önemli dezavantajı, yüz yüze görüşmenin olmamasından kaynaklanan sorunlardır. Adayın beden dili gözlemlenemez.

⁶⁴ Eser, s.19

Bu tür mülakatlar, genellikle zaman ve mekan imkanları yüz yüze görüşmeye engel teşkil ettiği zaman tercih edilir.

Telefon ile görüşmenin yararı, adaya iş hakkında daha ayrıntılı bilgi vermek ve uygun olmayan adayları elemektir. Ucuz ve çabuk sonuç vericidir. En acil olarak ihtiyaç duyulan bilgileri telefonda öğrenmek mümkündür. Telefonla görüşme yapılmadan önce görüşmeci, araştırılacak alanlara karar vermeli ve buna uygun sorular hazırlamalıdır. Telefon görüşmesi; adayın ismi, halihazırda çalıştığı yer, iş ünvanı, halen aldığı ücret, işin gerektirdiği niteliklere sahip olunması, işle ilgilenme nedeni, adayın ücret beklentisi, adayın konuşma şekli vb. unsurları değerlendirmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Telefon görüşmesinin sonucu olumlu ise, aday sonraki mülakata davet edilir.

3.2.5.2. Mülakatın Safhaları

Görüşmeler, görüşme öncesi hazırlıklar, görüşmenin sürdürülmesi ve görüşmenin değerlendirilmesi olmak üzere üç aşamadan oluşur. Bu aşamaların, görüşmeci açısından nasıl yürütüldüğü sırayla ele alınacaktır.

Öncelikle görüşme öncesinde görüşmenin etkinliği için amacı belirlenmelidir. Görüşmenin amacının belirlenmesi ile görüşme sırasında sorulacak soruların belirlenmesi de kolaylaşacaktır. Ayrıca görüşmeyi yapacak olan kişi görüşmeye hazırlanmalı, önceden görüşme tekniğini belirlemeli ve sorulması gereken iş özellikleri ile ilgili soruları tespit etmelidir.

Hazırlığın amacı sadece görüşüleni etkilemek değil, onlara görüşmenin amacına uygun sorular hazırlayarak karşılaşılabilecek engelleri önceden tahmin ve başarılı bir görüşme için kolaylıkları belirlemektir. Bu, görüşme boyunca ne olacağının önceden görülmesine ve planlanmasına yardımcı olur. Önceden bir hazırlığın yapılması görüşülen kişiye değer verildiğinin bir göstergesidir.

Görüşmenin planlanması önemli bir aşamadır. Aday görüşmeden dolayı heyecanlı olabilir adayı sakinleştirmek adayın kendisini daha rahat ifade etmesini sağlar.

Görüşmenin nasıl yapılacağını adaya aktarmak gerekmektedir. Görüşmeye, işin ve işletmenin kısa bir tanıtımını yaparak başlayıp üzerinde uzun süre durmamak gerekir. Adayın başarı ve başarısızlıklarına anlatmasına olanak vermek, görüşme sonunda adayın soru sorması için zaman ayırmak gerekir.

Adayın ilgili belgelerini gözden geçirmeden yapılacak bir görüşme etkisiz kalmaya mahkumdur.

1. Başvuruyu eğitim ve yaş bakımından değerlendirin.
2. Başvuruyu işin gerektirdiği nitelikler açısından değerlendiriniz.

Adayın başvurusunda yaptığı açıklamalar iki konuda somut fikir verebilir.

- a) Belgelerini inceleyerek aday hakkında hangi bilgilerin görüşme esnasında kendisinden sorulması gerektiği
 - b) Görüşmenin üzerinde yürütülmesi gereken ana hatlara dair.
3. Başvuruyu sizinle başvuru sahibi arasında ortak bir bağ olup olmadığı yönünden değerlendiriniz.
 4. Başvuru formunu dikkatle gözden geçiriniz. Bunu yaparken birbirlerini izleyen çalışmaların tarihleri arasında açıklanmamış boşluklar olup olmadığına dikkat ediniz.
 5. Aday ile görüşmenizi kesecek durumları ortadan kaldıracak önlemlerin alınması gerekir.
 6. Görüşme sırasında gerek adayın gerekse sizin oturduğunuz yerlerin taraflardan herhangi birisi için olumsuz bir etki yapacak durumda olmamasına özellikle dikkat edin.

Görüşmecinin hazırlığından sonra sıra adaylara duyuru yapmaya gelir. Adaylara görüşme günü, yeri ve kim ile görüşüleceği bildirilir. Görüşmenin yapılacağı ortamın özel, dış etkenlerden yalıtılmış, adayı rahatlatacak, kolay iletişim zemini hazırlayan bir özelliğe sahip olması gerekir.

Görüşmede, adayın endişesini azaltma ve rahat bir hava oluşturmak önem taşımaktadır. Ayrılan zaman içinde gerekli bilgiyi almayı amaçlayan görüşmeci, tahminde kullanabileceği verileri toplamak için etkin sorular sormalıdır. Görüşmeci adayı konuşmaya teşvik etmelidir. Kısmen değinilen konunun üzerine gitmesi gerekir. Aday

sözünü bitirdikten sonra kısa süreli bir suskunluğa zaman tanımak, adayın daha iyi bir açıklama yapmasına fırsat verebilir.

Görüşmeye hazırlıksız başlanması, doğru adayın kaybedilmesine yol açabilir. Görüşme esnasında hemen zorlayıcı sorulara geçilmesi ve aday hakkında sonuçlara varılması yanlıştır. Görüşmede, prosesin kalanını adaylara etkin olarak anlatmak gerekir. Adayın güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkarılması için çok fazla zaman ayırmamak gerekir.

Görüşmede, görüşmecinin karşılaşacağı problemler ve çözüm yolları tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9 Görüşmede Problem Durumları

Durum	Düzeltilici Davranış
Gereğinden Fazla Bilgi	-Teşekkür edin. -Adayın konuşmasını kesin. -Konuyu değiştirin.
Gereğinden Daha Az Bilgi	-Sessiz kalın. -Adayın konu hakkında daha detaylı bilgi vermesini sağlayın. -Konuya tekrar yönlendirin.
Soruyu Yanıtlamaktan Kaçınma	-Aynı soruyu tekrarlayın. -Konuya tekrar yönlendirin.
Adayda kendine güven eksikliği olması	-Adayın kendine güvenini sağlayıcı ifadeler kullanın.

Görüşme işe alım sürecinin en önemli aşamasıdır. Bu aşamada, adayın işe alım kararına etki edecek önemli bilgiler toplanır. Görüşme, eğitilmiş ve deneyim sahibi bir görüşmeci tarafından yürütülen, akılcı soruların sorulduğu, yaratıcılığın kullanılması gereken, sohbet havasının yaratıldığı bir süreç olarak tanımlanabilir. Görüşmeler, belirli bir amaca yönelik soru ve yanıtlara dayalı, iki tarafın karşılıklı bilgi alış-veriş sürecidir. Bu tanımdan da görüleceği üzere görüşmeyi günlük konuşmalardan ve diğer iletişim

türlerinden ayıran önemli farklar vardır.⁶⁵

Öncelikle görüşmede her iki taraf da karşılıklı etkileşim halindedir. Örneğin işe alma görüşmesinde aday o işe ne kadar uygun olduğu konusunda görüşmeciye ikna etmeye çalışırken, görüşmeci de adayın pozisyona ilgisini sıcak tutmaya ve iş için isteklendirmeye çalışacaktır. Görüşmecinin bu tutumu, özellikle ücret pazarlığında kendisine bir avantaj sağlayacaktır.

İkinci olarak görüşmenin önceden belirlenmiş ve açık bir amacı vardır. Görüşmenin tarafları, görüşmeye geldiklerinde ne için bir araya geldiklerini bilirler. Örneğin; işe alma görüşmesinde görüşmenin amacı, adayın başvurduğu pozisyona uygunluğuna karar vermeye temel oluşturacak bilgilerin elde edilmesidir.

Üçüncü olarak, görüşmeler aynı zamanda davranış alışverişidir. Böylece taraflar mesajlarını sadece söyledikleri ile değil, beden dillerini de kullanarak aktarırlar. Örneğin işe alma görüşmesinde adayın görüşme sırasındaki davranış ve tutumları, işe alma kararının verilmesinde en az verdiği bilgiler kadar etkili olmaktadır. Aday da görüşmecinin davranış ve tutumlarından, firma kültürü hakkında önemli ipuçları edinmektedir.

Son olarak görüşmeler soru ve yanıtlara dayanmaktadır. Her iki taraf da görüşme konusu ile ilgili sorular sorar ve yanıtlar verir. Örneğin, işe alma görüşmesinde görüşmeci adayı tanımaya yönelik sorular sorarken, aday da firmaya ve çalışma koşullarına ilişkin sorular sormaktadır.

3.2.5.3. Mülakat Soruları

Görüşmelerde sorulan her sorunun belirli bir amacı vardır. Tüm soruları tahmin etmek imkansızdır. Aday, hangi tip soruların genellikle hangi amaçlarla sorulduğunu bilirse, benzer tür sorulara da hazırlıklı olabilir.

⁶⁵ Çözden, Mehmet. "Görüşme." www.mcozden.com

Üretken bir mülakatta anahtar, **etkin sorular** sormaktır.

Etkin soruların özellikleri aşağıda sıralanmıştır⁶⁶:

- Yanıtlanması kolay olmalıdır.
- Tek yanıt olmalıdır.
- Evet/Hayır sorularından kaçınılmalıdır.
- Belirli bir amacı olmalıdır.
- Bir niteliği ölçmeye dönük olmalıdır.
- İşle ilişkili olmalıdır.
- Adaya spesifik, adayın geçmişine dönük olmalıdır.
- Adayın cevap veremeyeceği kişisel (özel) sorular ve adayı utandıracak sorulardan kaçınılmalıdır.

Mülakat sorularını; genel sorular, kişisel bilgiler ile ilgili sorular, eğitim ile ilgili sorular, mesleki deneyim / bilgi ile ilgili sorular, kişisel özellikler ile ilgili sorular, yetkinlikler ile ilgili sorular, motivasyon ile ilgili sorular, beklenti / koşullara ilişkin sorular, açık uçlu sorular,yönlendirici sorular, seçenekli sorular başlıkları altında toplamak mümkündür.

Genel sorular: genellikle görüşmenin başında sorulur. Bu soruların amacı, sizi belirli bir konu ile kısıtlamadan konuşturarak detaylı bilgi almaktır. Böylece görüşmeci verdiğiniz bilgilerden yola çıkarak daha detaylı bilgiler edinebilir. Bu tür soruların avantajı, önceden hazırlıklı iseniz görüşmede belirtmek istediğiniz ana konulara temas etme şansı vermesidir. Bu soruların dezavantajı ise, aday konuşmayı çok seviyorsa ilgisiz konulara girerek yeni sorulara çanak tutmasıdır. Bu tür sorularda adaya görüşmenin amacını unutmadan, yanıtları daha önce hazırlandığı konulara çekerek bunlardan bahsetmesi önerilmektedir. Bu tip sorulara örnekler:

⁶⁶ Nihat Aytürk, “Yönetim Sanatı”, 2.Baskı, Ankara: Emel Yayınevi, 1990, s. 207

- Biraz kendinizden bahseder misiniz?
- Nasıl bir insansınız?
- Sizi neden işe alalım? Diğer adaylardan farkınız nedir?
- En son işinizden neden ayrıldınız? ayrılıyorsunuz?
- Firmamıza nasıl katkıda bulunabilirsiniz?

Kişisel Bilgiler İle İlgili Sorular: Kişisel bilgilerinizin büyük bir bölümü, özgeçmişinizde yer aldığından deneyimli bir görüşmeci bunları tekrar sormaz. Ancak özgeçmişinizde belirtmediğiniz veya açıklanmasına ihtiyaç bulunan konular sorulabilir. Bu tür bilgilerin pozisyonda belirtilen işin yapılması ile ilgili olması gerekir. Bu tip sorulara örnekler :

- İşe kabul edilerseniz nerede kalacaksınız? (Adayın ev adresi özgeçmişte başka bir şehir olarak görünüyor.)
- Askerliğiniz hangi tarihe kadar tecilli? (Özgeçmişte belirtilmemiş.)
- Herhangi bir sağlık sorunuz var mı?
- Yurt içi / dışı seyahat edebilir misiniz?
- Nişanlısınız/Eşiniz ne iş yapıyor ? (daha çok bayan adaylara)
- Sigara kullanıyor musunuz? (firma açısından çok önemli ise)
- Ehliyetiniz var mı?

Eğitim İle İlgili Sorular: Bu soruların amacı geçmiş eğitimleriniz ve gelecekteki eğitim planlarınız hakkında bilgi almaktır. Genellikle yeni mezunlara sorulur. Bir amaç da adayın eğitim ve iş yaşamı arasındaki ilişkiyi nasıl değerlendirdiğidir. Bu sorularla adayın hangi alanlara ilgi duyduğu ve hangi konularda başarılı olduğu da öğrenilir. Bu tip sorulara örnekler:

- Mezun olduğunuz bölümü neden seçtiniz?
- Eğitiminize devam etmeyi arzu ediyor musunuz?
- Bitirme dereceniz nedir?
- En başarılı olduğunuz dersler hangileridir?
- Hangi eğitim kurslarına katıldınız? Neden?

Mesleki Deneyim / Bilgi İle İlgili Sorular: Bu soruların amacı, adayın geçmiş iş tecrübesinin başvurduğu iş için ne derecede uygun olduğunu ortaya çıkarmaktır. Bu sorular ile adayın o konuda neler bildiği ve neler yaptığı doğrudan veya dolaylı yollarla sorularak o işe ne gibi katkılar yapabileceği araştırılır. Bu tip sorulara örnekler:

- Daha önce bulunduğunuz görevler ile bu pozisyon arasında nasıl bir ilişki kuruyorsunuz?
- Daha önceki görevlerinizde en önemli başarı/başarısızlıklarınız nelerdir? Neden?
- Sizce bu pozisyonun sorumlulukları nelerdir?
- Sizce bu pozisyondaki kişi hangi niteliklere sahip olmalıdır?
- Daha önceki işlerinizde ne gibi yenilikler yaptınız?

Yukarıdaki örnekler, ön görüşmede sorulabilecek türden, tüm konularla ilgili ortak sorulardır. İşe alma görüşmesinde başvurduğunuz pozisyon ile ilgili uzmanlar, o pozisyona özgü teknik nitelikte daha detaylı sorular yöneltebilirler.

Kişilik Özellikleri İle İlgili Sorular: Yapılacak iş ile kişilik özellikleri arasında yakın bir ilişki vardır. Bu soruların amacı da, kişilik özelliklerinizin o iş için ne kadar uygun olduğunu saptamaya yöneliktir. Aslında bu amaç için geliştirilmiş kişilik testleri mevcuttur, ancak ülkemizde çok az kullanılmaktadır. Bu tip sorular genellikle dolaylı yoldan sorulur. Sorulan sorunun diğer soru tipleri arasında bir ilişki kuramadığınız takdirde adayın belirli bir kişilik özelliği araştırılmaya çalışılmaktadır. Bu tür sorulara makul yanıtlar verebilmek için öncelikle adayın kendisini iyi tanıması gerekir. Bu tip sorulara örnekler:

- Yöneticinizden haksız bir eleştiri alırsanız ne yaparsınız?
- Boş zamanlarınızda ne yaparsınız?
- Son okuduğunuz kitap hangisidir?
- Memnun olduğunuz/olmadığınız kişilik özellikleriniz nelerdir?
- Kendinizi tanımlayan beş sıfat söyleyiniz.
- Arkadaşlarınız/aileniz, yöneticiniz sizi nasıl tanımlar?
- Ekip çalışması konusunda ne düşünüyorsunuz?
- Sizi hayatta en çok kim etkiledi? Neden?
- Bir yöneticide hangi özellikleri ararsınız?

- Sizi en çok ne motive eder?
- Hangi becerilerinizin gelişmesi gerektiğini düşünüyorsunuz?
- Önceki işinizde karşılaştığınız en önemli sorun ne idi?

Yetkinlikler İle İlgili Sorular: Bu tip soruların amacı, o iş için gerekli yetkinliklerin sizde ne derecede bulunduğunu araştırmaktır. Yetkinlikler ile kişilik özellikleri arasında yakın ilişki bulunduğu için çoğu zaman bu tip soruları kişilik özelliklerini araştıran sorulardan ayırmak güçtür. Ancak yetkinlikler ile ilgili soruların daha iş odaklıdır. Bu sorular ile, analitik düşünme, problem çözme, karar verme, sorumluluk alma, inisiyatif kullanma, iletişim kurma, yaratıcılık, değişime açıklık, ekip çalışması ve işbirliğine yatkınlık gibi yetkinlikler hakkında bilgi edinilmeye çalışılır. Bu tip sorulara örnekler:

- İş hayatınızda verdiğiniz en zor kararınızı anlatınız.
- Elemanlarınızı nasıl motive edersiniz?
- En güçlü/en zayıf yönleriniz nelerdir?
- Hedeflerinize nasıl karar verirsiniz?
- Sizce zor olan bir olayı ve nasıl üstesinden geldiğinizi anlatınız.
- Üstünüzle iletişim kuramadığınız bir anda işle ilgili önemli bir fırsat çıktığında ne yaparsınız?
- Gecikmiş ya da yanlış sonuç üreten çalışanlara karşı tavrınız ne olur?

Motivasyon İle İlgili Sorular: Bu tip sorular adayın mesleğini ne kadar sevdiği ve başvurduğu iş için ne kadar istekli olduğunu öğrenme amacı taşır. Çünkü işteki başarı ile iş motivasyonu arasında çok yakın bir ilişki vardır. Bu yüzden işverenler iş motivasyonu yüksek adayları tercih ederler. Aday tek seçeneğin o iş gibi davranırsa, ücret pazarlığında iyi bir konumda olmaz. Bu konuda denge kurmalıdır. Bu tip sorulara örnekler:

- Firmamız hakkında ne biliyorsunuz?
- Firmamızı neden tercih ettiniz?
- Bu işi neden istiyorsunuz?
- Bu işe ne kadar ihtiyacınız var? İşe alınmazsanız ne yapacaksınız ?

- Sizi işe alırsak bizimle ne kadar çalışacaksınız?
- Kariyerinize yeniden başlasanız ne yapıyor olmak istersiniz?
- Mesleğinizde en çok sevdiğiniz/sevmediğiniz şeyler nelerdir?
- Ürünlerimiz hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Başka firmalarla da görüşüyor musunuz?

Beklenti / Koşullara İlişkin Sorular: Adayın bir pozisyona kabul edilmesi için sadece özelliklerinin o pozisyona uygun olması yetmez, pozisyonun sağladığı olanakların da adayın beklentilerine uygun düşmesi gerekir. Bu nedenle görüşmeciler, adayın o pozisyondan neler beklediğini de araştırmaya çalışır. Ayrıca bir çok pozisyon için, adayın işe başlayabileceği tarih de önem taşır. Bu tip sorulara örnekler:

- Kariyer hedefiniz nedir?
- Bundan 5/10 yıl sonra hangi noktada olmak istersiniz?
- En son aldığınız ücret/ücret beklentiniz nedir?
- Şu an/en son işinizde size ne gibi olanaklar sağlanıyor? Sağlandı?
- İşe ne zaman başlayabilirsiniz?
- Bu pozisyon kariyer hedeflerinize uygun mu?

Açık Uçlu Sorular: Adaydan derinlemesine bilgi alınmasını sağlar. Açık uçlu sorular adayın konuşmasını daha fazla teşvik ettiğinden, onların duygusal durumları, kelime bilgileri, ön yargıları hakkında görüşene daha fazla bilgi sağlama olmağı verir. ⁶⁷Ancak, cevap başarıyı tahmin etmede yardımcı olmayabilir ve kontrol kaybolur.

Yönlendirici Sorular: İyi bir görüşmeci adayı konuşması için teşvik eder ama onu yönlendirmez. Belirli bir konuya ilişkin bilgi istenmesi amacı ile kullanılırlar. Kullanıldığında adayların bunlara hayır demesi çok güçtür. Bu nedenle, kullanılmamaları gerekir.⁶⁸ Bu iş erken kalkmayı gerektirir, her sabah 4.30'da kalkmanın sizi mutlu edeceğini kabul edebilir miyim?" demek yararsızdır. En son

⁶⁷ Canan Çetin, "Personel Seçiminde Görüşme", 1. Baskı, İstanbul: Çağlayan Basımevi, 1990, S.39

⁶⁸ Canan Ergin, İnsan Kaynakları Yönetimi "Psikolojik Bir Yaklaşım", Academyplus Yayınevi, 2002, s.92.

sabahın dört buçuğunda ne zaman kalkmıştınız? Şeklindeki bir soru, adayın düşüncesini daha açık bir şekilde belirleyecektir.⁶⁹ Yönlendirici sorular; görüşmecinin istediği cevaplar hakkında adaya sinyaller vermektedir. Diğer bir sakıncalı yönü de gerçek olmayan cevaplara neden olmasıdır. Cevap başarıyı tahmin etmede yardımcı olmayabilir.

Seçenekli Sorular: Bu soruya **evet** veya **hayır** diye cevap verilebilir. Her iki halde de bir şey öğreniriz. Arkasından mutlaka bir bilgi sorusunun gelmesi de zorunludur. “Niçin?, Nasıl?” vb. Bu soruların sakıncası, az bilgi sağlaması ve cevabın başarıyı tahmin etmede yardım etme olasılığının az olmasıdır.

3.2.5.4. Mülakat Hataları

Görüşmelerin etkinlik ve başarısını olumsuz yönde etkileyen ve değerlendirmelerin hatalı olmasına yol açan bir çok faktör vardır. Görüşmelerin geçerli ve güvenilir sonuç verebilmesi için, hataya yol açabilecek faktörlerin bilinmesi ve bunlardan kaçınılması gerekir.⁷⁰ Mülakatlarda görüşmeci tarafından yapılan başlıca hatalar şöyle özetlenebilir:

1. Bu hatalar arasında “**halo etkisi**” oldukça önemlidir. Görüşmenin başlangıcında görüşmecinin edindiği izlenim tüm görüşme sürecini etkileyecek ve bu da görüşmecinin, adayın performansını ölçmesinde nesnel davranamamasına yol açacaktır. Genel anlamda halo etkisi, fiziksel olarak çekici kişilerin, doğru olmasa bile, olumlu bir dizi başka özelliği de sahip olarak algılanmalarıdır.⁷¹
2. Görüşmecinin kendisini ön plana çıkararak görüşmeye hakim olması, adayı incelememesi de hataya sebep olabilir. Mülakatı yapan kişinin gereğinden fazla konuşarak, adaylardan işle ilgili bilgilerin edinilmesine mani olabilir.

⁶⁹ Rol Coleman and Giles Barrie, Yöneticinin Klavuzu “İyi Bir Yönetici Olmak İçin 525 Kural”, çev. Mehmet Harmancı, 4. baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997, s.46

⁷⁰ Ahmet Cevat Acar, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2. Baskı, Eskişehir: A.Ü. Yayınları, 1999, s.116-117.

⁷¹ J. L. Freedman, D.O. Sears ve J. M. Carlsmith, “Sosyal Psikoloji”, Çev. Ali Dönmez, Ankara: İmge Kitabevi, 1993, s.193

3. Adaylara sorulan sorulardaki tutarsızlıklar yüzünden , her adaydan değişik cevaplar alınması .
4. Grup görüşmelerinde bir adayın diğerlerini gölgede bırakarak öne çıkması, görüşmecinin diğer adayları yeterince değerlendirememesine neden olacaktır.
5. Adaylara, iş performansı ile ilgisiz veya az ilgili soruların sorulması.
6. Mülakatı yapan kişinin, mülakat sırasında adayı rahatlatacak yeteneğe sahip olmaması ve bu yüzden doğal ve tutarlı cevaplar alınmasının zorlaşması.
7. Mülakatı yapanın, adayları değerlendirmede aceleci davranması.
8. Mülakatı yapanın, adayları tek bir kalıba sokup, kendi eğilimlerini onları değerlendirme kullanması⁷².
9. Değerlendirme sırasında adayların birçoğunu aynı şekilde çok iyi(hoşgörü hatası), vasat (orta eğilim hatası), veya zayıf (katı değerlendirme hatası) olarak puanlama.
10. Daha önce mülakat yapılan adayların kalitesinin başka bir adayın değerlendirilmesini etkilemesi (**zıt etki**)
11. Mülakatın ilk dakikalarında aday hakkında hemen bir değerlendirme yapılması (**ilk etki hatası**)
12. Mülakatı yapanın, şu veya bu şekilde kendisine benzeyen adayları kayırması (**benzerlik hatası**)
13. Görüşmecinin taşıdığı ön yargılar da görüşmenin başarısını etkiler.

Ön görüşme, bağlantı kurmanın en çabuk şeklidir, özellikle çok sayıda personel tedariki gerektiğinde faydalı olmaktadır. Kişisel beceriler ölçülmeye çalışılır. Genellikle kişisel testlerden yararlanır. Adayın kişiliği ile kurumsal kimlik arasındaki ilişki araştırılır. Ön mülakatta adayın tavrı ve dış görünüşüne (giyim tarzına) bakılarak elemeye tabi tutulmaktadır. Görüşme kısa sürer. 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.⁷³

⁷² Niyazi Şahin, "İşe Alma, Yerleştirme ve Oryantasyon", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Ana Bilim Dalı, İstanbul, 1999), s.39

⁷³ Mehmet Öner, "İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanı'nın El Kitabı", İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1999, s.103.

Ön görüşmede başarılı bir seçim için aşağıdaki unsurların dikkate alınması gerekmektedir.

1. Aday ile görüşme yaparken günlük olayların karışacağı bir zaman yer ve gün seçmemeye dikkat ve özen gösterilmesi.
2. Talep edilen iş gücü sayısından emin olunması
3. İş için istenilen nitelikler doğrultusunda görüşme yapılması
4. Her görüşme için uygun bir zaman ayrılması.

Ön görüşmede elenenin ilişki kesme işlemi hemen yapılmalı ve başvurusu reddedilen adaylara sonuç yazılı ya da sözlü olarak uygun bir üslupla derhal belirtilmelidir. Zincir mağaza uygulamamızda hem mağaza, hem merkez pozisyonları için ön görüşme yapılmaktadır. İlk aşamada; internet, e-mail ya da faks yoluyla gelen özgeçmişler belli kriterler arasından ele alınmaktadır. İstenen temel kriterleri (askerlik yapmış olmak, yaş vb.) taşımayan adaylar elendikten sonra geriye kalan adaylar, ön görüşmeye davet edilmektedir. Ön görüşmede ilk aşamada kurum kültürüne uymayan adaylar elenmektedir. Uygulama yapılan zincir mağazada ön görüşmede kullanılan aday değerlendirme formu örneği, ek 12'de verilmiştir. Görüşme yapılmadan elenmiş adaylara; Ek 8'deki 1. eleme mektubu, ön görüşmede elenen adaylara ise Ek-11'deki 2. Eleme mektubu gönderilmektedir. Uygulama yaptığımız zincir mağazada ön görüşmede olumlu değerlendirilen adaylar, sınav ve testlere yönlendirilmektedir.

3.2.6. Sınav / Test Uygulaması

İşe alınacak uygun elemanları belirlemek için sınav / test uygulaması, görüşme sonuçlarına yardımcı olmak amacıyla kullanılmaktadır. Hatalı eleman seçiminin riskini minimuma indirmek amacı ile kullanılan testler, özellikle üst düzey eleman alımlarında günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır. Mülakat sürecinde ilan ve başvuru formunun kötü hazırlanmış olması, mülakatların iyi planlanamamış ya da subjektif olması gibi olasılıklar karşısında test uygulamasına başvurulması büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, işsizliğin fazla olduğu ülkelerde söz konusu pozisyona çok başvuru gelmişse, testler eleme kriteri olarak kullanılmaktadır. Testler, doğru adayı doğru işe yerleştirmeyi garanti etmez, ama test sonuçları verilecek karara destek olacak

niteliktedir. Test sonuçları bazı dezavantajları yüzünden tartışmaya yol açabilecek türden bir sonuçtur. Testlerin avantaj ve dezavantajları tablo 10'da gösterilmiştir. Testleri beş ana başlık altında gruplandırmak mümkündür:⁷⁴

1.Sağlık testleri: Adayın fiziksel ve ruh sağlığının yerinde olup olmadığını ölçmek için kullanılırlar.

2.Zeka testleri: Adayın öğrenme kapasitesini ve genel yeteneklerini ölçmek amacıyla uygulanır.

3.Performans Testleri: Adayın yetkinliklerini test etmek amaçlanır. Bu testler ile gerçek olay veya simülasyonlar üzerinde adayın problem çözme ve karar verme yeteneği ölçülür.

4.Beceri Testleri: Söz konusu pozisyon için özel gerekleri adayın öğrenme kapasitesini ölçer. Örneğin; İş için gerekli olan araç ve ekipmanları kullanma yeteneği, iş için gerekli yabancı dili kullanma yeteneği vb.

5.Kişilik Testleri: Adayın kendi kişilik özelliklerini tanımladığı testlerdir. Kişilik testleri, işe alım yapan kişiye; iş analizinden ortaya çıkan profil ile adayın profilinin eşleştirilmesi, özellikle adayların işe uygun kişilik özelliklerine sahip olup olmadıkları, bu pozisyonda iyi performans gösterip göstermeyecekleri konusunda öngörude bulunmasını sağlar. Kurumlar için temel hedeflerden biri, işe alma sürecinin sonunda, işe uygun en iyi kişilik profilini bulmaktır.

Testlerde bulunması gereken iki özellik aşağıdaki gibidir⁷⁵:

1)Testlerin Geçerliliği: Geçerlilik, bir testin ölçmeyi hedeflediği özelliği gerçekten ölçer olmasını ifade eder. Test sonuçları ile adayın işte gösterdiği performans ve başarısı arasındaki ilişkiyi gösterir. Test sonuçları ve adayın işte gösterdiği performans arasında güçlü bir ilişki varsa (pozitif korelasyon) test geçerlidir.

2)Testlerin Güvenirliliği: Güvenilirlik ise test sonuçlarının tutarlı olması demektir. Bir test, bir bireye farklı zamanlarda uygulandığında benzer ve yakın sonuçlar veriyorsa, güvenilirlidir.

⁷⁴ Linda Maund, s.154.

⁷⁵ Keith Davis and William B. Werther, s. 240.

Tablo 10 Testlerin Avantaj ve Dezavantajları

1. Test sonuçları adayları aynı kriter üzerinden değerlendirme olanağı sağlar.	1. Bir çok testte arzulanan sonuçları elde etmek için adayın cevaplar üzerinde oynaması mümkündür. Bunu önlemek için, birbirini denetleyen sorular sormak gereklidir.
2. Testler şirketlere aday hakkında ileriki yıllarda tahminler bulunmasında yararlı olabilecek sıkı bir veri tabanı sağlar. Ör: Tahmin edilen performans ile gerçekleşen performansın karşılaştırılması.	2. Bazı insanlar, testte kesin cevaplar vermek için kendileriyle ilgili yeterli algılama yetisine sahip olmayabilirler.
3. Testler, net olmayan ya da sonuçları önceden belirlenmiş olan mülakat ve referanslardan farklı olarak özel ve net tanımlanmış cevaplar sağlar.	3. Testler, güvenilmezdir. Heyecan, başağrısı, hastalık gibi faktörler, test sonuçlarını etkiler.
4. Adayın bıraktığı izlenimden çok karakterine ilişkin bilgiler elde etmek mümkündür.	4. Bir çok test, geçersizdir. Adayın söyledikleri ile yaptıklarını ölçmez.
5. Testler, geniş kapsamlı olarak bir dizi yetenek ve kişisel özelliklerin ölçülmesine yarar.	5. Testler, organizasyonun her aradığı özelliği ölçmez. Ör: Bazı testler, organizasyonun aradığı dürüstlük ve dakiklik gibi özellikleri ölçmez.
6. Testler, bilimseldir. Testler güvenilir, geçerli ve adaylar arasında ortalama, ortalamanın altı ve üstü olmak üzere ayırımlar yapar.	6. Bazı firmalar aynı testleri kullandığı için adaylar arzulanan cevapları vererek testlerin değeri zarar görebilir.
7. Testler, insanların davranışları hakkında deneysel ve gözlemlenebilir veri sağlar.	

Kaynak: Alan Price, "Human Resources Management In a Business context", First Edition, London : International Thomson Business Press, 1997, s. 235.

Uygulama yapılan mağazalar zincirinde üst düzey pozisyonlar için kişilik testi ve genel yetenek testi uygulanır. Adaylar arasından kişilik özellikleri ile pozisyonun kişilik profilinin en fazla uyduğu aday tespit edilmeye çalışılırken, diğer yandan adayın geliştirilmesi gereken yönleri hakkında bilgi verir. Kişilik testleri; adayın kariyer planlaması çerçevesinde geliştirilmesi gereken yönleri göz önünde bulundurularak alması gereken eğitimler hakkında bilgi verir. Yetenek testleri, söz konusu pozisyona çok sayıda aday başvurmuşsa bir eleme aracı olarak kullanılmakta olup, adayın öğrenme kapasitesinin bir kanıtı olarak değerlendirilmektedir. Özel pozisyonlar için; kişilik testleri ve yetenek testlerine ek olarak pozisyonun gerektirdiği özelliklerle ilgili testler de (ör: mağaza müdürleri için detay algılama testleri vb.) kullanılmaktadır. Test aşamasında elenen adaylara 2. eleme mektubu (Bkz Ek-11) gönderilmektedir. Test aşaması olumlu sonuçlanan adaylar ikinci görüşmeye alınmaktadır. Uygulama yaptığım zincir mağazada ikinci görüşmede, yetkinlik bazlı mülakat yapılmaktadır.

3.2.7. İşe Alma Görüşmesi

Sınav veya test uygulamalarında istenen başarı standartlarını elde eden adaylar, insan kaynakları yöneticileri ve departman yöneticileri tarafından görüşmeye alınmaktadır. Bu görüşmeye ön görüşmeden farklı olarak daha uzun, ayrıntılı ve seçime yönelik olduğundan dolayı “seçim (iş ya da son) görüşmesi” de denilmektedir. İşe alma görüşmesinde, adayın yetkinlikleri ölçülür. Görüşmeci, departman yöneticileri ile birlikte adayda aranan özellikleri sıralamaktadır. Buna bağlı olarak belli kriterler oluşturur ve bunu ölçmeye yönelik adaya sorular yöneltmektedir. İş görüşmesi sırasında işin genel çerçevesi hakkında bilgi verilir. İşin pozitif yanları yanında dezavantajlarından dürüstçe söz etmek gerekir. Bu konuda dürüstlük ilk bakışta tehlikeli gözükse de ancak uzun vadede faydalıdır.⁷⁶ İşin gerçek çerçevesi hakkında açıkça söz etmek, adayın baştan işi kabul etmemesine yola açacağı için, turnover oranını azaltır.⁷⁷ İkinci görüşmenin beş temel amacı vardır:

⁷⁶ Alan Price, “Human Resources Management” In a Business Context, First Edition, International Thomson Business Press:London, 1997, s. 238.

⁷⁷ David A. Decenzo and Stephen P. Robbins, “Human Resource Management”, Sixth Edition, USA: John Wiley & Sons Inc, 1999 , s. 209.

- Adayın niteliklerinin işin gereklerine uygunluğunu araştırmak,
- Adaya işletme ve iş hakkında bilgi vermek,
- Adayın ileride karşılaşacağı olası durumlarda başarisının hangi boyutlarda olacağını tespit etmek,
- Aday hakkında başka kaynaklardan elde edilemeyen bilgileri edinmek.
- Adayın ihtiyaçlarını anlama.

Uygulama yapılan mağazalar zincirinde n görüşme insan kaynakları yöneticileri tarafından yürütülürken, ikinci görüşmeler insan kaynakları ve departman yöneticileri ile birlikte yürütülür. Yetkinlik bazlı mülakat yapıldığı bu aşamada, kişilik testi sonuçları baz alınarak adaya yetkinlik bazlı sorular sorulmaktadır. Ör: kişilik testi sonucunda, risk almaktan hoşlanmadığı tespit edilmiş adaya, hayatta aldığınız en büyük risk neydi? vb. sorular sorulur. Bu tip sorularla test sonuçlarının doğruluk derecesi tespit edilmeye çalışılmaktadır. Pozisyona göre, görüşme sayısı ve görüşmecisi sayısı değişmektedir. Üst düzey pozisyonlarda daha fazla sayıda görüşme yapılmaktadır. İkinci görüşme olumlu sonuçlanmışsa, adayın referansları araştırılmaktadır. İkinci görüşme sonucu elenen adaylara, 2. eleme mektubu gönderilmektedir.

3.2.8. Referansların Kontrolü ve İş Teklifinin Yapılması

- Aday ne söyledi, gerçekten öyle mi?
- Aday ne yapmış, gerçekten yapmış mı ?
- Cvde yazan bilgiler (eğitim, başarı ve diğer bilgiler) doğru mu?

Tüm bu sorulara cevap verebilmek için işe alımcılar referansları kullanmak suretiyle adayın geçmişini kontrol ederler. Referans, iş başvuru formunda adayın biyografisindeki boşlukların tamamlanmasını sağlar.

Referans mektubunun, özellikle müşteriler ve meslektaşları adayın kötü performansından ya da yasa dışı hareketlerinden zarar göreceksa önemi daha da artmaktadır.. Referans alınması her sektörde işe alım aşamasında önemli iken, bu açıdan değerlendirilirse perakende mağazacılık sektöründeki önemi açıkça anlaşılmaktadır.

İki türlü referans vardır⁷⁸:

- 1) Kişisel referans: Adayın arkadaş ve ailesinden alınır. Referansı veren kişinin adaya yakınlığı nedeniyle objektif ve açık sözlü olması beklenemez. Referansı veren kişi, adayın sadece olumlu yönleri üzerinde durur.
- 2) Profesyonel referans: Adayın çalıştığı iş yerlerindeki yöneticilerinden alınır. Kişisel referanstan farklı olarak adayın iş geçmişi ve işteki davranışları üzerinde durulur.

Referansların kontrolü, referans mektubu ile yazılı olabileceği gibi telefonla referans almakta mümkündür.⁷⁹ Telefonla referans alınması, referans mektuplarından daha fazla avantaja sahiptir. Bu avantajlar arasında; çift yönlü iletişim sağlaması ve görüşmeciye soru sorma imkanı vermesi sayılabilir.

Referansı olumlu olan adaylara, ücret teklifinde bulunulur. İş görüşmelerinde en hassas konulardan biridir. Genellikle büyük firmalarda başlangıç pozisyonlarının ücret ve diğer koşulları önceden belirlenmiştir. Bu konuda çok fazla bir esneklik yoktur. Bu tarz durumlarda, adayın önerilen ücreti kabul veya reddetmekten başka bir şansı bulunmamaktadır. Referansı olumsuz bulunan adaylara 2. eleme mektubu gönderilmektedir. Adayın referansı olumsuz bulunmuş ise diğer adaylara iş teklifi yapılır ya da işe alım sürecine yeniden başlanmaktadır.

Küçük firmalarda birçok pozisyon ile büyük firmalarda çok nitelikli uzman veya yönetici pozisyonları için, adayın niteliklerine bağlı olarak bir esneklik payı bulunmaktadır.

Uygulama yapılan mağazalar zincirinde aday deneyimli ise adayın çalıştığı işyerlerinin insan kaynakları yöneticilerinden en az 2 referans alınmaktadır. Aday deneyimsiz ise adayın öğretmenlerinden veya herhangi bir kurumda çalışan yakınlarından en az 2 referans alınmaktadır. Referansı olumlu olan adayın özet cvsi oluşturulmaktadır. Özet cv, adayın iş başvuru formundan çıkılarak aday hakkında daha çarpıcı bilgilerin bir

⁷⁸ Keith Davis and William W. Werther, a.g.e., s. 253

⁷⁹ Dale Lewison, a.g.e., s.234

arada bulunduğu kısaltılmış cvdir. Ücreti belirlenen adayın özet cvsi, şirket sahibi tarafından onaylanmaktadır. Adaya, ücret teklifinde bulunulur. Aday ile uzlaşma sağlandığı takdirde işe giriş işlemleri başlatılmaktadır.

3.2.9. Oryantasyon

Çağımızda en önemli üretim mekanizması düşünen insandır. Şirketlerin verimlilik arttırma hedeflerindeki en büyük gücü ise yine insandır. Bu düşünceden hareketle, bir şirketin çalışanlarının ilk gününden son gününe kadar en verimli ve en hızlı şekilde çalışmaları, o şirketi başarıya götürecektir en önemli yollardan bir tanesidir.⁸⁰ İşletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren çalışanlara işe başlamadan önce ya da işe ilk girdiği günlerde uygulanan eğitime “oryantasyon” adı verilir. Yeni işe başlayan herkes, kendini en kısa sürede kanıtlamak ve başarılı olmak ister. Çalışanın girdiği o yabancı ortama en kısa sürede adapte olması, yeni iş arkadaşlarından ve daha da önemlisi yöneticisinden kabul görmesi başarı ile gerçekleştirilecek bir oryantasyon programına bağlıdır.

Oryantasyon programlarının sadece işe alım sürecinin son aşaması olarak görülmesi yanlıtıdır. Tam tersine oryantasyonu, çalışanın elde tutulmasının ve bağlılığının sağlanmasının başlangıç noktası olarak görmek gereklidir.⁸¹

Personelin yönelik etkin oryantasyon programı⁸²;

- ❖ Belli amaçlar dahilinde gelişir ve bu amaçların karşılanmasıyla sonuçlanır,
- ❖ İşten ayrılma oranını azaltır,
- ❖ Yeni personelin firmaya gelişini kutlanır ve tüm firma çalışanlarına tanıtılır,
- ❖ İşe başlayan bireylerin daha ilk iş günlerinde etkin olarak çalışmaya başlamalarını sağlar,
- ❖ Sıkıcı bir içeriğe sahip değildir ve hızla geçirilebilir,
- ❖ İlk üç aylık zaman diliminde devamlı geri bildirim içerir.

⁸⁰ insankaynaklari.com içerik ekibi, “ İşe Başlama ve Oryantasyon Programları”, 28.06.2002, www.insankaynaklari.com, 30.12.2003

⁸¹ Çiğdem Taş, “ Başarılı Bir Başlangıç”, 15.05.2003, www.insankaynaklari.com, 30.12.2003

⁸² Zeynep Koçer, “ Doğru Oryantasyon, Başarılı Çalışanlar”, 01.02.2003, www.kariyer.net, 30.12.2003

Amerika’da “The Training Clinic of Seal Beach” tarafından farklı senelerde (1985, 1988 ve 1990, 1993) 300 şirkette düzenlenen anketler sonucunda başarılı oryantasyon programlarının ortak noktalarını şu şekilde özetlemiştir:

1. Çalışanın ilk günü sıcak bir havada, çalışana güven veren ve faydalı hissettiren bir şekilde geçmelidir. Bunun ilk yolu çalışanın bilgisayarını, masasını, telefonunu veya ihtiyaç duyacağı diğer araçları sağlamaktır. Başarılı birkaç uygulamada, programın sonunda işe yeni alınan kişi deneyimli bir “rehber” ile birlikte çalıştırılmakta ve kendisine geçici bir görev / ödev verilmektedir. Böylece basitte olsa kendisine verilen görevi yerine getiren çalışan kendisini ilk günden faydalı hissedecektir.
2. Oryantasyon programında yöneticinin rolü büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynakları departmanı ile yönetici başarılı bir oryantasyon programının sorumluluklarını paylaşırlar. İnsan kaynakları bölümünün görevi daha çok resmi bilgileri sağlamaktır. Şirketin tanıtımı, şirket düzeninin anlatımı ve gerekli evrakların hazırlanması insan kaynakları bölümünün yapması gereken belli başlı görevlerdir. Oryantasyon programında yöneticinin görevi bireysel bilgileri sağlamaktır. Çalışma alanındaki fiziksel ortamların tanıtımı, çalışma arkadaşları ile tanıştırılması, görevin tayini ve yapılacak iş ile ilgili detaylar yönetici tarafından verilmelidir. Yöneticinin bir başka rolü ise, işe yeni başlayan bir kimseye yardım için her zaman hazır olduğunu hissettirmesidir.
3. Başarılı programlarda “şirket kültürü” paylaşılmaktadır. Şirket kültürü, şirketin felsefesi, çalışma şekli, yazılı dokümanlarda kullanılan jargon, çalışma arkadaşları ile ilişkileri nasıl yürütmesi gerektiğine ilişkin bilgilerdir. Oryantasyon programlarının başarısız olmalarının nedenlerinden biri de sadece bilgi bombardımanı yapması ve bunu “tepsi içinde” çalışana sunmasıdır. Ancak yeni işe girenlerin en kısa sürede bağımsız olarak çalışabilmeleri isteniyorsa oryantasyon programının bir kısmı çalışanın sorumluluğunda olmalıdır. Öncelikle, şirket ve gelinecek pozisyon hakkında bilgi toplamak ve işin uygun olup olmadığına karar vermek, işe başlayan kişinin işe başlamadan önce yapması gereken en önemli davranıştır. İşe başladıktan sonra, yazılı kuralların dışında şirket genelinde var olan “yazısız kuralların “ öğrenilmesi, çevresine karşı olumlu davranışlarda bulunması, çalışma saatlerine uygun hareket etmesi ve kendisine verilen görevleri en iyi şekilde tamamlaması kişinin yeni işine uyum sağlamanın yanı sıra, başarılı olmasını da sağlayacaktır.

4. Oryantasyon programı katılımcılar ve yöneticiler tarafından değerlendirilmeli, sürece ait performans göstergeleri izlenmelidir. Katılımcıların program ile ilgili önerilerini, düşüncelerini paylaşması sağlanmalıdır. Diğer taraftan yöneticiler, programın işe adaptasyon üzerinde ne derece etkili olduğunu gözlemleyebilir ve revize edilmesi gereken noktaları belirleyebilirler.

Şirketler oryantasyon programını zaman kaybı olarak değil, çalışan elde tutulmasında ve bağlılığında ilk adım olarak değerlendirilmelidir. Firmanızın yeni işe başlayan personel üzerinde bıraktığı ilk izlenim, oryantasyon programına bağlıdır. Bu ilk izlenimin olumlu olması için yapılması gereken oryantasyon eğitiminin amaçlarını ve bu amaçların oryantasyon eğitimi ile yeterince karşılanıp karşılanmadığını analiz etmek gerekir. Kötü bir oryantasyon programı; bireyin işe ilk günden isteksiz hissetmesine ve kurum aidiyetinin sağlanamamasına neden olur. İyi bir oryantasyon programı yeni işe başlayan çalışanın en kısa sürede işe adapte olmasını sağlar. Oryantasyon programının başlıca amacı, çalışana şirket için önemli olduğunu hissettirmek ve çalışmak için ihtiyacı olan konfor ve kendine güveni sağlayabilmektir. Oryantasyon, çalışanlara özellikle şirketin neyi başarmaya çalıştığını ve bunu gerçekleştirmek için nasıl bir plan yaptığını farkında olmasını sağlar.⁸³

Uygulama yapılan mağazalar zincirinde işe alım sürecinin son basamağında, alımına karar verilen personele, işe başladığının ilk gününde oryantasyon programı uygulanmaktadır. Oryantasyon programı çerçevesinde insan kaynakları tarafından şirket tanıtımı yapılmaktadır. Şirket tanıtımı kapsamında;

- Şirket tanıtılır ve tarihçesi anlatılır,
- Şirket ürünleri / hizmetleri anlatılır (İlgili ürün yöneticisi tarafından ve insan kaynakları tarafından anlatılır)
- Şirket kültürü ve şirket değerleri aktarılır,
- Güncel oryantasyon kitapçığı verilir,
- Çalışma saatleri ve iş koşulları hakkında bilgi verilir,
- Disiplin, sağlık, ulaşım hizmetleri tanıtılır,

⁸³ Dale Lewison, a.g.e., s. 235.

- Yerleşim yeri, telefonu, bilgisayar, e-mail adresi, kartviziti aday için hazırdır,
- İşe giriş evrakları tamamlanır.
- Yeni çalışan tüm şirkete duyurulur (intranet yoluyla)
- Yeni çalışan mağazada görevlendirilecek ise kısa bir mağazalar turu yaptırılır.

İnsan kaynakları yöneticisi, bölüm yöneticisi ve işe yeni başlayan çalışan birlikte yemeğe çıkarlar. Yemekten sonra, bölüm yöneticisi işe yeni başlayan çalışana bölüm ve ilgili departmandaki çalışanlar hakkında ayrıntılı bilgi vermektedir.



SONUÇ

Günümüzde şirketleri geleceğe taşıyacak insan unsuru olduğuna göre, işe alım fonksiyonu şirketler açısından stratejik önem taşımaktadır. Uygulama yaptığım zincir mağazada işe alım süreci, iş analizleri sonucunda iş tanımlarının yazılmasıyla başlamaktadır. İş tanımları yazılırken, işi kişinin en iyi şekilde yapmasını sağlayacak davranışlar listelenmektedir. İş tanımları; işe adam alma ve yerleştirme sürecini aynı bilgilerin bir çok adayda aranmasından ötürü standart hale getirmektedir. İş tanımlarının uygun adayın bulunabilmesi için açık ve net olarak yazıldığı ve güncellendiği gözlemlenmiştir.

Yetkinlikler, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır. Her kurum ve her pozisyon için adayda istenen yetkinlikler farklı olacaktır. Uygulama yapılan mağazada her pozisyon için aranan ortak yetkinlikler; sürekli öğrenme isteği ve öğrenmeye açık olmak, ticari bakış açısına sahip olmak, iş bitirici olmak, detaya önem vermek, tutarlı olmak, dengeli duygusal yaşama sahip olmak ve iş öncelikli olmaktır. Yetkinlikler; işe alım, eğitim, performans değerlendirme ve ücretlendirme sürecinde kullanılmaktadır.

İş tanımı yazıldıktan ve ilgili pozisyon hakkında yetkinlikler belirlendikten sonra iş ilanı verilmektedir. İş ilanlarının görünüm ve kullanılan dil itibariyle çarpıcı olmasına ve adaylarda cevap verme isteği uyandırmasına dikkat edilmektedir. Uygulama yaptığım zincir mağazada iş ilanları için, internetteki kariyer siteleri ve gazeteler kullanılmaktadır. Genellikle üst düzey pozisyonlar için gazeteye ilan verilmektedir.

Gözlemlerim sonucu internet, faks, referans kişiler yoluyla ve direkt yapılan iş başvuruları sonucu bir aday havuzu oluşturulmaktadır. Şirkete yapılan iş başvuruları, istenen yetkinlikler çerçevesinde açık olan pozisyonlar ve ileride duyulacak pozisyonlar dahilinde ön elemeye tabi tutulmaktadır. Ön eleme sonucu olumsuz bulunan adaylara olumsuz mektubu gönderilmektedir. Ön eleme sonucu olumlu bulunan adaylar ön görüşmeye davet edilmektedir. Uygulama yaptığım zincir mağazada ön görüşme, insan

kaynakları yöneticileri tarafından yapılmaktadır. Mağazalardaki satış danışmanı, kasiyer, bilgi işlem pozisyonları için grup mülakatı yapılmaktadır. Grup mülakatı yapılmasındaki amaç, adayın iletişim becerileri, gruba uyumu, işe olan istekliliği, problem çözme yeteneği ve liderlik özelliğinin tespit edilmeye çalışılmasıdır. Merkez pozisyonları için yapılan ön görüşmede genellikle birebir mülakat tercih edilmektedir. Ön görüşme sonucu olumsuz bulunan adaylara olumsuz mektubu gönderilmektedir. Ön görüşmesi olumlu geçen adaylar, kişilik testi ve genel yetenek testine yönlendirilmektedir. Test sonuçları olumlu bulunan adaylar ikinci görüşmeye davet edilmektedir.

İşe alım görüşmesi adı verilen ikinci görüşmeler; insan kaynakları yöneticileri ve bölüm yöneticileri tarafından yürütülmektedir. İşe alma görüşmelerinde; merkez ofisteki orta ve üst düzey pozisyonlar için yetkinlik bazlı mülakat yapılmaktadır. Görüşme sayısı, pozisyondan pozisyona farklılık göstermektedir. Üst düzey pozisyonlar için ikiden fazla görüşme yapıldığı gözlemlenmiştir. İşe alma görüşmelerinde orta ve üst düzey pozisyonlar için değerlendirme merkezi uygulanmaktadır. Mağazalar için giriş düzeyindeki pozisyonlarda mağaza müdürü ikinci görüşmeyi yapmaktadır.

İkinci görüşme sonucu olumlu bulunan adaylar için en az iki kişiden referans alınmaktadır. Referansı olumlu bulunan adaylara iş teklifi yapılmaktadır. İş teklifi yapılmadan önce, daha az uygun bulunan ikinci adayın başvurusu, ilk adayın teklifi kabul etmeme ihtimali ya da ikinci adaya ileride ihtiyaç duyulması halinde yedeklerde tutulmaktadır. İş teklifini kabul eden adaylar, oryantasyon eğitimine dahil olmaktadır. Oryantasyon eğitimi dahilinde, mağazalardaki pozisyonlar için eğitim programları uygulanmaktadır. Merkez pozisyonları için oryantasyon eğitimi bir gün sürmektedir. Bir gün süresince her departman yöneticisi kendi departmanlarının işleyişi hakkında bilgi vermektedir. Oryantasyon yapılırken yeni eleman, şirkete duyurulmaktadır. Oryantasyon ile adayın kendini güvende hissederek, işine daha kısa sürede adapte olur.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Acar, Ahmet Cevat. "**İnsan Kaynakları Yönetimi**". 2. Baskı. Eskişehir:A.Ü. Yayınları, 1999.
- Alkan, Sema. "**Perakendecilik Sektörü**". İstanbul: Türkiye Vakıflar Bankası .T.A.O. Sektör Araştırmaları Serisi No:19, 1999.
- Aytürk, Nihat. "**Yönetim Sanatı**". 2. Baskı. Ankara: Emel Yayınevi, 1990.
- Barutçugil, İsmet. "**Performans Yönetimi**". 1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Beardwell, Ian and Len Hilden. "**Human Resources Management**" A Contemporary Approach. Third Edition. United Kingdom; Pearson Education, 2001.
- Bingöl, Dursun. "**İnsan Kaynakları Yönetimi**". 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 1998.
- Carrell, R. Michael, Norbert F. Elbert and Robert D. Hatfield. "**Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce**". Fifth Edition. New Jersey : Prentice Hall, 1995.
- Çetin, Canan. "**Personel Seçiminde Görüşme**". 1. Baskı. İstanbul: Çağlayan Basımevi, 1990.
- Coleman, Rol and Giles Barrie. "**İyi Bir Yönetici Olmak İçin 525 Kural**". Çev. Mehmet Harmancı. 4. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997.
- Cox, Roger and Paul Brittain. "**Retail Management**".Fourth Edition. England: Pearson Education, 2000.
- Dinler, Zeynel. "**İktisada Giriş**". 3. Baskı. Bursa: Ekin Yayınevi Yayınları, 1997.
- Davis, Keith and William B. Werther. "**Human Resources and Personnel Management**". Fourth Edition. New York: Mc Graw Hill, 1993.
- Decenzo, David A. and Stephen P. Robbins. "**Human Resource Management**". Sixth Edition. USA: John Wiley & Sons Inc, 1999.
- Dereli, Toker ve Ülkü Uzunçarşılı. "**İşletmelerde Personel Tedarik ve Seçimi**". İstanbul: Bizim Büro Evi, 1990.
- Dion, Jim and Ted Topping. "**Start and Run a Profitable Retail Business**". Third

- Edition. Kanada: International Self-Council Press Copyright, 2002.
- Ergin, Canan. “**İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**”. 1. Baskı. İstanbul:Academyplus Yayınevi, 2002.
- Finnigan, John." **Doğru İşe Doğru Eleman**". Çev. Mehmet Kılıç. 2. Baskı. İstanbul: Rota Yayınevi, 1997.
- Freedman, J.L., D.O. Sears and J. M. Carlsmith. "**Sosyal Psikoloji**". Çev. Ali Dönmez". Ankara: İmge Kitabevi, 1993.
- Gökdere, Ahmet ve Diğerleri. “**İktisadın İlkeleri**”. 1. Baskı. Ankara: Alkım Yayınları, 1996.
- Graham H.T. And R. Bennett. "**Human Resources Management**". Seventh Edition. London: Pitmac Publishing, 1992.
- Gürdal, Olcay. "**Personel Seçimi ve İşe Almanın Önemi**". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniv., S.B.E., İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2001.
- Hackett, Penny. "**Success In: Management Personnel**". Third Edition. Fakenham Photosetting Ltd., 1994.
- Hodgetts, M. Richard. "**Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama**".Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.
- İlhan, Erdoğan. "**İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**". İstanbul: İstanbul Üniv. İ.İ.F. İ.İ.E..Yayın No: 141, 1991.
- Kaynak, Tuğray ve diğerleri. "**İnsan Kaynakları Yönetimi**". 2. Baskı. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000.
- Klatt, Lawrence A., Robert G. Murdick and Frederick E. Schuster. "**Human Resource Management**". Ohio: Merrill Publishing Co., 1985.
- Levy, Michael and Weitz Barton A. "**Retailing Management**".Fourth Edition.USA: Mc Graw-Hill Irwin, 2001.
- Lewison, Dale. "**Retailing**". Sixth Edition. New York: Prentice Hall, 1997.
- Marquardt, Michael J.. “**Building The Learning Organization**” A Systems Approach to Quatum Improvement and Global Succes. First Edition. New York: McGraw Hill, 1996.
- Mathis, Robert L. And John H. Jackson. “**Human Resources Management**”. Seventh Edition. USA: Vest Publishing Co., 1994.
- Maund, Linda. "**Introduction to Human Resource Management**". First Edition. New

- York: Palgrave, 2001.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe and Share R. Premeaux. "**Human Resources Management**". Sixth Edition". USA: Prentice Hall, 1996.
- Mucuk, İsmet. "**Modern İşletmecilik**". 7. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1997.
- Mutlu, Esin Can. "**Uluslar Arası İşletmecilik**". 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.
- Noe, Raymond A. "**İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**". Çev. Canan Çetin. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.
- Okur, Sema Eser. "**Interview Technics**". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniv., S.B.E., Kamu Yön. Ana bilim Dalı, HRM and Development Bilim Dalı, İstanbul, 2002.
- Öner, Mehmet. "**İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı**". 1. Baskı, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1999.
- Oner, Mehmet. "**İş Başa Düştü**". 1. Baskı. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2004.
- Palmer, Margaret J. "**Performans Değerlendirmeleri**". Çev. Doğan Şahiner. 1. Baskı. İstanbul: Rota Yayınları, 1993.
- Price, Alan. "**Human Resources Management In a Business Context**". First Edition. London: International Thomson Business Press, 1997
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. "**Personel Yönetimi Politika ve Yönetel Teknikler**". 5. Baskı. İstanbul: Teknografik Matbaacılık, 1988.
- Serpil, Ahmet, Ahmet Nişel ve Diğerleri. "**Bakkaliye Sektörünün Profili ve Rekabet Olanakları**". İstanbul: MG Ajans. ITO Yayın No: 1998-4.
- Sherman, Arthur, George Bohander and Scott Snell. "**Managing Human Resources**". 10th Edition. Ohio: South Western College Publishing, 1996.
- Soysal Danışmanlık. "**Perakende Mağazacılık Sektörüne Giriş**". Notları. 2004.
- Şahin, Niyazi. "**İşe Alma , Yerleştirme ve Oryantasyon**". Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniv., Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Ana Bilim Dalı, İstanbul, 1999.
- Taşkın, Erdoğan. "**İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**". İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2001.
- Taşkın, Erdoğan. "**Mülakat**". Seminer Ders Notları, 1997.

- Telman, Nursel ve İlknur Ö. Türetgen. "**Eleman Seçimi**". 1. Baskı. İstanbul:Epsilon Kitabevi, 2004.
- Walters, David and Jack Hanrahan. "**Planning and Control Retail Strategy**".First Published. USA: MacMillan Press Limited, 2000.
- Yalçın, Asuman ve Füsun Sezer. "**Pazarlama Bilgileri**". Birinci Baskı.İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1995.
- Yaman, Hakan ve Ahmet Şerif İzgören. "**Eyvah! İş Görüşmesi**". 1. Baskı. İstanbul: Epsilon Yayınevi, 2004.
- Yazıcı, Selim. "**Öğrenen Organizasyonlar**". 1. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları, 2001.
- Yüksel, Öznur. "**İnsan Kaynakları Yönetimi**". 2. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi, 1998.



MAKALELER

Balaban, Yasemin. **“Giyim Perakendeciliği Yabancıyı da Çekiyor”**. Capital dergisi. Eylül 2004.

Bayraktar, Osman. **“Yetkinlikler”**. Active Dergisi. Temmuz-Ağustos 2002.

Briscoe, John P. And Douglas T. Hall. **“An Alternative Approach and New Guidelines for Practice”**. Organizational Dynamics. Vol: 28. No:2, Autumn – 1999.

Fırat, Ebru. **“En Gözde Mağazalar”**. Capital Dergisi. Temmuz 2003.

Fırat, Ebru. **“Rafa Girme Savaşları”**. Capital Dergisi. Mayıs 2004.

İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi. **“İşe alma Süreci”**. Sayı:10, Ocak, 2003.

İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi. **“Performans Değerlendirmeleri”**. Sayı.8, Kasım 2002.

Öncel, Şeyma. **“Girişimci Bayilik Peşinde”**. Capital Dergisi. Ağustos 2004.

Öncel, Şeyma. **“3 Bin Şirket Onların Peşinde”**. Capital Dergisi . Ekim 2003.

Unan , Aylin. **“İş Görüşmesinin Amacı Nedir?”**. 16.07.1995. www.milliyet.com.tr.

DiĞER

www.mehmetcozden.com

Ergin, Ahmet. **“Türkiye’de Perakende Sektörü”**. www.google.com. 2000

Gardener, Hempel. **“Globalleşen dünyada İnsan Kaynakları”**. 01.02.2001.
www.insankaynaklari.com.

İnsankaynaklari.com içerik ekibi. **“İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi ve Gelişimi”**.03.01.2002.www.insankaynaklari.com.

İnsankaynaklari.com içerik ekibi. **“İşletmelerde İş Analizi Uygulamaları”**.
10.05.2001. www.insankaynaklari.com.

İnsankaynaklari.com içerik ekibi. **“ İş Analizi, İş tanımları ve İş Gereklere”**.
06.06.2002. www.insankaynaklari.com.

İnsankaynaklari.com içerik ekibi. **“İşe Başlama ve Oryantasyon Programları”**.
28.06. 2002. www.insankaynaklari.com.

Koçer, Zeynep. **“Doğru Oryantasyon, Başarılı Çalışanlar”**.01.02.2003.
www.kariyer.net.

“Mülakat Teknikleri”. www.gantep.edu.tr.

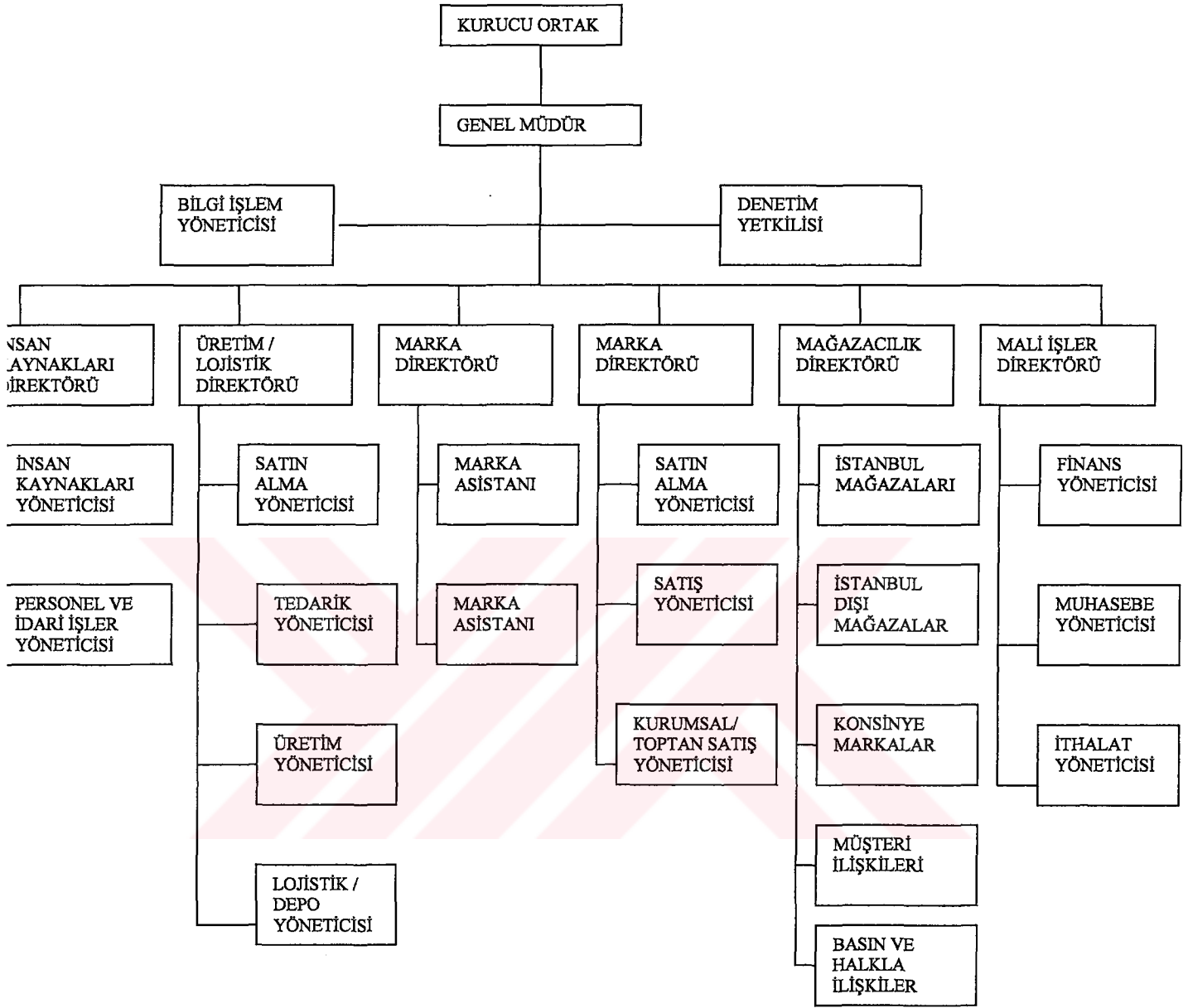
Özarpacı, Oğuzhan. **“İş Analizi ve İş Tanımı”**. 06.06.2002. www.insankaynaklari.com.

Taş, Çiğdem. **“ Başarılı Bir Başlangıç”**. 15.05.2003. www.insankaynaklari.com

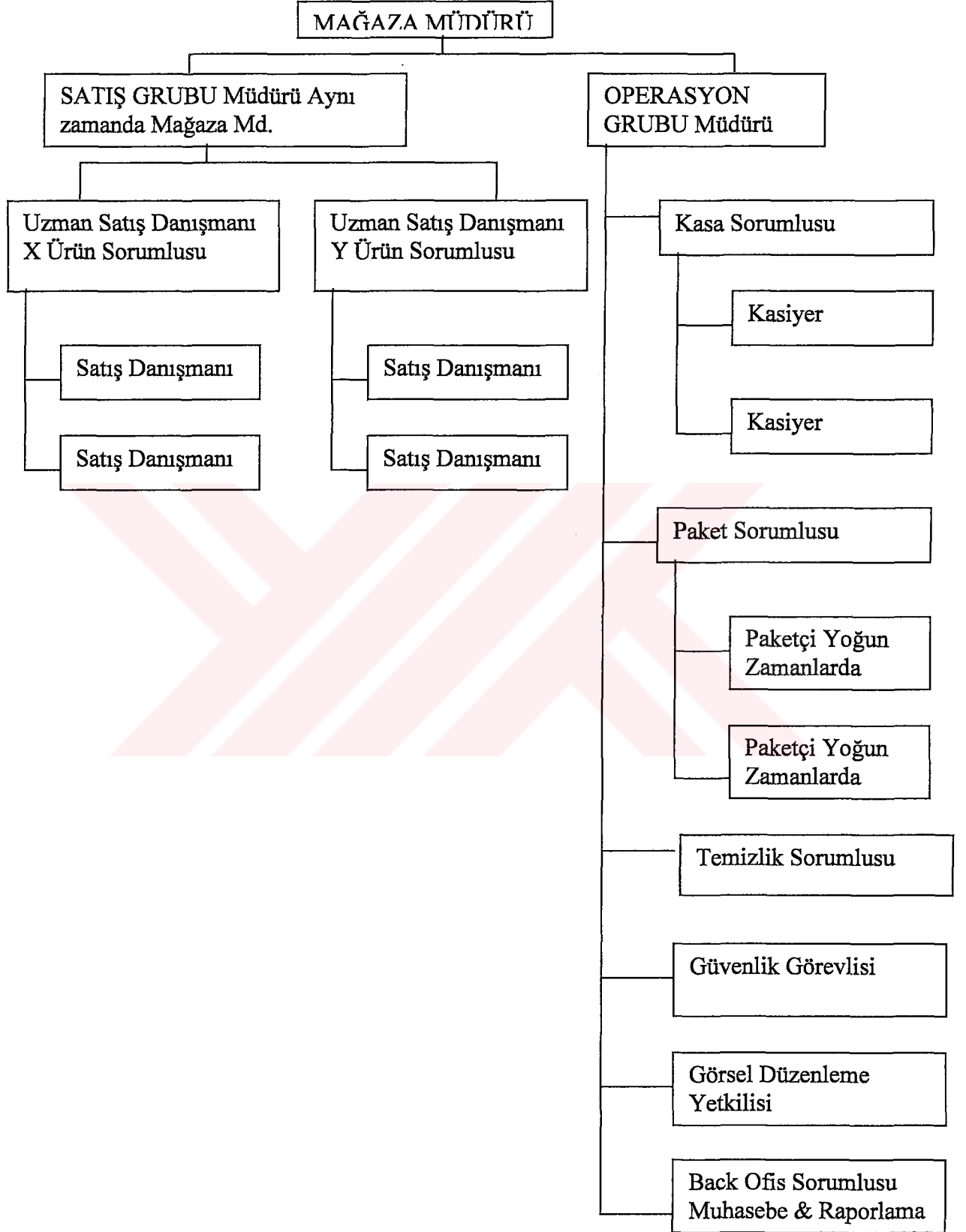
EKLER

- Ek 1 : Uygulama Yapılan Mağazanın Merkez Organizasyon Şeması
- Ek 2 : Uygulama Yapılan Mağazanın Mağaza İçi Organizasyon Şeması
- Ek 3 : Yerel Zincir Mağazanın Merkez Organizasyon Şeması
- Ek 4 : Yerel Zincir Mağazanın Mağaza İçi Organizasyon Şeması
- Ek 5 : Uluslararası bir Mağazalar Zincirinin Merkez Organizasyon Şeması
- Ek 6 : Uluslararası bir mağazalar Zincirinin Mağaza İçi Organizasyon Şeması
- Ek 7 : Uygulama Yapılan Zincir Mağazada Satış Danışmanı İş Tanımı
- Ek 8 : 1. Eleme Mektubu
- Ek 9 : Uygulama Yapılan Zincir Mağazada Marka Yöneticisi İlanı
- Ek 10 : İş Başvuru Formu
- Ek 11 : 2. Eleme Mektubu
- Ek 12 : Aday Değerlendirme Formu

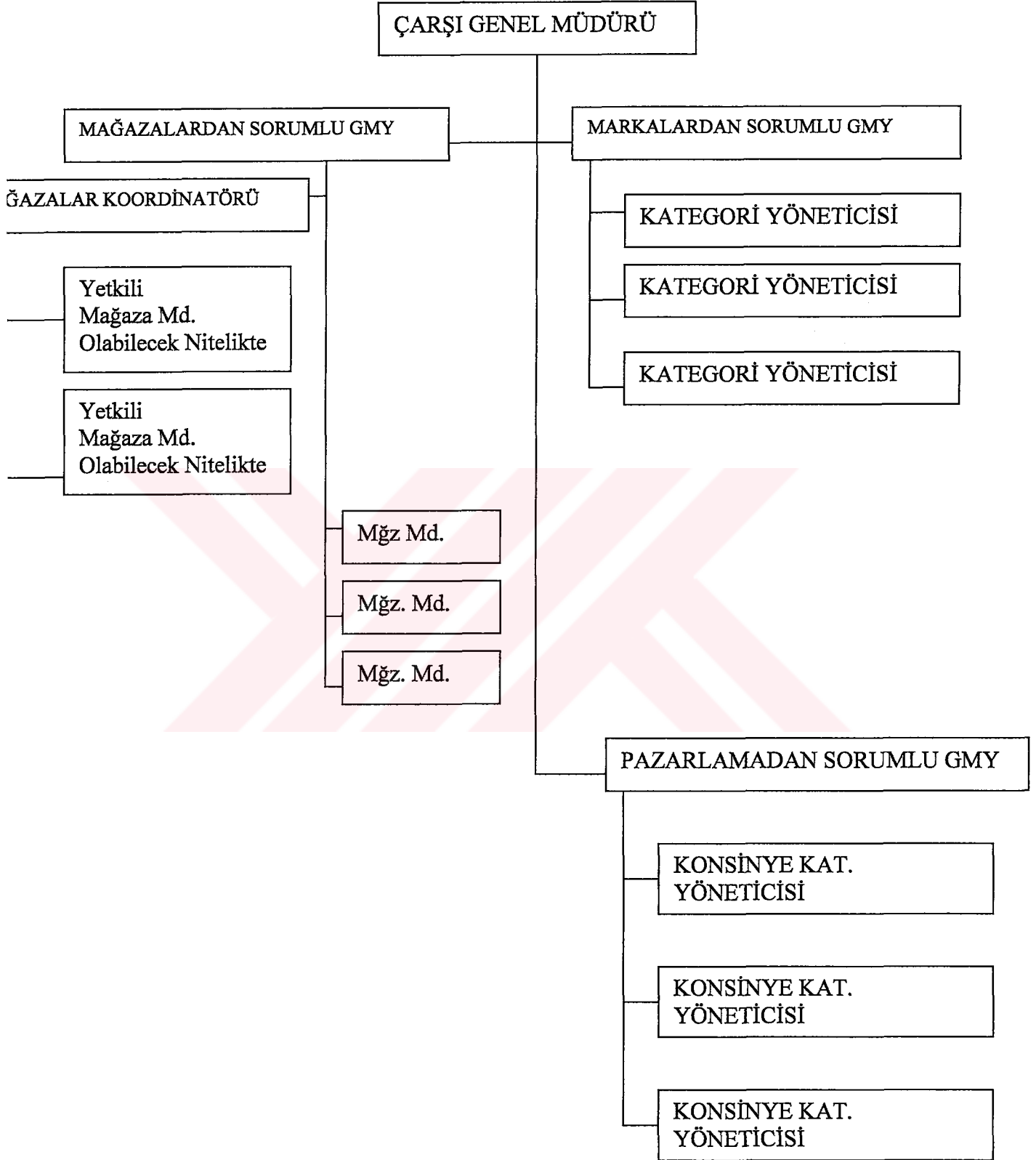
Ek 1: Uygulama Yapılan Mağazanın Merkez Organizasyon Şeması



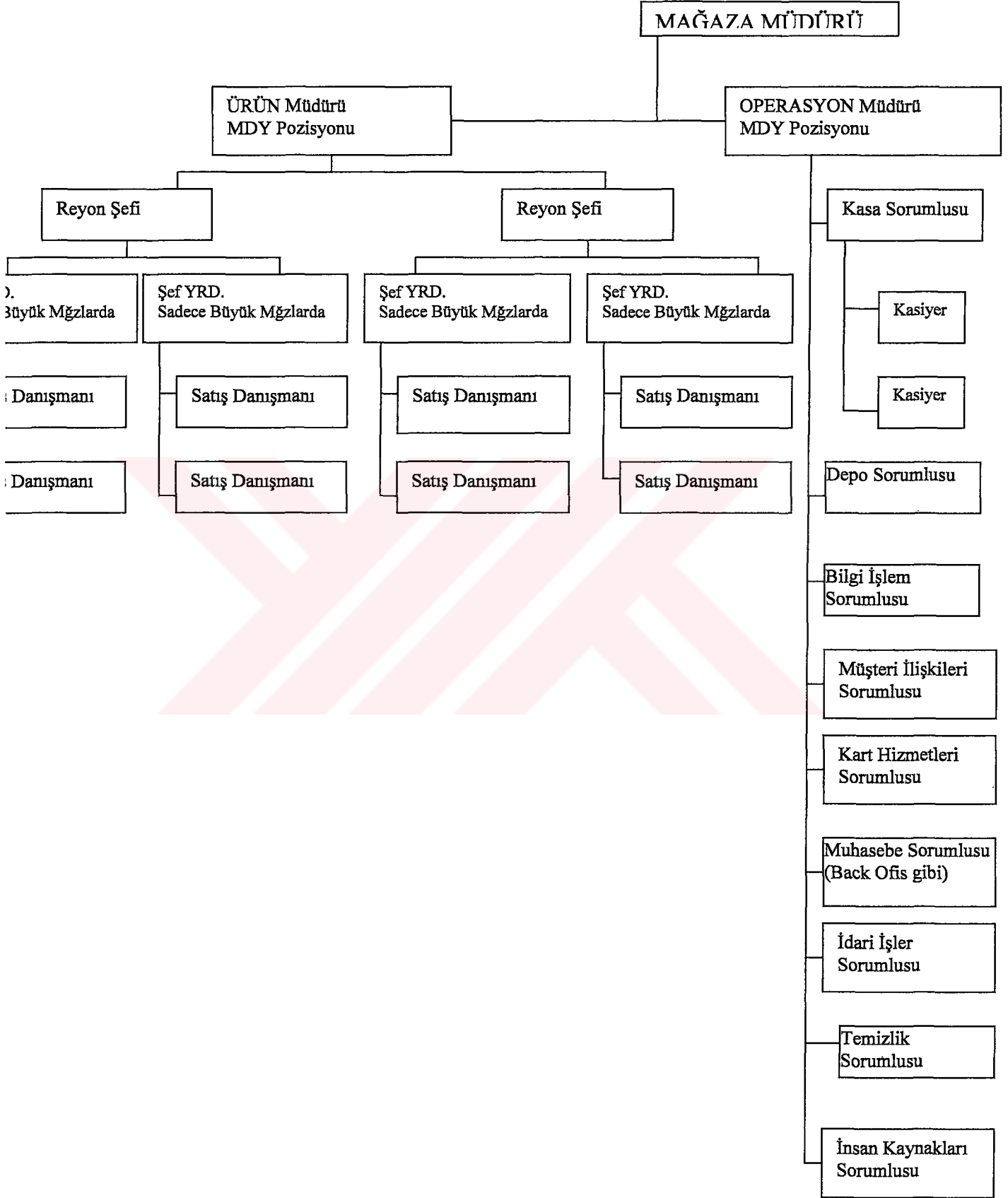
Ek 2: Uygulama Yapılan Zincir Mağazada Mağaza İçi Organizasyon Şeması



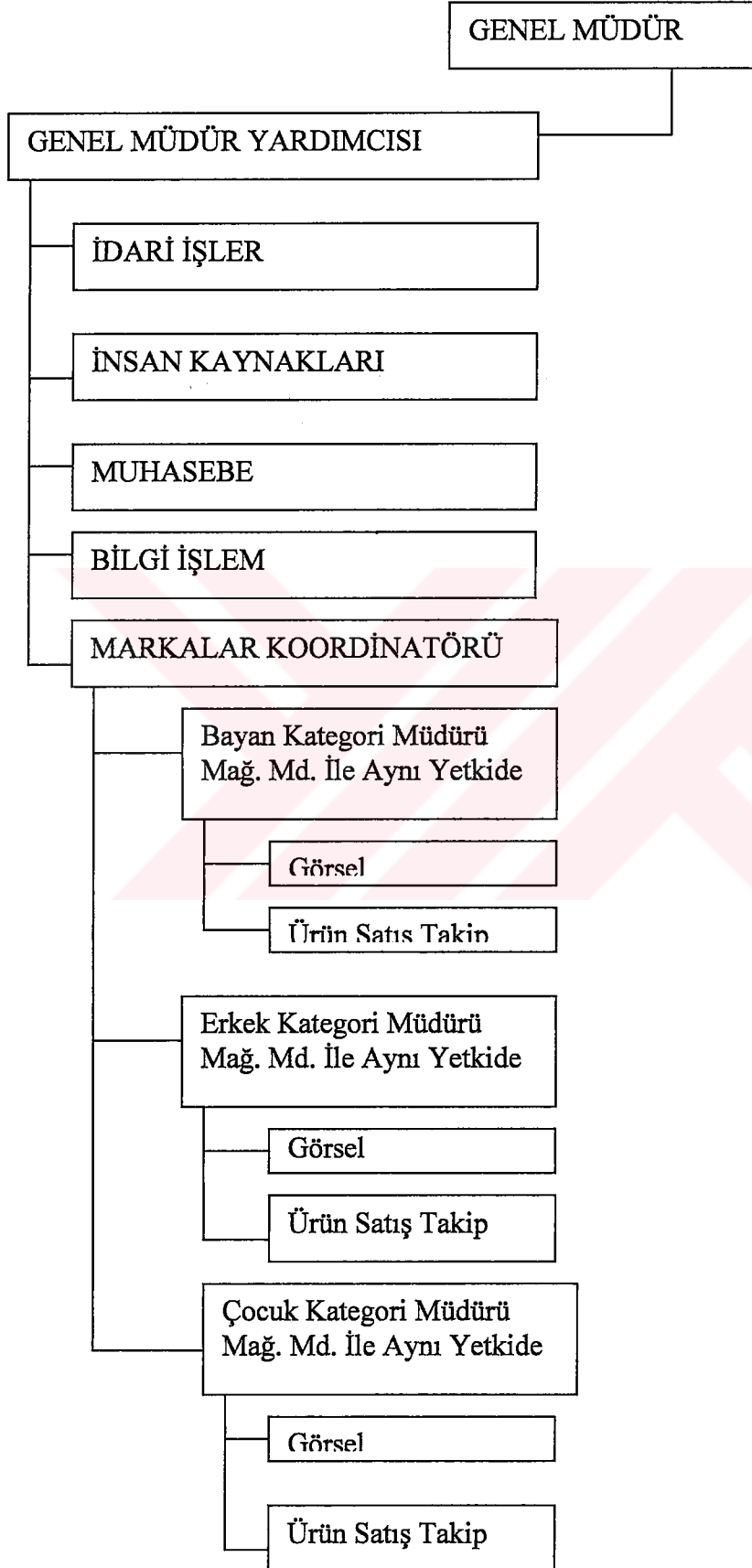
Ek 3:Yerel Zincir Mağazanın Organizasyon Şeması



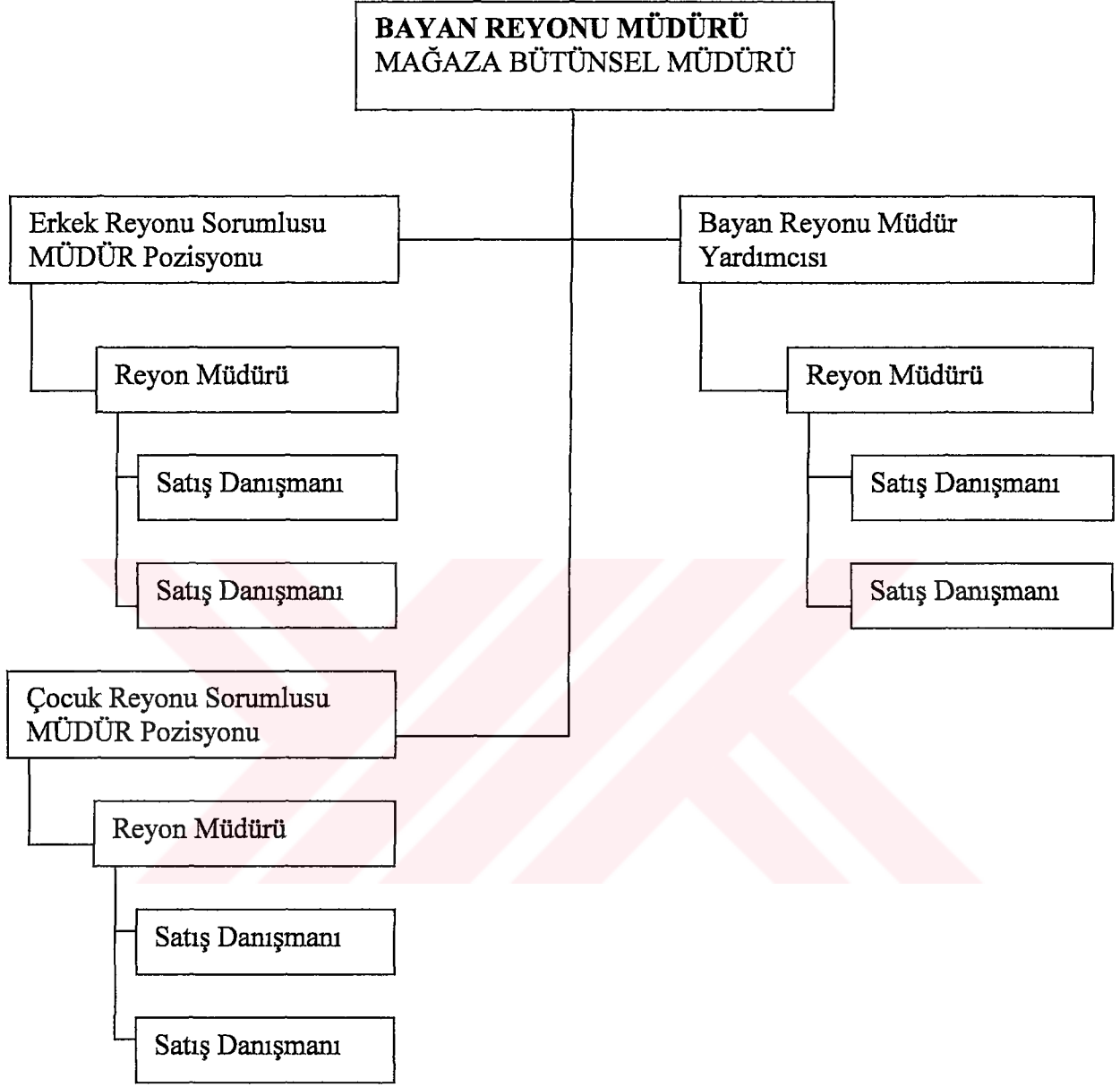
Ek 4: Yerel Zincir Mağazanın Mağaza İçi Organizasyon Şeması



Ek 5: Uluslar arası Bir Mağazalar Zincirinin Merkez Organizasyon Şeması



Ek 6: Uluslar arası Bir Mağazalar Zincirinin Mağaza İçi Organizasyon Şeması



KASA ŞEFİ: Kasa / Muhasebe ve Back Ofis'ten sorumludur. Mağaza içinde Müdür'e de bağlı değildir.

TEMİZLİK / GÜVENLİK ve diğer LOJİSTİK İŞLER: Outsource edilmektedir.

Ek 7: Uygulama Yapılan Zincir Mağazada Satış Danışmanı İş Tanımı

1. Organizasyonel Bilgiler

1.1. Pozisyon adı	Satış Danışmanı
1.2. Bağlı olduğu bölüm	...reyonu
1.3. Bağlı olduğu pozisyon	...reyonu sorumlusu
1.4. Kendine bağlı pozisyon	Yok.

2. Satış Danışmanı Görev Tanımı

1. Tüm faaliyetlerinde "Müşteri Memnuniyeti" öncelikli olmak ve sorumluluğu dahilindeki işleri en iyi şekilde gerçekleştirmek.
2. Satış hedeflerini gerçekleştirmek, mağaza hedefini yakalamak ve / veya aşmak için öneriler geliştirerek yöneticileri ile paylaşmak.
3. Mevcut müşteri portföyüne ilişkin bilgileri tutmak (Müşteri bilgilerini kaydetmek) ve bu bilgiler doğrultusunda müşteri hizmet kalitesini geliştirmek (müşteri işlerinin zamanında ve doğru takibi, özel bilgilendirme vb.)
4. Yeni ve potansiyel müşteriler ile iyi ilişkiler kurarak müşteri portföyünü geliştirmek
5. Mağaza içindeki tüm ürünler hakkında bilgi sahibi olmak. Ürünü korumak ve değer verilmesini sağlamak.
6. Müşteriye servis yapılmayan süreler dahilinde reyon düzenini ve görsel estetiğini korumak.
7. Reyondaki ürünlere ilişkin barkod/ etiket kontrolü yapmak, eksik ürünler (renk/beden) hakkında reyon şefine geri bildirimde bulunmak.
8. Ürünlerin ve kullanılan araçların güvenlik, temizlik ve bakımından sorumlu olmak.
9. Mağaza ve deponun sürekli temiz, düzenli ve eksiksiz olması için gerekli çalışmaları yapmak.
10. Ürün değişimi, iade ve tadilat işlemlerinin prosedürlere uygun olarak ve zamanında yapılmasını sağlamak. Mağaza evraklarını doğru ve eksiksiz kullanmak.
11. Kurum hakkındaki tüm yenilikleri ve yeni uygulamaları takip etmek, müşterileri konu hakkında bilgilendirmek.
12. Kurumun kredi kartı kullanımı konusunda müşterilere öneride bulunmak ve kart başvuru formunun doldurulmasını sağlamak.
13. Verilen tüm görevleri doğru ve zamanında yapmak, mağaza kurallarına uymak.
14. Birlikte çalışılan herkesle uyumlu olmak ve gerekli desteği vermek. Üst ve ast ilişkilerine özen göstermek.
15. Çalışma tarzı, davranışları ve görüntüsüyle kurumu temsil etmek ve temel Kurum yetkinlikleri çerçevesinde kendini sürekli geliştirmek.

Ek 8: Birinci Eleme Mektubu

.....bünyesindeki kariyer fırsatlarını değerlendirmek üzere
özgeçmişinizi bizimle paylaştığınız için teşekkür ederiz.

Üzülerek bildiririz ki, başvurunuzu şu an için olumlu
değerlendiremiyoruz. Ancak, ileride doğabilecek pozisyonlar
doğrultusunda başvurunuz veri bankamızda saklanacaktır.

Göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı teşekkür eder,
kariyerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

.....

Ek 9: Uygulama Yapılan Zincir Mağazada Marka Yöneticisi İlanı

.... mağazası, bugüne kadar yaptıklarıyla “marka” olmayı başarmış bir marka yöneticisi arıyor.

**MARKA
YÖNETİCİSİ**
Ref:MY

LOGO

Bayan & Erkek giyim ve aksesuarında modayı, dünya trendlerini yakından takip eden, perakende stratejileri, pazarlama-satış hedefleri doğrultusunda koleksiyon oluşturabilecek ve markamızı iyi yaşatabilecek bir profesyonelle çalışmak istiyoruz.

- Hazır giyim marka yöneticiliğinde en az 5 yıl deneyimli,
- Pazarlama ve satış stratejileri geliştirip uygulayabilecek,
- Fiyatlandırma, mağazalar arası stok ve ürün takibi yapabilecek,
- Yurt dışında veya Türkiye’de önde bir üniversiteden lisans veya yüksek lisans derecesine sahip
- Çok iyi derecede İngilizce bilen
- Yoğun iş ortamında takım çalışması sağlayabilecek

Başvurunuzu en geç.... tarihine kadar.... numaralı faksa ya da [www....](#) adresine gönderiniz.

Tüm başvurular gizli tutulacaktır.
Erkek adayların askerlik görevini tamamlamış olması gerekmektedir.

Ek 10 İş başvuru Formu

.... A.Ş.
İŞ BAŞVURU FORMU

Form Doldurma Tarihi (gün/ay/yıl) : / /

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı :

Cinsiyeti : Kadın [] Erkek [] Medeni Durumu : Bekar [] Evli []

Doğum Tarihi :/...../..... *Doğum Yeri :* *Tabiiyeti :*

Askerlik Durumu : Yapıldı [] Muaf [] Tecilli []

Baba Adı ve Mesleği :

Anne Adı ve Mesleği :

Eşinin adı ve Mesleği :

ADRES BİLGİLERİ

Adres :

Telefon :

(ev,iş,dig er)

e-mail :

TERCİH EDİLEN POZİSYON

Başvurulan Görev Yeri : merkez ofis [] mağaza []

Başvurulan Pozisyon :

İstenilen Ücret

(TL bazında net aylık) :

İşe Başlamak İçin

Uygun Görülen Tarih : /...../.....

EĞİTİM BİLGİLERİ

	<i>Mezun Olunan Okul ve Bölüm</i>	<i>Eğitime Devam Tarihi</i>
Ortaokul		
Lise		
Üniversite		
Diğer		

Yabancı Diller ve Dereceleri (çok iyi, iyi, orta, az olarak belirtiniz)

<i>Yabancı Dil</i>	<i>Anlama</i>	<i>Konuşma</i>	<i>Okuma</i>	<i>Yazma</i>

Bilgisayar bilginizi açıklayınız (Kullandığınız bilgisayar programlarını, programlama dillerini ve işletim sistemlerini belirtiniz)

- 1-
- 2-
- 3-

İŞ DENEYİMİ

(Lütfen son işinizden başlayarak ilk işinize doğru sıralayınız.)

<i>Çalışılan yer</i>	<i>Bölüm/Pozisyon</i>	<i>Çalışma Tarihi</i>	<i>Son Ücret(net)</i>

REFERANS BİLGİLERİ

(Lütfen daha önce çalıştığınız işyerinde yöneticiniz olmuş kişileri belirtiniz.)

<i>Adı Soyadı</i>	<i>Çalıştığı Yer ve Unvanı</i>	<i>Telefon Numarası</i>

DIĞER BİLGİLER

...’ da çalışan bir tanıdığınız var mı? Evet ise, adı soyadı ve pozisyonunu yazınız.

Hakkınızda açılan bir soruşturma var mı? Hiç mahkum oldunuz mu? Açıklayınız.

Ehliyetiniz var mı ? Evet [] Hayır []

Seyahat edebilirsiniz ? Evet [] Hayır []

İstanbul dışında görev kabul eder misiniz ? Evet [] Hayır []

İş başvuru formunda belirttiğiniz bütün bilgiler yanlış ve eksiksiz olarak tarafımdan doldurulmuş olup; bunlardan herhangi birisinin gerçeğe aykırı veya eksik oluşu halinde şirketteki işimden herhangi bir uyarıya gerek kalmadan çıkarılacağımı şimdiden anlayarak kabul ederim.

Başvuru sahibinin imzası

.....

Bu kısım görüşmeyi yapan tarafından doldurulacaktır.

Görüşmecinin,

Adı Soyadı :

Unvanı :

Görüşme Tarihi :/...../..... *İmzası* :

Adayla ilgili görüşleri :

Ek 11: İkinci Eleme Mektubu

..... bünyesindeki kariyer fırsatlarını değerlendirmek için değerli zamanınızı bize ayırdınız; teşekkür ederiz.

Sizinle tanışmaktan mutluluk duyduk. Bununla birlikte, başvurunuzu şu an için olumlu değerlendiremiyoruz. Ancak, ileride doğabilecek pozisyonlar doğrultusunda başvurunuz veri bankamızda saklanacaktır.

Göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı bir kez daha teşekkür eder; kariyerinizde başarı, yaşamınızda mutluluk dileriz.

Saygılarımızla,

.....

Ek 12: Grup Mülakatı Değerlendirme Formu

Değerlendirenin Adı ve Soyadı	
Değerlendirenin Ünvanı	
Mülakat Tarihi	
Değerlendirenin İmzası	

Uygun değil 1 2 3 4 5 Uygun



DEĞERLENDİRME TABLOSU

Aday sıra no	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Adı										
Soyadı										
Değerlendirme Kriterleri										
Dış Görünüm										
İfade Yeteneği										
Diksiyon - Ses Tonu										
Konuşma Hızı										
Vücut Dili										
Grup İçindeki Yaklaşımı/İletişim										
TOPLAM										

Aday Adı Soyadı	GÖZLEMLER	
	Aday sıra No	
	1	
	2	
	3	
	4	
	5	

Aday Adı Soyadı	GÖZLEMLER	
	Aday sıra No	
	6	
	7	
	8	
	9	
	10	