

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE İŞE ALIMLARINDA HALE
VE BOYNUZ ETKİSİNİN ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

İhsan ORAL

İstanbul, 2017

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE İŞE ALIMLARINDA HALE
VE BOYNUZ ETKİSİNİN ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

İhsan ORAL

Öğrenci No:

140745296

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN

İstanbul, 2017

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Lojistik Sektöründe İşe Alımlarda Hale ve Boynuz Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 21/07/2017

İhsan ORAL

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

21.7.2017

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **140745296** numaralı **İhsan ORAL** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Lojistik Sektöründe İş Alımlarında Hale ve Boynuz Etkisinin Rolü*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 11.07.2017 tarih ve 2017/26 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (5.9) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



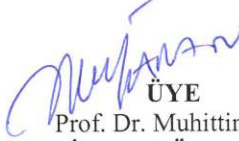
DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki Yenen
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Sıtkı Sönmezer
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Prof. Dr. Muhittin Kaplan
(İstanbul Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : İhsan ORAL
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2017
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Hale Etkisi, Boynuz Etkisi

ÖZ

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE İŞE ALIMLARINDA HALE VE BOYNUZ ETKİSİNİN ROLÜ

İşe alım uygulamalarında lojistik sektörü açısından hale ve boynuz etkilerinin varlığını ele alan bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi ve işlevleri bütüncül bir yaklaşımla ele alınmaktadır. İnsan kaynaklarının yönetimi biliminde, tüm olguların birbiriyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu, bir organizasyonda sürdürülebilirliği en zor olan kaynağın yetenekli insan kaynağı olduğu anlaşıldığı için önem kazanmaktadır.

Hale ve Boynuz etkisi İnsan kaynaklarının yönetiminde sıkça düşülen hatalardandır. Hale etkisi değerlendirilenin, bir konudaki olağandışı başarısı sebebiyle, genel olarak “olumlu” değerlendirilmesidir. Boynuz etkisi ise bir konudaki olağandışı başarısızlığı nedeniyle, genel olarak “olumsuz” değerlendirilmesidir. Bu hatada genelde yöneticinin, çalışanın veya işe başvuranın genel imajına bakarak değerlendirme yapmasından kaynaklanmaktadır.

Bu nedenle birinci bölümde öncelikle insan kaynakları yönetimi nedir ve nasıl gelişmiştir konuları incelenmiştir. Daha sonra bu bağlamda yapılmış uygulamalardan bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde tezin ana temasını oluşturan hale ve boynuz efektleri, insan kaynakları yönetimi uygulamaları bağlamında değerlendirilmekte ve işe alımlarda karşılaşılan sorunlar ve etkileri üzerinde durulmaktadır. Dördüncü bölümde lojistik sektörü incelenmiş, bu sektörde istihdam uygulamaları hakkında bilgi verilmiş ve daha sonra sektörde işe alım sırasında hale ve boynuz etkisini araştıran bir saha araştırması bulgusu tartışılmıştır.

Name and Surname : İhsan ORAL
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Vedat Zeki YENEN
Degree and Date : Master, 2017
Major : Business Administration
Key Words : Human Resources Management, Human Resources Management Practices, Hale Effect, Horn Effect

ABSTRACT

THE IMPACT OF HALO AND HORN EFFECT DURING THE RECRUITMENT PROCESS IN LOGISTICS SECTOR

In this study, which focuses on the existence of hale and horn influences in terms of logistics sector in recruitment practices, human resources management and functions are handled with a holistic approach. In the science of the management of human resources, it is thought that all phenomena are related to each other. This is significant because it is figured out that the most difficult source of sustainability in an organization is a talented human resource.

Hale and Horn effect is one of the mistakes that frequently made in the management of human resources. Hale effect is generally assessed as "positive" due to unusual success in a given context. On the other hand, horn effect is generally considered as "negative" because of unusual failure in one subject. This mistake usually arises due to the manager making an appraisal by looking at the general image of the employee or the applicant.

Therefore, in the first chapter, what the management of human resources are and how they are developed has been primarily examined. Later, applications are mentioned relevant to this context. In the third chapter, halo and horn effects, which constitute the main theme of thesis, are evaluated in the context of human resources management practices and the problems and effects encountered in recruitment are emphasized. In the last chapter, the logistics sector was examined and information about employment practices in this sector was given and then a field research finding investigating the effect of halo and horn during the recruitment in the sector was discussed.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TANIMI	3
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ	6
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	11
4. TEMEL İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI	14
4.1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	14
4.2. PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME	17
4.3. EĞİTİM VE GELİŞTİRME.....	26
4.4. KARİYER YÖNETİMİ	27
4.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME	28
4.6. ÜCRET YÖNETİMİ.....	29
4.7. ÖDÜLLENDİRME	31

İKİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK SEKTÖRÜ HAKKINDA GENEL BİR DEĞERLENDİRME

1. LOJİSTİĞİN TANIMI	32
1.1. LOJİSTİK ÖNEMİ	33
1.2. LOJİSTİK YÖNETİMİ.....	36

2.DÜNYADA VE TÜRKİYEDE LOJİSTİK	37
2.1.TÜRKİYE’DE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI.....	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HALE VE BOYNUZ ETKİSİ

1. HALE VE BOYNUZ ETKİSİ.....	43
2. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA HALE VE BOYNUZ ETKİSİ	46
2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE HALE VE BOYNUZ ETKİSİ	46
2.2. İŞE ALIM, SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜREÇLERİNDE HALE VE BOYNUZ ETKİSİ	47

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA HALE VE BOYNUZ ETKİSİ ARAŞTIRMASI- BİR LOJİSTİK FİRMASI ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	51
1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	51
2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	52
3. ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE VERİ ANALİZİ.....	52
4. GÜVENİRLİK ANALİZİ	53
5. ARAŞTIRMA BULGULARI	56
5.1. DEMOGRAFİK BİLGİLER.....	56
SONUÇ	72
KAYNAKÇA	74
EKLER	77
EK-1:	77
ÖZGEÇMİŞ	80

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1- Tedarik Kaynaklarının Avantajları ve Dezavantajları	19
Tablo 2- İnsan Kaynakları Seçim Süreci.....	25
Tablo 3- Tedarik Kaynaklarının Avantajları ve Dezavantajları	50
Tablo 4- Likert Ölçek Düzeyleri	53
Tablo 5- Alpha Katsayısı Değerlendirme Kriterleri.....	54
Tablo 6- Güvenilirlik Testi.....	54
Tablo 7- Toplanabilirlik Testi	55
Tablo 8- Hotelling T ² Testi	55
Tablo 9 Cinsiyet Değişkeni Dağılımı	56
Tablo 10 Yaş Değişkeni Dağılımı	56
Tablo 11 Eğitim Durum Değişkeni Dağılımı	57
Tablo 12 Şirketteki Görev Süresi	57
Tablo 13 İnsan Kaynakları Birimindeki Görev Süresi	58
Tablo 14 Katılınan Ortalama Mülakat Sayısı.....	58
Tablo 15 Çalıştığınız Şirkette İnsan Kaynakları Uygulamalarından Sorumlu Olan Birimlerin Dağılımı.....	59
Tablo 16 Şirkette İnsan Kaynakları Planlaması Yapan Birimler	59
Tablo 17 Şirkette Personel İhtiyacının Karşılandığı Kaynaklar	60
Tablo 18 Şirketin İşe Alım Sürecinde Kullandığı Teknikler	60
Tablo 19 Şirketin Personel Seçiminde Dikkat Ettiği Kriterler.....	61
Tablo 20 Frekans ve Yüzde Analizleri.....	62
Tablo 21 Demografik Değişken ve Çalışma Hayatı Değişkenleri Ait Normal Dağılım Testi	63
Tablo 22 Demografik Değişkenler için Ki-Kare Değer Tablosu	64
Tablo 23 Cinsiyet Çapraz Tablosu	65
Tablo 24 Eğitim Durumuna Göre Çapraz Tablo	66
Tablo 25 Çalışma Hayatına Ait Değişkenler için Ki-Kare Değer Tablosu.....	68
Tablo 26 Katılınan Ortalama Mülakat Sayısı Çapraz Tablosu.....	70

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları	15
Şekil 2. Lojistik Performans Endeksi (LPE) Puanları Ülke Karşılaştırması	39
Şekil 3. Lojistik Servislerin İthalat ve İhracat Miktarlarına Göre Dağılımı	40



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
LPE	: Lojistik Performans Endeksi
M.Ö.	: Milattan Önce
MÜSİAD	: Müstakıl Sanayici ve İşadamları Derneği
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TUİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
UTİKAD	: Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Derneği
Vb.	: Ve benzeri
Vd.	: Ve diğer

GİRİŞ

Tarihsel süreç içerisinde yaşlı dünyamız birçok farklı döneme şahitlik etmiştir. Rönesans ve reform hareketleri, bunları takip eden ve etkilerini hala yaşadığımız sanayi devrimi, sömürgecilik faaliyetleri, milliyetçilik akımları, bilgi ve enformasyon dönemi bu süreçlerin bir kısmıdır. Belki ileride bilim insanları farklı tanımlamalar ancak bugün durduğumuz yerden bakılınca içinde bulunduğumuz yüzyıl hızlı dönüşümlerin yaşandığı değişim çağıdır. Değişim ve dönüşüm olgusu tarih boyunca sürekli kendini tekrar etmiş olmakla birlikte son dönemde artan bilgi kaynakları, teknolojik imkanlar, ekonomik ve siyasi değişimler ve bunların asıl nedeni olan küreselleşme olgusu bugün ve yarınların geri dönülemez biçimde artan bir ivmeyle değişime ve dönüşüme sahne olacağını göstermektedir. Bu süreçten insanı ilgilendiren her olgu gibi insan kaynakları yönetimi de etkilenmiştir. Öncelikle insanın meta ya da herhangi bir girdi faktörü değil “insan” olarak ele alınması ve üstüne düşülmesi gerekliliği ön plana çıkmıştır. Tüm değişim ve dönüşüm mekanizmalarının tam ortasında duran “insan” faktörüne yatırım hem büyük ekonomilerin hem de şirketlerin rekabetçi üstünlük kazanmalarında çok önemli bir etkiye sahip hale gelmiştir. “İnsan” kaynak olarak tanımlandıktan sonra tüm personel yönetim işlevleri yeniden ele alınmış hem akademi hem de uygulama alanında insan kaynakları uygulamaları olarak yeniden tasarlanmıştır. Bazıları ise ilk defa insan kaynakları yönetimi ile hayata geçirilmiştir. Örneğin; parasal hakların sağlanması eskiden beri bir personel yönetimi aracıdır ancak insan kaynakları yönetimi ile ücret ve yan haklar yönetimi adı altında yeniden tasarlanmıştır, bu sayede maaşın yanında bazı yan haklar sağlanarak yetenekli adayları çekebilmek amacıyla işin cazibesinin arttırılması gereği doğmuştur. Performans yönetimi ise insan kaynakları yönetimi ile gelmiş bir uygulamadır. İşe alım süreçleri de personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişte önemli değişikliklere uğramış bir süreçtir. İnsana değer veren onu bir kaynak olarak gören gelişimini ön plana çıkaran insan kaynakları yönetimi felsefesinin bir ürünü olarak işe alım süreçlerinde de başvuru aşamasından adaya teklif götürülmesi aşamasına kadar süreçler daha farklı şekilde ele alınmaya başlamıştır.

Mülakat süreci işe alımlarda en kritik noktadır. Adayın ve şirketin birbirlerini tanıması, işin niteliği ve adayın söz konusu işe uygunluğu mülakat aşamasında belli olan hususlardır. Bu nedenle mülakatı yapan şirket yetkilisinin işe alım konusunda bazı yetkinliklere sahip olması, belli eğitimlerden geçmiş olması ve bazı etkilerin farkında olması oldukça önemlidir. Bu etkilerden bu çalışmanın da konusu olan hale ve boynuz etkisi, adayların ilk anda oluşturdukları algı üzerinden değerlendirilmeleri şeklinde genel olarak tanımlanabilir. Hale ve boynuz etkisinin işe alımlarda etkili olması doğru adayın işe alımı açısından sonucu etkileyebilecek hata türleridir. Hale etkisi altında mülakatı yapan şirket yetkilisi karşısındaki adayı olduğundan daha iyi değerlendirme hatasına düşebilir; benzer şekilde karşısındaki adayın daha başarısız bir tarafı yüzünden onu olduğundan daha aşağıda değerlendirmek de boynuz hatasına neden olmaktadır.

Ulusal ve uluslararası rekabet koşulları nedeniyle değişim ve dönüşüm sürecinin hızlı yaşandığı aynı zamanda emek yoğun bir sektör olarak lojistik sektöründe de işe alımlarda doğru adayın seçilmesi süreci kritiktir. İşe alım mülakatlarında hale ve boynuz etkisine maruz kalınması hem aday hem de şirket açısından hem zaman kaybıdır hem de karşılığı olmayan bir maliyete neden olacaktır.

Bu çalışma kapsamında öncelikle insan kaynakları yönetimi ve felsefesi üzerinde durulmuş ardından ikinci bölümde lojistik sektörü ve ülkemizdeki gelişimi aktarılmıştır. Üçüncü bölümde hale ve boynuz etkisi tanımlanmıştır. Son bölümde ise lojistik sektöründe çalışan işe alım uzmanlarının hale ve boynuz etkisi altında kalma düzeylerini anlamak amacıyla saha araştırması yapılmıştır. Araştırma anket yöntemiyle uygulanmıştır. Ancak araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, araştırmanın İstanbul’da faaliyet gösteren lojistik işletmelerinde yapılmış olmasıdır. Diğer anket yapılan kişi sayısıdır. Bu çalışma kapsamında yapılan analizler sadece anketin yapıldığı 100 katılımcı için geçerlidir. Daha yüksek örneklem sayısı ile daha farklı sonuçlar ortaya konabilir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TANIMI

“Kaynak” kelimesi ekonomi biliminde mevcut ihtiyaçları karşılayabilmek amacıyla yapılan mal ve hizmetlerin üretimine doğrudan ya da dolaylı olarak katılan üretim faktörlerini ifade etmektedir. Üretim faktörleri ise dört ana başlıkta toplanır: Sermaye, Doğal Kaynaklar, Girişimci ve Emek. “İnsan kaynakları” ifadesi ise bu üretim faktörleri arasında sayılan “Emek” faktörünün ayrıca ele alınması gerekliliği sonucu ortaya çıkmış, insanı kaynak olarak gören bir anlayışın ürünüdür. İnsan kaynakları kavramının ortaya çıkışı ile birlikte yeni bir süreç başlamış; insanı üretim sürecinin bir parçası olarak tanımlayan klasik görüş zamanla yerini ancak mutlu ve tatmin olmuş bir insanın işletme faaliyetlerine katkı açısından verimli olabileceği görüşüne bırakmış bu husus da insan kaynaklarının yönetimi olgusunu ortaya çıkarmıştır.

“İnsan kaynakları yönetimi” kavramı insan kaynağının verimliliğini ve yetkinliğini arttırmayı hedefleyen bunu yaparken de insan motivasyonunu göz önünde bulunduran her türlü yönetsel faaliyet olarak tanımlanabilir. Bu noktada şunu özellikle belirtmek gerekir ki özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren ortaya atılmış ve birçok farklı disiplin tarafından ele alınmış olan insan kaynakları yönetimi kavramı hakkında birçok farklı tanımlama yapılmıştır. Kavramın anlaşılabilirliğini arttırmak amacıyla bu tanımlamalardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- “İKY; genel olarak personel yönetimi ile endüstri ilişkilerini kapsar niteliktedir. Bu kapsamda gerçekleştirilen uygulamalar ise insan psikolojisi ve daha doğru bir ifade ile davranış bilimlerinin sağladığı veriler ışığında gerçekleştirilmektedir.” (Fındıkçı 2012, 13)

- “İnsan Kaynakları Yönetimi, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun ayarlanmış politikalarını

geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlevi gören bir yönetim anlayışıdır (Seyyar ve Öz 2007).”

- “İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan ilişkilerin etkili bireysel katkılarını en iyi şekilde destekleyen ve bunu mümkün kılan planların ve yaklaşımların oluşturulmasıyla ilgilidir (Çetin, Arslan ve Dinç 2014).”

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere hakkında birçok tanımlama yapılabilen insan kaynakları yönetiminin temelde dayandığı husus insan gücünün işletmelerin hedefleri doğrultusunda katkı sağlayacak şekilde kullanılması ve bunun için de sürekli gelişiminin sağlanmasıdır. Bu çerçevede Fındıkçı’ya göre insan kaynakları yöneticilerinin amaçları daha geniş bir ifade ile şu şekilde sıralanabilir (Fındıkçı 2012, 64):

- “Organizasyonun amaçlarına ulaştırılması,
- Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması,
- Organizasyon yapısına yönelik çalışmalar,
- Eleman seçim sürecinin gerçekleştirilmesi,
- Çalışanların eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının karşılanması
- Başarı, performans değerlendirme ve kariye geliştirme
- Arzulanan örgütsel iklim ve uygun çalışma ortamının hazırlanması,
- Organizasyon geliştirme ve organizasyonun verimliliğinin artırılması,
- Uyumlaştırma: İnsan kaynağına ilişkin çalışmaların çözümlenmesi-çatışma yönetimi
- İnsan kaynağına yatırım
- Moral, ücret ve ödül yönetimi
- Amaçlara göre yönetim”

Yukarıda verilen kavramsal tanımlamalar ve özellikler, günümüzde işletmelerin sermaye ve doğal kaynaklar yönünden ne kadar güçlü olsa da yeterli verimlilikte ve etkinlikte insan kaynağı olmadığı sürece hayatta kalma ve inovasyon yaratma konusunda başarısız olma ihtimalinin yüksek olduğunu göstermektedir. Başarılı olma motivasyonu düşük bir insan kaynağı profili ile organizasyonun yüksek hedeflerine ulaşması çok mümkün görünmemektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde temel amaç nedir veya ne olmalıdır hususunda da farklı düşünceler ortaya çıkmış olmakla birlikte temel olarak insanın iş verimliliğini arttırmak ve bunu yaparken de yaptığı işten duyduğu mutluluğu sağlamak olduğu söylenebilir. Bu alanda literatürde yer alan bazı amaç metinleri aşağıda sıralanmıştır:

- “İnsan kaynakları yönetiminin genel amacı, örgütte çalışanların başarılı olmasını ve böylece örgütün başarı kazanmasını sağlamaktır (Çetin, Arslan ve Dinç 2014).”

- “Hızlı bilgi artışının kişi, kurum ve toplum düzeyinde gerektirdiği değişim ve dönüşüm ihtiyacı ve bu ihtiyacın giderilmesi noktasında “insan”ın anahtar rol oynaması, insan kaynaklarının günlük ve gelişigüzel yaklaşımların ötesinde, belirli bir disiplin içinde ele alınmasını zorunlu hale getirmiştir (Fındıkçı 2012, 15).”

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

Değişim toplumların temel yapı taşıdır. Zaman ilerledikçe toplumlarda kültürel, sosyal ve ekonomik açıdan yaşanan gelişmelerin her biri toplumun bu dinamik yapısına uyum gösterir. Toplumlar insanlardan meydana geldiğinden insan aslında zaman içinde hem bu değişimi başlatan hem uygulayan hem de en çok etkilenen varlıktır. Dolayısıyla insan kaynakları gibi dinamik bir alan tarihsel süreç içerisindeki değişim ve dönüşümden en çok etkilenen alanlardan biridir.

Paleolitik ve erken Neolitik dönemlerde başlayan insanın avlanma, balıkçılık ve tarım gibi ekonomik faaliyetlerinin doğal bir ürünü olarak ortaya çıkan insanlar arasında işbölümü, liderlik, dayanıklılık ve yetenek gibi kavramlar insan kaynakları yönetiminin temel unsurlarıdır. M.Ö. 1800 yıllarında ilk ücret oranları hakkında kanunlar Babil Hükümdarı Hammurabi tarafından ortaya konmuştur. “Bir kimse usta bir zanaatkar kiralarsa ona ...’nin ücreti olarak günde beş gerah, çömlekçilik ücreti olarak beş gerah, terzilik ücreti olarak beş gerah, ipçilik ücreti olarak dört gerah, duvarcılık ücreti olarak...gerah öder (Aktan 2000).” Bu madde de görüldüğü gibi Hammurabi Kanunlarında bir uzmanlık alanındaki çalışanın işe alınması için belirlenen ücretler tanımlanmıştır. Antik Yunan felsefesinin iki büyük düşünürü olan Sokrates ve Platon da farklı metinlerde insanın yönetimi düşüncesine felsefi bir derinlik kazandırmıştır.

18. yüzyılın ortalarında İngiltere’de başlayan ve daha sonra tüm dünyaya yayılan Sanayi Devrimi ise insanlık tarihinde önemli değişim ve dönüşümlere sebep olmuş tarihsel bir olaydır. Bu devrimin katmış olduğu önemli değişim unsurlarından biri de insanların çalışma biçimidir. Söz konusu devrim öncesinde aristokrat sınıf tarafından yönetilen kölelik sisteminin yaygın olduğu görülmektedir. Bu sistemde karar alma sadece aristokrat sınıfın üyelerine aittir, toplumun önemli bir kısmı sadece alınan kararların uygulayıcısıdır. Bu sistem kısa zaman içinde ekonomik koşulların da bir gereği olarak yerini feodaliteye bırakmıştır. Ortaçağ feodalitesinde toprak sahibi olan soylulardır ancak bir de çalışmaları karşılığında kendilerine soylu tarafından toprağı dilediği gibi kullanma hakkı verilen serf sınıfı vardır. S erf sınıfı s ınırlı da olsa karar alma yetkisine sahip olduğundan serflerin gelirleri, bu dönemde

toprağı kullanırken harcadıkları çaba ve enerji ile doğrudan ilgilidir. Söz konusu yapı zaman içinde el sanatlarının gelişmesi ve lonca sistemlerinin kurulmasıyla yeniden bir değişim yaşamış ve sanatçı, usta, kalfa ve çırak hiyerarşisinden oluşan kariyer basamakları çerçevesinde ilk defa personel yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Çıraklardan yetenekli olanların işe alınması, belli bir ahlaki ve mesleki eğitim çerçevesinde yetiştirilmesi, katı hiyerarşik ilişkilerin mevcudiyeti, ücretlendirme sistemi ve fiziksel çalışma ortamı gibi kavramlarla çalışma hayatında yeni bir düzen başlamış oluyordu.

Bu dönemde, 1776 yılında, Adam Smith tarafından kaleme alınan “Milletlerin Zenginliği” adlı eserde işbölümünden söz edilmesi vd. gelişmeler, yönetim düşüncesi ile birlikte insan kaynakları yönetimi düşüncesinin de ortaya çıkmasında yapı taşlarını oluşturur (Demirkaya 2006).” “Bu anlamda söz konusu eserle Adam Smith’in işleri basite indirgemeye yönelik çalışmaları; 1786’da Philadelphia basım işçilerinin ücret artışı için yaptıkları ilk grev; 1794 yılında Amerika’da ilk kar paylaşımı planının uygulanması ve çalışma yaşamını düzenleyici yasalar çıkarılması; 1850 yılında Londra Sanayi Sergisinin açılmasından sonraki gelişmeler, İKY alanında öncül oluşumlara örnek teşkil ederler (Demirkaya 2006).”

Sanayi Devrimini başlatan buhar makinaları, üretimde makinalaşmayı beraberinde getirmiş Adam Smith tarafından ortaya atılan “Görünmez El” kuramı, “laissez faire” (Bırakınız yapsınlar) yaklaşımı girişimcilik ruhunun gelişimini hızlandırmıştır. Bu sayede sermayeyi elinde bulunduran burjuva sınıfı gelişmiş fabrika tipi üretime geçmiş toplumun büyük bir kısmı bu kez de fabrikalarda işçi olarak çalışmaya başlamıştır. Bu tür bir çalışma ortamının işçiler açısından bazı düzenlemeler getirmesi bir süre sonra kaçınılmaz olmuş; uzun çalışma saatleri, iş kazaları yorgunluk gibi fiziksel sorunların yanında işçi ve işveren arasındaki sınıfsal farkların büyümesi, makineleşme arttıkça insan emeğinin ucuzlaşması nedeniyle işten çıkarılma tehlikesi insanlar üzerinde duygusal baskılara sebep olmuştur. İşçiler üzerinde oluşan bu baskı belirli bir süre sonra işçilerin bir takım isyan girişimlerinde bulunmalarına neden olmuştur. Bu isyanların bastırılma biçimleri ise kimi zaman devlet müdahalesini mecburi kılmıştır. İşçi haklarının korunması amacıyla devlet bir takım uygulamaları hayata geçirmek zorunda kalmıştır. Bununla birlikte işçiler

kendilerine uygulanan baskıya toplu olarak karşı durabilmek amacıyla biraraya gelmiş çeşitli örgütlenmelerde bulunmuşlardır. Sendikal faaliyetlerin ilk örneklerine bu dönemde rastlanılmıştır.

Sanayi devrimiyle birlikte yaşanan gelişim genel olarak üç aşamada değerlendirilmektedir.

“Bunlar (Bayraktaroğlu'ndan akt. Koçak 2015, 52);

- Personel Yönetimi (Endüstri devrimi- 1980)
- İnsan Kaynakları Yönetimi (1980-1990)
- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (1990- -)”

Aldemir vd. ise modern anlamda insan kaynakları yönetiminin oluşumunu bazı tarihsel olayların etkilediğini ifade ederek bu olayları aşağıdaki şekilde sıralamaktadır: (Aldemir vd.'den akt. Koçak 2015, 52):

- “Endüstri devrimi
- Sendikacılığın doğuşu ve sendikal faaliyetler
- Dünya savaşları
- Devlet korumacılığının gelişimi
- Çokuluslu şirketlerin ortaya çıkması ve artan rekabet ortamı”

İlk sınıflandırmada daha çok tarihsel süreç üzerinden ikinci sınıflandırmada ise olaylar üzerinden bir ayrıma gidildiği görülmektedir.

Sanayi devriminin getirdiği işçi sorunlarının sendikal hareketleri başlatması ve ivme kazandırmasıyla birlikte ülkeler işçileri koruyucu birtakım yasal önlemler almak durumunda kalmıştır. Bu yasal önlemler arasında sendikalaşma hakkı da yer almaktadır. Bu kapsamda işçiler yavaş yavaş sendikalar vasıtasıyla seslerini duyurmaya başlamıştır. Bu husus kurumlarda personel yönetimi hususunun değeri kazanmasını beraberinde getirmiştir.

Sanayi devrimi, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını da farklı bir yere götürmüştür. “Bu dönemlerde ortaya konan bilimsel yönetim akımı, personel yönetiminin mesleki olarak gelişmesine katkıda bulunmuştur. Akımın öncülerinden Frederick W.Taylor 1911 yılında “İşletmelerin Bilimsel Yönetimi” isimli yapıtıyla o zamana kadar yapmış olduğu çalışmaları özetlemiştir. Akım, bölümlere ayrılma, standartlaşma, iş-çalışan uyumu, işe uygun elemanı seçme, eğitim, teşvik edici ücret sistemleri gibi kavramları kullanarak çalışanların verimliliğinin arttırılmasını sağlayacak profesyonellere olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Bu ihtiyacın sonucunda ilk kez 1912 yılında “personel bölümü” ayrı bir bölüm olarak organizasyonlarda yer almıştır (Demirkaya 2006).”

20. yüzyılın başlarında meydana gelen I. Dünya Savaşı değişimin başka bir öncüsü olmuştur. Toplumsal ve teknolojik alanda yaşanan gelişmeler yönetim ve personel yönetimi konusunda da yeni uygulamaların başlamasına sebep olmuştur. Bu savaş esnasında orduya ilk defa asker alımında psikolojik testler uygulanmaya başlamıştır. Böylece orduya alınan personelin standartlaştırılması sağlanmıştır. Bununla birlikte ordudaki asker sayısının yeterli olmadığı yerlerde işçiler de savaşa dahil olmuş bu da emek arzını önemli ölçüde daraltmıştır. Bununla birlikte rekabetin arttığı bir ortamın ortaya çıkması ilk insan kaynakları uygulamalarının o günlerden şekillenmesi sonucunu getirmiştir.

1929 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde başlayan “Büyük Buhran” döneminde, 1930 yılında işsiz sayısı 4,6 milyona ve 1933 yılında ise bu rakam 13 milyona çıktı. Bunun üzerine işçi sendikaları, işsizlik sigortası, emekli aylığı, sakatlık ve ölüm tazminatı gibi kavramlar hakkında yasal düzenlemeler getirildi.

Literatürde önemli bir nokta olan Hawthorne etkisi, “1927 ile 1932 yılları arasında Elton Mayo, Fritz J. Roethlisberger ve William J. Dickson adlı endüstri psikologları tarafından, Hawthorne'da (ABD) bulunan Western Electric Şirketi'nde yapılan ve grup dinamiklerinde "gözlenmenin" ve "birey olarak algılanıp, sayılmanın" önemine dikkati çeken ünlü bir çalışma ile keşfedilen grup psikolojisi kavramıdır (wikipedia 2012)” “Yapılan çalışma “örgütün bir sosyal sistem olduğu ve insanın da bu sistemin en önemli etmenini oluşturduğu” görüşünü ortaya çıkarmıştır. Hawthorne araştırmalarının sonucu ortaya çıkan bu düşünce, başlangıçta

beşeri ilişkiler yaklaşımı daha sonra beşeri kaynakların yönetimi günümüzde de organizasyonel davranış olarak süregelmiştir (Demirkaya 2006).” Bu çalışmalar sayesinde çalışanların sosyal birer varlık oldukları ve üretkenlikleri üzerinde iletişimin ve moralin çok büyük önem taşıdığı ispatlanmıştır.

II. Dünya Savaşı ile bir önceki dünya savaşında yaşanan tecrübelerden hareketle yetenekli çalışanların askere alınması endişesinin giderilebilmesi için “Endüstri Psikolojisi” ve “Kültürel Antropoloji” gibi kavramlar gelişmeye başladı. İlk defa “ek kazançlar” kavramı ortaya çıktı. Çalışanlara maaşlarının yanında yemek, yol, giyim vb. gibi ek ödemeler yapılabiliyordu. II. Dünya Savaşı ve sonrasında yaşanan gelişmelerin ortaya çıkardığı verimlilik ve kalitenin vazgeçilmezliği olgusu, insan kaynağından azami verimi alma düşüncesini ön plana çıkarmıştır. “Ayrıca, verimlilik ve kalite eğitimi ilişkilendirildiğinden, işgören-çalışan eğitimi olgusu da personel departmanlarının görev alanına dahil edilmiştir (Demirkaya 2006).”

1980’li yıllarla birlikte ortaya çıkan küreselleşme ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi rekabet ortamını yeniden şekillendirmiş bu değişim de personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş aşamasını ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda devlet tarafından personel yönetimi ve sendikalaşma alanında yapılan yasama faaliyetleri önemlidir. Bu yasal düzenlemelerin yanında ortaya çıkmaya başlayan çok uluslu şirketler ve artan rekabet, örgütlerin insan kaynaklarını geliştirmek ve verimliliklerini arttırmak konusunda yeni uygulamaları hayata geçirmeye zorlamıştır. Sonuç olarak bu süreçte insanı personel olarak gören anlayışın yerini kaynak anlayışı almış, insan kaynakları yönetimi anlayışı hızla yayılmıştır.

1990’lı yıllara gelene kadar çalışanlar hakkında birçok araştırma yapılmış olsa da uzun bir süre Personel Birimleri bordro ve özlük işlemleri gibi temel görevleri üstlenmekten öteye gidememiştir. Bunun yanı sıra strateji, stratejik yönetim gibi kavramların yazınımıza girdiği bu dönemlerde insan da stratejik bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. Personel birimleri isimlerini yavaş yavaş İnsan Kaynakları olarak değiştirmeye başlamış, ana işlevlerinin arasına ödüllendirme, performans yönetimi ve kariyer yönetimi gibi yeni kavramlar girmiştir. 1990’lı yıllarla ortaya çıkan stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı örgüt stratejileri ve hedefleri ile insan kaynakları birimlerinin uygulamalarını bir arada düşünerek yönetsel kararlar

alınması gerektiğini öne süren bir yaklaşımdır. Günümüzde artık birçok işletme, rekabette geri kalmamak için insanın yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye başladı ve bu düşünce İnsan Kaynakları yönetiminin işletmelerin en temel bölümlerinden birisi haline geldiğinin en iyi göstergesidir.

Yukarıda bahsedilen Hawtorne Deneyleri ve Frederick W. Taylor'ın "Bilimsel Yönetim Akımı" insan kaynakları uygulamalarının gelişiminde oldukça etkilidir. Bilimsel Yönetim Akımının getirdiği yaklaşımın zayıf yanı problemlere getirdiği çözümlerde teknik bir anlayışın hakim olmasıdır. Bu husus, davranışsal boyutu ihmal ettiği düşüncesine sebep olmuştur. Bu durum ayrıca, iş süreçlerinin tamamen rasyonelleştirilmesi sonucunu da beraberinde getirmiştir. Bilimsel Yönetim Akımı'nın ortaya konan bu zayıflığının Hawthorne Deneyleriyle giderildiği söylenebilir. İnsan kaynakları yönetiminin, oluşum sürecinde etkili olan bir diğer akım ise Max Weber'in öncülüğünde yürütülen "Bürokratik Yaklaşım"dır. Bu yaklaşım işletmelerde yetkinin belli kurallar kapsamında delege edilmesini ancak otoritenin merkezi olması hususunu içermektedir. İşe alım süreçlerinde rasyonel kriterler dikkate alınarak bir seçim yapılmaktadır.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Bir işletmede insan kaynakları yönetiminin varlığı ve etkin olarak sürdürülebiliyor olması hem çalışanlar hem de işletmeler açısından oldukça önemlidir. Çalışanlar açısından bakıldığında insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olan kariyer planlaması ve kariyer yönetimi çalışanların mevcut pozisyonlarının ilerisini görebilmelerini sağlamakta, kurumun hedefleri doğrultusunda kariyer planlamasında personele rehber niteliği taşımaktadır. Personelin kişisel ve mesleki gelişimini destekleyecek doğru eğitim programlarından geçirilmesi hem iş başarısını hem de motivasyonunu arttıracaktır. Bu örnekler gibi tüm insan kaynakları fonksiyonlarının personelin motivasyonunu arttırıcı ve geleceğe dair belirsizliği giderici etkiye sahip olması açısından oldukça önemlidir.

İşletmeler açısından bakıldığında ise küreselleşmeyle birlikte başlayan ve günümüzde oldukça gelişmiş olan yoğun rekabet ortamı işletmeleri diğerlerinden

farklı olma yoluyla öne çıkmaya zorlamaktadır. Bu durumda işletmelerin sermaye, makine parkı ve teknoloji gibi birbirinden kopyalayabileceği kaynaklardan çok farklılık yaratabileceği insan kaynağına ihtiyacı bulunmaktadır. İşletmeler günümüzde sadece insan kaynağı ile rekabet üstünlüğü yakalama şansına sahip olabilmektedir.

“İnsan kaynakları yönetiminin önemi günümüzde aşağıda belirtilen sorunlar nedeni ile her zamankinden çok artmıştır (Müfreze 2014, 2):

- İnsan kaynağının maliyeti
- Verimlilik
- Değişimler
- İş gücündeki olumsuzluk belirtileri
- Küreselleşme”

• **İnsan Kaynağının Maliyeti:** Mali kaynakları ve teknolojik altyapılarının yanında doğru yerde konumlandırılmış doğru insan kaynağının o işletmenin başarısında çok büyük rolü bulunmaktadır. Bu kapsamda doğru yerde istihdam edilen personel akademik eğitimi ya da tecrübe yoluyla edindiği bilgi sayesinde; fiziki ürün ya da hizmet üretimindeki hata oranlarının azalması ve büyük maddi kayıplara neden olabilecek iş kazalarının önlenmesinde oldukça etkili olacaktır. Bu husus da doğrudan üretilen ürün veya hizmetlerin kalitesinde önemli bir artışa işaret etmektedir. “İnsan kaynaklarının etkin kullanımının maliyetler üzerindeki olumlu sonuçlarını şöyle sıralamak mümkündür (Müfreze 2014, 3):

- İş gücü devir oranının düşmesi
- Devamsızlık oranının düşmesi
- İş kazalarının neden olduğu kayıpların azalması
- Hatalı üretimin azalması
- Ürün niteliğinin yükselmesi
- İş yeri ortamında moral ve motivasyonun yükselmesi
- İş gören işveren çatışmasının azalması”

- **Verimlilik:** Verimlilik kavramının tanımlanmasında teorik bir takım güçlükler olmakla birlikte genel olarak üretimden elde edilenlerin, üretim sırasında harcanan üretim faktörlerine oranını ifade etmektedir. Bir işletmede çalışanlar, verimlilik artırma çabalarının ana unsurudur. İşletmelerde verimliliğin artması insan kaynağının niteliğine ve kalitesine doğrudan bağlıdır. İnsan kaynağı dışındaki faktörlere yönelik verimlilik artırma tekniklerinin sağlayacağı katkının bir üst değeri olmasına karşılık, insan kaynağına yönelik verimlilik artırma tekniklerinin sağlayacağı katkının bir üst sınırından bahsedilemez.

- **Değişimler:** Toplumsal hayatta yaşanan eğitsel, kültürel ve sosyal değişiklikler insan kaynakları yönetiminin önemini daha belirgin hale getirmiştir. Hayatın birçok farklı alanında yaşanan bu hızlı değişim, çalışma ortamlarını da etkilediğinden insanın doğasından kaynaklanan değişime direnme isteği zamanla tatminsizlik duygularını arttırabilmektedir. Ayrıca, teknolojideki hızlı değişiklikler nicel olarak insan kaynağına duyulan ihtiyacı azaltmış gibi görünse de daha yüksek nitelikte iş gücüne olan ihtiyacı arttıracaktır. Bu da insan kaynağının kendi aralarında rekabete girmelerine neden olarak ürün veya hizmet üretiminde kalite yetersizliği sonucuna neden olabilir.

- **İş gücündeki olumsuzluk belirtileri:** “İş gücü devri, devamsızlık gibi göstergelerdeki olumsuzluklar motivasyon yetersizliğinden, verimliliğe aykırı tutum ve davranışlardan kaynaklanmaktadır. Bunlara çözüm getirmek günümüzde İKY çalışmalarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır (Müfreze 2014, 3).”

- **Küreselleşme:** Tüm dünyada çok uluslu işletmelerin arttığı küreselleşme süreci işletme sahiplerine veya yöneticilerine önemli görevler yüklemektedir. Bu anlamda ihtiyaç duyulan uluslararası bilgi, beceri ve kültürel donanımına sahip personelin şirket tarafından istihdam edilmesi ve motivasyonunu karşılama zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca personelin farklı ülkelerde iş yapabilmek için gerekli eğitimlerden geçirilmesi ihtiyacı da ortaya çıkmıştır. Bu hususlar insan kaynakları yönetimini oldukça önemli kılan hususlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. TEMEL İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

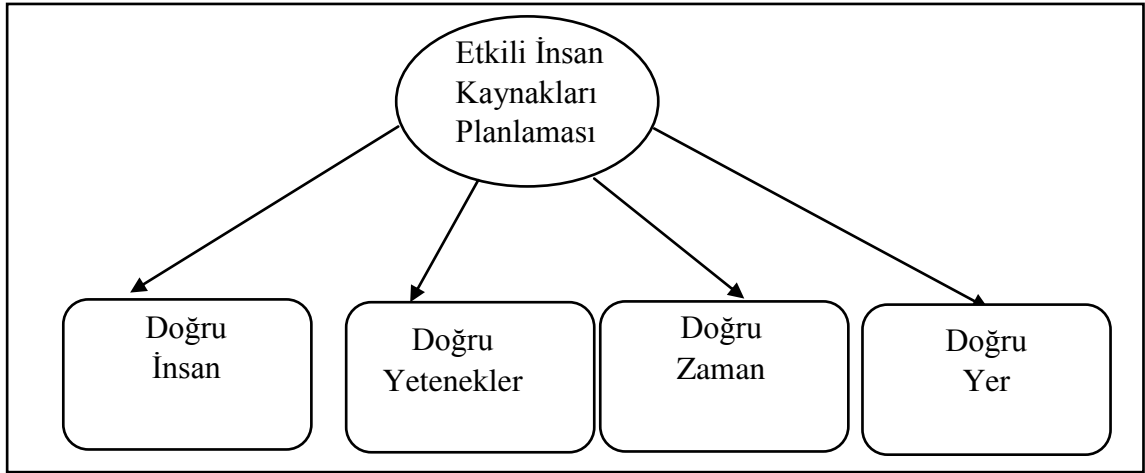
Bu çalışmada insan kaynakları uygulamaları olarak İnsan Kaynakları Planlaması, Personel Seçme ve Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme gibi temel uygulamalar değerlendirilecektir. Bu uygulamaların dışında da birçok insan kaynakları uygulaması yazında ve uygulamada yer edinmektedir. Birçok insan kaynakları uygulaması arasından bu dört tanesinin alınma nedeni ise hem insan kaynaklarının bütüncül yapısı göz önünde bulundurularak tüm işlevlerin aslında birbirine bağlı olduklarının düşünülmesi ve bu nedenle kısaca tanıtılmasına ihtiyaç duyulması hem de diğer uygulamalarla karşılaştırmalı olarak bakıldığında hale ve boynuz etkisi altında karar vermenin daha kolay olacağının düşünüldüğü uygulamalar olmasından dolayıdır.

4.1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

Planlama hem teoride hem de uygulamada birçok farklı şekilde tanımlanabilen bir kavramdır. İnsan kaynakları açısından bakıldığında ise insan kaynakları yönetiminin ilk aşamasının insan kaynakları planlaması olduğunu görürüz. Bu alanda yer bulan tanımlardan bazıları ise aşağıdaki gibidir.

- “İnsan Kaynakları planlaması çalışmaları çerçevesinde gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken işi, nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonra bu belirlenen verilerden yola çıkarak söz konusu işi yapacak belirli özellikteki işgücünü sayı olarak tespit etme işlemidir. (Seyyar ve Öz 2007)”
- “İnsan kaynakları planlaması, kurumdaki insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içerir (Fındıkçı 2012, 128).”

Yukarıda verilen insan kaynakları planlaması tanımlarının ortak olarak üzerinde durdukları konu, insan kaynağının planlanarak işletmelerde istihdam yaratılması, bu sayede işgücü arz ve talebinin öngörülerek beklenen nitelikte personel istihdamı sağlanması gerektiği hususudur.



Şekil 1-İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları

Kaynak: (Çetin, Arslan ve Dinç 2014, 42)

İnsan kaynakları planlamasında işin analizi, tanımının yapılması gibi birtakım aşamalar söz konusudur. Bu süreçlerin ardından istihdam etme aşamasına geçilebilir. Bu durumda planlama işletmeye personel alımında, insan kaynağından verim alınabilmesi için doğru olarak uygulanması gereken ilk aşamadır.

Organizasyonel ya da bireysel, planlar belli bir süreyi kapsayacak biçimde yapılırlar. Bu anlamda insan kaynakları planlamasında da göz önünde bulundurulacak bir süre unsuru vardır. Planlar kısa vadeli ya da uzun vadeli olabilir. İnsan kaynakları planlaması kısa ve uzun vadeli olabilmektedir. Kısa vadeli plan denildiğinde daha çok bir yıl ve daha az süreli planlar kastedilmektedir. Bir yıldan uzun bir süreye yayılan planlar ise uzun vadeli planlama olarak kabul edilmektedir.

İnsan kaynakları planlamasında ilk aşama “Tahmin” aşamasıdır. Bu aşamada gelecekte ihtiyaç duyulacak personelin sayısı bazı matematiksel analiz yöntemlerinin de yardımıyla belirlenmeye çalışılır. Bazı tahmin yöntemleri aşağıda belirtilmiştir.

1- Yönetici Yargısına Dayanan Tahmin Tekniği: Yöneticilerin işin gereklerini ve tecrübelerini de göz önünde bulundurarak gerekli insan kaynağı sayısının belirlenmesi yöntemidir.

2- Delfi Tekniği: İşin yapılacağı alanda farklı konularda uzmanlaşmış kişilerin bir araya gelerek o işe ilişkin kaç kişilik bir insan kaynağı gerekliliği olduğunu belirlemeleri tekniğidir.

3- Nominal Teknik: Birden fazla tahmin edicinin bir ortamda biraraya gelerek gelecekteki personel ihtiyacını diğer kişilerden bağımsız olarak kendi görüşü halinde bir kâğıda yazmasıyla başlayan bir süreçtir. Daha sonra o ortamda bulunan herkes kendi tahminini gerekçesiyle birlikte diğerlerine aktarır. En son konuşmacı da sözünü tamamladığında tmyeler en çok kabul edilebilirden başlayarak grşleri kendi düşünce sistematiklerine uygun olarak bir sıralamaya tabi tutarlar. Bu şekilde en çok oyu alan tahmin benimsenerek personel planlaması yapılabilmektedir.

4- Sayısal Teknikler: Geçmiş verilerden yola çıkarak geleceğe ilişkin matematiksel bir modelleme ve belli bir hata payıyla bir denklem veren istatistiksel bir yaklaşım olan regresyon modellemesi kullanılarak da geleceğe ilişkin personel sayısı tahmini yapılabilmektedir. Ayrıca yine geçmiş verilerden yola çıkılarak trend analizi yoluyla da geleceğe dair birtakım tahminler yapılabilmektedir.

5- Simülasyon: Gerçekte ne olacağının matematiksel algoritmalar kullanılarak sanal anlamda sahnelenmesidir.

İnsan kaynakları planlaması genellikle dönemlik olarak yapılmaktadır. Belli bir dönemde ihtiyaç duyulan kaynağın belirlenmesi ve istihdam biçimine karar verilmektedir. Burada istihdam biçimlerinden kasıt insan kaynağı seçiminin iç kaynaklardan mı ya da dış kaynaklardan mı olacağının belirlenmesidir.

Herhangi bir plan yapılırken geleceğe yönelik tahminler söz konusu olduğundan birtakım riskler de söz konusudur. Bu riskler insan kaynağının planlaması konusunda da geçerlidir. Bu riskler genel olarak çevresel belirsizlik ortamı, teknolojik gelişmeler, içinde rekabet edilen piyasanın rekabet koşulları ve yasal düzenlemeler olarak sayılabilir.ülkelerde bazı dönemlerde ortaya çıkan ekonomik krizlerin var olma ihtimali çevresel belirsizlik konusunda bir örnektir. Benzer şekilde hayatlarımızın her alanına sirayet eden teknolojiadaki hızlı değişim ve dönüşüm de insan kaynakları planlaması tahminleri açısından birtakım riskleri içinde barındırmaktadır. İşletmelerin içinde bulundukları piyasalar, o piyasadaki rakip

sayısı, pazara giriş ve çıkış koşullarının esnekliği, satılan veya üretilen mal veya hizmetin özellikleri, rakip işletmelerin insan kaynağı yapısı ve politikaları planlama sürecinde belirleyici diğer koşullardır. Hızlı değişim yaşayan ekonomik ve teknolojik koşulların yanı sıra değişen hükümetler tarafından öngörülen mevzuat değişiklikleri de işletmelerin insan kaynakları planlaması yapmasını mecbur kılmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması belli riskler altında geleceğe yönelik personel sayısının tahmini ile başlayan bir süreçtir. Bu süreçte o işletmenin geçmiş deneyimleri, çevresel bazı faktörler ve teknoloji önemli belirleyicilerdir. İnsan kaynakları planlamasında kullanılacak yöntemin seçimi ise işletmenin kendi kültürü çerçevesinde biçimlenecektir. Planlama sayesinde geleceğe yönelik tahminler tamamlanmış olmakta sonraki aşama olan buna uygun bulma, seçme ve yerleştirme aşamasına geçilmektedir.

4.2. PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME

İnsan kaynakları yönetiminin en temel ve en önemli uygulamalarından biri, çalışan seçimi sürecidir. İşletmeyi kısa veya uzun vadeli hedeflerine taşıyacak olan personelin seçilmesinin işletme açısından taşıdığı önem düşünüldüğünde bu işlevin neden önemli görüldüğü anlaşılabacaktır. Literatürde birçok farklı tanım bulunmaktadır. Bunlardan açıklayıcı bulunan iki tanesi aşağıda sıralanmıştır.

- “Personel seçimi, işletmenin insan kaynakları ihtiyacının planlanması neticesinde, nicelik ve nitelik olarak ihtiyaç duyduğu yeni personelin –iş görenin sağlanması- seçimi ve bunların işe yerleştirilmesidir (Seyyar ve Öz 2007, 162).”

- “İnsan kaynakları tedariki, yeni açılan veya boşalan pozisyonlara uygun adayları bulmak için gerçekleştirilen faaliyetlerdir (Çetin, Arslan ve Dinç 2014).”

Personel seçimi sürecinde temel esaslar ise şu şekilde sıralanabilir (Seyyar ve Öz 2007)

- 1) Personel ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi.

2) Çeşitli istihdam kaynaklarından karşılamak üzere adayların bulunup araştırılması.

3) Adaylar arasında çeşitli yöntemlerle işletme için en uygun olanı seçmek ve işe yerleştirmek.

Yukarıda anılan esaslar çerçevesinde çalışan tedariki ve seçimi daha önceki bölümde ifade edilen planlama süreci sonunda ortaya çıkan ihtiyacı karşılamak amacıyla gereken bilgi, beceri ve yeteneğe sahip insan kaynağının Kurum kaynaklarına dahil edilmesi olarak ifade edilebilir.

İşe gerçekten uygun bir insan kaynağı alınamadığı durumda hem işe alınan kişinin hem de birlikte çalıştıkları kişilerin verimliliğinin düşmesi, moralsizlik vb. konularda sorun yaşanması kaçınılmaz olacaktır. En nihayetinde hem personel hem de şirket açısından bir maliyet oluşturan işten çıkarılma veya istifa süreci gündeme gelecektir. Bu durumda işe uygun kaynağın istihdam edilmesi işletmenin faaliyetlerinde başarılı olmasında oldukça etkili bir durumdur.

İnsan kaynağının tedarik edilmesinde iki çeşit yöntem benimsenmektedir: İç kaynaklardan temin ve dış kaynaklardan temin. Her iki usul de aşağıda detaylandırılmıştır:

1- İç Kaynaklardan Temin: İnsan kaynakları planlaması neticesinde ortaya çıkan insan kaynağı ihtiyacının karşılanmasında işletme içi kaynaklardan faydalanılabilir. Bu kapsamda işletmenin insan kaynaklarından sorumlu birimi şirket içinde ilana çıkabilir veya terfi ya da birim değişikliği yoluyla ihtiyacı tedarik etme yoluna gidebilmektedir. Eğer bir terfi yöntemi kullanılırsa bu husus işletme içinde çalışanlar açısından bir motivasyon nedeni olacaktır, bu olumlu bir etkidir. Birim değişikliği veya terfi yoluyla ya da işletme içinde ilana çıkılması suretiyle içeriden insan kaynağının tedarik edilmesi halinde şirkette zaten bilinen birinin yeni pozisyona getirilmesi şirketi tanıma, iş yapılışını ve Kurum kültürünü öğrenme gibi birçok sürecin hızla atlanmasına önemli katkıda bulunmakta, söz konusu insan kaynağı yeni görevine veya yeni birimine daha kolay adapte olmaktadır.

2- Dış Kaynaklardan Temin: İnsan kaynakları planlaması neticesinde ortaya çıkan insan kaynağı ihtiyacının karşılanmasında dış kaynaklara yönelinmesi

durumudur. Bu çerçevede ihtiyaç duyulan işgücü nitelikleri hakkında işletme ilgili internet siteleri, kendi web sitesi veya yazılı basın aracılığıyla ilan verebilir, daha önce oluşturduğu aday havuzuna dönebilir veya özel ya da resmi çalışan bulma kurum kuruluşları ile irtibata geçerek insan kaynağını tedarik etme sürecine girebilir. İçeriden tedarikte olduğu gibi dışardan personel alımında da birtakım avantajlar söz konusudur. İşletmeye yeni gelen çalışanlar Kurumda daha yenilikçi bir hava ortaya çıkmasına neden olabilirler. İşletmede uzun yıllar çalışıyor olmanın verdiği alışkanlıklara henüz sahip olmadığından yeni gelen insan kaynağı alışkanlıklara daha eleştirel bakabilir, yenilikçi düşünceler önerebilir.

Her iki temin yönteminin de avantajları veya dezavantajları olabilir. Bunlar Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1-Tedarik Kaynaklarının Avantajları ve Dezavantajları

Tedarik Kaynakları	Avantajlar	Dezavantajlar
<i>İç Kaynaklar</i>	• Terfi ettirilen kişinin morali genelde yüksek olur. • Firma, adayların yeteneklerini daha iyi değerlendirebilir. • Bazı işler için işe alım masrafları daha düşüktür. • Süreç, terfilerin birbiri ardına gelmesine yol açar. • İşletme çalışanların işe alımını yalnızca başlangıç aşamasında yapar.	• Örgüte taze kan gelmesini engelleyebilir (“inbreeding results”) • Terfi edilmeyen çalışanların morali bozulabilir. • Çalışanlar terfi edebilmek için “politik” kavgalara karışabilirler. • Bir yönetim geliştirme programına ihtiyaç vardır.
<i>Dış Kaynaklar</i>	• Yeni “kan” yeni perspektifler getirir. • Yeni çalışanları eğitmek daha ucuza mal olur ve daha az zaman alır; çünkü bu kişiler daha önce dışarda tecrübe edinmiştir. • İşe yeni alınan kişinin şirkette “politik destekçiler” grubu olmaz. • İşe yeni alınan kişi, yeni endüstri anlayışları getirebilir.	• İşletmeye ya da işe uygun biri seçilmeyebilir. • Süreç, işletme içinde gerçekleşmişse bu iş için seçilmeyen kişilerin morallerinin bozulmasına yol açar. • İşe yeni alınan kişinin işe alışması ve oryantasyon süreci uzun olabilir.

Kaynak: (Çetin, Arslan ve Dinç 2014, 60)

İşletmenin faaliyetlerine devam etmesine imkan sağlayacak personelin seçiminin yapıldığı bu süreç; insan kaynağı ihtiyacının duyurulmasıyla başlar. Belirlenen ve uygun araçlar vasıtasıyla duyurulan insan kaynağı ihtiyacının giderilmesi için öncelikle yapılan başvuruların değerlendirilmesi gereklidir. Açık

pozisyon için gerekli olan uygun niteliklere sahip başvuru formlarından kısa listeler oluşturulur ve uygun olan adaylarla yapılacak görüşmeler, uygulanacak testler, referans kontrolleri, kimin işe alınacağına kimin alınmayacağına karar vermek için kullanılacak diğer araçların belirlenmesinden sonra alınması uygun görülen adaylarla ücret ve diğer çalışma koşulları konusundaki detayların çözümlenmesiyle işe alımlar gerçekleşir.

İnsan kaynağı ihtiyacının iç kaynaklardan temini hedefleniyorsa kurum içinde tüm çalışanların görebileceği biçimde duyurulması yeterli olacaktır. Ancak dışardan temin yoluna gidilmesi durumunda olabildiğince çok adaya ulaşabilmek amacıyla gazete, dergi veya televizyon gibi çeşitli medya araçları üzerinden ilan verilmesi sıkça karşılaşılan bir yöntemdir. Burada önemli olan ilanda açık olarak işin gerekleri ve şirket hakkında bilgi verilmesi gereğidir.

İşe alım uygulamalarında son yıllarda ortaya çıkan ancak ülkemizde henüz çok sık kullanım alanı bulamayan bir başka işe alım yöntemi ise sosyal medya araçlarını kullanarak yapılan işe alımlardır. Pricewater House Coopers tarafından 2015 yılında yapılan araştırmanın sonuçlarına göre ülkemizde sosyal medya kanalıyla yapılan işe yerleştirmeler tüm işe yerleştirmelerin %15'i kadarını oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan kurumlar sosyal medyanın adaylara ulaşma açısından kariyer sitelerinden sonra en etkin platformlar olduğunu ancak henüz doğru ve etkin olarak kullanılamadığını düşünmektedir. Yine benzer şekilde ankete katılan kurumların yetkilileri sosyal medya kullanılarak yapılan işe alımların bu alandaki maliyeti düşürücü etkisi olabileceğini düşünmektedir. Maliyet unsurunu ise adaylara ulaşma potansiyeli, nitelikli aday bulma potansiyeli ve işe alım sürecini kısaltması hususları gelmektedir. Önümüzdeki günlerde işe alım maliyetlerini düşürücü etkisi ve daha yüksek sayıda yeteneğe ulaşma potansiyeli düşünüldüğünde sosyal medya platformlarının işe alım sürecinde daha popüler araçlar olacağı öngörülmektedir.

İnsan kaynağını bulmaya yönelik gerekli girişimler yapıldıktan sonra tedariki aşaması gelmektedir. Bu aşamada belirlenen aday havuzundan ihtiyaç duyulan iş ile ilgili en uygun aday seçilmesi süreci başlatılır. Oluşturulan aday havuzunda yer alan adaylar ile mülakatlar yapılır. Bu mülakatlarda farklı alanları ilgilendiren testler

uygulanabileceği gibi doğrudan başvuru alan pozisyona ilişkin sorular da sorulabilmektedir.

“Personel seçiminde uygulanan testlerin amacı adayların bedensel ve dűşünsel yeteneklerini, kişilik yapılarını, bilgi ve ilgi alanlarını analiz etmek, ölçmek ve işletmede iş-k işi uyumunu kolaylaştırmaktır “İşin gerektirdiği nitelikler ile adayın sahip olduğu niteliklerin uyumunu kıyaslamak için kullanılan birçok test türü vardır (Dural 2011, 43).”

Bunlar:

- Zeka testleri
- Yetenek testleri
- Bilgi testleri
- Algı testleri
- Kişilik testleri
- Dikkat testleri
- Yaratıcılık testleri
- Hafıza testleri
- İlgi testleri

Műlakatlarda şirketin insan kaynakları yöneticileri ya da uzmanları aday hakkında birtakım bilgileri elde etme imkanı bulur. Adayın eğitimi, iş tecrübesi gibi değişmez bilgilerin yanı sıra işe girme konusundaki hevesi, özgűveni gibi bazı kişilik özellikleri de műlakata esnasında ortaya konabilecek hususlardır. Dođru adayın belirlenmesinde aday hakkında değişmez bilgilerin önemli olduğu yadsınamaz ancak insan kaynakları uzmanları veya yöneticileri aynı zamanda adayın şirkete ne kadar uyum sağlayabileceğini de değerlendirerek karar vermek durumundadır. Bu nedenle műlakatta adayın duygusal dűnyasına yönelik sorulara ne kadar içtenlikli cevap verdiği genellikle işe alımlarda belirleyici olmaktadır.

Ayrıca műlakat aşamasında aday da şirketi tanımaya çalışır. Her ne kadar başvurduğu pozisyon ve şirket hakkında adaylar genellikle bazı ön araştırmaları yapmış olsalar da ilk resmi temasın műlakat olduğu dűşünüldüğünde burada artık

duyumların değil gözlemlerin ön plana çıkacağı açıktır. Bu nedenle mülakat esnasında muhakkak iyi bir iletişim sağlanmalıdır. Adayın karşılanmasında kendisine gerekli nezaket gösterilmeli, kendisine iş veya pozisyon hakkında bilgi verilmeli aynı zamanda adaydan da eğitim durumu, işle ilgili tecrübesi vb. sorular baskı unsuru yaratmadan yöneltilecek söylem ve tutumları incelenmelidir. Ayrıca aday da merak ettiği soruları sorabilmeli, buna uygun zemin de iletişim esnasında var olmalıdır.

Mülakatı yapan değerlendiricinin aday hakkında elde etmeye çalıştığı bilgiler, dolayısıyla mülakatın içeriğinde aşağıdaki bilgilere yer verilmelidir:

- 1. Mesleki Tecrübe:** Mülakatta değerlendirici olarak bulunan kişi, adayın daha önce yaptığı işte gösterdiği performans hakkında bilgi almaya çalışmalı, adayın yetenekleri ve çalışma isteği konusunda bir hüküm vermeye çalışmalıdır.
- 2. Akademik Başarılar:** Eğer adayın hiç iş tecrübesi yoksa akademik başarılarının incelenmesi mülakatta bilgi verici olacaktır. Okulda alınan dersler, mezuniyet başarısı, grup faaliyetleri, projeler ve stajlar bu noktada dikkatle irdelenmelidir.
- 3. Kişilerarası İlişkiler:** Mülakatta değerlendirici konumunda bulunan kişi adayın iletişim becerilerini de değerlendirebilmelidir.
- 4. Kişisel Özellikler:** Kişisel özelliklerden adayın fiziksel görünümü, konuşma üslubu ve duygularını kontrol edebilme becerisi mülakat süresince gözlemlenebilecek özelliklerdir.
- 5. İşletmeye Uygunluk:** İşletmeye uygunluk, adayın iş koşullarına, çalışma ortamına, ast ve üstlerine uyum sağlaması, kurum kültürünü benimseyebilmesidir. İşletmeye uygunluk çalışan açısından da şirket açısından da uzun soluklu bir çalışma yaşamı için oldukça önemlidir, mülakat aşamasında dikkatle incelenmelidir.

Hem aday hem de mülakat görüşmesini yapacak olan şirket yetkilisi mülakat öncesi hazırlıklarını tamamlamış olmalıdır. Seçme mülakatında görüşmeci olarak

insan kaynakları yöneticileri ya da uzmanları, ilgili birimin yöneticisi veya dışarıdan sağlanabilecek danışmanlar bulunabilir.

Mülakatlar farklı yöntemlerle yapılabilir. Bunlardan bazıları aşağıda tanımlanmıştır.

Yapılandırılmamış Mülakat: Önceden hazırlanmış soruların olmadığı, soruların mülakat esnasında biçimlendirildiği bir mülakat biçimidir. Görüşmeyi yapan şirket yetkilisi karşısındaki adayın görüş, duygu ve düşüncelerini kendi istediği biçimde dile getirmesine izin verir, sürekli dinleyici konumda kalarak adayın konuşmasına fırsat verir. Bu tür mülakatlarda belli bir plana çok da sadık kalınmadığı için ve bazen bir görüşme planı da olmadığı için, mülakat zaman alıcı ve geniş kapsamlı olabilmektedir.

Yapılandırılmamış mülakatlarda birden fazla adayla görüşülmesi durumunda herkese farklı sorular sorulabileceğinden karşılaştırmaya esas teşkil edecek standart bilgiler kimi adaydan alınırken kiminden alınamamış olabilir. Bu da seçme ve karar alma süreçlerinde bazı zorluklara neden olabilmektedir.

Yapılandırılmış Mülakat: Bu tür mülakatlarda mülakat öncesinde hazırlanmış sorular bulunur ve adayların tamamına bu sorular yönlendirilir. Adaylar bu sorular aracılığıyla değerlendirmeye tabi tutulur. Bu husus seçme ve karar alma esnasında her adaya ilişkin karşılaştırılabilir bilgi sunması bakımından bu tür mülakatların daha güvenilir sonucu olduğunu göstermektedir.

Yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakat teknikleri birarada da kullanılabilir. Yapılandırılmış olarak yöneltilen sorular adaylar arasında karşılaştırmaya imkan sağlarken yapılandırılmamış kısmı adaylar arasındaki öznel farklılıkları ortaya çıkarmaya yarayan mülakat esnasında diyalog havasının oluşmasına imkan sağlar.

Grup Mülakatı: Grup mülakatlarında birden fazla aday bir arada görüşmeye alınarak, sorular sorulur, adaylar takip edilir, en uygun görülen aday seçilir.

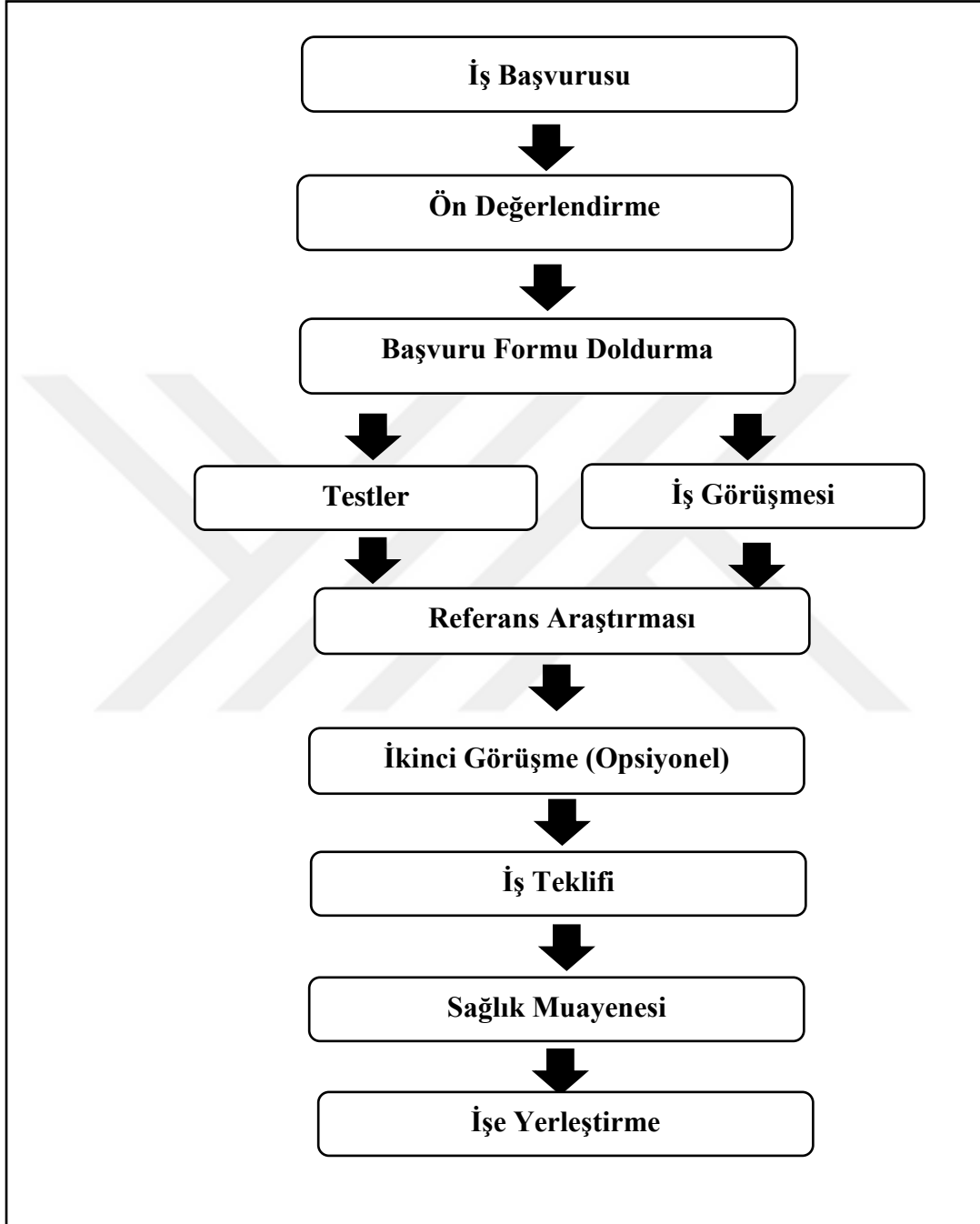
Baskı/Stres Altında Mülakat: Bu mülakat türünde bir grup görüşmeci bir ya da daha fazla adayla mülakat yapar. Bu yöntem sayesinde gözlemciler adayların topluluk içinde ne tür davranışlar sergilediklerini, tartışma ortamında nasıl davrandıklarını ve diğerlerini ikna etme kabiliyetini değerlendirebilme şansı yakalarlar.

Mülakat aşamasından sonra seçim kararı verilme aşamasından önce adayların referanslarının kontrolü yapılabilir. Bu sayede aday hakkında güvenilir bulunan 3. şahıslardan bilgi edinilmesi sağlanmış olur. Bu aşamada referans olan kişiye adayın geçmiş, yetenekleri ve hakkında bilinebilecek diğer detaylar hakkında bilgi talebinde bulunulabilir. Bu husus daha önce nicel ve nitel yöntemlerle aday hakkında edinilen bilgilerin teyit edilebilmesini sağlayacaktır. Tüm bu süreçlerden sonra işletmenin insan kaynakları yönetiminden sorumlu birimi tarafından işe uygun olduğu düşünülen kişiye iş teklifi yapılır. Aday teklifi kabul ederse işe alım süreci tamamlanmış olur. Kabul etmediği hallerde işe uygun görülen diğer adaylara teklif götürülür.

Bu süreç sonunda insan kaynakları yönetiminden sorumlu birim tarafından işe alım sürecinde gerekli birtakım dokümantasyon işlemleri tamamlanır ve çalışanın Kuruma uyumunun sağlanabilmesi için bir sonraki aşama olan oryantasyon veya eğitim aşamalarına geçilir.

İnsan kaynakları seçim süreci Tablo 2’de yer aldığı biçimde özetlenebilir:

Tablo 2-İnsan Kaynakları Seçim Süreci



Kaynak: (Çetin,Arslan ve Dinç 2014, 64)

4.3. EĞİTİM VE GELİŞTİRME

İşe alım süreçlerinin tamamlanmasıyla birlikte yeni personelin hızlı bir şekilde örgüte uyum sağlaması, iş süreçlerini ve iş yapma biçimlerini öğrenebilmesi için belli bir eğitime tabii tutulması gerekmektedir. Bu bakımdan ele alınırsa eğitim ve geliştirme fonksiyonu insan kaynakları yönetiminin önemli bir unsurudur. Fındıkçı'ya göre (Fındıkçı 2012, 244) “insan kaynakları yönetimi kavram olarak yeni olduğu gibi işletmelerde eğitimin gerçek anlada ele alınması da yenidir.” İşe yeni başlayanlarda kuruma uyumu sağlamak amacıyla verilen oryantasyon eğitimleri ile çalışanların şirketteki eğitim süreçleri başlamaktadır. Fındıkçı'ya göre (Fındıkçı 2012, 245) “işe başlatma ve uyum eğitiminde temel amaç hangi kademede olursa olsun çalışanın kuruma uyumunu kolaylaştırmak ve bir an önce kurumun değerlerini paylaşmasını sağlamaktır.”

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim fonksiyonu sadece işe yeni başlayanlar için değil şirketin tüm personel için düzenli aralıklarla ve bir plan dahilinde düzenli olarak yürütülmesi gereken bir süreçtir. Hizmet içi eğitimler işin yapılması için gerekli yetkinliklerin işi yapacak olan kişiler tarafından öğrenilmesini sağlamak veya var olan yetkinlikleri daha da gerçekleştirmek amacıyla şirket insan kaynakları birimleri tarafından planlanan çalışmalardır. Bu kapsamda şirketler, yapılan işin gerektirdiği insan kaynağı niteliğini sürekli arttırmak için çalışanlarına farklı alanlarda eğitimler vermektedir.

Eğitim planlaması süreci yedi aşamalı bir süreçtir. Bu süreçte yedi aşama yer almaktadır. Bunlar (Çetin, Arslan ve Dinç 2014, 89):

1. Eğitim ihtiyaç çalışmasının yapılması.
2. Çalışanların eğitim içeriği hakkında yetkinleşmeleri için gerekli temel becerilere sahip olmalarının sağlanması.
3. Öğrenmenin gerçekleşmesi için uygun eğitim ortamının ayarlanması.
4. Eğitim alanların eğitimde öğrendiklerini işlerinde uygulamalarının sağlanması.
5. Eğitim değerlendirmenin planlanması.
6. Öğrenme amaçlarına uygun eğitim yönteminin belirlenmesi.
7. Eğitim programını değerlendirmek ve ihtiyaçlara göre geliştirmek.

4.4. KARIYER YÖNETİMİ

Kariyer kelimesi günlük hayatta, iş hayatında ve akademide sıklıkla karşılaştığımız bir kavramdır. İlk defa 16. yüzyılda kullanılmaya başlanan bu kelime aslında Fransızca *carriere* ve İngilizce *career* kelimelerinin bir karşılığı olarak dilimize girmiştir. Türkçe yazında birçok farklı kariyer tanımı ile karşılaşırız bunlardan bazıları aşağıda sıralanmaktadır:

“Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanmasıdır (Tortop 1994, 92).”

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak kariyerin tanımı şu şekilde yapılabilir: Kariyer kelimesi, bir insanın hayatı boyunca kazandığı tecrübeler ve sahip olduğu bilgi ve beceriler ile mesleki yaşamındaki ileriye doğru veya yatay yönde gelişimi ifade etmektedir.

Kariyer yönetimi kavramı ise bireysel kariyer kavramından çok şirket yapılanması içinde bir planlama da içeren bir anlam içermektedir. “Kariyer yönetimi, personelin; ilgi alanlarını, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri, organizasyon içindeki iş fırsatları hakkında bilgi edindikleri, kariyer hedeflerini belirledikleri, bu hedeflerini de gerçekleştirmek için faaliyet planları hazırladıkları bir süreç olarak tanımlanabilir.” (Çetin, Arslan ve Dinç 2014, 120)

Daha önce uygun yöntemlerle işe alınan ve belli bir eğitim sürecinde göreve başlayan kişi mesleki hayatı boyunca belli bir yoldan ilerlemek ister. İşte kariyer yönetimi bireyin kendi hakkındaki planları ile kurumsal anlamdaki ihtiyaçların çakıştığı noktaları mümkün kılan bir insan kaynakları yönetimi işlevidir. Kariyer yönetimi sayesinde, bireyin kariyer planı, şirketin kariyer geliştirme araçları ile desteklenir ve bu sayede bireyin ve şirketin ihtiyaçları karşılıklı olarak bütünleşmiş olur. Bu nedenle kariyer yönetimi söz konusu olduğunda karşı karşıya gelen iki unsurdan değil birlikte hareket eden iki unsurdan bahsediyoruz demektir.

Şirketler kariyer yönetimi sistemlerini doğru hayata geçirdiklerinde ki burada kastedilen uygun strateji ve hedeflerin belirlenmesidir, çalışanlar açısından önemli

bir motivasyon kaynağı olacaktır. Motivasyon sahibi çalışanlar şirkette işlerin daha verimli ve etkin yürütülmesinde oldukça önemlidir.

4.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinden bir tanesi de performans yönetimidir.

“Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini yeterliliklerini, fazlalıklarını, yeterisizliklerini, kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkcı 2012, 296).”

Performans yönetiminin ve performans değerlendirmenin amaçları genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Çetin, Arslan ve Dinç 2014, 143):

- “Ücret, terfi ve örgütte tutma gibi kararlarda yöneticilere yol gösterici olması.”
- “Çalışanların eksik yönlerini düzeltmek, ve doğru yapılan işleri desteklemek için bir plan geliştirmeye yardımcı olması.”
- Çalışanların kariyer planlarını ortaya konan güçlü yönleri ve zayıf yönleri ışığında incelemeleri için fırsat sunması”
- Çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tanımlamak konusunda yararlanılması.”

“Performans yönetimi sürecinde takip edilmesi gereken aşamalar ise aşağıdaki maddeler halinde sıralanabilir (Uyargil'den akt.Koçak 2015, 67)”:

- Performans planlama,
- Performans kriteri belirleme,
- Performansın gözden geçirilmesi,
- Geri besleme,
- Yönlendirme,
- Sonuç- Değerlendirme.

Performans planlama çalışandan ne istendiğinin belirlenmesidir. İnsan kaynakları ve/veya ilgili birim yöneticisi çalışandan ne beklediklerini ve hedeflerini somutlaştırarak belirtir. Daha sonra ise çalışanın bu hedefler doğrultusunda hedefe ulaşması için gerekli kriterlerin belirlenmesi aşaması bulunmaktadır. Kriterler belirlendikten sonra dönem dönem çalışanın hedeflerini gerçekleştirme yolundaki performansı takip ve kontrol edilir. Bu evre gözden geçirilme evresidir. Nihayet hedef için belirlenen süre sona erdiğinde çalışandan beklenen performans ile çalışanın ortaya koyduğu performans arasındaki fark ortaya konur. Geri besleme ve yönlendirme aşamaları kapsamında ortaya çıkan farkın büyüklüğüne göre birim yöneticisi ve/veya insan kaynakları yöneticileri tarafından çalışanı geliştirmeye, zayıf yönlerini güçlendirmeye yönelik yönlendirmelerde bulunmalıdır. Bu aşamada çalışana bir çeşit koçluk yapılır. Sonuç aşamasında çalışanla ilgili karar alınma süreci yer almaktadır.

4.6. ÜCRET YÖNETİMİ

Ücret kelimesi günlük hayatta birçok farklı anlamda kullanılıyor olmakla birlikte insan kaynakları açısından bakıldığında ücret emeğin karşılığı olarak ifade edilebilir. 4857 sayılı İş Kanununun 32. maddesinde “Genel anlamda ücret bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır.” şeklinde tanımlanmıştır.

Bu tanımın yanında ücret ekonomik ve sosyal açıdan hem şirketler hem de çalışanlar için önem arz eden bir husustur. İşe alım kararlarında ya da kişinin iş tekliflerini kabul etmesi aşamasında önemli bir kriterdir. Bu açıdan bakıldığında ücret, şirketler açısından bir maliyet unsuru iken çalışanlar açısından ise bir gelirdir.

Şirketlerin insan kaynakları yönetiminde uyguladıkları ücret politikaları diğer insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile etkileşim içinde ve birlikte geliştirilmek durumundadır. Ücret niceliksel boyutu yanında motive edici çalışana kendini değerli hissettirebilen bir etkiye de sahip bir insan kaynakları aracıdır. “Ücret sistemleri, örgütü işgörenler için çekici kılan, çalışanların örgütteki sürekliliğini ve motivasyonunu sağlayan, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olan ve bu hedefleri destekleyen bir süreçtir (Gök'ten akt. ve KARIVAI 2014, 28).”

“İnsan kaynaklarında ve endüstri ilişkileri sisteminde görülen gelişmelerin sonucunda, salt iş değerlemesi, çalışma süresi (haftalık, aylık, vb.), kıdem, toplu sözleşme esasına dayalı geleneksel ödeme sistemleri geçerliliğini kaybetmekte, bu uygulamaların yerini, bireyin yeteneklerini, davranışlarını, gelişimini, yeni becerilerini dikkate alan esnek ya da kafeterya (cafeteria) olarak adlandırılan yeni yaklaşımlar almaktadır. (Gök'ten akt. ve KARIVAI 2014, 28).”

İnsan kaynakları yönetimi ücret politikalarına temel oluşturmak üzere iş analizi ve iş değerlemesi yaparken objektif bir bakış açısı ortaya koymak durumundadır. İş analizi, şirkette yapılan işlerin detaylı olarak incelenmesidir. İş değerlemesinde ise işler değerlerine göre sınıflandırılır ve minimum bir düzey belirlenerek, örneğin asgari ücret, tamamı ücretlendirilir. İşletmeler ücret farklılıklarından kaynaklanacak muhtemel sorunları önleyebilmek için iş analizi ve iş değerlemesi süreçlerinde olabildiğince titiz, gerçekçi ve objektif olmak durumundadır.

Bazı işletmelerde performans yönetimi ile ücret yönetimi arasında bir ilişki kurulmakta, kişilerin standart bir ücret üzerinde kazanmaları performanslarındaki artış ya da azalışla ilişkilendirilmektedir. Bu yöntem de motive edici olması bakımından önemli bir yöntem olsa da performans değerlendirme aşamasında belirlenen hedeflerin gerçekçi olması, ulaşılabilir olması çalışanın işletmeye olan bağlılığını doğrudan etkileyebilen bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır.

İşletmeler ücret politikalarını belirlerken bazı ilkelere dikkat etmek durumundadır. “Bu ilkeler şunlardır: (Artan'dan akt. ve Koçak 2015, 71):”

- Eşit işe eşit ücret ilkesi.
- Dengeli ücret ilkesi.
- Esneklik ilkesi.
- Piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi.
- Bütünlük ilkesi.
- Nesnellik ilkesi.
- Açıklık ilkesi.
- Uzlaşım ilkesi.

- Yükselme ile ücret artışı sağlanması ilkesi.
- Maliyetlerin denetlenebilirliği ilkesi.

İşletmeler, ücret politikalarını belirleme aşamasında da uygulama aşamasında da temel amacın çalışanların motive edilmesi ve şirket faaliyetlerine katkılarının artması olduğunu göz önünde bulundurarak ücretlendirme sistemlerini ortaya koymaları gerekmektedir. Ücretler ile performans arasında kurulan bu türden bir ilişki şirket performansını da arttırıcı nitelikte bir katkı sağlayabilecektir.

4.7. ÖDÜLLENDİRME

Ödüllendirme, bir şirkette yüksek performans gösteren kişilerin motivasyonlarını arttırmak, performansı gelişime açık olanlar içinse harekete geçme konusunda motive edecek uygulamaların bütünüdür.

“Ödül yönetiminin üç temel hedefi vardır (KARIVAI 2014, 30):”

1. Uygun elemanları cezbetmek ve tutmak,
2. Çalışanların performans düzeyini sürdürmek ya da artırmak
3. Yasal yükümlülükleri yerine getirmek.

Yapılan araştırmalarda her ne kadar maddi ödüllerin daha cazip olduğu ortaya konsa da her ödül maddi imkanlar sağlayacak nitelikte olmayabilir. Örneğin teşvik ve primler ödül olarak önemli bir motivasyon sağlama aracıdır ancak sosyal faaliyetler, tatiller veya geziler, ekipçe yapılan faaliyetler, övgü, tanınma gibi hususlar da parasal olmayan ancak oldukça etkili ödül çeşitleridir.

Ödül yönetimi ve ödüllendirme aslında çalışanların verimliliğini arttıracak inancıyla işini yapması gerektiği şekilde yapan ya da beklenenin üstüne çıkan çalışana verilirse hem o çalışan açısından hem de diğerleri açısından motive edici olacaktır. Ayrıca ödüllerin ne olduğu kadar kimlere verileceği de önemli bir husustur. İyi performans gösterenlere değil de başka gerekçelerle ödüllendirmeye tabi tutulanların olması bir işletmede ödüllendirme sistemine olan inancın yitirilmesine ve dolayısıyla motivasyon düşüklüğüne neden olabilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK SEKTÖRÜ HAKKINDA GENEL BİR DEĞERLENDİRME

1. LOJİSTİĞİN TANIMI

Yunanca “Logos” kelimesinden türemiş olan lojistik kelimesi askeri malzemelerin tedarik edilmesi ve bakımı veya askerlerin nakil süreçlerinin gerçekleştirilmesi gibi faaliyetleri belirtmek amacıyla kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle İkinci Dünya Savaşı esnasında askeri birliklerin veya askeri malzeme veya ekipmanların bir yerden başka bir yere naklini gerektiren durumlarda birtakım planlı ve modern tekniklerin geliştirilmesi ihtiyacı bu kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur.

“Askeri olarak lojistik “Muharip unsurlara strateji, taktiğine uygun ve gerekli olan ikmal maddeleri ile hizmet desteği sağlamak için yapılan faaliyetler” şeklinde tanımlanırken sivil alanda lojistik ise “Sevkiyat noktası ile teslim noktaları arasındaki malzeme, bilgi ve hizmetlerin iki yönlü akışı” şeklinde tanımlanmaktadır (Cengiz 2006, 56).”

“Webster’s Collegiate Dictionary (Webster’in Akademik Sözlüğünde)’de lojistik kavramının anlamı “askeri malzemelerin, teçhizatın ve personelin tedarik, bakım ve taşımacılığı ile ilgilenen askeri bilimin konuları” olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar lojistik kavramı sadece işletme bilimine ait olmasa da lojistik yönetimin temel kavramları, kamu ve özel işletmelerin faaliyetlerine uygulanabilme özelliğine sahiptir (Sezen 2001, 24).”

“FIATA (Fédération Internationale des Associations de Transitaires et Assimilés- International Federation of Freight Forwarders Associations) ve CLECAT (European Association for Forwarding,Transport,Logistics and Customs Services)’ın birlikte yaptığı Freight Forwarder(nakliye aracısı)ve lojistik tanımı ise şöyledir (Babacan 2016, 9):

Freight Forwarder ve Lojistik Hizmetler, bir ya da daha fazla taşıma türü kullanılarak gerçekleştirilen taşımaya ilişkin konsolidasyon, depolama, elleçleme,

paketleme veya dağıtım olduğu kadar, ilave işlemler ve danışmanlık dahil tüm hizmetler ile eşyanın gümrük beyanının yapılması, sigortalanması, kıymetli evrakın hazırlanması ve ödemenin tahsilatı gibi işlemleri de kapsayan hizmetler zincirini ifade etmektedir. Freight Forwarder hizmetleri aynı zamanda fiili olarak tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, taşıma, elleçleme ya da depolamaya ilişkin modern bilişim ve iletişim teknolojileri ile lojistik hizmetleri de kapsamaktadır. Sunulan hizmetlerin esnekliğinin sağlanması amacıyla dış kaynak kullanımına gidilebilir."

UTİKAD'a göre ise lojistik "fiziksel dağıtım boyutları malzeme yönetimi süreçlerini kapsayan, hareketsiz ve hareket halindeki stokların yönetilmesini ifade eden, başta kullanılmış ya da atık maddelerin geri kazanılması olmak üzere ürünlerin ve malzemelerin tedarik zinciri süresi boyunca elleçlenmesi, depolanması ve nakledilmesinin gerçekleştirilmesine ilişkin uygulamaların bütünü kapsamaktadır şeklinde tanımlanmaktadır (Meriç 2005, 5)."

Tüm yukarıdaki tanımlardan yola çıkılarak bugünkü işletme biliminde lojistik kavramı genel olarak nihai ürünün tedarikçiden son tüketiciye ulaştırmak amacıyla yapılan faaliyetlerin tümü şeklinde tanımlanabilir. Lojistik faaliyetlerin başarılı yürütülmesi iyi bir planlama gerektirmektedir.

1.1. Lojistik Önemi

Günümüz ekonomilerinde küresel rekabet gün geçtikçe artan bir yapıya sahiptir. Bu ortamda artarak süren rekabet koşulları organizasyonları düşük maliyet arayışlarına sevk etmektedir. Bu arayışın bir sonucu olarak özellikle savaş zamanlarında askeri alanda önemi keşfedilen lojistik işletme faaliyetleri açısından en önemli bileşenlerinden birisi olmuştur. 60'lı yıllardan sonra işletme faaliyetleri için vazgeçilmez bir unsur haline gelen lojistik; işletmeler, tüketiciler ve devletler için önemi zamanla artan bir faaliyet olmak özelliği kazanmıştır.

Günümüzde kısaca "küresel tedarik zincirlerinin yönetimi" olarak tanımlanabilen lojistik, yapısı itibari ile bir sektör olarak diğer hizmet sektörlerinden kesin bir şekilde ayırmak mümkün değildir. Dünya Ticaret Örgütü'ne üye ülkelerin Hizmet Ticareti Genel Anlaşması kapsamında verdikleri taahhüt listelerinde

kullandıkları sınıflandırma listesinde de lojistik net olarak tarif edilmemiştir. Bu nedenle her ülkenin kendine özgü lojistik tanımı mevcut olup lojistik sektörüne ve sektörün kapsamına dair değişik bakış açıları mevcuttur. Lojistik sektörünün tanımı ve kapsamı geçmişten günümüze sürekli değişim ve gelişim içindedir. Sektörün kapsamı mevcut iş yapma şartları ve müşteri gereksinimi dünyanın değişim trendine paralel şekilde değiştiği sürece değişmeye devam edecektir. Tam olarak diğer sektörlerden ayrılmayan lojistik sektörü kara, hava, deniz, demiryolu, boru hattı ulaştırması/taşımacılığı olmak üzere tüm ulaştırma ve taşımacılık türlerini, bunlarla ilgili depolama, elleçleme, yükleme boşaltma, paketleme faaliyetlerini ve bu fiziki hizmetlere ek olarak tüm planlama, organizasyon ve yönetim hizmetlerini içerir.

Lojistik faaliyetlerin önemini temel olarak bireyler, firmalar ve devletler açısından ayrı ayrı ele almak mümkündür. Bu çerçevede;

Bireyler ekonomik sistemde ihtiyaçlarını asgari maliyetle azami fayda elde edecek şekilde karşılama amacındadırlar. Lojistiğin bireyler açısından önemi lojistik faaliyetlerin gelişiminin bireylerin ihtiyaçlarını daha düşük maliyetle daha fazla fayda elde edecek şekilde karşılayabilmelerine olanak sağlamasıyla alakalıdır. 1980’lerde “yalın üretim” ve “tam zamanlı üretim (Just-In-Time)” gibi esnek üretim tekniklerinin küresel olarak uygulanmalarının yaygınlaşması, bitmiş ürünleri hızlı bir şekilde tüketiciye ulaştırmayı hedefleyen “Hızlı Tepki (Quick Response)” ve “Erteleme (Postponement) İlkesi” gibi yaklaşımlar müşteri beklentilerinin etkin olarak karşılanmasını sağlayan önemli lojistik yenilikler olmuştur. Bu bağlamda lojistiğin bireylerin yaşam standartlarını hatırı sayılır düzeyde arttırdığından söz edebiliriz.

Tedarik, üretim ve dağıtım süreçlerinde gelişmiş lojistik yöntemleri kullanan firmaların “arz edenler” olarak yer aldığı bir piyasada istediği mal veya hizmeti istediği zaman doğru yerde uygun fiyatla bulabilen bir kişinin hayat standardı lojistik faaliyetlere gereken önemin verilmediği bir piyasada bulunan bir diğer kişiye göre daha yüksektir. Etkin ulaştırma ve lojistik faaliyetlerinin mevcudiyeti firmaların çoğu pazara ulaşabilmesini ve rekabet edebilmesini sağlar. Bu durum piyasalarda “tüketici” rolünde olan bireylerin lehine bir durumdur. Piyasada aynı mal veya hizmeti sunanların çokluğu rekabeti kaçınılmaz kılar. Etkin ulaştırma ve lojistik

ağının tesis edildiği bir ortamda yerel piyasaların global piyasalara dönüşmesi ve piyasalarda rekabetin artması tüketicilere fiyat avantajı olarak yansır. Fiyat avantajının sonlandığı noktada ise malın ve hizmetin kalitesi, satış sonrası hizmetler ve ürün çeşitliliği gibi hususlar tüketicilerin taleplerini daha yüksek bir doyum düzeyinde karşılamalarına olanak sağlar. Küreselleşme ve teknolojik yeniliklerin sosyal ve ekonomik yaşamı hızla değiştirdiği dünyada lojistik yönetiminin işletmelerdeki önemi de her geçen gün artmaktadır. Dünya ticaretinin her geçen gün arttığı küresel ekonomik düzende firmalar için rekabet kaçınılmaz hale gelmektedir.

Bu çerçevede lojistik yönetiminin işletme yönetiminde önem kazanma nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Orhan,2003, 7-8):

- * Taşıma uzaklıklarının ve maliyetlerinin artması,
- * Teknolojide, özellikle üretim teknolojisinde meydana gelen değişimlere cevap vermede maliyeti düşürmek için işletmelerin lojistik alanına yönelmesi,
- * Tüketici ihtiyaçlarını karşılamada mamul çeşitliliğini sağlamak,
- * Bilgisayar kullanımının ve haberleşme sisteminin gelişerek daha etkin bir hale gelmesi,
- * Küresel rekabet ortamında üretim ve satışa ilişkin işletmelerin artması,
- * İşletmelerin ana faaliyet kolları dışında kalan, tedarik zinciri ile talep zinciri içindeki taşıma, depolama, stok, yönetim ve dağıtım gibi hizmetlerin sağlanmasını gerektirmesi,
- * Bilgiye sahip olmak, bilgiyi ve taşıyıcıları yönetmenin önem kazanması,
- * 1970’lerde lojistik faaliyetlerinin işletme maliyetlerindeki payının hızla artması.

Lojistik yönetimde başarılı olabilmek için, insani, süreç ve teknoloji boyutlarının tümünü bir arada içeren, ölçülebilir sonuçları içeren komple bir çözüme odaklanmak gerekmektedir.(Küçük,2011,s.77). Ancak birbirinden tamamen farklı

fonksiyonlar olmasına rağmen lojistik yönetiminin sadece fiziksel dağıtım anlamında kullanıldığı görülmektedir. Lojistik yönetimi ürün tedarikinden müşteri memnuniyetine kadar birçok aktiviteyi içermektedir. Fiziksel dağıtım ise sadece son ürünleri müşterilere ulaştırılmasıyla ilgilenmektedir.

1.2.Lojistik Yönetimi

Lojistik yönetimi uygulamalarını esas alan tedarik zincirindeki hizmetlerin mazisi oldukça eskidir. İnsanlar yerleşik düzeni benimsemeden önceki dönemde; avlanan hayvanlar, toplanan meyveler ve diğer yiyecek maddeleri taşınmış, gelecekte tüketilmek üzere kurutulmuş, saklanmış ve yeniden taşınmış, çeşitli şekillerde korunarak depolanmıştır. Buharın enerjiye dönüştürülerek motor gücü üretilmesi ve bu gücün deniz, kara ve demiryolu taşımacılığında kullanılması ile ticareti yapılan ürünlerin çeşitlendirilmesi mümkün olmuş, miktar ve tür olarak daha fazla ilk madde ve malzeme, ürünün taşınmasına ve depolanmasına şahit olunmuştur (Baki, 2004, 7).

Yirminci yüzyılın başlarında, Amerika Birleşik Devletleri'nde kullanılmaya başlanan lojistik kavramı, iş dünyasında rahatlıkla rekabet edilebilmesini ve ferdi yönetimlerden grup yönetimlerine geçilmesine zemin hazırlamıştır. Organizasyonların mevcut pazar paylarını muhafaza etmek veya söz konusu paylarını artırmak üzere üretim, finans, pazarlama ve satışa faaliyetlerini geliştirmeleri pek çok yeniliğin de ortaya çıkmasını sağlamıştır. Anılan yeniliklerin hızlı şekilde aktivitelere uygulanmasında ve ticari faaliyetin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında lojistik ya da dağıtım çözümü sağlayan bir unsur olmuştur.

50'li yıllara dek işletmeler, lojistik kavramından habersizdirler ve lojistik faaliyetleri ise, ayrı işletmeler veya bölümler halinde yürütülmektedir. 1960'lı yıllara kadar özellikle pazarlama yaklaşımı gelişmiş lojistik kavramı önem kazanır hale gelmiştir. Özellikle 70'li yılların uygulamaları ile günümüz modern lojistik anlayışına temel oluşturulmuştur. Bu dönem işletmelerde lojistik faaliyetlerinin en uygun maliyetle gerçekleştirilmesi ile lojistik yönetimi için çalışmalara başlanmıştır. (Orhan,2003, 6-7).

Lojistik Yönetimi; fiziki tedarik (malzeme yönetimi) ve Fiziki dağıtım olarak iki yönlüdür. Bu bağlamda malzeme yönetimi malzemelerin, hammaddelerin tedarik kaynaklarından üretim noktalarına ulaştırılmasını ifade ederken (Kotler,1997), lojistik yönetimi aynı zamanda tedarik zinciri yönetimindeki kısmi planlama, yürütme ve etkin bir şekilde denetlemeyi sağlayan taraftır. Doğru oluşturulmuş bir akış sürecinde, işlemler malların depolanması, yardımcı hizmetler ve konuya ilişkin bilgiler dahilinde ürünün çıkış noktasından tüketim noktasına kadar müşterilerin istedikleri koşulları karşılayacak şekilde tamamlanır. Bu süreç hem üretim hem de tüketim faaliyetlerini içeren mal, hizmet ve bilgilerin akışını kapsar. Üretim sektörü üretim varlıklarını içerir. Hizmet sektörü ise hizmet varlıklarını içerir (Stock ve Lambert, 2001, 3).

Bunların yanı sıra lojistik yönetimi, maliyet/verimlilik oranının sağlanması ve değer avantajı kazanılmasında şirketlere katkıda bulunmaktadır. Lojistik mantalitesine temel oluşturan fikir, malzeme akışının birbirinden bağımsız şekilde yönetilmesi yerine, kaynaktan kullanıcıya kadar olan malzeme akışını tek bir sistem üzerinde planlayarak koordine etmektir. Bu nedenle lojistik yönetiminde asıl amaç pazarın, dağıtım ağının, imalat prosesinin ve satın alma aktivitesinin düşük maliyetle ve yüksek kalite ile müşteriye hizmet olarak sunulması için birleştirilmesidir. Başka bir ifade ile, rekabet avantajının, maliyetlerde azalma ve hizmette iyileştirme yapılarak sağlanmasıdır. (Johnson and Wood, 1996).

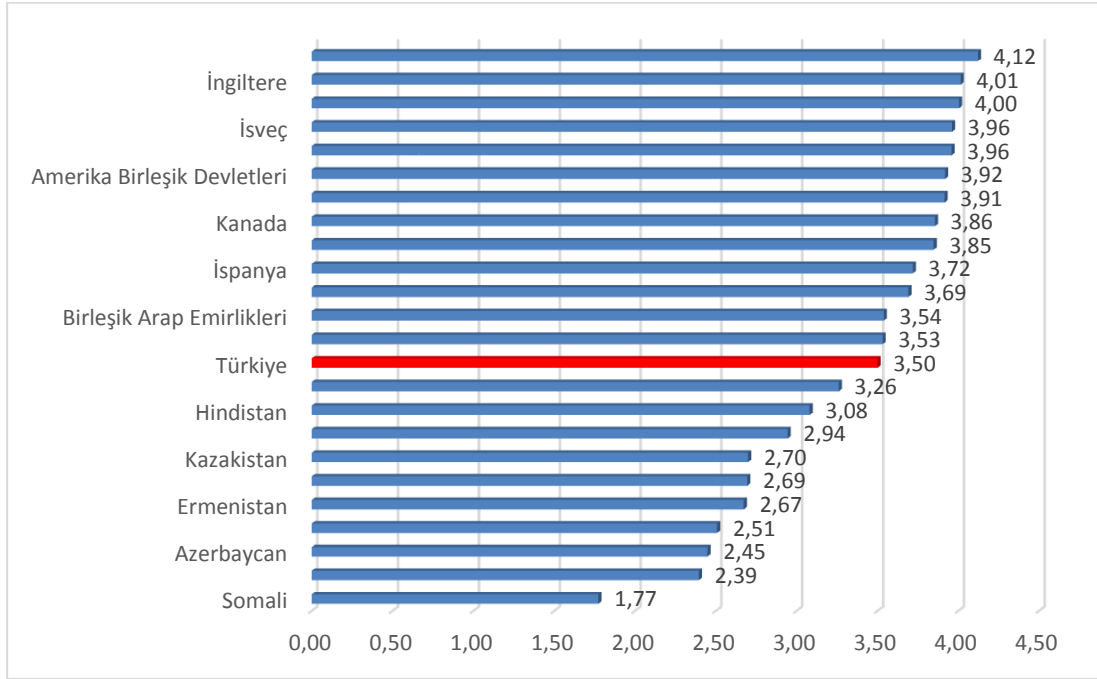
2.DÜNYADA VE TÜRKİYEDE LOJİSTİK

Lojistik, endüstri devrimi ve sonrasında küreselleşme sürecinin etkisiyle önemli bir ticari faaliyete dönüşmüştür. Üretilen mal ve hizmetlerin küreselleşmenin bir getirisi olarak çok farklı coğrafyalarda dolaşabiliyor olması uluslararası rekabet gücünün korunması ve geliştirilmesi anlamında lojistik yönetimi unsurunu ön plana çıkarmıştır. Bu çerçevede satın alma, nakliye (kara, hava, deniz, demiryolu), gümrük, sigorta, depolama ve araç optimizasyonu ile sevkiyat planlama gibi çok çeşitli faaliyetler günümüzde lojistik ile eş anlamlı hale gelmiştir.

Dünya’da birçok gelişmiş ülkenin hızlı bir biçimde dahil olduğu lojistik sektörü Türkiye’de 1990’lı yıllarda atılıma geçmiştir. Ülkemizin sahip olduğu jeopolitik ve coğrafi konumu, gelişmekte olan ekonomisi, üretimde yaşanan artış ve Avrupa’ya göre nispeten daha düşük olan maliyetler nedeniyle lojistik sektörü 90’lı yıllarda hızlı bir gelişim göstermiş 2000 yılının başına gelindiğinde ülke ekonomisinde söz sahibi olan bir sektör haline gelmiştir. Özellikle 2000’li yıllardan sonra lojistik sektörü daha çok anılan bir sektör haline dönüşmüştür. İlerleyen dönemlerde de sahip olduğu avantajları birikimle birlikte değerlendirdiğinde kendi bölgesinde ülkemiz lojistik faaliyetlerin giderek daha önem kazanacağı düşünülmektedir.

“Dünya Ekonomik Forumu çerçevesinde yayınlanan ve ülkelerin lojistik cazibe kapasitesini belirlemeyi amaçlayan bir endeks çalışması kapsamında dünya genelinde en hızlı yükselen 39 pazar karşılaştırılmış, lojistik alanında Türkiye dünyanın en hızlı gelişen 10 ülkesi arasında gösterilmiştir (MÜSİAD 2013, 68).”

“Dünya Bankası tarafından yayınlanan Lojistik Performans Endeksi (LPE) ülkelerin gümrük, taşımacılık, altyapı gibi lojistik alanındaki performanslarını değerlendiren; lojistik büyüme ve kaliteyi ölçen bir endekstir (TÜİK, Lojistik Performans Endeksi Raporu 2016).” 2014 yılında yayınlanan LPE’ye göre Türkiye 160 ülke arasında 30. sıradadır. Dünya’dan bazı ülkelerin Genel LPE puanlarına göre karşılaştırılması Şekil 2’de verilmiştir.



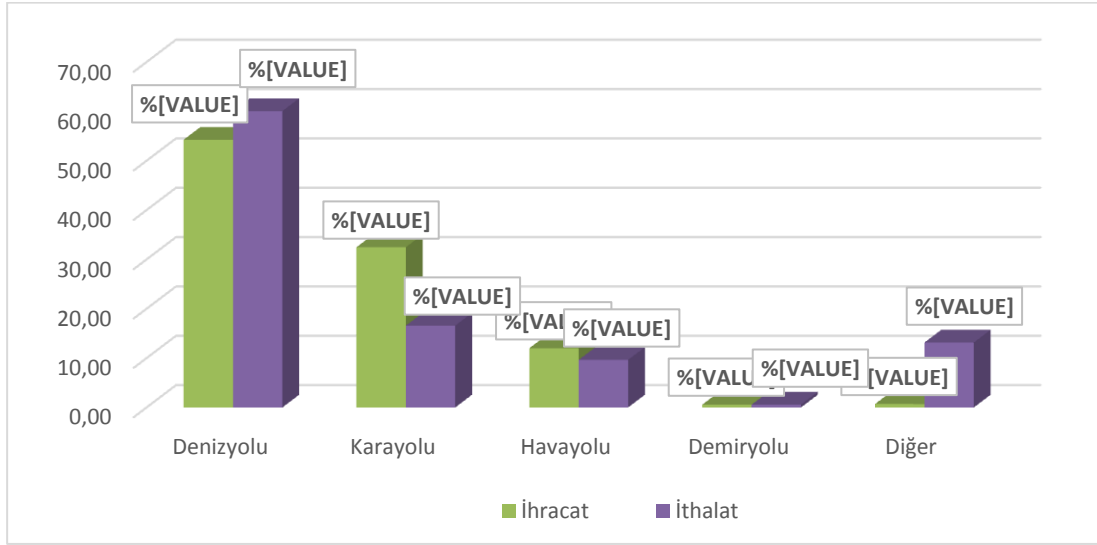
Şekil 2-Lojistik Performans Endeksi (LPE) Puanları Ülke Karşılaştırması

Kaynak: TÜİK Dış Ticaret İstatistikleri

(<http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=istendeks>) (Erişim Tarihi: 10.03.2016)

Şekil 2’de yer alan veriler incelendiğinde Almanya 4.12 ile endeksin en başarılı ülkesi olurken Türkiye 3.50 puan almıştır. En düşük puanlı ülke ise 1.77 puan ile Somali’dir.

Ülkemizde lojistik sektörü faaliyetleri ağırlıklı olarak karayolu, havayolu, denizyolu ve demiryolu üzerinden yapılmaktadır. Türk lojistik sektörünün bugün sahip olduğu 1.500 şirket ve 46.000 araçla (MÜSİAD Lojistik Sektör Raporu 2013: 68) lojistik servislerin ihracat ve ithalat miktarlarına göre dağılımı 2015 yılı itibarıyla TÜİK Dış Ticaret İstatistikleri kısmında Şekil 3’te verilmektedir:



Şekil 3- Lojistik Servislerin İthalat ve İhracat Miktarlarına Göre Dağılımı

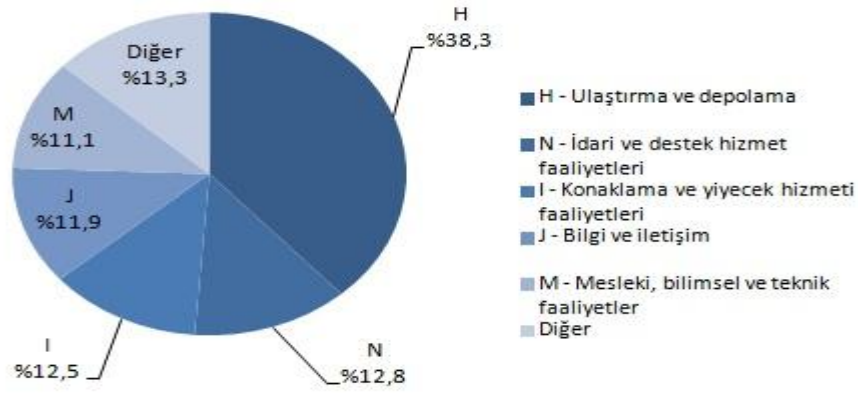
Kaynak: TÜİK Dış Ticaret İstatistikleri

Şekil 3 incelendiğinde 2015 yılı için ihracatın %54,25'nin ithalatın ise %60,06'nın denizyolu aracılığıyla yapıldığı görülmektedir. En az tercih edilen lojistik servisin ise demiryolu olduğu görülmektedir.

Özet olarak önceleri toplumda yaygın şekliyle “taşımacılık” olarak tanımlanan lojistik bir mal veya hizmetin üretiminde tedarik zincirinin ilk aşamasından başlayarak o mal veya hizmetin üretilmesi için gerekli diğer malzemenin, servis hizmetlerinin ve bilgi akışının aksamaya mahal verilmeksizin ve etkili bir biçimde, her iki yöne doğru taşınması, depolanması ve kontrol edilmesi süreçlerinin tamamı şeklinde tanımlanabilecek büyük ölçüde planlama gerektiren bir süreçtir. Lojistik hizmetler hizmet sektörü alanında değerlendirilmekte olup Türkiye’de bu sektör görece genç bir sektördür. Bununla birlikte ülkenin sahip olduğu jeopolitik önem ve coğrafi konum bu sektörü kısa sürede hem yurtiçinde hem de yurtdışında rekabetçi konuma getirmiştir. Ekonomik faaliyetin önemli bir unsurunu oluşturan ve dikkatli bir planlama isteyen lojistik sektörünün ülke ekonomisine paralel olarak büyüme göstermesi ve giderek daha rekabetçi hale gelmesi beklenmektedir.

2.1.Türkiye’de Lojistik Sektöründe İnsan Kaynakları

Lojistik sektörü bir ekonomik faaliyet olarak hizmet sektörünün altında değerlendirilmektedir. Hizmet sektörü altında bulunan turizm, bankacılık vb. diğer sektörler gibi lojistik sektöründe de emek yoğun çalışma modeli söz konusudur. 1990’lı yıllardan itibaren gelişme gösteren bu sektörde 2015 verileri itibarıyla diğer sektörler ile kıyaslandığında TÜİK Aralık 2015 verilerine göre istihdam büyüklüğü Şekil 4’te verilmektedir.



Şekil 4: 2015 Yılı İstihdam Büyüklüğü

Kaynak: TÜİK Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri Haber Bülteni (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18865> Erişim Tarihi:11.03.2016)

Şekil 4 ülkemizde giderek büyüyen bir sektör halini alan lojistik sektörünün Aralık 2015 itibarıyla hizmet sektörü istihdamının %38,3’nü sağladığını göstermektedir. Sektörün hedeflenen düzeylere ulaşması durumunda bu istihdam oranının daha da büyüyeceği öngörülmektedir.

Ülke ekonomisine katkısı bu derece yüksek, istihdama katkısı bu denli önemli olan bir sektörde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının hayata geçirilebilmesi de önemli bir husustur. Ekonomi ve ticaret hacmi arttıkça yetişmiş insan kaynağına duyulan ihtiyaç da artacağından çalışanların eğitimlerine gereken desteği ve önemi veren, motivasyon unsurlarını kullanan ve kariyer planlamalarını yapmalarına müsaade eden insan kaynakları uygulamaları sektörün büyümesi ve nitelikli

istihdamın sağlanması açısından oldukça önemlidir. Sektörün dinamizmi eski tip personel yönetim modellerinin bu sektörde uygulanmasını imkansız kılmakta, yenilikçi anlayışı getiren insan kaynakları yönetimi felsefesi daha geniş ölçüde sektörde iş yapan firmalar tarafından benimsenmektedir. Hatta uluslararası rekabet koşulları gereği lojistik sektörü şirketlerinin belki de diğerlerinden farklı olarak sınır ötesi istihdam yaratmak, farklı kültürlerde çalışan kişileri belli bir uyum altında bütüncül bir şekilde çalışmalarını sağlamak, dış satın alma faaliyetlerini yürütmek gibi küresel çapta birtakım insan kaynakları uygulamalarını da kullanmaları gerekmektedir.

İnsan kaynaklarının işe alım uygulaması genel olarak her sektörde olduğu gibi lojistik sektöründe de adayın şirketle tanıştığı ilk basamaktır. Bu sektörün hızla dışa açılması ve rekabet avantajı kazanabilmesi için ise, ‘insan’ ayrıca stratejik bir anlam taşımaktadır. Bir iş ilanı verilmesiyle başlayan süreç sonrasında mülakat için uygun adayların davet edilmesiyle devam etmektedir. Mülakat aşamasında lojistik sektöründe çalışmaya aday kişilerde daha çok teknolojiye hâkim olma, yabancı dil düzeyi gibi konular ön plana çıkarken yetkinlik olarak da zamanla yarışılan bir sektör olduğu düşünüldüğünde problem çözme, iletişim ve yeniliklere açık olma gibi hususlar ön plana çıkmakta ve belirleyici olmaktadır.

Uygun aday işe alındıktan sonra eğer sektörel anlamda belirli bir tecrübesi yoksa ya da sektöre ilk defa giriş yapıyorsa, adaya kapsamlı bir eğitim verilmeli, sektör hakkında bilgilendirilmeli ve beklentiler açıkça ifade edilmelidir. Eğer işe alım yapılan kişi sektörel tecrübeye sahipse yine bir eğitim sürecinden geçirilmeli ancak daha çok oryantasyon şeklinde yeni çevreye uyumu sağlayacak eğitimler verilmelidir.

Sektörün dinamik yapısına uyum sağlayabilmesi açısından adayın performansı takip edilmeli, gelişime açık olduğu yönlerde gerekli eğitimler verilmelidir. Sektör emek yoğun bir yapıya sahip olduğundan insan kaynağının motivasyonu da önem taşımakta ödüllendirme mekanizmalarının şirket içinde yerleştirilmiş olması gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HALE VE BOYNUZ ETKİSİ

Bu bölümde insan kaynaklarının farklı uygulamalarında karşımıza çıkan hale etkisi ve boynuz etkisinin yazındaki tanımları ile insan kaynakları uygulamalarında sebep olduğu etkiler üzerinde tartışılacaktır.

1. HALE VE BOYNUZ ETKİSİ

Davranışlar, insan düşüncelerinin suret bulmuş şeklidir. Bu davranışlar, içinde bulundukları kültür doğrultusunda tanımlanabileceği gibi birçok farklı faktörün etkisi altında ve/veya hepsinin bir sonucu olarak da ortaya çıkabilir. Davranışların ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerden birisi de duygulardır. Önyargı bu duygular arasında insan ilişkilerinde sıklıkla karşılaşılan bir duygu çeşidi olup davranışların ortaya çıkmasında da önemli bir etki sahibidir. Hale etkisi ise, önyargı temelinde şekillenen genel olarak karşımızdaki kişinin olumlu olarak değerlendirdiğimiz bir özelliğinden dolayı, olumlu başka özelliklere de sahip olduğuna inandığımız bir algı biçiminde tanımlanmaktadır. “Bu hatayı ilk defa çalışmalarıyla ortaya koyan Thorndike’e göre hale etkisi değerlendiricinin, değerlendirilen kişinin iyi yönde etkili bir yönünden etkilenecek genel değerlendirmesini bu etki ile gerçekleştirmesidir. (Burgazoğlu 2013, 52).” Yazında karşılaşılan hale etkisini tanımlamaya yönelik bazı kavramsal ifadeler aşağıda yer verilmiştir:

“Hale etkisi değerlendiricinin, bir işgörenin herhangi bir özelliğini değerlerken bilinçli ya da bilinçsiz olarak diğer özelliklerinin etkisi altında kalmasıdır (Sabuncuoğlu'ndan akt. Baltacı 2009, 59).”

“Geuion’a göre hale hatası, bir bireye dair yapılan değerlendirmeler içindeki yüksek iç korelasyondur (Willis'ten akt. Baltacı 2009, 59).”

“Hale etkisi; bir yöneticinin bir çalışanı, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek göstermesidir (Palmer'den akt. Baltacı 2009, 59).”

“Yukarıda yapılan tüm tanımların ortak olarak paylaştığı görüş ise, bu hataya düşen bir değerlendiricinin, bir değerlendirilenin davranış biçimine dair kavramsal farklılıklar ile potansiyel olarak bağımsız yönler arasında ayırım yapamadığıdır (Saal vd.'den akt. Baltacı 2009, 59).”

Bir kişinin bir olumlu özelliğini göz önünde bulundurmak suretiyle diğer tüm özelliklerini de bu çerçeveden değerlendirme etkisi olarak tanımlanan hale etkisinin bazı durumlarda tersine işlemesi de mümkündür. “Yani tüm yönleri gelişmiş ve ideale yakın bir çalışanın tek bir yönünün yeterince gelişmemiş olması da kişinin performansı düşük şeklinde değerlendirilmesine yol açabilir (Fındıkçı 2012, 303).” Buna göre “boynuz etkisi” olarak bilinen durum genel olarak kişinin bir konudaki başarısızlığı nedeniyle genel olarak başarısız olarak değerlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Boynuz etkisi yazında yer yer ters hale etkisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tüm bu tanımlamalardan hareketle aslında insan davranışlarında genel olarak sahip olduğumuz ve algı yoluyla edindiğimiz bir bilgiden karşımızdaki kişi hakkında başka yargılara da varabilme yönünde bir eğilim söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle, insan davranışlarında bazı davranış kalıplarını gruplama ve bir davranış biçimi ortaya çıktığında onu algı olarak gruplanan diğer davranışlarla birlikte görme eğilimi vardır. Yani, karşımızdaki insanda gördüğümüz iyi bir davranış zihnimize onu iyi bir çerçeveye sokmamıza ve benzer olduğunu düşündüğümüz diğer davranış kalıplarına da sahip olduğunu düşünmemize neden olabilmektedir.

Sosyal psikoloji alanında yapılan hale ve boynuz etkisi konulu çalışmalarda kişilerin bu etkiye çok çabuk kapılabildikleri görülmüştür. Çoğu araştırma sonuç olarak görünüm açısından göze çarpan kimselerin diğerleriyle diyaloglarında hale etkisinin yoğun olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle göze çarpan birtakım fiziksel özelliklere sahip olmanın olumlu bir özellik olarak algılanmakta olduğu ve kişilerin diğer insanlarla iletişimlerinde diğer konularda da olumlu özelliklere sahiplermiş gibi bir izlenime neden oldukları görüşü ortaya konabilir. Şair ve yazar Cenap Şehabettin “Güzel bir kıyafet, iyi bir tavsiye mektubudur.” deyişle hale etkisine dolaylı da olsa bir gönderme yapmaktadır.

“Amerika’da 1974’lü yıllarda yapılmış olan bir araştırma hale etkisinin boyutlarını ortaya koymuştur. Araştırma 55 erkek denek üzerinde gerçekleştirilmiştir. Deneklerden televizyonun toplum üzerindeki etkisi ve rolü ile ilgili yazılmış makaleleri okumaları istenmiştir. Makaleler, iki ayrı denek grubuna uygulanmıştır. İlk grup deneklere makaleler iyi, (açık, gramer kurallarına uygun) ikinci grup deneklere ise makaleler kötü (kapalı ifadeler, gramer kuralına uygun olmayan) yazılmıştır. İlk gruba fotoğrafı ekli bir kadın yazar tarafından yazılmıştır. İkinci kontrol grubuna ise, yazarın fotoğrafı olmaksızın verilmiştir. Sonuçta ise, denekler tarafından, makalenin iyi ya da kötü yazılmış olmasına bakılmaksızın, çekici (güzel) kadın tarafından yazılan makalelerin daha iyi olduğu sonucuna varılmıştır. Yani bu araştırmaya göre çekicilik, denekler tarafından olumlu bir özellik olarak algılanmış ve denekler hale etkisiyle, çekici bayanların aynı zamanda güzel makale yazabileceğini düşünmüşlerdir (Çevik 2010, 73).” Buradan da görülüyor ki, hale etkisi bir çeşit önyargı oluştuktan sonra karşımızdaki kişinin çoğu davranışının o önyargı çerçevesinde gelişmesi şeklinde kendini göstermektedir.

“Hale etkisini doğrulayan klasik başka bir çalışma daha vardır. Bu çalışmada katılımcılara; zeki, yetenekli, pratik, endüstriyel, kararlı ve sıcak gibi kişisel özellikleri içeren bir liste verilir ve bu özelliklere sahip bir insanın nasıl biri olduğunu düşündüklerini tariflemeleri istenir. Katılımcılar bu kişiyi, “bilge, esprili, popüler ve hayal gücü yüksek” olarak tariflerler. Aynı listedeki “sıcak” özelliği “soğuk”la değiştirildiğindeyse tamamen başka bir tablo ortaya çıkar. Açıkça görülmektedir ki katılımcılar yargıladıkları insanın tek bir özelliğinin, o insan hakkındaki genel görüşlerini etkilemesine izin vermektedir (Robbins ve Judge 2014, 175).”

Yukarıdaki tanımlamalardan hareketle hale veya boynuz etkisinin kaçınılması zor etkiler olduğu görülmektedir. Sadece insan kaynakları yönetimi açısından değil hayatımızdaki her noktada kişileri olduğundan daha iyi ya da daha kötü değerlendirebiliriz. Ancak karlılıkta ve verimlilikte insan kaynağının stratejik değeri düşünülürse insan kaynakları uygulamalarında ortaya çıkan hale veya boynuz etkisinin şirketlerin ticari çıktıları açısından daha riskli sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.

2. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA HALE VE BOYNUZ ETKİSİ

İnsan kaynakları uygulamaları doğrudan insan kaynağının temini, elde tutulması ve motive edilmesi gibi unsurları barındırdığından kişinin değerlendirmeye tabi tutulduğu her noktada hale veya boynuz etkisi ile karşı karşıya kalması ihtimaller dahilindedir.

Özellikle çalışan Kurumla ilk tanışması esnasında hale etkisi ile karşı karşıya kalabilir. Kurumda çalışmaya başlaması halinde performans değerlendirme süreçlerinde yine hale veya boynuz etkisi altında performans değerlendirmesine tabi kalabilir.

2.1.PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE HALE VE BOYNUZ ETKİSİ

Çalışanın iş başarısının ölçülmesinin hedeflendiği performans değerlendirme sistemleri ne kadar mükemmel kurulursa kurulsun odağında insan barındırdığından tamamen mekanik bir şekilde hayata geçirilmesi çok mümkün görünmemektedir. Bu nedenle, “performans değerlendirme çalışmaları öznel ve çok çeşitli faktörler tarafından etkilenmektedir. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini adil bir şekilde yürütme ve eksiksiz bir biçimde gerçekleştirmede hata ihtimalini artıran faktörleri tanıması bu tür hataları minimize eder (Akbal 2010, 18).”

Bu kapsamda performans değerlendirme süreci esnasında karşılaşılabilecek birçok hata türüne yazında yer verilmekte olup bir tanesi de bizim tezimize konu olan hale ve boynuz etkileridir. Performans değerlendirme süreci açısından bakıldığında hale etkisi hakkında yazında geçen bazı tanımlamalar aşağıda ifade edilmektedir:

“Hale etkisi, değerlendiricinin işgörenin performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (Kaynak'tan akt. Akbal 2010, 21).”

“Hale etkisi, bir değerlendiricinin, çalışanına sadece bir alandaki performansından dolayı bütün işle ilgili kriterlerde yüksek not verdiği zaman gerçekleşmektedir. Örneğin, eğer bir çalışanın devamsızlığı az ise yöneticisi çalışanına çıktı miktarı ve kalitesi de dahil olmak üzere işinin diğer tüm alanlarında yüksek not verebilir, bunu yaparken de çalışanının diğer özelliklerini tek tek düşünmez (etin, Arslan ve Din 2014, 155).”

Yukarıdaki tanımlardan hareketle performans değerlendirmesi gibi objektif bir süreç içinde yürütölmesi gereken bir insan kaynakları uygulamasında hale etkisi ile hareket edildiğinde amaçtan oldukça uzaklaşılmaktadır. Kişiye tek bir olumlu özelliği ile değerlendirmek ya da ilk izlenime göre hatalı bir değerlendirmede bulunmak, yaptığı tüm işlerde bu özelliği referans noktası olarak kabul etmek aslında o kişinin gerçek performansının görölmesine mani olacaktır. Bu husus da kişinin performansının arttırılması yönünde alınması gerekli önlemlerin alınamamasına neden olacak; kişiye aslında olduğundan daha başarılı gösterme durumu ortaya çıkacaktır. Örneğin, değerlendirilenden ilk başta olumlu yönde etkilenen bir değerlendirici daha sonraki performans hakkındaki görüşlerinde de astının performansının daha düşük olduğu birtakım hususları göremeyecek ve onu genel olarak başarılı bir personel olarak değerlendirecektir. Bazen de hale veya boynuz etkisi değerlendiricinin performansının değerlendirildiği yetkinlikler ve/veya kriterler arasındaki farkı anlamamasından kaynaklanabilmektedir. Bazen değerlendirme kriterlerin birbirine yakın şekilde seçilmesi değerlendiricilerin bu tür sorunlarla karşılaşmasına sebep olabilmektedir.

2.2.İşE ALIM, SEÇME VE YERLEşTİRME SÜREÇLERİNDE HALE VE BOYNUZ ETKİşİ

Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere insan kaynakları yönetiminin en temel ve en önemli uygulamalarından biri, çalışan seçimi sürecidir. “Örgütler için insan kaynağının seçimi çok kritik fonksiyondur. Çünkü iş ve kişi arasında temelde bir uyum sağlanamazsa insan kaynakları yönetiminin diğer bütün fonksiyonlarına yapılan yatırımlarından bir geri dönüş elde edilmesi imkansız olmaktadır (etin,

Arslan ve Dinç 2014, 59).” Bu denli önemli bir sürecin etkili olarak yürütülmesi gerekmektedir. Çünkü mülakat hatalarından bir tanesi olan hale veya boynuz etkisi ile yanlış bir personelin istihdam edilmesinin organizasyon açısından maliyeti oldukça yüksek olabilir. *Pricewater House Coopers* tarafından Ekim 2013’te “Yanlış İşe Alımın Maliyetleri” konulu araştırma kapsamında farklı sektörlerden 106 katılımcının sağlandığı bir saha çalışması yapılmıştır. Bu çalışma sonuçlarına göre katılımcılar arasında son 1 yıl içinde yanlış işe alım yapıldığını düşünenlerin oranı %66 olup bunun şirket açısından en önde gelen maliyeti %65 ile diğer çalışanlar açısından artan iş yükü olarak tanımlanmıştır. Benzer şekilde *CareerBuilder* tarafından 2010 ve 2011 yıllarında yapılan bir araştırmanın sonuçları incelendiğinde, 2700 şirket işe yapılan anket sonuçlarına göre şirketlerin yaklaşık 41%’i tek bir yanlış işe alımın maliyetinin 25.000\$’dan fazla maliyetinin olduğunu belirtirken, 15% katılımcı ise bu maliyetin 50.000\$’ı geçtiğini vurgulamıştır. Aynı araştırmaya göre şirketler açısından yanlış işe alımın sebep olduğu maliyetler ön plana çıkarken aday açısından da kariyerini yanlış yönlendirme ve duygusal yönden negatif etkilenme gibi hususlar ön plana çıkmaktadır (Schepp 2012).

Yanlış işe alımların yaratacağı maddi ve manevi tüm maliyetlerin önüne geçilebilmesi açısından ve işe alım sürecinin organizasyona maksimum faydayı sağlayabilmesi açısından mülakat aşamaları oldukça önemlidir. Daha önceki bölümlerde değinildiği gibi birden fazla mülakat çeşidi olmakla birlikte hepsinin en nihai amacı o organizasyonda en rahat uyumu sağlayabilecek ve firmaya en yüksek katkıyı sağlayabilecek adayın bulunması ve işe alım sürecinin gerçekleştirilmesidir. Mülakatlar da temel olarak en az iki kişinin yer aldığı bir iletişim ortamıdır. Yapılandırılmış olsun ya da olmasın insanın söylediği sözler kadar davranış biçimleri, karşı tarafta uyandırdığı intiba mülakat ortamı üzerinde oldukça etkili olacaktır. Hale etkisinin de değerlendiricinin, değerlendirilen kişinin iyi yönde etkili bir yönünden etkilenecek genel değerlendirmesini bu etki ile gerçekleştirmesi olduğu düşünülürse mülakat aşamasında sıkça karşılaşılan bir durum olduğu kolayca anlaşılabacaktır.

“Mülakatlarda hale hatası, mülakatçının adayın sadece tek bir özelliği ile ilgili bilgiye dayalı olarak ulaştığı olumlu veya olumsuz yargıyı genelleyerek, adayın diğer

tüm özellikleri içinde geçerli sayması sonucu oluşmaktadır. Mülakatçının bu şekilde adayla ilgili tek bir olumlu izlenimi, genelleştirmesi “hale hatası” (hale etkisi, halo hatası), olumsuz bir izlenimi genele mal etmesi ise, “horn hatası” olarak isimlendirilir (Tarhan 2006, 13).” Mülakatta değerlendirilmek üzere o ortamda bulunan adayın öne çıkan ve baskın bir özelliğinin olması, diğer özelliklerini baskılayıcı şekilde değerlendirende bir algı yaratabilir. Kişi bir özellik bazında ele alınarak diğer tüm özellikleri bu çerçevede değerlendirilmek istenebilir. “Hale etkisi, genel bir önyargı olup araştırmalara göre, görüşmeciler ilk anda çok olumlu bir izlenime kapıldılarsa, o andan sonra görüşmede olan her şeyi o gözle görürler. Hatta ilk yargılarını desteklemek için, görüşmeciler çeşitli olumlu ipuçları aramaya dahi başlarlar (Çevik 2010, 72).” Örneğin mülakat esnasında değerlendirilen kişinin Türkiye’nin bilinen ve iyi okullarından birinden başarıyla mezun olduğunu düşünelim. Bu durumda mülakatçı karşısında oturan kişinin entelektüel ve mesleki bilgi birikiminin altyapı anlamında sağlam olduğunu düşünmesi ve karşısındaki kişiyi bu bilgiyi esas alarak değerlendirmesi olasıdır. Değerlendirmek üzere orada bulunan şirket yetkilisi sadece mezun olunan okulun sahip olduğu itibar anlamında değerlendirilen kişiyi o ve benzeri okullardan mezun olmamış diğerlerinden üstün görerek değerlendirilen kişinin diğer özelliklerini de üstün görme eğiliminde olabilecektir.

Başka bir örnek olarak adayın mülakat esnasındaki hal ve tavırlarında zeki olduğu imajı doğurması o kişinin aynı zamanda etkili ve pratik biri olduğunun da düşünülmesi sonucunu doğurabilir. Özellikle fiziksel açıdan daha ön plana çıkan adaylar hakkında hale etkisinin kolayca ortaya çıkabileceği yukarıdaki bölümde de anlatıldığı üzere sıklıkla karşılaşılabilen bir durumdur.

Tarhan (Tarhan 2006) tarafından 2006 yılında yapılan 56 denekle yapılan bir araştırma kapsamında hale etkisini ölçmek amacıyla katılımcılara; “Belirli insan özellikleri, birbirine yakın olarak düşünülebileceği için, mülakatlarda belirli bir özelliği gözüne çarpan aday hakkında, bazı genellemelere gitmek zaman kazanmamı sağlar” önermesi yöneltilmiş ve doğru ya da yanlış olarak değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma kapsamındaki deneklerin %66,7’si insan kaynakları bölümlerinde görev yapmaktadır ve %81,5’i en az üç yıllık mülakat yapma konusunda iş tecrübesine sahiptir.

Buna göre yukarıdaki ifadeye verilen yanıtlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 3-Tedarik Kaynaklarının Avantajları ve Dezavantajları

	Sıklık	%
Yapan	22	40.7
Yapmayan	32	59.3
Toplam	54	100.0

Kaynak: Tarhan Z. (2006), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi s. 70-71, İstanbul.

Tablo 3'e göre ankete katılanların %40,7'si hale hatası yapmaktadır. Görüldüğü gibi deneklerin önemli bir kısmı hale etkisi altında kalarak işe alım mülakatında karar verebilmektedir. "Çünkü bu tip hatalarda, iletişim sırasında yaşanan sorunlar değil, mülakatçının içinde yaşadığı toplumdan ne oranda etkilendiği belirleyici olmaktadır. Bu ise, hata oranındaki sıklığı yükseltmektedir. (Tarhan 2006, 70)."

Hale etkisi mülakat aşamasında doğru adayın işe seçilmesi hususunda oldukça önemlidir. Bu etkiden mümkün olduğunca kaçınılması adayların objektif ve tarafsız bir tutumla değerlendirilmelerini sağlamakla beraber şirket açısından en yüksek faydayı sağlayacak personelin seçilmesi sürecinde de önemli katkıda bulunacaktır. Bu nedenle şirketlerin işe alım birimlerinde çalışan uzmanların bu hususlarda mülakatlara girmeden önce yetiştirilmeleri ve bu etki konusunda bu çalışanlar açısından farkındalık yaratılması açısından oldukça önemlidir. Mülakatta değerlendirici olarak bulunan insan kaynakları yetkilisi karşısındaki adayı tek bir yönünün verdiği güçlü etkiyle değil diğer özelliklerinin tümünü de dikkate alarak seçim tercihlerini belirleme konusundan hassas davranmalıdır. Adayla ilgili tüm değerlendirmelerin tarafsız, objektif ve bütüncül olması gerekmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA HALE VE BOYNUZ ETKİSİ ARAŞTIRMASI- BİR LOJİSTİK FİRMASI ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının en nihai amacı çalışanların organizasyona sağladıkları katkıyı en yüksek değerine ulaştırmak diğer taraftan bu performansı sağlayan insan kaynağını elde tutmak ve geliştirmek için gerekli faaliyetleri hayata geçirmektir. Bu anlamda çalışanların insan kaynakları uygulamalarında ilk karşı karşıya oldukları yer şirketlerin işe alım birimlerinde görev yapan uzmanlarıdır. İşe alım sürecinde organizasyon için en yüksek katkıyı sağlayacak olan adayın seçilmesi aşaması olan mülakat aşamasında değerlendirici olarak orada bulunan kişinin objektif ve tarafsız bir değerlendirmede bulunması gerekmektedir. Bu objektifliği sağlama aşamasında ise hale ve boynuz etkilerinin yaratacağı algılamalardan uzak durmasında oldukça fayda bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı da bu kapsamda şirketlerin insan kaynaklarında işe alım uzmanı olarak görev yapanların işe alımlarda hale veya boynuz etkisine ne derece kapıldıklarını ölçmektir.

1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmanın kapsamında lojistik sektöründe işe alım birimlerinde görev yapan ve İstanbul ilinde faaliyet gösteren lojistik şirketlerinde çalışan 100 kişi yer almaktadır.

Anket yapılan kişi sayısı bu çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu çalışma kapsamında yapılan analizler sadece anketin yapıldığı 100 katılımcı için geçerlidir. Daha yüksek örneklem sayısı ile daha farklı sonuçlar ortaya konabilir. Bu çalışma kapsamında, lojistik sektöründe çalışan ve işe alımlarda görev yapmış ya da halen yapmakta olan herkes ile anket yapma imkanı olmadığından anket uygulanacak

kişilerin özellikle işe alım tecrübesi olanlar arasından seçilmesi hususunda titizlik gösterilmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Lojistik sektöründe işe alım bölümlerinde çalışan kişilerin hale ve boynuz etkisine ne kadar sahip olduklarının ölçülmesinin hedeflendiği bu çalışmada kullanılan araştırma modeli tarama modelidir. “Tarama modeli, bir konu ya da olaya ilişkin katılımcı görüşlerinin ya da ilgi beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer çalışmalara göre daha büyük örneklem üzerinde yapılan araştırmalardır (Büyüköztürk 2010, 22).”

Araştırmanın evreni lojistik sektöründe işe alım kısımlarında görev yapan tüm insan kaynakları uzmanları ve mülakatlarda değerlendirici olarak bulunan diğer şirket personeleridir. Evreni oluşturan kişilerden rasgele firma seçimi yapılarak 100 kişilik bir örneklem oluşturulmuştur.

3. ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE VERİ ANALİZİ

Araştırma, lojistik sektöründe dört farklı firmada insan kaynakları birimlerinde işe alım kısımlarında görev yapan 100 kişiye uygulanmıştır.

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması yapılmıştır. Geniş bir alan yazın çalışması yapılarak hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk kısımda ankete katılanların çalıştıkları şirketlerde insan kaynakları uygulamaları hakkında bilgi vermeleri istenmiş, ikinci kısımda 3'lü likert tipi ölçekten faydalanılarak 10 maddeden oluşan ifadelerle katılımcıların hale ve boynuz etkisine ne kadar kapıldıklarını tespit etmek amaçlanmıştır. Anketin son kısmında ise katılımcıların demografik verilerini ifade etmeleri istenmiştir.

Likert ölçekte kullanılan ifadeler aşağıdaki puanlamayla analize dahil edilmiştir.

Tablo 4-Likert Ölçek Düzeyleri

Önerme	Çok Sık (1)	Genellikle (2)	Nadiren (3)
--------	----------------	-------------------	----------------



%100

%0

Anket formlarıyla toplanan veriler, SPSS programı yardımı ile bilgisayar ortamına aktarılmıştır. IBM SPSS 22.0 programıyla gerekli testler uygulanıp analizler yapılarak sonuçlar raporlanmıştır.

Anketten elde edilen bulguların anlaşılır olması ve karşılaştırılmasını sağlamak amacıyla istatistiksel yöntemlerden faydalanılarak veriler özetlenmiş ve bazı istatistiksel testler uygulanmıştır. Öncelikli olarak sayı ve yüzde dağılımları ile çapraz tablolar gibi betimsel istatistik analizleri kullanılmıştır. Çapraz tabloları oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılığı Ki-Kare analizi ile sınanmıştır.

Kategorik değişkenlerin kategorileri arasında farklılık olup olmadığı t testi ve varyans analizi kullanılarak belirlenmiştir. T testi iki kategoriden oluşan değişkenler arasındaki farklılığı ortaya koymak için kullanılırken varyans analizi ikiden fazla kategoriden oluşan değişkenler arasındaki farklılığı ortaya koymak için kullanılır. Varyans analizi ile tespit edilen farklılığın hangi kategori/kategorilerden kaynaklandığını belirlemek için Tamhane's T2 testi veya LSD testi kullanılarak çoklu karşılaştırmalar yapılmıştır.

4. GÜVENİRLİK ANALİZİ

Ankette yer alan kapalı uçlu soruların güvenirliği “Cronbach Alpha Katsayısı” ile test edilmiştir. “Güvenilirlik değeri, bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir (Baş 2010, 144).” Diğer bir deyişle kişilerin anket sorularına verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir.

Tablo 5- Alpha Katsayısı Değerlendirme Kriterleri

DEĞER	AÇIKLAMA
$0.00 \leq \alpha < 0.40$	Ölçek güvenilir değil
$0.40 \leq \alpha < 0.60$	Ölçek düşük derecede güvenilir
$0.60 \leq \alpha < 0.80$	Ölçek oldukça güvenilir
$0.80 \leq \alpha < 1.00$	Ölçek yüksek derecede güvenilir

Ankette yer alan 10 adet kapalı uçlu likert ölçeği tipinde hazırlanmış ifadeler için güvenirlik analizi uygulanmıştır. (<http://www.edufixx.com/spss/guvenilirlik-analizireliability-analysis-nedir-nasil-yapilir/20.07.2017>)

Tablo 6- Güvenirlik Testi

Cronbach's Alpha Katsayısı	Soru Sayısı
0.655	21

Anketin güvenirliği (alpha katsayısı) Tablo 6'da görüldüğü gibi %65,5'tir. Bu orandan hareketle ölçeğin oldukça güvenilir olduğu sonucuna ulaşılır. güvenirliliğin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Güvenirlik analizinin geçerli olabilmesi için ölçekte yer alan soruların bir toplamsal ölçek oluşturacak biçimde hazırlanmış olması gereklidir. Bu nedenle toplanabilirlik varsayımının sağlanıp sağlanmadığı istatistiksel olarak test edilmiştir.

H₀: Ölçek toplanabilir niteliktedir.

H_s: Ölçek toplanabilir nitelikte değildir.

Tablo 7- Toplanabilirlik Testi

ANOVA with Tukey's Test for Nonadditivity						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People		60.232	49	1.229		
Within People	Between Items	17.832	9	1.981	4.678	.000
	Residual Nonadditivity	.693 ^a	1	.693	1.638	.201
	Balance	186.075	440	.423		
	Total	186.768	441	.424		
	Total	204.600	450	.455		
Total		264.832	499	.531		

Grand Mean = 1.66

a. Tukey's estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = .060.

Tablo 7'ye göre ölçek toplanabilir özelliktedir. Önem Düzeyi= 0,201> 0,05 H_0 kabul edilir. Buradan da, %95 güven düzeyinde ölçek toplanabilir olup bir bütün olarak değerlendirmeye uygun olarak tasarlanmıştır, sonucuna ulaşılabilir.

İkinci olarak ölçümler arası farklılık olup olmadığına dair Hotelling T2 değerleri incelenir. Buna göre kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H₀: Ölçümler arasında farklılık yoktur.

H_s: Ölçümler arasında farklılık vardır.

Tablo 8-Hotelling T² Testi

Hotelling's T-Squared Test				
Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
44.262	4.115	9	41	.001

Tablo 8'de görüldüğü üzere kapalı uçlu olarak sorulan sorulara ait ortalamaların birbirinden farklı olduğu %5 yanılma düzeyinde görülmüştür (Önem Düzeyi= 0,001<0,05 H_0 reddedilir). Bu sonuç, ilgili soruların farklı kişiler tarafından aynı derecede anlaşılmadığı veya yorumlanmadığı anlamına da gelir.

Sonuç olarak anketin orta kısmında yer alan 10 soruluk ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,655 olarak hesaplanmıştır; ölçek oldukça güvenilir. Soru ortalamalarının birbirinden farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca ölçek

toplanabilir niteliktedir ve ölçümler arasındaki değişkenlikte farklılıklar bulunmaktadır.

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu kısımda anket uygulamasından elde edilen verilere ait betimsel istatistiklere ve bazı analizlere yer verilecektir.

5.1.DEMOGRAFİK BİLGİLER

Tablo 9 Cinsiyet Değişkeni Dağılımı

	N	%
Kadın	57	57,0
Erkek	43	43,0
Toplam	100	100,0

Tablo 9’da görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki örneklemin %57 si kadın (n=57), %43 ü ise erkek (n=43) katılımcılardan oluşmaktadır.

Tablo 10 Yaş Değişkeni Dağılımı

	N	%
20-25	27	27,0
26-35	17	17,0
36-45	18	18,0
46-55	20	20,0
55 ve üstü	18	18,0
Toplam	100	100,0

Tablo 10’da görüldüğü üzere araştırmaya katılan örneklemin yaş dağılımı şu şekildedir;

20-25 yaş arası 27 kişi %27

26-35 yaş arası 17 kişi %17

36-45 yaş arası 18 kişi %18

45-55 yaş arası 20 kişi % 20

55 yaş ve üstü 18 kişi % 18

Tablo 11 Eğitim Durum Değişkeni Dağılımı

	N	%
Lise	7	7,0
Üniversite	58	58,0
Lisans Üstü	35	35,0
Toplam	100	100,0

Tablo 11’de görüldüğü üzere araştırma kapsamında fikirlerine başvurulanan örneklemnin eğitim durumları frekans ve yüzdeleri şu şekildedir;

Lise 7 kişi % 7

Üniversite 58 kişi % 58

Lisans Üstü 35 kiş % 35

3.Çalışma Hayatı İle İlgili İstatistikler

Tablo 12 Şirketteki Görev Süresi

	N	%
1 yıldan az	17	17,0
1-3 Yıl	21	21,0
3-5 Yıl	22	22,0
5-10 Yıl	25	25,0
10 Yıldan Fazla	15	15,0
Toplam	100	100,0

Tablo 12’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan çalışanların şirketteki çalışma sürelerine ait frekans ve yüzde değerleri şu şekildedir;

17 kişi % 17 1 yıldan az

21 kişi % 21 1 ile 3 yıl arası

22 kişi %22 3 ile 5 yıl arası

25 kişi % 25 5 ile 10 yıl arası

15 kişi % 15 10 yıldan fazla çalışma süresine sahip

Tablo 13 İnsan Kaynakları Birimindeki Görev Süresi

	N	%
1 yıldan az	20	20,0
1-3 Yıl	19	19,0
3-5 Yıl	21	21,0
5-10 Yıl	23	23,0
10 Yıldan Fazla	17	17,0
Toplam	100	100,0

Tablo 13’te görüldüğü üzere insan kaynakları departmanı çalışanlarının bu birimde çalışma sürelerine ait frekans ve yüzde değerleri şu şekildedir;

20 kişi % 20 1 yılda az

19 kişi %19 1 ile 3 yıl arası

21 kişi % 21 3 ile 5 yıl arası

23 kişi % 23 5 ile 10 yıl arası

17 kişi %17 10 yıldan fazla çalışma sürelerine sahip.

Tablo 14 Katılman Ortalama Mülakat Sayısı

	N	%
Hiç	4	4,0
1-10	23	23,0
11-20	24	24,0
21-30	17	17,0
31 ve daha çok	32	32,0
Toplam	100	100,0

Tablo 14’te katılımcıların bu güne kadar katılmış oldukları iş mülakatı sayıları görülmektedir. 32 ve daha fazla mülakata katılmış kişi sayısı 32 iken ve hiç mülakata katılmamış kişi sayısının 4 olduğu görülmüştür.

4.İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI HAKKINDA GENEL BİLGİLERE AİT İSTATİSTİKLER

Tablo 15 Çalıştığınız Şirkette İnsan Kaynakları Uygulamalarından Sorumlu Olan Birimlerin Dağılımı

	N	%
Evet	87	87,0
Hayır	13	13,0
Toplam	100	100,0

Tablo 15'e göre katılımcılara sorulan çalıştığınız şirkette insan kaynakları uygulamalarından sorumlu olan birimler aşağıdaki gibidir;

Evet çalıştığım şirkette İnsan Kaynakları Birimi var 87 kişi %87

Hayır çalıştığım şirkette İnsan Kaynakları Birimi yok 13 kişi % 13

Tablo 16 Şirkette İnsan Kaynakları Planlaması Yapan Birimler

	N	%
Üst Yönetim	34	34,0
İnsan Kaynakları Birimi	33	33,0
Üst Yönetim ve İnsan Kaynakları Birlikte	33	33,0
Toplam	100	100,0

Tablo 16'ya göre çalışanların şirkette insan kaynakları planlaması dağılımları aşağıdaki gibidir;

34 kişi % 34 Üst Yönetim

33 kişi % 33 İnsan Kaynakları Birimi

33 kişi % 33 Üst Yönetim ve İnsan Kaynakları birlikte

Tablo 17 Şirkette Personel İhtiyacının Karşılandığı Kaynaklar

	N	%
İç kaynaklar (Firma içi çalışanlar)	28	28,0
Dış kaynaklar	38	38,0
İşletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri	34	34,0
Toplam	100	100,0

Tablo 17'ye göre çalışanların şirkette personel ihtiyacı daha çok hangi kaynaklardan karşılandığı aşağıdaki gibidir;

28 kişi % 28 İç kaynaklar

34 kişi % 34 İşletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri

38 kişi % 38 Dış kaynaklar

Tablo 18 Şirketin İşe Alım Sürecinde Kullandığı Teknikler

	N	%
Mülakat Tekniği	18	18,0
Sınav tekniği	28	28,0
Psikolojik testler	32	32,0
Hepsi	22	22,0
Toplam	100	100,0

Tablo 18'e göre, şirket çalışanlarına şirketin işe alım sürecinde kullanıldığı teknikler aşağıdaki gibidir;

18 kişi % 18 Mülakat Tekniği

22 kişi % 22 Hepsi

28 kişi % 28 Sınav Tekniği

32 kişi % 32 Psikolojik Testler

Tablo 19 Şirketin Personel Seçiminde Dikkat Ettiği Kriterler

	N	%
İşe uygun bir eğitim programından mezun olmuş olması.	21	21,0
İşle ilgili yeterli bilgiye sahip olmak	24	24,0
Mesleki tecrübesinin olması	21	21,0
Referanslarının güçlü olması	34	34,0
Toplam	100	100,0

Şirketin personel seçiminde dikkat ettiği kriterler;

21 kişi % 21 İşe uygun bir eğitim programından mezun olmuş olması

21 kişi % 21 Mesleki tecrübesinin olması

24 kişi % 24 İşle ilgili yeterli bilgiye sahip olması

34 kişi % 34 Referanslarının güçlü olması

5.Genel Değerlendirmeye Ait İfadeler için Frekans ve Yüzde Analizleri

Bu bölümde genel değerlendirmeye ilgili sorulan 10 adet soru tablo 20' de frekans(n) ve Yüzde(%) değerleri cinsinden verilmiştir.

Tablo 20 Frekans ve Yüzde Analizleri

İFADELER	Çok sık		Genellikle		Nadiren	
	N	%	N	%	N	%
1.Mülakatlarda adayın dış görünüşünden etkilenirim.**	25	25,5%	73	74,5%	0	0,0%
2.Mülakatlarda adayın tavır ve davranışlarından etkilenirim.**	18	18,4%	71	72,4%	9	9,2%
3.Çok fazla sayıda adayla görüştüğüm zaman dikkatim dağınık ve bu yüzden adayı iyi dinleyemediğim olmuştur.*	23	24,2%	63	66,3%	9	9,5%
4.Mülakatlarda süreyi etkin kullanma sorunu yaşarım.**	46	46,9%	46	46,9%	6	6,1%
5.Adaylara çok sert davranırım.**	45	45,9%	47	48,0%	6	6,1%
6.Adaylara çok yumuşak davranırım.**	23	23,5%	69	70,4%	6	6,1%
7.Mülakat sırasında adaya iş ve işletme ile ilgili bilgi veririm.**	37	37,8%	43	43,9%	18	18,4%
8.Adayla ilk karşılaştığımda ne hissediyorsam mülakat sonunda da genellikle aday hakkında aynı düşüncede olurum.*	9	9,5%	86	90,5%	0	0,0%
9.Adayın güçlü bir özgeçmişi varsa ona karşı daha ılımlı olurum.**	44	44,9%	42	42,9%	12	12,2%
10.Kendi niteliklerime sahip (kendime benzettiğim) adayları işe almam daha kolay olur.**	34	34,7%	45	45,9%	19	19,4%

*Değerlendirmeye alınan anket sayısı 95 dir.

** Değerlendirmeye alınan anket sayısı 98 dir.

6.Farklılık Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde bazı demografik değişkenlerin ve çalışma hayatı ile ilgili değişkenlerin insan kaynakları uygulamalarına dair sorular üzerindeki fark etkisi incelenecektir. Fark Analizleri için uygun istatistiklerin belirlenebilmesi amacıyla öncelikle normal dağılım testleri yapılacaktır.

Normal Dağılım Testi

Tablo 21 Demografik Değişken ve Çalışma Hayatı Değişkenleri Ait Normal Dağılım Testi

		Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Kaç yıldır bu şirkette görev yapıyorsunuz	Kaç yıldır insan kaynakları biriminde görev yapıyorsunuz	Katıldığınız ortalama mülakat sayısı
N		100	100	100	100	100	100
Normal prametreler ^b	Ortalama	1,43	2,85	2,28	3,0000	2,9800	3,5000
	Standart Sapma	,498	1,473	,587	1,32574	1,38520	1,26730
En aşırı Farklar	Mutlak	,376	,165	,333	,175	,169	,202
	Positif	,376	,165	,333	,155	,150	,163
	Negatif	-,304	-,163	-,247	-,175	-,169	-,202
Test İstatistiği		,376	,165	,333	,175	,169	,202
Asymp. Sig. (çift kuyruk)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

Tablo 21'e göre farklılık analizlerinde kullanılacak tüm demografik değişkenler ve tüm çalışma hayatı değişkenleri için sig.<0,05 dir. Dolayısıyla değişkenlerin normal dağılıma uymadığı ile ilgili değişkenlerle yapılacak fark analizlerinde non-parametrik test yöntemlerinin kullanılması gerektiği söylenebilir.

6.1 Demografik Faktörlere Göre Farklılık Analizi

Daha önce normal dağılmadığı gösterilen demografik faktörlerin farklılık analizlerinde Ki-Kare bağımsızlık testi uygun sına ma istatistiklerini verecektir.

Tablo 22 Demografik Değişkenler için Ki-Kare Değer Tablosu

Sınama Soruları	Sınama Faktörü								
	Cinsiyet			Yaş			Eğitim Durumu		
	Chi-square	df	Sig.	Chi-square	df	Sig.	Chi-square	df	Sig.
Çalıştığınız şirkette insan kaynakları uygulamalarından sorumlu bir birim var mı?	,717	1	,397	3,883	4	,422 ^a	1,447	2	,485 ^{a,b}
Şirkette insan kaynakları planlaması hangi birim tarafından yapılmaktadır?	3,943	2	,139 ^a	10,568	8	,227 ^a	4,931	4	,294 ^a
Şirkette personel ihtiyacı daha çok hangi kaynaklardan karşılanmaktadır?	3,842	2	,146	7,030	8	,533	4,026	4	,403 ^a
Şirketin işe alım sürecinde hangi teknikler kullanılmaktadır?	3,242	3	,356 ^a	4,987	12	,958 ^a	2,593	6	,858 ^a
Şirketin personel seçiminde en fazla dikkat ettiği kriter hangisidir?	4,182	3	,242	6,666	12	,879 ^a	8,043	6	,235 ^a
Mülakatlarda adayın dış görünüşünden etkilenirim.	,018	1	,894 ^a	,575	4	,966 ^a	2,467	2	,291 ^a
Mülakatlarda adayın tavır ve davranışlarından etkilenirim.	1,725	2	,422	4,060	8	,852 ^a	1,887	4	,757 ^{a,b}
Çok fazla sayıda adayla görüştüğüm zaman dikkatim dağılır ve bu yüzden adayı iyi dinleyemediğim olmuştur.	,009	2	,995	8,390	8	,396 ^a	4,444	4	,349 ^{a,b}
Mülakatlarda süreyi etkin kullanma sorunu yaşıyorum.	,414	2	,813 ^a	7,829	8	,450 ^{a,b}	6,305	4	,177 ^{a,b}
Adaylara çok sert davranırım.	1,510	2	,470 ^a	3,373	8	,909 ^{a,b}	3,846	4	,427 ^{a,b}

Adaylara çok yumuşak davranırım.	11,481	2	,003 ^{a,*}	12,859	8	,117 ^{a,b}	1,098	4	,895 ^{a,b}
Mülakat sırasında adaya iş ve işletme ile ilgili bilgi veririm.	,356	2	,837	4,565	8	,803 ^a	10,359	4	,035 ^{a,*}
Adayla ilk karşılaştığımda ne hissediyorsam mülakat sonunda da genellikle aday hakkında aynı düşüncede olurum.	,623	1	,430 ^a	2,502	4	,644 ^a	2,241	2	,326 ^{a,b}
Adayın güçlü bir özgeçmişi varsa ona karşı daha ılımlı olurum.	1,494	2	,474	1,533	8	,992 ^a	7,806	4	,099 ^{a,b}
Kendi niteliklerime sahip (kendime benzettiğim) adayları işe almam daha kolay olur.	,330	2	,848	2,369	8	,968 ^a	3,449	4	,486 ^a

Tablo 22'ye göre demografik faktörlerde cinsiyet faktörüne göre kritik değer(0,05) karşılaştırması sonucu istatistiksel olarak anlamlı farka sahip tek sorunun "Adaylara çok yumuşak davranırım." Olduğu görülmektedir.(sig<0,05).% 95 güven düzeyinde anlamlı istatistiksel farka sahip cinsiyet faktörü cevap dağılımları için Tablo 23 incelenebilir. (a: 0 hücrelerin (% 0,0) bekleme sayısının 5'in altında olması beklenmektedir. Minimum beklenen sayı'dir. b: Sadece 2 x 2 tablo için hesaplanır.)

Tablo 23 Cinsiyet Çapraz Tablosu

			Cinsiyet		Toplam
			Kadın	Erkek	
Adaylara çok yumuşak davranırım.	Çok sık	N	7	16	23
		%	12,5%	38,1%	23,5%
	Genellikle	N	47	22	69
		%	83,9%	52,4%	70,4%
	Nadiren	N	2	4	6
		%	3,6%	9,5%	6,1%
Toplam		N	56	42	98
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Değerlendirmeye alınan anket sayısı 98 dir.

Tablo 23 incelendiğinde, Kadın katılımcıların %12,5'nin adaylara çok sıklıkla yumuşak davrandığı, %83,9'nun genellikle yumuşak davrandığı, %3,6'nın ise nadiren yumuşak davrandığı ifade edilmiştir.

Erkek katılımcılar ise; adaylara %38,1 oranında çok sıklıkla yumuşak davrandığını, %52,4 oranında genellikle yumuşak davrandığını, %9,5 oranında nadiren yumuşak davrandığını ifade etmiştir.

Bir diğer anlamlı farklılığa sahip soru ise eğitim faktörü bazında “Mülakat sırasında adaya iş ve işletme ile ilgili bilgi veririm.” sorusudur. (sig<0,05) Eğitim Durumu gruplarına göre ilgili soruya verilen cevaplar için Tablo 24 incelenbilir.

Tablo 24 Eğitim Durumuna Göre Çapraz Tablo

			Eğitim Durumu			Toplam
			Lise	Üniversite	Lisans Üstü	
Mülakat sırasında adaya iş ve işletme ile ilgili bilgi veririm.	Çok sık	N	2	18	17	37
		%	28,6%	32,10%	48,6%	37,8%
	Genellikle	N	1	28	14	43
		%	14,3%	50,00%	40,0%	43,9%
	Nadiren	N	4	10	4	18
		%	57,1%	17,90%	11,4%	18,4%
Toplam		N	7	56	35	98
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Değerlendirmeye alınan anket sayısı 98 dir.

Tablo 24'e göre;

Lise mezunu katılımcıların mülakat sırasında adaya iş ve işletme ile ilgili bilgi veririm. Sorusuna verdikleri cevaplar sıklık bakımından şu şekilde sıralanabilir;

Nadiren % 57,1 (n=4)

Genellikle %14,3 (n=1)

Çok Sık %28,6 (n=2)

Üniversite mezunu katılımcıların mülakat sırasında adaya iş ve işletme ile ilgili bilgi veririm. Sorusuna verdikleri cevaplar sıklık bakımından şu şekilde sıralanabilir;

Nadiren % 17,9 (n=10)

Genellikle %50 (n=28)

Çok Sık %32,1 (n=18)

Lisans Üstü Mezunu katılımcıların mülakat sırasında adaya iş ve işletme ile ilgili bilgi veririm. Sorusuna verdikleri cevaplar sıklık bakımından şu şekilde sıralanabilir;

Nadiren % 11,4 (n=4)

Genellikle %40 (n=14)

Çok Sık %48,6 (n=17)

Demografik faktörler ile yapılan Ki-Kare bağımsızlık testi sonucu diğer bütün sorular için %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark sahip değildir denilebilir.

6.2 Çalışma Hayatına Ait Faktörlere Göre Farklılık Analizi

Daha önce normal dağılmadığı gösterilen çalışma hayatın ait faktörlerin farklılık analizlerinde Ki-Kare bağımsızlık testi uygun sına istatistiklerini verecektir.

Tablo 25 Çalışma Hayatına Ait Değişkenler için Ki-Kare Değer Tablosu

Sınama Soruları	Sınama Faktörleri								
	Kaç yıldır bu şirkette görev yapıyorsunuz			Kaç yıldır insan kaynakları biriminde görev yapıyorsunuz			Katıldığınız ortalama mülakat sayısı		
	Chi-square	df	Sig.	Chi-square	df	Sig.	Chi-square	df	Sig.
Çalıştığınız şirkette insan kaynakları uygulamalarından sorumlu bir birim var mı?	1,625	4	,804 ^a	6,247	4	,181 ^a	3,309	4	,507 ^{a,b}
Şirkette insan kaynakları planlaması hangi birim tarafından yapılmaktadır?	13,398	8	,099 ^a	11,303	8	,185 ^a	8,666	8	,371 ^a
Şirkette personel ihtiyacı daha çok hangi kaynaklardan karşılanmaktadır?	5,095	8	,747	7,858	8	,447	10,004	8	,265 ^a
Şirketin işe alım sürecinde hangi teknikler kullanılmaktadır?	12,664	12	,394 ^a	12,435	12	,411 ^a	18,859	12	,092 ^{a,b}
Şirketin personel seçiminde en fazla dikkat ettiği kriter hangisidir?	13,797	12	,314 ^a	14,304	12	,282 ^a	10,477	12	,574 ^{a,b}
Mülakatlarda adayın dış görünüşünden etkilenirim.	2,346	4	,672 ^a	6,342	4	,175 ^a	3,219	4	,522 ^a
Mülakatlarda adayın tavır ve davranışlarından etkilenirim.	3,033	8	,932 ^a	12,762	8	,120 ^a	6,755	8	,563 ^{a,b}

Çok fazla sayıda adayla görüştüğüm zaman dikkatim dağılır ve bu yüzden adayı iyi dinleyemediğim olmuştur.	7,905	8	,443 ^a	3,582	8	,893 ^a	11,287	8	,186 ^{a,b}
Mülakatlarda süreyi etkin kullanma sorunu yaşarım.	4,288	8	,830 ^{a,b}	7,432	8	,491 ^a	14,214	8	,076 ^{a,b}
Adaylara çok sert davranırım.	8,755	8	,363 ^{a,b}	6,131	8	,633 ^a	2,558	8	,959 ^{a,b}
Adaylara çok yumuşak davranırım.	4,063	8	,851 ^{a,b}	10,256	8	,248 ^a	5,826	8	,667 ^{a,b}
Mülakat sırasında adaya iş ve işletme ile ilgili bilgi veririm.	9,064	8	,337 ^a	9,602	8	,294 ^a	12,346	8	,136 ^{a,b}
Adayla ilk karşılaştığımda ne hissediyorsam mülakat sonunda da genellikle aday hakkında aynı düşüncede olurum.	1,218	4	,875 ^a	8,925	4	,063 ^a	3,704	4	,448 ^{a,b}
Adayın güçlü bir özgeçmişi varsa ona karşı daha ılımlı olurum.	3,749	8	,879 ^a	4,062	8	,851 ^a	13,424	8	,098 ^{a,b}
Kendi niteliklerime sahip (kendime benzettiğim) adayları işe almam daha kolay olur.	3,696	8	,883 ^a	7,324	8	,502 ^a	16,242	8	,039 ^{a,b,*}

Çalışma hayatına dair değişkenler ile yapılan Ki-Kare sınaması sonucu tablo 25'te açıkça görüleceği üzere kritik değer (0,05) karşılaştırması sonucu % 95 güven düzeyinde anlamlı farklılığa sahip tek sınama sorusunun “Kendi niteliklerime sahip (kendime benzettiğim) adayları işe almam daha kolay olur” Olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılığa sahip soru için Tablo 26'daki çapraz tablo incelenebilir. (a: 0 hücrelerin (% 0,0) bekleme sayısının 5'in altında olması

beklenmektedir. Minimum beklenen sayı'dir. b: Sadece 2 x 2 tablo için hesaplanır.)

Tablo 26 Katılman Ortalama Mülakat sayısı Çapraz Tablosu

			Katıldığınız ortalama mülakat sayısı					Toplam
			Hiç	1-10	11-20	21-30	31 ve daha çok	
Kendi niteliklerime sahip (kendime benzettiğim) adayları işe almam daha kolay olur	Çok sık	N	1	16	6	4	7	34
		%	25,0%	69,6%	26,1%	23,5%	22,6%	34,7%
	Genellikle	N	2	5	12	9	17	45
		%	50,0%	21,7%	52,2%	52,9%	54,8%	45,9%
	Nadiren	N	1	2	5	4	7	19
		%	25,0%	8,7%	21,7%	23,5%	22,6%	19,4%
Toplam		N	4	23	23	17	31	98
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Değerlendirmeye alınan anket sayısı 98 dir.

Tablo 26'ya göre;

Hiç mülakata katılmayan katılımcıların Kendi niteliklerime sahip (kendime benzettiğim) adayları işe almam daha kolay olur" sorusuna verdikleri cevaplar aşağıdaki gibidir;

% 25 (n=1) Nadiren

%50 (n=2) Genellikle

%25 (n=1) Hiç

1 ile 10 arasında mülakata katılan katılımcıların kendi niteliklerime sahip (kendime benzettiğim) adayları işe almam daha kolay olur" sorusuna verdikleri cevaplar aşağıdaki gibidir;

% 8,7 (n=2) Nadiren

%21,7 (n=5) Genellikle

%69,6 (n=16) Hiç

11 ile 20 arasında mülakata katılan katılımcıların kendi niteliklerine sahip (kendime benzettiğim) adayları işe almam daha kolay olur” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıdaki gibidir;

% 21,7 (n=5) Nadiren

%52,2 (n=12) Genellikle

%26,1 (n=6) Hiç

21 ile 30 arasında mülakata katılan katılımcıların kendi niteliklerine sahip (kendime benzettiğim) adayları işe almam daha kolay olur” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıdaki gibidir;

% 23,5 (n=4) Nadiren

%52,9 (n=9) Genellikle

%23,5 (n=4) Hiç

31 ve üzerinde mülakata katılan katılımcıların kendi niteliklerine sahip (kendime benzettiğim) adayları işe almam daha kolay olur” sorusuna verdikleri cevaplar aşağıdaki gibidir;

% 22,6 (n=7) Nadiren

%54,8 (n=17) Genellikle

%22,6 (n=7) Hiç

SONUÇ

Lojistik faaliyeti bilgi ve teknolojinin yanı sıra yoğun bir insan gücüne, daha belirgin ifade edecek olursak eğitilmiş iş gücüne ihtiyaç duymaktadır. İnsan emeğinin yoğun olarak yaşadığı bütün birimlerde mutlaka iş ve işçi sağlığına özel önemin verilmesi gerekmektedir. Geleneksel üretim modellerinin bırakılıp daha karmaşık modellerin uygulanması ile beraber iş kazaları, iş kazalarından kaynaklanan iş gücü kaybı ve çalışanların performanslarında çeşitli düşüşler gözlemlenmektedir.

İşletmelerde en önemli faktörün insan olduğunu unutmamak gerekmektedir. Başarıdan söz edebilmek için öncelikle kişinin yapacağı işi tanımlamak, standartlarını belirlemek ve bu standartların kişinin özelliklerine uygunluğunu araştırmak gerekmektedir. Bu standartlar belirlendikten sonra kişinin işini gerçekleştirme derecesi belirlenebilir. Belirtilen standartların üzerine ulaşan kişi başarılı olarak değerlendirilirken, standartları yakalayamayan kişi başarısız olarak değerlendirilir.

İnsan kaynaklarının en önemli işlevlerinden biriside performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme ile kişinin herhangi bir noktadaki etkinliğini ve başarı seviyesinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Performans değerlendirmesi, yöneticinin önceden belirlediği standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, kişinin işteki performanslarını değerlendirme sürecidir. Performans değerlendirmesi, kişinin görevdeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini bütünleyerek çalışanın organizasyonun başarısına olan katkısını değerlendiren bir araç olarak da tanımlanmaktadır. Bu bağlamda Hale ve Boynuz etkisinden arındırılmış bir performans değerlendirmesi işletmeye doğru personel yönetim stratejisi sağlayacaktır ve bu yolla doğru işe doğru kişi seçilebilecektir.

Yapılan anket uygulaması neticesinde elde edilen veriler ışığında ölçek değişkenlerinden bir birçoğunun demografik özelliklere bağlı olmaksızın değişkenlik gösterdiği belirlenmiştir.

Demografik değişkenlere istatistiksel olarak bağlı sına sorularında erkek ve kadın katılımcılar için farklılık gösteren tek önermenin Adaylara çok yumuşak

davranırım önermesi olduğu gözlenmiştir. Frekans sıklığı bakımından kadın katılımcıların adaylara daha yumuşak davrandığını ifade ettiğı söylenebilir.

Bir diğerk demografik değışkene bağı anlamlı farklılığa sahip önerme ise “Mülakat sırasında adaya iş ve işletme ile ilgili bilgi veririm” şeklindeki önermedir. Bu önermemin farklı eğitim durumuna sahip katılımcı grupları için frekanslarının anlamlı şekilde farklı olduğu gözlenmiştir. Lise mezunu katılımcıların bu önermeye en sık verdiğı cevap nadiren iken, Üniversite mezunu katılımcılar katılımcılar bu önermeye sıklıkla genellikle cevabını vermiştir. Lisansüstü mezunu katılımcılar ise en yüksek frekansta önermeye çok sık cevabını vermiştir. Açıkça görüldüğü üzere eğitim düzeyi arttıkça adaylara iş ile ilgili bilgi vermeye dair önerme daha fazlaca olumlu olarak yanıtlamıştır.

Demografik değışkenlerin yanında çalışma hayatına dair bir takım değışkenler ile de sınamalar yapılmıştır. Bu sınamalar neticesinde sadece Kendi niteliklerime sahip (kendime benzettiğim) adayları işe almam daha kolay olur” önermesi için Mülakata katılma sayısı ile bir bağlantı gözlenmiştir. Çalışma hayatına dair diğerk sınamalarda herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Mülakata katılım sayılarına göre gruplandırılan katılımcılardan sadece 1 ile 10 arasında mülakata katılanlar Kendi niteliklerime sahip (kendime benzettiğim) adayları işe almam daha kolay olur” önermesine sıklıkla hiç cevabını verirken, diğerk gruplarda kalan tüm katılımcılar mevcut önermeye sıklıkla genellikle cevabını vermiştir.1 ile 10 arasında mülakata katılan çalışanların adayları işe alma kriteri olarak kendine benzemesine dikkat etmediğı, fakat diğerk tüm grupların bu kritere dikkat ettiğı gözlenmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen diğerk tüm değışken ilişkileri istatistiksel olarak birbiri ile bağıntısız bulunup, mevcut ilişkilerin tesadüfi olduğu sınamalarla gösterilmiştir.

KAYNAKÇA

- Akbal, Bilge. *Bankalarda uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir alan araştırması: ankara ili özel ve kamu bankaları karşılaştırması*. Yüksek lisans tezi, ankara: atılım üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme anabilim dalı, 2010.
- Aktan, Can. *Hammurabi Kanunları*. 2000. http://www.canaktan.org/hukuk/insan_haklari/magna-carta/hamurabi.htm (11 01, 2015 tarihinde erişilmiştir).
- Aldemir vd.'den akt. Koçak, Müge. Yüksek Lisans Tezi, 2015.
- Artan'dan akt., ve Müge Koçak. *Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminde Ortaya Çıkan Değişimler ve Türk Kamu Yönetimi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Babacan, Muazzez. «Prof.Dr. Muazzez BABACAN.» *Prof.Dr. Muazzez BABACAN*. 2016. http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2003_1_2.pdf (03 18, 2016 tarihinde erişilmiştir).
- Baş, Türker. *Anket*. Ankara: Seçkin Yayınları, 2010.
- Baki B., (2004) Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi, Trabzon: 1 Baskı
- Bayraktaroğlu'ndan akt. Koçak, Serkan. Yüksek Lisans Tezi, 2015.
- Burgazoğlu, Hüseyin. *Çok Değişkenli Kovaryans Analizi ve 360 Derece Performans Değerlendirmesi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2013.
- Büyüköztürk, Şener. *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi, 2010.
- Cengiz, Ferit. *Lojistik Bilgi Sistemlerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, 2006.
- Çetin, Canan, Mehmet Lütfi Arslan, ve Esra Dinç. *İnsan Kaynakları Yönetimi 3. Baskı*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2014.
- Çevik, Aynur. *İnsan kaynağı Seçme Sürecinde Mülakat Ve Mülakat Hataları*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2010.
- Demirkaya, Harun. «Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları.» *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz-Aralık 2006: 1-23.

- Dural, Ebru Yazar. *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Yöntemleri: Japonya'da İşe Alma Yöntemleri İle Türkiye'de İşe Alma Yöntemlerinin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Fındıkçı, İlhami. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları, 2012.
- Gök'ten akt., ve Asyljan Karıvay. *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yenilik Üzerine Etkisinin Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Programı, 2014.
- Johnson, J.C. ve Wood, D.F., "Contemporary Logistics", Prentice Hall, 6th edition, s.13-17, s.108-110, 1996
- Karıvay, Asyljan . *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yenilik Üzerine Etkisinin Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal BİLİMLER Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2014.
- Kaynak'tan akt. Akbal, Bilge. *Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2010.
- Kotler, Philip: Marketing Management, New Jersey, Prentice Hall International, Inc., 9th. Edition, ss. 595, 1997
- Küçük, O. , Lojistik İlkeleri Ve Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2011
- Meriç, Murat. *Lojistik Hizmet Kalitesinin Tüketici Tarafından Algılanması ve Bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, 2005.
- Müfreze, Derya. *İnsan Kaynakları Yönetiminin Performans Yönetimine Etkisi, Mersin İlinde İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2014.
- MÜSİAD. *Lojistik Sektör Raporu*. Rapor, İstanbul: MÜSİAD, 2013.
- Orhan, O.Z. : *Dünyada ve Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişimi*, İstanbul: İTO Yayın No: 2003-39
- Palmer'den akt. Baltacı, Adem. *Belirli Derecelere Yönelme Hatasının Sosyo-Kültürel Faktörler Çerçevesinde Çözümlemesi Ve Bir Örnek Olay*. Doktora Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2009.
- Robbins, S.P., ve T.A. Judge. *Örgütsel Davranış 14. Basımdan Çeviri Çeviri Editörü: Prof.Dr. İnci Erdem*. İstanbul: Nobel Yayıncılık, 2014.

- Saal vd.'den akt. Baltacı, Adem. *Belirli Derecelere Yönelme Hatasının Sosyo-Kültürel Faktörler Çerçevesinde Çözümlemesi Ve Bir Örnek Olay*. Doktora Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2009.
- Sabuncuoğlu'ndan akt. Baltacı, Adem. *Belirli Derecelere Yönelme Hatasının Sosyo-Kültürel Faktörler Çerçevesinde Çözümlemesi ve Bir Örnek Olay*. Doktora Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2009.
- Schepp, David. *AOL.COM*. 9 Şubat 2012. <http://www.aol.com/article/2012/02/09/the-staggering-cost-of-a-bad-hire-infographic/20167091/?jwp=1> (Nisan 28, 2016 tarihinde erişilmiştir).
- Seyyar, Ali, ve Cihan Selek Öz. *İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük*. İstanbul: Değişim Yayınları, 2007.
- Sezen, Bülent. *Dağıtım Kanallarında Lojistik Performans, Adalet Algısı ve Kanal Üyesi Memnuniyeti*. Doktora Tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2001.
- Stock, J.R. & Lambert, D.M., *Strategic Logistics Management* 4th ed. Singapore. McGraw-Hill.,2001
- Tarhan, Zeynep. *Mülakat Hataları Ve Mülakat Sürecine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı, 2006.
- Tortop, Nuri. *Personel Yönetimi*. 5. Baskı. Ankara: Yargı Yayınları, 1994.
- TÜİK. *Lojistik Performans Endeksi Raporu*. Rapor, Ankara: TÜİK, 2014.
- . «Lojistik Performans Endeksi Raporu.» *TÜİK*. 2016. <https://cse.google.com/cse?q=lpe&cx=015200851248949254112%3Aqaug18judny&ie=ISO-8859-9&lang=tr#gsc.tab=0&gsc.q=lpe&gsc.page=1> (03 15, 2016 tarihinde erişilmiştir).
- Uyargil, Cavide. «İşletmelerde Performans Değerleme Çalışmalarında Karşılaşılan Başlıca Sorunlar.» *Basisen Dergisi Sayı:50*, 1993: 19.
- Uyargil'den akt.Koçak, Müge. 2015.
- wikipedia*. Mart 2012. https://tr.wikipedia.org/wiki/Hawthorne_etkisi (01 08, 2016 tarihinde erişilmiştir).
- Willis'ten akt. Baltacı, Adem. *Belirli Derecelere Yönelme Hatasının Sosyo-Kültürel Faktörler Çerçevesinde Çözümlemesi Ve Bir Örnek Olay*. Doktora Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2009.
- <http://www.edufixx.com/spss/guvenilirlik-analizireliability-analysis-nedir-nasil-yapilir/20.07.2017>

EKLER

EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli Çalışanlar;

Çalışmamızın temel konusunu oluşturan işe alım süreci ve bu süreçte karşılaşılan hale ve boynuz etkisi kavramlarının araştırılması amacıyla hazırlanan bu ankette elde edilecek veriler tez çalışması için kullanılacaktır. Aktaracağınız bilgilerin tamamı gizli tutulacak hiçbir kimse ve / veya kuruluş ile paylaşılmayacaktır.

İfadeleri dikkatle okuyarak sorulara tarafsız, objektif, samimi duygu ve düşüncelerinizi yansıtmanız araştırmanın amacına ulaşması için önemlidir. Ankete ayıracağınız zaman için sorulara içtenlikle cevap verdiğiniz için teşekkür ederim.

İhsan ORAL

Beykent Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

A. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

A.1. Çalıştığınız şirkette insan kaynakları uygulamalarından sorumlu bir birim var mı? 1. Evet 2. Hayır

A.2. Şirkette insan kaynakları planlaması hangi birim tarafından yapılmaktadır?

1. Üst Yönetim

2. İnsan Kaynakları Birimi

3. Üst Yönetim ve İnsan Kaynakları Birlikte

4. Diğer (Belirtiniz)

.....

A.3. Şirkette personel ihtiyacı daha çok hangi kaynaklardan karşılanmaktadır?

1. İç kaynaklar (Firma içi çalışanlar)

2. Dış

kaynaklar

3. İşletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri

A.4. Şirketin işe alım sürecinde hangi teknikler kullanılmaktadır?

1. Mülakat Tekniği 2.Sınav tekniği
3. Psikolojik testler 4. Hepsi 5.Diğer
(Belirtiniz).....

A.5. Şirketin personel seçiminde en fazla dikkat ettiği kriter hangisidir?

1. İşe uygun bir eğitim programından mezun olmuş olması.
2. İşle ilgili yeterli bilgiye sahip olmak.
3. Mesleki tecrübesinin olması.
4. Referanslarının güçlü olması.

B. GENEL DEĞERLENDİRME

No	İFADELER	Çok Sık(1)	Genellikle(2)	Nadiren(3)
1.	Mülakatlarda adayın dış görünüşünden etkilenirim.			
2.	Mülakatlarda adayın tavır ve davranışlarından etkilenirim.			
3.	Çok fazla sayıda adayla görüştüğüm zaman dikkatim dağınık ve bu yüzden adayı iyi dinleyemediğim olmuştur.			
4.	Mülakatlarda süreyi etkin kullanma sorunu yaşıyorum.			
5.	Adaylara çok sert davranırım.			
6.	Kendi niteliklerime sahip (kendime benzettiğim) adayları işe almam daha kolay olur.			
7.	Mülakat sırasında adaya iş ve işletme ile ilgili bilgi veririm.			
8.	Adayla ilk karşılaştığımda ne hissediyorsam mülakat sonunda da genellikle aday hakkında aynı düşüncede olurum.			
9.	Adayın güçlü bir özgeçmişi varsa ona karşı daha ılımlı olurum.			
10.	Adaylara çok yumuşak davranırım.			

C. GENEL BİLGİLER

C.1. Cinsiyetiniz: 1. Kadın 2. Erkek

C.2. Yaşınız:

C.3. Eğitim Durumunuz: 1. Lise Mezunu 2. Üniversite
Mezunu 3. Lisansüstü Eğitim Mezunu

C.4. Kaç yıldır bu şirkette görev yapıyorsunuz?

.....

C.5. Kaç yıldır İnsan Kaynakları Birimi'nde görev yapıyorsunuz?

.....

C.6. Şimdiye kadar katıldığınız ortalama mülakat sayısı nedir?

1. Hiç 2. 1-10 3. 11-20 4. 21-30

5. 31 ve daha çok

Teşekkürler.

ÖZGEÇMİŞ

01 Mart 1988 tarihi, Mardin İli Midyat ilçesi doğumluyum. Liseyi İstanbul Atatürk Lisesi Sosyal Bilimler alanında tamamladıktan sonra, 2009 yılında Gümüşhane Üniversitesi, iki yıllık Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Programına kaydoldum. Bu bölümden mezun olduktan sonra 2011 yılında Anadolu Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi İşletme Bölümüne kaydoldum. 2013 yılında mezun olduktan sonra Türk Hava Yolları Kargo Başkanlığında operasyon memuru olarak göreve başladım ve halen bu görevime devam etmekteyim. 2014 yılında Beykent Üniversitesi MBA programına başladım.

Özel ilgi alanlarım, sinema filmleri ve müziğin her dalıdır.

Yabancı dilim İngilizcedir.

İhsan ORAL