

**T.C
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DIŞ TİCARET FİRMALARINDA İŞGÖREN SEÇİM
SÜRECİ ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ:
SAKARYA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kürşat ÇAPRAZ

Enstitü Anabilim Dalı : Uluslararası Ticaret

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Adem UĞUR

HAZİRAN -2015

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DIŞ TİCARET FİRMALARINDA İŞGÖREN SEÇİM
SÜRECİ ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ:
SAKARYA ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kürşat ÇAPRAZ

Enstitü Anabilim Dalı : Uluslararası Ticaret

"Bu tez 10/06/2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir"

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Adem UĞUR	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Umut Sanem ÇİTÇİ	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Yağmur ERSOY	Başarılı	

BEYAN

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

Kürşat ÇAPRAZ

10/06/2015

ÖNSÖZ

Bir yıllık tez çalışmam süresince emeğini hiç esirgemeyen, her fikirde yapıcı öneriler sunan, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden önyargısız danışmanlığına kabul eden danışmanım Prof. Dr. Adem UĞUR'a içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Sakarya Üniversitesi Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı Cengiz KARADENİZ, Şube Müdürü Necat ER, mesai arkadaşlarım Tarık URAL, Suat KARACA, Nurdan ALİKILIÇ, Reyhan BAŞEKİN, Nilgün DIVARCI, Bingöl TETİK ve diğerlerine, ayrıca tez avunma öncesi yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Asena BOZTAŞ, Yrd. Doç. Dr. Serdar ORHAN, Yrd. Doç. Dr. Ahmet Selçuk DİZKIRICI, Yrd. Doç. Dr. Ahmet Yağmur ERSOY, Araş. Görv. Özge Alev SÖNMEZ, Araş. Görv. Ayşegül YILMAZ ve mesai arkadaşım Hanife BABACAN ile Türkan KANIK'a teşekkür ederim.

Makalesinin tam metnini internet ortamında bulamadığım ve sonrasında makalesinin tam metnini paylaşan Yrd. Doç. Dr. Osman Barbaros KEMER'e teşekkür ederim.

Tabi ki emeği ve hakkı ödenemez Annem, ailem ve Emre ÇAPRAZ ile Yunus ÇAPRAZ'a manevi destekleri için ayrıca teşekkür ederim.

Tez jürisinde yer alan üyelere ve yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma da teşekkür ederim.

Kürşat ÇAPRAZ

10/06/2015

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLolar LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM I : DIŞ TİCARET FİRMALARI VE ÜLKE EKONOMİSİNDEKİ YERİ	6
1.1 Dış Ticaret Kavramı	6
1.2 Dış Ticaret Firma Tanımı	8
1.2.1 KOBİ Tanımlaması	8
1.2.2 Ekonomi Bakanlığının Özel Statülü Tanımlama	11
1.2.2.1 Dış Ticaret Sermaye Şirketi.....	11
1.2.2.2 Sektörel Dış Ticaret Şirketleri	12
1.3 Firmalarının Uluslararasılaşma Stratejileri	15
1.3.1.İhracat Aşaması.....	16
1.3.1.1 Dolaylı İhracat	16
1.3.1.2 Dolaysız İhracat	18
1.3.2 Lisans Anlaşmaları.....	18
1.3.3 Franchising (İmtiyaz Hakkı)	19
1.3.4 Ortak Yatırım	19
1.3.5 Yönetim Sözleşmeleri	20
1.3.6 Üretim Sözleşmeleri.....	21
1.3.7 Anahtar Teslim Projeler	22
1.3.8 Doğrudan Yabancı Yatırımla Dışa Açılma Stratejileri	22
1.4 Dış Ticaret Firmalarının Türkiye Ekonomisindeki Yeri.....	22
BÖLÜM II : İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAĞI SEÇİM SÜRECİ	27
2.İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi	27
2.1 Personel Analizi	28
2.2 İşletme Analizi	28

2.3 İş Analizi	29
2.3.1 İş Tanımı ve Önemi	31
2.3.2 İş Gereklere.....	33
2.3.3 İş Analizinde Kullanılan Yöntemler	33
2.3.3.1 İş Analiz Anketi	34
2.3.3.2 Gözlem.....	34
2.3.3.3 Görüşme	34
2.3.3.4 Çalışma Jurnalı.....	35
2.4 İş Analizi yapılırken Karşılaşılan Sorunlar	35
2.5.İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme Süreci	36
2.5.1 İşletme İçi Kaynaklar	36
2.5.1.1 İşgücü Beceri Envanteri	37
2.5.1.2 Yedek İşgücü Çizelgesi ve Özeti.....	38
2.5.1.3 İç Kaynaklardan Aday Oluşturma Yolları.....	38
2.5.1.4 İç Kaynaklardan İşgören Sağlamanın Yarar ve Sakıncaları	39
2.5.2 İşletme Dışı Kaynaklar.....	39
2.5.2.1 İlan ve Duyurular.....	40
2.5.2.2 Kişisel Başvuru veya Özgeçmiş Gönderme	40
2.5.2.3 İnternet.....	41
2.5.2.4 Eğitim Kuruluşları	41
2.5.2.5 İş Kurumu	41
2.5.2.6 İnsan Kaynakları Danışmanlık Şirketleri	42
2.5.2.7 Tanıdık / Referans	42
2.5.2.8. Diğer İşletme Dışı Kaynaklar	42
2.5.2.9. Dış Kaynaklardan İşgören Sağlamanın Yarar ve Sakıncaları	43
2.6.İnsan Kaynağı Seçmede Kullanılan Yöntemler	43
2.6.1 Personel Araştırmaları.....	43
2.6.2 Ön Görüşme	43
2.6.3 Başvuruların Kabulü	44
2.6.4 İşe Giriş Testleri.....	44
2.6.5 İşe Alma Görüşmesi.....	46
2.6.6 Referans ve Adayın Geçmişinin Araştırılması.....	47

2.6.7 İstihdam Departmanında Yapılacak Görüşme ve İlk Amirin Onayının Alınması	47
2.6.8 Sağlık Taraması	48
2.6.9 İş Teklifi.....	48
2.6.10. Oryantasyon-İşe Yerleştirme	49
2.7.Dış ticaret Firmalarında İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme	49
2.7.1 Dış Ticaret Firmalarında İşlerin Tanımı	49
2.7.2 Dış Ticaret Firmalarında İşlerin Özellikleri.....	50
2.7.3 Dış Ticaret Firmalarında İşler İçin Gerekli Yetkinlikler.....	50

BÖLÜM III : SAKARYA'DAKİ DIŞ TİCARET FİRMALARI İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA	54
3.1 Araştırmanın Amacı ve Konusu.....	54
3.2 Araştırmada Kullanılan Yöntem	54
3.3 Araştırmanın Kapsamı	54
3.4 Araştırmanın Soruları.....	55
3.5 Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları	56
3.6. Araştırmanın Yeri ve Özellikleri.....	56
3.7. Literatür Çalışması	57
3.8 Bulgular.....	58
3.8.1. Katılımcıların Cinsiyet Bulguları.....	58
3.8.2. Katılımcıların Yaş Bulguları.....	59
3.8.3. Katılımcıların Eğitim Düzeyine İlişkin Bulgular.....	59
3.8.4. Katılımcıların Ünvanlarına İlişkin Bulgular	59
3.8.5. Katılımcıların İşletmede Çalışma Süreleri ve Toplam İş Tecrübelerine İlişkin Bulgular.....	60
3.8.6. İşletmenin Hukuki Yapısı, Kuruluş Yılı ve Faaliyet Alanına İlişkin Bulgular	61
3.8.7. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmenin Sektörüne İlişkin Bulgular	62
3.8.8. İşletmelerin Ortaklık Yapısı ve Toplam Çalışan Sayısı.....	63
3.8.9. İşletmenin Gümrük İşlemlerini Gerçekleştirenlerle İlişkin Bulgular.....	63
3.8.10 İK Departmanına Yönelik Bulgular	64
3.8.11. İnsan Kaynakları Planlamasına İlişkin Bulgular.....	64

3.8.12. İK Planlamasını Belirleyen Birime Yönelik Bulgular	65
3.8.13. İnsan Kaynağı Bulma Sürecine Yönelik Bulgular	65
3.8.14. İnsan Kaynağı İhtiyacını Karşılama Yöntemlerine İlişkin Bulgular	65
3.8.15. İşletmenin Aday Havuzuna Yönelik Bulgular	66
3.8.16. Nitelikli Eleman Bulmada Karşılaşılan Sıkıntılara İlişkin Bulgular.....	66
3.8.17. Yeni personel Seçmeden Önce Yapılan Ön Çalışmalara İlişkin Bulgular...	67
3.8.18. İşgören Seçiminde Kullanılan Kriterlere İlişkin Bulgular	68
3.8.19. Nitelikli Eleman Bulmak İçin Kullanılan Yöntemlere İlişkin Bulgular	68
3.8.20. Çalışanlarda Karşılaşılan Nitelik Eksikliklerine İlişkin Bulgular.....	69
3.8.21. Çalışanlara Düzenlenen Eğitimlere İlişkin Bulgular	69
3.8.22. Vasıflı Elemanı İşletmede Tutmak İçin Kullanılan Yöntemlere İlişkin Bulgular.....	70
3.8.23. Kalifiye Elemanın İşletme İçin İfade ettiği Anlama İlişkin Bulgular	71
3.8.24. Hangi Dönemlerde Eleman Alındığına İlişkin Bulgular.....	72
3.8.25. İş analizi Yapılmasının Nedenlerine Yönelik Bulgular	73
3.8.26. Performans Analizi Yapılmasına ve Ölçülmesine İlişkin Bulgular	73
3.8.27. İşletmenin Ön Plana Çıkan Personel İhtiyacının Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Çözüm Yolları	75
3.8.28. İşgören Seçimi Etkinliği Hakkında Eklemek İstenen İfadelere İlişkin Bulgular.....	76
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	77
KAYNAKÇA	80
EKLER.....	86
ÖZGEÇMİŞ.....	90

KISALTMALAR

KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
DTM	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
DTSS	: Dış Ticaret Sermaye Şirketi
SDŞ	: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri
RG	: Resmi Gazete
AB	: Avrupa Birliği
GB	: Gümrük Birliği
ŞİB	: Şirket İstatistikleri Bülteni
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
C.V.	: Curriculum Vitae
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
İGS	: İş Güvenliği ve Sağlığı
MYK	: Mesleki Yeterlilik Kurumu
URAK	: Uluslararası Rekabet Araştırma Kurumu
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
KKTC	: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Kobi Sınıflandırmasına Göre İhracat Düzeyi (2009-2013).....	10
Tablo 2: Kobi Sınıflandırmasına Göre İthalat Düzeyi (2009-2013).....	10
Tablo 3: Sektör Bazında İhracat Hacmi (2009-2013).....	23
Tablo 4: Sektör Bazında İthalat Hacmi (2009-2013).....	24
Tablo 5: Serbest Bölge İstihdam Verileri (2013-2014).....	25
Tablo 6: Katılımcıların Cinsiyet Bulguları.....	58
Tablo 7: Katılımcıların Yaş Bulguları.....	59
Tablo 8: Katılımcıların Eğitim Düzeyi.....	59
Tablo 9: Katılımcıların Ünvan Bulguları.....	60
Tablo 10: Katılımcıların İş Tecrübe Bulguları.....	61
Tablo 11: İşletmenin Hukuki Yapısı.....	61
Tablo 12: İşletmenin Kuruluş Bulguları.....	61
Tablo 13: İşletmenin Faaliyet Alanı.....	62
Tablo 14: İşletmenin Sektörüne İlişkin Bulgular.....	62
Tablo 15: İşletmenin Ortaklık Yapısı.....	63
Tablo 16: İşletmenin Çalışan Sayılarına İlişkin Bulgular.....	63
Tablo 17: İşletmenin Gümrük İşlemlerini Gerçekleştirenlerle İlişkin Bulgular.....	64
Tablo 18: İK Departmanına Yönelik Bulgular.....	64
Tablo 19: İnsan Kaynakları Planlamasına İlişkin Bulgular.....	64
Tablo 20: İK Planlamasını Belirleyen Birime Yönelik Bulgular.....	65
Tablo 21: İnsan Kaynağı Bulma Sürecine Yönelik Bulgular.....	65
Tablo 22: İnsan Kaynağı İhtiyacını Karşılama Yöntemlerine İlişkin Bulgular.....	66
Tablo 23: İşletmenin Aday Havuzuna Yönelik Bulgular.....	66
Tablo 24: Nitelikli Eleman Bulmada Karşılaşılan Sıkıntılara İlişkin Bulgular.....	67
Tablo 25: Yeni personel Seçmeden Önce Yapılan Ön Çalışmalara İlişkin Bulgular.....	67
Tablo 26: İşgören Seçiminde Kullanılan Kriterlere İlişkin Bulgular.....	68

Tezin Başlığı: Dış Ticaret Firmalarında İşgören Seçim Süreci Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Sakarya Örneği

Tezin Yazarı: Kürşat ÇAPRAZ **Danışman:** Profesör Dr. Adem UĞUR

Kabul Tarihi: 10 Haziran 2015 **Sayfa Sayısı:** xiii (ön kısım) + 79 (tez) + 11 (ek)

Anabilim Dalı: Uluslararası Ticaret

Çalışmada Sakarya'daki dış ticaret firmaların personel seçim sürecinin ortaya konularak insan kaynakları açısından dış ticaretin artırılmasıdır. Yapılandırılmış mülakat sonucu işgören seçim süreçleri incelenen firmaların, bu seçim süreçlerinde izledikleri yöntem ve uygulamalar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Uygulama kısmı ile hem işletmeler hem mevcut işgörenler için öneri ve sonuçlar oluşturulmuştur.

Analize konu olan firmalar dış ticaret firması olması nedeniyle ihracat ile büyüme modeli seçen Türkiye için önemli katkı potansiyeline sahiptir. Bu potansiyelin daha verimli hale gelmesi ise insan kaynağının daha etkin seçimi ve kullanılmasıyla yakından ilgili olduğu bilinen gerçektir.

Doğru kişinin doğru işe seçimi ve yerleştirilmesine, dış ticaret firmalarının hedeflerine ulaşmasına, nitelikli işgörenin işletmede kalmasına, kalite ve verimliliğin artmasına ve dış ticaret hacimlerini artırılmasına önemli bir etken oluşturacaktır.

Bu çalışma Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu Tarafından Desteklenmiştir. Proje Numarası:2014-60-01-010.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası Ticaret, İK, İşgören Seçim Süreci, Sakarya

Title of TheThesis: Evaluation of Employee Hiring Process Efficiency in Foreign Trade Companies: Case of Sakarya	
Author: Kürşat ÇAPRAZ	Supervisor: Prof. Dr. Adem UĞUR
Date: 10 June 2015	Nu. of pages: viii (pretext) + 79 (main body)+ 11(app.)
Department: International Trade	
<p>This study aims to evaluate the efficiency of hiring process in companies with operations in foreign markets situated in Sakarya. Results obtained from structured interviews in the selected companies are used to developed multilevel analysis in order to evaluate the efficiency of hiring process in these companies. Conclusions and recommendations derived from these analyses are applicable for both companies and employees.</p> <p>Analyzed companies, because of their export and growth patterns, have a vital importance for Turkey. Human Resource Management and specifically effective hiring processes, as core activities for an organization, directly impact the performance of these companies and their potential significance in the Turkish economy. Obtained results from the study play an important role for both companies and candidates for employment.</p> <p>This study, aiming to reveal the hiring process in companies with operations in foreign markets, can be used as a guide for both organizations and candidates in building effective career plans. It can be used by organizations to help them placing right people in the right jobs, achieving their objectives, assuring that qualified people will keep being part of the organization, increasing their efficiency and effectivity, and increasing the quality and volume of their international transactions.</p> <p>This work was supported by Research Fund of the Sakarya University. Project Number:2014-60-01-010.</p>	
Keywords: International Trade, HR, Employee Hiring Process, Sakarya	

GİRİŞ

1980 sonrası dışa açılma ve serbest piyasa ekonomisine geçiş yapan Türkiye, Serbest Bölge uygulamaları, doğrudan yabancı yatırımcı teşvikleri, dahilde ve hariçte işleme izin belgeleri ve diğer çeşitli uygulamalarla ihracatını artırılarak büyüme sağlamaya çalışmıştır. 2000 sonrası hızla yükselen dış ticaret hacmi Türkiye'nin uluslararası piyasada ithalat ve ihracat paydaşı olarak önemli aktör haline getirmiştir.

Dış ticaret hacminin artırılmasında teşvikler ve uygulamalar kadar dış ticaret yapan firmaların yasal ve özel statüleri de önemlidir. İhracatın kolaylaştırılması aşamasında vergi numarasına sahip her tüzel veya gerçek kişinin ihracatçı birliğine üye olarak ihracat yapma veya doğrudan ithalat yapma yetisine sahip olması önemli bir avantajdır. Firma kuruluşunda yaşanan birçok prosedüre rağmen ihracat yapabilme yetkinliği ihracatçı birliğine üye olmakla yeterli olmaktadır.

İhracatçı firma sınıflandırması yapılırken öncelikle hangi firmaların ihracat ve ithalat yapabileceği belirlenmelidir. Bu ise ihracatçı birliğine üye olmakla çözümlenmiştir. İthalat için böyle bir uygulama gerektirmemektedir. İkinci öncelik ise bu firmaların hangileri hangi kapsamda desteklenmekte ve özel teşviklerle belirlenen bir grup ya da statü söz konusu mu olup olmadığının tespit edilmesidir. KOSGEB'in KOBİ sınıflanması ve Ekonomi Bakanlığının özel statülü şirket sınıflandırmaları ile büyüklük, firma sayısı ve sermayeleri ile farklı kategorilere ayrılmaktadır.

Dış ticaret özellikle ihracat yurtiçi talebin düşük olduğu dönemlerde dış ticaret firmaları için sabit ve değişken maliyetlerinin hafifletilmesinde firmaların nakit akışının sağlanmasında önemlidir. Yurtdışı pazar ağı güçlü olan firmalar talep kaynaklı krizleri pazar çeşitlendirmesi ile minimize edebilmektedir.

Dış ticaret yapan bir firmanın faaliyetinin yüzde kaçının dış ticarete yönlendireceği ya da yönlendirmesi gerektiği yurtiçi talep daralması gerek yurtdışı talep daralması, politik risk gibi çeşitli olumsuz etkilere karşı dış ticaret organizasyonunu oluşturmalı ve ona göre katılması gereken fuar sayısı, pazar araştırmaları gibi maliyetler hesaplanmalıdır.

İstihdam edilen kaynağın işgücü kalifiyesi işletmenin başarısı için önemlidir. İşletmenin her aşamasında istihdam edilecek personelin kalifiyeli olması üretimde verim artışını sağlayarak ağır rekabet koşullarına ayak uydurabilmesi mümkündür. Kalifiyeli kişilerin istihdam edilmesi gerçeği kaçınılmaz hale gelmiştir.

Çalışma üç bölüm ve sonuç öneriler kısmından oluşmaktadır. İlk bölümünde dış ticaret firma sınıflandırması yapılmış ve ekonomiye etkileri incelenmiştir. KOBİ, T.C. Ekonomi Bakanlığı Özel statülü Dış Ticaret firma tanımlarına göre yer almıştır. Firmaların uluslararasılaşma stratejileri ve dış ticaret firmalarının Türkiye ekonomisindeki yeri incelenmiştir.

İkinci bölümde işletmelerde insan kaynağı seçim süreci incelenmiştir. İnsan kaynağı ihtiyacının personel, işletme ve iş analizi ile belirlendikten sonra işletme içi-dışı kaynaklardan insan kaynağı bulma ve seçme süreci yer almıştır. Bölümün diğer kısmında ise insan kaynağı bulmada yöntemler ve dış ticaret firmalarında insan kaynağı bulma ve seçme araştırılmıştır.

Üçüncü bölümde ise yapılandırılmış mülakat uygulaması yer almıştır. Uygulama soruları oluşturulurken işgören seçim süreci incelenmiş ve dış ticaret firmaların yetkililerinin görüşlerine başvurularak uygulama soruları revize edilmiş ve pilot uygulama belirlenerek soruların zayıf yönleri iyileştirilmiş ve seçilen yapılandırılmış mülakat uygulaması Sakarya'da dış ticareti bulunan işletmelerde işgören seçim süreci yetkilileriyle yapılmıştır.

Sonuç ve öneriler kısmında ise Sakarya'da yer alan işletmelerin işgören seçim profili çıkarıldıktan sonra işletmelerin işgören sürecindeki zayıf yönleri belirlenmiştir. Konuya temel oluşturan işletmeler ve işgören adayları için önerilerde bulunulmuştur. Tez çalışması ülke ekonomisine, Sakarya'ya ilginin artırılmasına ve dolaylı olarak istihdamın artırılmasına önemli kaynak oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı ve Konusu

Çalışmanın amacı ve konusu dış ticaretin artırılması açısından dış ticaret firmaları gerekli olan kalifiye insan kaynağı temininde ne kadar etkin davranmaktadır sorusunun cevabını Sakarya'daki dış ticaret firmaların personel seçim süreci ortaya konularak değerlendirilmesidir. Ayrıca çalışma dış ticaret firmalarında profesyonel bir şekilde işgören seçim sürecinin yapılıp yapılmadığını, dış ticaret firmalarında İK departmanının öneminin yeterince anlaşılıp anlaşmadığının ve dış ticaret firmalarının personel seçme konusunda bilinçli olup olmadıklarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Yapılandırılmış mülakat sonucu işgören seçim süreçleri incelenen firmaların bu seçim süreçlerinde izlenen profil çıkarılmaya çalışılmış ve çalışma kurulan çalışma soruları ile desteklenmiştir.

Araştırmada Kullanılan Yöntem

Çalışma doğal ortamı doğrudan veri toplamayı, sürece yönelik olması, katılımcıların bakış açısı, araştırma desenlerinde esneklik (Büyüköztürk ve Diğ. :2012: 235) gerektirmektedir. Dolayısıyla, araştırma türü olarak nitel araştırma gerekli görülmüştür. Görüşme ya da mülakat, görüşme planı çerçevesine yapılan karşılıklı çalışmadır ve daha önce hazırlanmış olan soruların sorulması ve cevaplarının kayıt altına alınmasıdır (Gökçe, 2007: 87). Çalışmada literatür incelemesi sonucu işgören seçim sürecine yönelik sorular hazırlanmış ve görüşmeler planlanmıştır. Bu yüzden araştırmada yapılandırılmış mülakat kullanılarak uygulama gerçekleştirilmiştir. Çalışma toplam 32 sorudan oluşturularak görüşmeler yapılmıştır.

Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Sakarya Sanayi ve Ticaret Odası'ndan elde edilen Sakarya'daki dış ticaret firmaların işgören seçim süreci yöneticileri ile düzenlenmiştir. Çalışma Sakarya'da bulunan 24 dış ticaret firması ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın Önemi

Dış ticaret firmalarında etkin işgören seçim sürecinin belirlenmesine yol gösterici olması ve dış ticaret firmalarının paydaşı olan işgörenlerin kendilerini piyasanın gereksinimlerine göre yetiştirmeleri açısından önemlidir. Dış ticaret firmaları gereksinimleri ile eğitim sistemimiz arasında bir köprü olması hususunda etkilidir. Uygulama kısmı ile hem işletmeler hem de çalışanlar için öneri ve sonuçlar oluşturulmuştur. Analize konu olan firmalar dış ticaret firması olması nedeniyle ihracat ile büyüme modeli seçen Türkiye için önemli katkı potansiyeline sahiptir. Bu potansiyelin daha verimli hale gelmesi ise insan kaynağının daha etkin seçimi ve kullanılmasıyla yakından ilgili olduğu bilinen gerçektir.

İşletmeler İK sürecine önem verdiği oranda nitelikli personeli daha kolay bulabilecek, İKP ile şirket içi ve dışı eğitimler ile işgörenin nitelikleri geliştirilebilecektir. İhracatın artırılması için İK süreci kapasite artırımından daha öncelikli konu olmalı ve kurumsallaşarak yönetim yapısını güçlendirebilmelidir. Rekabetin her geçen gün daha fazla arttığı bir dönemde dış ticareti olan firmaların özellikle global düşünebilmeleri son derece önemlidir. Bu ise insan kaynaklarına verilecek önemle doğru orantılıdır. Çalışmanın dış ticaret firmalarının seçim süreçlerin ortaya konması, kurumsallaşması ve işgörenlerin kariyer planı için önemli bir kaynak niteliği taşımaktadır. Doğru kişinin doğru işe seçimi ve yerleştirilmesi, dış ticaret firmalarının hedeflerine ulaşmasında, nitelikli işgörenin işletmede kalmasına, kalite ve verimliliğin artmasına ve dış ticaret hacimlerini artırılmasında önemli bir etken oluşturacaktır.

13 Haziran 2012 Tarihli ve 28322 Sayılı Resmî Gazete’de 2012/8 sayılı kararda 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı konulu Yüksek Planlama Kurulu kararınca 26. sayfada İK ile ilgili detaylı çalışma ve aynı kararda 29. sayfada 11. eylem kararında ise başta KOBİ’ler olmak üzere ihracatçı firmaların kurumsallaşmasına yönelik eğitim ve danışmanlık programlarına destek verilmesi belirtilmiştir. Bu eğitim ve danışmanlık programı işletmenin İK departmanı tarafından belirlenen bir süreç olması nedeniyle ilgili işletmelerin İK ve personel seçim süreciyle ilişkilidir. Ayrıca TİM’in 26/06/2011 tarihli 2023 Türkiye İhracat Stratejisinin Uygulamaya Aktarılması ve Sektörel Kırılımı Raporu sayfa 28’de Kritik Başarı Faktörleri başlığı altında Temel Yetkinliklerde “İnsan

Faktörü” olarak: Hedeflerimize ulaşabilmemiz için nasıl bir insan kaynağına ihtiyacımız var? Hangi yetkinlikleri ve becerileri geliştirmeliyiz? Sorularına çözüm aranmaktadır. Bu sorulara çözüm ise etkin insan kaynağı seçim süreciyle doğrudan ilişkilidir.

Analize konu olan firmalar dış ticaret firması olması nedeniyle ihracat ile büyüme modeli seçen Türkiye için önemli katkı potansiyeline sahiptir. Bu potansiyelin daha verimli hale gelmesi ise insan kaynağının daha etkin seçimi ve kullanılmasıyla yakından ilgili olduğu bilinen gerçektir. Çalışmanın betimleme ile değerlendirilerek hem işletmeler, hem çalışanlar için hem de piyasa aktörlerine yön verici özelliğiyle çalışma bir bütünlük oluşturmaktadır.

BÖLÜM I: DIŞ TİCARET FİRMALARI VE ÜLKE EKONOMİSİNDEKİ YERİ

1.1 Dış Ticaret Kavramı

Dış ticaret ithalat ve ihracatı kapsayan ve ülke ekonomisi açısından çeşitli desteklerle ihracatın özendirilmesi üzerine yoğunlaşan bir sistemler bütünüdür. Ödemeler bilançosunda dış ticaret bilançosunu oluşturmaktadır. Ekonomi Bakanlığının 2023 hedefi 500 Milyar dolar ihracat ile dış ticaret daha da ön plana çıkmıştır. 1980 yılında 2,9 milyar dolar, 1990 yılında 12,9 milyar dolar, 2000 yılında 27 milyar dolar, 2005 yılında 73 milyar dolar, 2012 yılında 151 milyar dolar ve 2013 yılında 151,8 milyar dolar civarında gerçekleşmiş olup, ihracatın ithalatı karşılama oranı ise 2013 yılı sonu itibariyle % 60 olarak gerçekleşmiştir. 2000 yılı sonrasında Türkiye'nin ihracatı katlanarak artarken, 2012 ve 2013 yıllarında bölgesel gelişmeler ihracat hızını düşürmüştür.

Türkiye'nin mevcut ihracatının katlanarak devam edebilmesi için katma değeri yüksek teknolojik ürünlere yönelmesi ve insan kaynağı kalifiyesini artırması gerekmektedir. Dış ticaret departmanı çalışanları ile dış ticaret firmalarında yer alan mavi yakalılar ihracatın sürekliliği ve müşteri memnuniyeti açısından kilit rol üstlenmektedir. Yurtdışına gönderilen herhangi bir malın gümrük, nakliye gibi maliyetleri ürünlerin üreticilere geri getirilmesi ve tamir ve servis imkanını kısıtlamakta dolayısıyla yurtdışına gönderilen ürünler üzerindeki insan kaynağı faktörü ön plana çıkmaktadır. Alan ve diğerlerine (1985) göre 1950'lerde Amerika'da beşeri işgücü sermayesine ve yeteneklerinin gelişimine yatırımlar yapılmış ve bu dönemde bir Amerikan işçisinin diğer ülke ticaret partnerlerine göre daha yetenekli ve daha iyi eğitilmiş olması ürünlere yansımıştır. Bu farklılık Amerikan ürünlerinin daha kaliteli işçilikli ürünler ortaya koymasını sağlamış olup diğer ülke işçilerine ve ürünlerine göre üstünlük sağlamıştır. Han ve Kaya (2002) insan sermayesini daha iyi eğitilmiş ve beceri kazandırılmış insan kaynağı olarak ifade etmiştir. Bu şekilde hazır bir kaynağın en etkin şekilde kullanılması da dış ticaret firmaları ve ülke ekonomisi için pozitif katkı sağlayacaktır. Özetle, Türkiye'de insan kaynağına önem verildiğinde ülke ekonomisine katkısı daha fazla olacaktır.

Seyidoğlu (2003) dış ticaretin dinamik faydalarını statik ve dinamik faydalar olarak özetlemiştir. Statik faydalar karşılaştırmalı üstünlüklere uygun bir uluslararası uzmanlaşma ve işbölümünün bir defalık yararlarını ifade etmektedir. Dinamik faydaları ise süreklilik taşır. Bunlar; üretim ve kaynak açığına karşılama, iç ekonomideki ürün fazlasına çıkış (Pazar) sağlama, geniş bir piyasa hacmi, rekabet, iç piyasa talebini geliştirme, ekonomik dinamizm olarak ifade etmiştir. Hill (2013) İzlanda'nın kendi portakalını yetiştirme imkanının olmadığını fakat düşük maliyetle elde ettiği balığı uluslararası ticaret ile ancak değiştirebileceğini ve bu sayede öğünlerine balığa ek olarak portakalı da dahil edebileceğini ifade etmiştir. Uluslararası ticaret bu yönüyle bazı bölgeler için zorunluluk halini almıştır. Dış ticaret ile toplumlar ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılama imkanına sahiptir.

İhracat, 06.06.2006 ve 26190 Sayılı Resmi Gazete'de yer alan İhracat Yönetmeliğine göre bir malın, yürürlükteki ihracat mevzuatı ile gümrük mevzuatına uygun şekilde Türkiye gümrük bölgesi dışına veya serbest bölgelere çıkarılmasını veyahut Müsteşarlıkça ihracat olarak kabul edilecek sair çıkış ve işlemleri olarak tanımlanmış ve ihracatçı ise: ihraç edeceği mala göre ilgili İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliğine üye olan, vergi numarasına sahip gerçek veya tüzel kişiler ile tüzel kişilik statüsüne sahip olmamakla birlikte yürürlükteki mevzuat hükümlerine istinaden hukuki tasarruf yapma yetkisi tanınan ortaklıkları olarak tanımlanmıştır. İlgili mevzuat gereğince Ön izne bağlı ihracat, Kayda bağlı ihracat, Kredili ihracat, Konsinye ihracat, Yurt dışı fuar ve sergilere katılım ve ihracat, İthal edilmiş malın ihracı, Serbest bölgelere yapılacak ihracat, diğer ihracat şekilleri ve transit ticaret ihracat türleri olarak kabul edilmiştir.

Türkiye'den Serbest Bölgelere yapılan satışlar ihracat, Serbest Bölgeden Türkiye'ye yapılan satışlar ise ithalat olarak kabul edilmektedir.

İthalat ise kamu ahlakı, kamu düzeni veya kamu güvenliği; insan, hayvan ve bitki sağlığının korunması veya sınai ve ticari mülkiyetin korunması amaçlarıyla ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde alınan önlemlerin kapsamı dışındaki malların ithali serbest malların ithalat yönetmeliğinde belirtilen usul ve esaslar çerçevesinde ve istisnalar haricinde, Vergi Usul Kanunu hükümleri uyarınca vergi numarası verilen her

gerçek ve tüzel kişi ile tüzel kişilik statüsüne sahip olmamakla birlikte yürürlükteki mevzuat hükümlerine istinaden hukuki tasarruf yapma yetkisi tanınan kişiler ortaklıkları ithalat işlemlerini yürütebilmesidir.

İthalat ve ihracat için firma büyüklük ölçütü kullanılmamakta sadece ekonomi Bakanlığı tarafından “özel statülü” şirket türü olan Dış Ticaret Sermaye Şirketleri ve Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin özel statüsü gereğince teşviklerle desteklenmesi ile ihracat artışı hedeflenmektedir. İhracat için ihracatçı birlikleri yasal olarak organize olup ihracat için ihracat yapacak gerçek kişi ve tüzel kişiliklerin zorunlu üye olması gereken kurumlar mevcut iken ithalat için yasal herhangi bir organizasyon bulunmamaktadır.

1.2 Dış Ticaret Firma Tanımı

1.2.1 KOBİ Tanımlaması

20.04.1990 tarih ve 20498 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 3624 nolu kanun ile Küçük ve Orta Ölçekli İşletme tanımına giren işletmelerin payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek amacıyla, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı kurulmuştur. Kuruluşun kısa adı KOSGEB’dir. KOSGEB, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile ilgili bir kamu kuruluşu olup, tüzel kişiliği haiz ve bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabidir.

4/11/2012 tarih ve 28457 sayılı Resmî Gazete ‘de yer alan 2012/3834 sayılı kararda ise küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması hakkında yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmelik yayınlanmıştır. İlgili yönetmeliğe göre işletme ve KOBİ tanımı yapılmıştır. İşletme: yasal statüsü ne olursa olsun, bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup bir ekonomik faaliyette bulunan birimleri veya girişimleri olarak, küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ) ise iki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimler olarak tanımlanmıştır. 250 ve üzeri çalışan sayısına sahip işletme ise büyük işletme olarak kabul edilmektedir.

KOBİ'ler ise mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır.

a) Mikro işletme: on kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

b) Küçük işletme: elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

c) Orta büyüklükteki işletme: iki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.”

Tablo 1 ve Tablo 2’te 2009-2013 yıllarına ait Türkiye’nin dış ticaret yapısını oluşturan ithalat ve ihracat düzeyleri belirlenmiştir.

Tablo 1’de KOBİ Sınıflandırmasına göre 2009-2013 yıllarına ait ihracat düzeyleri, mikro, küçük, orta düzeydeki işletmeler ile büyük işletme sınıflamalarının toplam ihracattaki payı ve ihracatın ithalatı karşılama oranı düzenlenmiştir. Kobiler içinde en yüksek ihracat düzeyine 10-49 kişi çalışan küçük işletmeler olmuştur. Kobilerin toplam ihracattaki tutarı 2009-2013 yılları ortalamasına göre yaklaşık % 51 olmuştur. Son yıllarda ise Kobilerin toplam ihracattaki payı % 40'lara düşmüştür. Türkiye'nin belirtilen dönemler içinde en yüksek ihracat düzeyine 2012 yılında 152,25 Milyar \$ ile ulaşılmıştır.

Tablo 1
KOBİ Sınıflandırmasına Göre İhracat Düzeyi (2009-2013)

Yıllar	Mikro işletme (1-9 Kişi)		Küçük işletme (10-49 Kişi)		Orta Büyüklükteki İşletme (50-249 Kişi)		Büyük işletme (250+ Kişi)		Genel Toplam \$ (Milyar)	İhracatın İthalatı Karşılama Oranı %
	%	\$ (Milyar)	%	\$ (Milyar)	%	\$ (Milyar)	%	\$ (Milyar)		
2013	0,18	27,28	0,24	36,46	0,17	26,24	0,41	61,73	151,57	0,60
2012	0,21	31,97	0,24	36,94	0,18	26,96	0,37	56,70	152,25	0,64
2011	0,15	20,20	0,26	34,66	0,19	25,16	0,40	54,20	134,68	0,56
2010	0,16	18,55	0,25	27,87	0,19	21,75	0,40	44,86	113,39	0,61
2009	0,17	17,56	0,25	25,49	0,17	17,62	0,40	40,34	101,39	0,73

Kaynak: TÜİK, Erişim Tarihi: 10/03/2015, %=Firma Büyüklüğü \$ /Genel toplam \$

Tablo 2’de KOBİ Sınıflandırmasına göre 2009-2013 yıllarına ait ithalat düzeyleri, mikro, küçük, orta düzeydeki işletmeler ile büyük işletme sınıflamalarının toplam ithalattaki payı düzenlenmiştir. İthalat düzeyi 2012 yılında düşerken 2013 yılında tekrar bir önceki yıla göre artış göstermiş ve 2013 yılında 251,36 Milyar \$ olarak gerçekleşmiştir. 2009-2013 yıllarında büyük işletmelerin ithalattaki ortalama payı % 60 olarak gerçekleşmiştir. Büyük işletmelerin 2009-2013 yıllarında ithalat düzeyleri istikrarlıdır. Yıllar arasında büyük artış ve azalışlar yaşanmamıştır. Kobilerin ithalattaki payı ise 2009-2013 yılları arasında ortalama % 40 olmuştur. En fazla ithalat yapan Kobi türü 50-249 arası çalışan sayısına sahip orta büyüklükteki işletmeler olmuştur.

Tablo 2
KOBİ Sınıflandırmasına Göre İthalat Düzeyi (2009-2013)

Yıllar	Mikro işletme (1-9 Kişi)		Küçük işletme (10-49 Kişi)		Orta Büyüklükteki İşletme (50-249 Kişi)		Büyük işletme (250+ Kişi)		Genel Toplam \$ (Milyar)
	%	\$ (Milyar)	%	\$ (Milyar)	%	\$ (Milyar)	%	\$ (Milyar)	
2013	0,06	14,29	0,16	40,85	0,18	45,03	0,60	151,00	251,36
2012	0,06	14,74	0,14	33,85	0,18	42,41	0,61	145,02	236,30
2011	0,06	15,56	0,15	36,82	0,18	43,62	0,60	144,20	240,31
2010	0,07	12,42	0,16	29,87	0,19	35,55	0,58	106,92	184,98
2009	0,09	11,84	0,15	20,90	0,17	23,09	0,60	83,23	139,23

Kaynak: TÜİK Erişim Tarihi: 10/03/2015 %=Firma Büyüklüğü \$ /Genel toplam \$

1.2.2 Ekonomi Bakanlığının Özel Statülü Tanımlama

Ekonomi Bakanlığı ihracatın organize şekilde daha etkin artırılması için özel statülü şirket tanımlaması yapmış ve teşviklerde önceliği bu şirketlere vermiştir. Bu sınıflama, dış ticaret sermaye şirketi (DTSS) ve sektörel dış ticaret şirketleri (SDŞ) olarak ikiye ayrılmaktadır.

1.2.2.1 Dış Ticaret Sermaye Şirketi

Türkiye’de 24 Ocak 1980 yılında İhracata Yönelik Kalkınma Stratejisinin benimsenmesi ile birlikte Teşvik Sisteminde de köklü değişiklikler yapılmış ve sistem yeni bir yapıya kavuşturulmuştur. Bu değişikliklerin bir sonucu olarak, Genel Ticaret Şirketleri modeli, 18.07.1980 tarihli 8/1173 sayılı İhracatçı Sermaye Şirketlerini Teşvik Kararı ile Türkiye’de uygulamaya konulmuş, kararın yürürlüğe girmesi ile gerekli koşulları yerine getiren şirketler, 1984 yılına kadar “İhracatçı Sermaye Şirketi” olarak kurulmuş, 1984 yılından sonra ise işlevleri genişletilerek “Dış Ticaret Sermaye Şirketi” adı altında faaliyet göstermeye başlamışlardır (Armağan, 2003: 163).

08.12.2004 tarih ve 25664 sayılı Resmi Gazete’de yer alan İhracat 2004/12 Dış Ticaret Sermaye Şirketi Statüsüne İlişkin Tebliğde dış ticaret sermaye şirketi tanımlanmıştır. Bu Tebliğin uygulamasına ilişkin her türlü düzenlemenin yapılmasında ve uygulamada ortaya çıkacak ihtilafların sonuçlandırılmasında Dış Ticaret Müsteşarlığı yetkilidir.

18/9/2009 tarih ve 27353 sayılı RG’de yayınlanan değişiklikle Dış Ticaret Müsteşarlığınca (İhracat Genel Müdürlüğü) yapılan inceleme sonucunda başvuruları gerekli şartları haiz olduğu belirlenen şirketlere “Dış Ticaret Sermaye Şirketi” statüsü verilir. Dış Ticaret Sermaye Şirketi Statüsü verilen şirketlerin ticaret unvanları Resmî Gazete’de yayımlanır. Dış Ticaret Sermaye Şirketi statüsü, yayımlandığı tarihten itibaren müteakip yıla ait Dış Ticaret Sermaye Şirketlerine İlişkin Karar yayımlanıncaya kadar geçerlidir.

Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin, ihraç ürünlerimizin tanıtılması, çeşitlendirilmesi, pazar paylarının artırılması ve yeni pazarlara girilmesi amacıyla devlet yardımlarından öncelikle yararlandırılmaları sağlanır.

18/9/2009 tarih ve 27353 sayılı RG’de yapılan değişlikle ödenmiş sermayeleri en az 2 milyon TL olan ve bir önceki takvim yılında gümrük beyannamesi bazında; en az 100 milyon ABD doları (FOB) veya eş değerdeki fiili ihracatı gerçekleştiren (transit ve bedelsiz ihracat hariç) anonim şirketlere, her yılın Ocak ayının son gününe kadar başvurulması kaydıyla "Dış Ticaret Sermaye Şirketi" statüsü verilebilir veya halihazırda Dış Ticaret Sermaye Şirketi Statüsünü haiz firmalar için söz konusu statü yenilenebilir.

Dış Ticaret Sermaye Şirketleri, kendi nam ve hesaplarına yurt içinden bizzat satın aldıkları ve tedarik ettikleri malların ihracatında bu malların üretimi, temini ve ihracatı ile ilgili düzenlenen tüm belgelerden idari ve cezai yükümlülükler açısından sorumludurlar. Aracılı ihracat sözleşmesine dayanarak imalatçı veya tedarikçi şirketlerin Dış Ticaret Sermaye Şirketleri üzerinden gerçekleştirdikleri ihracatta ise, aracılık sözleşmesinde aksine bir hüküm bulunmadığı takdirde malın üretimi veya tedariki ile ilgili tüm belgeler ve malın ihracatı ile ilgili ihracat, kambiyo, gümrük ve diğer mevzuat yönünden idari ve cezai yükümlülüklerden doğrudan ve münhasıran imalatçı ve tedarikçi şirketler sorumludur (www.ekonomi.gov.tr, 2014)

8 Nisan 2014 Tarihli ve 28966 Sayılı Resmî Gazete’de Dış ticaret sermaye şirketlerine ilişkin kararda 56 adet şirket yer almıştır. En fazla şirket sayısı 29 ile İstanbul, onu takip eden İzmir’de 5, Bursa ve Adana’da ise 3’er şirket yer alırken Ankara’da ise 2 şirket yer almıştır.

1.2.2.2 Sektörel Dış Ticaret Şirketleri

Sektörel Dış Ticaret Şirketleri ve ortağı KOBİ’ler, ihracata yönelik devlet yardımlarının hedef grubunu oluştururlar ve bu yardımlardan öncelikle yararlandırılırlar.

Ekonomi Bakanlığı internet sayfasında yer alan bu tebliğ ile 22/12/1995 tarih ve 95/7623 sayılı İhracat Rejimi Kararı'nın 3’üncü maddesinin (k) bendine istinaden, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) ihracat sektörü içinde bir organizasyon altında toplanarak dünya pazarlarına yönlendirilmesi amacıyla; ihracat ve ilgili konularda (finansman, tedarik, nakliye, sigorta, gümrükleme v.b.) hizmet

sağlayarak, dış ticarete uzmanlaşmalarını ve bu suretle daha etkin faaliyet göstermelerini teminen kurulan şirketlere, Dış Ticaret Müsteşarlığınca "Sektörel Dış Ticaret Şirketi (SDŞ) Statüsü" verilmesi, geri alınması ve sorumlulukları düzenlenmektedir.

Bu düzenlemede normal yörelerde, Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin; aynı üretim dalında faaliyette bulunan, asgari 10 (on) KOBİ'nin bir araya gelmesiyle en az 500 (beşyüz) milyar TL sermayeli anonim şirket olarak kurulması gerekmektedir. Kalkınmada Öncelikli Yörelerde, Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin; aynı veya ayrı üretim dalında faaliyette bulunan ve bu yörelerde yerleşik asgari 5 (beş) KOBİ'nin en az 250 (ikiyüzelli) milyar TL sermayeli anonim şirket olarak kurulması gerekmektedir. Aynı üretim dalında faaliyette bulunan Üretici Dernekleri ve Üretici Birlikleri tarafından anonim şirket şeklinde ve en az 500 (beşyüz) milyar TL sermaye ile kurulan şirketlere Sektörel Dış Ticaret Şirketi Statüsü verilebilir. Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin KOBİ niteliğindeki her bir ortağının sermaye payı, toplam şirket sermayesinin, Normal Yörelerde % 10 ve Kalkınmada Öncelikli Yörelerde % 20'sinden fazla olamaz.

Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili mevzuat çerçevesinde hisse senetlerinin Borsa'da işlem görmesi durumunda, Müsteşarlığın önceden izni ve görüşü alınması şartıyla (d) bendinde belirtilen ortaklık payına ilişkin sınırlamalar uygulanmaz. Hisse senetlerinin tamamının nama yazılı olması gerekmektedir.

Sektörel Dış Ticaret Şirketlerine, şirketin kurulması ve gelişmesinde yardımcı olmak amacıyla, ortaklık payları münferiden %10'u aşmamak üzere, aşağıdaki unsurlar ortak olabilir;

- a) Normal Yörelerde aynı üretim dalında, Kalkınmada Öncelikli Yörelerde aynı veya farklı üretim dalında faaliyette bulunan, 250'den fazla çalışan istihdam eden şirketler,
- . b) Profesyonel yönetici olarak çalışmalarını kaydıyla gerçek kişiler,
- c) Sektörel Dış Ticaret Şirketlerine ve ortaklarına mal, ekipman ve hizmet sağlayan şirketler,

d) Üretici Derneği, Üretici Birliği, vakıf, mesleki federasyon v.b. kuruluşlar.
Şirketlerin Sektörel Dış Ticaret Şirketi olabilmeleri için örneği ekli müracaat formunu doldurarak, istenilen belgeler ile birlikte Müsteşarlığa (İhracat Genel Müdürlüğü) müracaat etmeleri gerekmektedir. Yapılan inceleme sonucunda, bu Tebliğde belirtilen şartları haiz olan şirketlere Sektörel Dış Ticaret Şirketi Statüsü verilir ve konuya ilişkin karar Resmi Gazete'de yayımlanır. Bu tebliği Müsteşarlığın bağlı olduğu Bakan yürütür.

Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin, kuruldukları yıl hariç, müteakip takvim yılından başlamak üzere her takvim yılı içinde;

- a) Fuara katılım gerçekleştirmek,
- b) Faaliyette bulunduğu sektörle ilgili yurt dışı pazar araştırması projesi yürütmek,
- c) Münferiden ve/veya ortaklarıyla, Müsteşarlığın koordinasyonunda organize edilen ticaret heyeti programlarına katılım sağlamak,
- ç) Sektörel Dış Ticaret Şirketi ve/veya ortağı KOBİ yöneticilerini ve/veya personelini, dış ticaret, kambiyo, gümrük, teşvik mevzuatı vb. konularda bilgilendirmek üzere seminer/eğitim programı düzenlemek veya düzenlenen seminer/eğitim programlarına iştirakini sağlamak,

Yukarda belirtilen faaliyetlerinden en az ikisini gerçekleştirmeleri esastır. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri, geçmiş yıla ilişkin faaliyetleriyle ilgili olarak, her yılın Ocak ayı sonuna kadar ekli faaliyet raporunu Müsteşarlığa (İhracat Genel Müdürlüğü) vermekle yükümlüdürler.

Sektörel Dış Ticaret Şirketleri, kendi nam ve hesabına yurt içinden satın aldıkları malların ihracında; ihracat, gümrük, kaçakçılık, kambiyo ve ilgili sair mevzuatta öngörülen idari ve cezai yükümlülüklerden doğrudan ve münhasıran sorumludur. Sektörel Dış Ticaret Şirketi ile imalatçı arasında bir aracılık sözleşmesine binaen imalatçı şirketin bizzat imal ve tedarik ederek Sektörel Dış Ticaret Şirketi üzerinden gerçekleştirdiği ihracatta ise, aracılık sözleşmesinde aksine bir hüküm bulunmadığı sürece ihracat, gümrük, kaçakçılık, kambiyo ve ilgili sair mevzuatta öngörülen idari ve cezai yükümlülüklerden doğrudan ve münhasıran imalatçı şirketler sorumludur (www.ekonomi.gov.tr, 2014).

Eylül 2009 itibari ile Türkiye çapında toplam 10 Sektörel Dış Ticaret Şirketi'nin faaliyet gösterdiğini göz önüne alırsak, bu tür şirketlerin kobiler tarafından rağbet görmediği açıktır (Kayıhan ve Eski, 2010: 110). 95/7623 sayılı İhracat Rejimi Kararı'nın 3'üncü maddesinin (k) bendi uyarınca yürürlüğe konulan "İhracat 2004/12" sayılı Tebliğ kapsamında 2014 yılında "Dış Ticaret Sermaye Şirketi" statüsü verilen şirketler sayısı 56 olmuştur. Oysa Sektörel Dış Ticaret Şirketi sayısı 2014 yılı itibariyle 6 olmuştur. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri belirli sektörleri hedef alarak firmaların bir araya gelerek yeni bir firma kurmaları olarak nitelendirdikleri ve aynı sektörde bulunan rakip firmaların ortaklığı söz konusu olduğu için yönetsel açıdan oluşturulması güç firma türüdür.

1.3 Firmaların Uluslararasılaşma Stratejileri

İşletmelerin uluslararası pazarlara yönelmelerinin pek çok yararları vardır. Bu yararları göre firmalar uluslararasılaşmaya yönelir. Bu yararlar şöyle sıralanabilir:

Karşılaştırmalı üstünlük imkanlarından yararlanırlar. Karşılaştırmalı üstünlüğe sahip ülke firmaları da o alanlarda uzmanlaşarak dış pazara yönelimde en iyi oldukları mal ve hizmetleri yurtdışına satmakta; ihtiyacı olan mal ya da hizmetleri de dışarıdan satın almaktadırlar. Dış pazarlara açılan bir işletme yurtiçinde artan rekabetin baskısını da kendisi için hafifletir. Mesela, artan rekabet yüzünden bazı Japon üreticileri Amerika ve Avrupa'ya açılarak kar sağlamıştır. Birçok ülkelerde devletler dış ticareti özendirmek için dışa açılan işletmelere vergi avantajları sağlar. Bazı durumlarda ise yurtiçinde artık satılamayan mal ve hizmetler bazı dış pazarlara ihraç edilebilir. İşletme dış pazara ulaşarak kapasitesini artırarak birim başına düşen maliyetleri azaltabilir ve biri başı karı artırabilir. Mevsimsel dalgalanmalarda yurtdışı pazarlar ile üretimini ve maliyetlerini dengeleyebilir. Yüksek bir gümrük duvarı ile korunan iç pazardan çıkarak çağdaş mal ve hizmet kalitesine yükselerek daha verimli olma imkanına ulaşabilir. İhracat kredileri ile işletmenin finansman ihtiyacı karşılanarak işletme finansman maliyetini düşürebilmekte ve nakit girişi sağlayabilmektedir (Özcan, 2008: 8-9).

İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş yöntemleri çok çeşitlidir. Bu yöntemler bir takım değişkenlerin etkisi altındadır. Bu değişkenler arasında şunlar sayılabilir;

işletmenin hedefleri, işletmenin büyüklüğü ve kapasitesi, ürün ve hizmetlerin sayı ve özellikleri, rekabet gücü, hedef ve pazarların sayıları ve büyüklükleri, tahmini satış potansiyelleri, esneklik, teknoloji, siyasi koşullar ve yönetsel koşullardır (Mutlu, 1999: 97). Uluslararası pazarlara girme yöntemleri temel olarak ihracat (dolaylı-dolaysız), ortaklıklar ve doğrudan yatırımdır.

Türker ve Örerler (2004)'e göre işletmelerde değişim gerektirmeyen ve değişim gerektiren küreselleşme yöntem ve yolları olarak ikiye ayrılmaktadır. Değişim gerektiren küreselleşme yöntem ve yolları, yabancı ülkelere açılmanın ve yatırım faaliyetlerine girişmenin en kolay yollardır. Minimum düzeyde kaynak tahsisi veya örgüt yapısında değişiklik gerektirmeyen giriş biçimleri olan bu stratejiler; lisans anlaşmaları, yetki anlaşmaları ve portföy yatırımlarıdır. Değişim gerektiren küreselleşme yöntem ve yollarında ise uluslararası piyasalara açılırken kullanılan bazı yöntem ve yollar örgüt yapısında değişiklikler gerektirmektedir. İhracat, yabancı şube açma, yavru şirket, ortak girişim ve işletme birleşmeleri olduğunda örgüt yapısını değiştirmeye yönelik bazı maliyetler de ortaya çıkmaktadır. Ancak, kar beklentilerinin bu maliyetleri aşması aynı zamanda devletlere de ekonomik büyüme sağlaması söz konusudur.

1.3.1.İhracat Aşaması

1.3.1.1 Dolaylı İhracat

Dolaylı ihracat halinde, ihracatçının ithalatçıyla doğrudan bir ticari ilişkisi yoktur. Bu ihracat şeklinde araya ihracatçının ülkesinde faaliyet gösteren hukuken bağımsız dış ticaret işletmesi girmektedir. Bu şekil ihracatta, mallar dış ticaret firması tarafından ihracatçıdan satın alınmakta ve ithalatçıya onun tarafından satılmaktadır (Kayıhan ve Eski, 2010: 94). Dolaylı ihracatta temel olan ürün ve hizmete sahip olan satıcının aracısız işlem yapamamasıdır. Bu aracı gerçek kişi veya tüzel kişiliğe sahip kuruluşlar olabilir.

Dolaylı İhracatın avantajları;

- İşletme bünyesinde ayrı birimler oluşturmak ve personel çalıştırmak gerekmemektedir ki bu özellikle ihracatı sınırlı olan kobiler açısından masraflardan tasarruf anlamına gelmektedir.
- Bu şekilde, ihracatla bağlantılı riskler de ortadan kalkmaktadır.
- Ayrıca ihracat ve gümrük mevzuatı yönünden sorumluluk a dış ticaret işletmesine ait olmaktadır.

Dolaylı İhracatın dezavantajı;

- Ek karların dış ticaret işletmesine kalması
- Dış ticaret işletmesinin yurt dışı ticari ilişkilerine ve satış başarısına bağımlı olma
- Yurt dışında kendi işletme imajının oluşturulmasının mümkün olmaması
- Dış ticaret işletmesinin mal üzerine koyduğu kar nedeniyle ürünün daha pahalıya satılması ve dolayısı ile rekabet gücünün azalması
- Bu şekil ihracatla, işletmelerin ileriye yönelik olarak yüksek ihracat rakamlarına ulaşmaları hiçbir zaman mümkün olmamaktadır (Kayıhan ve Eski, 2010: 94-95).
- Üretici aracıya bağlı kaldığından tüketici davranışları, rakipleri hakkında bilgi edinemez. Dolaylı ihracat, yabancı pazarlara ilk kez giren bir işletme için iyi bir yol olmakla birlikte kalifikasyonu yüksek acentaların olmaması nedeniyle çok tercih edilmeyebilir. Yanlış pazarlama yapılması işletmenin markasına zarar verebilir (Ulaş, 2009: 95).

Bazı ürünlerde aracı kendi etiket ve logolarını kullanarak ithalatçının üreticiye ulaşmasını engelleyebilmekte ve üreticinin marka tanımının ilgili ülkede engellenmesi gelecek dönemlerde potansiyel ithalatçılarla buluşması önünde engel olmaktadır. Bazı durumlarda ise üretici bir-iki transferden sonra aracıyı atlayarak ithalatçı ile ikili iş birliğine girerek komisyoncuyla engelleyebilmektedir. Bu durumlar ülke ihracatının istikrarlı ve güven ortamı içinde sürekli olmasını engellemektedir. Bu sorun dolaylı ihracatın istikrara kavuşması için çözüm bekleyen önemli sorunlardan biridir.

1.3.1.2 Dolaysız İhracat

Dolaysız ihracat ihraç sürecini bizzat kendi kontrolünde gerçekleştirir. Dolaysız ihracat Pazar araştırması, uluslararası pazarların potansiyelini araştırma, uluslararası sigorta, taşıma, evrakların hazırlanması, finans, fiyatlandırma ve muhasebeyi içerir. Dolaysız ihracat nispeten daha az emek, daha az sermaye ve kaynak gerektiren bir süreçtir. Bütün bu süreçler sipariş doğrultusunda firma çalışanı tarafından yönetilir. Ayrıca firmanın ürünlerini yabancı pazarda kaynaklarını daha az kullanarak test eder (El Kahal, 1994: 123).

1.3.2 Lisans Anlaşmaları

Lisans anlaşması; bir işletmenin sahip olduğu üretim süreci, teknoloji, patent, ticari sırlar, çalışma yöntemleri, know-how, ürünün adını koruyan ticari marka ve işletmenin adı gibi değerli varlıklarını, belirli bir getiri ya da lisans ücreti olarak royalty karşılığında, belirli bir bölgede, belirli bir süre için kullanma hakkını, lisans alan yabancı işletmeye tanıdığı çeşitli düzenlemeleri içerir. Uluslararası pazarlara girmek isteyen bir işletme tarafından, ülke dışındaki yerel bir üreticiye üretim veya satış izninin, belirli bir bedel karşılığı verilmesidir. Lisans sözleşmesinde, lisans alan ve lisans veren olmak üzere iki taraf vardır. Teknoloji ya da ticari markaya sahip olmayan işletmeler lisans veremez (Ulaş, 2009).

Yatırımın riskli ve zor olduğu ülkelere lisans verilerek girilebilmektedir. Yabancı pazarın küçük olması durumunda, yatırım yapmadan lisans vererek girilebilir. Özellikle sermayesi, yönetimi ve uluslararası tecrübesi uluslararası pazarlarda doğrudan yatırımla yayılmak için yetersiz olan küçük işletmelerin kullanabilecekleri bir stratejidir. Doğrudan yabancı yatırım yapmadan önce pazarı test etmek ve pazar geliştirmek için bir yol olarak kullanılabilir. Teknolojinin değişme hızı, lisans veren tarafın teknolojik üstünlüğünü koruyacak şekilde yeterince hızlıysa kullanılabilir. Ürün ya da süreç olgunlaştığında, eski ya da standardize hale geldiği zaman lisanslama verilebilir. Lisans anlaşmaları iyi bir öğrenme tecrübesi sunmamaktadır. Bunun nedeni ise lisans alan üzerinde kontrolün olmasıdır. Lisans alanın gelecekte rakip olmasından çekinilmektedir. İhracat ise yabancı pazarlar hakkında bilgi ve öğrenme imkanı sunmaktadır. Lisans anlaşması, ihracatın tersine ithalat kısıtlamaları ve taşıma maliyetleri olmadan yabancı

pazara girme imkanı vermektedir. Yabancı ülkeye fiziksel ürün yerine dokunulmaz mallar ve teknoloji transfer edilmektedir (Ulaş, 2009).

1.3.3 Franchising (İmtiyaz Hakkı)

Franchising, işletmelerin mal ve hizmetlerini pazarlamada ortaya çıkan güçlükleri aşmak, pazar paylarını artırmak, pazarlama maliyetlerini düşürmek şeklinde ifade edilebilecek isteklerinden dolayı ortaya çıkmış olan pazarlama ve dağıtım sistemidir. Teknolojinin hızlı gelişmesine paralel olarak franchising sistemi de hızla gelişmiştir. Dünya çapında önemli bir iş hacmine ulaşan pazarlama ve dağıtım kanallarından biri haline gelmiştir (Güney, 2008: 123).

Franchising, ana firmanın, hizmet alanında denenmiş ve başarılı olmuş ticari ve hizmet markasını veya ürünlerin dağıtım ya da hizmet sunma hakkını belirli bir süre, şart ve sınırlamalarla yasal ve finansal açıdan tamamen bağımsız olan bir diğer tarafa verdiği bir pazarlama ve dağıtım yöntemidir. Ürün ve hizmeti veren ana firmaya franchisor, belirli bir bölgede alan tarafa ise franchisee denir. Ana firma, ürün veya hizmetle ilgili bilgi, teknoloji, işletme yönetimi, organizasyon ve pazarlama konularında franchise alana destek verirken, franchise alan, yıllık satışlarının belli bir yüzdesini ve diğer belirli ücretleri ana firmaya öder. Franchise alan firma ana firmanın standartlarını aynen koruyarak faaliyetlerini sürdürür (Güney, 2008: 124).

1.3.4 Ortak Yatırım

Uluslararası pazarlama literatürü açısından ortak girişim (yatırım) ; iki ya da daha fazla firmanın, genellikle üretim ve dağıtım eylemlerini gerçekleştirmek için kurdukları, fakat hiçbirinin bu ortak girişim üzerinde tam bir kontrolünün olmadığı, ancak ortak girişimin yönetiminde söz sahibi olduğu ortaklık biçimi olarak tanımlamaktadır (Ecer ve Canitez, 2005: 79). Yurt dışında üretim yerel bir ortaklığa girişilerek yapılabilir. Bu durumda birlikte girişim (joint-venture) söz konusudur. Üretim ve dağıtım, lisanslamada olduğu gibi genellikle yerel firma tarafından gerçekleştirilir. Ancak, dış pazara giren şirket pay sahibi olduğundan, payı oranında da olsa yönetime katılma hakkı kazanır. Riskli ve

pahalıdır. Birlikte girişim, son günlerde güncel bir konu olarak gündemdeki yerini korumaktadır (Akat, 2003: 159).

Ekonomik ve siyasi sebeplerden dolayı ortak girişim kurulabilir AB ile ortak Pazar anlaşması olmayan uzak doğu ülkelerinin AB ile GB anlaşması olan Türkiye’de ortak girişimde bulunmaları ekonomik ve siyasi bir nedendir.

Yabancı firma için ortak girişimin en önemli avantajlarından biri, yerel şirketin piyasa bilgisi, mevcut ilişkileri ve yerel pazarda üretim yapabilme olanaklarıdır. Bazı durumlarda bir firmanın yabancı bir şirket olarak pazarda yer alması tüketici tarafından hoş görülmezken, yerel bir şirketle ortak girişimde bulunarak faaliyet göstermesi daha fazla kabul görmektedir. Buna ilaveten, ortak girişimde bulunan firmalar genellikle şirketlerin yatırım maliyetlerini, her türlü riskini, yönetimini ve karlılığını paylaşmış olur. Bu sebeple, ortak risk açısından incelendiğinde, doğrudan yatırımdan (yüzde yüz mülkiyet) sonra en fazla risk taşıyan pazara giriş şekli olmasına rağmen yerel bir ortak sayesinde risk paylaşılmış olur ve özellikle siyasi belirsizliklere karşı daha rahat karşı konulur (Cengiz ve diğerleri, 2007: 141-142).

Literatürde teknolojik bilgi, risk paylaşımı, rekabet, kaynaklar, pazara erişim, ekonomik etkenler, yatırım yapılacak ülkenin siyasi yapısı, firmanın tek başına yabancı pazara girecek finansal ve beşeri gücü yoksa, yabancı pazarda yerel dağıtım ağı gerekli ise ortak girişim düşünülmesi gereken bir uluslararasılaşma aşamasıdır. Tatoğlu’nun (2000) batıların Türkiye’de yapmış olduğu ortak girişim ile ilgili yaptığı çalışmada ise; en yüksek ortak girişim otomotiv, ulaşım ve bu sektör uzantılı alanlarda yapılmıştır. Batıların ortak girişime karar verirken yerel ortağın pazar bilgisi, üst yönetim grupları arasındaki güven, yerel ortağın itibarı ve yerel ortağın siyasi gücü gibi unsurlar ön plana çıkmış ve yerel ortağın uluslararası tecrübesi en az etkiye sahip faktör olarak ortaya çıkmıştır.

1.3.5 Yönetim Sözleşmeleri

Yönetim anlaşmasında bir şirket, yabancı bir pazarda bulunan başka bir şirketin yönetimini üstlenir. Yerel yatırımcı girişim için sermayeyi tedarik ederken, yabancı

firma da o şirketi işletmek için gerekli olan know-how'ı sağlar. Yönetim anlaşmaları dış pazarlara girmenin düşük riskli yoludur. Ancak, elde edilen gelir sadece sınırlı süreyle kısıtlıdır. Yönetim anlaşmaları bir firma için kalıcı bir Pazar pozisyonu sağlamadığı için, tatminkâr bir uluslararasılaşma yolu olmayabilir (Öztürk, 2006: 70-71).

1.3.6 Üretim Sözleşmeleri

Bazı işletmeler mallarını kendi ülkelerinde üretip sonra bunları diğer ülkelere ihraç etme yerine, üretimi bu ülkelerde yapma yoluna giderler. Bunun nedenleri olarak; taşıma maliyetlerinin yüksekliği, malın ithalinden alınan yüksek vergiler, ithalat kotaları ve yabancı devletlerin yurtiçi üretimi özendirmek için uyguladıkları politika ve yöntemler gösterilebilir. Ayrıca, işletme yurtdışında üretim sayesinde dış ülkelerdeki düşük işçi ücretlerinden yararlanma fırsatı da bulabilir. Yurtdışında üretim montaj, sözleşmeli üretim, lisansla üretim olarak üretim sözleşmesi türleridir (Özcan, 2008: 182).

Montaj'da, işletmenin ürettiği parçalar dış pazarın bulunduğu ülkede mal şeklinde bir araya getirilir. İhracat yerine böyle bir uygulamaya gidilebilmesi için, parça taşıma maliyetlerinin daha düşük olması gerekir. Sözleşmeli üretim'de yabancı bir işletme, üreticinin malını yapılan bir sözleşmeye dayanarak üretirken; üreticinin bir bağlı şirketi de onu o dış ülkede pazarlar. Eğer üretici işletme o yabancı ülkede malını istenen kalite ve miktarda üretebilecek bir firma bulabilirse, sözleşmeli üretim uygun bir yoldur. Eğer bir Pazar ileride riskli duruma gelir ya da pazarın büyümeyeceği sonradan öğrenilirse, sözleşmenin iptali koca bir fabrikanın kapatılmasından daha az maliyetli olur. Lisansla üretimde, belli bir değer bir bedel karşılığında başkasına satılır ya da kiraya verilir. Lisansı veren işletme (lisansör işletme), lisansı alan işletmeden (lisansiye işletme) bunun karşılığında sözleşme imzalanır imzalanmaz belli bir miktar para alma, yıllık bir minimum ödeme, satış ya da karların belli bir yüzdesinin her yıl ödenmesi, karşı lisanslama (bilgi ve patentlerin değişimi) ya da bunların karışımı bir yol seçilerek işlem gerçekleşir (Özcan, 2008: 182-183).

Sözleşmeyle üretilen ürünler, ya üretimin gerçekleştirildiği ülkede ya da başka ülkelerde satılabilir. Bu durum, bir ülkede sözleşmeli olarak üretilen ürünlerin mutlaka o ülke

pazarı için üretileceği anlamına gelmemelidir. Üretilen ürünler başka ülke pazarlarına da satılabilir (Cengiz ve diğerleri, 2007: 85).

1.3.7 Anahtar Teslim Projeler

Çok uluslu bir şirketin bir üretim tesisi kurup, personeli eğitmesi ve tesisi projenin bitimiyle birlikte kullanıma hazır hale getirmesidir. Bu tür anlaşmaların bir ileri adımı yapı teslim edildikten sonra yönetim ve işçilerin eğitimi gibi hizmetlerin de sağlanarak yapının sahibini işletmeyi yürütecek bir şekilde hazırlamaktır (Öztürk, 2006: 73).

1.3.8 Doğrudan Yabancı Yatırımla Dışa Açılma Stratejileri

Doğrudan yatırım, fabrikalarda, sermaye mallarında, arazide, icatlarda sermaye ve yönetimin birlikte olduğu ve yatırımcının yapılan yatırım sermayesinin kullanımının kontrolünü elinde bulundurduğu gerçek yatırımlardır (Salvatore, 2012: 220). Bu işlemin, yatırımcı tarafından kendi ülkesi dışında yapması ise doğrudan yabancı yatırımı oluşturmaktadır.

Dolaysız yabancı sermaye yatırımı, yabancı pazarlara giriş yolları içerisinde en riskli yöntem olmasına rağmen; üretim, yönetim, pazarlama ve diğer işletme faaliyetlerinde yatırım yapan işletmenin tam bir kontrolü vardır. İşletmelerin yüksek kar beklentileri, çok riskli olmakla birlikte dolaysız yabancı sermaye yatırımlarını cazip hale getirmektedir. Fakat teorik olarak bu tür yatırımlarda yatırım yapan firmanın bütünüyle yönetime hakim olduğu söylene de, uygulamada yönetim konusunda bazen sorunlar yaşanır. Zamanla yatırımın bulunduğu ülke siyasi iktidarı fiyatlandırma ve para transferi gibi konularda kısıtlar getirebilmektedir (Ecer ve Canitez, 2005: 81).

1.4 Dış Ticaret Firmalarının Türkiye Ekonomisindeki Yeri

Dış ticaret politikası amaçları dış ödeme dengesizliklerinin giderilmesi, dış rekabetten korunma, ekonomik kalkınma, piyasa aksaklıklarının giderilmesi, ekonominin libelleşmesi, iç ekonomik istikrarın sağlanması, hazineye gelir sağlamak, dış piyasalarda monopol gücünden yararlanma, otarşi, sosyal ve siyasal nedenler ve dış politika amaçları ile devletlerin dış ticarettten hedefledikleridir (Seyidoğlu, 2003: 118-

119). Bu hedeflerin gerçekleştirilmeye çalışılmasında dış ticaret firmaların önemli rolü söz konusudur. Firmalar kredi, fuar desteği, pazar araştırması desteği gibi çeşitli teşviklerle dış ticarete özendirilmektedir.

Tablo 3’de 2009-2013 yıllarına ait Türkiye’nin ihracat yapısının sektör bazında incelenmiştir. Sanayi sektörü ülke ihracat yapısının yaklaşık % 602’ini oluşturmaktadır. Ticaret ise özellikle son dönemlerde % 40’lara yaklaşmıştır. Diğer ise yaklaşık % 6’lar seviyesinde kalmıştır. Üretimin ihracat yapısında etkin olması üreticilerin çeşitli teşviklerle desteklenmesi ihracat potansiyelinin artmasını sağlayacaktır. İhracat miktarı beş yıl içinde %50 artmasına rağmen son yılda yaklaşık % 0,5 daralmıştır. Sanayi sektörü için kapasite artırımının yanında katma değeri yüksek ürünlere yönelmesi ülke ihracatı için önemli bir adım olacaktır.

Tablo 3
Sektör Bazında İhracat Hacmi (2009-2013)

Yıllar	Toplam (Milyar\$)	Sanayi		Ticaret		Diğer	
		Sanayi / Toplam	Milyar\$	Ticaret / Toplam	Milyar\$	Diğer / Toplam	Milyar\$
2013	151,57	0,57	86,33	0,39	59,40	0,04	5,85
2012	152,25	0,57	86,50	0,39	59,47	0,04	6,29
2011	134,68	0,59	80,03	0,37	49,19	0,04	5,46
2010	113,39	0,60	68,48	0,35	39,53	0,05	5,38
2009	101,39	0,60	60,72	0,35	35,03	0,06	5,64

Kaynak: TÜİK, Erişim Tarihi 07/03/2015

Tablo 4’da sektör bazında 2009-2013 ithalat hacmi incelenmiştir. Sanayi sektörü toplam ithalatın yaklaşık % 53’ünü oluşturmuştur. Sanayi sektörünün hem ihracat hem ithalatta öne çıkmış olması iki açıdan ele alınabilir. Birincisi sanayi sektörünün ithal ara malı çok fazla kullandığı, ara malı konusunda dışa bağımlı olduğumuz, diğeri ise aramalı kullanarak üretilenin belirli kesimin veya tamamının ihraç edildiğidir. Dolayısıyla, Türkiye sanayisinin montaj sanayisi fikrini doğurmaktadır. Ülke sanayisinin montaj sanayisi olmaktan kurtularak katma değeri ileri teknoloji ağırlıklı ürünlere yönelmesi gereklidir ve o alanda istihdam edilecek insan kaynakları ile yurtdışına beyin göçünü tersine çevrilmesine de yardımcı olunacaktır.

Tablo 4
Sektör Bazında İthalat Hacmi (2009-2013)

Yıllar	Toplam (Milyar\$)	Sanayi		Ticaret		Diğer	
		Sanayi / Toplam	Milyar\$	Ticaret / Toplam	Milyar\$	Diğer / Toplam	Milyar\$
2013	251,36	0,52	129,73	0,33	83,73	0,15	37,89
2012	236,30	0,54	126,46	0,31	72,27	0,16	37,57
2011	240,31	0,53	127,00	0,33	78,10	0,15	35,20
2010	184,98	0,54	100,77	0,03	5,91	0,14	25,10
2009	139,23	0,55	75,98	0,32	43,88	0,14	19,37

Kaynak: TÜİK, Erişim Tarihi 07/03/2015.

Serbest Bölgeler ise çeşitli vergi avantajları gibi desteklerle korunan ve T.C. Ekonomi Bakanlığı denetiminde olan ihracatın teşviki ve yabancı sermaye yatırımcılar için avantajlı yerlerdir. Türkiye’de bulunan serbest bölgeler istihdam ve dış ticaret hacmi ile de ön plana çıkmaktadır. 31/12/2013 tarihli T.C. Ekonomi Bakanlığı verilerine göre 3027 firma Serbest Bölgelerde yer almaktadır. Bu firmaların 658’i yabancı, 2369’u ise yerli sahiplik yapısına sahiptir. 928’i üretim diğer kalanları al-sat ve diğer işlem (yemek hizmetleri, sağlık hizmetleri, depoculuk vb.) yapmaktadır. 2014 yılı sonunda 22,4 milyar dolar ticaret(giriş-çıkış) hacmine sahip olmuştur. Serbest Bölgeye giriş ve çıkış arasında %43’lük bir fark bulunmaktadır. Üretim yapan firmaların oranı ise % 30,6’dır. Üretim dışında yoğun şekilde işlem gerçekleşmektedir. Ülke ekonomisinin üretici özelliğine kavuşması için Serbest Bölgelere verilen avantajların üretici lehine tamamen çevrilmesi ve üretici-ihracatçı firmaların bölgelere teşviki sağlanarak ilgili bölgelerin ithalat yapmasından çok Türkiye’deki diğer serbest bölgelerin ve Türkiye’nin dışına satış yapmalarına yönlendirilmelidirler.

Serbest Bölgeler dış ticaret işlemlerinin yoğun olduğu bölgeler olduğundan istihdam olarak da ön plana çıkmaktadır. 2013 yılı sonunda 57010 olan istihdam, 2014 yılında 61505’e yükselmiştir. Tablo 7’de 2013 ve 2014 verileri düzenlenmiştir. Ege Serbest Bölgesi 2014 yılı itibariyle 17042 kişi istihdam ile en fazla istihdamın olduğu bölge olmuştur. Bursa, Mersin ve İstanbul Endüstri ve Ticaret Serbest Bölgeleri ise Ege Serbest Bölgesinden sonra en fazla istihdama sahip bölgeler olmuştur. Trabzon, Denizli, Mardin ve Rize Serbest bölgeleri ise istihdam miktarı 100 kişinin altında olan bölgeler olmuştur.

Tablo 5
Serbest Bölge İstihdam Verileri (2013-2014)

Serbest Bölge Adı	Kuruluş Yılı	İstihdam Hacmi(Kişi)	
		2013 Yılı	2014 Yılı
Mersin SB	1985	8208	9334
Antalya SB	1985	3710	4478
Ege SB	1987	17265	17042
İst. Ahl. SB	1990	1185	1246
Trabzon SB	1990	52	47
İst. Trakya SB	1990	1576	2047
Adana Yumurtalık SB	1992	758	1877
İst. Endüstri ve Ticaret SB	1992	4344	4367
Mardin SB	1994	4	4
Samsun SB	1995	408	401
Avrupa SB	1996	3012	3322
Rize SB	1997	4	2
Kayseri SB	1997	2797	3562
İzmir SB	1997	1471	1543
Gaziantep SB	1998	141	155
Tübitak-Mam SB	1999	2699	1416
Denizli SB	2000	38	33
Bursa SB	2000	7940	9271
Kocaeli SB	2000	1398	1358

Kaynak: T.C. Ekonomi Bakanlığı, www.ekonomi.gov.tr

Türkiye sanayicisinin montajcı özelliğini sürdürmesi, büyük ölçüde ithal hammadde, ara ve yatırım mallarına bağımlı olması, ihracatta ürün çeşitliliğindeki sınırlılık, özel sektör içinde KOBİ'lerin ağırlıklı konumuna rağmen, kredi ve ihracatta önemsiz bir paya sahip olmaları gibi sorunlarıyla ülke ekonomisi işletmelerin uluslararası pazarlardaki başarısı üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Türk işletmelerinin AB gibi cazip pazarlara ürün ve hizmet pazarlayabilmesi için, ülkenin gerçek anlamda üretici olması ve üretilen ürün ve hizmetlerin bu ülkelerdeki ürün ve hizmetleri tamamlayıcı nitelikte olmasına bağlı bulunmaktadır. Türk işletmelerinin ve Türkiye'nin uluslararası alandaki rekabet gücünün artması, üretimin ve ihracatın artmasına bağlı bulunmaktadır (Demirci ve Aydemir, 2008: 102). Ürün ve hizmetlerin kalitesinin artırılmasında yetişmiş işgücü

önemli role sahiptir. İşgörenlerin mesleki yeterliliklerinin artırılması verimliliğin, ürün ve hizmetlerin kalitesinin artmasını sağlayacaktır.

Aç olanın, yiyeceğin bol olduğu yere gitme arzusu rasyonel insandan beklenen doğal bir şeydir; bu insanların arzuları yönünde hareket etmelerine izin vermek de, vicdanın haklı göreceği bir şey, alınacak ahlaki tutumdur. İnkâr edilemez rasyonelliği ve etik doğruluğu yüzündendir ki rasyonel ve etik değerlere sahip çıkan dünya, aç ve yoksulların kitleler halinde göç ihtimalleri karşısında parmağını oynatmadan çaresiz kalıyor. Aç ve yoksulun yiyeceğinin bol olduğu yere gitme hakkını suçluluk duymadan elinden almak çok zor; göç etmeye karar vermelerinin, kendileri açısından mantıksız olduğunu kanıtlayan inandırıcı rasyonel argümanlar ortaya atmak ise hemen hemen imkansız. Bu gerçekten tüyler ürpertici bir meydan okuyuştur. Hareket özgürlüğü hakkından, küreselleşen dünyanın en büyük başarısı ve artan refahın teminatı olarak övgüyle söz edenler, aynı hareket özgürlüğü hakkını başkalarından esirgemek ihtiyacı duymaktadır. Geleceğin muhtemel göçmenlerinin oturduğu topraklarda hüküm süren insanlık dışı manzaralar bu yüzden işe yarar. Bu manzaralar, rasyonel ve etik argümanların desteğinden yoksun çözümleri güçlendirir; küresellerin gönül rahatlığıyla gezmesine izin verirken, yerellerin yerel olarak bırakılmasına yardım eder (Çev. Yılmaz, 2010: 88). AB ile yapılmış olan GB anlaşması ile Türkiye AB birlik ülkelerine karşı tarım ürünlerinde önü kesilmiştir. Ürün mobilitesi sağlıklı bir şekilde gerçekleşirken işletmecilerimiz için vize prosedürleri, yatırım koşullarında zorluklar gibi etkenler ile insan mobilitesini engellenmekte ve bu ise işletmelerimizin AB ülkelerinde hareket kabiliyetini zayıflatmakta dolayısıyla ülke ekonomisinin büyümesinde yavaşlatıcı etki olarak önümüze çıkmaktadır.

Türkiye ekonomisi büyüdükçe dış ticaret hacmi artmış ve ihracat ile ülke ekonomisinin büyümesi arasında doğrusal bir ilişki vardır. Ekonomik durgunluk ve kriz dönemlerinde ekonomi daralırken ülke dış ticareti de daralmış ihracat stabil dönemlere göre azalış göstermiştir. Ülke ekonomisinin büyümesinde ve kaliteli ürün ve hizmete ulaşmada dış ticaret firmalarının önemli rolü vardır. Dış ticaret firmalarında oluşacak kalifiyeli ve doğru seçimlerle yerleştirilmiş işgören ile dış ticaret hacmi artarken toplumun tükettiği ürün ve hizmet kalitesi de artmış olacaktır

BÖLÜM II: İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAĞI SEÇİM SÜRECİ

2.İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi

Organizasyonun türüne bakmaksızın gerekli olan insan kaynağının, istenilen zamanda, yeterli miktarda ve ihtiyaçları karşılayacak kalifiyede bulunması İKY'nin temel görevlerinden biridir. Bu gereksinimi karşılamak için ilk iş, insan kaynağı ihtiyacının tam ve doğru olarak tespit edilmesidir.

İnsan kaynağı ihtiyacı belirlenirken üç temel konudaki veriler dikkate alınmalıdır. Bunlar;

- İş analizi ve iş tanımları,
- İnsan kaynakları planlaması
- İnsan kaynağı arz ve talep durumu

Birinci veri işletmede işlerin çeşitli yönlerden incelenerek objektif olarak tanımlandığı çalışma iş analizleri ve iş tanımlarıdır. İkinci veri olan İKP insan kaynağı ihtiyacı belirlemede ikinci önemli veri alanıdır. Üçüncü veri ise insan kaynağı arz ve talebi ise arz ve talebin miktarına göre değişmekte ve karar birimlerini bu durumlara göre hareket etmeye yol açmaktadır. (Uğur, 2003: 91-94). Üç temel konuda veriler dikkate alınırken bu ihtiyaçları belirleyen faktörler; elemanların bireysel ihtiyaç ve beklentileri (işten ayrılma isteği, terfi isteği, işinden memnun olmama, kişisel gelişme ve öğrenme ihtiyacı), çevresel gelişmeler(sektördeki gelişmeler, yeni teknolojiler, ekonomik ve politik gelişmeler, rekabet), yöneticilerin istekleri (eleman istihdamının azaltılması, yeni eleman alımı, eleman değiştirilmesi, amaçların gerçekleştirilmesi), birimlerin ihtiyaçları (yeni eleman ihtiyacı, kurumda genişleme-büyüme, yeni birimler, işten ayrılmalar), insan kaynakları merkezinin çeşitli araştırmalar sonucu belirlediği ihtiyaçlar ve sendika istekleri (ücret ve diğer maddi kazançların yükseltilmesi, çalışma şartlarının iyileştirilmesi) olarak öne çıkmaktadır (Fındıkçı, 2009: 137-138). İnsan kaynağı ihtiyacı belirleme süreci personel, işletme ve iş analizini kapsar.

2.1 Personel Analizi

Dış ticaret firmalarında personel analizi diğer firmalardan dış ticaret departmanı ve dış ticaret için gerekli yönetimsel ve üretime yönelik kalite belgeleri yönünden farklılık göstermektedir. İç kaynaklardaki personelin bilgi, tecrübe nicelik, nitelik, iş için yeterlilik gibi yönlerden personel analizi yapılarak işgören planlaması ve iş analizi için uygunluğun sağlanması açısından önemlidir. Performans sonucu personelin işletme içi yer değiştirme veya işine son verme olarak sonuçlanabilmektedir.

Yapılan uygulama çalışmasında personel analizi sonucu değerlendirmeler yapılmıştır. Değerlendirmelere göre bazı işletmelerde fiziksel güç gerektirmesinden dolayı erkek adaylar tercih edilmekte, tekstil gibi el pratikliği ve işe yatkınlık olarak bayan işgörenlerin tercih edilmesi ön plandadır. Personel analizi sonucu eğitimler verildiği ifade edilmiştir. İşgörenin yaptığı iş ile uyumu için personel seçim sürecinde mülakat ve özgeçmiş ön plana çıktığı için kapsamlı bir işgören alım süreci işlememektedir. Performans sonucu işgörenin departmanı ve görev tanımı değişiklikleri yapılmıştır.

2.2 İşletme Analizi

İşletme emek, sermaye, doğal kaynaklar ve girişimci gibi üretim faktörleri kombinasyonundan oluşmaktadır. Bu üretim faktörleri işletmenin kuruluş yeri seçimi, planlanan kapasite, hedefleri gibi etmenler üzerinde önemli rol oynamaktadır. Çalışmanın kapsamında yer alan dış ticaret firmaları için ise dış pazara yakınlık, devlet teşvikleri, kalifiye işgören ön plana çıkmaktadır.

İşletmelerin sınıflandırması; tüketicilerin, türüne, ürettikleri mal ve hizmet türü, üretim araçlarının mülkiyeti, büyüklüklerine göre, hukuki yapılarına göre (Örücü, 2006: V-VI) yapılmasına rağmen dış ticaret firması tanımı bulunmamaktadır. Sadece dış ticareti bulunan işletmeler olarak kullanılmaktadır. Dolayısıyla, bir işletmenin dış ticaret işletmesi olması ya da dış ticaret işletmesi olarak kabul edilmesi için işletmelerin kapasitelerinin ne kadarının dış ticaret için ayrılmış olduğu veya ne kadarının ayrılması gerektiği üzerine bir çalışma bulunmamaktadır.

Dış ticaret firması için ihracatçı ise hedef pazara yakınlık ön plana çıkmaktadır. İthalatçı firma için ise işletmenin yurtiçi dağıtım ağına en uygun yer tercih edilmelidir. İşletmenin faaliyet türüne ve mevcut ihracat payı / mevcut kapasitesinin yüksek olması durumunda ise hedef pazar uzaklığı ve ulaşım ağlarına yakınlık da göz önünde bulundurularak ilgili serbest bölgede kuruluş sağlanması işletme yararına olacaktır. Gemi üretim sektöründe bulunan bir işletmenin limanda yer alan bir serbest bölgeye taşınması veya kuruluşunu orda yapması daha faydalı olacaktır. Yüksek hacimli ve birim başına düşen fiyatının düşük olması durumunda ise yurtdışı pazarına yakın bir bölgeye kuruluşu yapması veya taşınması daha uygun olacaktır.

Kalifiye işgücü için ise ilgili sektörün yoğun olduğu bölgelerde kuruluşun yapılması veya işletmenin o bölgeye taşınması daha uygun olacaktır. Mobilya sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin mobilya üretiminin yoğunlaştığı; Kayseri, İnegöl, Samsun, Sakarya gibi şehirlerin tercih edilmesi kalifiye işgücü bulması yönünde avantaj sağlayacaktır.

Kayseri’de bulunan bir 100-150 kişi arasında çalışan bir ihracatçı mobilya işletmesi için kapasitesinin %40’nı dış pazara ayırması, bu hedef doğrultusunda fuar katılımı, pazar çeşidi ve sayısını planlaması gereklidir. Yurtiçi pazarın aktif olmadığı kış döneminde yurtdışı pazarı ile nakit akışını sağlarken, yurtiçi pazarın aktif olduğu yaz sezonunda gelen talepleri zamanında üretme ve sevk etme kabiliyeti yakalayacaktır. Risk dağılımı olarak küresel veya bölgesel bir siyasi veya ekonomik kriz dönemlerinde ise pazar çeşitlendirmesi ve pazar yapı dağılımı olarak oluşacak riskten daha az etkilenecektir.

2.3 İş Analizi

İş analizi; işletmede yapılan işler hakkında bilgi edinme ve işlerin özelliklerini sistematik bir biçimde belirleme sürecidir (Gürüz ve Yaylacı,2009:100). Analiz edilecek kişilerin belirlenmesi, analizin amacının saptanması, analistlerin seçimi, bilgi toplama yönteminin belirlenmesi, ihtiyaç duyulan bilginin toplanması ve toplanan bilginin analizinden oluşmaktadır (Ayan, 2012: 77). Başka bir ifade ile iş analiz süreci hazırlık ve örgütü tanıma, analizi yapacak personelin seçimi ve eğitimi, analizde kullanılan bilgi ve belgeleri toplama, analiz yapılırken karşılaşılan sorunlar ve iş analizi bilgilerinden

yararlanılmasını kapsamaktadır. İş analizi, her bir işin özelliğini ve o işin yapıldığı çevre şartlarını gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlemidir. Burada, işi oluşturan etkinlikler ve görevlerle, bu işin başarılı bir biçimde yapılması için gerekli ustalık ve sorumluluklar belirlenir. Diğer taraftan da söz konusu işin hangi çevre ve koşullar altında yapıldığı belirlenir (Ertürk, 2011: 29-33). Böylece işi oluşturan faaliyetler, görevler, yetki ve sorumluluklar, gereken ustalık belirlenmiş olur. İş analizleri, işin nasıl yerine getirileceğini, yetki ve sorumluluk alanlarını, çalışma koşullarını çalışanlara göstermesi bakımından önemli bir yazılı belge niteliği taşır (Gürüz ve Yaylacı,2009:101). İşin niteliği, çevre koşulları, gözlem ve inceleme, oluşturulan bu bilgilerin sistematik olarak derlenmesi ve değerlendirilmesi sürecin etkin işleminde önemlidir.

Belirlenen kadro için işin gereklerini belirlemeden o iş için gerekli işgören ve donanımların neler olduğunun belirlenmesi oldukça zordur. Yeterli iş analizi yapılmadan tercih edilen işgören işletmeye zaman, para, etkinlik ve verimlilik yönünden büyük kayıplara neden olması kaçınılmaz bir olasılıktır.

İş analizlerinin hazırlanması, tamamen uzmanlık gerektiren bir konudur. İş analizlerinin hazırlanmasında, anket, kayıt defterleri, gözlem ve görüşme tekniklerinden yararlanılabilir. İşletmelerde iş analizleri işe alma standartlarını geliştirerek, işgörenin işe uyumu kolaylaştırır ve eğitim programlarını geliştirerek, ekip çalışmalarına katkıda bulunur.

Bir iş analizi hazırlama aşamasında genel olarak yer verilmesi gereken bilgiler şunlardır:

- 1-İşin içeriği
- 2-İşin gerçekleştirilmesi sırasında ihtiyaç duyulan araç-gereçler
- 3-Üretilen mamul ya da hizmetlerin türü ve nitelikleri
- 4-İşin yapılması için gereken aşamalar
- 5-İşin yapılabilmesi için gereken davranışlar
- 6-İşin gerçekleştirilmesi süreci
- 7-Çalışmanın gerçekleştirildiği ortam ve koşulları

8-İşin gerektirdiği bireysel özellikler; yaş, cinsiyet, eğitim, zihinsel yetenekler, özel yetenekler, kişilik özellikleri vb.

9-İşin gerektirdiği kurum içi ve kurum dışı ilişkiler

10-İşte kime karşı sorumlu olduğu

11-İşin sorumluluğu, riski ve tehlikeleri

12-İşin yürütülmesi için gerekli yetki (Gürüz ve Yaylacı,2009:101)

Kısaca, iş analizlerinde işin kapsamı, nasıl yapıldığı, amacı ve işin yerine getirilebilmesi için gerekli ekipmanlardan oluşur (Ceylan ve diğerleri, 1993: 66). Ayrıca, iş ile bu işi gerçekleştirebilecek birey arasında uyum sağlayabilecek bilgileri edinerek işlerin gerçekleştirilmesi gereken özellikler de belirlenmiş olur ve bu şekilde yapılırsa söz konusu işi ehil ve başarı şansı yüksek kişi alınması için kolaylık sağlanmış olur (Fındıkçı, 2009: 142-143).

2.3.1 İş Tanımı ve Önemi

İş tanımları iş analizi çalışmaları sonucunda ortaya çıkan yazılı bir belgedir. Dolayısıyla iş analizinin ayrılmaz bir parçasıdır. İşin başlıca görev ve ödevleri, iş sürecinin aşmaları belirtilerek o işin gerektirdiği sorumluluklar, işin diğer işlerle ilişkileri, örgüt şemasındaki yeri, sağlanan ve kabul edilen gözetim ifade edilmiş olur. Genel olarak iş analizi işlerle ilgili bilgiyi toplayan bir sistem, iş tanımı ise toplanan bilgileri sistemli ve bilinçli olarak sunan bir tekniktir (Bingöl, 1997).

İş tanımları, talep edilen ve tercih edilen işe alma ve seçme kriterlerini ortaya koyar. Olması hedeflenen kriterler, bir bireyin bir işi başarılı şekilde yapabilmesi için gerekli temel düzeyde asgari nitelikler olup, örneğin, iki yıl deneyimli olmalı ya da muhasebe eğitimi almış olmalı gibi spesifik olarak ölçülebilir unsurlardan oluşur. İstenen seçme kriterlerini doğru belirlemek, başkalarının haklarını ihlal etmeksizin ve bir takım yasal ayrımcılık oluşturmaksızın kalifiyeli adayları işe almak açısından büyük öneme sahiptir. Tercih edilen kriterler ise iş ile ilgili maksimum veya ideal nitelikleri ifade eder. Bu kriterler, objektif ve ölçülebilir, sübjektif ve yargısal ya da her iki tip olabilir. İş tanımları, belirli fiziksel güçlerin gerektirip gerektirmediği, çalışanlardan beklenen

performans standartları için temel oluşturması, bir pozisyon için o işin uygunluğunu belirlemede önemlidir (Çavuş, 2005: 27-28).

İş analizi, işletmede birçok değişik konumdaki kararların alınmasında yararlanılan bilgilerdir. Bu konular temelde iki grupta toplanır; insan kaynakları yönetimi konuları ve üretim yönetimi konuları. İnsan kaynakları yönetimi konuları; insan kaynakları planlaması, insan kaynakları bulma ve seçme, insan kaynakları eğitimi ve geliştirilmesi, iş değerlendirme ve ücret yönetimi, performans değerlendirme, örgüt yapısını oluşturma, iş güvenliği ve işgören sağlığı iken üretim yönetimi konuları ise işlerle ilgili standartların tespiti, işlerin geliştirilmesi ve dizaynı, iş basitleştirme, hareket ve zaman etütleri, üretim sisteminin geliştirilmesidir. İş analizi çalışmaları mikro düzeyde işletme için faydalı iken makro düzeyde ise iş analizi ile elde edilen bilgiler gelecek nesillerin meslek seçimi planlarında eğitim ve geliştirme alanlarında da oldukça önemli bir yol gösterici nitelikte olacaktır (Uğur, 2003: 57-58).

İş tanımının içeriği kadar düzenleniş tarzı da önemlidir. İş tanımları hazırlanırken iş analizi ile elde edilen bilgiler daha özet ve yalın hale getirilir. İş tanımları işin bütün yönlerini ortaya çıkarmalıdır. Bir iş tanımından en yüksek yararın sağlanabilmesi hazırlanan iş tanımı belgesinin herkes tarafından anlaşılır nitelikte olması için kurulan cümleler ne çok genel ne de çok dar olmalıdır. İş tanımında yer alan anlatımın, yoruma neden olmaması diğer bir şekilde, okuyan herkesin aynı anlamı çıkarabileceği biçimde olması gerekir. Dolayısıyla, iş tanımı kısa olmalı, yoruma fazla yer bırakmamalı, işi tam ve kesin bir şekilde tarif etmeli ve ifadelerde geniş zaman kullanılmalıdır (Çavuş, 2005: 27-28).

İş analizi sürecinde teknik ve işlemsel kontrol yapılmalıdır. İş analizi sonucunda iş tanımlarının kontrolünde bazı hatalar yapılmaktadır. Bazen iş tanımının iş analizi sonucu elde edildiği unutulmuş kontrol eden kişi veya yöneticilerin kendi arzu ettikleri beklenti ve standartlara göre yapılmaktadır. Bu tür yapılan işlem kontrol işlemi olmayıp, iş tanımının temel özelliklerini değiştirir nitelikte olmaktadır. Eğer, işin olması gereken temel gereksinimlere göre iş tanımı yapılacaksa iş analizi sonucuna uygun bir biçimde yapılması gerekir. Bu şekilde kontrolde kullanılacak standart, iş analizleri olacaktır

(Ataay, 1990: 149). İş analizi insan kaynakları sürecinin temelini oluşturmakta, personel seçimi iş tanımları ve iş gerekleri göz önüne alınarak tamamlanmaktadır.

2.3.2 İş Gerekleri

Bir görevin yerine getirilmesi için gerçekleştirilen tüm fiziksel hareketler ve zihinsel süreçlerdir. Mesleki iş, sorumluluk ve görevden oluşan iş analizi, işgörenin işi yerine getirmesi ile faaliyet tamamlanmış olur (Okakın, 2009: 17). Bu standartlar ayrıca ISO 9001 Kalite Yönetim standartları gibi standartlarla kesin çizgilere kavuşturulmaktadır. İşletmelerin kalite yönetim süreçlerinde iş analizi, iş gerekleri yoruma neden olmayacak şekilde belirtilmektedir.

Okakın'ın (2009) verdiği muhasebeci örneğini dış ticaret sorumlusu açısından ele alırsak;

Meslek: Dış ticaret sorumlusu (Diğer işletmelerde de benzer faaliyetlerde bulunan ve bu doğrultuda eğitim almış kişiler bulmak mümkündür.)

İş: X işletmesinde uluslararası nakliye organizasyonları düzenleyecek, ihracat operasyon işlemlerini ve yazışmalarını yürütecek, nakliye ve yurt dışı evrakları hazırlayacak, dış ticaret ve gümrük mevzuatı konusunda bilgi sahibi olacak, yükleme evrakı düzenleme ve raporlama işlemlerini yerine getirmektir.

Sorumluluk: İş alanına giren yükümlükleri yerine getirmek.

Görev: Yükleme evrakı düzenleme ve raporlama işlemlerini yerine getirmektir.

Faaliyet: Siparişe göre yükleme evraklarının hazırlamak, gümrük için işlemlerin tamamlanmasını takip etmek.

2.3.3 İş Analizinde Kullanılan Yöntemler

İş analizinde kullanılan yöntemler, işi gerçekleştiren işgörenler, denetleyiciler ve eğitilmiş analistler tarafından oluşturulan bilgiler ile ortaya çıkarılır (İbicioğlu, 2006: 19). Bu bilgiler ise iş analiz anketi, gözlem, görüşme ve çalışma jurnali kullanılarak elde edilir.

2.3.3.1 İş Analiz Anketi

Gözlem ve görüşme yöntemleri hem zaman hem de maliyet yönünden önemli külfetler getirmektedir. Çünkü gözlem ve görüşme yapacak kişilerin hem uzman hem de sayıca fazla olması gereği ve bu sürecin uzun zaman alması işletmeye maliyet oluşturması kaçınılmazdır (Uğur, 2003: 61). Dolayısıyla iş analizinde en çok kullanılan yöntemlerden birisi anket yöntemidir. Özellikle iş değerlendirme çalışmaları için yapılan işin analizlerinde anket yöntemi çok tercih edilir. Bu yöntem esas işle ilgili konuları kapsayan bir soru formu hazırlayarak işi yapanların doldurulmasını sağlamaktır. Anket formu, işin bütün özelliklerini kapsayacak biçimde hazırlanmalıdır (Ertürk, 2011: 37).

2.3.3.2 Gözlem

İş yapan kişilerin doğrudan gözlenmesi yoluyla bilgi toplama faaliyetidir. Çoğunlukla, bir kontrol formu üzerinde işaretleme yapılarak ortaya konan davranışların dökümü çıkartılmış olur. Bu şekilde bilgi toplamak, görece olarak durağan işler yapıldığında uygun olabilir. Yani, yapılan iş zaman içinde büyük farklılıklar göstermemelidir. Ayrıca, süregiden iş davranışını iyi temsil edecek bir zaman örneklemini seçilerek gözlem yapılmalıdır. Bu tür analizleri, uzmanlar yaparlar ve dikkat etmeleri gereken en önemli nokta, yapılan işi etkilememesidir (Ergin, 2002: 42) Gözlem yöntemi daha çok; rutin(tekrarlı), basit ve kısa zamanlı işlerin incelemesinde kullanılır. Hareket ve zaman etütleri için ideal bir yöntemdir (Uğur, 2003: 61).

2.3.3.3 Görüşme

İş görüşmesinin esas amacı, görüşmeyi yapan kişi ile adayın en uygun kararı verebilmeleri için bilgi alışverişini sağlamaktır (Çev:Sarıkaya, 2009: 11) .Özellikle yüksek bilgi ve beceri gerektiren işlerin analiz edilmesinde anket ve gözlem metodu yeterli olmayabilir. Bu metotların yanında iş analistinin işi yapan kişi ile yapacağı görüşme iş analistinin kafasında iş ile ilgili anlaşılammış tüm noktaların aydınlanmasında büyük fayda temin edecektir. Analist görüştüğü kişinin mesleğine ilişkin sahip olduğu bilgiyi baz alarak, bir soru listesi hazırlamalıdır. Mülakat sona erdiğinde, analist iş görenden işiyle ilgili edindiği bilgileri yazıya döküp, bir taslak

halinde gözden geçirmeli ve ilave etmek istediği bilgi varsa bunu söyleyebilmesi için mülakat yaptığı işgörene vermelidir. Kontrol edilip, düzeltilmiş olan bu taslak, artık çalışanın doğrudan bir üstüne onay için sunulabilir (Gürbüz, 2002: 18). Bu yöntemde işe ilişkin tüm bilgilerin detaylı bir şekilde öğrenilmesinin mümkün olmasına karşılık, abartılı ve yanlış bilgilerin de olabileceği ihtimali unutulmamalıdır (Uğur, 2003: 61).

2.3.3.4 Çalışma Jurnalı

Günlük şeklinde hazırlanan çalışma jurnalı işin farklı zamanlarda yapılışıyla ilgili günlük tutularak belirli dönem sonunda tutulan günlüklerin bir araya getirilip bütünlük oluşturacak şekilde iş ile ilgili tanımın ve işin gerekliliklerinin belirlenmesidir. Belirli bir mekân ve zamanda diğer iş tanımlarına uygun olmayan kısaca farklı mekânlarda ve farklı zaman aralıklarında yapılarak tamamlanması gereken işler için iş jurnalı düzenlenmesi daha uygundur. İş jurnalı için dış ticaret müşteri temsilcisi örnek verilebilir, çünkü dış ticaret departmanı müşteri temsilcisi farklı kültürlere ve farklı pazarlara yönelik olarak farklı olması gerekebilir.

2.4 İş Analizi yapılırken Karşılaşılan Sorunlar

İş analizi önemli bir etkinliktir ve işgören gözünde bir değişim hareketinin göstergesidir. Bu nedenle karşılaşılabilecek en önemli sorun, işgörenin endişeye kapılmasıdır. İşgören işini veya pozisyonunun kaybedileceği endişesine kapılabilir. Nitekim geçmişte yapılan iş analizi sonucunda da bazı işgörenler işini kaybetmiş veya yerleri değiştirilmiş olabilir. Bu konudaki işgörenin kuşkularını gidermek iş analizi çalışmasının en önemli yollarından birisi, iş analizi çalışması sürecinde çalışanlara veya onların temsilcilerine mümkün olduğu kadar çok görev vererek katılımlarının sağlanmasıdır. Çalışmalar başlamadan önce işgörenlerle toplantı yapılmalı ve çalışmanın amacı, bu süreçte kimlerin görev alacağı, işgörenin bu çalışmadan nasıl etkilenebileceği, çalışanların verecekleri bilgilerin çok önemli olduğu anlatılmalıdır (Ertürk, 2011: 45).

2.5.İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme Süreci

Bir işletmede insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ve karşılanmasında hangi yöntemin kullanılması gerektiğine ilişkin kararda, işletmenin büyüklüğü, imalat türü ve stratejisi gibi konular belirleyicidir (Uğur, 2003: 113). İş için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ve söz konusu bilgilerle iş şartnamesinde belirtilen gerekler arasında uygulunun aranması sağlanır. Bu süreç aynı zamanda aday ve adaylar hakkında bilgiler elde edilmesine yardımcı olacak yöntemler serisidir (Bingöl, 1997: 114). İnsan kaynağı seçme süreci temelde işletme içi ve işletme dışı kaynaklar olmak üzere 2 tür kaynaktan sağlanır.

İşletme içi kaynaklar; işgücü beceri envanteri, yedek işgücü çizelgesi ve özeti, iç kaynaklardan aday oluşturma yolları (terfi, nakil, rütbe indirimi) iken işletme dışı kaynaklar ise; ilan ve duyurular, kişisel başvuru ya da özgeçmiş gönderme, internet, eğitim kuruluşları, iş kurumu, insan kaynakları danışmanlık şirketleri, tanıdık / referans ve diğer işletme dışı kaynaklar(kısa süreli çalışanlar, çağrı üzerine ve geçici çalışma, çalışan kiralama)'dır.

2.5.1 İşletme İçi Kaynaklar

Aday toplama aşamasında işletme içi ve dışı kaynakların rasyonel biçimde kullanılması önemli bir konudur. İşletmelerin herhangi bir nedenle (ölüm, emeklilik, terfi, farklı bir yerde görevlendirme gibi) boşalacak bir pozisyonuna getirilecek olan personelin öncelikle işletme içinden sağlanması oldukça önemli ve gerekli bir konudur (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 111).

Bu şekilde personel alımının, dış kaynaklara başvurmadan öncelikle iç kaynaklar dâhilinde değerlendirilmesi işletmeye pek çok yarar sağlar. Çalışanlarda iş güvencesi nedeniyle moral artar, kariyer fırsatları, yaratılmış olur, çalışanlar daha iyi performans için motive olur, kuruma bağlılık ve sadakat artar. Ayrıca iç kaynaklar dış kaynaklara oranla daha az maliyetlidir ve kolaydır. Personel işi, işletmeyi, politikaları bildiğinden, yeni bir personelin işe girişte yaşayacağı uyum sorunları ve alıştırma eğitimleri bu

süreçte olmayacaktır. Ancak İK seçim sürecinde her zaman için dış kaynaklara açık olmak ve gereğinde de bu kaynaklara başvurmak gereklidir. Bazı pozisyonlar (özellikle üst düzey yöneticilik pozisyonları) vardır ki bunlar için sadece kurum içinde yıllarca kalmak yeterli olmaz, bu tür görevlere yöneticilik alanında eğitilmiş, deneyim sahibi kişileri istihdam etmek gerekir (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 111)

2.5.1.1 İşgücü Beceri Envanteri

Belirli bir dönemde işletmede çalışan işgörenin yetenekleri, eğitimi ve beceri düzeyi düzeyi ile ilgili bilgi sağlayan bir kaynaktır. İşgücü beceri envanteri mevcut personele ait bilgileri elde etmek için kullanılır. Bu sayede işletme üst kademelere atanacak, terfi edilecek işgören hakkında daha fazla bilgi elde edilmiş olur. Aynı zamanda işgücü beceri envanterinin sağladığı diğer fayda ise işgören eğitim planının oluşturulmasında yardımcı olmasıdır (Demir ve Güzel, 2005: 62) Envanter çalışması aslında bir araştırma ve incelemeden başka bir şey değildir. Bu araştırma sonucu işgücü kaynaklarının etkin biçimde kullanılıp kullanılmadığı saptanır. Bu arada işgücü politikasında bazı sapmalar varsa bunları düzeltici önlemler alınır. Sözügelmiş bazı işgörenlerin pasif kaldığı ya da aşırı ölçüde çalıştığı saptanabilir. Burada işgöreni başka işe atamak ya da iş yükünü azaltmak söz konusu olabilir. Görüldüğü gibi, işgücü envanteri, işgücündeki değişim ve gelişimler göz önüne alınarak ileride karşılaşılabilecek sorunlara şimdiden ışık tutabilmek amacını taşır. Geleceğin işgücü gereksinmesi envanter çalışmalarından elde edilen sonuçlara göre daha gerçekçi olarak saptanır ve hazırlanacak işgücü planlarına en geçerli bir araç rolü oynar. Örneğin, saptanan mevcut işgücü, işlerin etkin biçimde yerine getirilmesi için yeterli değilse iç ya da dış kaynaklardan ek işgören sağlanması, gerekiyorsa işgören eğitimine gidilmesi, yükselme, yetki ve sorumlulukların yeniden gözden geçirilmesi gibi kararlar söz konusu olabilir. Görüldüğü gibi düzenlenen kişisel ve genel işgücü envanter çalışmaları işletmede şimdiki personel durumunu bütün boyutlarıyla açıklığa kavuştururken geleceğin işgücü kaynaklarında görülen değişimlerin daha gerçekçi ve geçerli olarak saptanmasına yardımcı olur (Sabuncuoğlu, 2000: 40).

2.5.1.2 Yedek İşgücü Çizelgesi ve Özeti

İşletmede devamsızlık, hastalık, kaza, izin ve benzeri durumlarda ortaya çıkacak işgücü boşluğunun doldurulması amacıyla ortaya çıkan ihtiyacı ifade eder. Bu durumda uygulamada, yedek personel ihtiyacını karşılayacak miktar, çalışmakta olan gerçek personel miktarı arasına serpiştirilir. İhtiyaç olduğunda bu personel hemen gereken yerlere kaydırılarak işin aksaması önlenir(Sabuncuoğlu, 2000: 45).

2.5.1.3 İç Kaynaklardan Aday Oluşturma Yolları

Terfi işletme içinde bir üst görev ve sorumluluk ile ödüllendirme, kısaca işletme içinde ileriye doğru bir harekettir. Örgüt içinde daha üst kademeye atanmadır. Terfi olayı, daha fazla sorumluluk, görev, ücret, hareket özgürlüğü, ayrıcalık ve daha az gözetim durumunda gerçekleşmiş olur. Çalışanlar işlerinde hep aynı düzeyde kalmak istemezler ve daha iyi koşullar ve daha iyi ücret almayı arzu ederler. Terfi ile bu mümkün olurken belirli beceri ve sorumluluk açısından işgörenden daha fazla şeyler gerektirir. Terfiler, bir işletmede bireyin eğitimi ve istihdamı sırasında geliştirilmiş bulunan beceri ve yeteneklerin daha etkili bir şekilde yararlanılmasına izin verir. Terfi bireylerin motivasyonunu etkileyici faktör olarak kabul edilebilir ve aynı zamanda geçmiş davranışın ödülü veya karşılığı olarak da işlev görebilir. Terfi uygulaması uygun bir biçimde planlanır ve uygulanırsa işgören etkinliğini ve moralini iyileştirebilir ayrıca yeni işgörenleri işletmeye cezbedebilir (Bingöl, 1997: 152-153).

Personelin yerini değiştirmek suretiyle emek talebinin iç kaynaklardan karşılanmasındaki en önemli yöntemlerden biri **transfer(nakil)** yöntemidir. Transfer geçici bir süre olabileceği gibi devamlı nitelikte de olabilir. Transfer eşit veya daha düşük seviyedeki bir iş olabilir. Transfer şirketler grubu veya holding içinde bir işletmeden başka bir işletmeye yapılabilir (Hekimler, 2006: 233-234).

Rütbe İndirimi (tenzil) personelin daha az ücret ve sorumluluk taşıyan, örgütteki daha alt kademedeki göreve atanmasıdır. Genellikle disiplinle ilgili bir uygulamadır. Ancak son dönemlerde, özellikle ekonomik krizler ve işletmenin ekonomik kriz dönemlerinde karşılaştığı dar boğazları aşmak amacıyla personelin onayını alarak işten uzaklaştırma

yerine, bu tarz uygulamalar ortaya çıkmıştır. Rütbe indirimi personel üzerinde olumsuz etki oluşturur. Motivasyonu ve iş tatminini azaltır. Uygulamada çok sık rastlanan bir durum değildir (Okakin, 2009: 87).

İç duyurular yolu da iç kaynaklardan işgören bulma yöntemlerinden biridir. İşletme için ihtiyaç duyulan işgörenin nitelikleri ile işin özelliklerini içeren duyurular hazırlanarak işletmede çalışan tüm personele çeşitli yollarla ulaştırılır ve ilgilenenlerin başvuruda bulunmaları istenir. Bu şekilde işletmede şeffaflık, objektiflik ve güven politikası vurgulanmış olur ve İKY'nin dikkatinden ve değerlendirmesinden kaçmış olan kabiliyetler varsa onların ortaya çıkarılması sağlanmış olur (Uğur, 2008: 97).

İş zenginleştirme ve geliştirme de yönetim uygulamalarından biridir. Genellikle çalışma psikolojisi alanında, işgörenlerin psikolojik tatminini artırmada kullanılan yöntemlerden olmasına karşılık, gerek iş zenginleştirme gerekse iş geliştirme günümüzde işletme içi eleman ihtiyacının karşılanmasında da etkili bir araç olarak görülmektedir. Bu yöntemle, işgören ihtiyacı karşılanmak istendiğinde; bazı çalışanların iş yükü artırılarak ilave görev ve sorumluluklar verilir. Dolayısıyla, yeni işler için yeni işgörene ihtiyaç ortadan kaldırılmış olur (Uğur, 2008: 97-98).

2.5.1.4 İç Kaynaklardan İşgören Sağlamanın Yarar ve Sakıncaları

Özellikle orta ve yüksek mevkilerin doldurulmasında işletme içi kaynaklardan yararlanmak daima olumlu sonuç verir. Bu nedenle dış kaynaklara başvurmadan önce iç kaynaklara yönelmek daha faydalı olacaktır (Yalçın, 1999: 67).İçerden terfi, çalışanların çalışma ve gayretlerinin bir gün mutlaka değerlendirileceği ve hak ettiği kariyer basamağına gelebileceği düşünmelerine ve çalışmalarını daha fazla bir önemle yerine getirmelerini sağlayacaktır (Uğur, 2008: 259).

2.5.2 İşletme Dışı Kaynaklar

İşletme dışı kaynak, işletmenin kendi çalışanları dışında kalan kişilerle insan kaynağı ihtiyacını karşılamak için başvurduğu tüm kişi, kurum ve kuruluşları içine alan bir kavramdır.

Dış kaynak kapsamına giren unsurlar başlıca;

- basın yayın ilanları,
- internet bilgi bankaları,
- resmi ve özel iş bulma kurumları,
- profesyonel danışmanlık kuruluşları,
- eğitim-öğretim kurumları ve programları,
- işletmede çalışanların önerileri,
- işletmeye yapılan başvurular (Uğur, 2003: 99)

Kısa süreli çalışanlar, çağrı üzerine çalışanlar ve çalışan kiralama ise diğer dış kaynak türleridir.

2.5.2.1 İlan ve Duyurular

Bir iş ilanının hazırlanmasında planlanacak konular özetlenecek olursa;

1-İlanda ne gibi bilgiler yer almalı?

2-Bu bilgiler nasıl ifade edilmeli? (tarz-üslup)

3-İlan nasıl düzenlenmeli? (mizanpaj)

4-İlan nerede yayınlanmalı? (araçlar)

Bir ilanda olması gereken bilgiler şunlardır: Görev adı, görev yeri, işle ilgili bilgi, ürün ve hizmetler, görevle ilgili bilgi(pozisyon, çalışma koşulları, sorumluluk, yetki alanları) ücret, adaylarda aranan özellikler (yaş, eğitim, deneyim, yabancı dil, yetenekler), adres, telefon, faks ve başvurulacak kişi adı (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 121-123)

2.5.2.2 Kişisel Başvuru veya Özgeçmiş Gönderme

İşletmenin yerleşim yeri, tanınmışlığı ve diğer nedenlerle birçok kişi doğrudan doğruya işletmeye başvurup iş isteyebilir. Bu yoldan yapılan başvuruların sakıncalı yönü, başvuru esnasında istenen nitelikte bir işin her zaman boş olmamasıdır. Bununla birlikte sık sık eleman alan işletmelerde bu tür başvuruların işe girmeye sonuçlandığı görülür. Özellikle ekonomik bunalım ve işsizliğin egemen olduğu dönemlerde birçok kişinin doğrudan başvuruda bulunarak iş aradığı görülür. En kolay ve en ucuz bir yöntem oluşu nedeniyle bu yol açık tutulabilir, ancak başvurana uygun iş yoksa onu yine de iyi

karşlamak ve başvurusunu ileride yararlanılabilir düşüncesiyle belirli süre saklı tutmak gerekir. Doğrudan başvuruda işletmenin dış kapısına özellikle vasıfsız işçi bulmak amacıyla bir duyuru yazısı yapıştırıldığı da görülür. Bu tür başvurular genellikle firma kapısında güvenlik görevlilerine yapılır ve kapıda bir iş istek formu doldurulur. Doğrudan başvuruda görülen yaygın bir yöntemde, C.V. olarak bilinen özgeçmiş bilgilerini içeren yazıların adaylar tarafından firmalara postayla veya faksla gönderilmesidir. Bu C.V.'lerde işletme için eleman bulma ve aday havuzu oluşturmada önemli araçlardır (Sabuncuoğlu, 2000: 80).

2.5.2.3 İnternet

İnternet kaynakları günümüzde yurtiçi ve yurtdışı iş fırsatlarına/ adaylara ulaşmak için son dönemde kullanılan yağın bir yöntemdir. İş gereklilikleri ve aday profillerine ulaşma olanağı sunan internet tabanlı iş ilanları bulunan ve kişisel bilgilerin kaydının yapıldığı, internet üzerinden iş başvurularının yapıldığı günümüzde önemli bir kaynaktır. Bu internet siteleri incelendiğinde aranan adayların özellikleri özellikle kalifiye işgücü segmentini oluşturmaktadır.

2.5.2.4 Eğitim Kuruluşları

Eğitim kurumları işletmelerin genç personeli bulabileceği kaynaklardan biridir. Her ne kadar bu adaylar tecrübesiz olsalar da işletmeler bunların eğitim ve yerleştirilmesi ile ilgilenirler. (Yalçın, 1999: 69) Bu adaylarda tecrübe eksikliği olduğu için işleme maliyeti düşüktür.

2.5.2.5 İş Kurumu

Kurumların ihtiyaç duyduğu personeli karşılamak ve iş arayanlarla personel arayanları buluşturarak kişileri işe yerleştirme fonksiyonunu üstlenen bir kamu kurumu olan İş Kurumu eski popülaritesini bir miktar kaybetmekle birlikte yine de personel temininde kullanılabilir yöntemlerden biridir. Daha çok alt kademedeki işçi ve düşük vasıflı personel ihtiyacının temininde daha anlamlı olabilecektir (Ertürk, 2011: 100). Bu kurum

daha çok alt basamak elemanların işe yerleştirilmesini amaçlar. Ancak, bu alanda dahi başarılı olamayan bir kurumdur (Sabuncuoğlu, 1994: 104).

2.5.2.6 İnsan Kaynakları Danışmanlık Şirketleri

Son yıllarda sayıları hızla artan insan kaynakları danışmanlığı şirketleri, beyin avcılığı yapan şirketlere müracaat yöntemi de personel temininde başvurulabilecek yöntemlerdendir. Bu yöntemde personel temin süreci ile ilgili aşamalar danışmanlık şirketi tarafından yürütülebilmekte ve uygun birkaç aday kuruma sunulmaktadır. Böylece geniş kitlelerle uğraşma riski ve yükü ortadan kalkabilmektedir. (Ertürk, 2011: 100)

Bazı insan kaynakları ve danışmanlık şirketleri internet üzerinden de aday başvurularını almakta ve bu başvuruları yayınlamaktadırlar. Bu noktada ayrıca internet ortamında kurulan personel tedarik ve ilan siteleri de yararlı olabilmektedir. Bu internet sitelerine çeşitli alanlarda iş arayan binlerce kişi özgeçmiş göndermiş olabilmektedir. Elbette ki bu kaynaktan personel temini yöntemi seçilecek ise adaylarla ilgili bilgilere erişebilmek ve ilgili internet sitesinden başvuru sahipleri bilgilerini almak için belirli maliyetlere katlanmak gerekebilecektir (Ertürk, 2011: 100)

2.5.2.7 Tanıdık / Referans

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemlerinden birisi de tanıdık ve referanslardan yararlanmaktır. Tanıdık ve referanslardan faydalanmak adayların daha nitelikli olması ve adayın yetenekleri ile belirtecekleri yetenekler arasında uyum sağlaması açısından olumludur. Bazı durumlarda ise tanıdık/referansın güçlü bir mevkide olmasından kaynaklanan bir durumda reddedilememesinde işe uygun personel seçimi yanlış da yapılabilmektedir.

2.5.2.8 Diğer İşletme Dışı Kaynaklar

Cezaevleri, ıslahevleri, yetimhaneler, çoğunlukla mevsimlik faaliyet gösteren işletmelerin aralarında yaptıkları işçi değişimi, işçi göçünü özendirmek için ülkenin

uzak bölgelerine işgören gönderilmesi (Yalçın, 1999: 69), çağrı üzerine çalışma ve çalışan kiralama diğer işletme dışı kullanılan kaynaklardır.

2.5.2.9 Dış Kaynaklardan İşgören Sağlamanın Yarar ve Sakıncaları

Dış kaynakların işletmeye sağlayacağı temel faydalar; taze kan olması sebebiyle işletmeye yenilik ve canlılık kazandırması, farklı bakış açıları ile değişimi kolaylaştırması, mevsimlik değişimlerde ve ani üretim artışlarında vazgeçilmez kaynak olması, düşük performanslı işgörene alternatif olması olarak sıralanabilir. Buna karşılık, dış kaynaklardan işgören temininde oluşturacağı sakıncalar ise; işe alma, seçme ve eğitmenin işletme için zaman ve maliyet kayıplarına yol açması, yeni işgörenin iş ve işletmeye uyum sorunları çıkarabilmesi ve çalışanlar arasında huzursuzluğa yol açması olarak belirtilebilir (Uğur, 2008: 103).

2.6. İnsan Kaynağı Seçmede Kullanılan Yöntemler

2.6.1 Personel Araştırmaları

Personel araştırmaları işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki kanaldan araştırılmaktadır. Yüksel (2004)'e göre, insan kaynakları planlaması içinde birbirinin yerine sıkça kullanılan iki kavram işgücü planlaması ile insan gücü planlamasıdır. İşgücü planlaması istenilen sayıda insanın, istenilen zamanda, istenilen iş yerinde bulundurulmasına yöneliktir. Günümüzde bu tür bir planlama kısa dönemli programlama sayılmaktadır. Doğaldır ki diğer planlama türlerinin uygulamaya geçirilebilmesi ancak iyi bir işgücü programlaması ile mümkün olabilir.

2.6.2 Ön Görüşme

Ön görüşme, başvuran adaylar ile işletmede yetkili kılınan kişi arasında karşılıklı konuşma yoluyla kısa bilgi alış-verişinin yapılmasıdır. Ayrıntılara inmeksizin yapılan bu görüşmede güdülen amaç adaylar arasından işe yarayanları seçmekten çok, işin niteliklerine uygun düşmeyenleri elemektir. Örneğin, yaş, eğitim, cinsiyet ve askerlik durumu uygun olmayanlar gibi. Ön görüşmede elenenlerin ilişki kesme işlemi hemen yapılmalı, ancak verilen yanıtın onur kırıcı olmamasına dikkat edilmelidir

(Sabuncuoğlu, 2000: 87). Ayrıca bu ilk görüşmede adayın konuşma, anlatım yeteneği ve görünüş anında değerlendirilir (Yalçın,1999: 70). Bu ilk izlenim sonraki aşamalarda adayın objektif değerlendirilmesinin önünde engel olmamalıdır.

2.6.3 Başvuruların Kabulü

Ön görüşme sonucu temel özelliklere sahip olanlardan, iş analizleri ve iş gerekleri sonucu hazırlanan iş başvuru formunu doldurmaları istenir (İbicioğlu, 2006: 61). Başvuru formlarında kişisel bilgiler (ad, soyad, medeni hali, askerlik durumu vb.), eğitim durumu (mezun olduğu kurumların adı ve yılları varsa dereceleri veya not ortalamaları), katıldığı kuruluş ve programlar (konusu, tarihi, süresi vb.), bildiği yabancı diller (adları, dereceleri ve varsa belgeleri), bilgisayar bilgisi (programlar, yazılımlar ve dereceleri), iş deneyimi (daha önce çalıştığı kurum, işler ve yılları), başvurduğu iş (ilan edilen ve düşünölen işlerin hangisi olduğu), referanslar (aday hakkında bilgi verebilecek kişilerin adı, adresi, telefonları ve görevi), diğer bilgiler (varsa adayın bu bilgilere ilave etmeyi düşünödüğu bilgiler) yer alır (Uğur, 2008: 104-105).

2.6.4 İşe Giriş Testleri

Daha çok büyük işletmeler tarafından uygulanan test yöntemi iken küçük işletmeler genellikle görüşme yöntemini kullanır (Yalçın, 1999: 71). Sınav/test uygulamasında adayların; bilgi, zekâ, yetenek, kişilik özellikleri vb. hakkında objektif veriler sağlar. Görüşmeler, aday hakkında görüşmecinin bakış açısıyla bilgi verir, oysa test yöntemi doğrudan aday hakkında bilgi alınmasını sağlar. Testlerin; sonuçları standart hale getirmesi ve sayısallaştırması, değişik bireysel özelliklerin ölçümü mümkün kılması, sadece işe göre değil, kişi-iş uyumuna yönelik değerleme sağlaması, seçim sonrası çalışmaların planlanmasına ayrıca seçim ve seçim sonrası maliyetleri düşürmesi gibi faydaları vardır (Bayraktaroğlu, 2011: 71-72).

Geleneksel sınav uygulamalarında her tür işe aynı tip sınav ya da test uygulanmaktaydı, oysa her işe uyarlanan sınavlar istenilen nitelikte işğöreni seçmekte yeterli olmamıştır. Günümüzde ise işe uygun farklı testlerin geliştirilmesine başlanmıştır. Test çeşitli amaçlara yönelik olabilir. Bireyin işte başarılı olup olmayacağını analiz için başarı

testleri, potansiyelini ölçmek için yetenek testleri, kişilik, ilgi ve davranışlarını ölçmek için motivasyon testleri uygulanmaktadır (Yüksel, 1998: 101). Uğur'a (2008) göre ise bilgi, psikolojik, performans testleri ve psiko-teknik uygulama olarak ön plana çıkmaktadır.

Bilgi testleri, adayın alınması düşünülen işle ilgili konulardaki bilgisini anlamaya yönelik sorulardan oluşur. Testler genel kültürü ölçme soruları kapsayabilirken işin özelliğine göre matematik, fizik, kimya, tıp, hukuk, işletmecilik vb. alanları ölçen sorulardan da oluşabilir. Bu tür testlerin önemli özelliği çok sayıda elemanı, aynı kriterlerle, objektif bir şekilde ölçme ve değerlendirme imkânı vermesidir. Dolayısıyla, özellikle kamu kurumlarında ve adayların çok olduğu başvurularda bu teknikten yararlanır (Uğur, 2008: 109-110).

Psikolojik testler ise psikologlar tarafından hazırlanan ve adayı ruhsal ve zihinsel yönden tanımaya yöneliktir. Psikolojik tutum ve davranışların önemli olduğu bir kısım işler için kullanılır ve adayların bu yönden özelliklere sahip olup olmadığı bir ölçüde bu testlerle ölçülür. Ayrıca adaya çapraz sorularla psikolojik yönden tutarlılığı, kararlılığı, sinirsel tepkileri ve kavrayış çabukluğu anlaşılmaya çalışılır. Sübjektif niteliğinin yüksek olmasının yanında insan hakları konusunda da hassasiyet taşıması nedeniyle dikkatli kullanılması gereken bir yöntemdir. (Uğur, 2008: 110-111).

Performans testleri de adayın dikkatini, işteki hızını ve başarısını ölçmeye yönelik bir test türüdür. İstihdam edilecek işin özelliğine göre yazılı, sözlü ya da uygulamalı olarak gerçekleştirilebilir. Yazılı ve sözlü testlerde işle ilgili bilgi, beceri ve tecrübesi çeşitli sorularla ölçülmeye çalışılır. Asıl uygulandığı alanlar, iş becerisinin ve kabiliyetinin aletler yardımıyla ölçülmek istendiği alanlardır. Bunun için adaylara başvurduğu iş ile ilgili aletler verilerek kullanması talep edilir. Kullanım süresi aletin ve işin özelliğine çok kısa olabileceği bilgi birkaç gün veya hafta da sürebilir. Zaman alıcı ve maliyetli olması pek az işletmenin tercih ediyor olmasına sebepken aday hakkında gerçekçi bilgi vermesi yönüyle de tercih edilmesi gereken bir yöntemdir. İşletmeler genellikle adayın bu yönünü işe tercih edilmesi durumunda deneme süresinde öğrenmeye çalışmaktadır (Uğur, 2008: 111).

Psiko-teknik uygulama adayın bilgi, psikolojik ve performans testleri ile yeterli ölçülemediğini ve bu yüzden adayın bilgi, zeka, beceri, kişilik, ilgi, tutum ve sağlık konularında ölçücü kapsamlı sorulara hazırlanarak tüm adaylara aynı şartlarda verilerek doldurulması istenerek adayların objektif olarak değerlendirilme imkanını sağlar. Uzmanlık gerektirmesi, zaman alıcı ve pahalı olmasına rağmen kapsamlı ve objektif değerlendirmeye imkan vermesi yönüyle en etkili yöntem olduğu iddia edilebilir (Uğur, 2008: 112).

Diğer işe almada kullanılan yöntemler ise başlıca şunlardır; simülasyon (örnek uygulama) yöntemi, biyografik bilgiler soru yöntemi, sosyometrik testler (halan çalışanlar için), kendi kendini değerlendirme, yalan makinesidir. İşletmenin büyüklüğü, imalat türü ve stratejisi, hedefleri gibi konular hangi yöntemin kullanılmasının gerektiği yönünde önemli rol oynar (Uğur, 2008: 113).

2.6.5 İşe Alma Görüşmesi

Testler sonucu iş görüşmesi aşamasına geçilir. İş görüşmesi geleneksel yöntemde tek bir adayın görüşme yapan kişilerle gerçekleştirmiş olduğu bir eylem iken Yalçın'a (1999) göre seçme yönteminin, geliştirmek için son zamanlarda "Lidersiz (Başkansız) grup tartışmaları" düzenlenmektedir. Belirli sayıda aday bir masanın etrafında oturtularak, ellerine bir sorun hakkında özet verilmekte ve belirli bir süre içinde bu sorunun tartışılarak bir sonuca varılması istenmekte ve grup başkansız olarak kendi haline bırakılmaktadır. Tartışma gözlemciler tarafından değerlendirilmektedir. Adaylar test edildiğinin farkında olmakta fakat hangi açıdan değerlendirildiklerini bilmemektedirler.

Gözlemciler genellikle şu davranışları değerlendirmektedirler;

- Tartışmada yönetimi kim ele alıyor
- Kimler diğerlerini etki altında bırakıyor
- Kimler sorunları açıklıyor ve özetliyor
- Kimler tarafları uzlaştırma yoluna gidiyor
- Kimler etkili biçimde konuşuyor

Tartışmada adayların bu nitelik ve davranışları not edilerek değerlendirilmekte ve derlenen sonuçlar işe almada önemli rol oynamaktadır (Yalçın, 1999: 71).

2.6.6 Referans ve Adayın Geçmişinin Araştırılması

Referans kontrolleri, adayın daha önceki işlerdeki durumunu, eski iş arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkileri konusunda bilgi edinmek amacıyla yapılır. Bu kontroller telefon veya yüzyüze görüşmelerle gerçekleştirilebilir. Bu kontroller, adayın kendi hakkında verdiği tüm bilgiler doğru olmayabilir yalnız adayın bilgilerinin test edilmesi ve müracaat formunda belirtilen bilgilere ilaveten ek yeni bilgiler edinilmesini sağlayabilir. Referans kontrolleri sayesinde adayın eğitimi, tecrübesi, daha önce almış olduğu ücret bilgileri, bulunduğu pozisyonlar ve çalışma dönemleri hakkında bilgi edinilebilir. Daha önceki çalıştığı işletme yetkilileri ile görüşmesi adayın dürüstlüğü, güvenilirliği ve psikolojisi hakkında bilgi sağlamada faydalı olacaktır (İbicioğlu, 2006: 66). Daha önce çalıştığı firmadan alınan bilgilerin büyük oranda doğruluğu kabul edilmemeli ve aday hakkında adayın sonraki işlerinde veya iş başvurularında başarısız olması için kasıtlı yanlış yönlendirmeler yapılabileceği unutulmamalıdır.

2.6.7 İstihdam Departmanında Yapılacak Görüşme ve İlk Amirin Onayının Alınması

İşe almanın bu aşamasına kadar gelebilen aday personel dairesi ya da şubesi tarafından işe yerleştirilebilir. Personel şubesi bu yetkiye sahiptir. Ancak emir-komuta ve danışma ilişkileri ilkesi adayın işe alınması için üst ya da müdürün onayı gerekebilir. Bu tarz bir yol izlendiğinde iler ki dönemlerde yapılacak ortak çalışmalara olumlu sonuçlar alındığı görülür (Yalçın, 1999: 71-72). Kurumsallaşmış firmalarda seçim kararın yapılmasında kimlerin katılacağı, kararın nasıl alınacağı, kimlerin kararı onaylayacağı, işe alma teklifinin kimler tarafından nasıl yapılacağı belirli kural ve prosedürlere bağlanmıştır. Şüphesiz her firma, işletmenin büyüklüğüne, yapısına göre en uygun yöntemi belirler. Ancak istihdam edilecek departmandan kişi veya kişiler bulunmazsa, kararda yanılma payının artması ve ilerde bazı sorunların çıkması olasılığı yüksektir (Bayraktaroğlu, 2011: 73). Çünkü istihdam edilecek kişinin işte geçireceği zamanın büyük bölümü bu

departman çalışanları olacak ve ilgili departman çalışanları ile uyumlu olup olmayacağı hakkında bir ön izlenim elde etme imkanı kısıtlı kalacaktır.

2.6.8 Sağlık Taraması

Sağlık kontrolü adayların fiziksel ve ruhsal açıdan durumunu tespit edip, sağlık sorunlarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılır. Böylece bu aşamada, adayın işle ilgili sağlık durumu ve işe engel teşkil edecek sağlık sorunları önceden tespit edilebilir. Elde edilen verilerden, iş güvenliği ve sosyal güvenlik çalışmalarının planlanması ve yürütülmesinde de yararlanır. Ayrıca iş ve meslek hastalığı ile ilgili sorun ve davalarda, işgörenin rahatsızlığının ne ölçüde örgütsel koşullara bağlı olduğunu belirlemek için de bu verilere gereksinme duyulur. Adayın sağlık durumunu belirlemek amacıyla yapılan kontroller ise; göz görme yeteneği, işitme yeteneği, psikolojik durumu, adayın genel dengesi, uyuşturucu (drug) testi, aids testi, sarılık, verem gibi hastalıkları belirlemek amaçlı kan testleri vb. şeklinde sıralanabilir (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 157-158).

2.6.9 İş Teklifi

Sağlık kontrolünden sonra işe alınma kararı verilen adaya bu teklif geciktirilmeden iletilmelidir. Gecikme halinde, bu arada adayın başka firmalarla olan ilişkileri sonucu kaçırılma riski vardır. Bu takdirde adayla ilgili yapılan seçim süreci işletmeye zaman ve maliyet kaybına neden olur. Ayrıca, boş bulunan işin bir süre daha sahipsiz kalması işletmeye ek maliyet getirecektir. Burada dikkat edilmesi gereken bir başka önemli nokta daha vardır. İşe kabul edilmeyen adaylara mutlaka bu olumsuz sonuç birer mektupla iletilmeli ve kısaca nedeni belirtilmelidir. Adaya bu başvurusu için teşekkür edilmeli ve ileride adayın bilgi, deneyim ve isteğine uygun pozisyon doğması halinde aranacakları, nazik bir dille ifade edilmelidir. Bu tür bir işlem ve davranış firmanın halkla ilişkiler politikasının bir uzantısıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 105).

2.6.10. Oryantasyon-İşe Yerleştirme

İşe alınmasına karar verilen ve sağlık raporu alan bir kişi sonuncu aşama olarak işletme ilgilileri tarafından karşılanır, gerekirse belirli süre denenir ve işe yerleştirilir (Sabuncuoğlu, 2000: 106). Personel seçimi neticesinde en uygun adayların alınmış olması süreçteki aşamaların etkinliğine bağlıdır. Daha önceki aşamalarda gözden kaçan unsurlar var ise bu durumun sonuçları seçime yansıtacaktır. İşe kabul aşamasının aslında taraflar arasında bir akit-sözleşme olduğu aşikârdır. Bu sözleşme yalnızca yazılı değil aynı zamanda gizli bir sözleşmedir. Adaylar, genellikle işe başlayacakları kurumla ilgili uzun süre istihdam umudu taşıırken kurum ise işe aldığı kişilerden uzun süre o kurumda çalışmalarını bekler (Ertürk, 2011: 111)

Oryantasyon süreci, çalışan ve işverenler açısından değerlendirilebilir. Konu, işveren ve yöneticiler gözüyle değerlendirilecek olursa bu aşamada; işe alınan personel işletmeyle, işiyle, çalışma arkadaşlarıyla, üstleri ile tanıştırılır. Oryantasyon sürecinde yeni personele; işletmenin yapısı, ürettiği ürün ve hizmetler, çalışma şekli, altüst ilişkileri, işletme içindeki iletişim şekli, prosedürler, yazılı ve sözlü kurallar vb. bilgiler aktarılmalıdır. Başarılı bir oryantasyon programı için önerilen uygulamalara örnek olarak; yeni gelenler için tanışma partileri, kurumun yapısı, tarihçesi, vizyonu, ürün ve hizmetleri, şubeleri, çalışanlar, departmanlar vb. konuları içeren görsel araçların –video film, slayt gösterisi gibi- veya yazılı araçlar –broşürler, kitaplar gibi hazırlanması, periyodik toplantılar düzenlenmesi, kurumun çalışana gezdirilmesi gösterilebilir (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 158-159).

2.7. Dış Ticaret Firmalarında İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme

2.7.1 Dış Ticaret Firmalarında İşlerin Tanımı

Dış ticaret firmaları ile dış ticareti bulunmayan firmaların arasında oluşan önemli 3 fark bulunmaktadır. Birinci fark dış ticaret firmalarında ürün ve yönetime ilişkin kalite belgeleri ön plana çıkmaktadır. Kemer ve Gültaş (2004)'e göre Türk gıda sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin dış ticarete rekabet dezavantajı oluşturan etmenlerden biri gıda kontrolü alanlarında yetersiz kalınmasıdır. İkinci önemli fark ise dış ticaret

işlemlerini yürütmek için öncelikli olarak ya gümrük müşaviri ya da dış ticaret çalışanı ve gümrük müşaviri, daha fazla dış ticaret işlem sayısı olan veya kurumsal firmalar için dış ticaret departmanına ihtiyaç duyulmaktadır. Üçüncü fark ise dış ticaret firmalarında çalışan işçilerin yurtdışı için üretilen ürünler üzerindeki işçiliklerin daha kaliteli ve özenli olması gerekliliğidir. İşçiliğin kaliteli olması yurtdışına gönderilen malın tamir, bakım ve servis hizmet maliyetini düşürecek, müşteri memnuniyetini artıracaktır. Dış ticaret firmalarında işlerin tanımı bu gereksinimlere göre yapılmaktadır.

2.7.2 Dış Ticaret Firmalarında İşlerin Özellikleri

İşlerin özellikleri dış ticaret firmaları yurtiçi firmalardan ürün ve yönetim kalite çalışmaları ve dış ticaret departmanı olmak üzere farklılık gösterdiği için bu alanlarda farklılıklar olmaktadır. Dış ticaretin ithalat veya ihracat ya da her iki işlemin olduğu işletmelerde ihracat, ithalat sorumlusu, uzman yardımcısı, uzmanı, müdürü gibi yeni kadrolar oluşmaktadır. Kurumsal olmayan ya da küçük işletmelerde dış ticaret sorumluları yer alırken, kurumsal veya işlem (ihracat-ithalat) sayısı yüksek firmalarda dış ticaret departmanı kurularak organizasyon yapısı gereksinime ve işlemin türüne göre şekillenmektedir.

2.7.3 Dış Ticaret Firmalarında İşler İçin Gerekli Yetkinlikler

Dış ticaret firmalarında ürün ve yönetim kalite çalışmaları ve dış ticaret işlemleri ön plana çıktığı için diğer firmalardan farklı bu alanlarda yetkin kişi veya kişilerin istihdam edilmesi gerekmektedir. Kalite çalışmaları için firmalar genellikle İK departmanı aracılığı ile çözüm bulmaktadır.

25/12/2012 tarih ve 28508 sayılı Resmi Gazete mükerrer sayısında Ulusal Meslek standartlarına Dair Tebliğ’de dış ticaret sorumlusu ve elemanı tanımlanmıştır. Dış Ticaret Elemanı ve sorumlusu ulusal meslek standardı 5544 sayılı Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) Kanunu ile anılan Kanun uyarınca çıkartılan “Ulusal Meslek Standartlarının Hazırlanması Hakkında Yönetmelik” ve “Mesleki Yeterlilik Kurumu Sektör Komitelerinin Kuruluş, Görev, Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” hükümlerine göre MYK’nın görevlendirdiği Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM)

tarafından hazırlanmıştır. Ulusal meslek standardı, sektördeki ilgili kurum ve kuruluşların görüşleri alınarak değerlendirilmiş, MYK Ticaret (Satış ve Pazarlama) Komitesi tarafından incelendikten sonra MYK Yönetim Kurulunca onaylanmıştır.

Dış Ticaret Elemanı ilgili tebligata göre iş sağlığı ve güvenliği ve çevre ile ilgili önlemleri alarak kalite sistemleri çerçevesinde; iş organizasyonu yapan, ihracat ve ithalat belgelerini hazırlayan, ihracat ve ithalat işlemlerini takip eden, raporlama yapan ve mesleki gelişime yönelik faaliyetlere katılan nitelikli kişidir. Dış Ticaret Elemanı çalışmalarını ofis ortamında ve masa başında gerçekleştirmekle beraber gerekli durumlarda ofis dışında da çalışabilir. Firma içinde diğer birimlerle ve firma dışı iletişimde bulunabilmek için bilgisayar, telefon, faks gibi çeşitli ofis ekipmanlarını yoğun olarak kullanır. Dış Ticaret Elemanı ihracat ve ithalat yapan firmalarda görev yapar. Gerekli durumlarda, gümrük ve lojistik firmaları, sigorta şirketleri ve bankalar ile görevini işbirliği içinde yürütür. İş yeri kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği çalışmalarını desteklemek, iş organizasyonu yapmak, ihracat ile ilgili belgeleri hazırlamak, İthalat ile ilgili belgeleri hazırlamak, İhracat işlemlerini takip etmek, İthalat işlemlerini takip etmek, raporlama yapmak, mesleki gelişim faaliyetlerine katılmak görev tanımı olarak yapılmıştır.

İlgili tebliğe göre dış ticaret elemanının bilgi ve beceri; acil durum bilgisi, araç, gereç ve ekipman bilgisi, araştırma becerisi, bilgisayarda kullanılan ofis programları/mesleki programlar bilgi ve becerisi, çevre koruma yöntemleri bilgisi, dış ticaret süreçleri bilgi ve becerisi, doğrulama ve kıyaslama bilgi ve becerisi, ekip içinde çalışma becerisi, ikna becerisi, iş sağlığı ve güvenliği bilgisi, işlem yapılan ülke hakkında bilgi, işyeri çalışma prosedürleri bilgisi, kayıt tutma ve raporlama becerisi, mesleğe ilişkin yasal düzenlemeler bilgisi, mesleki terim bilgisi, mesleki yabancı dil bilgisi, öğrenme ve öğrendiğini aktarma becerisi, planlama ve organizasyon becerisi, problem çözme becerisi, sözlü ve yazılı iletişim becerisi, temel çalışma mevzuatı bilgisi, temel düzeyde dış ticaret mevzuatı bilgi ve becerisi, temel düzeyde kambiyo bilgisi, temel düzeyde Türk Ticaret Kanunu Esasları bilgisi, temel düzeyde gümrük mevzuatı ve gümrükleme işlemleri bilgisi, ulusal ve uluslararası dış ticaret kuruluşları ve işleyişleri bilgisi,

uluslararası ortamda çalışma becerisi, uluslararası teslim şekilleri (incoterms) bilgisi, zamanı iyi kullanma becerisi olarak tanımlanmıştır.

Dış Ticaret Sorumlusu, iş sağlığı ve güvenliği ve çevre ile ilgili önlemleri alarak kalite sistemleri çerçevesinde; iş organizasyonu yapan, ihracat ve ithalat belgelerini kontrol eden, ithalat ve ihracat işlemlerinin işin niteliğine uygun şekilde yapılmasını sağlayan ve mesleki gelişime yönelik faaliyetleri yürüten nitelikli kişidir. Dış Ticaret Sorumlusu çalışmalarını ofis ortamında ve masa başında gerçekleştirmekle birlikte gerekli durumlarda ofis dışında da çalışabilir. Firma içinde diğer birimlerle ve firma dışı iletişimde bulunabilmek için bilgisayar, telefon, faks gibi çeşitli ofis ekipmanlarını yoğun olarak kullanır. Dış Ticaret Sorumlusu ihracat ve ithalat firmalarında görev yapar ancak gerekli durumlarda, gümrük ve lojistik firmaları, sigorta şirketleri ve bankalar ile görevini işbirliği içinde yürütür.

Dış ticaret sorumlusu görev tanımı; iş yeri kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği çalışmalarını desteklemek, iş organizasyonu yapmak, ihracat ile ilgili hazırlanan belgeleri kontrol etmek, ithalat ile ilgili hazırlanan belgeleri kontrol etmek, ihracat işlemlerini kontrol etmek, ithalat işlemlerini kontrol etmek, raporlamaları kontrol etmek, mesleki gelişime yönelik faaliyetleri yürütmek olarak tanımlanmıştır.

İlgili tebliğe göre dış ticaret sorumlusunun bilgi ve beceri; acil durum bilgisi, araç, gereç ve ekipman bilgisi, araştırma becerisi, bilgisayarda kullanılan ofis programları/mesleki programlar bilgi ve becerisi, çevre koruma yöntemleri bilgisi, dış ticaret süreçleri bilgi ve becerisi, doğrulama ve kıyaslama bilgi ve becerisi, ekip içinde çalışma becerisi, ikna becerisi, iş sağlığı ve güvenliği bilgisi, işlem yapılan ülke hakkında bilgi, işyeri çalışma prosedürleri bilgisi, kayıt tutma ve raporlama becerisi, mesleğe ilişkin yasal düzenlemeler bilgisi, mesleki terim bilgisi, mesleki yabancı dil bilgisi, öğrenme ve öğrendiğini aktarma becerisi, planlama ve organizasyon becerisi, problem çözme becerisi, sözlü ve yazılı iletişim becerisi, temel çalışma mevzuatı bilgisi, temel düzeyde dış ticaret mevzuatı bilgi ve becerisi, temel düzeyde kambiyo bilgisi, temel düzeyde Türk Ticaret Kanunu Esasları bilgisi, temel düzeyde gümrük mevzuatı ve gümrükleme işlemleri bilgisi, ulusal ve uluslararası dış ticaret kuruluşları ve işleyişleri bilgisi,

uluslararası ortamda çalışma becerisi, uluslararası teslim şekilleri (incoterms) bilgisi, zamanı iyi kullanma becerisi olarak tanımlanmıştır.

Dış ticaret departmanı için ise çeşitli İK sitelerinde aranan dış ticaret departmanı personel tanımı ve iş görev tanımları ise şu şekildedir;

- Dış ticaret departmanında istihdam edilecek işgörenlerden istenilen özellikler; üniversitelerin uluslararası ilişkiler, işletme, iktisat v.b bölümlerinden mezun, ihracat ve ithalat operasyon süreçlerinde deneyimli, dış ticaret, gümrük mevzuatı ve kambiyo mevzuatlarına hakim, iyi düzeyde İngilizce, Almanca, Arapça, Rusça bilen, analitik düşünce ve analiz yapma yetenekleri gelişmiş, sonuç odaklı, erkek adaylar için askerlik hizmetini tamamlamış, ihracat ve ithalat faaliyetlerinin düzenli ve mevzuata uygun olarak yönetebilecek, nakliye, fiyat, piyasa durumu takibi ve pazarlık sürecini yönetmek, ithalat ve ihracat ile ilgili tüm faturaların kontrolünü sağlamak, aylık ihracat ve ithalat verilerini raporlamak, akreditif açtırma ve inceleme işlemlerini gerçekleştirmek, yurtdışı pazar araştırma desteklerini araştırmak ve takip etmek, girişken, dinamik, takım çalışmasına yatkın, sözlü ve yazılı ifade yeteneği güçlü, sunum ve ikna becerisine sahip, sorumluluk duygusuna sahip, inisiyatif kullanabilen, yurtdışı potansiyel müşteri adaylarını tespit edip, iletişim ve pazarlama aşamalarını gerçekleştirebilecek ve yeni pazarlar oluşturabilecek, ulusal ve uluslararası fuarlarda ve toplantılarda katılımcı olarak şirketin temsil edilmesi olarak yer almaktadır.
- İş tanımı ise; bağlantı yapılan malların sevkiyatlarını organize etmek, hammaddelerin durumlarını raporlamak, yurt içinde gümrüklere yönlendirmelerini sağlamak, gümrük işlemlerinin takibini yapmak, ithalat dosyalarının düzenlenmesi, dış ticaret ile ilgili tüm işlemleri yapmak, yurtdışında devamlı sahada olup firmamızın var olan yurtdışı müşteri portföyüne yeni portföyler kazandırmak, firmamızın yurtdışı bilinirliğini ve güvenilirliğini kalitemizle tamamlamak, satış öncesi, satış ve satış sonrası yönetiminde aktif rol oynamak, üst yönetime düzenli raporlama yapmak, müşteri ziyareti yapmak ve müşteri memnuniyeti sağlamak, sipariş, sevkiyat ve stok durumlarını kontrol etmek olarak yer almaktadır.

BÖLÜM 3: SAKARYA'DAKİ DIŞ TİCARET FİRMALARI İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Konusu

Çalışmanın amacı ve konusu dış ticaretin artırılması açısından dış ticaret firmaları gerekli olan kalifiye insan kaynağı temininde ne kadar etkin davranmaktadır sorusunun cevabını Sakarya'daki dış ticaret firmaların personel seçim süreci ortaya konularak değerlendirilmesidir. Ayrıca çalışma dış ticaret firmalarında profesyonel bir şekilde işgören seçim sürecinin yapılıp yapılmadığını, dış ticaret firmalarında İK departmanının öneminin yeterince anlaşılıp anlaşılmadığını ve dış ticaret firmalarının personel seçme konusunda bilinçli olup olmadıklarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Yapılandırılmış mülakat sonucu işgören seçim süreçleri incelenen firmaların bu seçim süreçlerinde izlenen profil çıkarılmaya çalışılmış ve çalışma kurulan çalışma soruları ile desteklenmiştir.

3.2 Araştırmada Kullanılan Yöntem

Çalışma doğal ortamı doğrudan veri toplamayı, sürece yönelik olması, katılımcıların bakış açısı, araştırma desenlerinde esneklik (Büyüköztürk ve diğ. :20012: 235) gerektirmektedir. Dolayısıyla, araştırma türü olarak nitel araştırma gerekli görülmüştür. Görüşme ya da mülakat, görüşme planı çerçevesine yapılan karşılıklı çalışmadır ve daha önce hazırlanmış olan soruların sorulması ve cevaplarının kayıt altına alınmasıdır (Gökçe, 2007: 87). Çalışmada literatür incelemesi sonucu işgören seçim sürecine yönelik sorular hazırlanmış ve görüşmeler planlanmıştır. Bu yüzden araştırmada yapılandırılmış mülakat kullanılarak uygulama gerçekleştirilmiştir. Çalışma toplam 32 sorudan oluşturularak görüşmeler yapılmıştır.

3.3 Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Sakarya Sanayi ve Ticaret Odası'ndan elde edilen Sakarya'daki dış ticaret firmaların işgören seçim süreci yöneticileri ile düzenlenmiştir. Çalışma Sakarya'da bulunan 24 dış ticaret firması ile gerçekleştirilmiştir.

3.4. Araştırmanın Soruları

Araştırma soruları işletme ve katılımcının genel bilgileri ve işgören seçim sürecine yönelik aşağıdaki sorulardan oluşmuştur.

- 1-İnsan kaynakları departmanına sahip misiniz?
- 2-İnsan kaynakları planlaması yapıyor musunuz?
- 3-İK planlamasını belirleyen birim hangisidir?
- 4-İnsan kaynağı bulma sürecinde hangisini tercih ediyorsunuz?
- 5-İnsan kaynağı ihtiyacınızı karşılarken hangi yöntemleri tercih ediyorsunuz?
- 6-Aday havuzunuz var mı?
- 7-Nitelikli elemanı bulmakta karşılaştığınız sıkıntılar nelerdir?
- 8-Yeni personel seçmeden önce hangi ön çalışmaları yapıyorsunuz?
- 9-İşgören seçiminde hangi kriterleri kullanıyorsunuz?
- 10-İsteddiğiniz nitelikte elemanları bulmak için hangi yöntemleri uyguluyorsunuz?
- 11-Çalışanlarınızda gördüğünüz nitelik eksiklikleri nedir?
- 12-Personelinize verilen eğitimler nelerdir?
- 13-Vasıflı elemanı işletmenizde tutmak için hangi yöntem-yaklaşımı kullanıyorsunuz?
- 14-İşletmeniz açısından kalifiye eleman neyi ifade ediyor?
- 15-Hangi dönemlerde eleman alıyorsunuz? Neden?
- 16-İş analizi yaptınız mı? Niçin?
- 17-Performans analizi yapıyor musunuz? Performansı nasıl ölçüyorsunuz?
- 18-Hangi pozisyona-hangi nitelikte personel ihtiyacınız ön plana çıkmaktadır? Bunu çözmekte hangi yöntemi kullanıyorsunuz?
- 19-İşgören seçimi etkinliği hakkında eklemek istedikleriniz varsa lütfen belirtiniz.

3.5. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları

Araştırmanın Ön Kabulleri

- Araştırmaya katılan kişilerin tümünün işgören seçim sürecinde etkili bireyler olduğu kabul edilmiştir.
- Araştırmaya katılan işgören seçim sürecinde etkili olan bu kişilerin kendilerine yöneltilen sorulara içtenlikle ve objektif bir şekilde yanıt verdikleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma bulguları daha önceden hazırlanmış soruların yapılandırılmış mülakat yöntemi ile gerçekleştirilen kişilerle sınırlıdır.
- Araştırma Sakarya'da bulunan 24 dış ticaret firması ile sınırlıdır.

Elde edilen bulgular sadece araştırma kapsamına giren örnekleme kapsamaktadır.

3.6. Araştırmanın Yeri ve Özellikleri

Araştırma Sakarya ilinde dış ticareti bulunan firmalar üzerinde uygulanmıştır. Sakarya ihracatının ithalatından yüksek olması ve sanayisi olarak ön plana çıkan şehirdir. TÜİK verilerine göre iller itibariyle Gayri Safi Yurtiçi Hasılasında Sakarya'nın cari fiyatlarla 2001 yılında Türkiye'deki payı %1,1; 2000 yılında %1,1; 1999 yılında yine %1,1 olarak gerçekleşmesine rağmen 1999 yılında cari fiyatlarla gelişme hızı %38,80 iken 2000 yılında % 62,90 ve de genel görünümü ise gelişme hızı artan bir özelliğe sahiptir.

TÜİK verilerine göre 2013 yılı Ocak-Eylül dönemi ihracatı olan 1.717.684.298 USD ile Türkiye ihracatındaki payı %1,526, 2012 yılında 1.820.384.182 USD ihracat ile Türkiye ihracatındaki payı ise % 1,19, 2011 yılında ise 2.011.777.807 USD ihracat ile ülke payı %1,49 olarak gerçekleşmiştir. İstikrarlı bir ihracat yapısına sahip konumundadır. TÜİK verilerine göre 2011 yılı istihdamı 281.000 ve işsizlik oranı % 8 olarak gerçekleşmiş olup Türkiye istihdam sıralamasında 24. sırada yer almıştır. Türkiye 2011 yılı işsizlik oranı ise %7,90 olarak gerçekleşmiştir. Sakarya, URAK 2009-2010 İllerarası Rekabetçilik Endeks'inde 2009-2010 Genel Endeks sıralamasında 21,71 birim değer ile 26. sırada ve 2008-2009 Genel endeks değeri 21,67 değer ile 24. sırada yer almıştır

(Çapraz, 2013: 515). Sakarya'dan yapılan ihracatın fasıl dağılımlarına göre bakıldığında en büyük pay imalat oluşturmaktadır. Makine imalatı ise ön plana çıkmaktadır.

3.7. Literatür Çalışması

Kızıloğlu (2012) insan kaynaklarında işe alım süreci konusunu araştırmıştır. Çalışma İstanbul'da bulunan bir özel bankanın Beylikdüzü ve Esenyurt şubelerindeki çalışan 75 kişiye anket uygulanarak anket sonuçları SPSS 18 programında değerlendirilmiştir. Firmanın insan kaynaklarını politikalarını belirleyen birim ile işletmeye eleman alınan dönem arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Kişilerin eğitim düzeyine ve yaşlarına göre, personel seçerken iş başvurusunda bulunan adayın, önceki işindeki mesleki gelişimini ölçülmesi gerektiğine ilişkin görüşleri arasında farklılıklar olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin eleman yerleştirmede en fazla dikkat ettikleri kriterlere ilişkin kişilerin görüşlerine bakıldığında; büyük çoğunluğu adaylarda ilgili bölümle ilgili bir lisans programının bitirilmiş olmasının, işle ilgili yeterli bilgiye sahip olmasının, mesleki deneyiminin olmasının en fazla dikkat ettikleri kriterler olduğu belirtilmiştir.

Çabuk (2005) Otel İşletmelerinde İşgören Seçimi ve Bir Alan Çalışması Ege ve Akdeniz sahillerindeki otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimine sahip işletmelerin işgören seçimine yaklaşımlarındaki farklılıkları ortaya koymak ve otel işletmelerinin işgören seçim süreci uygulamalarını incelemektir. 40 işletmenin orta ve üst kademe yöneticilerine anket yöntemi uygulanarak işgören seçim süreci ve insan kaynakları yönetimine sahip işletmelerdeki farklılıklar araştırılmıştır. Tüm otel işletmeler işgören seçiminde bir birine yakın bir süreç takip etmektedir. İnsan kaynağı seçim süreci ile ilgili işletmeler genellikle uygulaması daha kolay yöntemleri kullandığı görülmektedir.

Benli ve Şahin (2004) uygulamış oldukları çalışmada işgören bulma ve seçme sürecini incelemişlerdir. Turizm ve otelcilik okulu mezunlarının yaptığı iş başvurularına uygun görüldüğü takdirde öncelik tanınmakta, ancak bu mezunları direkt olarak işe yerleştirmemekte, yardımcı kadrolara göndererek yetiştirilmelerini sağlamak ve eğitim sürecinin sonucunda başarılı görünenlerin ana kadroya geçişlerini gerçekleştirmektedir. İşçi alımında otelin insan kaynakları departmanının dikkat ettiği hususların başında boş

kadronun gerektirdiği nitelikleri taşıyan personelin işe alınması gelmektedir. Söz konusu kadro, kişinin yabancı dil bilmesini gerektiren bir iş ise ilk olarak aradığı kıstas yabancı dil olmaktadır. Bir yabancı dilden fazla bilinmesi ise otelin tercih sebebini oluşturmaktadır. Çünkü otelin müşteri portföyünü genellikle yabancılar oluşturmaktadır. Bunun dışında aşçı, marangoz vs. gibi mesleki bilgi gerekti-ren işlerde, öncelikle mesleki bilgi, tecrübe aranmakta, ayrıca kişinin lisan bilmesi de ona artı bir değer katmaktadır.

Arslan (2010) yüksek lisans tez çalışmasında işgören seçiminde ve örgüt içi yaşamında siyasi ayrımcılık konusunu Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 407 işgörene ve 108 yöneticiye anket uygulanmıştır. Anketin üçüncü bölümünde, işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında yapıldığı düşünülen siyasi ayrımcılığı belirlemeye yönelik olarak 13 ifade yer almaktadır. Katılımcıların işgören seçim sürecinde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi düşünce ve faaliyetler kriterini az düzeyde önemli olarak gördükleri ve her iki süreç açısından az düzeyde de olsa siyasi ayrımcılık yapıldığını düşündükleri ortaya konulmuştur. Rodoplu (2011) ise Bursa Organize Sanayi Bölgesinde uygulamış olduğu çalışmasında işgören seçim süreci ve örgüt içi iş yaşamında bir ayrımcılık faktörü olarak hemşehriciliğin var olup olmadığını yönetici ve işgören algılamalarıyla belirlemeye çalışmıştır. İşletmelerde işgören seçim sürecinde hemşehriciliğin etkili olduğu bulunmuştur.

3.8 Bulgular

3.8.1. Katılımcıların Cinsiyet Bulguları

Tablo 6'de yapılandırılmış mülakatı yanıtlayan kişilerin 13 tanesi Erkek, 11 tanesi bayandır. Erkek ve bayan sayıları birbirine çok yakındır, dolayısıyla yapılandırılmış mülakata katılan kişilerin işgören seçim sürecinde etkili olduğu kabul edildiğinde ilgili görev için bir cinsiyete dayalı tutum söz konusu değildir.

Tablo 6
Katılımcıların Cinsiyet Bulguları

Erkek	Kadın
13	11

3.8.2. Katılımcıların Yaş Bulguları

Tablo.7’da çalışmaya katılanların yaş aralıkları verilmiştir. En genç katılımcı 25 yaşında iken en büyük yaşa sahip olan 45+ grubunda yer almaktadır. 35 yaş altı katılımcı oranı yüksek çıkmıştır.

Tablo 7
Katılımcıların Yaş Bulguları

Yaş Aralığı	Katılımcı Sayısı
25-30	7
31-35	9
36-45	3
45+	2

3.8.3. Katılımcıların Eğitim Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 8’da çalışmaya katılanların eğitim düzeyleri belirlenmiştir. Lisans mezunu olanların sayısı yüksek çıkmıştır. İlgili bölümlerde istihdam edilen bireylerin en az lisans mezunu olması işe yerleştirilmelerinde önemli rol oluşturmaktadır. Görüşme sonucunda yüksek lisans mezunu katılımcıların ise iş tanımlarında ve gerekliliklerinde işletmelerin kalite yönetim standartları gereği zorunluluk olmasından kaynaklandığı taraflarca ifade edilmiştir.

Tablo 8
Katılımcıların Eğitim Düzeyi

Lise	2
Ön Lisans	3
Lisans	15
Yüksek Lisans	4

3.8.4. Katılımcıların Ünvanlarına İlişkin Bulgular

Tablo 9’de çalışmaya katılanların unvan bulguları düzenlenmiştir. İK birimi çalışanları ağırlıklı olmasına rağmen mülakata katılanlar firma ortağı, genel müdür, genel müdür yardımcısı, dış ticaret personeli, satın alma sorumlusu, makine mühendisi gibi ünvanları kapsamaktadır. Bazı işletmelerde ise muhasebe ve idari işler birim sorumlusu işgören

seçim sürecine katılan kişiler olarak görüşmeye katılmıştır. 4 kişi ise ünvanını belirtmek istememiş yalnız seçim sürecinde yer aldığını belirterek görüşmeye katılmıştır.

Tablo 9
Katılımcıların Ünvan Bulguları

Firma Ortağı	1
Genel Müdür	1
Genel Müdür Yardımcısı	1
İdari İşler	1
İK Şefi	1
Muhasebe ve İK Sorumlusu	1
İK ve İdari İşler Müdürü	2
Dış Ticaret ve Muhasebe Sorumlusu	1
Mali İşler Müdürü	1
İK Asistanı	1
Personel Sorumlusu	1
Muhasebe	1
İK Uzmanı	1
İK Sorumlusu	3
Dış ticaret Personeli	1
Satınalma Sorumlusu	1
Makine Mühendisi	1

4 Kişi Ünvanını belirtmemiştir.

3.8.5. Katılımcıların İşletmede Çalışma Süreleri ve Toplam İş Tecrübelerine İlişkin Bulgular

Tablo 10'de çalışmaya katılanların buldukları firmada çalışma süreleri ve toplam iş tecrübeleri incelenmiştir. Gruplandırma kariyer sitelerinde yer alan iş alanlarında yer alan tecrübelerin ortalamaları alınarak düzenlenmiştir. Birçok kariyer sitesinde iş tecrübesi minimum 2 yıl olarak belirtilmektedir ve iş bulmak için 2 yıl tecrübe ortalama olarak yeterli kabul edilmektedir. Formu dolduranların büyük çoğunluğu toplam iş tecrübesi 10 yıldan fazla çalışanlardır. Formu dolduranların büyük çoğunluğu piyasa tecrübesi olan kişilerdir.

Tablo 10
Katılımcıların İş Tecrübe Bulguları

Çalışma Süresi(Yıl)	Firmada Çalışma Süresine Göre Grup Sayısı	Toplam İş Tecrübesine Göre Grup Sayısı
0-2	6	1
3-5	9	3
6-10	5	7
10+	4	13

3.8.6. İşletmenin Hukuki Yapısı, Kuruluş Yılı ve Faaliyet Alanına İlişkin Bulgular

Tablo 11’de çalışmaya katılanların çalıştıkları mevcut firmaların TTK’ya göre türleri sorulmuş ve düzenlenmiştir. Ltd ve A.Ş. firmaları yarı yarıya yer alırken şahıs firması olan işletme çalışmada yer almamıştır.

Tablo 11
İşletmenin Hukuki Yapısı

Firma Türü	Firma sayısı
Şahıs	0
Ltd	12
A.Ş.	12

Tablo 12’de çalışmaya katılanların mevcut çalıştıkları firmaların kuruluş yılları gruplandırılmış ve sayıları düzenlenmiştir. Çalışmada yer alan firmaların 2005 yılı öncesi kurulanların sayısı 16’dır. Çalışmaya katılan firma kuruluş yıllarının kuşakları içermesi birçok firmanın köklü kuruluş olduğunu ifade etmektedir. Yeni kurulan firmaya göre organizasyon yapısının ve finansal durumunun daha istikrarlı olması beklenilmektedir.

Tablo 12
İşletmenin Kuruluş Bulguları

Firmanın kuruluş yılı	Firma Sayısı
2010 Sonrası	1
2005-2010	6
1995-2005	3
1985-1995	8
1985 Öncesi	6

*Firmaların Yoğun Olduğu Dönemlere Göre Sınıflama Yapılmıştır

Tablo 13’de firmaların faaliyet alanları tespit edilmiştir. Sakarya ihracatı ithalatından fazla vermektedir. Çalışmaya da yansıyan ihracatçı firma sayısı bilgiyle anlamlı bütünlük sağlamaktadır. Katılan firmaların 20 tanesi üretici ihracatçı iken 2 tanesi ithalatçı firma, 1 tanesi ise al-sat yapan ihracatçı işletmedir.

Tablo 13
İşletmenin Faaliyet Alanı

Faaliyet alanı	Firma Sayısı
Al-sat (ihracat)	1
Üretici-İhracatçı	20
İthalatçı	2
Hepsi	1

3.8.7. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmenin Sektörüne İlişkin Bulgular

Tablo 14’da çalışmaya birçok sektörden işletme katılmıştır. En fazla işletme sektörü makine imalat ve tekstil sektöründen oluşmuştur. Farklı sektörlerden işletmelerin çalışmada yer alması uygulamaya derinlik kazandırarak farklı sektörlerin davranışlarını toplu bir şekilde incelemeyi sağlamıştır.

Tablo 14
İşletmenin Sektörüne İlişkin Bulgular

Türü	Sayı
Ambalaj	1
Makine İmalat	5
Kimya	1
Gıda	1
Tekstil	3
Endüstriyel Ürünler	2
Otomotiv	2
Madeni Yağ ve Gres	1
Fidancılık	2
Kauçuk İmalatı	2
Mobilya	1
Tarım	1
Demir Çelik İmalatı	2

3.8.8. İşletmelerin Ortaklık Yapısı ve Toplam Çalışan Sayısı

Tablo 15’de çalışmada yer alan firmaların ortaklık yapıları belirlenmiştir. Katılan firmaların 20 tanesi yerli ortağa sahip iken 4 tanesi yabancı ortaklı işletmedir. Sahiplik yapısı tamamen yabancı olan firma çalışmada yer almamıştır.

Tablo 15
İşletmenin Ortaklık Yapısı

Ortaklık Türü	Sayı
Yerli	20
Yabancı	0
Yabancı Ortaklı	4

Tablo 16’de çalışmada yer alan firmaların çalışan sayıları KOSGEB’in KOBİ tanımına göre çalışan sayısı açısından gruplandırılmıştır. Çalışmaya mikro işletme düzeyinde 1 firma katılırken, küçük işletme grubunda 9, orta büyük işletme grubunda 9 ve büyük firma grubunda ise 5 işletme katılmıştır. İşletme sayılarının tüm gruplarda yer alması büyük işletmeler ile diğerleriyle birli inceleyebilmek açısından çalışmayı zenginleştirmiştir.

Tablo 16
İşletmenin Çalışan Sayılarına İlişkin Bulgular

KOSGEB Kobi Tanımına Göre Firma Büyüklüğü	Toplam Çalışan Sayısı
Mikro İşletme (1-9 Kişi)	1
Küçük İşletme (10-49 Kişi)	9
Orta Büyüklükte İşletme (50-249 Kişi)	9
Büyük Büyük (249+ Kişi)	5

3.8.9. İşletmenin Gümrük İşlemlerini Gerçekleştirenlerle İlişkin Bulgular

Çalışma firmaların işgören seçim sürecini kapsamına karşılık uygulama yeri dış ticareti bulunan firmalardır. Dolayısıyla, dış ticaret firmalarını daha ayrıntılı tanımak için bu soru oluşturulmuştur. Tablo 17’de çalışmaya katılan firmaların gümrük işlemlerini yürüten sorusuna yönelik bulgular yer almaktadır. Müşavirler ve dış ticaret departmanı büyük oranda işlemi gerçekleştirirken, 1 firmada ise firma sahibi bu işlemi yürütmektedir. İlgili firma işgören seçim süreci yetkilisi ile yapılan görüşmede firmanın

çalışan sayısının az olmasından dolayı sürece kendisinin hakim olduğunu ve dış ticaret departmanına ihtiyaç duymadıklarını dolayısıyla işlemi kendisinin gerçekleştirdiğini ifade etmiştir.

Tablo 17
İşletmenin Gümrük İşlemlerini Gerçekleştirenlerle İlişkin Bulgular

Şirketinizin gümrük işlemlerini kim yürütüyor	Firma Sahibi	1
	Müşavirler	11
	Dış Ticaret Departmanı	12

3.8.10 İK Departmanına Yönelik Bulgular

Tablo 18’de çalışmaya katılan firmaların İK departmanına sahip olup olmadıkları sorulmuş ve yaklaşık % 41’inin İK departmanına sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. İşletmenin çalışan sayısı ile doğru orantılı olduğu ortaya konmuştur. Çalışan sayısı arttıkça organizasyonun yönetim gerekliliği olarak İK departmanı ortaya çıkmaya başlamaktadır. Küçük ve mikro işletmelerde İK departmanı işlevini firma ortağı, firma müdür veya muhasebe ile idari işler yöneticisi yerine getirmektedir.

Tablo 18
İK Departmanına Yönelik Bulgular

İnsan kaynaklarından sorumlu bir departmana sahip misiniz?	Evet	Hayır
	14	10

3.8.11. İnsan Kaynakları Planlamasına İlişkin Bulgular

Tablo 19’da mülakata katılan firmaların insan kaynakları planlaması yapıp yapmadıkları sorulmuş ve 19 firma insan kaynakları planlaması yaparken 5 firmanın insan kaynakları planlaması yapmadığı ortaya konmuştur. Oysa insan kaynakları planlaması işgören seçiminde önemli bir hazırlık aşamasıdır. 5 firmanın bu hazırlık aşaması yapmadığı ifade edilmiştir.

Tablo 19
İnsan Kaynakları Planlamasına İlişkin Bulgular

İnsan kaynakları planlaması yapıyor musunuz?	Evet	Hayır
	19	5

3.8.12. İK Planlamasını Belirleyen Birime Yönelik Bulgular

Tablo 20’de İK planlamasını belirleyen birim sorusunda Üst Yönetim ve İK Departmanı olarak belirten 16 firma olmuştur. Sadece İK Departmanı olarak belirten olmamıştır. İdari İşler Yöneticisi ile İdari İşler ve Üst yönetim olarak belirten birer firma olmuştur. Üst Yönetim olarak ifade eden 7 firma olmuştur.

Tablo 20
İK Planlamasını Belirleyen Birime Yönelik Bulgular

İK planlamasını belirleyen birim hangisidir?	Üst Yönetim	7
	Üst Yönetim ve İK Departmanı Birlikte	16
	Sadece İK Departmanı	0
	İdari İşler Yöneticisi	1
	İdari İşler Yöneticisi ve Üst Yönetim	1

3.8.13. İnsan Kaynağı Bulma Sürecine Yönelik Bulgular

Tablo 21’de firmaların İK bulma sürecinde hangi kaynakları kullandıkları tespit edilmiştir. Firmalar büyük çoğunlukla hem iç hem dış kaynakları kullanmaktadır. İç ve dış kaynakları ayrı ayrı tercih eden firma sayısı toplam 2’dir. İki kaynağı birlikte kullanan firma sayısı 22’dir.

Tablo 21
İnsan Kaynağı Bulma Sürecine Yönelik Bulgular

İnsan Kaynağı bulma sürecinde hangisini tercih ediyorsunuz?	İç Kaynaklar	1
	Dış Kaynaklar	1
	İkisi Birlikte	22

3.8.14. İnsan Kaynağı İhtiyacını Karşılama Yöntemlerine İlişkin Bulgular

Tablo 22’de İK ihtiyacı karşılama yöntemleri elde edilmiştir. İşgören seçim sürecinde ihtiyacı karşılarken birçok yöntem birlikte tercih edilebilmektedir. Dolayısıyla çalışmaya katılanlar kullandıkları tüm yöntemleri işaretlemişlerdir. Yapılan görüşmelerde beden işçisi istihdamında İŞKUR’dan aktif olarak yararlandıkları ifade edilmiştir. Beyaz yakalı işgören seçimi için ise daha çok medya kaynakları ve kariyer

sitelerini kullandıkları ifade edilmiştir. Çalışan tavsiyesi ise internet kadar etkili olmasa da ikinci en çok tercih edilen yöntem çıkmıştır.

Tablo 22
İnsan Kaynağı İhtiyacını Karşılama Yöntemlerine İlişkin Bulgular

İşletme içi ilan	5	İnternet	19
Terfi	7	Çalışan tavsiyeleri	16
Transfer	2	Eğitim kurumları	5
Eski çalışanlar	2	Sendikalar	2
Eski başvurular	10	İstihdam Büroları	9
Medya Kaynakları	12	Meslek Kuruluşları, Ticaret veya Sanayi Odaları	5
Diğer	0		

3.8.15. İşletmenin Aday Havuzuna Yönelik Bulgular

Tablo 23’de katılımcıların aday havuzlarının olup olmadığına yönelik bulgular yer almaktadır. Katılımcıların buldukları 19 firmada aday havuzu bulunurken, 5 firmada aday havuzu bulunmamaktadır. Aday havuzu daha önce nitelik olarak yeterli başvuruların firma ihtiyacı olmamasından ya da benzeri nedenlerden dolayı yerleşemeyen adayın firma için zaman kaybı yaşanmaksızın en kolay ve masrafsız ulaşabileceği firma için potansiyel işgörenlerdir. Sonuç olarak aday havuzu işletme için maliyet azaltıcı unsurdur.

Tablo 23
İşletmenin Aday Havuzuna Yönelik Bulgular

Aday havuzunuz var mı?	Evet	Hayır
	19	5

3.8.16. Nitelikli Eleman Bulmada Karşılaşılan Sıkıntılara İlişkin Bulgular

Tablo 24’da nitelikli eleman bulmada karşılaşılan sıkıntılara ilişkin bulgular düzenlenmiştir. Nitelikli eleman bulmada aday ve firma kaynaklı birçok faktör etki sahibidir. Firmanın teklif edeceği ücret firma için bazen adayın tercih yapmamasına neden olurken, adayların yabancı dile ve nitelik eksiklikleri ise adaydan kaynaklanan işe yerleşememe nedeni olabilmektedir. Yeni mezunlar için tecrübe eksikliği en büyük

engel olmaktadır. Bu engeli yabancı dil ve ücret gibi diğer faktörlerle telafi ederek bu engeli aşmaları ve daha sonraki dönemlerde tecrübe sahibi olduktan sonra kendilerine daha uygun iş arayışına girebileceklerdir. Yapılan görüşmelerde tecrübe eksikliği, yeterli başvuru olmaması, yabancı dil eksikliği ve teklif edilen ücretin kabul görmemesi gibi etkenler nitelikli elemanı bulmada engel oluşturmaktadır.

Tablo 24
Nitelikli Eleman Bulmada Karşılaşılan Sıkıntılara İlişkin Bulgular

Olumsuzluk Türü	Sayı
Yabancı dil eksikliği	9
Tecrübe eksikliği	18
Teklif edilen ücretin kabul görmemesi	7
Yeterli sayıda başvuru olmaması	10
Böyle bir sorunumuz yok	3

3.6.17. Yeni personel Seçmeden Önce Yapılan Ön Çalışmalara İlişkin Bulgular

Yeni personel seçmeden önce belirli hazırlıkların yapılması gerekmektedir. Bu hazırlıklar ihtiyaç duyulan aday profilinin nitelikleri, işin ve işyerinin tanımı ve işin gerektirdiği nitelikleri kapsamaktadır. Görüşme için davet edilen aday için ayrıca ne tür mülakat ve diğer yöntemlerin kullanılacağı önceden belirlenmeli ve görüşülecek adaya uygulanmalıdır. Ön çalışma firmanın istenilen nitelikte adayın işe ve firmaya en uygun aday olmasında etkiyici role sahiptir. Tablo 25’de işin gerektirdiği yetenekler ile işin ve işyerinin tanımlanmasının önemli olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Tablo 25
Yeni personel Seçmeden Önce Yapılan Ön Çalışmalara İlişkin Bulgular

Ön Çalışma türü	Sayı
İşin ve iş yerinin tanımlanması	13
İşin gerektirdiği yeteneklerin tanımlanması	19
Psikoteknik test bataryalarının oluşturulması	3
Değerlendirme profilinin oluşturulması	5
Herhangi bir ön çalışmamız yok	1

3.8.18. İşgören Seçiminde Kullanılan Kriterlere İlişkin Bulgular

Tablo 26’de mülakata katılanların işgören seçiminde kullandıkları kriterlere yönelik bulgular derlenmiştir. Dış ticaret yapan firmalarda yazılı sınav ve psikolojik sınavların fazla tercih edilmezken mülakat ve özgeçmiş ön planda olduğu ortaya çıkmıştır. Bazı firmalar için cinsiyet ön plana çıkmaktadır. Cinsiyetin ön plana çıkması firmaların makine üretimi veya tekstil sektörü gibi bayanların daha fazla tercih edildiği ifade edilmiştir.

Tablo 26
İşgören Seçiminde Kullanılan Kriterlere İlişkin Bulgular

Mülakat	24	Yabancı dil bilgisi	9
Yazılı Sınav	1	Cinsiyet	7
Psikolojik testler	2	Yaş	11
Sağlık Muayenesi	13	Görünüş	10
Referanslar	13	İletişim kabiliyeti	13
Özgeçmiş	18	Diğer	0

3.8.19. Nitelikli Eleman Bulmak İçin Kullanılan Yöntemlere İlişkin Bulgular

- Gazete ilanı ve çalışanların tavsiyesi
- Tecrübe sınama yöntemi
- Kariyer.net üzerinden cv bulunması
- İŞKUR
- İŞKUR ve kariyer.net vb işçi bulma sitelerini kullanılması
- Gazete ve internet ilanları
- Yüz yüze görüşme yaparak iş tecrübesi ve meslek yeterliliğini gözlemlenmesi
- İK sitelerinde ilanlarının yer alması
- İşçi bulma kurumuna başvuru yapılması, çevrelerine söylenmesi
- Sürekli başvuru olduğu için elimizde bir aday havuzunun olması
- İstenilen nitelikte iş ilanları açılarak mülakatlı değerlendirme yapılması
- Herhangi bir yöntem uygulamaması
- İşin niteliklerine ve gereklerine uygun ilan verimi, cv tarama, ön görüşme, bölüm sorumlusu ile yetkinlik bazlı ikinci görüşme,
- İnsan kaynakları danışmanlık firmaları kullanılması

- Eğitim, yabancı dil sınavı, yetkinlik bazlı mülakat yapılması
- Yazılı medya kaynakları, bireysel başvurular
- Mavi yaka çalışan-ışkur, özgeçmiş havuzu
- İşkur, mülakat, deneme

3.8.20. Çalışanlarda Karşılaşılan Nitelik Eksikliklerine İlişkin Bulgular

- Tecrübe eksikliği, takım çalışması konusunda eksiklik (profesyonellik eksikliği)
- İletişim eksiklikleri, insan ilişkilerinde eksiklikler
- İşe sahip çıkmama
- Ticari mantalite eksikliği, toplam fayda gözetecek düşünce eksikliği
- Çok yönlü düşünme, personelin birbirleri arasında iletişim kopukluğu. Kendini ve işi izahat edememe, not tutma alışkanlıklarının olmaması
- Yabancı dil.
- Eğitimsiz personel, azimsiz ve isteksiz personel, dedikoducu personel
- Verilen işin yanlış yapılması
- Eğitim düzeyleri genelde ilköğretim civarındadır, personelle iletişimi etkilemektedir. Eğitim düzeyi kaynaklı iletişim eksikliği
- Alt yapı eğitimi (tekstil okul eğitimleri yetersiz)
- Yabancı dil bilgisi yetersizliği
- Sorumluluğundaki iş dışında geliştirici faaliyetlerde bulunmaması
- Mavi yakada genellikle iş tecrübesi ve bilgisi (kaynak) , beyaz yakada yabancı dil bilgisi, bilgisayar programı bilgileri vs.
- İsteksizlik

3.8.21. Çalışanlara Düzenlenen Eğitimlere İlişkin Bulgular

- Sadece yapacakları iş ya da kullanacakları makine konusunda eğitim verilmesi
- İSG kapsamında almaları gereken tüm eğitimleri almaları
- İlk yardım, pazarlama, iş güvenliği
- İş başı eğitimleri
- İş güvenliği, çevre güvenliği, kalite yönetim sistemi

- Liderlik, motivasyon, takım çalışması, hijyen eğitimi
- İş tanımı süreci
- Oryantasyon eğitimi
- Kişisel gelişim ve mesleki eğitimler
- Sektörle ilgili eğitimler
- ISO, iş güvenliği, bitki koruma uzmanlığı eğitimleri
- Hijyen, makina çalışması, İSG eğitim
- Mesleki eğitimler örneğin; yemekhane çalışanlarına, temizlik eğitimler
- Şirket içi eğitimler, sertifika programları, İSG eğitimleri
- Oryantasyon ve iş başı eğitimlerimiz var
- Oryantasyon, kişisel ve mesleki gelişim eğitimleri
- İş eğitimi ve teknik eğitim düzenliyoruz, personelimizin talebine göre açık kapı eğitimleri yapıyoruz. ya da gerekli gördüğümüz yerde kendimiz talep açılması, örnek olarak; kaizen, jishuken, a3, pukö, yalın eğitimler, iş sağlığı ve güvenliği, finans eğitimi
- İSG, mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri
- İSG, acil eylem planı ve oryantasyon eğitimi
- Görev tanımı eğitimi, eksik görülen noktalar üzerine eğitimler, eğitimciler iç ve dış kaynaktan olabilmektedir.
- İş tanımı süreci, İSG eğitimleri

3.8.22. Vasıflı Elemanı İşletmede Tutmak İçin Kullanılan Yöntemlere İlişkin Bulgular

- Tatmin edici maaş ve motivasyon
- Ücret politikası
- Rahat bir çalışma ortamı sağlayarak kendisini işine odaklamasına yardımcı olunması, iş yeri ile ilgili motivasyon düşürücü sıkıntılar ile karşılaştırmamaya özen gösterilmesi
- Maaş artırımını
- Motivasyon ve hedef odaklı çalışma tekniği

- Ekonomik şartlarda iyileşme, performans takibi ödüllendirme sistemi yapıldığı için işin karşılığının verilmesi, belirli çerçevede gereken samimiyetin kurulması, eleman gözüyle bakılmayıp yaptığı işin sahibi olduğunun hissettirilmesi
- Kariyer geliştirme – memnuniyet
- Dolgun ücret. iletişim
- Maaş
- İşverenin onun yanında olduğunu hissettiriyoruz
- Eğitim ve iş tecrübesi
- Özel bir yöntemimiz olmaması
- Maaş düzeyleri ve terfi imkanı
- Yakın iletişim ile problemlerini dinliyoruz ve çözüm üretmeye çalışıyoruz.
- Terfi, ücret artırımını, kariyer eğitimleri
- Kişiyeye özel böyle bir çalışmanın olmaması
- Terfi sistemi, ücret politikası ve eğitimler
- Uygun şartlar ve imkânlar sağlanması
- Sosyal aktivite, ücret politikası, personel ile bire bir görüşme
- Sendika-toplu sözleşme bulunduğu için özel bir yöntem kullanılmaması
- Görev tanımını değiştirerek terfi-ücret artışı

3.8.23. Kalifiye Elemanın İşletme İçin İfade Ettiği Anlama İlişkin Bulgular

- Grafik ve etiket baskı makinası kullanımı
- Tecrübeli, işine hakimiyet, güvenilirlik, mesleki donanım, nitelikli eleman
- Kalifiye eleman; diğerleri ile aynı ücrete daha kaliteli iş yapan, kişisel problemleri olmayan varsa bile işine yansıtmayan personeli ifade eder.
- Kaliteli ve bilinçli üretim yapmayı işletmenin beyni olarak ifade edilmesi
- İnsan ilişkileri iyi olan, yabancı dil bilen
- Okur-yazar, firma içindeki işleyişi bilen kişi
- Uzun süreli, bilinçli çalışan
- En az hata ve daha az problemle iş bitiren
- Firmanın sürekliliğini sağlayan ve kaliteli ürün üreten
- İşletmenin can damarı

- Çalışmayı, bilgili ve tecrübeli eleman
- Vasıflı eleman, verilen işi sürekli kontrol altında tutmadan doğru yapılmasını, verimliliğe ve kaliteye özen gösteren
- Kendisine verilen görevleri en etkin ve verimli bir şekilde yerine getiren, aynı zamanda mesleki yetkinlikleri konusunda tecrübesi olan ve kendini geliştirmiş olanlar
- Firmanın geleceği açısından önemli bir yatırım
- İşletmenin kalitesi, personelin işe bağlılığı
- Tecrübeli, mesleki yeterliliğe sahip
- Düşük işçilik gideri, maksimum kar
- Verimli, sorumluluk sahibi, firmaya bağlı, ürettiği malı kaliteli yapan

3.8.24. Hangi Dönemlerde Eleman Alındığına İlişkin Bulgular

- İhtiyaç olduğunda
- Kemik bir kadromuz var. Pozisyonundan kişisel bir sebeple (evlilik, sağlık vb.) ayrılan veya pozisyonunu kötüye kullanan bir personel olmadıkça eleman değişikliği yapılmaması
- Dönem yok, ihtiyaç duyulduğunda yapılışı
- Yılın ilk ve üçüncü çeyreği eleman alım dönemidir. Diğer dönemler ürün sezonu olduğundan kısıtlı zamana sahip olunması
- Yaz sezonu, nisan, aralık ayları
- Çikolata sektörü olduğu için kış dönemlerinde personel ihtiyacı olmakta
- Yıl içerisinde herhangi bir dönemde
- Eleman eksiği oldukça
- Genel de kalifiye eleman ayrılırsa
- Yaz döneminde; sebebi yaz aylarında ilimizde fındık olduğundan fındık toplamaya giderler ve işi bırakırlar işi bitince tekrar çalışmak için başvururlar
- Yaz ve kış mevsiminde
- Dönemsel değildir. Ofiste bir pozisyon boşalırsa onun yerine alınır, bu pek nadir görülen bir durumdur. Beden işçisinde de aynı durum söz konusudur, ayrıca işlerin büyümesi ile de eleman alınabilmesi.

- Üretim yoğunluğuna göre eleman alımı yapılması
- İhtiyaç olduğunda
- İşin potansiyelinin artışı veya eleman sirkülasyonu yaşadığımız durumlarda.
- Pozisyon boşluğu olduğu her dönemde alımlarımız vardır.
- Dönemsel personel alımı yok, ihtiyaç duyuldukça alım yapılıyor
- İlkbahar mevsiminde

3.8.25. İş analizi Yapılmasının Nedenlerine Yönelik Bulgular

- Profesyonel anlamda yapılmamakta
- Şimdiye kadar bir ihtiyaç duyulmadığından yapılması
- Çeşitli konularda iş analizlerimiz mevcuttur. Nedeni zaman kazanmak ve efektif çalışmaktır.
- İhtiyaç duyulmaması
- Sektörde daha ileri gitmek ve daha çok müşteriye ulaşılabilmesi için şart

olması ve ISO için yapılması ve işin günümüzdeki konumu, durumu ve nereye gittiğine yönelik yapısı

- Gerek duyulmaması
- Tüm işlerin iş analizlerinin mevcut olması
- İş gerekleri ve tanımlarını belirlemek amacı ile yapılması
- Şirketin kalite yönetim politikası gereği tüm iş süreçleri mevcut olması ve 6 aylık periyotlarda analiz edilmesi
- Doğru işe doğru, uygun personeli seçmek amacıyla yapılması
- Harcanan işgücünü minimuma çekip maksimum verim almak için
- Kalite yönetimi gereklilikleri ve iş güvenliği gereği yapılması

3.8.26. Performans Analizi Yapılmasına ve Ölçülmesine İlişkin Bulgular

- Bilimsel olarak yapılmaması, gözlemsel ve sezgisel yapılması
- Verilen çeşitli eğitimler sonunda personellerin performans değerlendirilmesi yapılması

- Yazılı bir performans analizi yapılmaması, fenni olarak personelin takip edilmesi ve ölçümlerin daha kaliteli işi daha kısa zamanda yapan personelin performansının daha yukarda olduğuna kanaat getirildiği yönünde olunması
- Satış ekibi için ciro ve kar oranlarının yükseltilmesi gibi ölçümlerin olması
- Deneme süresi 3 ay olarak ifade edilmesi
- Performans çizelgelerinin olması ve ilgili bölüm amirlerinin personelleri için 3 aylık dönemler halinde formu İK departmanına ileterek takibinin yapılması
- Gözlemleyerek ve iş sonrası sonuca bakarak, üretimde günlük raporlar tutarak yapılması
- İK standartlarına göre yapılmakta olması
- Yeterli kapasite ile çalışmadığından yapılmıyor olması ve işin finansmana dayalı olması
- İş türünden dolayı yapılamaması çünkü üretimde arıza olduğunda performans karışıyor, şeffaf bir analiz olmadığından işçilerin huzursuz olması nedeniyle yapılmamasının daha uygun kabul edilmesi
- 100 üzerinden iş değerlendirmesi yapılması
- Üst yönetimin çalışanların performansını gözlemlemesinden dolayı yapılmaması
- Performans ölçüm kriterleri kullanarak ölçüm yapılması
- Mesleki ve kişisel yeterliliklerin belirli kriterle ile incelenmesi
- Bölümlerin performans kriterlerinin tanımlı olması ve rakamsal ölçülebilecek performansların verilerle 6 aylık değerlendiriliyor olması
- Bireysel performans değerlendirilmesi ve personelin 6 ayda bir kendini değerlendiriyor olması ve daha sonra personelin yöneticisi tarafından değerlendiriyor olması, son olarak da İK departmanı tarafından değerlendirilip puanlandırılıyor olması
- Devamsızlık, üretim hataları, çalışanlar arası ilişkilerin durumu şeklinde performans değerlendirmesi yapılması
- Günlük gruplar ve kişi bazında yapılmakta olması

3.8.27. İşletmenin Ön Plana Çıkan Personel İhtiyacının Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Çözüm Yolları

- Etiket baskı makinası için tecrübeli usta ihtiyacı olması, işi bilen elemanın olmaması ve firma tarafından yetiştirilmesi
- Değişim göstermesi
- Üretim bölümüne olan personel ihtiyacının ön plana çıkması ve bunu çözmekte mevcut personelin elinden tutma yönteminin kullanılması
- İnternet üzerinden iş ilanı ile çözülmesi
- Genellikle üretim ve planlama bölümlerine ihtiyacın öne çıkıyor olması ve bunu kariyer net üzerinden eleman alımı ile çözümlenmesi
- Edinilen tecrübe ile belirlenen nitelik kriterleri ile aranarak personelin seçilmesi
- Makine imalat sektöründe olduğu için makine ve tesviye teknisyen ve teknikerlerine ihtiyaç duyulmakta ve tavsiyeler doğrultusunda ve işçi bulma kurumlarının vasıtası ile çözüm bulunmakta
- Eleman gerekli olan pozisyon için o konuda tecrübeli kişilere öncelik verilerek personel seçiminin yapılması ile
- Genel olarak kalifiye olmayan eleman sıkıntısı yaşanması
- Dış mekan bakım personeline ihtiyaç duyulmakta bu ise internet ve kendileri tarafından yetiştirilmesi
- Yönetim de işveren altı müdür önemli çünkü işverenle işçi arasını kontrol edilmesi ve bunu çözmek için işgören uzun süre çalıştığı için bir çaba sarf edilmemesi
- Verilen siparişlerin niteliğine göre bölüm bazında iş ihtiyacına göre belirlenmesi
- Beden işçisi, fiziki gücü yüksek olan ve başvurular arasından değerlendirme yapılması
- Beden işçisi ihtiyacının üretim yoğunluğu sebebiyle ortaya çıkması
- Tekstil makinaları kullanıcıları (dokumacı-brodeci)
- Özellikle sirkülasyonun satış bölümünde gerçekleşmesi, tecrübeli kişilerin internet kariyer sitelerinden ilanla bulunması
- Mavi yakada özellikle kaynak ve montaj bölümünde personel ihtiyacı çok fazla olması ve bunun için ise gelen veya aday havuzumuzda mevcut olan başvuru

formlarından, İŞKUR'dan vs, uygun işe uygun adayı bulmaya ve yerleştirmeye çalışılması

- Mavi yaka pozisyonundaki çalışanlar, kalifiye personel ihtiyacının ön plana çıkması ve internet ilanları, yazılı medya, bireysel başvurular
- Beden işçisi; İŞKUR ve özgeçmiş bırakanlar arasından sağlanması

3.8.28. İşgören Seçimi Etkinliği Hakkında Eklemek İstenen İfadelere İlişkin Bulgular

- Daha uzun süre çalışmış olan insan her zaman daha tecrübeli demek değildir, tecrübe mesai saatlerimizin nasıl harcadığımız ile doğru orantılıdır. Ayrıca insan ilişkileri kuvvetli olan personel daima daha başarılı olur.
- Ülkemiz kaliteli ve donanımlı eleman sıkıntısı oldukça büyüktür. Şirketimiz yetiştirdiği elemanları daha büyük şirketler transfer etmekte, sonra tekrar başa dönmekteyiz. Gerekli çalışmalar ilgili kuruluşların katılımı ile ele alınmalı ve çözüm yolları araştırılmalıdır.
- Herkes eğitimini gördüğü işi yapabilmeli
- İşveren işçi, işçi de işverendir. İşveren işçiyi mutlu edemiyor ve üretim sıkıntılı gidiyor.
- Mavi yaka sağlık problemi olmayan, beyaz yakada ise sıkıntı yok

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dış ticaretin artırılması açısından firmalar için gerekli olan kalifiye insan kaynağı temininde ne kadar etkin davranılmaktadır? Artık günümüzde bilinen gerçek şudur ki en önemli sermaye insan kaynağıdır. Dış ticaret firmaları da bunun bilincinde olarak insan kaynağını seçerken ve değerlendirirken bilinçli hareket etmeli ve etkinliğine önem vermeleri hem kendi firma başarılarının artmasına hem ülke ihracatının artmasına önemli katkı yapacaktır.

- Dış ticaret firmalarında profesyonel bir şekilde işgören seçim süreci yapılmamaktadır.
- Dış ticaret firmalarında İK departmanının önemi yeterince anlaşılmamaktadır.
- Dış ticaret firmaları personel seçme konusunda bilinçli değildirler. İnsan kaynağı seçim süreci ile ilgili işletmeler genellikle uygulaması daha kolay yöntemleri kullandığı görülmektedir.

Çalışma işgören seçim sürecinde etkili olan kişilerle dış ticareti (ithalat-ihracat) olan Sakarya'daki işletmelerde yapılmıştır. Çalışma işletmelerin personel seçim süreçlerini detaylı bir şekilde ortaya koymayı hedeflemiştir. İşletmeler talep ettikleri adayları hangi süreçlerden ve nasıl uygulamalar yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Kısaca çalışmanın iki boyutu bulunmaktadır; birincisi işletmelerin tutumu diğeri ise adayların nitelik ve davranışları yani adaylardır. İşletmeler için sonuç ve öneriler ile işgörenler için sonuç ve öneriler oluşturulmuştur.

Önerileri şu şekilde sıralayabiliriz;

İşletme İçin Yapılması Tavsiye Edilenler;

- İK departmanına gerekli önem verilmemektedir. İK departmanı firma çalışan sayısı ile doğru orantılı gelişmesine karşın, İK biriminin işlevi muhasebe, firma ortağı, idari işler sorumlusu gibi farklı kişiler tarafından yürütülmektedir.

İşletmenin kurumsallaşması, iş güvenliği, çalışanların niteliklerinin artırılması için eğitim planları, çalışan hakları, firma yararı gibi konularda İK departmanı oluşturulması firma yararına bulunmaktadır.

- İşletmeler aday seçim sürecinde ön çalışma konusunda iş analizi ve işin, işyerinin tanımlanması konusunda çalışmalarını geliştirmeleri gerekmektedir. Çalışmaya katılan birçok işletme kalite yönetim sürecinden dolayı iş analizi yapmakta ve bu eylem işlerlik kazanmamaktadır. İş analizi ve iş tanımı işletme için yeni istihdam edilecek personelin işe uyumu ve oryantasyonu için yararlı bir adım olacaktır.
- İşletmeler aday seçme sürecinde sadece özgeçmiş ve mülakata önem vermekte, oysa adayın niteliklerinin gerçekçi olarak ortaya konması için referans ve iletişim kabiliyeti gibi unsurları da göz önünde bulundurmaları gereklidir.
- İşletmelerde aday havuzu olmayan firmalar vardır. Aday havuzu oluşturulması işletme için zaman kazandırıcı ve maliyet azaltıcı yöntemdir.
- Kalifiye personel işletmeye sadık, işini hatasız yapan tecrübeli personel olarak ifade edilmiştir. Çalışmaya katılan bazı firmalar bu personellerin işletmede kalması genellikle ücret artışı ile çözüm bulmaya çalışmaktadır. Sosyal hakları ve çalışma saatleri, çalışma ortamı gibi çalışma verimliliğini artırıcı stratejilerin kullanılması da gereklidir.
- Bazı işletmeler yetiştirilen personelin büyük işletmeler tarafından ellerinden alındığını ifade etmiştir. Tecrübe ve yetkinlik kazanan kalifiye konumuna gelen personele yönelik işletmede tutmak için çalışma koşulları ve ücret konusunda iyileştirici adımlar atılmalı ve bu tarz politikalar uygulanmalıdır.

Mevcut İşgörenler İçin Yapılması Tavsiye Edilenler;

- Yeni mezunlar için tecrübe eksikliği en büyük engel olmaktadır. Bu engeli yabancı dil ve başvurulacak işin niteliğine göre çeşitli yetkinliklerle telafi ederek bu engeli aşmaları ve daha sonraki dönemlerde tecrübe sahibi olduktan sonra daha uygun şartlar sağlanması konusunda taleplerde bulunması veya kendi yetkinliklerine daha uygun iş arayışına girmeleri faydalı olacaktır.

- İŞKUR aracılığıyla istihdam edilen işgörenin belirli süre maaşının bir kısmını karşılamaktadır. Beden işçileri için son dönemlerde İŞKUR ön plana çıkmaktadır. Beden işçisi ve ustalık gerektiren işlerde İŞKUR aracılığıyla iş aranabilir.
- Adayların mülakat ve özgeçmişi ön planda olduğu için mülakata önem verilmeli ve kişi kendini doğru ifade edebilmelidir. Referansların çok fazla incelenmediği ve referans konusunda sıkıntı yaşayan kişilerin özel sektörden bulamıyorlarsa kamu çalışanlarından bulmaya çalışmaları uygun olacaktır.
- İşgören seçim sürecine katılanların üzerinde durdukları diğer bir nokta iletişim kabiliyetidir. İletişimi başarılı olan bireylerin başarılı olacağı kabul edilmektedir. İletişim kabiliyetinin geliştirilmesine yönelik kişisel gelişimler yapılması adaylar için faydalı olacaktır.
- Başarılı insanın sadece sorumluluğunda olan işi yapması yeterli görünmediği için bulunduğu sürece yönelik iyileştirici öneri ve fikirler üretebilen bireyler olmaya çalışmalıdırlar.
- Kalifiye işgören diğerleri ile aynı ücrete daha kaliteli iş yapan, kişisel problemleri olmayan varsa bile işine yansıtmayan personeli ifade eder.
- Azimsiz, dedikoducu, kendini yetiştirmeyen personel, profesyonel davranmayan, takım çalışmasına yatkın olmayan personel istenmemektedir. Adaylar bu konularda hassas olmalıdır.

İşletmeler İK sürecine önem verdiği oranda nitelikli personeli daha kolay bulabilecek, İK planlaması ile şirket içi ve dışı eğitimler ile işgörenin nitelikleri geliştirilebilecektir. İhracatın artırılması için İK süreci kapasite artırımından daha öncelikli konu olmalı ve kurumsallaşarak yönetim yapısını güçlendirebilmelidir. Rekabetin her geçen gün daha fazla arttığı bir dönemde dış ticareti olan firmaların özellikle global düşünebilmeleri son derece önemlidir. Bu ise insan kaynaklarına verilecek önemle doğru orantılıdır. Çalışmanın dış ticaret firmalarının seçim süreçlerin ortaya konması, kurumsallaşması ve işgörenlerin kariyer planı için önemli bir kaynak niteliği taşımaktadır. Doğru kişinin doğru işe seçimi ve yerleştirilmesi, dış ticaret firmalarının hedeflerine ulaşmasında, nitelikli işgörenin işletmede kalmasına, kalite ve verimliliğin artmasına ve dış ticaret hacimlerini artırılmasında önemli bir etken oluşturacaktır.

KAYNAKÇA

- AKAT, Ö. (2003). *Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi*. Genişletilmiş Ve Gözden Geçirilmiş 4.Baskı. İstanbul: Ekin Kitabevi
- ALAN, M. R., D. J. Lecraw ve L. D. Booth. (1985). *International Business Firm And Environment*. Singopore: Mcgraw-Hill Book Company.
- ALDEMİR, C., A. Ataol ve G. Budak. (1993). *Personel Yönetimi*. Ankara: Barış Yayınları.
- ARMAĞAN, E. A. (2003). *Avrupa Birliği Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İhracat Pazarlaması Sorunları: Aydın İlindeki Küçük Ve Orta Ölçekli Tarıma Dayalı Sanayi İşletmeleri İçin Bir Öneri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi SBE.
- ARSLAN, Ö. E. (2010). *İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılık: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, SBE.
- AYAN, F. (2012). *Yönetim ve Liderlik Seti, İnsan Kaynakları Yönetimi*. İkinci Baskı. İzmir: İlya İzmir Yayınevi.
- AYKAÇ, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*. Ankara: Nobel Yayınları.
- ATAAY, İ. D. (1990). *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, Birinci Cilt*. İkinci Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No:235, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 128.
- BAUMAN, Z. (2010) *Küreselleşme Toplumsal Sonuçları*. A. Yılmaz (Çev.), 3.Baskı. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- BAYRAKTAROĞLU, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- BENLİ, A. ve L. Şahin. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması*, Bilgi (8) 2004, 113-124.
- BİNGÖL, D. (1997). *Personel Yönetimi*. 3.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş, E. Kılıç, Ö.E. Akgün, Ş. Karadeniz Ve F. Demirel. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Genişletilmiş 11. Baskı. Ankara: Pagem Akademi.
- CENGİZ, E., A. E. Gegez, M. Arslan, S. Pirtini, M. Tıgılı. (2007). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*. 2.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- CEYHAN, A., A. Ataol, G. Budak. (1993). *Personel Yönetimi*. Ankara: Barış Yayınları.
- ÇABUK, S. (2005). *Otel İşletmelerinde İşgören Seçimi ve Bir Alan Çalışması*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, SBE.
- ÇAPRAZ, K. (2013). **Marka Şehirlerin Oluşturulmasında Dış Ticaretin Önemli Rolü: Sakarya Örneği**. A. Yalçinkaya ve Ş. Yazgan (Ed.). 4. *Uluslararası Mavi Karadeniz Kongresi Siyaset, Ekonomi Ve Toplum "Çatışma Çözümü, İşbirliği Ve Demokratikleşme İçin Yerel Ve Uluslararası Perspektifler"* İçinde. İstanbul: Gündoğan Yayınları, 2015, 511-527.
- ÇAVUŞ, Ş. (2005). İş Analizi ve İş Tasarımı. Demir, C. (Ed.) (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar* İçinde. 1.Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002, 1-51.
- DEMİR, C. ve Güzel, B. (2005). Planlama. C. Demir (Ed.). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar* İçinde. 1.Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002, 51-80.
- DEMİRCİ, M. K. ve M. Aydemir. (2008). *İşletmelerin Kürselleşme Stratejileri*. 2.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

- ECER, H. F. ve M. Canitez. (2005). *Uluslararası Pazarlama Teori ve Uygulamalar*. 2.Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- EL KAHAL, S. (1994). *Introduction To International Business*. London: Mcgraw-Hill Book Company.
- ERGİN, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- ERTÜRK, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. I. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- FINDIKÇI, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7.Basım. Ankara: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- GÖKÇE, B. (2007). *Toplumsal Bilimlerde Araştırma*. Genişletilmiş 5 Baskı. Ankara: Savaş Yayınevi.
- GÜNEY, S. (2008). *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*. Genişletilmiş 3. Baskı. Ankara: Siyasal Basın Yayın Dağıtım.
- GÜRBÜZ, G. Ö. (2002). *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*. I. Basım İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- GÜRÜZ D. ve G. Ö. Yaylacı. (2009). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı. İstanbul: MediaCat Yayıncılık.
- HAN, E. ve A.A. Kaya. (2002). *Kalkınma Ekonomisi Teori ve Politika*. 4. Baskı. Eskişehir: Etam A.Ş.
- HEKİMLER, A. (2005). *Almanya'da Faaliyet Gösteren Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, Yönetime Katılım Boyutuyla*. Birinci Baskı. İstanbul: Legal Yayıncılık San. ve Tic. Ltd. Şti.
- HILL, C. W. L. (2012). *International Business: Competing In The Global Marketplace*. 9th Edition. New York: Mc Graw Hill Education / Irwin.

- İBİCİOĞLU, H. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Kobi'ler Üzerine Bir Araştırma)*. 1.Baskı. Isparta: Fakülte Kitabevi Yayın Dağıtım Pazarlama Ltd. Şti.
- KAYIHAN, Ş. ve M. Eski. (2010). *Uluslararası Ekonomi Hukuku*. Birinci Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık San ve Tic A.Ş.
- KEMER, B. O. ve M. Güldaş. (2004). *Türk Gıda Sanayinin Uluslararası Rekabet Gücü*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 18.1-2, 17-35.
- KIZILOĞLU, S. D. (2012).) *İnsan Kaynaklarında İşe Alım Süreci*. Yayınlanmamış Yüksek Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi. SBE.
- LUECKKE, R. (2009). *En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak*, Çev: Önder Sarıkaya. I. Baskı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- MUTLU, E. C. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*. I. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- OKAKIN, N. (2009). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- ÖRÜCÜ, E. (2006). *Modern İşletmecilik*. 5. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- ÖZCAN, M. (2008). *Uluslararası Pazarlama*. Genişletilmiş 2. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ÖZTÜRK, S. A. (2006). *Küresel Sınırları Zorlamak, Uluslararasılaşma Süreci ve Sınırları Zorlayan Şirketler*. Ankara: Ekin Kitabevi.
- RODOUPLU, M. (2011). *İşgören Seçiminde Bir Ayrımcılık Faktörü Olarak Hemşhriciliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi. EBE.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Birinci Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.

- SABUNCUOĞLU, Z. (1994). *Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler*. 7.Baskı. Bursa: Rota Ofset.
- SALVATORE, D. (2012). *Introduction To International Economics*. 3rd Edition. Printed In Asia: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.
- SEYİDOĞLU, H. (2003). *Uluslararası İktisat Teori Politika ve Uygulama*. 15.Baskı. İstanbul: Seçkin Dağıtım.
- ŞENGEL, S. (2011). *Yeni Türk Ticaret Kanununun Sermaye Şirketleri İle İlgili Getirdiği Yeniliklerin Değerlendirilmesi*. Zeitschrift Für Die Welt Der Türken Journal Of World Of Turks. Vol. 3, No. 2, 21-40.
- TATOĞLU, E. (2000). *Western Joint Ventures In Turkey: Strategic Motives And Partner Selection Criteria*. European Business Review, Vol. 12 Iss 3 Pp. 137 – 147
- TÜRKER, M. ve E. O. Örerler. (2004). *Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları*. Yayın No: 2004-60. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- UĞUR, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Birinci Baskı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- UĞUR, A. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İkinci Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- ULAŞ, D. (2009). *Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri*. 1.Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- YALÇIN, A. S. (1999). *Personel Yönetimi*. 6.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- YÜKSEL, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5.Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- YÜKSEL, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2.Baskı Ankara: Gazi Kitabevi
- RESMİ GAZETE. (06 Haziran 2006 Tarih ve 26190 Sayı). İhracat Yönetmeliği.

RESMÎ GAZETE. (20 Nisan1990 Tarih ve 20498 Sayı). 3624 Sayılı Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun.

RESMÎ GAZETE. (4 Kasım 2012 Tarih ve 28457 Sayı). Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri Ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair 2012/3834 Sayılı Yönetmelik.

RESMÎ GAZETE. (18 Eylül 2009 Tarih ve 27353 Sayı). Dış Ticaret Sermaye Şirketi Statüsüne İlişkin Tebliğ (İhracat: 2004/12)'De Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (İhracat: 2009/12).

RESMÎ GAZETE. (8 Aralık 2004 Tarih ve 25666 Sayı). Dış Ticaret Sermaye Şirketi Statüsüne İlişkin Tebliğ.

RESMÎ GAZETE (8 Nisan 2014 Tarihli ve 28966 Sayılı). Dış Ticaret Sermaye Şirketlerine İlişkin T.C. Ekonomi Bakanlığı Kararı.

RESMÎ GAZETE (25 Aralık 2012 tarih ve 28508 sayılı Mükerrer Sayısı). Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliği.

RESMÎ GAZETE (13 Haziran 2012 Tarihli ve 28322 Sayı). 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı.

TİM, (2011). 2023 Türkiye İhracat Stratejisinin Uygulamaya Aktarılması ve Sektörel Kırılımı Raporu. www.tim.org.tr

T.C. EKONOMİ BAKANLIĞI, www.ekonomi.gov.tr (10 Aralık 2014).

TUİK. www.tuik.gov.tr

EKLER

Ek 1: Uygulama Formu

Değerli çalışanlar,

Bu çalışma dış ticaret firmalarında işgören seçim süreci uygulamalarının etkinliğini ölçmeyi amaçlamaktadır. Formun **işgören seçim süreci yöneticisi** tarafından doldurulması gerekmektedir. Araştırma sonucunda firma ünvanları saklı kalacak olup elde edilecek bilgiler hiçbir şekilde üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Çalışmaya ayıracağınız zaman ve göstereceğiniz özenden dolayı teşekkür ederim

Kürşat ÇAPRAZ

kursat4172@gmail.com

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Adem UĞUR

Tez Konusu: Dış Ticaret Firmalarında İşgören Seçim Süreci Etkinliğinin
Değerlendirilmesi.
Tez Türü: Sakarya Üniversitesi-SBE-Uluslararası Ticaret Yüksek Lisans Tezi

1. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

2. Eğitim düzeyiniz:

Lise Ön Lisans Lisans YL Doktora Diğer.....

3. Yaşınız:

4. Ünvanınız:

5. Firmada çalışma süreniz (yıl) :

6. Toplam iş tecrübeniz (yıl):

7. Firmanızın türü:

Şahıs Ltd A.Ş. Diğer (Belirtiniz).....

8. Firmanın kuruluş yılı:

9. Firma faaliyet alanı:

Al-Sat Üretici-İhracatçı İthalatçı Diğer (Belirtiniz)

10. Sektörünüz:

11. İşletmeniz ortaklık yapısı: Yerli Yabancı Yabancı ortaklı

12. Toplam çalışan sayısı:

13. Şirketinizin gümrük işlemlerini kim yürütüyor?

Firma Sahibi Dış Ticaret Departmanı
 Müşavirler Diğer (Belirtiniz)

14. İnsan kaynaklarından sorumlu bir departmana sahip misiniz?

Evet Hayır

15. İnsan kaynakları planlaması yapıyor musunuz?

Evet Hayır

16. İK planlamasını belirleyen birim hangisidir?

Üst Yönetim
 Üst Yönetim ve İK Departmanı Birlikte
 Sadece İK Departmanı
 Diğer (Belirtiniz)

17. İnsan Kaynağı bulma sürecinde hangisini tercih ediyorsunuz?

İç Kaynaklar Dış Kaynaklar İkisi Birlikte

18. İnsan kaynağı ihtiyacınızı karşılarken hangilerini tercih ediyorsunuz?

- İşletme içi ilan
- Terfi
- Transfer
- Eski çalışanlar
- Eski başvurular
- Medya Kaynakları
- İnternet
- Çalışan tavsiyeleri
- Eğitim kurumları
- Sendikalar
- İstihdam Büroları
- Meslek Kuruluşları, Ticaret veya Sanayi Odaları
- Diğer(Belirtiniz)

19. Aday havuzunuz var mı?

- Evet
- Hayır

20. Nitelikli eleman bulmada karşılaştığınız sıkıntılar nedir?

- Yabancı dil eksikliği
- Tecrübe eksikliği
- Teklif edilen ücretin kabul görmemesi
- Yeterli sayıda başvuru olmaması
- Böyle bir sorunumuz yok
- Diğer(Belirtiniz)

21. Yeni personel seçmeden önce aşağıdaki ön çalışmalardan hangilerini yapıyorsunuz?

- İşin ve iş yerinin tanımlanması
- İşin gerektirdiği yeteneklerin tanımlanması
- Psikoteknik test bataryalarının oluşturulması
- Değerlendirme profilinin oluşturulması
- Herhangi bir ön çalışmamız yok

22. İşgören seçiminde aşağıdaki kriterlerden hangilerini kullanıyorsunuz?

- Mülakat
- Yazılı Sınav
- Psikolojik testler
- Sağlık Muayenesi
- Referanslar
- Özgeçmiş
- Yabancı dil bilgisi
- Cinsiyet
- Yaş
- Görünüş
- İletişim kabiliyeti
- Diğer(Belirtiniz)

23. İstedığınız nitelikte elemanları bulmak için hangi yöntemleri uyguluyorsunuz?

24. Çalışanlarınızda gördüğünüz nitelik eksiklikleri varsa nelerdir?

25. Kendi personelinize eğitimler düzenliyor musunuz? Varsa bu eğitimler nedir?

26. Vasıflı elemanı işletmenizde tutmak için hangi yöntem-yaklaşımı kullanıyorsunuz?

27. İşletmeniz açısından kalifiye eleman neyi ifade eder?

28. Hangi dönemlerde eleman alıyorsunuz? Neden?

29. İş analizi yaptınız mı? Neden?

30. Performans analizi yapıyor musunuz? Performansı nasıl ölçüyorsunuz?

31. Hangi pozisyona-hangi niteliklerde personel ihtiyacınız ön plana çıkmaktadır? Bunu çözmekte hangi yöntemi kullanıyorsunuz?

32. İşgören seçimi etkinliği hakkında eklemek istedikleriniz varsa lütfen belirtiniz.

ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Kadirli-Osmaniye’de doğdu. 1999 yılında Özel Darüşşafaka Lisesi Mezunun olarak 2000 yılında Erciyes Üniversitesi İktisat bölümüne başladı. Yabancı dil ve dış ticaret ile ilgili dersleri seçerek dış ticaret alanına yoğunlaşmaya başladı. 2006 yılında Akdeniz İhracatçılar Birliği’nin A’dan Z’ye 76 saatlik dış ticaret eğitimini tamamlayarak Kayseri’de bir yatak firmasının dış ticaret sorumlusu olarak çalışmaya başladı.

2008 yılında özel sektörden ayrılarak Sakarya Üniversitesi Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığında Proje Ödemeler Servisinde Bilgisayar İşletmeni olarak başladı. Aynı birimde görevine devam eden Kürşat ÇAPRAZ 2013 yılında Uluslararası Ticaret bölümü yüksek lisans programına başladı.

İlgi alanı dış pazar araştırması ve firmalara yönelik ihracat tabanlı projelerdir.