

T. C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
KÜRESEL PAZARLAMA BİLİM DALI

MAĞAZACILIKTA YÖNETİCİ YETİŞTİRME
PROGRAMLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME
(Yüksek Lisans Tezi)

TEZİ HAZIRLAYAN: Ayşegül ATABAY SEZGİN

İSTANBUL, 2010

T. C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
KÜRESEL PAZARLAMA BİLİM DALI

MAĞAZACILIKTA YÖNETİCİ YETİŞTİRME
PROGRAMLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

(Yüksek Lisans Tezi)

TEZİ HAZIRLAYAN
Ayşegül ATABAY SEZGİN

Öğrenci No:

050750024

Danışman :

Yrd.Doç.Dr. Sefer Gümüş

İSTANBUL, 2010

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Mağazacılıkta Yönetici Yetiştirme Programları Üzerine Bir İnceleme” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiği ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 20/02/2010

Aday : Ayşegül ATABAY SEZGİN

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

26/03/2010

Enstitümüz *İşletme* Anabilim dalı *Küresel Pazarlama* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 050750024 numaralı *Ayşegül Atabay Sezgin'in* "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**MAĞAZACILIKTA YÖNETİCİ YETİŞTİRME PROGRAMLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 23/03/2010 tarih ve 2010/09 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince 60 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~ayrıklık/yıbırlığı~~ ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANISMAN
YRD.DOÇ.DR. SEFER GÜMÜŞ

ÜYE
PROF.DR. SUDİ APAK

Sudi Apak

ÜYE
PROF.DR. OSMAN ZEKAYİ ORHAN

Osman Zekayi Orhan

MAĞAZACILIKTA YÖNETİCİ YETİŞTİRME PROGRAMLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

Tezi Hazırlayan: Ayşegül Atabay Sezgin

ÖZET

Gençlerin iş arama süreçlerinde amaç sadece bir iş değil; eğitim, gelişim ve tabii ki kariyer fırsatları sunan firmalarda uzun vadeli planlar yapabilecekleri bir iş bulmaktır.

Bir diğer yandan çalışanların amaçları da; firmalarında görevlerinin daha üst pozisyonlara doğru gidişatını görmek, dolayısı ile daha fazla para ve güç sağlayan konumlara geçmektir.

Bu nedenle kariyerlerinin planlandığını bildikleri, kendilerini hedeflerine götürecek ortamlar beklerler. Mağazacılık Yetiştirme Programları bu nedenle bir çeşit Kariyer Gelişim Planını ortaya koyarak, işletmelerin bu konudaki sorumluluklarını yerine getirdikleri bir uygulama haline gelmiştir. İşletmeler bir yandan büyürken, bir yandan da bu programlar sayesinde gerek duyduğu iş gücünü planlı bir şekilde yürütmeye başlamışlardır.

“Planınız bir yıl içinse pirinç ekin, on yıl içinse ağaç dikin, yüz yıl için ise insanları eğitin. Huang-çe”

Anahtar Kelimeler: Yetiştirme Programı, Kariyer Gelişimi

A RESEARCH ABOUT MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMS AT RETAIL INDUSTRY

Presented by: Ayşegül Atabay Sezgin

ABSTRACT

Aim of young people in the job search process is not only to find a job, at the same time they look for long-term plans in the companies which give education, development and of course career opportunities.

On the other hand, aims to employees' duty is to see the trend towards a higher position, so with more money and switch to provide power to the position in the companies. Therefore, they are waiting for environments to know their career would be planned and lead to their target.

For this reason Store Education Program has become an application to reveal a kind of Career Development Plan and the businesses who fulfill their responsibilities in this regard. While the businesses are growing, they began to run the productive power in a planned way.

“If your plan is for a year, crops rice, if it is for ten years plant the trees, if it is for a hundred years educate the people.” Huang-çe

Key Words : Education Program, Career Development Plan

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler	
Tablolar Listesi	vii
Şekiller Listesi	viii
Kısaltmalar	xi
Giriş	1

I. BÖLÜM

MAĞAZACILIK TANINMASI VE İNSAN KAYNAĞI YÖNETİMİ

1- MAĞAZACILIK	2
1.1. Mağazacılığın Tanımı	2
1.2. Mağazacılık ile Perakendecilik Kavramları Arasındaki Fark	3
1.3. Mağazacılığın / Perakendenin Amacı	3
1.4. Perakende Satış İle Endüstriye Satış Arasındaki Fark	4
1.5. Perakendecinin Fonksiyonları	5
1.6. Perakendecinin Yer Seçimi	5
1.7. Perakende Mağazacılıkta Rekabet	5
1.7.1. Yatay Rekabet	6

1.7.2. Dikey Rekabet	7
1.7.3. Çapraz Rekabet	7
1.8. Perakende Mağazacılığın Faydaları	7
1.8.1. Yer Faydası	7
1.8.2. Zaman Faydası	8
1.8.3. Mülkiyet Faydası	8
1.8.4. Şekil Faydası	8
1.9. Mağazacılıkta Çalışma Koşulları	9
1.10. Perakende Mağazacılıkta Başarısızlık	9
1.11. Perakende Mağazacılığın Tarihçesi	10
1.11.1. Mağazacılığın Gereksinimi	10
1.11.2. Türkiye’de Mağazacılığın Tarihçesi	10
1.11.3. Türkiye’de Mağazacılığın Yakın Tarihi	13
1.12. Perakende Mağazacılığın Gelişimi	14
2- MAĞAZACILIKTA İNSAN KAYNAĞI YÖNETİMİ	16
2.1. Mağazacılıkta İnsan Kaynağı Yönetimine Geçiş	16
2.2. Mağazacılıkta İnsan Kaynağının Önemi	17
2.3. Mağazacılıkta Yöneticinin Önemi	18
2.4. Mağazacılıkta Fark Yaratmak	19

II. BÖLÜM
MAĞAZACILIKTA YÖNETİCİ İHTİYACI İÇİN YETİŞTİRME
PROGRAMLARI

1- YETİŞTİRME PROGRAMININ PLANLANMASI	21
1.1. Yetiştirme Program İhtiyacı	21
1.1.1 Stratejilerin Geliştirilmesi	21
1.1.2. Stratejilerin Uygulanması	21
1.1.3. Stratejik Sonuçların Kontrol Edilmesi	22
1.2. Yetiştirme Programı Süreçlerinin Tanımlanması	26
1.3. Yetiştirme Programı Planlaması İçin İş Gücü Planlama	34
2- SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİ	37
2.1. Genel Olarak	37
2.2. Beklentilerin ve Yetkinliklerin Tanımlanması	37
2.3. İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi	38
2.4. İnsan Kaynağına Ulaşmak	40
2.5. İnsan Kaynağı ile Görüşme Süreci	40
2.6. İnsan Kaynağını Seçme Araçları	41
2.6.1. Kişilik Envanterleri	41
2.6.1.1. Kişilik	41
2.6.1.2. Kişiliği Belirleyen Etkenler	41
2.6.1.3. Kişilik Karakter İlişkisi	42
2.6.1.4. Kişiliğin Başlıca Özellikleri	42
2.6.2. Kişilik Envanterlerinin Kullanılması	42
2.6.3. Testler	44

2.6.4. Mülakat Süreci	44
2.6.4.1. Görüşmenin 4 Temel Amacı	45
2.6.4.2. Yetkinlik	46
2.6.4.3. Davranışlarla İlgili Kriterler _ Yetkinlikler	47
2.6.4.3.1. Bireysel Yetkinlikler	47
2.6.4.3.2. Kişilerarası Yetkinlikler	48
2.6.4.3.3. Yönetim / Liderlik	48
2.6.4.4. Yetkinlik Bazlı Soruların Hazırlanması	49
2.6.4.5. Soru Türleri ve Davranışsal İpuçları	50
2.6.4.6. Yetkinlik Bazlı Mülakatlarda Not Alma	52
2.6.4.7. Mülakatlarda Yapılan Hatalar	53
2.6.4.8. Yetkinlik Bazlı Mülakatların Değerlendirmesi	43
2.6.5. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları	59
2.6.5.1. Değerlendirme Merkezi Araçları	59
2.7. Ücret Belirleme	60
2.7.1. Ücretin Tanımı	60
2.7.2. Ücret Politikası	61
2.8. Aday Hakkında Karar Verme	62
2.8.1. Referans Araştırması	62
2.8.2. İş Teklifi	62

III. BÖLÜM

YÖNETİCİ YETİŞTİRME PROGRAMLARI

1- YÖNETİCİNİN EĞİTİMİ	64
1.1. Eğitimin Tanımı	64
1.2. Eğitim Programı Kavramı ve Tarihi	64
1.3. Eğitimin Önemi ve Gerekliği	65
1.3.1. Genel Olarak	65
1.3.2. Firmalar İçin Eğitimin Önemi	65
1.4. Eğitimin Amacı	66
1.4.1. Sosyal Amaçlar	66
1.4.2. Ekonomik Amaçlar	67
1.5. Eğitim ve Birlikte Kullanılan Kavramlar	67
1.5.1. Eğitim ve Öğretim	67
1.5.2. Eğitim ve Örgün Eğitim	68
1.5.3. Eğitim ve Geliştirme	68
1.6. Eğitim Programı Tasarlama ve Planlama	69
1.6.1. Eğitim Programı Tasarımı	69
1.6.2. Eğitim Programı Planlama	69
1.6.3. Eğitim Yöntemi	71
1.6.3.1. İş Başı Eğitimleri	71
1.6.3.2. Sınıf İçi Eğitimler	72
1.6.3.3. Uzaktan Eğitim	72
1.7. Eğitimin Etkinliğinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi	73
1.7.1. Adayın Değerlendirilmesi	73
1.7.2. Programın Değerlendirilmesi	77
1.7.3. Eğitim Veren Yönetici Ekibin Değerlendirilmesi	79

SONUÇ VE ÖNERİLER	81
KAYNAKÇA	83
ÖZGEÇMİŞ	87
EKLER : EK 1: İş İlanı Örneği	88
EK 2: Eğitim Programı Örneği	89
EK 3: Eğitim Sözleşmesi	122

TABLULAR LİSTESİ

Tablo-1 Yönetici İhtiyaç Analizi	23
Tablo-2 Yıllık Seçme ve Yerleştirme Bütçesi	24
Tablo-3 Yıllık Personel Bütçesi (Yetiştirme Programına Katılan Personel)	25
Tablo-4 Yıllık Yemek Bütçesi (Yetiştirme Programına Katılan Personel	25
Tablo-5 Toplam Yetiştirme Programı Bütçesi	26
Tablo-6 Yetiştirme Programı Süreç Akışı	27
Tablo-7 İşgücünün Sınıflandırılması	35
Tablo-8 İşgücünün Sınıflandırılmasına Göre Uygulanabilecek Stratejiler	35
Tablo-9 Yetkinlik Bazlı Mülakat Değerlendirme Formu	56
Tablo-10 Referans Araştırması Formu	63
Tablo-11 Yönetici Adayı Formu	75
Tablo-12 Eğitim ve Eğitimci Değerlendirme Formu	78
Tablo-13 Eğitim Veren Yönetici Değerlendirme Formu	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil -1 Nüfus Piramidi 2010	15
Şekil -2 Kişilik Envanteri Örneği-Kişilik Özellikleri	43
Şekil -3 Kişilik Envanteri Örneği-Teknik Özellikleri	44

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e	Adı Geçen Eser
b.t.	Bilinmeyen tarih
y.y.	Yüzyıl
v.b.	Ve Benzeri
AMPD	Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
AVM	Alışveriş Merkezi
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
DBE	Davranış Bilimleri Enstitüsü

GİRİŞ

Günümüz dünyası hizmet sektörünün hızla geliştiği, tüketimin ön planda olduğu bir toplumda yaşamakla birlikte bu toplumunun anlık ihtiyaçlarını karşılayan ve sektörü yöneten, hizmeti sunan da yine aynı toplum içerisinde yaşayan insanlardan oluşmaktadır. Ancak hizmet vermek ne yazık ki hizmet almak kadar kolay olmamakta, birçok zorluğu nedeni ile sektör nitelikli iş gücü tarafından tercih edilmemektedir.

Şunu da bilmek gerekiyor; Perakendecilik/Mağazacılık' da değişti. Her gün yenilenen teknolojiler, yeni standartlar, teknikler ve stratejiler perakendeciliğin artık bir sektör değil, bir endüstri olarak algılanmasını ve bir endüstri dalı olmanın gerektirdiği özelliklere ulaşmasını sağladı. Perakendecilik artık esnaf mantığıyla değerlendirilebilecek bir iş kolu olmaktan çıkmış, bilimsel olarak ele alınıp, yeni teknolojilerle beslenen ciddi bir meslek halini almıştır. Bu durumun ise iş arayanlara anlatılması çok fazla mümkün olmamaktadır. Firmalar için en önemli araç eğitim imkanı sağlamak, bunun sonucundan da kariyerlerinde diğer sektörlerle göre daha hızlı bir yükseliş imkanı sunmak. Koşullara baktığınızda aslında bu durum her iki taraf için kabul edilebilir görülmektedir. Sektör iş koşulları nedeni genç istihdama ihtiyaç duymakta, gençler yeni mezun olduklarında hemen yönetici olmak istemektedirler. Sonuç her iki taraf için adil olmakta.

Yani yetiştirme programları ile kurumsal yapıya sahip olan firmalar uzun vadede nitelikli iş gücü ile kendilerini ve sektörü daha eğitilmiş hale getirmektedir. Burada firmalara düşen en önemli görev tüm sektörlerin sunduğu yasal çalışma koşullarını aynı oranda çalışana sunmalarıdır. Bazı zorunlulukları dışında, örneğin hafta sonu çalışmak gibi, tüm çalışanların sahip olduğu imkanlarla çalıştıkları sürece nitelikli iş gücünün yetiştirme programlarının cazibesi ile sektöre geçeceği bir gerçektir.

2009 da “özellikle orta ve üst gelir grubuna hitap eden tekstil perakendesi krizden en büyük hasarı almış olsa da”¹, toparlanma ile beraber atılımlara devam edecektir.

¹ <http://www.ampd.org/yayinlarimiz/default.aspx?SectionId=207&ContentId=901> -20/02/2010

I. BÖLÜM

MAĞAZACILIK, TARİHİ VE İNSAN KAYNAKLARI

1- MAĞAZACILIK

1.1. Mağazacılığın Tanımı

Yeryüzündeki bütün ekonomik faaliyetlerin temelinde insan ihtiyaçlarının karşılanması veya tatmin edilmesi amacı yatmaktadır.²

Perakendecilik, satışa arz edilen mal ve/ veya hizmetlerin nihai tüketiciye satışıyla ilgili faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir deyişle perakendecilik, mal ve/ veya hizmetlerin ticari bir amaçla ya da kişisel gereksinimleri için kullanmama veya tekrar satmama koşuluyla doğrudan nihai tüketiciye pazarlanmasıyla ilgili faaliyetler bütünüdür³

Mağazacılık, pazarlama faaliyetinin en son noktasıdır. Çeşitli aşamalardan geçerek müşterilere sunulmaya hazır hale gelen ürün ve hizmetler, mağazalarda son kullanıcı ile buluşurlar. Mağazalar, ürün ve hizmetlerin müşterilerle buluştuğu yerler olmaktan çok daha öte bir anlam taşırlar. Mağazacılık, müşterilere keyifli, eğlenceli, gereksinimlerinin karşılanacağı ve onları tatmin edecek bir ortamın yaratılmasıdır. Bunun için, yaratıcı, dinamik ve çok yönlü bir çalışmayı gerektirir. Mağazacılık bir dünya yaratmaktır. Kalite, hız ve her alanda uygunluk peşinde olan müşterileri etkileyecek, onlara bilgi verecek, ürünü tanımlarını sağlayacak, tedirgin etmeyecek, sürprizlerden uzak, güvence veren, rahat vakit geçirmelerini sağlayacak, son yılların gözde olan terimi ile "mutlu" olmalarını sağlayacak, beklentilerinin üzerinde tatmin olmalarını sağlayacak bir dünya yaratmaktır. Bu dünya yaratılırken, müşterinin gerçekten gereksinimi olan ürün ve hizmetlerin sağlanması, zengin bir çeşitlilik yaratılması ve kalite güvencesinin sağlanması ilk adımdır. Bu ürün ve hizmetlerin müşteriye sunulmasında, mağazanın yeri, cephesi, vitrini, malların yerleşimi, iç teşhirler, dekorasyon, açılış ve kapanış saatlerinin uygunluğu, ürün ve hizmetlerin

² Şimşek, Ş., İşletme Bilimlerine Giriş, Konya, 1995, s.7

³ Tek, Ö.M., Perakende Pazarlama Yönetimi. İzmir: Üçel Yayımcılık, Aralık 1984, s.46

zamanında hazır bulundurulması, fiyatların uygunluğu, ürünler hakkında doğru ve eksiksiz bilginin sağlanması, tüm alışveriş boyunca doğru hizmetin sunulması, satış sonrası hizmetlerin eksiksiz uygulanması hep önemle üzerinde durulması gereken konulardır. Mağazalarda yüz yüze yapılan satışı, diğer satış faaliyetlerinden ayıran ana konular arasında, müşterinin yalnızca mantıklı ve yalnızca gereksinimlerini karşılayıcı bir alışveriş peşinde olmaması; iş hayatındaki diğer alışverişlerin aksine, ileri derecede sübjektif olabilen ve psikolojik faktörlerin ağırlıklı olarak rol oynadığı bir alışveriş aktivitesinin söz konusu olması; küçük miktarlarda alışveriş yapılması, anlık kararlarla yapılan, önceden hiç düşünülmemiş alışverişlerin yaygın olması; mağazanın yerinin ve çeşitli fiziksel özelliklerinin çok önemli olması sayılabilir. Mağazacılık hiç durmayan bir çalışmadır. Müşteri daha içeri girmeden başlar, içeri giren müşterinin mağazadan ayrılması ile bitmez, satış sonrasında verilecek hizmetlerle devam eder.⁴

1.2. Mağazacılık ile Perakendecilik Kavramları Arasındaki Fark

Mağazacılık perakendenin bir alt basamağıdır diyebiliriz. Perakendeci olarak anılmak için modern mağazacılığın tüm gereklerinin yerine getirilmesi, tek tek yönetimden bütünsel yönetime geçişin gerçekleşmesi gerekir. İşlevler birbirinden çok farklı olmamakla beraber boyut farkı nedeni ile kimi zaman mağazacılık kimi zamanda perakendecilik denebilmektedir. Özde ise kavramlar birbirini karşıladığından her iki kavram da burada aynı anlamda kullanılmaktadır.

⁴ <http://www.trline.net/forum/e-ticaret/1978-magazacilik-nedir-ticarette-magaciligin-onemi.html-20/02/2010>

1.3. Mağazacılığın / Perakendenin Amacı

Perakendeciliğın asıl fonksiyonu nihai tüketicilere mal ya da hizmetlerin doğrudan satışını yapmaktır. Temel amacı kişisel tüketim için mal veya hizmetleri nihai tüketicilere ulaştırmaktır. Nihai tüketiciler aldıkları ürünleri bizzat kendileri kullanan kimselerdir.⁵

Üretim hattından çıkan her türlü ürünün son kullanıcıya ulaştığı yer mağazalar olmaktadır.

1.4. Perakende Satış İle Endüstriyel Satış Arasındaki Fark

Perakende satış ile endüstriyel satış arasındaki farklar:⁶

- Perakende satışta genellikle müşteriler mağazaya gelir, endüstriyel satışta satıcı müşterileri dolaşır.
- Perakende satışta mallar küçük birimlerde satılır, endüstriyel satışta müşteri ürün hakkında daha fazla bilgilendirilmiştir
- Perakende satışta müşteriler daha duygusal, endüstriyel satışta müşteriler daha rasyoneldir.
- Perakende satışta satılan ürünler çeşit ve sayı bakımından çok daha fazladır.
- Perakende satışta müşteri kitlesi daha büyüktür.
- Perakende satıcının yaptığı küçük değişimler, reyonlar, raflar, vitrinlerin yeniden düzenlenmesi. İndirimler, reklamlar vs. araçlar kullanılır.

⁵ Hatiboğlu, Z., Temel Pazarlama., Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s.111

⁶ Kaynak, R., www.gyte.edu.tr/anibal/AbI/Drive/74368049/w/.../4-perakendecilik.pdf, 15.02.1010

1.5. Perakendecinin Fonksiyonları

Perakendeciliğin veya perakendecinin fonksiyonları hem tüketiciler hem de üretici ve toptancılar için önemlidir. Perakendeci aşağıdaki hizmetlerin bazılarını veya hepsini müşterilerine sağlayabilir.⁷

- a- Uygun yer
- b- Belli piyasalara tahsis edilen mal çeşitlerinin seçimi
- c- Toptan malda bölme ve böylece küçük miktarlarda malın satılabilmesi
- d- Ticari malı daha kabul görür hale getirme
- e- Malları gelecek için stokta tutma
- f- Malların sistem boyunca ilerlemesinin sağlanması (ambardan perakendeciye, müşteriye)
- g- Yalnız tüketiciye değil tedarik eden firmaya da bilgi sağlanması
- h- Üretim garantisi sağlanması
- i- Satış sonrası hizmet
- j- Tüketici şikayetleri ile ilgilenilmesi
- k- Kredi ve düşük satınalma olanağı sağlanması
- l- Sosyal görüşme olanağı sağlanması

Nihai tüketiciye ürünlerin ulaşmasında çok önemli bir yere sahip olan mağazalar ürüne değer katmakta ve satıcıyı mutlu etmekte, ürüne ulaşmayı sağlamakta ve tüketiciyi mutlu etmektedir.

1.6. Perakendecinin Yer Seçimi

Lokasyon olarak tabir edebileceğimiz mağaza yerlerinin seçimi öncesinde bir verimlilik çalışmasını gerektirir. Bir mağazaya yapılan yatırımın geri dönüş hızını hesaplayan ve bu konuda uzman olarak çalışan kişiler kurumsal firmalarda görev

⁷ Mucuk, İ., Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998, s.256,257

almakta ve işleri sadece mağaza kiralamak olmaktadır. Müşterinin ulaşabileceği, yoğun akışın olduğu caddeler, AVM'ler tercih edilmektedir. Özellikler AVM'ler aynı türden mağazaları bir araya getirmesi ve sinema, çocuk oyun parkı gibi imkanlar sunması açısından müşterilerin tercih ettiği alanlar olmaktadır. Mağazacılık aynı zamanda tek bir ilin sınırları içinde kalmamakta, doğası gereği tüketicinin olduğu her noktaya ulaşabilmektedir.

1.7. Perakende Mağazacılıkta Rekabet

Rekabet, bir pazarda tüketicilerin ilgisini kazanmak için satıcıların biribiri ile yarıştıkları bir mücadele biçimidir.⁸

Bir mağaza kurulduktan sonra bulunduğu yeri bir cazibe merkezi olarak değiştirir. Bunun için bulunduğu coğrafi konumda sunduğu mal ve hizmetlerin ulaşabileceği potansiyel müşterileri düşünerek hareket eder. İşte ekonomik ya da coğrafi şartlarla her mağazanın etkisi altına aldığı nüfusun yaşadığı alan onun ticaret alanını oluşturur. Aynı ticaret alanında birbirinin hedef pazarını paylaşmak isteyen perakendeciler rakip durumuna gelirler.⁹

Bir işletme, başka işletmelerle yatay, dikey ve çapraz olmak üzere üç tür rekabet içerisinde olabilir. Ancak bu ayrım inceleme kolaylığı bakımındandır. Çünkü, bir işletme bir başka işletme ile hem yatay, hem dikey hem de çapraz rekabet içinde olabilir.¹⁰

1.7.1. Yatay Rekabet

Bir dağıtım kanalının aynı düzeyinde bulunan, benzer malları satan benzer işletmeler arasındaki rekabete yatay rekabet denir.

⁸ İslamoğlu, A.H.,Pazarlama Yönetimi ve Uygulamaları, Kocaeli, 1996, s.153

⁹ Altunışık, R.-Özdemir, Ş.-Torlak,Ö., Modern Pazarlama, İstanbul, 2002, s.326

¹⁰ İslamoğlu, a.g.e.,s.155

1.7.2. Dikey Rekabet

Dağıtım kanalın farklı düzeyinde bulunan, benzer malları satan işletmeler arasındaki rekabettir. Yatay ve çapraz rekabet işletmelerin Pazar paylarını artırmaya yöneliktir. Dikey rekabet ise dağıtım ve üretim karlarından daha fazla pay almak içindir.

1.7.3. Çapraz Rekabet

Dağıtım kanalının aynı düzeyinde bulunan, benzer malları satan fakat yapı bakımından farklı olan işletmeler arasındaki rekabete çapraz rekabet denir.

1.8. Perakende Mağazacılığın Faydaları

Mağazacılığın faydası, yer, zaman, mülkiyet ve şekil faydası ile ilişkilidir. Bu faydaların karşılığı ve düzeyi ekonomik sistemlere ve gelişmişlik seviyelerine göre farklılık göstermektedir. Bu faydaları ekonomik temel açısından şu şekilde açıklamak mümkündür.¹¹

1.8.1. Yer Faydası

Mağazacılık tüketicinin istediği yerde yapılmalıdır. Aksi takdirde tüketici aradığı ürünün yerine ikamesini alabilir veya o ürünü satın almaktan vazgeçebilir. Bu nedenle mağazalar, müşterilerinin kolay ulaşabileceği yerlerde tüketicilere mal ve hizmet sunmalıdırlar. Yani tüketicinin satın alma sürecinde geçireceği zamanı, enerjiyi ulaşım maliyetini de düşünölmelidir. Ürünü tüketicinin istediği yere ya da yakınına getiren mağazacı zaman, enerji (çaba), ve ulaşım maliyetini azaltır. Tüketiciler açısından oluşan bu maliyetler tüketim maliyetleridir. Mağazalar ürün ve

¹¹ Tek, a.g.e., s.48-51

hizmetlerini tüketicilerin istediği yerde satışa sunacak ise o ürün ve hizmetin fiyatı dağıtım maliyetlerini, o mekanın işletme ve bakım giderlerini karşılamalıdır.

1.8.2. Zaman Faydası

Mağazacı, tüketicilerin mal ve hizmeti istediği zamanı bilip istenilen mal ve hizmetleri bu zamanda hazır bulundurmalıdır. Talebe zamanında cevap verebilmesi için mağazacının stoklama yapması gerekmektedir. Bu da ek maliyetlere neden olmaktadır. İsteddiği ürün ve hizmete zamanında ulaşan tüketici zaman kaybetmemektedir.

1.8.3. Mülkiyet Faydası

Mağazacı satacağı ürünleri satın almak için tedarik kaynaklarıyla ya da tedarikçi mağazacıyla ilişki kurmaktadır. Dolayısıyla iletişim, seyahat vs. giderler de ürünün fiyatına eklenmektedir. Kredili satışlar mülkiyet faydası sağlamaktadır. Kredi kartıyla satışlarda ürünün bedeli taksitlerle alınmasına rağmen tüketici ürüne hemen sahip olmaktadır. Bu nedenle kredili satışların işletme için maliyeti vardır. Mağazacılıktaki satış elemanlarının da mülkiyet faydası içinde yer almaktadır. Satış elemanları tüketicilere ürün hakkında bilgi, para tahsili vb tüketicinin ürüne sahip olması için gerekli işlemleri yapmaktadırlar.

1.8.4. Şekil Faydası

Satılan ürünlerde yapılan değişiklikler satışa etki eden faktördür. Bu nedenle mağaza işletmeleri sattıkları ürünlerde bazı değişiklikler yapmaktadırlar. Örneğin; monte edilmesi gereken aletleri, oyuncakları vs. monte etmektedirler, tüketicinin fiziksel ölçülerine göre giysileri genişletip daraltmaktadırlar.

1.9. Mağazacılıkta Çalışma Koşulları

Endüstrileşmenin büyük bir hızla geliştiği çağımızda, çalışanların iş koşullarının ve iş çevrelerinin, insanca bir yaklaşımla iyileştirilmesi, sadece endüstrileşme yolundaki ülkelerde değil, endüstrileşme açısından önemli atılımları gerçekleştirmiş ülkelerde de önemli bir sorun olma özelliğini korumaktadır. Devleti, işçi işveren örgütlerini aynı ölçülerde ilgilendiren, çalışma koşullarının insancillaştırılması diyebileceğimiz bu yaklaşım; insan faktörü, iş düzeni, işçi sağlığı, iş hijyeni gibi önemli uzmanlık alanlarını içeren, geniş bir araştırma ve uygulama alanıdır.¹²

Ne yazık ki özellikle mağazacılık açısından bakıldığında uzun çalışma saatleri, hafta sonu çalışma zorunluluğu gibi nedenler bile bu sektörü tercih etmede nitelikli iş gücünü olumsuz etkilemektedir.

1.10. Perakende Mağazacılıkta Başarısızlık

Her işletme kar etmek amacı ile kurulur ancak bazen yapılan hatalar nedeni ile bu amacı gerçekleştiremezler. En küçük bir ayrıntının bile hayati önem taşıdığı bu sektörde çoğumuz, açıldıktan kısa bir süre sonra kapanan birçok mağazaya rastlamışızdır.

Başarısızlığın nedenleri: ¹³

- Mağaza satış hacminin yeterli olmaması,
- Ödemelerin zamanında yapılmaması,
- Giderlerin ve maliyetlerin aşırı yüksek oluşu,
- Stok devir hızının yavaş olması,
- Yanlış stoklama yapılması,
- Yöneticilerin yetkilerini doğru kullanamaması,
- Mağazanın yanlış yerde kurulmuş olması,

¹² Erkan,N., İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliği İçin, Ankara,1989, s.18

¹³ Gülbuçuk, A., Celal Bayar Üniversitesi Salihli-Kula MYO PPT Ders Notları,2010,s.33

- Seçilen personelin eğitimsiz ve yetersiz olması,
- Doğru ürünün, doğru zamanda satışa sunulmaması,
- Satış sonrası hizmetlerin yetersizliği veya aksamaması,
- Müşteri memnuniyetinin sağlanamaması,

Özellikle insan kaynağının doğru kullanılmaması ona bağlı olarak işleyen diğer araçlarında yanlış kullanımına neden olmaktadır.

1.11. Perakende Mağazacılığın Tarihçesi

1.11.1. Mağazacılığın Gereksinimi

“Gereksinim, icadın anasıdır.”¹⁴ dersek eğer mağazacılığın da ürün ve tüketiciyi bir araya getirme ihtiyacından ortaya çıktığı söylenebilir. Ancak günümüz mağazacılığının kullandığı modern teknikler, göz kamaştırıcı sunumlar, beklenti ötesinde verilen hizmetler de bir ihtiyacın karşılığında mı ortaya çıkmaktadır, tartışılabilir. Tarihteki tüm icatların sadece gereksinimler sonucu keşfedilmediği, insanların ihtiyaçlarının dışında isteklerine ulaşma çabalarının da ürünlerin ortaya çıkmasında etkili olduğu kabul edilebilir. Yani ihtiyaçlardan ziyade istekler mağazacılığı yönlendirmektedir. Bu günlerde gittiğimiz mağazaların modern duruşlarını da bu şekilde açıklayabiliriz.

1.11.2. Türkiye’de Mağazacılığın Tarihçesi

Modernleşme ve batı ile tanışma her alanda olduğu gibi tüketim malzemelerine ulaşım yöntemlerinde de değişikliğe neden olmuştur.

Osmanlı’nın büyük perakendecilerle tanışması için 19’uncu yüzyılın başına kadar beklemesi gerekti. Osmanlı geleneğinde çarşılar, şehir hayatının vazgeçilmez bir parçasıydı. Ticaretin kurumsal yapısı olan "çarşılar", perakende alım satım

¹⁴ Basalla, G., Teknolojinin Evrimi, TUBİTAK Yayınları, çev:Sodemir,C.,1996,s.7

ilişkinin en yoğun olarak yaşandığı yerlerdi. Her esnafın sattığı ürünler belliydi ve başka bir esnaf grubunun satma hakkına sahip olduğu bir ürünü satamazlardı. Fakat, modernleşme olgusu ve şehir hayatındaki dönüşümler ekonomide ve teknolojiadaki gelişmeler, kaçınılmaz olarak Osmanlı'nın çarşı ve ticaret hayatındaki ilişkileri değiştirecekti. Osmanlı gibi toplumlarda üretim esas olarak toplumun temel biyolojik ihtiyaçlarını gidermek üzere yapılıyordu. Fakat modern hayatla birlikte eski denge ve anlayışlar alt üst edilince, çok geçmeden "ihtiyaç ekonomisi"nden kar ekonomisine geçildi.

Bu anlamda Kırım Savaşı önemli bir duraktır. Çünkü bu dönemde İstanbul'a gelen, İngiliz ve Fransız ordularının yüksek rütbeli asker, sivil görevlileri, Osmanlılar da dahil olmak üzere bütün müttefik ordularının ve sivil erkanın yeni denilebilecek gereksinimlerini karşılamak üzere İstanbul'a akın eden yabancı iş adamları ve tüccarlar, Galata'dan Taksim'e kadar uzanan yerleşme düzenini bir anda alt üst ettiler.

Aynı dönemde, Jean Aristide Boucicaut 1852 yılında Paris'te Bac ve Sevres Sokakları'nın kesiştiği köşede Bon Marche adlı dükkanını açmıştı. Sloganı ise "Giriş serbesttir" idi. Dileyen içeri girip gezebiliyor, malları inceleyebiliyordu. Her malın tespit edilmiş bir fiyatı vardı ve bu fiyatlar piyasaya göre ucuzdu. En önemli farklılığı ise, müşteriye aldatılmadığı duygusunu vermesiydi. Batıda büyük alışveriş mağazaları, etkin pazarlamacılığın ilk örneklerinden biri olan Bon Marche kısa zamanda çok hızlı bir büyüme eğilimi gösterdi. Bon Marche, İstanbul'da da o dönemlerde en çok ün yapan mağazalardan biriydi. Öyle ki o dönemde benzeri açılan bütün mağazalara "Bonmarşe" denmeye başladı.

Batıdaki gibi Osmanlı'da da şehir hayatı başlangıcından itibaren "istekleri" ihtiyaç haline getirmeye çalışılıyordu. Bunun için de öncelikle insanlara mal talep etme isteğinin öğretilmesi gerekliydi. Türkiye'de basın reklamları ilk defa (yarı resmi ilanlar sayılmazsa) 1860'dan sonra ortaya çıkmıştı. Tercüman-ı Alıval, Ceride-i Havadis ve Tarik'te çeşitli malların (ilaç, elbise, züccaciye, çeşitli alet ve edevat) ilanları çıkardı. Ama bu dönemde henüz bir reklam ajansı yoktu ve II'inci Abdülhamit döneminde basına konan sansür, ilan ve reklamlarda da etkisini gösterdi. Reklam sektörü de, 1908'de hürriyetin ilanı ile amacına ulaşmış oldu. 1908 Devrimi sonrası yaşanan özgürlük havası, çok geçmeden bir başka alanı da etkisi altına aldı. İkinci Meşrutiyet'ten sonra, Türkiye'deki ilk firma 1909'da kurulan İlançılık Şirketi

oldu. Artık gazete ve dergilere yaygın olarak ilan veriliyordu. Türkiye’ de basında çıkan ilanlar izlendiğinde, Osmanlı’daki ilk büyük yabancı mağazaların izlerine 20. yüzyılın başlarında rastlanır. Örneğin 1908 yılında çıkan bir karikatürde, geleceğe yönelik tahminlerde bulunulmaktaydı. Kadınların kamusal alana girmeye başladığı bu yıllarda, artık onların uçak da kullanabileceği belirtiliyordu. Karikatürde Bon Marche ve Baker Ticarethaneleri’nin ilanları duvarları süslüyordu.

Bu mağazalardan biri İngiliz Baker Ticarethanesi’ydi (Maison Baker). Mağaza, G. And A. Baker şirketi tarafından kurulmuştu. 1834 yılında George Baker isminde 12 yaşında bir İngiliz çocuğu, cebinde 1 şilinle evden kaçmıştı. Maceralı bir kaçışın sonunda bir çiftçi onu bahçıvan olarak yanına aldı. Bahçe bakımına merak saran George, birkaç yıl sonra bahçe mimarı olarak çalışmaya başladı. Aynı tarihlerde 2500 kilometre ötede İstanbul’da İngiliz sefaret binasını yenilemekteydi. George, sefaret bahçesini düzenlemek için İstanbul’a gönderildi. Türkiye’yi çok beğenen George İstanbul’a yerleşti. Bir süre sonra devletin Padişahı Abdülhamit tarafından bazı sarayların ve Yıldız Sarayı’nın bahçe düzenleme işiyle görevlendirildi. Baker sarayın ihtiyacı olan ayakkabı ve çeşitli giyim eşyasının ithali işini de aldı. Bu arada Türkiye’de evlenen Baker 1890’da oğlu Artur ile G. And A. Baker şirketini kurdu. Şirketin Beyoğlu, Sirkeci ve Tekke Caddesi’nde olmak üzere 3 mağazası bulunuyordu. İngiliz sanayi mallarını satmaya başlayan şirket, Türk ihraç mallarını da toplayarak işleyip iç ve dış piyasalara satmaya girişti. Mağazada ithal malı pabuç ve diğer giyim eşyaları satılıyordu. Şirket, ayakkabı mağazaları, pamuk ticareti, araba satışı, soğuk hava depoları ve antrepolar, gemicilik yağ imalatı ve ticareti, ithalat ihracat gibi çok değişik alanlarda faaliyet gösteriyordu. 1900’lerin başındaki yayınlanan ilanlar, dış tüketim mallarına olan ilginin o dönemde de yüksek düzeyde bulunduğunu gösterir. Baker ve Bon Marche mağazaları, 1940’lı yıllara kadar Beyoğlu’nda faaliyetlerini sürdürdüler. Fakat ithalat kısıtlamaları, yabancı perakendecilerin sonunu getiren şey oldu. Türkiye’de uzunca bir süre faaliyet gösteren Maison Baker ve Bon Marche gibi büyük mağazalar, dönemlerinde modernleşmenin gerekliliklerini yerine getiren Osmanlı’nın Batı’ya açılan pencereleri oldular.¹⁵

¹⁵ <http://www.kobifinans.com.tr/tr/sektor/011202/17227> -20/02/2010

1.11.3. Türkiye’de Mağazacılığın Yakın Tarihi

1960’larda Vakko, Beymen, İGS, YKM, 19 Mayıs Mağazaları gibi özel sektör girişimi ile birkaç büyük mağaza açılmıştır. 1960’lardan sonra ilaç, parfümeri ve kırtasiye ürünleri bakkallarda satılmaz oldu. 1970’de özel sektör yatırımlarında bayağı artış görülmüştür. Bakkalın sermaye birikimi ise, gıda ürünlerinde sıkıntıların yaşandığı dönemden sonra işadamlarını, bakkallıktan gıda ürünleri toptancılığına ulaştırdı. 1970’lerin sonlarına doğru gıda ürünlerinde ihtisaslaşmaya doğru bir değişim yaşanmaya başladı. 1960-70 arasındaki en büyük perakendecilik biçimi tüketim kooperatifleridir. 1966’da 327 olan bu kooperatifler, 1970’de 445 ve hizmet verilen üye sayısı 55 bine yükselmiştir. Tüketim kooperatifleri büyük ölçüde self servis mağazacılık anlayışını yerleştirmiştir.¹⁶

Tarihsel süreci şu şekilde sıralarsak:¹⁷

- Cumhuriyetin ilk yılları: Tüketim malları fiyatlarına devlet kontrolü, amaç fiyatları düşük tutmak. (Sermaye ve dağıtım sistemleri yetersiz.)
- 1954 Migros-Türk (Kıtlığa karşı önlem)
- 1956 Gima A.Ş. (Tüketicinin Temel Gıda maddelerini ucuza almasının sağlanması)
- 1960 Vakko, Beymen, İGS, YKM, 19 Mayıs gibi büyük mağazaların özel sektör girişimi ile açılması.
- 1960-1970 İlaç, parfümeri, kırtasiyenin bakkallarda satılmaması, bakkallıktan gıda ürünleri toptancılığına yönelme, tüketim kooperatiflerinin sayısında artış, belediyelerin tanzim satışlara yönelmesi.
- 1980 sonrası İthalatın serbestleşmesi ve yabancı tüketim mallarının ülkeye kolayca girişi özellikle liberal ekonomik politikalarının perakendecilik sektörüne yansması ve büyük sermayeli şirketlerin perakendeciliğe girişi. Bölgesel, ulusal ve uluslararası büyük perakendecilerin ortaya çıkması, doğrudan yabancı yatırımların, birleşme ve satın almaların, Türk ve yabancı iş adamları ve şirket

¹⁶ Oluç, M., Perakendecilik. Pazarlama Dünyası Dergisi, Mayıs/Haziran ,Sayı :15,1985,s.24

¹⁷ Gülbuçuk, A., a.g.e. ,s.14

ortaklıklarının artması ve franchise anlaşmalarının yaygınlığı ve kullanılabilirliği önem kazanmıştır...

Gün geçtikçe yapılan yatırımlarla gelişen sektör bugün artık Türkiye'nin önceliğinde olan ve gelecek vadeden bir noktadadır. İlk alışveriş merkezi olan Galeria İstanbul'da 1988 yılında açılmıştır.

Özellikle İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa gibi büyük kentlerde büyük ölçekli perakendeciliğin yoğun rekabet ortamında girmesi ve her geçen gün uygulanan yeni pazarlama teknikleriyle kesime hizmet götüren destek kuruluşların yaygınlaşmasıyla günlük yaşamda bu tip perakendeci işletmeler vazgeçilmez yerini almaya başlamıştır.¹⁸

1.12. Perakende Mağazacılığın Gelişimi

Teknolojik gelişmeler, hızlı nüfus artışı ve kentleşme, nüfusun sosyo-demografik yapısındaki değişimler, tüketici davranışları ve alışkanlıkların farklılaşması, pazarlama ve yönetimin katkısıyla meydana çıkan yeni ihtiyaçlar ve aynı ihtiyaçlara cevap verecek ürün ve marka sayısındaki artışlar perakendecilik sektöründe de değişime sebep olmuştur.¹⁹

Değişen nüfus yapısı, tüketim alışkanlıklarında da önemli bir değişimi beraberinde getiriyor. Yaşlanan nüfus, harcamaların ürünlerden deneyimlere ve hizmetlere doğru kayacağını gösteriyor. Gençlerin azalması yeni eleman bulmayı zorlaştırırken toplumların kaynakları da sağlık alanına kayıyor. Buna karşılık, gelişmekte olan ülkelerde perakendeciler genç eleman bulmakta zorlanmıyor. Mali danışmanlık ve denetim şirketi Deloitte'in "Perakendenin Küresel Güçleri 2007" başlıklı raporuna göre, gelişmiş ülkelerde gerek iş piyasası gerekse tüketici eğilimleri perakendeciler aleyhine dönecek. Daha genç nüfusa sahip gelişmekte olan ülkeler ise daha hızlı büyümeye sahne olacak.²⁰

Ülkemizde nüfusun yarısı 28,8 yaşından küçüktür. 15-64 yaş grubunda bulunan çalışma çağındaki nüfus, toplam nüfusun % 67'sini oluşturmaktadır.

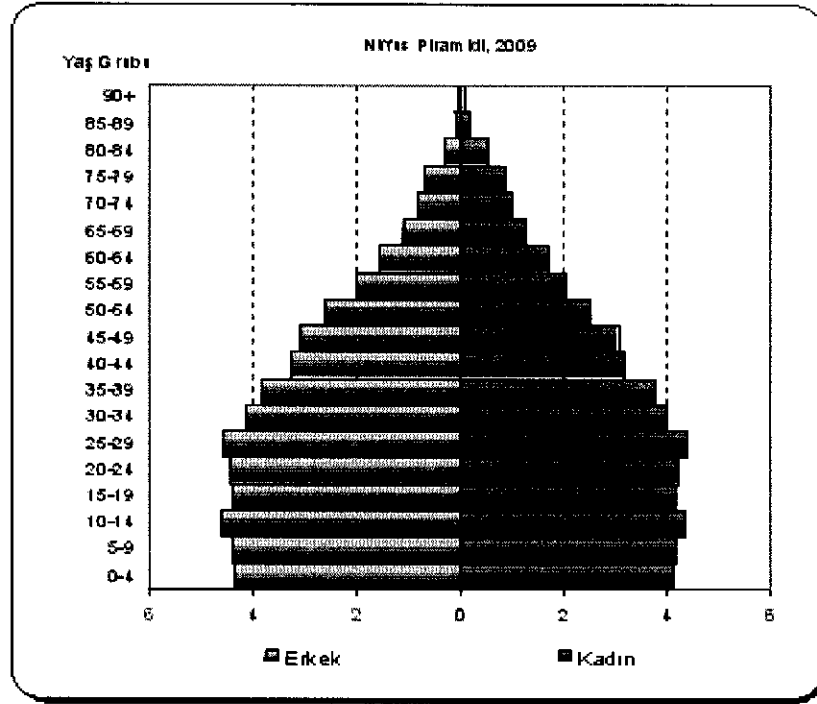
¹⁸ Arıkbay, C., Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar, MPM yayınları, Ankara, 1996, s.44

¹⁹ Aksulu, İ., Tüketiciyi Perakendeci Markasına Yönelten Nedenler, Antalya, 2000, s.228-229

²⁰ <http://www.kobifinans.com.tr/tr/sector/011201/18322 - 20/02/2010>

Ülkemiz nüfusunun % 26'sı 0-14 yaş grubunda, % 7'si ise 65 ve daha yukarı yaş grubunda bulunmaktadır.²¹

Bu veriler çerçevesinde Türkiye nüfusunun yapısını dikkate aldığımızda hizmet sektörünün daha da gelişeceğini ve insan kaynağının, daha çok bu sektör içerisinde etkili olacağını söyleyebiliriz. Hızlı büyüme beklentisi perakende sektörünü yatırım yapılacak en çekici alanlardan birisi haline getirmekte, devamında ise istihdam yani insan kaynağı talebi oluşturmaktadır.



Şekil -1 Nüfus Piramidi 2010

Kaynak : Türkiye İstatistik Kurumu Haber Bülteni, Sayı:15, 25 Ocak 2010

Perakendecilik dünyadaki rekabetin çok net yaşandığı, bugün 300 milyar dolarlık ciroların tek şirket tarafından yapıldığı bir sektör. Türkiye’de de bulunan 3 tane küresel perakendeci aynı zamanda dünyada da ilk 5’te bulunan perakende devleri. Dolayısıyla dünyadaki gelişme, rekabet hemen hemen aynı şekilde Türkiye’de de yaşanıyor.²²

²¹ Türkiye İstatistik Kurumu Haber Bülteni, Sayı:15, 25 Ocak 2010

²² Songör,Ş., Ekonomize Dergisi, <http://ekonomize.com/index.php/ariv/say-1/70-soeylei/222-eref-songoer-tuerkiye-perakendeciler-federasyonu-bakan>, 2010

2- MAĞAZACILIKTA İNSAN KAYNAĞI YÖNETİMİ

2.1. Mağazacılıkta İnsan Kaynağı Yönetimine Geçiş

Genel olarak, insan kaynakları kavramı, bir örgütte çalışanların tümünü simgelemektedir. Bazı kaynaklarda ise daha çok büroda çalışanları sergilemektedir.

Herhangi bir örgütte insan kaynakları denildiğinde:²³

1. Yöneticiler (üst, orta, alt basamak yöneticileri),
2. Yönetilenler (işçiler, memurlar vb.),
3. Yardımcı işgücü (işletmenin amaçlarının yerine getirilmesine dolaylı katkı veren insan kaynakları),
4. Teknik işgücü (doktor, mühendis vb.)
5. Danışmanlar anlaşılabilir.

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminden tamamıyla farklı bir kavram olmayıp, personel yönetiminin yeni boyutlarla zenginleşmesi sonucu ortaya çıkan yönetim türünü temsil etmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi çeşitli şekillerde tanımlanabilir:

“ Bir örgütte insan kaynaklarının, örgüte olan katkısı arttıracak şekilde, sosyal ve etik ilkelere de uyularak yönetilmesidir.”²⁴

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi insan kaynakları yönetimi organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için, tüm insan kaynaklarının en doğru, etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. Kamu, özel ve üçüncü sektör organizasyonlarının amaçları arasında farklılıklar bulunsa da, her üç organizasyonun ortak amaçları “kalite” ve “verimlilik” ilkeleri çerçevesinde faaliyette bulunmaktadır.²⁵

²³ Aldemir, M.C.- Ataoğlu, A.- Budak, G., İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2001, s.20,21.

²⁴ Tortop, N., Personel Yönetimi, 6. Baskı, Ankara, 1999, s.262.

²⁵ Aktan, C., “İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci”, http://phanesacademy.net/yonetim_okulu/insan-yonetim/insan-kaynaklari-sureci.htm , 09.02.2010

İnsan kaynakları yönetimi iki temel felsefe üzerinde kurulur:²⁶

1. İşletmenin hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması.
2. İşgören gereksinmelerinin karşılanması ve gelişimlerinin sağlanması.

Bu felsefeler doğrultusunda insan kaynakları yönetimi sürecinde doğru kişilerin yetiştirme programlarına dahil edilmesi ve beklentilerinin karşılanması sadece insan kaynaklarının değil üst yönetimde görevi haline gelmektedir.

2.1. Mağazacılıkta İnsan Kaynağının Önemi

Ülkemizde, insan kaynakları disiplininin de gelişimi ve geleneksel personelcilikten modern insan kaynaklarına geçişi mağazacılık için tüm sektörlerle neredeyse eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir.

Böylesine büyümekte ve gelişmekte olan bir sektörde kuşkusuz başarıyı getirebilecek en önemli araç insan kaynağı ve bu kaynağın yönetimidir.

Son birkaç senedir büyümenin getirdiği insan kaynağı açığının yeterli nitelikte personelle kolaylıkla kapatılamaması ve personel devir oranının yüksek oluşu bugün sektördeki şirketlerinin karşı karşıya kaldığı en büyük problemlerden biridir. Dünya geneline baktığımızda da personel devir oranının yüksek en yüksek olduğu sektör yine mağazacılık sektörüdür.

Türkiye personel devir oranının yüksek olma sebeplerine baktığımızda, öncelikle genç çalışanların meslek ve kalıcı bir iş olarak sektörünü tercih etmeme konusundaki eğilimi ön plana çıkmaktadır. Bunda sektörünün kurumsallaşmasının henüz tamamlanmaması başlıca etkindir. Bir diğer konu da, çalışma şartlarının (ayakta çalışıyor olmak ve mağaza kapanışlarının geç saatlerde olması, hafta sonları ve tatil günlerinde çalışma zorunluluğu) fiziksel açıdan kolay olmaması sebebiyle uzun süre tercih edilen bir iş olarak görülmemesidir. Özellikle rekabetin artmasıyla ve yeni yapıların sektöre girişiyle eleman sirkülasyonu artmakta, tecrübeli kişiler rakip firmalarca işe alınmaktadır.

²⁶ Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, I.Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000,s.3

2.2. Mağazacılıkta Yöneticinin Önemi

Satış yapan şirketler kaynaklarını ve kadrolarını etkili ve verimli kullanmak için yetenekli yöneticilere ihtiyaç duyarlar. İyi yönetilmeyen satış işletmelerinde müşteri memnuniyeti azalmakta, kaynaklar boşa harcanmakta ve rekabet gücü yitirilmektedir.²⁷

Yöneticilik, kolay kazanılmayan bir dizi yetkinliği gerektirir. Mağazacılıkta Yönetim, bilimsel bilgi ile birlikte insan ilişkileri sanatına ve sezgisel güce de dayanır. Yöneticilik, eğitimler, kitaplar ve kaynaklarla olabileceğinden çok yaparak ve yaşayarak öğrenilir. Yönetim başarısında şüphesiz eğitimin rolü ve önemi büyüktür. Ancak, özellikle mağazacılıkta eğitimle kazanılanlar deneyimle kazanılan becerilerle pekiştirilmediğinde bilgi yetersiz olabilmekte ve uygulamaya aktarılması kolay olmamaktadır.

“General bir komutan, ulus için yararlı bir araçtır. Öncelikle stratejiyi belirleyip sonra da onu yürürlüğe koymakla, komutası sanki bir kasırga önünde sürüklenir gibidir; fetihleri avını kollayan bir şahini andırır. Durgun olduğunda gerilmiş bir yay, harekete geçmeye hazır bir aygıt gibi, döndüğü her yeri deler geçer; en güçlü düşmanlar dahi karşısında dağılır. General eğer öngöründen, askerler de itimden yoksunsa, iradelerin birliğinden yoksun strateji, milyonluk birliğin dahi olsa, düşmanda korku uyandırmaya yetmez.”²⁸ diyen Sun Tzu'nun savaşa ilişkin bu görüşünü çalışma hayatı için de kabul edebiliriz. Mağaza yöneticilerinin birer komutan olduğunu düşünürsek kendi cephelerinde her türlü stratejiden sorumlu olmaları bir gerçektir. Lokasyon olarak merkezden uzak faaliyet gösteren iş yerleri için bu durum daha da büyük önem taşımaktadır. Hedeflerine ulaşmak için ise yöneticilerin yönettikleri şey insanın kendisidir.

Dünyada yönetebileceğiniz tek şey vardır o da “insan”dır. Biz sadece insanları yönetebiliriz. Bir makineden istediğiniz sonucu alabilmek için teknik bilgi ve bazı becerilere gereksiniminiz yeterli olacaktır. Ancak insanları yöneterek onlardan istediğiniz sonucu almak çok daha karmaşık ve zor bir iştir.²⁹

²⁷ Barutçugil, İ., Mağaza Yöneticisi Olmak, 14/05/2007

²⁸ Tzu, S., Savaş Sanatı, çev: Özbudun, S.,- Ataman, Z., 1996, s.22

²⁹ Kirman, A., Satış Cepheden Yönetmek, Rota Yayınları, İstanbul, 2002, S.26

2.3. Mağazacılıkta Fark Yaratmak

Perakende mağazacılık takım çalışmasına verilebilecek en iyi örneklerden birisidir.³⁰

Bu takımın üyeleri; Mağaza çalışanları; Yönetici, Yönetici Yardımcıları, Mağaza Elemanları, Güvenlik, Temizlik , İşletici Firma elemanları vb., İnsan Kaynakları, Lojistik, Pazarlama, Halkla İlişkiler, Kategori Yönetimi, Yatırımlar vb.

Mağazacılıkta başarılı bir çalışan olabilmek için mutlaka;

Sıcakkanlı,

Toleranslı,

Dışadönük,

Gerçekçi,

Enerjik,

Değişim ve yeniliklere açık,

Empatik,

Ekip Oyuncusu,

Mükemmeliyetçi olmamızın yanı sıra;

Sektör bilgisi,

Satış bilgisi,

Ürün bilgisi,

Rakip bilgisi,

Fiyat bilgisi,

Sistem bilgisi,

Standart, prosedür ve yasalara hakim olmamız ve mutlaka bunları yapabilmek için üst seviyede self-motive olmamız gereklidir.

³⁰ <http://sonerbayram.blogcu.com/etiket/perakende%20mağazacılık,21.10.2007>

Günümüzün rekabetçi ortamında perakende mağazacılıkta yol alan firmaların müşteri tatmini sağlaması sürdürmesi ve bu tatmini arttırması olmazsa olmaz bir zorunluluk haline gelmiştir; çünkü sadece memnun müşteriler firmaya sadık kalır, daha fazla alım yapar ve en önemlisi memnuniyetlerini diğerleri ile paylaşarak firmaya yeni müşteriler kazandırır.

II. BÖLÜM

MAĞAZACILIKTA YÖNETİCİ İHTİYACI İÇİN YETİŞTİRME PROGRAMLARI

1- YETİŞTİRME PROGRAMININ PLANLANMASI

1.1. Yetiştirme Program İhtiyacı

Şirketlerin öncelikli olarak stratejilerini belirlemeleri ve yönlerini buna göre tayin etmeleri elzemdir. Diğer bir ifade ile stratejik yönetim süreci; işletme stratejisinin geliştirilmesi ve tanımlanması, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin değerlendirilmesi olmak üzere başlıca üç safhadan oluşur.³¹

1.1.1 Stratejilerin Geliştirilmesi

İlk safhada yöneticiler mevcut şartları değerlendirir, iç kaynak ve kabiliyetleri analiz eder ve planlar geliştirirler.Çevredeki değişimlerin takip edilmesi, fırsat ve tehditlerin göz önüne alınarak gerçekleştirilmek istenen amaçların belirlenmesi gerekir. Örneğin çok iyi bir rakip firma analizi ile rakipte bulunan insan kaynağının firmaya nasıl çekileceği konusunda stratejilerin geliştirilmesi gibi.

1.1.2. Stratejilerin Uygulanması

Uygulama geniş çapta orta kademe yönetimi ile paylaşılan ve hatta alt kademelere kadar yayılan bir şekilde tepe yönetimin sorumluluğundadır. Hızla büyüme konusunda bir strateji geliştiren firmanın yönetici kadrolarını kısa vadede tamamlamak için yetiştirme programlarına ağırlık vermesi tüm şirketi etkileyecek ve

³¹ Dinçer,Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta, İstanbul,1998,s.49-50

paylaşılması gerek bir strateji kararıdır. Örgüt kültürünün buna göre gözden geçirilmesi, gerekirse hazırlanması gerekir.

1.1.3. Stratejik Sonuçların Kontrol Edilmesi

Uygulamaların nasıl gittiği, sonuçların başarı durumunun takibi en önemli safhadır. Yetiştirme programları için düşünürsek hedeflenen kişi sayısı eğitime devam etmekte mi? Eğitim sonucunda etkinlik seviyesi nedir? gibi sorular belirli periyotlarda gözlemlenmeli, yolunda gitmeyen bir durum ile karşılaşıldığında müdahale edilmelidir.

Yıllık olarak planlanması, ihtiyacın zamanında karşılanması açısından önemli olan programlar için firma bünyesinde Planlama / Bütçe çalışmaları yapılmalıdır.

Bütçeleme, bir organizasyonun dönemsel istekleri için oluşturduğu hedeflerin finansal ve operasyonel öngörülerinin planlanması olarak oluşturulur. Bütçeleme, belirli bir dönemde işletmenin gelir ve gider faaliyetlerinin planlandığı, koordine edildiği ve denetlendiği sistematik bir disiplindir. Bu sayede kuruluşlar geçmiş tecrübelerine ve gelecek ile ilgili öngörülerini doğrultusunda yapacakları planlama ile satışlar, maliyetler, net kar, nakit akışları ve yatırımlar gibi çeşitli etmenlerin gelişimi konularında kendilerini hazırlama imkanına kavuşabilmektedirler.

Bir planlama çalışması olan bütçeleme, oluşturulan bütçe ile şirket içi kontrol olanağı doğurmakta ve şirketlerin belirlemiş oldukları hedefler ile göstermiş oldukları başarıların kıyaslamasını yaparak sürekli bir kontrol imkanı sağlamaktadır.

Şirketlerin takip eden yıllarda ne kadar büyüyeceği, kaç şube açacağı, ne kadar satış cirosu hedefledikleri, işe kaç kişi alacakları, kaç tane yöneticiye ihtiyacı olacağı bu şekilde netlik kazanmaktadır.

Tablo-1 Yönetici İhtiyaç Analizi

Kaynak: Defacto Firma Bütçe Çalışması ,2009

	Mevcut Çalışan Sayısı	Mevcut Yönetici Sayısı	Yeni Açılacak Mağazalar İçin Norm Kadro Sayısı	Yeni Açılacak Yönetici Sayısı	TOPLAM
MARMARA	Mevcut Mağazalardaki Çalışan Sayısı	8 kişi	10 kişi		18 kişi
	Yeni Açılacak Mağazalar İçin Norm Kadro	6 kişi	5 kişi		11 kişi
	Toplam Norm Kadro Sayısı	16 kişi	12 kişi		28 kişi
	Yönetici İhtiyacı	14 kişi	7 kişi		21 kişi
İÇ ANADOLU	Mevcut Mağazalardaki Çalışan Sayısı	8 kişi	7 kişi		15 kişi
	Yeni Açılacak Mağazalar İçin Norm Kadro	6 kişi	5 kişi		11 kişi
	Toplam Norm Kadro Sayısı	11 kişi	10 kişi		21 kişi
	Yönetici İhtiyacı	9 kişi	8 kişi		17 kişi
EGE	Mevcut Mağazalardaki Çalışan Sayısı	8 kişi	7 kişi		15 kişi
	Yeni Açılacak Mağazalar İçin Norm Kadro	6 kişi	5 kişi		11 kişi
	Toplam Norm Kadro Sayısı	8 kişi	7 kişi		15 kişi
	Yönetici İhtiyacı	6 kişi	5 kişi		11 kişi
ÇUKUROVA	Mevcut Mağazalardaki Çalışan Sayısı	8 kişi	7 kişi		15 kişi
	Yeni Açılacak Mağazalar İçin Norm Kadro	6 kişi	5 kişi		11 kişi
	Toplam Norm Kadro Sayısı	8 kişi	7 kişi		15 kişi
	Yönetici İhtiyacı	6 kişi	5 kişi		11 kişi
DOĞU ANADOLU	Mevcut Mağazalardaki Çalışan Sayısı	8 kişi	7 kişi		15 kişi
	Yeni Açılacak Mağazalar İçin Norm Kadro	6 kişi	5 kişi		11 kişi
	Toplam Norm Kadro Sayısı	7 kişi	5 kişi		12 kişi
	Yönetici İhtiyacı	5 kişi	3 kişi		8 kişi
TOPLAM	Mevcut Mağazalardaki Çalışan Sayısı	40 kişi	38 kişi		78 kişi
	Yeni Açılacak Mağazalar İçin Norm Kadro	30 kişi	25 kişi		55 kişi
	Toplam Norm Kadro Sayısı	40 kişi	41 kişi		81 kişi
	Toplam Yönetici İhtiyacı	40 kişi	28 kişi		68 kişi

Tablo-1’de de görüleceği üzere açılması planlanan yeni iş yerleri (mağazalar) ve mevcut durumdaki eksikler dikkate alındığında büyüme planı olan firmalarda seçme ve yerleştirme süreci ile ihtiyaç karşılanması için zaman yetersiz kalmaktadır. Çünkü profesyonel seviye pozisyonları kapatmak için şirketlerin harcadıkları ortalama süre 76 gündür.³²

Ayrıca yeni işe alınan adayların firmaya alışma süreci de dikkate alındığında öngörülü olmak ve kendi yöneticinizi kendisinin yetiştirmesi kararını vermek daha doğru olmaktadır.

Tablo-2 Yıllık Seçme ve Yerleştirme Bütçesi

YILLIK YETİŞTİRME PROGRAMI BÜTÇESİ _ SEÇME / YERLEŞTİRME VE EĞİTİM								
EĞİTİM	OCAK	3	48	5	Fİ	6.900,00 TL	9.936,00 TL	0,00 TL
EĞİTİM	ŞUBAT	3	48	5	Fİ-FD	6.900,00 TL	9.936,00 TL	9.000,00 TL
EĞİTİM	MART	3	48	5	Fİ-FD	6.900,00 TL	9.936,00 TL	0,00 TL
EĞİTİM	NİSAN	3	48	5	Fİ-FD	6.900,00 TL	9.936,00 TL	9.000,00 TL
EĞİTİM	MAYIS	4	64	5	Fİ-FD	9.200,00 TL	13.248,00 TL	0,00 TL
EĞİTİM	HAZİRAN	4	64	5	Fİ-FD	9.200,00 TL	13.248,00 TL	3.000,00 TL
EĞİTİM	TEMMUZ	3	48	5	Fİ-FD	6.900,00 TL	9.936,00 TL	3.000,00 TL
EĞİTİM	AĞUSTOS	3	48	5	Fİ-FD	6.900,00 TL	9.936,00 TL	0,00 TL
EĞİTİM	EYLÜL	3	48	5	Fİ-FD	6.900,00 TL	9.936,00 TL	0,00 TL
EĞİTİM	EKİM	3	48	5	Fİ-FD	6.900,00 TL	9.936,00 TL	0,00 TL
EĞİTİM	KASIM	0	0	5	Fİ-FD	0,00 TL	0,00 TL	0,00 TL
EĞİTİM	ARALIK	0	0	5	Fİ-FD	0,00 TL	0,00 TL	0,00 TL
SEÇME VE YERLEŞTİRME	EKİM	3	4	3		3.600,00 TL	1.490,40 TL	7.200,00 TL
SEÇME VE YERLEŞTİRME	NİSAN	3	4	3		3.600,00 TL	1.490,40 TL	7.200,00 TL
TOPLAM SEÇME / YERLEŞTİRME VE EĞİTİM								228.165 YTL

Kaynak: Defacto Firma Bütçe Çalışması, 2009

³² Manpower Danışmanlık, Yayınlanmamış Rapor, b.t

Tablo-3 Yıllık Personel Bütçesi (Yetiştirme Programına Katılan Personel)

YILLIK YETİŞTİRME PROGRAMI BÜTÇESİ ÜCRET						
ÜCRET	OCAK	3	48	68.001,12 TL	686,88 TL	13.074,72 TL
ÜCRET	ŞUBAT	3	48	68.001,12 TL	686,88 TL	13.074,72 TL
ÜCRET	MART	3	48	68.001,12 TL	686,88 TL	13.074,72 TL
ÜCRET	NİSAN	3	48	68.001,12 TL	686,88 TL	13.074,72 TL
ÜCRET	MAYIS	4	64	90.668,16 TL	915,84 TL	17.432,96 TL
ÜCRET	HAZİRAN	4	64	90.668,16 TL	915,84 TL	17.432,96 TL
ÜCRET	TEMMUZ	3	48	68.001,12 TL	686,88 TL	13.074,72 TL
ÜCRET	AĞUSTOS	3	48	68.001,12 TL	686,88 TL	13.560,00 TL
ÜCRET	EYLÜL	3	48	68.001,12 TL	686,88 TL	13.899,84 TL
ÜCRET	EKİM	3	48	68.001,12 TL	686,88 TL	13.899,84 TL
ÜCRET	KASIM	0	0	0,00 TL	0,00 TL	0,00 TL
ÜCRET	ARALIK	0	0	0,00 TL	0,00 TL	0,00 TL
ÜCRET TOPLAM						874.271 YTL

Kaynak: Defacto Firma Bütçe Çalışması, 2009

Tablo-4 Yıllık Yemek Bütçesi (Yetiştirme Programına Katılan Personel)

YILLIK YETİŞTİRME PROGRAMI BÜTÇESİ YEMEK				
Yemek ücret 200 TL olarak belirlenirse ;		Grup Sayısı	Kişi Sayısı	
YEMEK ÜCRETİ	OCAK	3	48	200,00 TL
YEMEK ÜCRETİ	ŞUBAT	3	48	200,00 TL
YEMEK ÜCRETİ	MART	3	48	200,00 TL
YEMEK ÜCRETİ	NİSAN	3	48	200,00 TL
YEMEK ÜCRETİ	MAYIS	4	64	200,00 TL
YEMEK ÜCRETİ	HAZİRAN	4	64	200,00 TL
YEMEK ÜCRETİ	TEMMUZ	3	48	200,00 TL
YEMEK ÜCRETİ	AĞUSTOS	3	48	200,00 TL
YEMEK ÜCRETİ	EYLÜL	3	48	200,00 TL
YEMEK ÜCRETİ	EKİM	3	48	200,00 TL
YEMEK ÜCRETİ	KASIM	0	0	200,00 TL
YEMEK ÜCRETİ	ARALIK	0	0	200,00 TL
YEMEK TOPLAM				102.400 YTL

Kaynak: Defacto Firma Bütçe Çalışması, 2009

Tablo-5 Toplam Yetiştirme Programı Bütçesi

TOPLAM YETİŞTİRME PROGRAM BÜTÇESİ		1.204.836 YTL
<u>KDV hariç</u> Hesaplanmıştır. Ulaşım ücreti 100 TL, gidiş dönüş 200 TL, konaklama ücreti gecelik double 80 £ olarak alınmıştır. 1 £ = 2,07 TL		

Kaynak: Defacto Firma Bütçe Çalışması, 2009

Tablo 2-3-4-5 içerisinde yetiştirme programı sonucunda harcanacak tutar karşılığında 1 yıl içerisinde 4 programla birlikte 64 kişilik yönetici kadrosu hazırlanmış olacaktır.

Bu ihtiyacın dış kaynaklardan temini süre, maliyet açısından firmanın daha fazla kaynak ayırmasına sebep olacaktır.

1.2. Yetiştirme Programı Süreçlerinin Tanımlanması

Mağazacılık alanında faaliyet gösteren firmalar yatırımlarını her yıl sürdüreceklerinden sürekli tekrarlayan işlemler söz konusu olacaktır. Her tekrarda aynı standartlar işlerin yapılması, aynı değerde insan kaynağına ulaşılması için tüm süreçlerin tanımlanması önem kazanmaktadır.

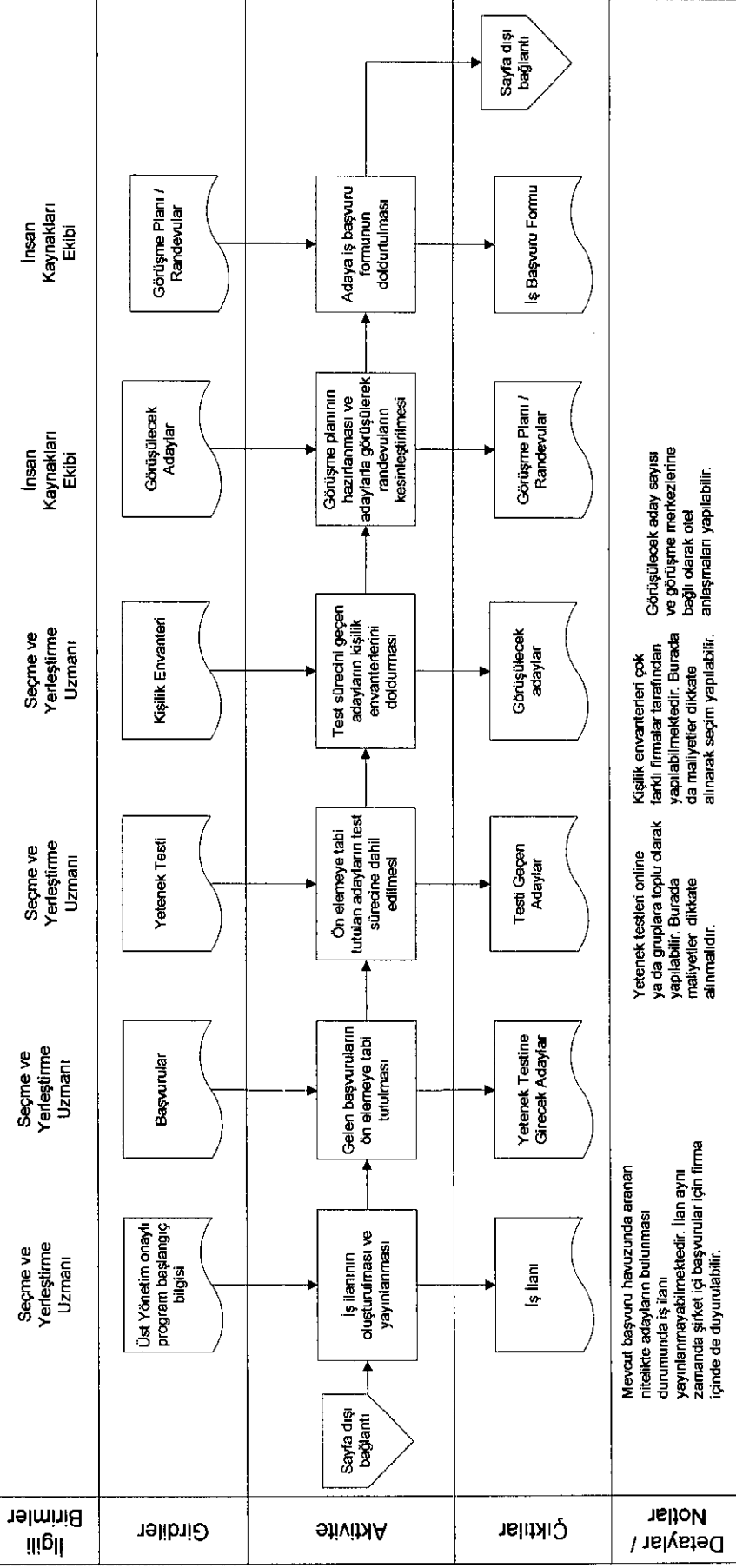
Tanımlamalarda en kolay ve rahat anlaşılır sistem iş akışlarının hazırlanması, girdi-çıkıtı ve sorumluların belirlenmesine kadar ayrıntıların belirlenmesi İnsan Kaynakları Departmanı tarafından hazırlanabilir.

Tablo- 6 Yetiştirme Programı Süreç Akışı

<p>İK.01 İnsan Kaynakları KODU_ADI</p>		<p>SAYFA : 1/7</p>	
<p>İlgili Birimler</p>	<p>Üst Yönetim Departman Yöneticileri</p>		
<p>Girdiler</p>	<p>Şirket iş sonuçları</p>		
<p>Aktivite</p>	<pre> graph TD A{{Bütçe oluşturma / Personel ihtiyacının doğması}} --> B[İK.01.01 İşe Alma ve Yerleştirme] B --> C{{Çalışanın işe başlamasının ardından iki ay geçmesi}} C --> D[İK.01.02 Eğitim sırasında ve sonrası Performans Değerlendirme] D --> E{{Eğitim programının bitmesi}} E --> F[İK.01.02 Eğitim sırasında ve sonrası Performans Değerlendirme] F --> G{Sonuç olumlu mu?} G -- Hayır --> H((İsten Çıkarma)) G -- Evet --> I((Atama)) </pre>		
<p>Çıktılar</p>			
<p>Detaylar / Notlar</p>	<p>Her yıl sonunda tüm departmanlar kendi bölümlerinde çalışmalarını tamamlar ve planlamasını yapar.</p>		

İK.01.01 İşe Alma ve Yerleştirme - devamı
KODU_ADI

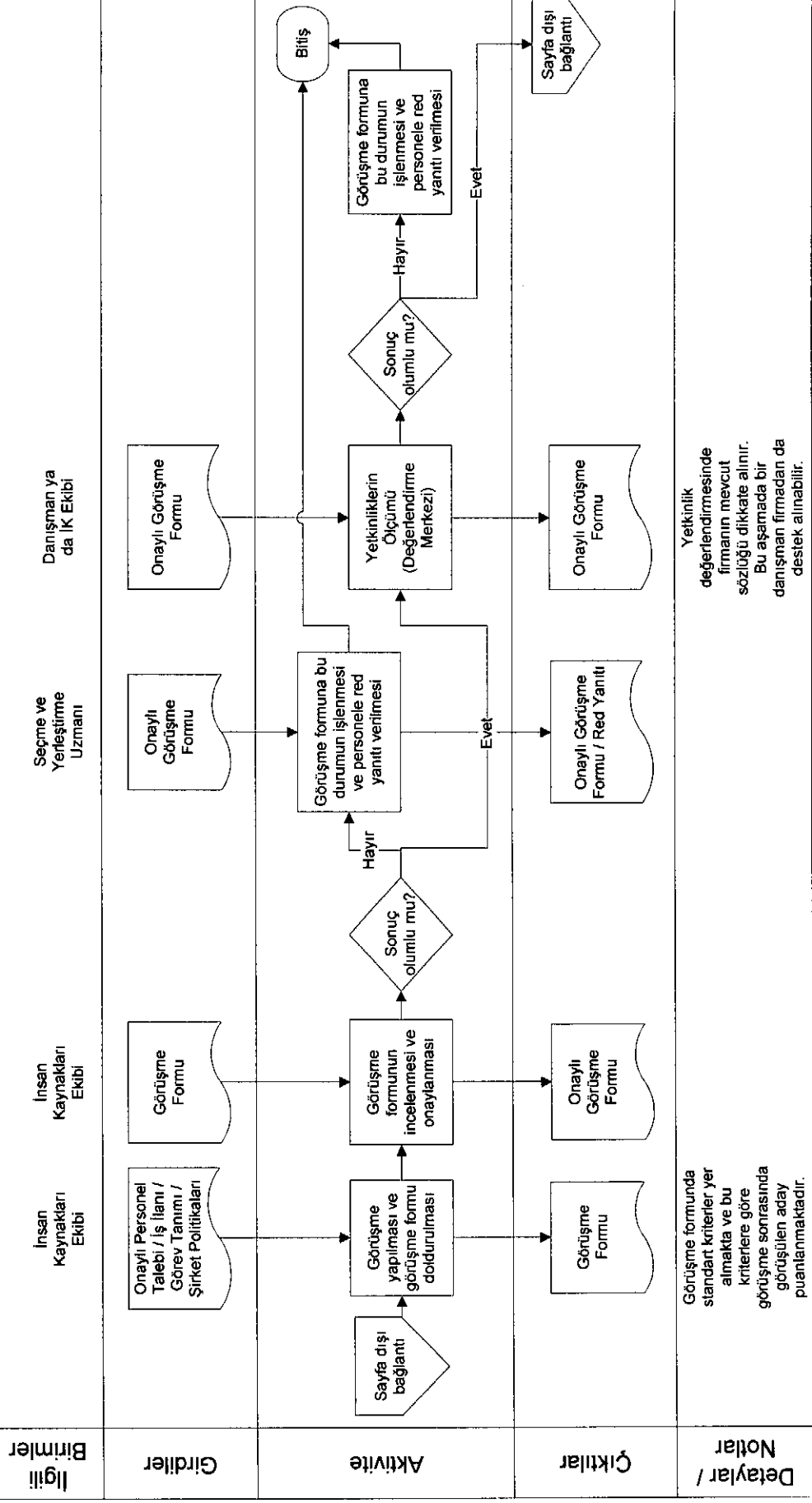
SAYFA : 2/7



İK.01.01 İşe Alma ve Yerleştirme - devamı

KODU_ADI

SAYFA : 3/7



İK.01.01 İşe Alma ve Yerleştirme - devamı

KODU_ADI

SAYFA : 47

İlgili Birimler

Seçme ve Yerleştirme Uzmanı

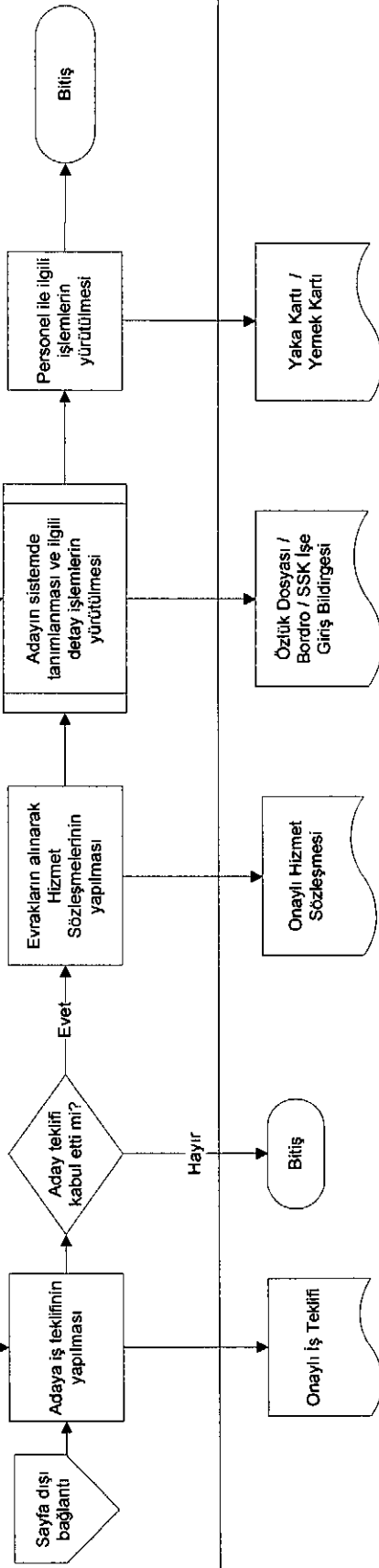
Personel ve Özlük İşleri

Personel ve Özlük İşleri

Personel ve Özlük İşleri

İş Teklifi

Onaylı Hizmet Sözleşmesi ve Özlük Evrakları



Çıktılar

Detaylar /

Daha önce belirlenmiş olan koşullar çerçevesinde adaya teklif yapılır.

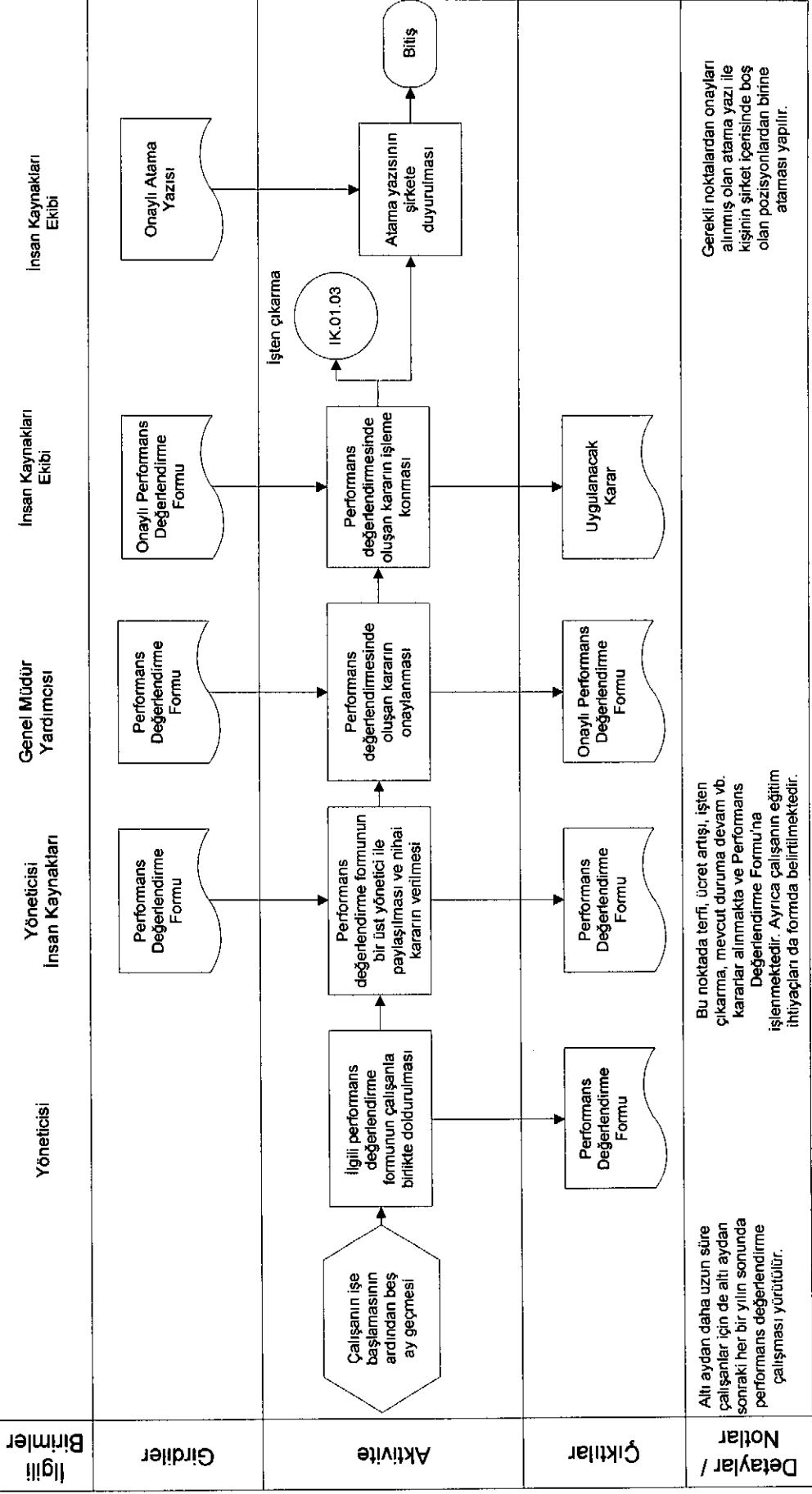
Eğitim program maliyetleri dikkate alınarak sözleşmeye bağlayıcı tazminat maddesi eklenebilir.

Adayın personel ile ilgili işlemlerinin yürütülmesi aşamasında adaya eğitim bölümü tarafından eğitim program listesi verilir.

İK.01.02 Performans Değerlendirme

KODU_ADI

SAYFA : 5/7



İK.01.03 İşten Çıkarma / Ayrılma

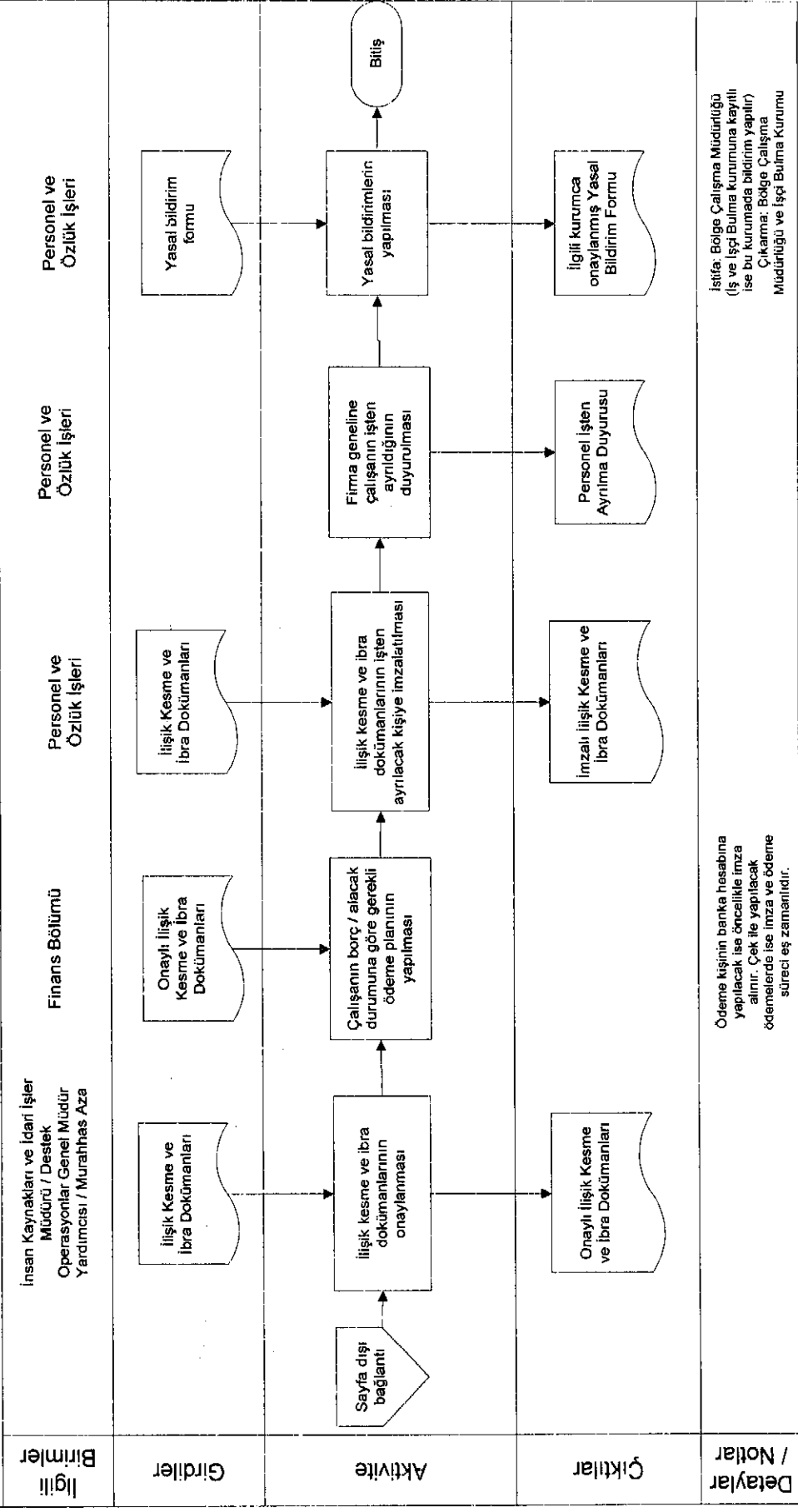
KODU_ADI

SAYFA : 6/7

İlgili Birimler	Personel ve Özlük İşleri	Personel ve Özlük İşleri	Personel ve Özlük İşleri	Personel ve Özlük İşleri	Seçme ve Yerleştirme Uzmanı
<p>İK.01.02</p> <p>Çalışanın istifa dilekçesini sunması</p> <p>Çalışanın işten çıkarması kararının alınması</p>	<p>İşten Çıkarma Kararı</p> <p>İşten Çıkış Yazısı</p>	<p>İşten Çıkış Kaydı/ İstifa Dilekçesi</p> <p>İlgili Departmanlara bilgi verilmesi</p> <p>Personel ile ilgili sistemde gerekli kayıtların yapılması, inbar ve kıdem tazminatlarının hesaplanması</p> <p>İşten çıkış yazısının hazırlanması</p>	<p>İşten Çıkış Kaydı/ İstifa Dilekçesi</p> <p>Personel borç ve alacaklarının hesaplanması, ilişik kesme ve İbra dokümanlarının hazırlanması</p> <p>İşten Çıkış Kaydı/ İstifa Dilekçesi</p>	<p>İşten Çıkış Kaydı/ İstifa Dilekçesi</p> <p>Personel ile İşten çıkarma görüşmesinin yapılması, işten ayrılma anketinin doldurulması</p> <p>İşten Ayrılış Anketi</p>	<p>İşten Çıkış Kaydı/ İstifa Dilekçesi</p> <p>İşten Ayrılış Anketi</p>
<p>Çıktılar</p>	<p>İşten Çıkış Yazısı</p> <p>İşten Çıkış Kaydı / Kıdem Tazminatı Miktarı / İnbar Tazminatı Miktarı</p>	<p>İşten Çıkış Kaydı / Kıdem Tazminatı Miktarı / İnbar Tazminatı Miktarı</p>	<p>İşten Çıkış Kaydı / Kıdem Tazminatı Miktarı / İnbar Tazminatı Miktarı</p>	<p>İşten Çıkış Kaydı / Kıdem Tazminatı Miktarı / İnbar Tazminatı Miktarı</p>	<p>İşten Çıkış Kaydı / Kıdem Tazminatı Miktarı / İnbar Tazminatı Miktarı</p>
<p>Detaylar / Notlar</p>	<p>İşten çıkış yazısı ilgili personele tebliğ edilir</p> <p>Mali İşler/Muhasebe-Finans, Tedarik&Depo Envanter, Bilgi Sistemleri ve İnsan Kaynakları tarafından ilgili kişilerce İbra Dokümanı doldurulur ve imzalanır</p> <p>Kişinin üzerinde kayıtlı olan araç ve gereçlerin teslim alınması, Yemek kartı gibi...</p>				

İK.01.03 İşten Çıkarma / Ayrılma - devamı
KODU_ADI

SAYFA : 77



1.3. Yetiştirme Programı Planlaması İçin İş Gücü Planlama

İşgücü planlamasının uygulamalarında en önemli departman İnsan Kaynakları olmakla birlikte tek başına yeterli olmayıp organizasyondaki tüm yönetim kademelerin sorumluluğu olduğunu kabul etmek gerekir. Önemli bir uygulama olarak karşımıza gelse de işgücü planlamayı gerçekten hayata geçirebilmek kolay değildir.

İşgücü planlaması yapan bir İnsan Kaynakları departmanı öncelikle gereksinimleri ortaya koyar gelecekte ortaya çıkacak olan iş gücü beklentilerini bulunduğu şirketin mevcut hedeflerine göre dikkate alır, gereksinimlerin belli noktalarda odaklanması durumunda ise işin nitelik ve nicelik beklentilerini karşılayacak bir Yetiştirme Programının gereğini görebilir.

Tüm çalışanlar bilgi, yenilik ve yaratıcılık katsa bile, tüm çalışanların bilgi temelli katkısı eşit değildir. Hemen hemen bir firmada yapılan tüm işler bazı bilgi ve becerilerini kullanacak çalışanlar gerektirir. Organizasyonların, kimisinin sahip olduğu bilgi ile katma değer sağlayan, kimisinin sadece yaptıkları iş ile katkı sağlayan geniş bir çalışan kümesini iyi bir şekilde yönetmesi gerekir.³³

Personel planlaması işletme planlaması içinde bir bölümdür, üstlendiği görev ise, iş görenleri istenilen zamanda gerekli olan sayıda, yetenek ve eğilimlere uygun işlere yerleştirmek, bu işlerinde güdülerini ve yetenekleri doğrultusunda optimal bir verimi gerçekleştirmelerini sağlamak ve yapılan işlemi iktisadilik ölçülerinde tutmaktır.³⁴

Çalışanlar organizasyonda en önemli unsur olmaya devam etmektedir. Her bir iş gören değişimi organizasyonunda bir etkiye sahiptir. Birisini işe alırken yeni bilgi şirket içine alınır. Kişinin taşıdığı bilginin önemi de o kişi işten bir şekilde ayrıldığında ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle İnsan Kaynakları Yönetimi, işten ayrılan personelin önemini farkında olmalı, Yetiştirme programı ile kişiye yüklenen

³³ Drucker,P.F., "Knowledge-worker productivity: The biggest challenge" ,California Management Review,1999, s.80

³⁴ Kaynak, T., İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Yayınevi,1996,s. 10

bilginin, şirketten bir çalışan ayrıldığında nasıl yok olduğunu bilmeli, bundan sonraki önlemlerini, işe alımlarını bunları göz önünde bulundurarak yapmalıdır.

Tablo-7 İşgücünün Sınıflandırılması

YERİNE KONMASI ZOR, KATMA DEĞERİ AZ	YERİNE KONMASI ZOR, KATMA DEĞERİ YÜKSEK
YERİNE KONMASI KOLAY, KATMA DEĞERİ AZ	YERİNE KONMASI KOLAY, KATMA DEĞERİ YÜKSEK

Kaynak: Thomas A. Stewart, Entellektüel Sermaye Kuruluşların Yeni Zenginliği,1997

Tablo-8 İşgücünün Sınıflandırılmasına Göre Uygulanabilecek Stratejiler

YERİNE KONMASI ZOR, KATMA DEĞERİ AZ BİLGİYE DÖNÜŞTÜR	YERİNE KONMASI ZOR, KATMA DEĞERİ YÜKSEK SERMAYELEŞTİR
YERİNE KONMASI KOLAY, KATMA DEĞERİ AZ OTOMASYONA DÖNÜŞTÜR	YERİNE KONMASI KOLAY, KATMA DEĞERİ YÜKSEK DIŞ KAYNAK KULLAN

Kaynak: Thomas A. Stewart, Entellektüel Sermaye Kuruluşların Yeni Zenginliği,1997

Süreç içerisinde insan kaynağımızın daha fazla değer yaratmasını ve sahip olduğumuz insan kaynağını insan sermayesine dönüştürmek istiyorsak öncelikle sahip olduğumuz işgücünü analiz etmeli sonrasında buna yönelik stratejiler geliştirmeliyiz. Elimizde bulunan sermayeleştirilebilir İnsan kaynağını yetiştirme programlarına alarak ileride oluşacak yönetici gereksinimlerini karşılayabiliriz.

İşgücü sınıflandırılması ile işletme mevcut durumunu ortaya koyarak, (mevcut işgücü ve yetenek envanterini çıkararak, ya da yeni projelere giriyorsa proje için gerekli insan gücünü ve yetkinlikleri ortaya çıkararak) gerekli nitelik ve sayıda personelin organizasyonunu en verimli biçimde yapar.

Bilgi yönetimi sürecinde insan sermayesi şirket içinden ya da şirket dışından temin edilebilir. 'İçeriden terfi' yaklaşımını benimsemiş şirket içi işgücü pazarları, istikrarlı pazarlarda faaliyet gösteren bürokratik kuruluşlar için uygun olmuştur. Oysa hızlı hareket eden bilgi ekonomisinde bu tür sistemler sürdürülebilirliklerini yitirmiş durumdadır. Bunun yerine insan sermayesinin hızla elde edilebilmesi ve gereken yere hızla aktarılması öngörülmektedir. Artık İnsan Kaynakları Yönetimi gelecekteki gelişmelerin tahmini çerçevesinde gerekli yetkinliklerin oluşturulmasından da sorumlu olacaktır.

İş fırsatlarının hızla ortaya çıkıp kayboldukları dikkate alınır, gerekli insan sermayesinin bulunması ya da yetiştirilmesi için belirli bir projenin ya da stratejik eylemin seçilmesini beklemenin yararı olmayacaktır. İnsan Kaynakları Yönetimi; şirketin stratejik niyetini tam ve doğru anlamış olmalıdır ki stratejik eylemlerin oluşturulabilmesinde kullanılacak beceri paketlerini hazır tutabilsin.³⁵

Tüm bu sebeplerle firmanın insan kaynakları yönetimi ve firmanın üst yönetimleri, firmada ihtiyaç yaratan çalışan boşluklarını çok iyi tespit etmelidir. Çeşitli durumlarda çalışanı, içerden yetiştirme teminiyle mi, dışardan alma yoluyla mı yoksa konusunda uzman danışmanlarla çalışarak mı elde edilmesi gerektiğini çok iyi tespit etmelidirler.

³⁵ Legnick-Hall,M.L.,- Legnick-Hall,C.A, Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Editör: Ermert,M., çev:Günay,G., Rota Yayınları, 2004,s.56-57

2- SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİ

2.1. Genel Olarak

Uygun niteliklere sahip çalışanların araştırılması ve seçilmesi, bir organizasyonun yaşaması ve gelişmesi açısından son derece önemli bir insan kaynakları etkinliğidir. Araştırma süreci, sayı ve nitelik olarak uygun nitelikte adayların bulunmasını ve organizasyona çekilmesini içerir. Seçme süreci ise, yetenekleri, becerileri, tutumları ve ilgileri organizasyonun ihtiyaçlarına en uygun olan adayların sistematik bir şekilde belirlenmesi çalışmalarını ifade eder.³⁶

Seçme ve yerleştirme çalışmaları spesifik beceri ve deneyimlere sahip kişilerin işe alınmasından çok kuruluşa, kuruluşun değerlerine uyum sağlayacak ve doğru tavırlara sahip kişilerin seçilmesine odaklanmalıdır.³⁷

Kültüre dayalı eleman seçme yaklaşımı, kişilerin temel kişilik özelliklerinin değişmediğini ve kişinin sahip olduğu değerler ile kurumun değerleri arasındaki uyum ne kadar fazla ise, başarının da o kadar yüksek olacağını varsaymaktadır. Burada bahsedilen kurum kültürü her organizasyonda farklı olmakla beraber temelde bilgiyi yönetmeyi ve bireylerarası aktarımını sağlayacak güvene ve açık olmaya dayanan bir kültürdür

2.2. Beklentilerin ve Yetkinliklerin Tanımlanması

Geçmişte bir görevin yürütülmesi açısından 'doğru insan', görev tanımında sıralanmış olan işleri yapabilecek olan insandı. Beklentiler bir adayın görev tanımındaki işleri yapabilecek ya da bir parça eğitimle bunu başarabilecek olması halinde o kişinin görev için uygun olduğu şeklindeydi. Zaman içinde görevin içeriği önemli ölçüde değişecek ve o görevdeki kişinin yetenek ve becerileri artık o işi yürütemeyecek duruma gelecek olursa, o görevden alınır, yeni bilgi ve becerilere sahip başka bir insan bu göreve verilir. Bilgi ekonomisi ise hem çalışanlardan hem kuruluşlardan daha çok şey beklemektedir. İşe uygunluk yine gerekli olmakla birlikte artık dar bir çerçevede belirlenmiş görev tanımları ile sınırlı değildir. Gerektiğinde

³⁶ Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, 2004 s.257

³⁷ Lennick Hall, a.g.e, s.131

birkaç tür işi yürütecek bilgi ve becerilere sahip olmanın yanı sıra bilgi ekonomisinde çalışanlardan artık ortam ya da stratejik koşulların değişmesi durumunda yeni işlerde de kullanılabilecek yeni bilgi ve becerileri hızla edinebilmeleri beklenmektedir.

Bilgi ekonomisinde faaliyet gösteren kuruluşlar çalışanlarının ‘bu benim görev tanımımda yer almıyor’ mazareti ile bir işi yapmamaları ya da yapamamaları halinde ayakta kalma şanslarını büyük ölçüde yitireceklerdir. Çalışanlar kendilerine gerek duyulan yere koşabilecek durumda ve bunu yapmaya istekli olmalı, inisiyatif alabilmeli, gerektiğinde fazladan çaba harcayabilmeli ve olumsuz koşullarda çalışmaya devam edebilmelidir.³⁸

2.3. İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi

Y kuşağı olarak adlandırılan ve 1985 sonrası doğan nesli tanımlayan kavram herkesin üzerinde durduğu ve tartıştığı bir konudur. Hatta Y kuşağını temsil eden bazıları günümüzde tepelere doğru tırmanışa çoktan geçmiştir. Bu kuşağın, günümüz iş yaşamında önemli bir yere sahip olduğu artık yadsınamaz bir hale geldi. Ancak, bu kuşağın kendilerine has nitelikleri sebebiyle klasik çalışma ortamlarına uyum sağlamaları pek mümkün olmamaktadır. İyi eğitilmiş, yüksek donanımlı ve hırslı Y kuşağının en önemli özelliği işyerine sadakat duymaması olarak bilinmektedir. Şirketler onları elde tutabilmek için piknikten tango ile desteklenen eğitime, tekne gezisinden paintball'a kadar uzanan bir yelpazede etkinlik gerçekleştirmektedir.³⁹

Y kuşağıyla ilgili olarak şunları söyleyebiliriz. Onlar “Ben yapamadım, sen yap.”, “Bizim zamanımızda yoktu.”, “Sen diğerlerinden farklısın.”, “Senin fikrin ne?”, “Başarılı olmalısın.”, “Herkes de var mı, o zaman sende de olmalı.”, “Farklı olmalısın.”, “Kendini rahat ifade etmelisin.”, “Hangisini tercih edersin?” diyen ebeveynler tarafından büyütüldüler.

1985 – 2000 yılları arasında doğan bu bireylerin en dikkat çeken ortak özellikleri yüksek özgüven, özgürlük, bireysellik, teknoloji bağımlılığı ve hız. Bu kuşak çalışacağı şirketin kurumsal kimliğini, etik değerlerini, çok uluslu olmasını, sunulan kariyer ve eğitim-gelişim olanaklarını önemsemektedir. “Fikirlerine değer

³⁸ Lengnick Hall, a.g.e, s.131

³⁹ “İş Yaşamında Y Kuşağı Zirvesi” notları, 18/02/2010

veren, potansiyelini en etkin şekilde kullanabilme fırsatı veren, kişisel gelişim ve eğitim fırsatları sunan, iş-özel hayat dengesini bozmayan, rutin işler ve süreçlerle yönetilmeyen renkli bir çalışma ortamı sunan, kılık kıyafet konusunda tutucu olmayan ve esnek yan hakları olan bir işyerinde çalışmak...” hepsinin ortak paydası olmaktadır.

İnsan Kaynakları, aynı zamanda ailelerinin sonsuz desteğini alan, okul dışı aktivitelerinin oldukça yoğun olan, çevre ve etik konusunda bir önceki nesle göre daha duyarlı olan ve kişisel gelişimi eğitimin önüne koyan bir nesil ile karşı karşıya kalmaktadır.

Genelde bahsedilen ve Y kuşağına özgü gibi gösterilen ortak profilin Türkiye penceresinden bakılınca 3 farklı Y kuşağı profiliyle karşı karşıya olduğumuzu da söyleyebiliriz:⁴⁰

Hep kazanan Y kuşağı; eğitilmiş ailelerde yetişmiş, özel okul ve kolej mezunu, yurtdışında eğitim almış, sosyal açıdan da oldukça gelişmiş.

Kazanmak ve yükselmek isteyen Y kuşağı; orta sınıf aileden yetişmiş, Anadolu-Fen lisesi mezunu, başarılı devlet üniversitelerinden veya özel üniversitelerde burslu okumuş, sosyal açıdan kendini geliştirmek isteyen.

Değiştirmek isteyen Y kuşağı; kırsal kesimde yetişmiş, genellikle cemaat okullarından eğitim almış, daha muhafazakar bir görünüm sergiliyor.

Bu kadar farklı özellikleri ve beklentileri olan kişilerin arasından firmanın beklentileri ile örtüşecek kişileri bulmak için öncelikle onların başvuru yapabileceği iş ilanının duyurulması gerekmektedir. Ek 1’de örnek olarak kullanılacak ilanın internet ortamında yayınlanması ve başvuruların bilgisayar ortamında toplanması sonrasında gruplama ve geri dönüşler açısından kolaylık sağlamaktadır.

⁴⁰ “İş Yaşamında Y Kuşağı Zirvesi” notları, 18/02/2010

2.4. İnsan Kaynağına Ulaşmak

Yetiştirme programları için dört yıllık eğitim veren üniversitelerden mezun ve yabancı dili iyi bilen kişiler tercih edilmektedir. Şirketler, iş hayatına yeni atılan adayları değerlendirirken akademik başarı, staj ve sosyal faaliyetler gibi kriterlerin tümünü birden dikkate alıyor.

Firmaların yeterli düzeyde başvuru alabilmelerinin yolu aday taleplerini bu taleplerine karşılık verecek bir mecra da duyurmalarıdır. İnternet programları diğer yöntemlere göre çok daha hızlı ve ekonomiktir. İşe alım süreçleri için harcanan zamandan ve paradan çok önemli boyutta tasarruf sağlayan bu yöntemler, bu özelliğiyle şirketlere büyük bir süreç verimliliği sunmaktadır.

Bazen de hem markanın reklamını yapma arzusu hem de daha fazla sayıda adaya ulaşabilme güdüsü ile basın ilanları da şirketler tarafından tercih edilebilmektedir. Ancak bu yolla gelen özgeçmişlerin incelenmesi, tasniflenmesi ve sonrasında takibi zorlaşmaktadır.

İnternet ortamında her türlü kolaylığı sağlayan hazır paket programlar insan kaynakları çalışanlarının hayatını her noktada kolaylaştırmaktadır. Firmanın ilanına gelen başvurular ilanda da belirtilen kriterler çerçevesinde süzulebilmekte, bu sayede zaman tasarrufu sağlanarak hedef kitleye ulaşabilmektedir.

2.5. İnsan Kaynağı ile Görüşme Süreci

Sektör genel olarak tek bir ilde iş yeri olan şirketlerden oluşmaz. Büyük şirketlerin piyasada farklı illerdeki pazarlara ulaşması, ürünlerini tüketiciye her noktada ulaştırması bir gerekliliktir. Hal böyle olunca farklı illerde de insan kaynağı bulunmakta ve beraberinde İnsan Kaynakları argümanlarının kullanımını gerektirmektedir. Görüşme süreçlerinde adaylar genel olarak şirket merkezlerine davet edilir, bu şekilde hem zamandan tasarruf edilir hem de adayların firmayı temsil eden merkezinin görülmesi ve şirketin, daha yakından tanınması sağlanır. Ancak daha önce de ifade edildiği gibi adayların şirket merkezi dışındaki illerde ikamet ediyor olması şirketlerin onlara ulaşmalarını gerektirmektedir. Şu da bir gerçek ki aday

bulunan her ile gidip tek tek görüşme olanağı da bulunmamakta, bunun yerine belirli merkezlerde toplanma sağlayarak ve bir görüşme alanı organize ederek hem şirketin hem de adayların bir noktada buluşması sağlanır.

Karşılıklı görüşme yani mülakat aşamasına gelinmeden önce başvuru yapan adayların ön elemeyi geçirmesi İnsan kaynakları ekibinin dikkatini mümkün olduğunca daha doğru adaya yönlendirmesi açısından önem kazanmaktadır.

2.6. İnsan Kaynağını Seçme Araçları

2.6.1. Kişilik Envanterleri

Kişilik envanterleri, bireyin doğal ve iş yaşantısındaki davranış önceliklerini, iletişim becerileri ve kendini nasıl ifade ettiğini anlamamıza yarayan, çok kısa sürelerde manuel veya online olarak web üzerinden yanıtlanabilen ve kapsamlı sonuçlarına anında ulaşılabilen, kişilerin günlük hayatına dair soruların çok farklı şekillerde sorulduğu testlerdir.

2.6.1.1. Kişilik

Kişilik, bireyin kendi açısından, fizyolojik zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere (göreve) sahip olmasıdır.⁴¹

2.6.1.2. Kişiliği Belirleyen Etkenler

Genel olarak dört grup altından incelenebilirler. Bunlar :

- Bir kimseyi diğerinden ayıran dış görünüm.

⁴¹ Eren, E., Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993, s.40

- Bireyin faaliyet alanı ile ilgili olarak rolü ve görevi
- Rol veya görev alan bireyin zeka, enerji, ahlak, v.b. potansiyel yetenekleri
- Kişinin içinde yaşadığı toplumsal özellikler

2.6.1.3. Kişilik Karakter İlişkisi

Karakter, çoğu kez insanın kişiliğinde bulunan doğuştan var olan ve çevrenin tesiri ile kuvvetli olarak ortaya çıkan eğilimlerin (tendances) tümüdür. Kişiliğin ortaya çıkması için insanın ergen yaşa gelmesi, kendini tanıması, değerlemesi gerekirken, karakter çocuğun dünyaya gelmesiyle kendini belli eder.

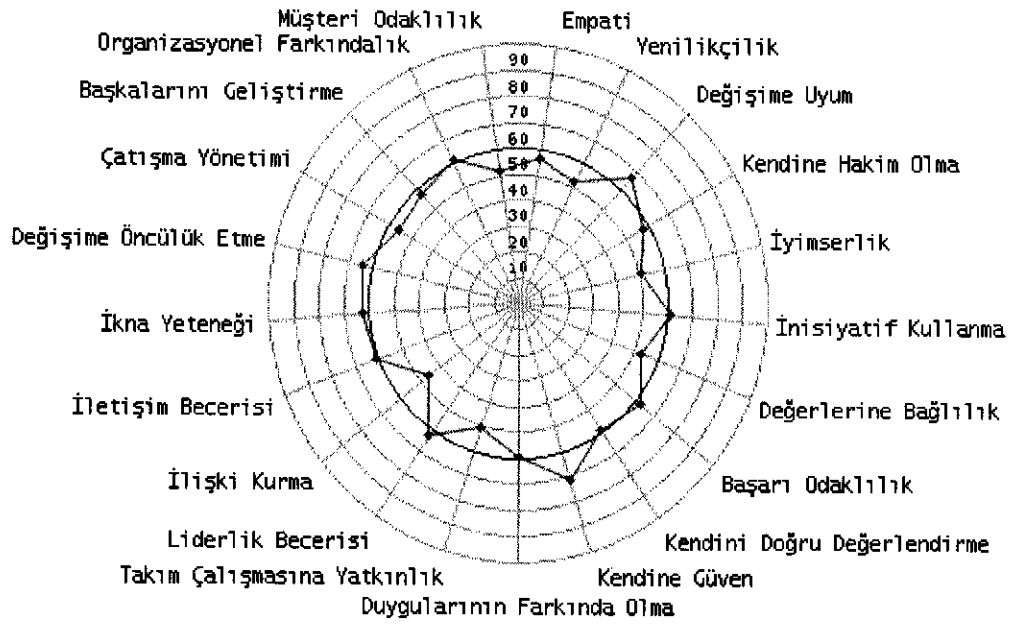
2.6.1.4. Kişiliğin Başlıca Özellikleri

- Kişilik doğuştan var olan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelmiştir.
- Kişilik, kazanılan bu eğilimlerin düzenlenmesidir.
- Her insanın kişisel özelliğini diğerlerinden ayıran bir takım farklılıklar mevcuttur.
- Kişilik bireylerin eğilimlerini çevreye uydurur. Bir sosyal uyum kavramı olarak karşımıza çıkar.
- Her kişiliğin doğuştan kazanılmış bir tek karakteri vardır ve kişiliğin vazgeçilmez bir parçasıdır.

2.6.2. Kişilik Envanterlerinin Kullanılması

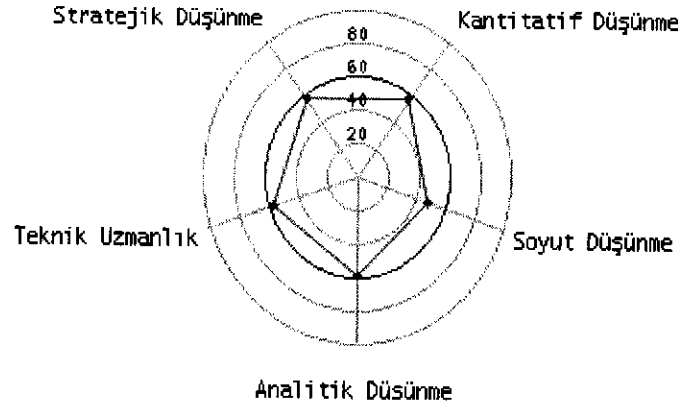
Kişilik envanterleri kullanılarak ki bu araçların güvenilirlik testlerinden geçmiş olanlarının kullanılması gereklidir, uygun yapıya sahip olan adayların kurum kültürü ile uyumlu çalışabileceklerin ayrımı çok yüksek orandan yapılabilmektedir.

Yetiştirme programlarına gelen başvuru sayıları, aranan niteliklerin az sayıda olması nedeni ile yoğun olmaktadır. Gelen binlerce başvurunun ilk etapta askerlik, yaş, mezuniyet durumu gibi ön koşullar sonrası süzülmesinin ardında da birebir görüşülebilecek kişi sayısı insan kaynaklarının kapasitesini aşabilecektir. Bu durumda firmaların kullanabileceği bir diğer eleme aracı kişilik envanterleri olabilmektedir. Bu envanterler normal kişilik özelliklerini geniş ve güvenilir ölçümlerini verebilmektedir. En önemlisi kişiye gönderilecek bir link ile bilgisayar üzerinden testler yapılabilen zamandan tasarruf sağlanabilmektedir. Türkiye’de bir çok firma bu kişilik envanterleri konusunda destek verebilmekte, proje bazlı çalışılarak da firma kültürü ile uyumlu olabilecek adayları danışmanlık hizmeti ile tarafsız bir gözle onların belirlemesi de sağlanabilmektedir.



Şekil -2 Kişilik Envanteri Örneği-Kişilik Özellikleri

Kaynak : Assessment System PERI Kişilik Envanteri Örneği, 2010



Şekil -3 Kişilik Envanteri Örneği-Teknik Özellikleri

Kaynak : Assessment System PERI Kişilik Envanteri Örneği, 2010

2.6.3. Testler

İnsan Kaynakları yaptığı kişilik envanterleri ile elediği kişileri daha önce bahsedildiği üzere, başvuruların yoğunlaştığı yerleri de dikkate alarak belirlediği sınav merkezlerine davet eder. Yetenek testleri kişilerin analitik yönlerinin tespiti açısından, farklı alanlarda hazırlanabilecek sorularla yapılabilir. Bu testler sonucunda öğrenme kapasitesine sahip, çok yönlü düşünebilen kişilerle bir adım daha ileriye gidilir.

2.6.4. Mülakat Süreci

Geleneksel işe alma yöntemleri, adayın eğitimi, kazanımları ve deneyimi üzerinde odaklanmaktadır. Eğer işe başvuran kişinin istenilen eğitim koşullarına uyuyorsa, beklenen deneyim ve kişisel niteliklere sahip olduğu düşünülüyorsa, geleneksel görüşme sorularına beklenen tarzda cevap veriyorsa, başvurduğu işe uygun olduğu sonucuna varılır.

Buradaki sorun, geleneksel yöntemlerin yalnızca kazanımları, düşünceleri ve duyguları ortaya koyabilmesidir. Geleneksel görüşme yöntemleri, çok ender olarak bir adayın görüşmeciyeye işindeki gerçek performansı, deneyimleri veya belirli durumlardaki başarısı hakkında bilgi vermesine olanak tanır. Adayın verdiği yanıtlar,

önceki işinde belirli bir durumda gerçekten ne yaptığı, nasıl ve hangi koşullarda çalıştığı hakkında fikir vermez. Sonuç olarak, geleneksel görüşme, işverene bir adayın belirli durumlarda nasıl davranacağı konusunda bir fikir vermemektedir. Bu tahminde bulunamama özelliği, birçok araştırmada defalarca gösterilmiştir.⁴²

2.6.4.1. Görüşmenin 4 Temel Amacı

1. İş görüşmelerinin yapılmasının başlıca nedeni başarıyı önceden tahmin edebilmektir.
2. Görüşmenin sonunda adayımızın hem işi yapabilme yeterliliğine sahip olduğuna, hem de çok iyi yapacağına ilişkin doğru bir tahminde bulunabilmek isteriz.
3. Geçmiş davranışların ileride gösterilecek davranışların göstergesi olduğu varsayımı ile gelecekteki performansı tahmin etmek amaçlanır.

İnsanlar farklıdır; herkesin farklı yetenekleri, farklı becerileri vardır. Benzer becerileri paylaşan insanlar bile farklı tercihler ve davranış biçimleri gösterirler.

Gelecekteki başarıyı tahmin edebilmek ise, yeteneklerin, tercihlerin ve davranış biçimlerinin doğru değerlendirilmesine bağlıdır. Yetenek testleri yetenekleri doğru ölçmekle birlikte, kişinin tercihlerini, tutum ve davranışlarını en iyi biçimde anlamamanın yolu, kişinin geçmişte gösterilmiş olduğu davranış biçimlerine bakmaktır.

4. Yeteneği değerlendirmenin dışında, başarının diğer bir şartı olan motivasyona, bireyin ne derecede sahip olduğunu değerlendirmek amaçlanır.

Diğer bir deyişle, kişinin bir işi yapacak kadar beceri ve bilgisi olduğu halde, o işi yapacak eğiliminin olmadığını görebiliriz. Hepimiz okulda başarılı olmasını sağlayacak yeteneği olduğu halde, başarıya güdülenmediğinden, kötü notlar alan, okulda bir türlü başarılı olamayan öğrenciler tanımışızdır.

“Davranışa Odaklı Görüşme” kişinin bir görevde başarılı olup olamayacağını saptamak için, o kişinin işi yapabilmesini anlamamanın da ötesine ulaşmaya çalışır.

⁴² “Yetkinlik Bazlı Müllakat Teknikleri Eğitim Notları”, DBE, İstanbul, 2002

Davranışa Odaklı işe alma görüşmelerinin başlıca ilkesi şudur:

“Gelecekteki başarının en iyi göstergesi, benzer durumlardaki geçmiş performanstır.”

Daha açık olarak:

1. Geçmişteki davranışlar ne kadar yakın tarihte ise, önceden tahmin gücü o kadar fazladır.
2. Davranış biçimi ne kadar uzun sürdürülmüş ya da ne kadar sık kullanılmış ise önceden tahmin gücü o kadar fazladır.

Bu kavramların anlaşılmasıyla Davranışa Odaklı Görüşmelerinin neden bu kadar güçlü bir öge olabileceği de anlaşılmaktadır.

Davranışa Odaklı görüşmeler, geçmişteki başarı üzerinde odaklanmaktadır. Bu şekilde geçmişe odaklanırken, adayın işyerimizin aradığı biçimde "üstün performanslı" eleman olup olmadığı hakkında bir tahmin yürütebilme olanağımız artmaktadır.

2.6.4.2. Yetkinlik

Yetkinlik, bireyin belirli bir işte yüksek performans gösterebilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri ve kişisel özelliklerin bir bütünü olarak tanımlanabilir.

Yetkinlik, çalışanların yüksek performansı yakalayabilmeleri için gerekli olan ya da kazanmaları gereken davranış alanları olarak da anlaşılabilir. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların sahip olmaları gereken minimum standartları ifade eden yeterlik kavramından da farklılaşır. Takım çalışması, iletişim, yaratıcılık, zaman yönetimi, müşteri odaklılık, sonuç odaklılık, karar verme, problem çözme, liderlik, motivasyon, stresle başa çıkma, analitik düşünme ve stratejik düşünme gibi yetkinlikler kurumlar tarafından çalışanlarında olmasını istedikleri temel yetkinlik alanlarındandır. Bu tür yetkinlik faktörleri, özellikle, personel seçiminde, performans değerlendirmesi ve yönetiminde, yönetici eğitimi ve geliştirme uygulamalarında, iş tanımlarının oluşturulmasında ve kariyer yönetiminde sıklıkla kullanılmaktadır.

Örneğin Satış-Pazarlama için gerekli olabilecek yetkinlikler:

İletişim ve ikna becerisi

Müşteri odaklılık

Analitik düşünme

Sonuç odaklılık

2.6.4.3. Davranışlarla İlgili Kriterler _ Yetkinlikler

Kullanılabilecek yetkinlik isimleri aşağıdaki şekillerde olabilir, ancak her firma kendi yetkinlik sözlüğünü ihtiyaçları çerçevesinden belirlemelidir.

2.6.4.3.1. Bireysel Yetkinlikler

- Yaratıcılık
- Güvenli davranış
- Empati
- İnisiyatif kullanmak
- Problem çözme yeteneği
- Karar vermek
- Risk alabilmek
- Strese tolerans
- Kararlılık
- Kendini geliştirme
- Engellerle başa çıkma
- Değişime açıklık
- Kural bilinci

- Motivasyon
- Girişimcilik
- Bütünü görmek
- Detaylara dikkat
- Analitik düşünme
- Öğrenme becerisi
- Genel uyum
- İşe odaklanma
- Müşteriye odaklanma
- İkna edicilik

2.6.4.3.2. Kişilerarası Yetkinlikler

- Takım çalışması
- Kişiler arası iletişim
- Sözel beceriler

2.6.4.3.3. Yönetim / Liderlik

- Çatışma yönetimi
- Delegasyon
- Ekip geliştirme
- Organizasyon ve planlama becerisi

2.6.4.4. Yetkinlik Bazlı Soruların Hazırlanması

Sıradan tipik soruların; Kendinizden bahseder misiniz? Güçlü ve zayıf yanlarınızdan bahseder misiniz? gibi ve eğitim, iş tecrübesi, hobilerle ilgili soruların sorulmasında sakıncalar vardır:

Aday sorulara hazırlıklıdır ve beklediğimiz cevapları verir. Herhangi bir işi yapabilme becerisini değerlendiririz. Genel bilgi düzeyi ve farkında olduğu konular hakkında adaydan bilgi alırız. Ancak verilen cevaplarla iş arasındaki bağlantıyı görüşmeci kuramayabilir.

Yetkinlik bazlı sorular da ise; Önceden yaşanmış belli bir durum – olay karşısında adayın nasıl davrandığını anlattıran ve belli bir yetkinlik hakkında bilgi veren sorular sorulur.

Yetkinlik bazlı mülakatlarda adaylara geçmişteki performans düzeylerine ilişkin olarak

- a) Durumun / görevin ne olduğu,
- b) Adayın nasıl davrandığı ve
- c) Durumun / olayın sonucunun ne olduğuna ilişkin sorular sorulur.

Tüm mülakat soruları bu Durum-Görev / Davranış / Sonuç süreci baz alınarak hazırlanır.

Örneğin;

Görüşmeci: Müşteri şikayetleriyle ilgilendiğiniz bir duruma örnek verir misiniz ?

Aday: Güvenlik görevlisi olarak çalıştığım hipermarkette çok kalabalık bir günde bir müşteri yanıma geldi ve 5 yaşındaki kızının kaybolduğunu söyledi. Çok endişeliydi. (Durum)

Müşteriden kızının adını söylemesini ve biraz da tarif etmesini istedim; sonrada durumu telsizle amirime haber verdim. Marketin girişindeki arkadaşımınla müşteriye görüştürdüm; belki onun dikkatini çekmiştir ortalıkta tek başına dolanan bir kızcağız diye. Bir de danışmaya haber verdim; anons yapsınlar diye (Davranış).

Bir an aklıma geldi; hemen marketin ön kısmında yeni açılan bir oyuncak bölümü vardı, belki oyuncaklar ilgisini çekmiştir de oraya gitmiştir diye. Gidip

baktım, iyiki de bakmışım. Adını söyleyip bir küçük çikolata da verince ikna oldu, kucağıma alıp danışmada bekleyen babasının yanına götürdüm. (Sonuç)

2.6.4.5. Soru Türleri ve Davranışsal İpuçları

Soruların ana teması belli bir olayda adayın nasıl davrandığını ortaya koymaktır. Bu cevap adayın gelecekteki davranışını tahmin etmeye yarar. Kişiler değişir ama yinede temel varsayım şudur: Geçmişteki davranışlar gelecekteki davranışların göstergesidir. Kişilerin davranışları zamanla değişebilir ancak, yinede geçmiş bize en fazla tahmin etme olanağı sağlamaktadır. Üzerinde durulan konular geçmişte yaşanmış belli bir örnek üzerinden olmalıdır.

Sorular açık uçlu olarak başlar ve detaylandırma soruları ile devam eder. Detaylandırma soruları adayın anlattıklarında kopukluk, abartma veya eksiklik olup olmadığını ortaya koyar. Daha fazla yetkinlikle ilgili bilgi toplamamızı sağlar.

Sorular geçmişte yaşanan örneklerle ilgili ve belli bir olay üzerinde temelinde sorulmalı. Genel tanımlar veya adaydan gelebilecek genel tanımlar işimize yaramayacaktır ve bu tür cevapları puanlamak oldukça zordur.

Görüşmede direkt yerine dolaylı sorular sormak her zaman daha rahat ortam sağlar ve aday hakkında daha fazla bilgi toplanmış olur. Ancak dolaylı sorulara verilecek cevaplardan aday hakkında bilgi toplamak, sonuçlar çıkarmak uzmanlık gerektirir. Direkt soruların cevabı bellidir. Aday doğru cevap vermeyebilir. Görüşmeci adayı yönlendirmiş olur. Dolaylı sorular daha az strese sebep olur, sohbet ortamına sapsar, iyi hazırlanmalıdır, yönlendirici değildir. Zaman alabilir.

Örneğin:

Lider misiniz?

Grubu yönetmeye çalıştığınız bir durumdan bahsedebilir misiniz?

Karışık konuları çabuk öğrenir misiniz?

Ne çeşit konu veya materyalleri daha çabuk öğrenirsiniz?

Eleştiriye açık mısınız?

Eleştiriyle karşılaştığınız bir olaydan bahsedebilir misiniz? Neler yapmıştınız?

Soruları sorarken kullandığımız dil oldukça önemlidir, soruyu sunma tarzımız adayın cevabını etkiler.

Örneğin:

Herkes kuralları bazı durumlarda çiğner. Sizin için de geçerli olan böyle bir durumdan bahseder misiniz? Yerine ; “Bir işi yapmak için kuralları çiğnemek durumunda kaldığımız durumdan bahseder misiniz?” diye sormak daha doğru ve etkilidir.

Herkes iş hayatında büyük hatalar yapabilir? Böyle bir tecrübenizi anlatır mısınız? Bu soruyu adayı dürüstlükten uzaklaştırır. Sorudaki genelleme cümlesinde gizli bir oyun olduğunu düşünür. Evet derse buna eğilimli yani yanlışlar yapan biri olduğu anlaşılacak, hayır derse yalancı duruma düşecek. Dolayısıyla adayın vereceği cevap hiçbir şekilde doğru olmayacaktır.

Cevabı belli sorular da bize doğru bilgi vermez.

Evet-hayır cevaplı sorular mülakatta duraksamalara sebep olur aday soruların cevabı evet- hayır olarak verir ve susar. Havayı bozabilir. Aday olumsuz etkilenebilir.

Örneğin; Seyahati sever misiniz?

Ekip yönetmede iyi misiniz?

Adayın “biz” ile başlayan cevaplarına eğer ekip içerisindeki performansı değerlendirilmiyorsa “ben” olarak düzeltilmelidir.

Anlatılan olaylardan davranışsal ipuçları toplarız ancak adayın bunun farkında olmaması gerekir. Burada adaya ne ölçtüğümüzü belli etmemekle kast edilen hem direkt sorularla hem de ses tonuyla görüşmeci kendini ele vermemelidir.

Dolaylı sorulan sorularda gerekirse detaylandırma yaparak daha fazla bilgi alınabilir. Görüşmecini bu ipuçlarına karşı uyanık olması gerekir. İpuçlarını bulmak sadece olumsuz yönleri yakalamak değildir. Yetkinliğe ve davranışa göre ipucunu yakalamalıdır.

Ard arda soru sormamalıyız. Neyin cevabını bekliyorsak onu sormalıyız. Sorular net olmalı.

Durumsal sorularla, geçmişteki olay üzerinden yapılmaz ama adayın belli durumda veya olay karşısında nasıl düşündüğü ortaya koyar bu da yetkinliği hakkında bilgi verir. Gelecekle ilgili verdiği cevaplar genelde adayların gerçekte düşündüğüdür ve yetkinliğinin göstergesidir.

Görüşme sırasında direkt sorulması gereken ve sert olabilecek sorular vardır. Bunlar genellikle görüşmenin sonunda sorulur ve değerlendirmemizi mutlaka etkileyen sorulardır. Örneğin CV üzerinden bir boşlukta neler yapıldığı- bilgilerde tutarsızlıklar olduğu durumlarda, maaş beklentisi gibi? Görüşmenin havasını değiştirebilir bu sebeple sonunda sorulmalıdır. Görüşmeci olarak hangi soruların direkt hangi soruların dolaylı olduğunu ayırt edebilmemiz gerekir.

2.6.4.6. Yetkinlik Bazlı Mülakatlarda Not Alma

Görüşmede not almamız gerekir ama bunu adaydan izin alarak yapmalıyız. Not alırken gözlemlerimizi, topladığımız ip uçlarını yazabilir ancak önemli olan adayın anlattıklarını not almaktır. Olaya bir ad verilebilir. Olay ve olaydaki davranışların ne olduğu yazılır ve sonuç not edilir. Olduğu gibi yazmak gerekir. Yorumlar ilave edilmemelidir. Puanlama yapabilmek için en az 1 yetkinlik hakkında bir ipucu toplamış olmamız gerekir. Kanıt davranış veya eğilim hakkında bilgi vermelidir.

Görüşme sırasında adayın güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi edinmiş olabiliriz ancak, değerlendirme sonunda aldığımız notlar ve genel değerlendirmeye birlikte düşünmemiz gerekir.

Görüşme sırasında aday olumsuz konuşur örneğin önceki çalıştığı yer hakkında yöneticisi hakkında olumsuz şeyler söylediği takdirde Görüşmeci tarafsız şekilde dinlemelidir. Gerekirse anında bunları not etmemeli görüşme sonunda yazmalıyız. Hemen olumsuz şeyleri not almak, adayı olumsuz yönde etkileyebiliyor

Sadece pozitif veya negatif yönleri not alıyor olmak ve adayın bunu biliyor olması görüşmenin havasını bozabilir.

Görüşme sonunda tüm notlarımız tamamlamayız. Bazı durumlarda görüşmede not alamadığımız şeyleri, akılda tutup görüşme sonunda not alınabilir. Amaç görüşmenin havasını bozmamaktır. Ekstra notlarımız görüşme sonunda yazılmalıdır.

Her davranışın arkasında mutlaka bir motive olduğunu bilmeliyiz. Yani söylediği şeyin yüze beden olarak veya nasıl söylediği ile ilgili ipuçlarını toplamamız gerekir. Bunları da not almalıyız.

Görüşmelerde yazacağımız notlar içerisinde adayla ilgili genel gözlemlerimiz, iletişim becerisi, konuşma şekli, görüntüsü abartıları, kopukluklar varsa bunlar da ilave edilmelidir.

2.6.4.7. Mülakatlarda Yapılan Hatalar

Mülakat süreci, görüşmeci, aday ve görüşmenin yapıldığı fiziksel ortam üçgeninde gerçekleşen bir etkileşim sürecini ifade etmektedir. Bu süreçte, temelde görüşmecinin eğilimleri, öznel fikirleri ve değer yargılarından kaynaklanan ve görüşmenin etkililiğini-başarısını etkileyebilen belirgin problemler doğabilmektedir. Bu problemlerden göze çarpıcı olanları şunlardır:

* Çoğu zaman, görüşmecilerin, adaylara ilişkin kişisel değerlendirmelerinde tutarlı davranışlar sergiledikleri, ancak, birden fazla görüşmeciyle gerçekleştirilen panel mülakatlarında aynı aday hakkında yapılan değerlendirmeler arasında bir uyumsuzluğun olduğu göze çarpmaktadır.

* Görüşmeciler, her adayı, sahip oldukları niteliklerine göre değerlendirmek yerine, ideal bir aday modeli geliştirmekte ve tüm adayları bu modele göre değerlendirmektedirler. Yapılan araştırmalar sonucunda, görüşmecilerin, ideal adayları, ilgi çekici, güçlü, başarılı, aktif, istekli, duyarlı, dürüst ve olgun gibi kişisel özelliklere sahip bireyler olarak değerlendirdikleri görülmüştür.

* Bir aday, yüksek oranda olumlu olarak değerlendirildiğinde bu adaydan sonra mülakata alınan adaylar olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Mülakata alınan son adayın diğerlerinden daha net bir biçimde hatırlanma eğiliminde olması da dikkate değerdir.

* Görüşmeciler, değerlendirmelerinde, olumlu bilgilerden ziyade olumsuz bilgilere daha çok dikkat etmektedirler.

* Birçok görüşmecinin, görüşmenin hemen başlarında (yaklaşık olarak ilk 4-9 dakika) aday hakkında bir karara vardığı ve görüşmenin geri kalan zamanında da bu kararını destekleyecek kanıtlar aradığı görülmektedir.

* Görüşmeciler, çoğu zaman, adayın, eğitim düzeyi ve iş deneyimi gibi objektif niteliklerinden ziyade çekiciliği, hevesliliği ya da zekası gibi subjektif özelliklerine göre karar vermektedirler. Bu tür izlenimlerin, iş performansı/başarımıyla doğrudan ilişkili olmadığı söylenebilir.

* Görüşmecilerin, adayın fiziksel görünümünden etkilendikleri görülmektedir. Örn. gözlük kullanmak, beraberinde, daha zeki olarak algılanmayı getirmektedir. Bununla birlikte, kadın ya da erkek tüm çekici görünümlü adayların, çekici görünümlü olmayan adaylardan daha fazla oranda tercih edildikleri göze çarpmaktadır.

* Adayın başvuru formunda yer alan özelliklerinin, görüşmecinin, görüşme sürecine ilişkin değerlendirmelerini etkilediği görülmektedir. Başvuru formları beğenilen adayların mülakatları da beğenilirken, başvuru formları olumsuz olarak değerlendirilen adayların mülakatları da olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

* Görüşmeciler, kendileriyle benzer özelliklere (aynı yaş, eğitim düzeyi ya da doğum yeri gibi) sahip olan adayları böyle bir benzerliğin olmadığı adaylardan daha olumlu olarak değerlendirme eğilimindedirler.

2.6.4.8. Yetkinlik Bazlı Mülakatların Değerlendirmesi

Alınan bilgiler, notlar sonucunda değerlendirme yapılır, adayın nasıl davranacağı ve adayın yüksek performans gösterip göstermeyeceği ile ilgili sonucuna varılır.

Değerlendirme aşamasında mülakatın geçerli olması için her yetkinlik hakkında bilgi toplanmış olması gerekir.

Basit yöntem: Görüşmeci adayın verdiği cevaplara göre olumlu –olumsuz en olumlu gibi adaylar değerlendirilir. Verdiği cevabın yetkinlik tanımını ile örtüşüp örtüşmediğine bakılır.

Güçlü yanları olan kişilerin güçsüz tarafları tahmin edilebilir ve de bunun için daha fazla soru sorulabilir. Örneğin, çok tedbirli kişilerin bazı fırsatları kaçırabileceğini, iyi planlamacının kararsız kalabileceği, sıcak ve ilgili ilişki kuranların müşterilerce baskı altına alınabileceği gibi, bunları kanıtlamak için sorular sorabiliriz.

Puanlama yapılırken, bazı yetkinlikler ağırlıklandırabilir ya da genel ortalaması alınabilir.

Çelişkili cevaplara bakılır. Örneğin, sistemli ve düzenli olduğundan bahseden aday, okul zamanı sabaha kadar sınav öncesinde çalışıyor olmasını örnek vermiş olursa burada çelişki vardır.

Puanlama 3'lü veya 5'li skalada yapılabilir.

Puanlama şu doğrultuda olmalıdır ;

Anlatılan olay işle mi ilgili?

Davranışı ne kadar etkili oldu?

Davranış aradığımız yetkinlikle ilgili ipucu veriyor mu?

Örneklerin sayısı yeterli mi?

Örnek olaylar yakın zamanda mı meydana geldi?

Bazen tek bir örnek birkaç yetkinlik hakkında bilgi verebilir.

Puanlama yapıldıktan sonra adayın güçlü-zayıf yönleri ve genel gözlemlerle ilgili bir özet yapılmalı.

Tablo-9 Yetkinlik Bazlı Mülakat Değerlendirme Formu

Aday Adı Soyadı:	
Değerlendiren:	Tarih: ... / ... / 2010

<u>Aday pozisyona (5) Çok iyi (4) İyi (3) Beklenen (2) Gelişmeye açık (1) Zayıf</u>	
Güvenilirlik <i>İş/okul/aile hayatınızda yanlış/hatalı bir davranışınızın olduğu bir durumu anlatır mısınız? Neler yaptınız? Sonuç ne oldu?</i> <i>Verdiğiniz herhangi bir sözü tutmadığınız bir durumu anlatır mısınız? Neden tutamamıştınız? Sonrasında neler oldu?</i>	(5) (4) <input checked="" type="radio"/> (2) (1)
Ekip Çalışmasına Yatkınlık <i>Bireysel çalışmalarda mı yoksa takım çalışmalarında mı daha başarılısınız? Nedenini açıklayın?</i> <i>Ekibinizin/ yer aldığınızın grubun başarıya ulaşabilmesi için üzerinize düşen görevden daha fazlasını yaptığınız bir durum oldu mu? Neler yapmanız gerekti? Sonuç ne oldu?</i>	(5) (4) <input checked="" type="radio"/> (2) (1)
Başarı ve Sonuç Odaklılık <i>Hedefinize sıkı sıkıya odaklanarak başarıya ulaştığınız bir deneyiminizi anlatır mısınız? İş en kısa ve en etkin biçimde tamamlamak için neler yaptınız? Sonuç ne oldu?</i> <i>Canınız sıkın olduğu bir durumu hatırlayın. Bunun işinize/ailenize yansımaları nasıl olmuştu? Moralin düzelmesi için ne gerekti?</i>	(5) (4) <input checked="" type="radio"/> (2) (1)
Sorumluluk Bilinci	(5) (4) <input checked="" type="radio"/> (2) (1)

<p><i>İşinizde/ailenizde hoşunuza gitmeyen bir kurala karşı direndiğiniz bir duruma örnek verir misiniz? Kural neydi? Nasıl davrandınız? Sonuç ne oldu?</i></p> <p><i>Bir işi yapmak için kuralları çiğnemek durumunda kaldığınız bir olaydan bahseder misiniz? Sonuç nasıldı?</i></p>	
<p>Gelişim ve Değişime Uyum</p> <p><i>Geçmişte iş/okul/aile hayatınızda hatalı bir davranışınız ya da yönünüz konusunda eleştiri aldınız mı? Konu neydi? Nasıl davrandınız? Sonuç ne oldu?</i></p> <p><i>İş/okul hayatınızda hiç bilmediğiniz bir konu üzerinde çalışmanızın istendiği bir durumla karşılaştınız mı? Konu ne idi? Neler yaptınız? Sonuç ne oldu?</i></p>	<p>(5) (4) <input checked="" type="checkbox"/> (2) (1)</p>
<p>Müşteri Odaklılık</p> <p><i>Daha önceki işyerinizde karşılaştığınız bir müşteri şikayetini anlatır mısınız? Nasıl davrandınız? Sonuç ne oldu?</i></p> <p><i>İşinizde/okulda müşteri/yönetici/öğretmenlerinizi memnun etmek adına onların beklentilerini aşan bir çalışma yaptınız mı? Nasıl bir çalışma oldu? Nelere dikkat ettiniz? Sonuç ne oldu?</i></p>	<p>(5) (4) <input checked="" type="checkbox"/> (2) (1)</p>
<p>Problem Çözme ve Analiz</p> <p><i>İşinizde/okulda/ailenizde yaşadığınız, sizi zorlayan bir problemi anlatır mısınız? Neler oldu? Nasıl davrandınız? Sonuç ne oldu?</i></p> <p><i>İşinizle/hayatınızla ilgi olarak verdiğiniz zor bir kararı anlatır mısınız? Bu karar nasıl ve neden vardınız? Sonuçları neler oldu?</i></p>	<p>(5) (4) <input checked="" type="checkbox"/> (2) (1)</p>
<p>Kendine Hakim Olma</p> <p><i>Yöneticiniz size verdiği bir projeyi tam siz tamamlamışken</i></p>	<p>(5) (4) <input checked="" type="checkbox"/> (2) (1)</p>

<p><i>sizden alsa ve sunumu yapması için bir başka çalışanına verse tavrınız ne olurdu?</i></p> <p><i>İşte/okulda çok moralinizin bozulduğu, enerjinizi yok eden bir durumla karşılaştınız mı? Nasıl bir durumdu? Neler yaptınız? Toparlanmanız için ne gerekti?</i></p>	
<p>İkna Edici İletişim</p> <p><i>İşinizden/ailenizden/arkadaş çevrenizden farklı görüşte olduğunuz birini ikna ettiğiniz bir durumu hatırlayın. İkna etmek için neler yaptınız? Sonuç ne oldu?</i></p> <p><i>İş arkadaşlarınız ya da yöneticinizle iletişim kuramadığınızı düşündüğünüz bir olaya örnek verebilir misiniz? Sizce sorun neydi? Kendinizi ifade etmek için neler yaptınız? Sonuç ne old</i></p>	<p>(5) (4) (3) (2) (1)</p>

<p>GENEL DEĞERLENDİRME*</p> <p>Tüm unsurları dikkate aldığımızda adayın yönetici adaylığı pozisyonuna uygunluğunu değerlendiriniz.</p>	<p>(5) (4) (3) (2) (1)</p>
---	----------------------------

*Adayın ortalama değerlendirme puanı en az 3 olmalıdır. Adayın her bir soruda alması gereken minimum puan () ile işaretlenmiştir. Herhangi bir sorudan belirtilmiş puandan az bir puan alan aday için seçme yerleştirme sürecine devam edilmez.

Kaynak: Defacto'da Kullanılan Firma Formu, 2010

2.6.5. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları

İnsan Kaynakları uygulamalarında günümüzde çok yaygın olarak kullanılan değerlendirme merkezi (assessment center), kişinin mevcut yetkinliklerinin ve potansiyelinin ölçülmesi için farklı değerlendirme araçlarının kullanıldığı bir grup araçlar bütünü anlamına gelmektedir.

Doğru kişinin, olması gerektiği pozisyonda olmamasının veya uygun olmayan kişilerin seçimi kurum için çok büyük zararlara yol açabileceği gibi, maliyetli de olacaktır. Değerlendirme merkezi uygulamaları hem işe alımda hem de gelişim amaçlı olarak kullanılan ve doğru yatırımların yapılmasını sağlayan ölçümleme sürecinin bütünüdür.

İlk olarak; II. Dünya Savaşı sırasında orduya alınacak asker seçimlerinde kullanılmıştır. Yalnızca seçimlerin yeterli olmadığını gören yetkililer daha sonraki zamanlarda eğitim ve gelişimlerine yoğunlaşmışlardır.

Günümüzde ise, artan rekabetçi ortam ile beraber şirketler daha iyi elemanlar seçme, seçtikleri yetenekli çalışanların gelişimini sağlamak ve “star” olarak nitelendirilen çalışanları elde tutmak için İnsan Kaynaklarının önemini arttıran projelere ağırlık vermeye başlamışlardır. İşte bu noktada değerlendirme merkezi uygulamaları artan rekabetin bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır.

Araçların kullanımında görüşmecisi sayısı ve zaman kısıtı göz önünde bulundurularak grup tartışmaları tercih edilmekte, ikinci bir uygulama olarak sunum çalışması etkin kullanılabilir.

2.6.5.1. Değerlendirme Merkezi Araçları

Bekleyen İşler: İşe ilişkin oluşturulan çeşitli evraklar, faks ve/ya e-posta şeklinde çalışanlara verilir. Amaç, tüm işleri belirli bir sürede istenildiği şekilde sonuçlandırmaktır.

Sunum Çalışması: Çalışanlara belirlenmiş bir sürede sunum yapmaları üzere belirli bir konu verilir. Her alana ilişkin konu verilebilir. Önemli olan çalışanın

sunum konusuna ilişkin yaptığı ön çalışma, sunumu gerçekleştirme ve sunumun kendi içindeki tutarlılığıdır.

Karar Alma Vaka Çalışması: Çalışanlara içerisinde alternatifleri ve olası sonuçları içeren bir konu verilir. Kişiler hangi alternatif ve olasılıklar üzerinde duracaklarını sebepleri ile belirli bir formatta sunarlar.

Etkin Soru Sorma Vaka Çalışması: Etkin soru sorabilme becerisi ikna, müzakere ve satış becerilerinde yararlı olabilecek önemli bir yetkinliktir. Diğer simülasyon ve uygulamalardan farklı olarak tek bir yetkinliğin ölçülmesi söz konusudur. Hazırlanan bir senaryo (giriş-gelişme-sonuç bölümlerinden oluşan) çalışana bazı yerleri çıkartılarak aktarılır. Kişi, eksik olan taraflarını senaryonun bütününe hakim olan kişiye sorular yönelterek bulmaya çalışır.

Rol Yapma Uygulaması: Sektörel bazda hazırlanan diyaloglarla çalışanın işine/şirkete yönelik sorun veya şikayetleri iletişim becerileri ve ikna becerilerini kullanarak nasıl çözümleneceği belirlenmeye çalışılır.

Problem Çözme Vaka Çalışması: Çalışanlara iş benzeri bazı problemler verilir. Kişinin varsayılan görev tanımı ve organizasyon şemasındaki yerini göz önünde bulundurması beklenerek, problemlere gerçekçi çözümler bulması sağlanır.

2.7. Ücret Belirleme

2.7.1. Ücretin Tanımı

Ücret, çalışma karşılığında kişinin elde ettiği maddi kazançtır. Hangi pozisyondaki çalışana? Hangi kriterler doğrultusunda? Ne ücret verileceği? firma için temel sorulardır. Şirketler temel olarak sorulan bu soruların karşılığında, işin gerektirdiği yetkinlikleri ve iş bazında sorumlulukları esas alan bir ücret sistemi uygulanmayı tercih edebilirler. Ücretlerin şirket içi denge, performans sonuçları, piyasa ücret araştırmaları ve ülkedeki genel ekonomik durum dikkate alınarak her yıl güncellenmesi hedeflenmelidir.

2.7.2. Ücret Politikası

Yeni mezun olmuş hiç iş tecrübesi olmayan adayların ücretleri ise piyasa ücret araştırmalarında özel olarak gruplanan ve bu konuda tek başına detaylandırılan seviyelerde tercih edilebilir. Burada önemli olan şirketin kendi içinde belirleyeceği ücret politikasıdır. Aslında şirketler tarafından üzerinde çok da fazla düşünülmeyen bir konu olmakla birlikte uzun vadeli olarak adaylarını çalıştırmayı planlayan bir işyerinin başlangıcı doğru yapması önem kazanmaktadır.

Yeni mezunlara her zaman tavsiye edilen şey “İlk iş deneyiminiz için ücreti bir kriter olarak belirlemeyin.”dir. Ancak şirketler de şunu unutmamalıdır, birkaç yıl sonra ücreti belirleyenler bu çalışanlar olacaktır.

Yeni mezunlar için ortaya konan ücret 2009 yılı için ortalama net olarak 1511 TL/AY’dır.⁴³ Firmalar ücret seviyelerini belirlerken piyasa ücret araştırması yapan bir firmadan hizmet satın alarak daha gerçekçi rakamlarla yatırım yaptığı adaylarını uzun vadede elinde tutabilir.

Mağazacılık bünyesinde sabit ücrete ek olarak teşvik amaçlı primli ücret sistemleri tercih edilebilir. Prim sisteminde satışlar için verilen hedeflerin gerçekleşmesi durumundan ciro içerisinden belli bir oranın tüm çalışanlara paylaşılması mümkündür. Yetiştirme programına dahil olan çalışanların da burada sürece dahil edilmesi firmanın kararı olacaktır. Hatta çalışanların kara iştirak edecekleri bir sistem de kurulabilir.

Kara iştirak sistemi 19.yy.’dan beri teşvik edici ücret sistemleri arasında tatbik edilmekte olup, işletmenin ücretli personelinin, normal ücretlerinden ayrı olarak, muntazaman işletme karından bir hisse alması demektir. Bu hisse her iş görenin işletmede gördüğü işe, çalıştığı senelerin miktarına ve başarı derecesine göre ayrı ayrı hesaplanarak ödenir.⁴⁴

⁴³ HAY Group “Perakende Sektörü Ücret ve Yan Haklar Raporu 2009”, 17 organizasyon, 44.881 çalışan verisi ile oluşturulmuş ve 1 Eylül 2009 tarihi referans alınmıştır.

⁴⁴ Zaim,S., Çalışma Ekonomisi, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1992, s.219

2.8. Aday Hakkında Karar Verme

2.8.1. Referans Araştırması

Bu noktada tüm süreçleri başarı ile tamamlamış olan adaylar için son bir çalışma daha yaparak mümkün olan noktalarda kişilerin referans araştırması yapılır. Standart bir form kullanılması, Tablo-7’de olduğu gibi, tüm kişiler için aynı soruların sorulmasını sağlayarak herhangi bir noktanın gözden kaçmasını engeller. Çoğu zaman yetiştirme programlarına seçilmiş olan kişiler yeni mezun olmakta dolayısı ile uzun vadeli bir iş tecrübesine sahip olmamaktadırlar. Ancak yine de mülakat sürecinde yeterince sorgulandığında öğrenci olunan dönemlerde kısa dönemli, harçlıklarını çıkartmak için çalıştıkları gözlemlenebilmektedir. Özellikle günümüzde part-time çalışma fırsatı sunan bir çok kurum mevcut olup öğrenciler bu kurumların sunduğu fırsatlardan faydalanmaktadır. Bu tecrübelerini ciddiye almamaları nedeni ile görüşmelerde ifade etmekten kaçınmakta, özellikle başvuru yaptıkları pozisyondan uzak olan işleri, örneğin garsonluk gibi, saklama yoluna gidebilmektedirler. Doğru bir yaklaşımla bu konularda bilgi alınıp referans istendiğinde en azından kişinin iş ortamında uyumu konusunda ilave bir bilgiye ulaşıma şansı olur.

2.8.2. İş Teklifi

Bu aşamada da olumsuzluk taşımayan adaylara iş teklifi yapılarak eğitime davet edilirler. Teklifin yapılması adayların farklı illerden de olma durumu göz önünde bulundurularak telefonla olması mümkündür. Zaman konusunda bir kısıt bulunmuyor ise tüm koşulların açıklandığı bir mektupla da adaya iş teklif edilerek onun işi kabul etmediği konusunda geri dönüş beklenebilir. Anca çoğunlukla firmalar işlerini bir an önce tamamlama ve sonuca hemen ulaşma isteği nedeni ile bu evre için telefonu tercih etmektedir. Telefonda iş teklifi yaparken de teklifi yapan kişinin, bu İnsan Kaynakları çalışanlarından biri olabilir, elinde bir metin bulundurması ve aktarılacak her konuyu sıra ile üzerinden geçerek gerçekleştirmesi sağlıklı olur. Aksi durumda

işe başladıktan sonra adaylar arasında çeşitli konularda kendisinin bilgilendirilmediğine dair olumsuz geri bildirimler alınabilir. Bu ise firma imajı açısından iyi bir izlenim oluşturmamaktadır.

Tablo-10 Referans Araştırması Formu

REFERANS ARAŞTIRMASI FORMU	
ADI :
SOYADI :
TARİH :
ADI - SOYADI	
UNVANI	
GÖREV ALDIĞI FIRMA	
TELEFON NUMARASI	
Birlikte ne kadar süre çalıştınız?	
Sizin unvanınızı ve adayla bir ast-üst ilişkinizin olup olmadığını öğrenebilir miyiz?	
Adayın çalışma performansı ile ilgili bize neler söyleyebilirsiniz?	
Adayın iş arkadaşlarıyla uyumu nasıldı?	
Adayın firmadan ayrılış nedeni nedir?	
Yeniden birlikte çalışmayı düşünür müydünüz?	
DİĞER NOTLAR	
REFERANS ARAŞTIRMASINI YAPAN	
ADI-SOYADI :	
GÖREVİ :	

Kaynak: Defacto Firma Bütçe Çalışması, 2009

III. BÖLÜM

YÖNETİCİ YETİŞTİRME PROGRAMLARI/EĞİTİMİ

1- YÖNETİCİNİN EĞİTİMİ

1.1. Eğitimin Tanımı

Eğitim, “bireyin davranışında, kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istenilen yönde değişme meydana getirme sürecidir.”⁴⁵

Eğitim, “toplumun yaratıcı gücünü ve verimini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetişme olanağı veren en etkili araçtır.”⁴⁶

Kurum içerisinde verilen eğitimleri ise hizmet içi eğitimler olarak tanımlayabiliriz. Hizmet içi eğitim yaşam boyu eğitim içinde yer alan bir alt süreçtir. Bir kurumda belirli bir göreve atanan birey işe başladığı günden ayrılıncaya kadar mesleği ile ilgili gelişmelerin gerisinde kalmamak için sürekli olarak eğitime ihtiyaç duyar.⁴⁷

Tanımlardan da görüleceği gibi programa dahil olacak olan adaylarda süreç sonrasında bir davranış değişikliği gerçekleşmesi beklenmekte, onlara verilecek görevleri bu programda öğrendikleri şekilde uygulamaları istenmektedir.

1.2. Eğitim Programı Kavramı ve Tarihi

Eğitim programı kavramının kullanılması, M. Ö. birinci yüzyıla kadar uzandığı belirtilmektedir. Julius Ceaser ve askerleri, Roma'da yarış arabalarının, üzerinde yarıştığı oval biçimdeki koşu pistini Latince curriculum (İngilizce track: koşu yolu) olarak kullanmışlar ve bu kavram, koşu pisti olarak bilinen somut bir

⁴⁵ Ayhan, H., Eğitim Bilimine Giriş, Şule Yayınları, İstanbul, 1995, s. 19.

⁴⁶ Ayhan, a.g.e., s. 16,17.

⁴⁷ Taymaz,A.H., Hizmet İçi Eğitim, Ankara, 1997,s.3

kavramdan, bugün ders programı anlamında kullanılan soyut bir kavrama doğru geçişi sağlamıştır. Bu süreçte, eğitim programı (curriculum) "izlenen yol" anlamında eğitimde de kullanılmaya başlanmıştır. Bu nedenle, kelimenin etimolojik yapısından hareket eden kimi eğitimci yazar ve düşünürler "izlençe" sözcüğünü kullanmayı yeğlemektedirler. Eğitim programı için kimi düşünürler de bu kavram için yetiştirmekten yola çıkarak "yetişek" sözcüğünü kullanmayı benimsemiş, ama daha çok eğitim programı kavramı günümüze kadar kullanılagelmiştir. Ancak, eğitimde program kavramı, pek çok düşünür ve eğitim bilimcisi tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır.⁴⁸

1.3. Eğitimin Önemi ve Gerekliliği

1.3.1. Genel Olarak

Bir toplumu bir arada tutan ortak tarihi ve manevi değerlerin kaybolmaması, zamanla değişime uğrayarak değerini yitirmemesi de bu ortak tarihi ve manevi değerlerin yeni nesle eğitim yoluyla aktarılmasıyla mümkündür.⁴⁹ Aynı şekilde kurumlarında yeni çalışanlarına aktarmaları gereken bir takım ortak değerleri ve kültürleri vardır.

1.3.2. Firmalar İçin Eğitimin Önemi

İşletmeler devam eden işlerin hangi yöntemlerle gerçekleştirildiğinin, şirket olarak iş sonuçlarından nelerin beklendiğinin öncelikli olarak yeni mezun olarak işe alınan kişilere aktarılması gereklidir. İşletmenin bir bütün olarak görülmesi, sorumluluk alanlarının tespit edilmesi, bir ekibin yönetiminin yapılabilmesi için en az onlar kadar iş yapış bilgisine sahip olunması eğitim sonrasında istenen sonuçlar olacaktır. Eğitim programları aynı zamanda bir iletişim aracı olmakta, seminerler,

⁴⁸ Demirel,Ö., Eğitimde Program Geliştirme, Ankara, 1999,s.14, pegema.net -10/02/2010

⁴⁹ Ayhan, a.g.e., s. 31,32

firma içinden çalışanlarla karşı karşıya gelinmesi, eğitim metaryalleri ile işe yeni başlayan kişilere doğru mesajlar aktarılabilmektedir.

Her bir mağazanın birer işletme olduğu düşünüldüğünde bu işletmeleri yürütecek ve karlı bir merkez haline getirecek adayların eğitimi daha da önemli olmaktadır.

1.4. Eğitimin Amacı

Genel olarak eğitim sürecinin üç temel ögesi vardır. Bunlar eğitim amaçları, öğretme ve öğrenme faaliyetleri ve eğitim sonuçlarına ilişkin değerlendirmelerdir. 50 Burada eğitim amacı etkin bir eğitimin gerçekleştirilmesi, yani sonuçta elimizde mağazayı yönetecek düzeyde yetişmiş insan gücünün ortaya çıkarılmasıdır. Eğitim sonrasında her aşamada eğitim amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığını tespit etmek amacıyla değerlendirme çalışmaları yapılmalıdır.

İşletmeler eğitim faaliyetlerini genel olarak ekonomik amaçlar ve sosyal amaçlar olmak üzere iki gruptaki amaçlara ulaşmak için yürütürler: 51

1.4.1. Sosyal Amaçlar

Eğitim faaliyeti çok amaçlı olup, ekonomik olduğu kadar sosyal amaçlara da sahiptir. İşletmeler açısından eğitimin katkıları (çalışandan örgüte doğru) aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Çalışanın bireysel davranışlarında gelişime yol açması, çalışanın olgunlaşması ve hoşgörü kazanması.
- Çalışanın iş bilgisi ve deneyiminin artması sonucu iş tatmini, moral ve özgüveninin artması.

⁵⁰ Fidan,N., -Erden,M., Eğitime Giriş, Meteksan Yayınları., Ankara, 1993, s.13.

⁵¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.112-113

- Çalışanın eğitim ile kazanılan ve / veya arttırılan bilgi, beceri ve yeteneklerle terfi etmeye hak kazanması.
- Çalışanın eğitimler neticesinde emek piyasasında değerinin artması.
- Eğitimin iş, örgüt düzeyinde çalışanların bilincini arttırarak örgütsel işbirliği ve dayanışmayı sağlaması.
- Eğitim faaliyetlerinin artmasına bağlı olarak, verimlilik, performans, yaratıcılık, üretim ve ücret düzeyinin yükselmesi.

1.4.2. Ekonomik Amaçlar

İşletmenin eğitimden beklediği ekonomik amaçlar ise iki grupta özetlenebilir:

- İşlerde standardizasyonun sağlanması, maddi ve gayri maddi varlıkların rasyonel kullanımı, üretim ve kalitede artış.
- Genel olarak maliyetlerin azalması. Fire ve ıskartaların, iş kazalarının, bakım giderlerinin, fazla mesainin, denetim maliyetlerinin, harcanan madde ve malzemenin, hataların, devamsızlık ve personel devir hızının azalması, zamandan tasarruf sağlaması.

1.5. Eğitim ve Birlikte Kullanılan Kavramlar

1.5.1. Eğitim ve Öğretim

Eğitim kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılan kavramlardan bir tanesi “öğretim”dir. Eğitim ve öğretim kavramları birbirini tamamlayan ancak aynı anlama gelmeyen kavramlardır. Eğitim, öğretime göre daha kapsamlı olup, öğretimin alanına giren konuları da içine almaktadır. Öğretim, “insana bilgi kazandırmak, insanda mevcut pek çok kabiliyetten yalnız akli kabiliyetleri geliştirmek için yapılan

çalışmaların adıdır.” Nitekim tarih öğretimi, fizik öğretimi, matematik öğretimi denildiğinde bu alanlardaki birtakım bilgilerin bireye öğretilmesi anlaşılmaktadır.⁵²

Birey açısından ifade edilecek olursa öğretim, öğrenim olur: bireyin öğrenimi x yıl sürdü gibi. Öğretim, bireylerin hayatlarının önemli dönemlerini geçirdiği, hem toplumsal hem de kişisel faydaların beklendiği, devletin finanse ettiği önemli bir yatırım alanıdır.⁵³

1.5.2. Eğitim ve Örgün Eğitim

Örgün öğretim, kişilerin yaşama atılmadan, iş ve meslek kollarında çalışmaya başlamadan önce okul ya da okul niteliği taşıyan yerlerde, genel ve özel bilgiler bakımından yetişmelerini sağlamak amacıyla belli yasalara göre düzenlenen eğitimidir.⁵⁴

1.5.3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim kavramı yerine kullanılan bir diğer kavram ise geliştirme kavramıdır. Eğitim ve geliştirme kavramlarının birbirinden ayrıldığı belirli noktalar mevcuttur. Bunlardan ilki, süre farklılığıdır. Eğitim faaliyetlerinin başlama ve bitiş tarihleri belirlenebilirken, geliştirme faaliyetleri süresiz, sürekli ve sınırsız olma özelliği gösterir. İkincisi amaç farklılığıdır. Eğitim, kişiye bilgi, beceri ve davranış kazandırılması ve / veya mevcut bilgi, beceri ve davranışların geliştirilmesi amacıyla yapılır. Geliştirme ise, kişinin bakış açısını genişletme, işletmeler açısından çalışanların işe ve işletmeye ait bütünsel bir bakış açısı geliştirmelerini sağlayarak verimliliğin artırılmasıdır.⁵⁵

⁵² Ayhan, a.g.e., s. 49,50

⁵³ Gürkan, T.,-Gözütok,D.,- Pektaş,S.,- Babadoğan,C.,- Gürbüzürk,O., Editör: Varış,F., Eğitim Bilimine Giriş, Alkım Yayınları, 1998, s.10

⁵⁴ http://www.turkcebilgi.com/%F6rg%FCn_e%F0%DDt%DDm/sozluk,10.02.2010

⁵⁵ Tınaz,P., Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri, Mess Yayınları, 2000, s.46.

1.6. Eğitim Programı Tasarlama ve Planlama

1.6.1. Eğitim Programı Tasarımı

Eğitim programı tasarımı, bir programın hangi öğelerden oluşacağını ortaya çıkarılması sürecidir. Program tasarımı, endüstriyel tasarım kavramında da olduğu gibi öğretimin düzenlenmesini anlamlı bir bütünlük içinde ele almayı amaçlar. Bir eğitim programı planlanırken işe öncelikle programın nasıl olacağını tasarlamakla başlanmalıdır. Bu aynı şekilde bir mimarın bir yapıyı tasarlaması ve plan çizmesi sürecine benzer. Program geliştirme uzmanı da program geliştirme çalışmalarına başlamadan önce bu program tasarımını ortaya koymalıdır.⁵⁶

Tasarlanan programda amaca göre hareket edilmesi uygun olmaktadır. Eğitime katılacak kişilerin özellikleri ise bir diğer etkili unsurdur. Programın amacı mağazacılık ile ilgili bir bilgiye sahip olmayan, ya da çok az olan bir grubu, gerek teorik gerekse de pratik anlamda donanımlı hale getirmek ise; hem sınıf içi hem de iş başı eğitimlerinin kullanılması anlamlı olmaktadır.

Her firmanın işleyişi birbirinden farklı olmakla birlikte genel hatları ile MEB tarafından da hazırlanmış olan “Hazır Giyim Perakende Mağaza Yönetimi Kurs Programı” referans olarak alınabilir. Bu programdan hareketle hazırlanmış olan bir eğitim programı örneği Ek-2 olarak verilmiştir.

1.6.2. Eğitim Programı Planlama

Eğitim başlıklarına göre hangi eğitimi kimin vereceği belli bir tarih düzenlemesi ile eğitmenlere duyurulmalı, eğitimler öncesinde ilgili kişilerin eğitim paketleri hazır olmalıdır. Konu başlıklarına göre hazırlanan eğitimlerin standart form yapılarına sahip olması kurum kültürünün önemli bir parçasıdır. Özellikle etkin sonuçlar elde etmek için eğitimlerin boş bir sınıfta eğitim bölümüne bir defa verilmesi sağlanmalı, içerik yeterliliği gözden geçirilmeli, zaman ölçümü yapılmalı, yapılan yatırımın doğru yönetilmesi sağlanmalıdır. Bu konunun sorumluluğu şirketlerde eğitim bölümlerindedir.

⁵⁶ Demirel, a.g.e.,s.16

Sınıf için olarak gerçekleşen eğitimlerin teknik olanları firmaların kendileri tarafından verilmelidir. Ancak kişisel gelişim diyebileceğimiz türden genel tanımlı olanlar için danışman firmalarla çalışılması, katılımcıların eğitimi daha ciddiye almasını sağlamakta, kendilerine değer verildiğini hissettirmektedir. Teknik eğitimler firmaların özel işleyişleri olması nedeni ile bir başka kurum tarafından yapılması mümkün olmamaktadır.

İş başı eğitimleri için genel olarak sorumlu olan yöneticilerin dışında, bir başka alternatifte, firmada uzun süredir çalışmakta olan deneyimli satış elemanları arasından koçlar seçmektir. Bu görev, şirketine bağlılığını ispat etmiş, başarılı satışlar gerçekleştirmiş ve güven duyulan elemanlar için bir motivasyon aracı da olabilir.⁵⁷

İş başında eğitim, işçiyi işinin ve tezgâhının başında, çalıştığı esnada en yakın amir veya deneyimli bir çalışan nezaretinde eğitime tabi tutarak, kalifiye duruma getirmektir. İş başında eğitimin üstünlükleri şöyle sıralanabilir:⁵⁸

1. Eğitimin standartlaşması ve buna bağlı olarak standart bir işgücüne sahip olma.
2. Eğitimin, eğitim ortamından iş ortamına nakli sorununun olmaması.
3. Eğitim sırasında özel öğretici vb.ne gerek kalmadığından, eğitim maliyetinin azalması.
4. Çalışan eğitilirken üreticiliğinin de devam etmesi.

Bu üstünlüklerine karşılık, iş başında eğitimin bazı sakıncaları vardır:

1. Eğitim, gerçek iş ortamında yapıldığı için deneyimsiz çalışanların pahalı makine ve teçhizata zarar verebilme olasılığının olması.
2. Deneyimsiz çalışanların kazaya uğrama olasılığının yüksek olması.
3. Eğitimi niteliğine sahip olmayan amir veya çalışanların eğitimi sistemsiz ve gelişigüzel yerine getirmeleri.
4. Her işin iş başında eğitime imkân vermemesi, makinelerin çalışma hızı vb. nin iş başında çalışmayı engellemesi.

⁵⁷ Kirman, a.g.e., s. 231

⁵⁸ Bingöl, D., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Yayınları No:676, Erzurum, 1990,s.203

1.6.3. Eğitim Yöntemi

Eğitim yönteminin seçimi birçok faktörün bir arada değerlendirildiği bir aşamadır. Mağazacılık çalışanlarının farklı illerde bulunması bu kişileri bir araya getirmek için ciddi maliyetlerin oluşumuna neden olmaktadır. Bu nedenle sadece tek bir yöntem yerine bir çok seçeneği bir arada değerlendirmek doğru olacaktır.

Mesleki bilgilerin geliştirilebilmesi için mağazalarda “stajyer yöneticilik” yani iş başı eğitimleri, yönetsel becerilerin geliştirilmesi için “sınıf içi eğitimler”, anlık bilgi paylaşımı için ise “uzaktan eğitim” yöntemi tercih edilebilir.

1.6.3.1. İş Başı Eğitimleri

İş başında eğitim, işçiyi işinin ve tezgâhının başında, çalıştığı esnada en yakın amir veya deneyimli bir çalışan nezaretinde eğitime tabi tutarak, kalifiye duruma getirmektir. İş başında eğitimin üstünlükleri şöyle sıralanabilir:⁵⁹

1. Eğitimin standartlaşması ve buna bağlı olarak standart bir işgücüne sahip olma.
2. Eğitimin, eğitim ortamından iş ortamına nakli sorununun olmaması.
3. Eğitim sırasında özel öğretici vb.ne gerek kalmadığından, eğitim maliyetinin azalması.
4. Çalışan eğitilirken üreticiliğinin de devam etmesi.

Bu üstünlüklerine karşılık, iş başında eğitimin bazı sakıncaları vardır:

1. Eğitim, gerçek iş ortamında yapıldığı için deneyimsiz çalışanların pahalı makine ve teçhizata zarar verebilme olasılığının olması.
2. Deneyimsiz çalışanların kazaya uğrama olasılığının yüksek olması.
3. Eğitimci niteliğine sahip olmayan amir veya çalışanların eğitimi sistemsiz ve gelişigüzel yerine getirmeleri.
4. Her işin iş başında eğitime imkân vermemesi, iş başında çalışmayı engellemesi.

⁵⁹ Bingöl, a.g.e., s.203

1.6.3.2. Sınıf İçi Eğitimler

Sınıf içi eğitimleri konferans yöntemi olarak da adlandırabiliriz. Bu şekilde birçok kişi bir arada tek bir seferde eğitim alabilmekte ve maliyet olarak firmalara avantaj sağlamaktadır.

Geleneksel bir eğitim yöntemi olan konferans yönteminde yetkili ve uzman bir kişi belirli bir konuda geniş bir dinleyici kitlesine bilgi verir. Bu yöntemin dezavantajları;

- 1- Tek yönlü iletişime dayanır,
- 2- Katılımcılar pasif konumda kalır ve konuyu ne ölçüde anladıkları anlaşılabilir,
- 3- Yalnız bir duyu organıyla öğretim yapıldığından çabuk unutulur.⁶⁰

Dolayısıyla konferans yönteminde katılım, geribildirim, transfer ve tekrar oldukça düşük olup, konferansın konu hakkında biraz da olsa bilgili bir dinleyici kitlesine sunulması daha uygundur. Bu durumda soru cevap ortamı da oluşturularak ger anladıkları anlaşılabilir.⁶¹

1.6.3.3. Uzaktan Eğitim

Teknolojinin iyice ilerlediği bu günlerde, yöntem, bir çok firma için tercih edilebilir bir alternatiftir. Özellikle standart sunumların, mesleki bir takım terimlerin anlatılması için mutlaka kişilerle karşı karşıya gelmeye gerek olmamaktadır. Bu gün artık üniversiteler bile uzaktan eğitim yöntemi ile çalışmakta, birçok konuda programı bu yolla öğrencilere verebilmektedir. İyi bir alt yapı, doğru hazırlanmış programlar ile amacına ulaşacak bir program hazırlanabilir. Görsel araçlar, video, fotoğraf gibi meteryallerle de desteklenerek daha etkin hale gelebilir.

⁶⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.136

⁶¹ Tınaz, a.g.e.,s. 92

1.7. Eğitim Etkinliğinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi

1.7.1. Adayın Değerlendirilmesi

Konu başlıklarına göre sınıflandırılarak gerçekleştirilebilecek eğitimlerin pratik uygulamalar da desteklenmesi gereklidir. Bu aşamada sınıf içi eğitimi alan kişilerin görev aldıkları mağazalarda kendileri için atanacak koçlarla birlikte çalışması, sonuçtan bu eğitim koçlarının da sorumlu tutulması sonucu etkin kılınabilecek bir yöntemdir. Eğitim koçu olarak atanan bir kişinin eğitim verdiği kişinin en başarılı aday olarak firma içerisinde duyurulması bile kişinin motivasyonunu sağlamaktadır. Bu kişilerin kariyer gelişimlerinde desteklenmeleri sağlanarak kurum içinde eğitimin de önemi tüm çalışanlara mesaj olarak verilir.

Klasik bir yöntem olarak eğitimin başarısı sınavlarla ölçülmektedir. Ancak eğitim programlarının tasarımlarında olduğu kadar etkinliğinin ölçümünde de dikkate edilmesi gereken bir nokta yeni neslin buna bakış açısıdır.

“Kolay tatmin olmayan, aidiyet duygusu düşük ve takım çalışmasına yatkın ama uzun soluklu olmayan, sorumluluk almaktan korkmayan ve isteklerini net olarak ortaya koyabilen bu nesil”⁶² işte tam da bu noktada bu yöntemlere karşı olumsuz bir bakış açısına sahiptir. Bu nedenle elbette ki bilginin ölçümü gerekli olmakta ancak bunun için yöntem geliştirilmesi gerekmektedir.

Yetkinlik değerlendirmesinde olduğu gibi, bilginin ölçümü de vaka analizleri üzerinden yapılarak hem yaşayarak öğrenme şeklinde daha kabul edilebilir yöntemler kullanılabilir.

Bununla birlikte sadece bilgi düzeyi yeterli olmamakta kişinin eğitim süreci boyunca kurum ile olan iletişimi, davranış şekli, kuruma olan katkıları değerlendirilmek istenmektedir. Bunun için yöneticiler tarafından yapılacak değerlendirme, subjektif ölçülerde de olsa, faydalı olmaktadır. Özellikle mağazacılığın uzaktan yönetilen bir sistem olduğu düşünülduğünde kişilerin çalışma

⁶² <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1722> -20/02/2010

stilllerini işe alındıktan sonra İnsan kaynakları departmanının takip etme şansı çok fazla kalmamaktadır. İlk amirden Tablo-8 gösterilen bir değerlendirme yapması her eğitim programı sonrasında istenerek davranışlarındaki gelişim ve değişimler takip edilir.

Formların nasıl doldurulacağı, başlıkların be anlam ifade ettiği konusunda ortak bir dil kullanılması, tüm adaylara eşit koşullarda değerlendirilme yapılması açısından bir eğitim verilmesi gereklidir. Bu konuda İnsan kaynakları departmanı yöneticileri bir araya getirerek yetiştirme programı ile de ilgili bilgi vererek gerekli açıklamaları yapmalıdır.

Tablo-11 Yönetici Adayı Formu

<u>Yönetici</u>	-
<u>Adayının</u>	
Adı, Soyadı	:
Mağaza	:
<u>Değerlendiren</u>	-
Adı, Soyadı	:
Unvanı	:
	Tarih :

5: Çok İyi

4: İyi

3: Orta

2: Gelişmesi Gerekli

1: Zayıf

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Puan
DİSİPLİN <i>Yöneticileri tarafından yapılan planlama ve talimatlar doğrultusunda hareket eder. İş disiplini yürüttüğü her faaliyette göz önünde bulundurur. Yazılı prosedür, yönetmelik, talimatlara ve yazılı olmayan kurallara uymak ve işletmek ile yükümlüdür.</i>	
İLETİŞİM KABİLİYETİ <i>Yönetici ve diğer personellerin istek, ihtiyaç ve talimatlarını anlamak yönünde çaba gösterir. Dinleme, anlama, ifade etme gereklerini yazılı ve sözlü olarak yerine getirir.</i>	
ORGANİZASYONEL UYUMLULUK <i>Kurumun yapı ve kültürüne paralel oluşan davranış normları, ilkeleri ve beklentileri tam olarak benimser. Bu doğrultuda davranış sergiler. Değişen koşulları anlamak ve hayata geçirmek için çaba gösterir.</i>	
YENİLİK VE DEĞİŞİME AÇIK OLMA <i>Tüm çalışanlar ve sistemler ile uyumlu bir tutum sergiler. Beraber çalıştığı yönetici ve çalışanlar ile değişime, gelişime paralel bir tutumdadır. Değişen koşulları anlar ve uygular.</i>	

<p>ANALİTİK DÜŞÜNME</p> <p><i>Karmaşık problemlerin çözümünü için sebep-sonuç ilişkileri çerçevesinde bütünü parçalarına ayırarak tüm süreçleri irdeler. Önceliklerin belirlenmesi ve karmaşık problemlerin çözümü için plan ve proje yapılandırmasını yapar.</i></p>	
<p>PROBLEM ÇÖZME</p> <p><i>Faaliyetleri sırasında karşılaştığı problem ve aksaklıkları bertaraf ederek sonuca ulaşmak için hızlı hareket eder ve çözüm için yapıcı bir tutum sergiler.</i></p>	
<p>ÖZGÜVEN</p> <p><i>Fikirlerini sunarken, iyimser, istekli ve rahat bir tutum sergiler. Eleştirilere açık olma ve kapasitesini doğru değerlendirme becerisine sahiptir.</i></p>	
<p>TAKIM ÇALIŞMASINA YATKINLIK</p> <p><i>Ekip çalışmasının bireysel çalışmalardan daha yüksek başarı getireceğine inanır. Grup çalışmalarında meydana gelen uyumsuzluklar da uzlaşmacı bir tutum sergiler.</i></p>	
<p>VERİMLİLİK</p> <p><i>Zaman, para, ekipman gibi maliyet getiren kaynakları etkin kullanarak minimum maliyet ile maksimum verimliliği sağlamak için çaba sarf eder. Astlarını bu konuda bilinçlendirir.</i></p>	
<p>İŞ BİLGİSİ VE KALİTESİ</p> <p><i>Sorumluğu altında bulunan görevleriyle ilgili konularda bilgi ve beceri sahiptir. Birikimini uygulamalarında kullanarak işinin kalitesini üst seviyede tutar.</i></p>	
<p>MÜŞTERİ ODAKLILIK</p> <p><i>Kurum içi (Çalışanlar) ve kurum dışı müşterilerinin ihtiyaçlarını anlama ve gidermek için azami çaba gösterir. Yürüttüğü tüm faaliyetlerinde müşteri memnuniyeti odaklıdır.</i></p>	
<p>ÖĞRENME VE GELİŞME</p> <p><i>Başkalarının deneyim ve bilgilerinden faydalanır, geribildirimler alır, bunları ve diğer öğrenme fırsatlarını değerlendirir, öğrenme faaliyetlerine aktif olarak katılır.</i></p>	
<p>Ortalama puan</p>	

Kaynak: Defacto Firma Formu, 2010

1.7.2. Programın Değerlendirilmesi

Kurumlarda hizmet içi eğitim programları, personelin eğitim ve ihtiyacını karşılamak ve saptanan amaçlara ulaşmak üzere hazırlanır ve uygulanır. Program değerlendirilmesi, eğitim programını oluşturan amaç-kapsam-yöntem-değerlendirme süreçlerine ilişkin ilgililerin görüşleri alınarak yapılır. Programın değerlendirilmesinde öğrenci olarak katılan personel ve öğretici olarak görev alan uzmanların görüşleri alınır.⁶³

Bunu en iyi yapmanın yolu anketlerdir.

Anketlerde sağlanacak verilerin işlenebilmesi ve yorumlanabilmesi için cevapları bir derecelendirme sistemine göre verebilecek kapalı uçlu sorular hazırlanır.⁶⁴

⁶³ Taymaz, a.g.e., s. 183

⁶⁴ Taymaz, a.g.e., s. 183

Tablo-12 Eğitim ve Eğitimci Değerlendirme Formu

Eğitim programı					
Eğitimci					
Tarih					
	EĞİTİM				
	Yetersiz	Gelişmeli	Orta	İyi	Çok iyi
Gerçeğe uyarlanabilir yeteri sayıda örnek buldum					
Sunum materyalleri anlamamı kolaylaştırdı					
Eğitim dosyası , eğitime ve amacına uygundu					
Eğitim ; süresi , konu ve amacı açısından yeterliydi					
Grup ve örnek çalışmaları konuları pekiştirdi.					
Bu eğitimde elde ettiklerimi işimde kullanabilirim					
Eğitim zamanlama açısından uygundu					
	EĞİTİMCİ				
	Yetersiz	Gelişmeli	Orta	İyi	Çok iyi
Eğitim konusunda gerekli bilgi ve tecrübeye sahipti					
Anlatım tarzı ve kullandığı lisan basit ve anlaşılırdı					
Grupta her seviyedeki katılımcı ile diyalog kurabiliyor					
Konunun pekiştirilmesi için sorular sorabiliyor					
Katılım , ilgi ve dikkati teşvik ediyor.					
Sorulan soru ve cevaplara olumlu , dürüst yaklaştı					
Dikkati konu üzerinde toplayabildi.					
ÖNERİ , DUYGU VE DÜŞÜNCELERİNİZ					

Kaynak: Defacto Firma Formu, 2010

1.7.3. Eğitim Veren Yönetici Ekibin Değerlendirilmesi

Eğitimlerin kendisinin yanında adaylara iş başında eğitim veren ve onların gelişiminden birinci derece sorumlu olan ilk amirlerin ne şekilde davranış sergiledikleri mutlaka takip edilmelidir. Mağazacılık günün nasıl geçtiğinin anlaşılmadığı şekilde dinamik olan bir iş kolu olmakta ve yöneticiler bir çok iş ile aynı anda ilgilenmek durumunda kalabilmekteler. Bu nedenle eğitim vermek bir çokları için ek bir iş olarak ihmal edilebilmekte, adayların görerek, izleyerek eğitimlerini alabileceklerini düşünmektedirler. Dolayısı ile onları yönlendirebilmek için nasıl bir yöntem izlediklerini yine en iyi eğitimi alan kişilerden, yani adaylardan öğrenebiliriz. Bunun için kullanılacak bir anket örneği Tablo-9'da verilmiştir.

Tablo-13 Eğitim Veren Yönetici Değerlendirme Formu

<u>Değerlendiren Adayın</u>	-
Adı, Soyadı	:
Mağaza	:
<u>Değerlendirilen</u>	-
Mağaza Yöneticisi	:
Tarih	:

	Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz
Yöneticim davranışlarıyla bana örnek teşkil eder.				
Yöneticim benimle ilgilenir ve bana vakit ayırır.				
Yöneticim fikirlerime (alışılmadık olsa dahi) değer verir ve beni cesaretlendirir.				
Yöneticim performansımı ve mesleki becerilerimi nasıl geliştireceğim konusunda, bana sık sık bilgi verir.				
Yöneticim mesleki ve teknik becerilerimi geliştirebilmem için gerekli destek ve eğitimi almamı sağlar.				
Yöneticim hatalarımı zamanında tespit edip, uyarır.				
Yöneticim ile aramızda açık, güvenilir ve iki yönlü bir iletişim vardır				
Yöneticim şikayet, istek ve ihtiyaçlarımı dikkate alır.				
Verilen eğitim, gelişim ihtiyaçlarımı karşılayabilmektedir.				
Başarı için önüm açıktır; gerekli imkân ve destek sağlanmıştır.				

Diğer görüşlerinizi (varsa) belirtiniz.
--

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde iş gücünün geçmişe oranla, gittikçe daha nitelikli hale gelmesi ve zorunluluğu, daha değişik özellikleri ön plana çıkarmaktadır. Yetiştirme Programları değişen nitelikli iş gücünü mağazacılık sektörüne kazandırmak, elde tutmak ve motive etmek için şirketler açısından önemli bir insan kaynakları stratejisi olarak ortaya kullanılmaktadır.

İçerisinde bulunduğumuz bilgi çağında teknoloji ve beklentilerin değişimi ile dinamik bir ortama uyum sağlayabilmenin, bu ortamda varlığını sürdürebilmenin yolu insan kaynağından geçmektedir. Artık, şirketler gelecekte de var olabilmek, karlılık ve verimliliklerini devam ettirebilmek için, mükemmel performansa ulaşacak ve şirketi de hedeflerine, mükemmel performansa ulaştıracak çalışanları kendileri yetiştirme ihtiyacı duymaktadır. Teknolojinin bu kadar hızla ilerlediği bir ortamda rekabette fark yaratabilecek en önemli unsur kurum kültürü ile yoğrulmuş ve bu çerçevede yetişmiş çalışanlardır. Bu noktada devreye yetiştirme programları girmekte, yeni mezunlara bir kariyer vaadi vermekte onların potansiyellerini, bilgi, beceri ve tutumları geliştirecek kapsamlı eğitim programları girmektedir.

Yetiştirme Programları, bireysel davranışların, şirket değerleri ve stratejileri ile uyumlu kılınması, yöneticilere çalışanlarını yönlendirmelerinde yardımcı olması, çitanın yükseltilmesi, görevlere doğru kişilerin yerleştirilmesi ile şirketlere önemli fayda sağlamaktadır. Şirketin yatırım yaparak kazandığı bu çalışan yapısının aidiyet duygusu güçlenmektedir.

İncelenmiş olan Firma uygulamasında; firma kurulduğu 2004 yılında öncelikle toptan satış ile markasını duyurmuş sadece 3 mağaza ile sektöre yavaş bir giriş yapmıştır. Değişen ekonomik koşullar ile kendi markasını kendi satma şeklinde strateji değişikliğine gitmiş 2007 sonunu 20 mağaza ile tamamlamıştır. 2008 yılında 22 mağaza açarak %100'ün üzerinde büyümüş, 2009 yılında krize rağmen 19 mağaza ile yine büyümesini devam ettirmiştir. Firma 2007 ile birlikte ilk yetiştirme programını yapmıştır. Özellikle kendi çalışanları içinden personel seçen ve yetkinliklerin kullanılmadığı bu programdan, devam eden şu anda sadece 1 kişi bünyede bulunmaktadır. 2010 yılına gelindiğinde ise devam eden 2 program ve

açılacak olan 6.yetiştirme programı ile süreçlerini tanımlamış ve standart yaklaşımlarla yatırımlarını yönlendirmiştir.

Bu çalışmada tanımlanmış olan sistemle işe alınan 15 kişilik 4.grup ta işten ayrılma olmamış sınav sonuçları ve yönetici değerlendirmeleri şirket ortalamaları içerisinde “başarılı” olarak yönetim tarafından onaylanmıştır. 5. Grup için yöntem içerisinde küçük bir değişiklik yapılmış, mülakat aşamasında birebir görüşme tekniği yerine telefonda mülakat tercih edilmiştir. Sadece bu noktada yapılan değişiklikle bile işe alımı yapılan 15 kişiden 3 kişi deneme süresi içerisinde kendi istekleri ile işten ayrılmıştır.

Burada bir noktaya değinmek yararlıdır. Çalışmanın başında gösterilen bütçe rakamları bir firmanın 6 ay boyunca hiçbir şey beklemeden ileride elde edeceği kazançları düşünerek bir maliyete katlanmasıdır. Bir değere dönüştürdüğü yeni mezun insan kaynağının, yeni nesil yapısı da dikkate alındığında elde tutulması bir takım ek tedbirlere gereksinim duymaktadır. Ek-3 Hizmet Sözleşmesi’nde de görüleceği gibi belli bir teminat karşılığında belli bir süre firmada çalışması beklenmektedir. Bu teminat rakamı faturalanabilen giderlerin toplanıp kişi sayısına bölünerek hesaplanması ile ortaya çıkmaktadır. Tamamen yasal gereklilikleri içeren bu sözleşme ile kişiler istedikleri takdirde iki aylık deneme sürecinde hiçbir yasal yükümlülük altına girmeden işten ayrılabilir. Mağazacılığın dinamik yapısı düşünüldüğüne işin geleceği için iki ay yeterli bir süre olmaktadır.

Her konuda alanda olduğu mağazacılık alanında da çalışma koşullarının doğru tanımlanmış olması gerekir. Hızın ön planda olduğu bu sektörde ergonomik bir yaklaşım sergilenmelidir. Yasal, idari ve uygulamalı iş düzeninde, iş yeri koşulları ile genel yaşam çevresi sanki iki ayrı ortam gibi kabul edilir. Oysa, biyolojik açıdan alındığı takdirde, böyle bir ayrımın yapay olduğu görülür. Çalışanlar iş yaşamlarındaki çevre etkilerini ev ve yaşam çevrelerine taşıdıkları gibi, bunun tam tersine, ev ve sosyal yaşam çevrelerinin etkilerini de çalıştıkları ortama aksettirmektedir.⁶⁵

Yurt içi ve yurt dışında büyüme hedefi olan bu firmada yetiştirme programlarının tanımlanması, yetkinliklerin kullanılabilir hale gelmesiyle kısa ve uzun vadeli şirket hedeflerine ulaşılması sağlanmaya çalışılmaktadır.

⁶⁵ Erkan, a.g.e., s.18

KAYNAKÇA

“İş Yaşamında Y Kuşağı Zirvesi” notları, 18/02/2010 .

Aksulu, İ., Tüketiciyi Perakendeci markasına Yönelten Nedenler, Antalya, 2000

Aktan, Can, “İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci”,
http://phanesacademy.net/yonetim_okulu/insan-yonetim/insan-kaynaklari-sureci.htm
, (09.02.2010)

Aldemir, M.C-Ataol, A.- Budak, G., İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Fakülteler
Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2001

Altunışık, R.-Özdemir, Ş.-Torlak, Ö., Modern Pazarlama, İstanbul, 2002

Arıkbay, C., Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar, MPM yayınları,
Ankara, 1996

Ayhan, H., Eğitim Bilimine Giriş, Şule Yayınları, İstanbul, 1995

Barutçugil, İ., 14/05/2007, Mağaza Yöneticisi Olmak, 15/02/2010,
<http://perakende.org/haber>

Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, 2004

Basalla, G., Teknolojinin Evrimi, TÜBİTAK Yayınları, çev:Sodemir, C., 1996

Bingöl, D., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Yayınları
No:676, Erzurum, 1990

Demirel,Ö., Eğitimde Program Geliştirme, Ankara, 1999, pegema.net, 15/02/2010

Dinçer,Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta, İstanbul,1998

Drucker,P.F, “Knowledge-worker productivity: The biggest challenge” ,California Management Review,1999

Eren, E., Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım,İstanbul, 1993

Erkan,N, İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliği İçin, MPM Yayınları,Ankara,1989

Fidan,N., -Erden,M., Eğitime Giriş, Meteksan Yayınları., Ankara, 1993

Gülbuçuk, A., Celal Bayar Üniversitesi Salihli-Kula MYO PPT Ders Notları,2010

Gürkan,T.,-Gözütok,D.,-Pektaş,S.,-Babadoğan,C.,- Gürbüzürk,O., Editör: Varış,F., Eğitim Bilimine Giriş, Alkım Yayınları, 1998

HAY Group, “Perakende Sektörü Ücret ve Yan Haklar Raporu 2009”, 01.09.2009

<http://www.ampd.org/yayinlarimiz/default.aspx?SectionId=207&ContentId=901-20/02/2010>

<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1722> , 12/02/2010

<http://www.kobifinans.com.tr/tr/sector/011201/18322> - 20/02/2010

<http://www.kobifinans.com.tr/tr/sector/011202/17227> -20/02/2010

<http://www.trline.net/forum/e-ticaret/1978-magazacilik-nedir-ticarete-magaciliginin-onemi.html-20/02/2010>

İslamoğlu, A.H.,Pazarlama Yönetimi ve Uygulamaları, Kocaeli, 1996

Kaynak, T., İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Yayınevi,1996

Kirman,A., Satış Cepheden Yönetmek, Rota Yayınları, İstanbul, 2002

Legnick-Hall, M.L.; Legnick-Hall,C.A, Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed: Murat Ermert, çev: Günhan Günay, Rota Yayınları,2004

Manpower Danışmanlık, Yayınlanmamış Rapor, b.t.

Mucuk, İ., Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998

Oluç, M., Perakendecilik. Pazarlama Dünyası Dergisi, Mayıs/Haziran ,Sayı :15,1985

Örgün Öğretim Tanım, 10/02/2010,

http://www.turkcebilgi.com/%F6rg%FCn_e%F0%DDt%DDm/sozluk

Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, I.Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000

Songör,Ş., Ekonomize Dergisi, <http://ekonomize.com/index.php/ariv/say-1/70-soylei/222-eref-songoer-tuerkiye-perakendeciler-federasyonu-bakan>, 2010

Stewart, T.A., Entellektüel Sermaye Kuruluşların Yeni Zenginliği, Kontent Yayınları, çev: Elhüseyni,N., 1997

Şimşek, M.Ş., İşletme Bilimlerine Giriş, Konya, 1995

Taymaz, A.H., Hizmet İçi Eğitim, Ankara, 1997

Tek, Ö.M., Perakende Pazarlama Yönetimi. İzmir: Üçel Yayımcılık, Aralık 1984

Tınaz, P., Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri, Mess Yayınları, 2000

Tzu, S., Savaş Sanatı, çev: Özbudun, S., Ataman, Z., 1996

Tortop, N., Personel Yönetimi, 6. Baskı, Ankara, 1999

Türkiye İstatistik Kurumu Haber Bülteni, Sayı:15, 25 Ocak 2010

Zaim, S., Çalışma Ekonomisi, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1992

ÖZGEÇMİŞ

01.01.1977 Bursa doğumluğum. Lise de dahil olmak üzere üniversite öncesi eğitimimi Mersin’de tamamladım. 1994 yılında Mersin Hacı Sabancı Lisesinden mezun olduğum yıl Kocaeli Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümün kazandım ve 1998 yılında bitirdim. Özel sektörde farklı alanlarda çalıştım, Kalite yönetimi, Üretim Planlama gibi. Farklı deneyimlerin ardından İnsan Kaynakları alanında çalışmaya tercih ettim ve şu anda yine özel bir firmada bu alanda Uzman olarak görev yapmaktayım.

Ayşegül ATABAY SEZGİN

EK 1: İş İlanı Örneği

YÖNETİCİ ADAYI _ (Ref:YA-0101)

*Türkiye genelinde mevcut ve açılması planlanan mağazalarımız için "Yönetici Yetiştirme Programı" çerçevesinde **6-12 aylık eğitim süreciyle yetiştirilecek bay /bayan "Yönetici Adayları"** alınacaktır...*

Bu süreç sizi heyecanlandırıyorsa, dinamik, enerji dolu bir Yöneticisi olmaya hazırım ve aşağıdaki kriterlere sahibim diyorsanız,

SİZİ ARIYORUZ!

- Üniversite mezunu,
- 23 - 29 yaş aralığında,
- Tüm Türkiye içerisinde yapılacak görevlendirmelerde ikamet sorunu yaşamayacak,
 - MS-Office programlarını kullanabilen,
 - Diksiyonu düzgün, kişisel bakımına özen gösteren,
 - İnsan ilişkileri, iletişim ve analitik düşünme becerileri güçlü,
 - Takım çalışmasına yatkın,
 - Öğrenmeye ve gelişime açık,
 - Almış olduğu teorik eğitimi sahada uygulayabilme becerisine sahip,
 - Erkek adaylar için askerlik görevini tamamlamış

EK 2: Eğitim Programı Örneği

PROGRAMIN ADI : Hazır Giyim Perakende Mağaza Yönetimi Kurs Programı

PROGRAMIN SEVİYESİ : En az meslek yüksek okulu mezunu yetişkinler düzeyinde hazırlanmıştır.

1. PROGRAMIN AMAÇLARI

Bu program ile katılımcıların;

1. Perakendecilik ve mağazacılık sektörünü tanımaları,
2. Etkili satış tekniklerini uygulamaları,
3. Müşteri ilişkileri konusunda beceri kazanmaları,
4. Ürün bilgisine sahip olmaları,
5. Mağazacılıkta lojistik ve depo yönetimi ile ilgili faaliyetleri gerçekleştirmeleri,
6. Stok yönetimi konusunda deneyim kazanmaları,
7. Kasa uygulamalarında deneyim kazanmaları,
8. Mağazacılıkta görsel düzenleme ve ürün teşhiri konusunda deneyim kazanmaları,
9. Mesleğin gerektirdiği yasal mevzuatlara hakim olmaları,
10. Temel yönetim becerileri kazanmaları,
11. Mağazacılıkta kullanılan otomasyon programlarını tanımaları,
12. İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili deneyim kazanmaları,
13. Temel muhasebe uygulamaları ile ilgili deneyim kazanmaları,

14. Mağaza teknik ekipmanlarının kullanım ve bakımı konusunda bilgi sahibi olmaları,
15. Mesleğin gerektirdiği görev ve sorumlulukları kavramaları,
16. Resmi kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapabilmeleri,
17. Toplam Kalite Yönetimi ve kalite güvence uygulamaları konusunda bilgi sahibi olmaları,
18. Mağaza güvenliği konusunda deneyim kazanmaları,
19. Temel mağazacılık yerleşim projelerini kavramaları,
20. Projeye uygun yerleşimi sağlayabilmeleri amaçlanmaktadır.

2. PROGRAMIN UYGULANMASI İLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR

1. Bu kurs programı, hazır giyim perakendecilik ve mağazacılık sektöründe yetişmiş, nitelikli personel ihtiyacının karşılanması amacıyla hazırlanmıştır. Bu kurs programını başarıyla tamamlayan kursiyerler hazır giyim perakende sektöründe orta düzey yönetici pozisyonunda istihdam edilme imkânına sahip olurlar.
2. Kurs programının uygulanmasında anlatım yöntemi, soru-cevap yöntemi, problem çözme yöntemi, gözlem gezisi yöntemi, ortak çalışma yöntemi, grup tartışma yöntemi, örnek olay inceleme yöntemi ve işbaşında uygulama yöntemi kullanılacaktır.
3. Programın içeriği; perakende mağazacılığa giriş, temel kalite ve kalite kavramları, mağazacılıkta depo yönetimi ve sevkiyat uygulamaları, mağazacılıkta otomasyon, temel ürün bilgisi, tüketicinin korunması hakkında kanun, mağazacılıkta müşteri hizmeti ve etkili satış teknikleri, satış ve satış sonrası hizmetler, temel muhasebe, kasa işlemleri, kredi kartları, temel merchandising, görsel mağazacılık, sektörel gelişmeler, mağazalarda risk oluşturan unsurlar ve risk yönetimi, mağaza güvenliği, iş kanunu, iş sağlığı ve güvenliği, sevk ve idare, insan kaynakları uygulamaları, mülakat teknikleri, mağazacılıkta denetim, teknik araç gereçlerin kullanımı ve bakımı konularını

kapsamaktadır. Programın konuları zincirleme olarak birbiriyle bağlantılı konulardır.

4. Kurs programı uygulanırken üretici firmalara, merkez depolara ve alışveriş merkezlerine geziler düzenlenecektir. İşbaşı eğitim uygulamaları değişik özelliklerdeki mağazalarda yapılacaktır.
5. Öğreticiler, mesleki konularda temel bilgilere sahip, perakendecilik ve mağazacılık iş kolunda çalışmış, tecrübeli kişiler olup bilgileriyle birlikte deneyimlerini kursiyerlere aktaracaklardır.
6. 6 aylık kurs programı boyunca her ayın sonunda konuların içeriğine göre yazılı / uygulamalı sınavlar yapılacaktır. Yazılı sınavlar sınıf ortamında, uygulamalı sınavlar mağazada işbaşı yapılabilecektir. Her ayın sonunda usta öğretmenler işbaşı uygulamaları ile ilgili kursiyerleri değerlendireceklerdir. Kursiyerler her ay eğitim konuları ile ilgili faaliyet raporu hazırlayacaklardır. Ayrıca kurs bitiminde kursiyerler genel değerlendirme sınavına katılmaya hak kazanırlar. Genel değerlendirme sınavında kursiyerler, kendilerine önceden verilen konularla ilgili araştırmalarını yaparak değerlendirme kuruluna sunum yapacaklardır. Sunumun ardından kursiyerlere önceden hazırlanmış vakalarla ilgili sözlü sınav yapılacaktır. Tüm bu değerlendirmeler sonunda başarılı olan kursiyerlere kurs başarı belgesi, başarısız olan kursiyerlere ise kurs katılım belgesi verilecektir.

3. PROGRAMIN SÜRESİ

Haftalık süre: Günde 6 saat * 5 gün = 30 saat

Toplam süre: 27 hafta x 30 saat = 810 saattir.

4. PROGRAM İÇERİĞİNİN TOPLAM KURS SÜRESİNE GÖRE HAFTALIK DAĞILIMI

1. HAFTA

A. GİRİŞ (2 ders saati)

1. Program Hakkında Bilgilendirme
2. Kurum Hakkında Genel Bilgiler
3. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler
4. Markalar
5. Bölgeler ve Mağazalar

B. PERAKENDE MAĞAZACILIĞA GİRİŞ (4 ders saati)

1. Perakendecilik Nedir?
2. Türkiye’de Perakendeciliğin Gelişimi
3. Perakende Mağaza
4. Perakende Mağazacılıkta Organizasyon Yapısı
5. Perakende Mağaza Yöneticisinin Görevleri
6. Üst Yönetimin Mağaza Yöneticisinden Beklentileri

C. MAĞAZACILIKTA DEPO YÖNETİMİ VE SEVKİYAT UYGULAMALARI (3 ders saati)

1. Üretim ve Tedarik Zinciri
2. Depolama ve Stok Maliyeti
3. Depoların Tanıtımı
4. Depolarda Kullanılan Yazılım Programları
5. Mağaza ve Merkez Depolar Arası İşleyiş
6. Mağazaların Ürün Kabul Süreci
7. Depolar Arası Sevkiyat

**D. MAĞAZACILIKTA MÜŞTERİ HİZMETİ VE ETKİLİ SATIŞ
TEKNİKLERİ (3 ders saati)**

1. Hizmet Nedir?
2. Müşteri Kimdir?
3. Müşteri Profilleri
4. Satış Nedir?
5. Satış Sürecinin Adımları
6. Müşteri Hizmeti Denetimi Uygulamaları

E. İŞBAŞI EĞİTİMİ (18 ders saati)

1. Tanıştırma ve Bilgilendirme
 - a. Mağaza Personeli İle Tanıştırma
 - b. Çalışma Yerinde Kullanılacak Alanların Tanıtımı
 - c. Mağazaya Ulaşım İmkânları
 - d. Mağazanın Çalışma Düzeni
 - e. Mağazadaki Görev Dağılımı ve Görev Tanımları
2. İnsan Kaynakları Uygulamaları
 - a. Maaş, Prim ve Avans Ödemeleri
 - b. Haftalık Çalışma Programı
 - c. Disiplin Yönetmeliği
 - d. Kıyafet Yönetmeliği
 - e. Personel Yönetmeliği
 - f. Performans Değerlendirme Sistemi
3. Temel Bilgiler
 - a. Hizmet Anlayışımız

- b. Gizli Müşteri Değerlendirme Kriterleri
- c. Mağaza İçi Ürün Yerleşiminde Uygulanan Temel Prensipler
- d. Kasa Bölgesi Çalışma Prensipleri
- e. Kredi Kartları, Taksitli ve Peşin Fiyat Uygulaması
- f. Personel Alışverişleri
- g. İade, Terzi, Test-Tadilat İşlemleri
- h. Satış ve Kasa Hizmeti Süreçlerinin Gözlemlenmesi
- i. Depo Çalışma Prensipleri
- j. Üst Grup, Özel Kod, Barkod, Line, Ürün Klasmanı
- k. İndirim Dönemi Etiketleme Süreci
- l. Mağazacılık Otomasyon Programının Tanıtımı
- m. Alarm Takma ve Askılama
- n. Örneklem Sayım
- o. Depo Süreçlerinin Gözlemlenmesi

4. Prosedür ve Talimatlar

- a. Müşterinin İsteddiği Ürünün Olmaması Halinde Yapılması Gerekenler
- b. İthal Bazı Ürünlerin Reyona Çıkartılırken Kontrol Edilmesi Alışkanlığının Kazandırılması
- c. Katalog Fiyatlarının Ürün Etiket Fiyatından Düşük Olması Durumunda Yapılacaklar
- d. İnsan Sağlığına Zararlı Maddeler İle İlgili Alınan Tedbirler
- e. Ürün İade ve Ürün Değiştirme Prosedürü
- f. Triko Tüylene Şikâyetleri İle İlgili İstatistiksel Verilerin Personel İle Paylaşılması

5. Arka Ofis İşlemleri Hakkında Bilgilendirme

6. Bölge Müdürü (Usta Öğretici) İle Değerlendirme Toplantısı

2. HAFTA

A. DEPO UYGULAMALARI (İşbaşında, 30 ders saati)

1. Depo Yerleşimi ve Düzeni
2. Depo Süreçleri İle İlgili Prosedürler
3. Depo Süreçleri İle İlgili Kurumsal Tutanak Örnekleri
4. Otomasyon Programının Tanıtımı
5. Sistemdeki Depoların Tanımı ve İşlevleri
6. Programdan Alınabilecek Stok Raporları ve İşlevleri
7. Görsel Malzemelerin Muhafazası
8. Alarmların Muhafaza Edilmesi ve Sevk İşlemleri

3. HAFTA

A. MAĞAZACILIKTA OTOMASYON (4 ders saati)

1. Stok Yönetimi
 - a. Depo Sevk Kabul
 - b. Depo Sevk
 - c. Mağaza Transfer
 - d. Mağaza İçi Stok Hareketleri
 - i. Depo Stok Yönetimi
 - ii. Reyon Stok Yönetimi
 - e. Stok Bilgilerinin Merkez Ana Sisteme Gönderilmesi
2. Satış Yönetimi
 - a. Gün Sonu İşlemleri
 - i. Kasada Yapılacak İşlemler
 - ii. Art Office Programları
 - iii. Retail Store'da Yapılan İşlemler

iv. Satış Bilgilerinin Merkez Ana Sisteme
Gönderilmesi

b. Günlük Kasa İcmali

c. Satış ve İcmalin Karşılaştırılması

3. Ürün Yönetimi

a. Merkezdten Ürün Bilgisi Alınması

b. Kasalara Bilgi Gönderilmesi

c. Ürün Etiket Bilgisinin Oluşturulması

i. Etiket – Barkod

ii. İndirimli Etiket (Kırmızı – Beyaz)

iii. İndirimli Beyaz Etiket

4. Raporlar

a. Anlık Raporlar

b. Stok Raporları

c. Satış Raporları

d. Kasa Raporları

e. Sayım Raporları

5. Diğer Operasyonel İşlemler

a. Müşteri İade

b. Terzi / Tadilat

B. TEMEL ÜRÜN BİLGİSİ (6 ders saati)

1. Tekstil Kavramı
2. Lifler
3. İplik
4. Kumaş
5. Triko
6. Ön Terbiye İşlemleri
7. Boyama – Baskı
8. Apre İşlemleri
9. Laboratuar Testleri
10. Konfeksiyon
11. Aksesuar Ürünler
12. Giyside Görülebilecek Hatalar

C. TEMEL KALİTE VE KALİTE KAVRAMLARI (5 ders saati)

1. Kalite
 - a. Tanımları
 - b. Nasıl Sağlanır
 - c. Gelişim Süreci
 - d. Hizmet Sektörü ve Üretim Sektöründe Kalite
2. Tanımlar
 - a. Vizyon
 - b. Misyon
 - c. Değerler
 - d. Politika
 - e. Marka

3. XXXX Mağazacılık Kalite Güvence Uygulamaları

- a. Ürünün Tasarım ve Üretim Süreci
- b. Organizasyon Yapısı
- c. Temel Birim ve Pozisyonların Tanıtımı
- d. İletişim Disiplini
 - i. E-mail Yazışma Kuralları
 - ii. Prosedür, Talimat ve Yönetmelikler
 - iii. XXXX Portal'ın Tanıtımı
 - iv. DÖFİ (Düzeltilici Önleyici Faaliyet İsteği)
- e. Inspection Birimi
- f. Ürün İade Birimi

D. TEMEL MUHASEBE (3 ders saati)

1. Muhasebenin Tanımı
2. Muhasebenin Temel Kavramları
3. Resmi Belgeler
4. Vergi Cezaları
5. Resmi Denetimlerde Yapılması Gerekenler

E. MERKEZ DEPOLARA GEZİ (4 ders saati)

F. SEVK VE İDARE (6 ders saati)

1. İlk Kademe Yöneticilikte Temel Fonksiyonlar Ve Beceriler
 - a. İş Önceliklerinin Belirlenmesi
 - b. İş Planlaması
 - c. İş Dağıtımı
 - d. İş Takibi
2. Yöneticilik Özelliklerini Tanıma Ve Yönetim Becerilerini Geliştirme
 - a. Liderlik
 - b. İletişim
 - c. Motivasyon
 - d. Delegasyon
 - e. Ekip Çalışması

4. HAFTA

A. DEPO UYGULAMALARI (İşbaşında, 30 ders saati)

1. Kargodan Sevkıyat Teslim Alma Süreci
2. Gelen Sevkıyatta Koliler Eksik/Hasar Görmüşse Yapılması Gereken Uygulamalar
3. Teslim Alınan Sevkıyatın Sisteme Kabulü
4. Sevkıyat Kabulünde Koli İçi Adet Fazla/Eksik İse Yapılması Gerekenler
5. Depodan Reyona Ürün Çıkarma
6. Sevkıyat Hazırlık İşlemleri
7. Sevk İrsaliyesi Düzenleme
8. Promosyon Depoya Sevk Düzenlenme
9. Müşteri İadelerinin ve Test/Tadilat Ürünlerinin Merkeze Gönderilmesi

5. HAFTA

A. DEPO UYGULAMALARI (İşbaşında, 30 ders saati)

1. Örnekleme Sayım
2. Resmi Belgelerin Muhafazası ve İlgili Birimlere Gönderilmesi
3. Depo - Reyon Stok Ayrımı Uygulamaları ve Raporları

B. DEPO İŞLEMLERİ UYGULAMA SINAVI

6. HAFTA

A. GÖRSEL MAĞAZACILIK (12 ders saati)

1. Basic Tasarımın Temel İlkeleri ve Mağazacılıkta Uygulanması
2. XXXX Mağazacılık Görsel Standartları
 - a. Mağaza Proje Yerleşimi
 - i. Standart Duvar Tipleri ve Aparatları
 - ii. Orta Ünite Yerleşim Standartları
 - b. Grafik Kullanım Standartları
 - c. Ürün Sergileme ve Teşhir Standartları
 - i. Ürün Yerleşimi
 - ii. Ürün Sergileme ve Teşhir
 - iii. Manken Giydirme
 - iv. Vitrin Yerleşimi
3. Görsel Grup – Mağaza İş Akışı
 - a. Veri Tabanı Kontrolü
 - b. Sipariş Verme
4. Mağaza Projeleri
 - a. Proje Okuma
 - b. Projelerin Güncellenmesi

B. GÖRSEL DÜZENLEME UYGULAMALARI (İşbaşında, 18 ders saati)

7. HAFTA

A. MAĞAZACILIKTA MÜŞTERİ HİZMETİ VE SATIŞ TEKNİKLERİ (6 ders saati)

B. TÜKETİCİNİN KORUNMASI HAKKINDA KANUN (2 ders saati)

1. Amaç
2. Ayıplı Mal ve Hizmet
3. Satıştan Kaçınma
4. Kapıdan Satış
5. Fiyat Etiketi
6. Garanti Belgesi
7. Tanıtma ve Kullanma Kılavuzu
8. Satış Sonrası Hizmetler
9. Tüketici Konseyi
10. Tüketici Hakem Heyeti

C. ÜRÜN İADE VE ÜRÜN DEĞİŞTİRME PROSEDÜRÜ (4 ders saati)

D. GİZLİ MÜŞTERİ DENETİMİ (2 ders saati)

E. VAKA ANALİZİ (4 ders saati)

F. SEKTÖREL GELİŞMELER (3 ders saati)

G. YÖNETİCİ ADAYININ GELİŞİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ (3 ders saati)

H. SATIŞ VE SATIŞ SONRASI HİZMETLER (İşbaşında, 6 ders saati)

1. Satış Hizmeti
2. Terzi - Tadilat İşlemleri
3. Satış Sonrası Hizmetler
4. Müşterilerden İade / Test / Tadilat / Değişim İçin Gelen Ürünlerin Değerlendirilmesi

8. HAFTA

A. SATIŞ VE SATIŞ SONRASI HİZMETLER (İşbaşında, 30 ders saati)

1. Satış Hizmeti
2. Terzi - Tadilat İşlemleri
3. Satış Sonrası Hizmetler
4. Müşterilerden İade /Test / Tadilat / Değişim İçin Gelen Ürünlerin Değerlendirilmesi
5. TÜKE'ye Ürün Gönderme
6. TÜKE'den Gelen Test Sonuçları İle İlgili Uygulamalar

9. HAFTA

A. SATIŞ VE SATIŞ SONRASI HİZMETLER (İşbaşında, 30 ders saati)

1. Satış Hizmeti
2. Terzi - Tadilat İşlemleri
3. Satış Sonrası Hizmetler
4. Müşterilerden İade /Test / Tadilat / Değişim İçin Gelen Ürünlerin Değerlendirilmesi
5. TÜKE'ye Ürün Gönderme
6. TÜKE'den Gelen Test Sonuçları İle İlgili Uygulamalar

10. HAFTA

A. SATIŞ VE SATIŞ SONRASI HİZMETLER (İşbaşında, 30 ders saati)

1. Satış Hizmeti
2. Terzi - Tadilat İşlemleri
3. Satış Sonrası Hizmetler
4. Müşterilerden İade /Test / Tadilat / Değişim İçin Gelen Ürünlerin Değerlendirilmesi
5. TÜKE'ye Ürün Gönderme
6. TÜKE'den Gelen Test Sonuçları İle İlgili Uygulamalar

11. HAFTA

A. TEMEL MUHASEBE (4 ders saati)

1. Resmi Belgeler

a. Fatura

- i. Resmi Belgelerin Şekli
- ii. Resmi Belgelerin Nizamı
- iii. Fatura Kullanma Mecburiyeti

b. Sevk İrsaliyesi

c. Perakende Satış Vesikaları

- i. Perakende Satış Fişi
- ii. Makineli Kasaların Kayıt Ruloları
- iii. Giriş ve Yolcu Taşıma Biletleri

d. Gider Pusulası

e. Defter ve Belgelerdeki Yanlışların Düzeltilmesi

f. Resmi Belge Temin Edilemeyen Haller

2. Vergi Cezaları

a. Vergi Ziyat

b. Özel Usulsüzlük Cezaları

c. Usulsüzlük Cezaları

d. Tutanak

e. İhbarname

3. Diğer Belgeler

a. Tahsilat Makbuzu

b. Tediye Makbuzu

c. POS Cihazı Gün Sonu Raporları

- d. Z Raporu
4. Yasal Yükümlülükler
- a. Katma Değer Vergisi
 - i. Vergi İndirimi
 - ii. KDV Beyanı ve Ödeme
 - iii. Diplomatik Satışlar
 - iv. Tax Free
 - b. Muhtasar Beyannamesi
 - i. Tanımı
 - ii. Beyan ve Ödeme Süresi
 - c. Mağazalarda Asılı Olması Gereken Resmi Belgeler
 - d. Mağazalarda Asılı Olması Gereken Diğer Belgeler
5. İcmal
- a. İcmalin Hazırlanma Amacı ve Süresi
 - b. İcmalin Hazırlanması
 - c. Dönem Sonu Kasa Bakiye Raporu ve Düzeltmeler
6. Resmi Denetimlerde Yapılması Gerekenler

B. KREDİ KARTLARI (2 ders saati)

- 1. Kredi Kartları
 - a. Kredi Kartlarının Fiziksel özellikleri
 - i. Visa Kart
 - ii. Master Kart
 - iii. Chip & PIN
 - b. Sahtekârlık Türleri

- i. Kart Sahtekarlıkları
- c. Kart Kabulünde İzlenmesi Gereken Prosedürler
 - i. Fiziksel Kontroller
 - ii. Kimlik Kontrolü
- d. Veri Güvenlik Standartları
 - i. PCI Veri Güvenlik Standartları
 - ii. İşyeri Sorumlulukları
- e. Otorizasyon Talebi

2. POS (Point Of Sale)

- a. Tuş Takımı Kilidi
- b. POS Üzerinden Yapılabilecek İşlemler
 - i. Satış
 - ii. Taksitli Satış
 - iii. Vadeli Satış
 - iv. İade İşlemleri
 - v. Puan İşlemleri
 - vi. Provizyon İşlemleri
 - vii. Menü Tuşu İle Yapılan Diğer İşlemler
- c. POS Üye İşyeri Destek Hatları Bilgisi

3. Kampanyalar

- a. Kampanya Çeşitleri
 - i. Artı Taksit Kampanyaları
 - ii. Taksit Atlat Kampanyaları
 - iii. Puan Kazanımına Yönelik Kampanyalar
 - iv. Kişiyeye Özel İmkanların Sunulduğu Kampanyalar

- b. Kampanya POS Tanımlamaları
- c. Kampanya Duyuru Kanalları
 - i. Mağaza İçi Duyurular
 - ii. Üye İşyeri Duyuru Kanalları
 - iii. Banka Duyuru Kanalları
 - iv. Medya Kanalları (Görsel – İşitsel)

4. Pazar Araştırmaları

- a. Üye İşyeri Kart Müşterisi Bilgileri
 - i. Yaş Dağılımı
 - ii. Yaşadığı İl
 - iii. Harcama Aralığı
 - iv. Geliş İşlem Sıklığı
 - v. Alışveriş Tutarı ve İşlem Adeti
- b. Anket Çalışmaları

C. MAĞAZA GÜVENLİĞİ (3 ders saati)

D. VAKA ANALİZİ (3 ders saati)

E. MAĞAZALARDA RİSK OLUŞTURAN UNSURLAR VE RİSK YÖNETİMİ (3 ders saati)

F. YÖNETİCİ ADAYININ GELİŞİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ (3 ders saati)

G. KASA İŞLEMLERİ (İşbaşında, 12 ders saati)

1. Kasa Hizmeti Gizli Müşteri Değerlendirme Kriterleri
2. Kasa Noktasının Düzen ve Temizliğinin Sağlanması
3. Resmi Belgelerin Tanıtımı
4. Resmi Belgelerdeki Hataların Düzeltme Şekli
5. Kasa Arkası Resmi Belgelerin Düzeni ve Kontrolü

6. Kasa İhtiyaçlarının Günlük Kontrolünün Yapılması ve Eksiklerin Siparişinin Verilmesi
7. Kasa Programının Tanıtımı
8. Kasa Açılış Uygulamaları
9. POS Cihazlarının Kullanımı
10. Güncelleme İşlemleri
11. Kasada Fiyat Farkı Olması Durumunda Yapılması Gereken Uygulamalar
12. Bankalar Tarafından Uygulanan Kredi Kartı Kampanyaları ve Ödeme Şekilleri
13. İşlem İptalleri ve Gider Pusulalarının Mağaza Yöneticisi Tarafından Kontrolü ve İmzalanması

12. HAFTA

A. KASA İŞLEMLERİ (İşbaşında, 30 ders saati)

1. Peşin Fişli Satış İşlemi
2. Peşin Faturalı Satış İşlemi
3. Taksitli Fişli Satış İşlemi
4. Taksitli Faturalı Satış İşlemi
5. Diplomatik Satış Uygulamaları
6. Tax Free Uygulamalı Satış İşlemi
7. Personel İndirimi Uygulamaları
8. Elle Fatura ve Gider Pusulası Düzenleme
9. Günlük ve Aylık Raporlar
10. Tutar İndirimleri ve Kasa Tespit Tutanağı Hazırlanması
11. Kredi Kartı Ödemesi Alma
12. Slip İptallerinde İzlenecek Yol
13. Ürün İade ve Değişim İşlemleri

14. Satılan Ürünlerle İlgili Terzi -Tadilat Uygulamaları
15. Son Kontrol Cihazı Kullanımı
16. İade Ekranına Veri Girişi
17. Kasa Kapanış ve Gün Sonu İşlemleri
18. Kasa İşlemleriyle İlgili Retail Store Programından Alınabilecek Raporlar
19. İcmal Hazırlanması
20. İcmal Belgelerinin Düzenlenmesi ve Muhafaza Edilmesi
21. Mali İşler Departmanı'na Gönderilmesi Gereken Arşiv Belgeleri ve Gönderilme Periyotları
22. Kasa Bölgesi İç Denetim Kriterleri

13. HAFTA

A. KASADA UYGULAMA (İşbaşında, 30 ders saati)

14. HAFTA

A. TEMEL MERCHANDISING (6 ders saati)

1. Merchandising'in Tanımı
 - a. Doğru Ürün
 - b. Doğru Fiyat
 - c. Doğru Miktar
 - d. Doğru Zaman
 - e. Doğru Yer
2. Sezonsal Çevrim (Seasonal Cycle)
3. Bütçe
 - a. Bütçe Nedir? Niçin Yapılır?
 - b. Bütçenin Faydaları
 - c. Bütçe Kontrolü ve Revizyonu
 - d. Satış Bütçesi

- e. Satın Alma Bütçesi
4. Ürün Grubu Seçimi ve Oluşturulması
- a. Satın Alma Esnasında Olması Gerekenler
 - b. Satın Alma Planı
 - c. Ürünlerin Sınıflandırılması
 - d. Ürün Değer Üçgeni
 - e. Moda Üçgeni
 - f. Tüketici Moda Üçgeni
 - g. Tüketici Moda Eğilimleri
5. Satış Yönetimi
- a. Satış Verimliliğinin Ölçülmesi
 - b. Mağaza Satış Faktörleri
 - c. Hızlı Olmak
 - i. Best Seller Ürünlerin Tespit ve Takibi
 - ii. Best Seller Model Tespiti
 - iii. RPT Sipariş
 - d. Stok Devir Hızı
 - e. Beden Bazında Satış Analizi
 - f. Mağaza Yerleşim Planı
6. Stok Yönetimi
- a. Optimum Stok Seviyesi
 - b. Yüksek Stok Seviyesinin Dezavantajları
 - c. Düşük Stok Seviyesinin Dezavantajları
 - d. Stok Devir Hızı
7. İndirim
- a. İndirim Nedir?

- b. Ürün Grupları Bazında İndirim Oranları
 - c. İndirim Uygulaması Nasıl Yapılır?
8. Satış Alanı Yönetimi
- a. Satış Alanının Etkinliği
 - i. Ürün Grubu Bazında m2 Verimliliği
 - ii. Ürün Grubu Bazında Alan Karlılığı
9. Rakip Firma Analizi
10. Mağaza Kapasitesi
- a. Kapasite Nedir?
 - b. Nasıl Hesaplanır?
 - c. Merkezle İletişim
 - d. Mağaza İçi Yerleşim Planına Uyuma
 - e. Depo - Reyon Ayırımı
11. Ürün Transferi
- a. Nedir?
 - b. Nasıl Yapılır?
12. RPT Talepleri
- a. Ne Zaman Verilir?
 - b. RPT Sipariş Nasıl Verilir?

B. YÖNETİCİ ADAYININ GELİŞİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ (3 ders saati)

C. SEKTÖREL GELİŞMELER (3 ders saati)

D. SATIŞ – STOK – SİPARİŞ YÖNETİMİ (İşbaşında, 18 ders saati)

1. Mağazada Satış - Stok Hareketlerinin Fiili ve Kaydi Takibi
2. Ürünlerin Stok - Satış Oranlarının Hesaplanması
3. Üst Grup Bazında Mağaza Kapasitelerinin İncelenmesi ve Etkin Kapasite Yönetimi
4. RPT Talebi
5. İade Talebi
6. İndirimlerde ve Ara Fiyat Değişimlerinde Ürün Etiket Değişimi
7. Retail Store İndirim Etiket Menüsünün Kullanımı

15. HAFTA

A. SATIŞ – STOK – SİPARİŞ YÖNETİMİ (İşbaşında, 30 ders saati)

1. Mağazada Satış - Stok Hareketlerinin Fiili ve Kaydi Takibi
2. Ürünlerin Stok - Satış Oranlarının Hesaplanması
3. Üst Grup Bazında Mağaza Kapasitelerinin İncelenmesi ve Etkin Kapasite Yönetimi
4. RPT Talebi
5. İade Talebi
6. İndirimlerde ve Ara Fiyat Değişimlerinde Ürün Etiket Değişimi
7. Retail Store İndirim Etiket Menüsünün Kullanımı

16. HAFTA

A. SATIŞ – STOK – SİPARİŞ YÖNETİMİ (İşbaşında, 30 ders saati)

1. Mağazada Satış - Stok Hareketlerinin Fiili ve Kaydi Takibi
2. Ürünlerin Stok - Satış Oranlarının Hesaplanması
3. Üst Grup Bazında Mağaza Kapasitelerinin İncelenmesi ve Etkin Kapasite Yönetimi
4. RPT Talebi

5. İade Talebi
6. İndirimlerde ve Ara Fiyat Değişimlerinde Ürün Etiket Değişimi
7. Retail Store İndirim Etiket Menüsünün Kullanımı

17. HAFTA

A. İŞ KANUNU (6 ders saati)

1. Tanımlar
 - a. İşçi
 - b. İşveren
 - c. İşyeri
 - d. İşveren Vekili
 - e. İş İlişkisi
2. İşçi Özlük Dosyası
3. Mağaza Kasa Noktasında Asılı Olması Gereken Belgeler
4. İş Sözleşmesi, Türleri ve Feshi
 - a. Belirli Süreli İş Sözleşmesi
 - b. Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi
 - c. Kısmi Süreli İş Sözleşmesi
 - d. Deneme Süresi
 - e. İş İlişkisinin Sona Erdirilmesi
 - i. İşçinin İstifası Durumunda
 - ii. İş Akdi Feshi durumunda
 - f. Çalışma Koşullarında Değişiklik ve İş Sözleşmesinin Feshi
5. Yeni Çalışma Biçimleri
 - a. Alt İşveren (Taşeron)
 - b. Kısmi Süreli (Part-time) Çalışma
 - c. Belirli Süreli Çalışma

- i. Belirli ve Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi Ayırımının Sınırları
 - ii. Ara Dinlenmesi
 - d. Fazla Çalışma (Denkleştirme Çalışması)
 - i. Çalışma Süresi
 - ii. Fazla Çalışma Ücreti
 - iii. Fazla Sürelerle Çalışma
 - e. Telafi Çalışması
 - 6. İşçinin Haklı Fesih Hakkı
 - 7. İşverenin Haklı Fesih Hakkı
 - a. İşverenin Haklı Nedenlerle Derhal Fesih Hakkı
 - b. Derhal Fesih Hakkını Kullanma Süresi
 - c. Savunma Talebi
 - d. Savunma
 - e. İhtarname
 - 8. İş Güvencesi
 - a. Feshin Geçerli Sebebe Dayandırılması
 - b. İşçinin Yeterliliğinden ve Davranışlarından Kaynaklanan Sebepler
 - i. İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Geçerli Sebepler
 - ii. İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Geçerli Sebepler
 - c. İşletmenin, İşyerinin veya İşin Gerekerinden Kaynaklanan Geçerli Sebepler
 - d. Sözleşmenin Feshinde usul
 - e. Fesih Bildirimine İtiraz
 - f. Geçersiz Sebeple Yapılan Fesih Sonuçları

9. Ücret

- a. Ücret Hesap Pusulası
- b. Ücretin Gününde Ödenmemesi

10. İzinler

- a. Hafta Tatili Ücreti
- b. Ulusal Bayram ve Genel Tatil Günlerinde Çalışma
- c. Yıllık Ücretli İzin Hakkı ve İzin Süreleri

11. Vizite Kağıdı

12. Özürlü, Eski Hükümlü, Terör Mağduru Çalıştırma Zorunluluğu

13. Analık Halinde Çalıştırma

B. İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ (3 ders saati)

C. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI (6 ders saati)

1. Norm Kadro

2. Seçme Yerleştirme Süreci

- a. Mevcut Mağazalar
- b. Yeni Açılacak Mağazalar

3. Eğitim Süreci

- a. Oryantasyon Programları
 - i. Mağaza Personeli Oryantasyon Programı
 - ii. Mağaza Müdürü Oryantasyon Programı
- b. Yetiştirme Programları
 - i. Reyon Yöneticisi
 - ii. Kasa Sorumlusu
 - iii. Depo Sorumlusu
- c. Yönetici Adayı Eğitim Programı
- d. Mevcut Personelin Eğitimi

4. Kariyer Planlama
5. Performans Değerlendirme
 - a. Mağaza Personelinin Değerlendirilmesi
 - b. Bölge ve Mağaza Yöneticilerinin Değerlendirilmesi
6. Prim
 - a. Aylık Prim
 - i. Mağaza Personeli
 - ii. Mağaza Yöneticisi
 - b. Havuz Primi
7. Taşeron Firma Personeli
 - a. Güvenlik Görevlisi
 - b. Genel Hizmet Görevlisi
 - c. Karşılama Memuru
 - d. Geçici Personel
8. İK Departmanından Talep Edilen Mağaza İhtiyaçları
 - a. Kasa Arkası Yazıları
 - b. Yaka Kartı
 - c. Kartvizit
 - d. İş Başvuru Formu
 - e. Kitap
9. Avans Talebi

D. MAAŞ PRİM PROGRAMININ KULLANIMI (2 ders saati)

1. Mağaza, Unvan ve Çalışma Türü Değişimi
2. Yeni Personel Girişi
3. Puantaj Giriş Ekranının Kullanımı
4. Maaş İcmal Raporu
5. Puantaj Raporu

E. TEMEL MUHASEBE (2 ders saati)

1. Mali Tablolar ve Karlılık Raporları
 - a. Gelir Tablosu
 - b. Bilanço
 - c. Mali Tabloların Amaçları
 - d. Karlılık Raporları

F. MAĞAZACILIKTA DENETİM (3 ders saati)

1. Denetimin Tanımı
2. Denetimin Amacı
3. Denetimde Roller
4. Denetim Türleri
5. Denetimin Planlanması
6. Proses Planı
7. Uygulama
 - a. Mağaza İçi Denetim Uygulamaları
 - b. Ofis İçi Denetim Uygulamaları
8. Bulguların Puanlandırılması
9. Denetim Raporunun Hazırlanması, Onaylanması ve Dağıtılması
10. Denetim Raporu Açıklama Yazısı
11. Denetim Sonuçlarının Değerlendirilmesi

G. TENİK ARAÇ GEREÇLERİN KULLANIMI VE BAKIMI (4 ders saati)

H. SEVK VE İDARE (4 ders saati)

1. Yöneticilik Özelliklerini Tanıma Ve Yönetim Becerilerini Geliştirme
 - a. Sorun Çözme-Karar Alma
 - b. Hedef Gösterme
 - c. Performans Değerlendirme
 - d. Eğiticilik-Koçluk
2. Oyunlu Uygulamalar
3. İletişim
4. Ekip Çalışması

18. HAFTA

A. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI (İşbaşında, 30 ders saati)

1. Mağaza Personeli İşe Alım Süreci
2. İşe Alınacak Personelin Hazırlaması Gereken Belgeler ve Özlük Dosyasının Hazırlanması
3. Full Time, Part Time ve Geçici Personelin Çalışma Şekli
4. Çalışma Şekillerine Göre Düzenlenen İş Sözleşmeleri
5. İnsan Kaynakları İle İlgili Prosedür, Talimatlar ve Yönetmelik
6. İşe Yeni Başlayan Personele Uygulanan Oryantasyon Programı
7. Savunma Talep Formu, Savunma Yazısı, İhtarname
8. Personelin İşten Çıkış İşlemleri
9. Mağazalar Arası Personel Geçişleri
10. Mağazaların Norm Kadroları ve Kadro Değişiklik Talepleri
11. Personelin Sistem Üzerinde Bilgi Güncellemeleri
12. Puantaj Bilgilerinin Sisteme Girilmesi

19. HAFTA

A. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI (İşbaşında, 30 ders saati)

1. Prim Listesinin Hazırlanması
2. Haftalık Çalışma Programı Hazırlama
3. Fazla Mesai Uygulamaları
4. Mağaza Çalışanlarının Performans Değerlendirme Sistemi
5. İnsan Kaynakları ve Eğitim Departmanı'ndan Talep Edilen Malzemeler
6. Geçici Personel Uygulamaları
7. Taşeron Personel Temini
8. Taşeron Personel Çalıştırırken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar
9. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Tarafından Yapılan Denetimler

20. HAFTA

A. BİLGİ İŞLEM UYGULAMALARI (İşbaşında, 30 ders saati)

1. Mağazada Kullanılan Bilgisayar Programları
2. Elektronik Cihazların Kullanımı, Bakımı, Düzeni, Yazılım ve Demirbaş Zimmet İşlemleri
3. İndirim Atamaları ve Fiyat Değişiklikleri
4. Gün Başında Yapılan Güncelleme İşlemleri
5. Gün Sonu ve Güncelleme İşlemleri
6. İnternet Aracılığıyla Yapılan Uygulamalar
7. Sistemde Gerekli Tanımlamaların Yapılması
8. Yasal Yükümlülükler

21. HAFTA

A. MALİ İŞLER UYGULAMALARI (İşbaşında, 30 ders saati)

1. Mali Konularla İlgili Yapılması Gereken Günlük İşlemler
2. Mağaza Ana Kasasının Yönetimi
 - a. İcmalin Hazırlanması
 - b. İcmal Belgelerinin Düzenlenmesi ve Muhafaza Edilmesi
 - c. İş Avansı Alımı ve Avans Kapatma
 - d. Tahsilat Makbuzu / Tediye Makbuzu
3. Mali İşler Departmanı'na Gönderilmesi Gereken Arşiv Belgeleri ve Gönderilme Periyotları
4. Yasal Olarak Mağazada Asılı Olması Gereken Belgeler
5. Aylık Karlılık Raporları
6. Yasal Denetimler Sırasında Yapılması Gerekenler

22. HAFTA

A. SEKTÖREL GELİŞMELER (3 ders saati)

B. DİĞER OPERASYONEL FAALİYETLER (3 ders saati)

1. Mağazalar Sayım Prosedürü, Mağaza Sayımı ve Sayım Raporu
2. Satış Hedeflerinin Belirlenmesi ve Hedef Gerçekleştirme Oranları
3. Personel Kıyafeti

C. MÜLAKAT TEKNİKLERİ (6 ders saati)

D. YÖNETİCİ ADAYININ GELİŞİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ (6 ders saati)

A. MALİ İŞLER (İşbaşında, 12 ders saati)

1. Mali Konularla İlgili Yapılması Gereken Günlük İşlemler
2. Mağaza Ana Kasasının Yönetimi
 - a. İcmalin Hazırlanması
 - b. İcmal Belgelerinin Düzenlenmesi ve Muhafaza Edilmesi

- c. İş Avansı Alımı ve Avans Kapatma
- d. Tahsilat Makbuzu / Tediye Makbuzu
3. Mali İşler Departmanı'na Gönderilmesi Gereken Arşiv Belgeleri ve Gönderilme Periyotları
4. Yasal Olarak Mağazada Asılı Olması Gereken Belgeler
5. Aylık Karlılık Raporları
6. Yasal Denetimler Sırasında Yapılması Gerekenler

23. HAFTA

A. DİĞER OPERASYONEL İŞLEMLER (İşbaşında, 30 ders saati)

1. Mağaza Denetimine Gözlemci Olarak Katılım
2. Mağaza Stok Sayımına Gözlemci Olarak Katılım
3. Teknik Cihazların Periyodik Bakımları
4. Matbu Evrak, Kırtasiye Malzemesi, Temizlik Malzemesi Temini
5. Haftalık Mağaza Değerlendirme Raporu
6. Müşteri Sayımları ve Sisteme Girişleri
7. Mağaza Satış Hedeflerinin Belirlenmesi
8. Gizli Müşteri Değerlendirmeleri ve Eylem Planları

24. HAFTA

A. DİĞER OPERASYONEL İŞLEMLER (İşbaşında, 24 ders saati)

1. Kurumsal Tutanak Örnekleri
2. Yangın ve Kriz Yönetimi Talimatı
3. Olay/Durum Tespit Tutanağı İşleyiş Talimatı
4. Şirket Değerlerinin Zayi Prosedürü
5. Mağaza Projelerinin Güncellenmesi Prosedürü
6. Sponsorluk Nedeniyle Mağazalardan Ürün Alım Prosedürü

B. YÖNETİCİ ADAYININ GELİŞİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ (6 ders saati)

25 – 26. HAFTA

A. GENEL DEĞERLENDİRME İÇİN SUNUM KONULARININ KURSİYERLERE VERİLMESİ

B. KURSİYERLERİN SUNUMLARINI HAZIRLAMALARI

27. HAFTA

A. GENEL DEĞERLENDİRME

5. ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ ESASLAR

Kurs programı süresince her bölümün sonunda konuların özelliğine göre yazılı/uygulamalı sınav yapılır.

Ayda bir defa Mağaza Müdürü (usta öğretici) kursiyeri değerlendirir.

Her bölümün sonunda kursiyerlere ödev (faaliyet raporu) verilir. Hazırlanan ödevin değerlendirmesi usta öğretici tarafından yapılır.

Programın sonunda Bölge Müdürü (usta öğretici) kursiyerin mesleki ve kişisel gelişimini değerlendirir.

Kurs bitiminde kursiyerler genel değerlendirme sınavına katılmaya hak kazanırlar. Genel değerlendirme Kurslar Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri doğrultusunda yapılır.

Genel değerlendirme sınavında kursiyerler, kendilerine önceden verilen konularla ilgili araştırmalarını yaparak değerlendirme kuruluna sunum yaparlar. Sunumun ardından kursiyerlere önceden hazırlanmış vakalarla ilgili sözlü sınav yapılır.

Değerlendirme 100 puan üzerinden aşağıdaki ölçütlere göre yapılır:

<u>PUAN</u>	<u>DERECE</u>
0 – 44	Başarısız
45 – 69	Orta
70 – 84	İyi
85 – 100	Pekiyi

EK 3: Eğitim Sözleşmesi

MADDE 1 : TARAFLAR

..... SAN. VE TIC. A.Ş.

.....Adres

(Aşağıda kısaca **İŞVEREN** olarak anılacaktır)

.....

.....

(Aşağıda kısaca **PERSONEL** olarak anılacaktır)

MADDE 2 : SÖZLEŞMENİN KONUSU

Taraflar arasında aşağıdaki şartlarla, İŞVEREN tarafından PERSONEL'a verilen eğitimlerden elde edilen faydanın sözleşmede belirlenen süre ile işyerine geri dönüşünün sağlanmasına yönelik işbu eğitim sözleşmesi ve fayda taahhünamesi imzalanmıştır.

MADDE 3 : İŞVEREN'İN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

3.1 İşbu sözleşme kapsamında İŞVEREN tarafından 4 (dört) ay süreli Yönetici Adayı Yetiştirme Programı düzenlenecektir. Eğitimin İstanbul dışında yapılması halinde PERSONEL'in yeme-içme, konaklama ve ulaşım masrafları İŞVEREN tarafından karşılanacaktır.

3.2. Bu programın başlangıç ve bitiş tarihlerinin belirlenmesi tamamen İŞVEREN'in yetki ve tasarrufundadır. İŞVEREN dilediği zaman programa başlayabilir, başlamış programı durdurabilir, erteleyebilir veya tamamen iptal edebilir. Böyle bir durumda İŞVEREN'in PERSONEL'e hiçbir ad altında tazminat ödeme yükümlülüğü bulunmamaktadır.

3.3. Eğitimin verileceği yer veya yerlerin seçimi İŞVEREN'in yetki ve tasarrufundadır. İŞVEREN dilediği zaman eğitimin verileceği yeri değiştirebilir. PERSONEL, yer değişikliğini haklı nedenle fesih sebebi olarak ileri süremez.

MADDE 4 : PERSONEL'İN HAK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

4.1. PERSONEL, 2 (iki) aylık deneme süresi içerisinde İŞVEREN tarafından işletilen mağazalarda yönetici adayı olarak çalışacaktır. Bu dönemin sonunda İŞVEREN PERSONEL'in performans değerlendirmesini yaparak başarılı veya başarısız olduğuna dair bildirimde bulunacaktır.

4.2. Performans değerlendirmesi neticesinde başarılı kabul edilmesi halinde PERSONEL dört aylık eğitim programına katılmaya hak kazanacaktır. PERSONEL, İŞVEREN'in belirleyeceği yerde, İŞVEREN'in belirleyeceği zamanlarda hazır bulunarak programa katılacaktır. Bu dönemde PERSONEL'e teorik eğitim verilecek,

verilen eğitimin mağazada uygulaması yapılacak ve kendisine mağaza içerisinde sorumluluk verilerek yönetim becerisi kazandırılacaktır.

4.3. PERSONEL, eğitim sürecini başarılı olarak tamamlaması halinde İŞVEREN tarafından işletilen mağazalarda boş olan yönetici pozisyonlarında asgari 12 (oniki) ay süreyle çalışacaktır.

4.4. PERSONEL, İŞVEREN tarafından kendisine gösterilen yerde, gösterilen pozisyonda kabul edilebilir makul ve haklı bir sebebi bulunmadan çalışmaya başlamazsa, 4 (dört) aylık eğitim ve 12 (oniki) aylık çalışma süresi içerisinde, 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 24. Maddesi uyarınca kendisine haklı nedenle derhal fesih hakkı veren nedenler dışında herhangi bir nedenle iş sözleşmesini feshederse veya 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 17. Maddesi uyarınca İşveren tarafından haklı nedenlerle bildirimli feshine yol açarsa veya 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 25. Maddesi uyarınca işverene haklı nedenle derhal fesih hakkı veren herhangi bir nedenle iş akdinin bildirimsiz feshine sebebiyet verirse bu süre içerisinde kendisine verilmiş olan gerek yurt içi gerekse yurt dışı eğitim harcamalarından sayılan ve eğitim programı için harcanan eğitmen ücreti, eğitmen masrafları, eğitim dokümanları için yapılan harcamaları, konaklama giderleri, yol parası, servis, yemek ve benzeri masrafların kişi başına düşen miktarı olarak İŞVEREN'e 10.000.TL'yi (Onbin Türk Lirası) nakden ve def'aten ödemeyi ve bu konuda hiçbir itirazının olmayacağını, bu konuda PERSONEL'in her türlü hak ve alacaklarından İŞVEREN'in takas ve mahsup yapabileceğini peşinen kabul ve taahhüt etmiştir.

4.5. PERSONEL'in halen ikamet ettiği ilin dışında diğer bir ile atanması haklı bir sebep olarak kabul edilmeyecektir. PERSONEL, İŞVEREN'in bildireceği her ilde çalışmayı kayıtsız şartsız kabul ve taahhüt eder. PERSONEL görevi boyunca gerek yurt içi gerekse yurt dışı verilecek olan tüm eğitim, yazılı doküman ve bilgileri işi ile ilgili olarak en iyi şekilde uygulamayı kabul ve taahhüt etmiştir.

4.6. İŞVEREN, altı aylık eğitim sürecinin sonunda başarılı olması halinde PERSONEL'i çalıştırmakla yükümlü değildir. İŞVEREN dilerse PERSONEL'in çalışma yükümlülüğünü kaldırabilir. Böyle bir durumda İŞVEREN'in PERSONEL'e her hangi bir tazminat ödeme yükümlülüğü bulunmamaktadır.

MADDE 5 : SÖZLEŞMENİN FESHİ

5.1. Taraflar sözleşmeyi eğitimin başlayacağı tarihten yedi gün önce noter vasıtasıyla bildirimde bulunmak şartıyla tazminatsız olarak feshedebilirler.

5.2. İŞVEREN dilediği zaman hiçbir gerekçe göstermeden iş bu sözleşmeyi süresinden önce, derhal ve tek taraflı olarak feshetme hakkını haizdir. Anılan durumda PERSONEL herhangi bir hukuki dayanak adı altında tazminat talep etmemeyi peşinen kabul ve taahhüt eder.

MADDE 6 : DELİL SÖZLEŞMESİ

Taraflar, işbu sözleşmenin uygulanmasından ve/veya yorumundan doğacak ihtilaflarda HUMK'nun 287. maddesine uygun olarak sadece İŞVEREN'in defter, kayıt ve belgelerinin kesin delil olacağını kabul ederler.

MADDE 7 : İHTİLAFLARIN ÇÖZÜMÜ

İşbu sözleşmeden dolayı ortaya çıkacak tüm ihtilafların çözümünde İstanbul Mahkemeleri ve İcra Daireleri yetkilidir.

MADDE 8 : TEBLİGAT

Tarafların yukarıda yazılı adresleri tebligat adresleridir. Bu adreslere yapılacak her türlü tebliğler, taraflara yapılmış kabul edilir. Taraflar adres değişikliklerini derhal yazılı olarak bildirmek zorundadırlar. Aksi halde yapılacak tebligat, 7201 sayılı Tebligat Yasası'nın 10. maddesi uyarınca yapılmış kabul edilir.

MADDE 9 : DİĞER

9.1. Taraflar işbu sözleşme gereği olarak birbirlerinden öğrendikleri gizlilik içeren bilgileri hiçbir surette ifşa edemezler. Bu yükümlülük sözleşmenin sona ermesinden sonra da devam eder.

9.2. İşbu sözleşmeden doğan damga vergisini ödeme yükümlülüğü PERSONEL'e aittir.

9.3. İşbu sözleşme 9 (dokuz) maddeden ibaret olup her iki tarafça tarihinde okunup karşılıklı iradelerine uygunluğu beyan edilip imzalanmıştır.

İŞVEREN

PERSONEL