

Siyasal Vakfı

İ.Ü. SİYASAL BİLGİLER FAKÜLTESİ MEZUNLARI ve MENSUPLARI VAKFI

Yıl: 22 • Sayı: 41 • Ocak - Mart 2014



> Vakıftan Haberler / 2

> İnsan Kaynakları Yönetimi Dosyası / 10

> İnsan Kaynakları Yönetimi (Kavramsal Çerçeve)
Dr Mahmut DEMİRKAN - THY Teknik A.Ş. İnsan Kaynakları Başkanı / 10

> Double Wings International / HiD Özel İstihdam Hizmetleri A.Ş.
Yönetim Kurulu Başkanı Ünsal SÖZBİR ile röportaj / 16

> Stratejik İK'ya Dönüşüm
Ruşen BAKIR - Mt Grup İnsan Kaynakları Direktörü / 22

> Mülakat Teknikleri
Bülent SEVİM - Berteks A.Ş. İK Müdürü / 26

> İlginç İş Görüşmeleri / 30

> İnsan Kaynakları Profesyonellerinden Kariyer Önerileri / 32

Üst üste 3. kez Avrupa'nın en iyi havayolu seçildik. Bu gurur Türkiye'nin.

Dünyanın en saygın sivil havacılık değerlendirme programı Skytrax, milyonlarca yolcuya "Avrupa'nın en iyi havayolu hangisi" diye sordu.

Cevap bu sene de değişmedi.

Türk Hava Yolları 3 senedir Avrupa'nın en iyi havayolu. Türkiye'nin dünyadaki gururu. Yolcularımıza sonsuz teşekkürler. Çalışanlarımıza gönülden tebrikler.



Siyasal Vakfı Bülteni

Yıl: 21, Sayı: 41, Ocak-Mart 2014

Sahibi:

Siyasal Vakfı
Yönetim Kurulu Adına
Dr. Fahri SOLAK

Genel Koordinatör

Seyit Ahmet IŞKIN

Katkıda Bulunanlar

Nurullah ÖZTÜRK
Sebahattin KAPLAN
Sezai KAYA
Ruşen BAKIR
Fatih BOLCAN
Ömer KURU
Büyüamin KORKMAZ

Baskı

Star Medya Yayıncılık A.Ş.
Tel: 0212 478 52 00

Grafik-Tasarım

A-Z Kültür Sanat Ajansı
Tel: 0212 677 20 80
www.adanzereklam.com

Adres

Siyasal Vakfı
Kalenderhane Mah. Darulelhan Sok.
No: 8 Vezneciler /İSTANBUL
Tel: (0 212) 511 32 20 - 21
Faks: (0 212) 513 88 38

Ankara
Mustafa Ak
Meşrutiyet Cad. 9/7 Kızılay/Ankara
Tel: (0 312) 425 36 34

Mail: siyasal@siyasalvakfi.org
Web: www.siyasalvakfi.org.tr

Siyasal Vakfı Bülteni **ücretsizdir.**
Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.
Yayımlanan yazıların sorumluluğu
yazarlarına aittir.

Saygıdeğer Mensuplarımız,

Kırkbirinci sayımızda sizlerle birlikte olmanın mutluluğunu yaşıyoruz.

Geçen sayımızdan bugüne gerçekleştirilen vakıf faaliyetlerimize ilişkin bilgileri her zaman olduğu üzere Vakıftan Haberler bölümünde bulacaksınız.

Bu sayımızda kamu ve özel tüm sektörlerde her geçen gün önemini arttıran bir yönetsel konuyu ele adlık ve sizler için İnsan Kaynakları Dosyasını hazırladık.

İnsan Kaynakları Yönetiminin tüm yönlerini bu sayımızda bir arada bulabilecek ve geçmişten bugüne yaşanan gelişimi/ dönüşümü izleyebileceksiniz.

Konunun ülkemizdeki en yetkin isimlerinden Dr. Mahmut DEMİRKAN'ın "Genel Çerçevesi" ile başlayan dosyamızda İnsan Kaynakları Yönetiminin kapsamı, içeriği ve temel ilkeleri anlatılıyor.

"Head Hunter"lık konusunda çok kapsamlı bir röportaj yine alanında profesyonel bir isimle; Ünsal SÖZBİR ile yapıldı. Röportajı ilgiyle okuyacağınızı düşünüyoruz.

İnsan Kaynakları yönetiminin bugün içerisinde olduğu büyük dönüşümü ve birimin "personel müdürlüğünden-İnsan kaynakları direktörlüğüne" geçişinin izlerini Ruşen BAKIR'ın Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi yazısında okuyabilirsiniz.

Hepimizin hayatında önemli bir yer tutan iş görüşmeleri ile ilgili yazısında Bülent SEVİM "Mülakat Teknikleri" ni anlattı. Özellikle iş mülakatlarına girecek genç mezunlarımızın dikkatle okuması gereken bir yazı olarak bültenimizdeki yerini aldı.

İnsan kaynakları dosyamızda ayrıca iki araştırma yazımız yer almakta. "İnsan Kaynakları Profesyonellerinden Kariyer Önerileri" ve "İşe Girişte Kapı Açan Özellikler" başlıkları altındaki yazıların kariyerine yön vermek isteyen her mensubumuza çok önemli katkılar sağlayacağına inanıyoruz.

Kitap tanıtımı bölümünde Prof. Dr. Gülfettin ÇELİK'in "Dördüncü Nesil Üniversite ve Tamamlayıcı Bir Unsur Olarak Sosyopark" isimli yeni kitabının tanıtımına yer verdik.

Bültenimizin kırkikinci sayısında yeniden buluşmak ümidi ile sağlık ve esenlikler dileriz.

Seyit Ahmet IŞKIN
Başkan Yardımcısı



1991 Dönem Kahvaltısı

Siyasal Vakfı 2013 Güz Çalışmaları kapsamında 28 Aralık 2013 tarihinde 1991 Mezunlarına yönelik dönem kahvaltısı gerçekleştirildi.

Vakıf Genel Merkezimizde düzenlenen kahvaltıda 91 dönem mezunlarımız dönem arkadaşlarıyla bir araya geldiler. Kahvaltıda buluşan mezunlarımız arasında oldukça samimi ve neşeli sohbet ortamları oluşarak mezunlarımız birbirleriyle hasret giderme fırsatı buldular.

Kahvaltı sonunda mezunlarımız, dostlukların sıcak tutulması adına yapılan bu tür çalışmalardan dolayı vakfımıza teşekkürlerini iletiler.

İlim Yayma Yurdu Kahvaltısı



İlim Yayma Vakfı Vefa Yurdunda kalan İ. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi'nde öğrenim gören öğrencilerimize yönelik, 14 Aralık 2013 Cumartesi günü Vakıf Genel Merkezimizde kahvaltı programı düzenlendi.

Mezunlarımızın da katılım gösterdiği kahvaltıda öğrencilerimiz ile mezunlarımızın daha yakından tanışmaları, kaynaşmaları ve sıcak bir ortam oluşturmaları sağlandı. Öğrencilerimize Siyasal Vakfı olarak öğrenim hayatları boyunca ve sonrasında yanlarında olunacağı belirtildi.

Bursiyer Toplantısı ve Çalıştayı



Siyasal Vakfı 2013 Güz Çalışmaları kapsamında 21 Aralık 2013 Cumartesi günü, "Bursiyer Toplantısı ve Çalıştayı" gerçekleştirildi. Toplantıda ilk olarak Siyasal Vakfı Başkanımız Fahri Solak söz aldı. Vakfımızın amaçları, hedefleri konusunda genel bilgiler veren başkanımız, bursiyerlerimize bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için nasıl bir yol izleneceğinden bahsetti. Sonrasında Vakfımızın Genel Sekreteri Mustafa Kemal İşler söz aldı. İşler, vakfın tek amacının burs vermek olmadığından ve bursiyer öğrencilerimizin her türlü derdini, sıkıntısını ve ihtiyacını karşılamak için çalıştıklarından bahsetti ve bu doğrultuda her 10 kişilik öğrenci grubuyla ilgilenmesi için bir mezun üyemizin görevlendirildiğini anlattı. Konuşmasının ardından çalıştaya geçilerek bursiyerlerin görüşleri, istekleri ve önerileri dinlendi. Daha sonra 1991 mezunlarımızdan Artvin Valisi Kemal Cirit söz aldı ve bursiyerlerimize tecrübelerinden bahsederek tavsiyelerde bulundu.

Daha sonra 10 kişilik öğrenci grupları ve danışmanlık yapacak mezun üyelerimizin tanışmasıyla devam eden program, Kasım-Aralık burslarının ödenmesi ile sona erdi.



► “Medya ve Etik” Konferansı



Siyasal Vakfı 2013-2014 yılı Güz Çalışmaları kapsamında, 16 Kasım 2013 Cumartesi günü, 1988 mezunlarımızdan RTÜK üyesi Nurullah Öztürk tarafından “Medya ve Etik” konulu konferans gerçekleştirildi.

Konferansta kurumun çalışma yapısından bahseden Öztürk kurumun esas amacının televizyon ve radyo programlarının kısıtlanmasından ziyade şiddet, genel ahlaka aykırı içerikler gibi toplum yapısını negatif yönde etkileyecek içeriklerin denetlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması olduğunu vurguladı. Bunun için de en büyük görevin kurumlardan ziyade şahısların kendilerinde olduğundan bahsederek, toplumun en çok şikâyet ettiği programların izlenme oranlarının yüksek çıkması arasındaki çelişkiye dikkat çekti.

Konferans katılımcıların soru, cevap ve katkılarıyla son buldu.

► Bir Devlet Komplosu “Menemen” Konferansı



Siyasal Vakfı 2013 Güz Çalışmaları kapsamında 28 Aralık 2013 Cumartesi günü, 1991 mezunlarımızdan, Bahçelievler Belediyesi Başkan Yardımcısı yazar Zekeriya Yıldız tarafından “Bir Devlet Komplosu: Menemen” konulu bir konferans gerçekleştirildi.

Konferansta ilk olarak Gazi Paşa’nın emriyle Fethi Paşa tarafından Serbest Fırka’nın kurulması ile başlayarak Serbest Fırka’nın irtica tehlikesi nedeniyle kapatılması anlatıldı.

Serbest Fırka’nın kapatılmasının ardından meydana gelen Menemen Olayı’nın arka planı ve iç yüzünü anlatmaya geçen yazarımız bir devlet komplosu olan Menemen Olayı’nı ayrıntılarıyla dinleyicilere aktardı.

Son olarak konferans katılımcıların soruları ve verilen cevaplarla son buldu. Programdan sonrada katılımcılara yazar Zekeriya Yıldız’ın “Gül Ateş, Sine Ateş – Menemen” kitabı hediye edildi.

► Siyasal Vakfı Ankara Grubu Tebrik Ziyaretleri

Siyasal Vakfı Ankara Grubu tarafından, İçişleri Bakanlığına atanan Efkan Ala’ya tebrik ziyareti düzenlendi. 8 Eylül 2007 tarihinde atandığı Başbakanlık Müsteşarlığı görevini 25 Aralık 2013 tarihine kadar yürüten Efkan Ala, 26 Aralık 2013 tarihinde 61. Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti’nde İçişleri Bakanı olarak atandı.

Siyasal Vakfı Ankara Grubunca tebrik ziyaretleri kapsamında bürokraside görev değiştiren mezunlarımıza da tebrik ziyaretleri gerçekleştirildi. Bu çerçevede, daha önce Keçiören Belediye Başkan Yardımcılığı görevini yürütmekteyken Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğüne atanan **Temindar Aytekin**, Kamu Güvenliği Müsteşar Yardımcılığı görevini yürütmekteyken Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığına atanan **Doç. Dr. Kudret Bülbül**, İçişleri Bakanlığı İller İdaresi Genel Müdür Yardımcılığı görevini yürütmekteyken aynı birime Genel Müdür olarak atanan **Ali Fidan** ile İçişleri Bakanlığı Personel Genel Müdür Yardımcılığı görevini yürütmekteyken aynı birime Genel Müdür olarak atanan **Muhterem İnce** Siyasal Vakfı Ankara Grubunu temsilen bir heyet tarafından ziyaret edilerek, tebrik ve başarı dilekleri iletildi.





Kocaeli Grubunda Ortadoğu'da Enerji Konuşuldu

İ. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Mezunları Kocaeli Grubu Aralık ayı toplantısında, Dünyada değişen dengeler çerçevesinde, orta doğuda enerji politikaları, enerji piyasası ile ilgili son gelişmeler konuşuldu. Programın konuğu gazeteci - yazar Cemil Ertem'di.

Dönem Başkanlığını İzaydaş Genel Müdür Yardımcısı Bayram Karakuş'un yaptığı toplantıya Kocaeli ve Adapazarı Bölgesi'nden yoğun katılım vardı. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Genel Sekreteri Ersin Yazıcı, Kocaeli Defterdarı Mustafa İlhan, Vakıfbank İzmit Merkez Şubesi Müdürü Ahmet Şahin, Altınal A.Ş Genel Müdür Yardımcısı Ahmet Karadağ, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi müfettişleri Mücahit Bıykoğlu, Şeref Erol, İSU Müfettişi Ahmet Özden, Kocaeli Üniversitesi Öğretim Üyelerinden Murat Bolat, Defterdarlık personeli Erhan Koyun, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Strateji Geliştirme Daire Başkanı Bayram Çolakoglu, Kocaeli Şairler ve Yazarlar Birliği Başkanı Alptekin Cevherli, İSU Eski Genel Müdür Yardımcısı Nazır esirci, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nden İdris Saim, Finans Yöneticisi Aslan Ürün, Sakarya Büyükşehir Belediyesi Kontrolörü Veyssel Çıplak, Sakarya Üniversitesi Öğretim Üyeleri Doç. Dr. Mehmet Emin Altundemir, Yrd. Doç. Dr. Tuncay Yılmaz ve çok sayıda davetli katıldı.

Sekapark Kültür Evinde gerçekleştirilen toplantıda konuşan Cemil Ertem; Önümüzdeki süreçte Suriye'de Baas Partisi'nin er ya da geç kaybetmeye mahkum olduğunu belirterek, yeni dönemin merkezi devletlerinin; Rusya, Türkiye ve İran olacağını belirtti.

Son on yıldaki başarılı ekonomik, dış politika ve enerji politikalarıyla ve özellikle Marmaray Projesi'nin de devreye alınması ile birlikte Türkiye'nin gerek Lozan ve gerekse Montrö Sözleşmeleri'nin çok ötesini geçtiğini belirterek, Dünya siyasi ve ekonomik dengeleri açısından büyük hamleler yapıldığını belirtti.

Kuzey Irak'taki enerji kaynaklarına dikkat çeken Ertem; buradaki kaynakların Suudi Arabistan'daki kaynaklardan daha zengin olduğunu belirterek, bu kaynakların Türkiye için büyük fırsatlar doğurduğunu belirtti.

Cemil Ertem, Sanayideki gelişmelere değinerek, gerek yerli sanayinin gelişmesi ve gerekse savunma sanayiindeki gelişmelere dikkat çekerek, geleceğin büyük Türkiye'sinde Sanayi Bakanlığının çok büyük katkıları olduğunu belirtti.

Cemil Ertem konuşmasının ardından katılımcıların sorularını da yanıtlarken, gecenin sonunda Mezunlar Grubu Üyesi Ahmet Şahin'e ait bir fotoğraf programın anısına Ertem'e hediye edildi.



Kocaeli Grubu Doç. Dr. Hamza Al'ı Ağırladı

Siyasal Vakfı Kocaeli Grubu, Şubat 2014 toplantısında Sakarya Üniversitesi öğretim üyesi ve okulumuz 92 mezunlarından Doç. Dr. Hamza Al'ı konuk etti. Çok sayıda üye ve misafirin katıldığı programda, "Dindar Kesimin Devlet Algısı, Muhafazakâr Kesimin Devlete Bakışı" konusu tartışıldı.

Hamza Al yaptığı konuşmada; geçmişten günümüze dinin devletle olan ilişkisinin analizini yaptı. Peygamberimizden sonra gelen dört halife döneminde de halifelikte dindarlık kadar başka faktörlerinde rol oynadığını, bu nedenle bireye daha bütüncül bir yaklaşımla bakılması gerektiği üzerinde durdu.

Karşılıklı soru ve cevap şeklinde devam eden program sonunda Ahmet Şahin'e ait bir fotoğrafın, Dönem Başkanı Bayram Karakuş tarafından Hamza Al'a hediye edilmesiyle sona erdi.





Kocaeli Grubundan Yeni Defterdara Tebrik Ziyareti

Siyasal Vakfı Kocaeli Grubu, yeni göreve başlayan Kocaeli Defterdarı Mustafa İlhan'a hayırlı olsun ziyaretinde bulundu. Çok sayıda mezunumuzun katıldığı ziyarette, dönem başkanı Bayram Karakuş, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Mezunları Mustafa İlhan'ın Kocaeli'ye atanmasından büyük memnuniyet duyduklarını belirterek, kendisinin başarılarının devamını diledi ve hayırlı olması temennisinde bulundu.

Mustafa İlhan da ziyaretten duyduğu memnuniyeti dile getirerek, Kocaeli'de çok sıcak karşılandığını ve Kocaeli'de çalışmaktan ve Kocaeli'ye hizmet etmekten büyük memnuniyet duyduğunu belirtti.

Güney Marmara Toplantısı

Siyasal Mezunları Güney Marmara Grubu 2014 yılının ilk toplantısı olan Ocak ayı toplantısı; 15 Ocak 2014 tarihinde, Devlet Personel eski Başkanı, 22. ve 23. Dönem Balıkesir Milletvekili, 1984 Dönemi Mezunumuz Sayın Dr. Ali Osman Sali'nin konuşmacı olarak katılımı ile, Bursa Çekirge de bulunan Muradiye Külliyesinde gerçekleştirildi.

Dönem Başkanlığını Fakültemiz ilk mezunlarından, 1983 Dönemi mezunu, Yeminli Mali Müşavir Engin Gümüştaş'ın yaptığı Siyasal Mezunları Güney Marmara Grubu Ocak 2014 toplantısında "Yerel Seçimler Öncesi Son Siyasi Gelişmeler" konuşuldu. Toplantıya; Yeminli Mali Müşavir Mesut Atabey, Türkiye Finans Bankası Şube Müdürü Zekeriya Başyigit, İş Adamı Mehmet Bircan, İş Adamı Muhammed Yaşar Doğan, İş Adamı Ayhan Hırka, Mali Müşavir Kenan Kaya, Türkiye Finans Bankası Şube Müdürü Hüseyin Kodan, Akyapak Makina Mali ve İdari İşler Müdürü Murat Kutlay, Vergi Müfettişi Murat Özkan, Akyapak Makina Finans Müdürü Süleyman Sakallı, Bursa Beton emekli Ticaret Müdürü Yunus Sever, Mustafakemalpaşa Belediye Başkanlığından Hakan Şanlı, Gümrük Memuru Fatih Şentürk ve Ülker Atlas Gıdadan Sezai Taşın katıldı.

Kocaeli Grubundan Süleyman Dal'a Veda Yemeği



İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi mezunlarından oluşan İstanbul Siyasal Mezunları Kocaeli Grubu, Kocaeli Defterdarı, Süleyman Dal'ın Ankara'ya tayin olması nedeniyle Sekapark Otel'de bir veda yemeği düzenledi.

Daha Önce Mezunlar grubu dönem başkanlığını dayayan Süleyman Dal organizasyondan dolayı, Mezunlar Grubu üyelerine teşekkür ederek, gerek arkadaşların ilgisinden, gerekse de yıllarca Kocaeli'ye hizmet vermekten memnuniyet duyduğunu belirtti.

Dönem Başkanı Bayram Karakuş ise yaptığı konuşmada, Süleyman Dal'ın Kocaeli'ye geldiği günden beri; yoğun çalışma temposuna rağmen Mezunlar Grubu faaliyetlerine aksatmadan katıldığını, dönem başkanlığı yaptığını, destek ve katkılarını hiç esirgemediğini belirterek kendisini teşekkür etti.

Renkli bir sohbet havasında geçen veda yemeği, Mezunlar Grubu adına Bayram Karakuş'un, günün anısına, Ahmet Şahin'e ait bir fotoğrafı hediye etmesi ile sona erdi.

Kayseri Grubu Şubat Ayı Toplantısı



Siyasal Vakfı Kayseri Grubu tarafından düzenlenen aylık toplantılar devam ediyor. Şubat ayı toplantısı 28 Şubat 2013 tarihinde Gevher Otel'de gerçekleştirildi. Toplantıya, Mustafa Emek (1985), Hasan Ersözlü (1986), Mevlüt Yoldaş (1986), Cengiz Kırmızıgül (1988), İsmail Topuz (1991), Doğan Sefalı (1992), Mehmet Haskalaycı (1993), Alper Tungay Bıyıklı (1993), Sinan Polat (1997), İbrahim Kılci (1998), Şibli Güneş (1998), İsmail Gemici (2007), Taha Turgut Akdere (2012), Cevdet Erkan ve İslam Ay katıldı.

Kayseri grubu toplantıları Hasan Ersözlü koordinasyonunda gelecek aylarda da devam edecek.

Vakıfbank Saraybahçe Şube Müdürü Ahmet Şahin'e Tebrik Ziyareti



İstanbul Siyasal Mezunları Kocaeli Grubu, Vakıfbank Saraybahçe Şube Müdürlüğüne atanan Ahmet Şahin'e hayırlı olsun ziyaretinde bulundu. Ocak 2014'te gerçekleşen ve Kocaeli Defterdarı Mustafa İlhan başta olmak üzere çok sayıda üyenin katıldığı ziyarette, İZAYDAŞ Genel Müdür Yardımcısı olan ve İstanbul Siyasal Mezunları Kocaeli Grup Başkanlığını da yürüten Bayram Karakuş; Okul arkadaşlarının Kocaeli'ye atanmasından duyduğu mutluluğu dile getirdi. Ahmet Şahin'in, grubun bu günlere gelmesinde başlangıçtan günümüze emeği geçen kişilerden biri olduğunu, grubun dönem başkanlığını yaptığını ve grup faaliyetlerine her zaman destek verdiğini söyledi.

Önümüzdeki günlerde daha da güçlenerek faaliyette bulunacaklarına inandıklarını belirten Karakuş, Ahmet Şahin'in Siyasal Mezunları grubu kadar, fotoğraf sanatıyla da uğraşan biri olması nedeniyle sosyal yönü güçlü, hem çalıştığı kurum hem de toplum için faydalı işlere imza attığını söyledi.

Ahmet Şahin ise yaklaşık 13 yıldır Kocaeli'de ikamet ettiğini ve burada birçok dostunun olduğunu söyleyerek, Kocaeli'de görev yapmaktan ve dostlar arasında olmaktan duyduğu mutluluğu dile getirdi.



Güney Marmara Grubu 2013 Yılı Aralık Ayı Toplantısı

Siyasal Mezunları Güney Marmara Grubu 2013 yılı Aralık ayı toplantısı; 18.12.2013 tarihinde, Bursa Çimento da Ticaret Müdürü olarak çalışmakta iken emekliye ayrılan 1987 Mezunumuz Sayın Yunus SEVER'in Konuşmacı olarak katılımı ile Bursa Çekirge de bulunan Muradiye Külliyesinde gerçekleştirildi. Dönem Başkanlığını Fakültemiz ilk mezunlarından, 1983 Dönemi mezunu, Yeminli Mali Müşavir Engin Gümüştaş'ın yaptığı Siyasal Mezunları Güney Marmara Grubu Aralık ayı toplantısında İş dünyası ve Camiamız konuşuldu.

Toplantıya; E. Milletvekili ve Devlet Personel eski Başkanı Dr. Ali Osman Sali, Gemlik Kaymakamı Cahit Işık, Kaymakam Adayı Emre Öztürk, Türkiye Finans Şube Müdürü Zekeriya Başyigit, işadamı Mehmet Bircan, işadamı Muhammed Yaşar Doğan, işadamı Ayhan Hırka, CHP Osmangazi İlçe eski Başkanı ve işadamı Zeynel Kirte, Türkiye Finans Şube Müdürü Hüseyin Kodan, Akyapak Mali ve İdari İşler Müdürü Murat Kutlay, SMMM Ümit Metin, Mustafakemalpaşa Belediye Başkanlığından Hakan Şanlı katıldı. Toplantı sonunda günün anlam ve önemi için Değerli Mezunumuz Yunus Sever'e plaket takdim edildi.



Kayseri Bölgesindeki Mezunlarımız Nevşehir’de Buluştu

Siyasal Vakfı Kayseri Grubunun 2013 yılı Aralık ayı toplantısı Avanos / Nevşehir’de bulunan Kapadokya Sofrası’nda yapıldı. Nevşehir Valisi Mehmet Ceylan’ın ev sahipliğinde Vakıfbank Nevşehir Şube Müdürü Gürbüz Ünal ve Kare Bilgisayardan Hasan Ersözlü tarafından organize edilen toplantıya Kayseri dışından Aksaray, Nevşehir, Yozgat ve Niğde’de bulunan mezunlarımız da katıldı.

Toplantıya Nevşehir Valisi Mehmet Ceylan ile Aksaray Valisi Selami Altınok başta olmak üzere Aksaray İl Emniyet Müdürü Halis Böğürücü, Vakıfbank Aksaray Şube Müdürü Ahmet Vanlı, Niğde Sosyal Gelişim Merkezi Müdürü Ramazan Ferhat ve Kayseri’den Yahyalı Kaymakamı Ziya Polat, Bünyan Kaymakamı Engin Aksakal, Bölge İdare Mahkemesi üyesi Mehmet Haskalaycı, Kayseri Vergi Denetim Kurulu Başkanı Mevlüt Yoldaş, Vergi Müfettişi Sinan Polat, YMMM Şibli Güneş, SMMM Kubilay Aydemir, Kuveyt Türk Kayseri Şube Müdürü Alper Tunga Bıyıklı, Ziraat Bankası Boğazlıyan Şubesi Yetkilisi İsmail Gemici ve Kocaeli ve Sakarya Gruplarını temsilen Ahmet Şahin katıldı.

Mezuniyet sonrası siyasallılar buluşmasına ilk kez katılan mezunların da olduğu toplantıda, Nevşehir Valisi Mehmet Ceylan ve Aksaray Valisi Selami Altınok’un, önümüzdeki dönemlerde daha sık toplanılması ve geniş katılımlı etkinliklerin yapılması konusundaki görüşleri diğer mezunlarca da benimsendi.

Keyifli ve güzel bir ortamda yenen yemek eşliğinde devam eden toplantı sonunda organizasyonu gerçekleştiren Gürbüz Ünal’a teşekkür edildi.

2014 yılı Mart/Nisan aylarında bölgede geniş katılımlı toplanılması kararı çerçevesinde, Vakıfbank Aksaray Şube Müdürü Ahmet Vanlı toplantının organizasyonu için görevlendirildi. Bölgede bulunan diğer mezunlara ulaşılması hedefi çerçevesinde Hasan Ersözlü Bölge Koordinatörü ve Kayseri Grup Başkanı, Mehmet Haskalaycı Başkan Yardımcısı, Ahmet Vanlı Aksaray, Gürbüz Ünal ise Nevşehir temsilcisi olarak görevlendirildi.



Konferans “Enerji Diplomasisi ve Türkiye”

Siyasal Vakfı 2013-2014 yılı güz çalışmaları kapsamında 30 Kasım 2013 Cumartesi günü, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Sefa Sadık Aytekin tarafından “Enerji Diplomasisi ve Türkiye” konulu konferans gerçekleştirildi.

Konferansta Günümüzde Enerjinin stratejik önemi, arz güvenliği, talep güvenliği, enerji kaynaklarının güvenli taşınması, Türkiye’nin yürüttüğü enerji diplomasisi ve enerji stratejileri konusunda genel bilgiler verildi.

Aytekin daha sonra Türkiye’nin İran, Irak, Rusya, Azerbaycan gibi enerji konusunda ilişkide olduğu ülkelerle yürütülen enerji alanındaki projeler ve bunların öneminden bahsetti. Türkiye’ye yapılacak olan nükleer enerji santrallerinin amacını, önemini ve gerekliliğini anlattı. Sonrasında yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının yaygınlaştırılması konusunda nasıl bir yol izlendiği hakkında bilgiler verdi. Müsteşar Yardımcısı ayrıca Akdeniz’de yapılan doğalgaz arama çalışmalarının bölgesel önemini ve gelinen son durum hakkında da bilgiler verdi.

Konferans katılımcıların soru, cevap ve katkılarıyla sona erdi.

İnsan Kaynakları Yönetimi

Kavramsal Genel Çerçeve

Dr. Mahmut Demirkan

THY Teknik A.Ş.
İnsan Kaynakları Başkanı

Giriş

İnsan kaynakları; doğal kaynaklar, sermaye, girişimcilik ve teknoloji gibi, bir üretim sürecine katılan ve "üretim faktörlerinden biri" olan "emeği", başka bir deyişle; üretim sürecinin her kademesinde yer alan ve üretimi gerçekleştiren işgöreni, her çeşit işte ve meslekte çalışan "insan unsuru"nu ifade eder.

İnsanlar, maddi ve manevi gereksinimlerini karşılamak amacıyla üretim sürecine ve bir organizasyona dâhil olur, beceri ve yeteneklerine göre çeşitli kademelerde yer alırlar. Organizasyonlar da bu kaynağı etkin ve verimli bir şekilde kullanarak var olmayı ve rekabette öne çıkmayı amaçlarlar. İşte bu karşılıklı yarar ilişkisinin belli bir disiplin ve sistem içerisinde organize edilmesiyle de "insan kaynağının yönetim işlevi" ortaya çıkar.

Ancak insan kaynağı, diğer üretim faktörlerine nazaran bir takım farklı özellikler taşır: Canlıdır, akıllı, duyguları, düşünceleri vardır.

İnisiyatif kullanabilme yeteneğine, kendini yönetebilme, geliştirebilme ve yenileyebilme özelliklerine ve her biri farklı bir "bilgi seti"ne sahiptir. Üretim ortamında "kendiliğinden hareket eder", bedeni (fiziki), fikri (düşünsel) ve gönül (moral-motivasyon) gücünü yanında götürür. Hareket halindeyken diğer üretim faktörlerinden etkilenir veya onları etkiler. Bu etkileşim onun davranışlarına yön verir, davranışları bazen organizasyonun amaçlarıyla, bazen grup çıkarlarıyla bazen de kendisiyle çelişir. Dolayısıyla "insan kaynağını yönetmek diğer üretim faktörlerine göre oldukça güçtür". Bu bakımlardan diyebiliriz ki; söz konusu özelliklerin farkına varılmadan uygun bir yönetim sistem ve sürecinin kurulması pek mümkün değildir.

Bu kısa yazıda, bir üretim faktörü olarak insan kaynağının (emeğin) yönetimine ilişkin gelişim süreci, kavramın günümüzde kazandığı anlam ve bu çerçevede ortaya çıkan temel yaklaşımlar, organizasyonlardaki örgütlenmesi ve temel işlevleri özetlenmeye çalışılacaktır.



Gelişim Süreci

İnsan kaynağının bir üretim faktörü olarak organizasyonlarda kullanılmasına ilişkin yönetsel yaklaşımların tarihçesi; “bireysel gelişimin ticari başarıyla doğrudan ilişkili olduğu” fikrini ortaya koyan 19. yüzyılın ünlü ütopyacı sosyalisti Rebert Owen’in düşüncelerine kadar uzatılmasına rağmen (Bramham, 1988; 4), ilk uygulamalar sanayileşme süreciyle ortaya çıkmış ve buna paralel olarak gelişime göstermiştir. Özellikle fabrika tarzı üretimin gelişmesi ve bağımlı çalışan (işçi) sayısının artmasıyla birlikte, çalışanlarla yakın ilişki kurmanın güçleşmesi, bir takım yeni oluşumları gündeme getirmiş, örneğin; ABD’de ilk uzmanlaşmış personel görevlileri olarak adlandırılan “sosyal hizmet görevlileri” 1889 da fabrikalarda çalışmaya başlamışlardır (Baysal, 1993;59).

Aslında yönetim uygulamalarının bir disiplin içerisinde ilk kez yoğun olarak ele alınması 1900’lerin başlarında, “üretimde verimliliği arttırmanın bir yolu olarak insan-makina ilişkisini ilk kez bilimsel anlamda açıklamaya çalışan” ve “yönetim biliminin başlangıcı olarak kabul edilen” Taylor’un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’yla mümkün olmuştur (1914). O zamanlar fonksiyonel birimlerin sorumluluğunda

olan (işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi az sayıda konuyla sınırlı kalan) personel yönetimine ilişkin ilk uygulamalar bu tarihten sonra gerçekleşmiş ve zaman içinde bir “personel yönetimi düşüncesi” doğmaya başlamıştır. Yine bu dönemde, İngiltere’de kadın ve çocukların çalıştığı ulusal fabrikalarda sosyal hizmet görevlilerinin çalıştırılması zorunlu kılınmış (1916), ABD’de “personel yönetimi” başlıklı ilk kitap yayınlanmıştır (1920).

1930’lu yıllarda, I. Dünya Savaşı’ndan sonraya yaşanan işgücü kıtlığına rağmen, insanlar düşük ücretlerle kötü çalışma koşullarında çalıştırılmışlardır. Ancak, bir süre sonra bir takım tepkiler gelmeye başlayınca, çalışanlar lehine

ilk uygulamalar hayata geçirilmiş ve ilk kez personelle ilgili bir takım kayıtlar tutulmuştur. Çalışanlar üzerinde yapılan ilk araştırma olan ünlü Hawthorne Araştırmaları (1927-1939) da bu dönemin en önemli olayı olarak tarihe geçmiştir. Bu araştırmalardan sonra davranış bilimcileri çalışanların sosyal ihtiyaçlarının tatmin edilmesini ve işletme içi beşeri ilişkilerin geliştirilmesini, verimliliği arttırmanın temel koşulu olarak ortaya koymuşlar, akabinde de Abraham Maslow’un meşhur İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli yayımlanmıştır (1943).

1940’lı yıllarda artık “personel yönetimi” kavramı yerleşmeye başlamış, bu dönemde de istihdam, eğitim ve diğer bazı personel hizmetlerine ilişkin yeni gelişmeler olmuştur. 1950’li yıllardan sonra pratikte “endüstri ilişkileri” kavramı ön plana çıkmış olmasına rağmen, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine ilişkin yapılan araştırmalar ve bu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan yeni yönetim teori ve yaklaşımları insan kaynakları yönetiminin gelişimi üzerinde çok daha fazla etkili olmuşlardır. Örneğin; Douglas Mc Gregor’un X ve Y Teorisi ile Sistem Teorisi; 1960’lı yıllara, Durumsallık Yaklaşımı; 1970’li yıllara ve W.Quichi’nin Z Teorisi; 1980’li yıllara damgasını vuran ve yönetim düşüncesinin evriminde önemli ölçüde rol oynayan

teori ve yaklaşımlar olarak karşımıza çıkmıştır.

1980’li yıllara geldiğimizde ise; global rekabetin artmasıyla birlikte, üretimde insanı ön plana çıkartan yeni üretim ve yönetim tekniklerinin gelişmesi ve şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesinde “çalışanların katılımının sağlanması”na yönelik görüşler; “insan kaynaklarının stratejik bir unsur olarak kabul görmesi”ne neden olmuştur. Öyle ki; ABD’nin Michigan Üniversitesi’nde geliştirilen “stratejik insan kaynakları yönetimi” yaklaşımında; organizasyonların stratejik yönü ile insan kaynakları yönetimi arasında ilişki kurulmuş, Harvard Üniversitesi’nde yapılan çalışmalarda; insan kaynakları yönetiminin genel yönetim yaklaşımı içerisinde

değerlendirilmesinin gereği ortaya konulmuş ve Harvard Business School’da ilk kez “insan kaynakları yönetimi” adlı yeni bir ders açılmıştır. Ünlü yönetim gurusu P.F. Drucker da 1988’de yayımladığı “Yeni Organizasyonların Doğuşu” adlı eserinde; gelişen bilgi teknolojileri paralelinde geleceğin organizasyon yapılarına ve bu organizasyonlarda çalışacak “bilgi işçileri”nin yönetimi konusuna dikkat çekmiştir.

90’lı yılların başından 2000’li yıllara doğru; disiplinler arası bütünleşme ve alışveriş fikrinin de gelişmesiyle organizasyonlarda yeniden yapılanma, statü ve süreçler üzerinde yepyeni paradigmalardan bahsedildiğini görüyoruz. “İnsan kaynağı” artık “entelektüel sermaye” olmuş, insan kaynakları departmanları bir kısım fonksiyonlarını bilgisayarlara bırakmış, önemli bir kısmını da işletme dışındaki başka firmalara yaptırmaya başlamışlardır (outsourcing). Böylece; işletmelerde artan “bilgi işlem” ağırlıklı yeni otomasyon süreci, insan kaynakları departmanlarının ilgi alanlarını çok kısa sürede bir kez daha değiştirmiş, örneğin; esnek çalışma şekillerinin organizasyonu, örgütsel öğrenme, organizasyonel davranışın geliştirilmesi, yönlendirilmesi ve yönetimine doğru kaydırmıştır. Bu çerçevede; esneklik politikaları ve esnek çalışma şekilleri, algılama ve algı yönetimi, iletişim, liderlik, sürekli öğrenme ve geliştirme, sadakat yönetimi ve tutundurma, stres, ödüllendirme gibi konular insan kaynakları yönetiminin gündeminde daha fazla yer alır olmuştur.

Günümüz organizasyonlarına baktığımızda; bir üretim faktörü olarak insana verilen önemin ve ona atfedilen değer (kıymetin) çok farklı, geçmişe göre çok daha anlamlı olduğunu görüyoruz. Artık insan, hemen her etkinliğin merkezi konumundadır. Dolayısıyla onun ihtiyaç ve beklentilerinin en üst seviyede karşılanması öncelikli bir konudur. Bu organizasyonel davranışın öngörülen amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesinin çok önemli bir ön koşuludur (Demirkan, 2001; 10-15).

Tanım ve Temel Yaklaşımları

Anlaşılabacağı üzere; “insan kaynakları yönetimi”, kavram olarak 1950’lerde ortaya atılmış olmasına rağmen, bir yönetim yaklaşımı olarak önem kazanması; “insanın rekabette belirleyici bir unsur olarak öne çıkmasıyla”, işletmede insan unsuruna verilen değer ve ilginin gelişimine paralel olarak 1980’lerden sonra olmuştur. Bu ilgi, eskisinden farklı olarak insanı, herhangi bir üretim faktörü olmaktan çıkartmış, üretimin bir değeri haline

getirmiştir. İşte insan kaynakları yönetimine ilişkin yeni yaklaşım ve uygulamalar da bu ilgiye paralel olarak ortaya çıkmış ve gittikçe artan bir oranda önem kazanmıştır.

En yalın haliyle insan kaynakları yönetimi; insan kaynağını organizasyonun en değerli varlığı kabul edip, onun ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak, organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini arttırmayı amaçlayan yönetsel bir uygulama alanı ve bilim dalı olarak tanımlanmakta, hatta günümüzde çevresel unsurları dikkate alan dinamik ve esnek yapısı öne çıkartılarak, sürekli gelişen ve uygun bir organizasyon kültürü oluşturarak insana odaklanan bir “yönetim fonksiyonu, yaklaşımı ve felsefesi” olarak kabul edilmektedir.

Bu yaklaşım içerisinde önceleri organizasyonlarda bir “maliyet” unsuru olarak görülen insan kaynağı; yönetilmesi gereken bir “yatırım”, korunup geliştirilmesi gereken bir “değer” ve rekabette işletmenin başarısına hizmet eden “stratejik bir unsur” olarak konumlandırılmıştır. Böylece; bir taraftan organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesinde insan kaynağının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması, diğer taraftan da işletme içerisindeki ihtiyaçlarının en üst seviyede karşılanarak “çalışma hayatının kalitesi”nin artırılması amaçlanmıştır.

Artık pek çok işletme tarafından kabul edilen günümüz insan kaynaklarının temel argümanlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

1. Yukarıda da vurgulandığı üzere “çalışma hayatının insani yönünü” öne çıkartılmalı, organizasyonun her kademesinde “insana saygı” gösterilmelidir. Bu anlamda; çalışanların ihtiyaç ve beklentileri azami ölçüde karşılanmalı, onların işletmeye bağlılıklarını ve sadakatlerini arttırmaya ve çalışma hayatının kalitesini geliştirmeye yönelik çabalara özel önem verilmelidir.

2. İnsan, işletmede getiri beklenen bir “sosyal sermaye” dir. Bireysel yeteneklere sahip “girişimci” insanlar organizasyonel başarıda önemli ölçüde rol oynarlar. Bu bakımdan yenilikçi ve girişimsel yeteneklere sahip olan insanların sisteme kazandırılması gerekir.

3. İnsan kaynakları yönetimi, tepkisel değişim yerine önceden hazırlanmış değişimi öngörür, dinamik bir yapı arz eder ve kesintisiz bir süreci ifade eder. Bu doğrultuda “insan kaynakları planlaması”, “kariyer ve yetenek yönetimi” stratejik anlamda önemlidir.

4. Organizasyonun misyonu, temel amacı, dönemsel hedefleri açık ve net bir şekilde tanımlanmalı ve çalışanlara açıklanmalı, çalışanların da bunları kalben desteklemeleri sağlanmalıdır.

5. Hizmet ve üretim kalitesini arttırmak için takım çalışması ile “tarafar arasında bütünlük fikri” yaratılmalı, “karşılıklılığı temel alan ilişkiler” geliştirilmelidir (sadece sen veya ben yok; “biz varız”, “şirket biziz” anlayışı).

6. Genel bir amaca ulaşmak için “insana ilişkin tüm politikalar” organizasyonun bütün birimlerine entegre edilmeli, insan kaynaklarının etkin kullanımı için “ikili sorumluluk ilkesi” çerçevesinde diğer bölümlerle tam bir işbirliğine gidilmelidir.

7. Öngörülen yapı/sistem içerisinde “insan kaynağının optimum kullanımı” temel bir amaç, insanın tüm enerjisinden faydalanmak esastır. Bu yapıda insan kaynağının da bu sisteme gönüllü olarak katılması beklenir.

8. Bir taraftan çalışanların daha çok katılımını sağlamak, sadakat ve aitik duygularını geliştirmek, diğer taraftan da toplumsal bir fayda yaratmak amacıyla; “sosyal sorumluluk projelerine destek olunmalıdır”.

9. Söz konusu yaklaşımın etkin ve verimli bir şekilde hayata geçirilmesi için, insan kaynakları çalışan ve yöneticilerinin başta psikoloji ve sosyoloji olmak üzere diğer disiplinlerden daha çok faydalanmaları gerekir.

“Modern insan kaynakları yönetimi”nde öne çıkan bu temel yaklaşımları, aynı zamanda insan kaynakları yönetimini klasik personel yönetiminden ayıran önemli farklar olarak da görmek mümkündür.

Örgütlenmesi, Görev ve Sorumluluk Alanları

İnsan kaynakları yönetiminin işletmelerde örgütlenmesine etki eden faktörlerin başında işletme büyüklüğü gelmektedir. İşletme büyüklüğüne göre; insan kaynakları yönetimi kapsamında hangi görev ve ödevlerin yerine getirileceği, alt bölümler, bu bölümlere düşen görevlerin nitelik ve niceliği işletme vizyon, misyon ve amaçları doğrultusunda belirlenir, insan kaynaklarının yönetiminde izlenecek strateji, ilke ve politikalar bu çerçevede ortaya konulur.

Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin işletme

içerisindeki temel sorumluluk alanları, “kurmay ve işlevsel görev ve yetkiler”olarak iki ana başlık altında toplanır:

1. Kurmay görev ve yetkiler; insan kaynakları birimlerinin çalışanlara, yöneticilere veya işletmeye yardımcı olacak nitelikte yerine getirdiği, daha çok öneri sunmak, danışmanlık yapmak, insan kaynaklarına ilişkin politikalar oluşturarak uygulanmasını sağlamak gibi görev ve sorumlulukları içerir.

2. İşlevsel görev ve yetkiler ise, genel olarak şu başlıklardan oluşur:

a. İş analizi, görev tanım ve gereklerinin belirlenmesi faaliyetleri,

b. Aday bulma, seçim, işe alma ve yerleştirme süreçlerine ilişkin faaliyetler,

c. Personel ücretlendirme, sigorta ve vergi gibi özlük işlemleri,

d. Eğitim ve geliştirme çalışmaları,

e. Toplu iş ilişkileri ve sendikal faaliyetler,

f. İşçi sağlığı ve güvenliğine ilişkin faaliyetler,

g. Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistem ve süreçlerinin kurulması ve yönetimi,

h. Kariyer planlama ve yetenek yönetimi faaliyetleri,

i. Organizasyon içi personel hareketlerinin yönetimi,

j. Yemek ve servis hizmetlerine ilişkin faaliyetler,

k. Organizasyonel davranışın yönlendirilmesine ilişkin çalışmalar (motivasyon geliştirme, çatışma ve stres yönetimi, iletişim, sadakat yönetimi, organizasyonel kültürün geliştirilmesi vb. davranışsal konulara ilişkin çalışmalar),

l. İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin kurulması, geliştirilmesi gibi destek ve altyapı çalışmaları,

m. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer operasyonel işler,

n. Denetim görevleri; işletmenin insan kaynakları



politikalarına ilişkin yöntem ve uygulamalarının diğer bölümler tarafından eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesi için yürütülen denetim ve koordinasyon faaliyetleri.

Özellikle işletme ölçeği büyüdükçe her biri ayrı bir organizasyonel yapılanma gerektiren bu fonksiyonların burada açıklanması mümkün değildir. Bu kısa çalışmanın da konusu değildir. Ancak bu fonksiyonları da dikkate alarak;

- insan kaynakları biriminin işletme genel sisteminin bir alt sistemi, bileşeni ve/veya parçası olduğunu,

- insan kaynakları yönetiminin kendisinin de birbirinden bağımsız, fakat aralarında “anlamli ilişkiler”i olan birçok alt sistemden (parçadan) oluştuğunu,

- bu parçaların birbirleriyle ve genel insan kaynakları yönetim sistemiyle sürekli etkileşim içerisinde olduğunu, özellikle günümüz insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının “sistem düşüncesi”nin gereklerini de dikkate alarak, parçalar arasındaki yönetsel süreçlere odaklandığını belirtmek gerekir.

Sonuç

Bu kısa yazıda insan kaynakları yönetimine ilişkin genel bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Ancak hem

bir disiplin, hem de bir işletme fonksiyonu ve yönetim alanı olarak oldukça geniş bir yelpazeye sahip olan insan kaynakları yönetiminin bu tür kısa çalışmalarla özetlenmesinin güçlüğü de açıktır. Buna rağmen, sonuç niyetine veya işin özü anlamında şunu söylemek yanlış olmaz: Hem teoride, hem de pratikte insan kaynakları yönetiminin temel uğraş konusu; “çalışanların ihtiyaç ve beklentileri ile işletme amaçlarının uyumlaştırılması, örtüştürülmesi veya en azından aynı yönde olmasının sağlanmasıdır”. Her türlü organizasyon ve bu çerçevede yürütülen çaba, geliştirilen yönetsel yaklaşımlar veya teoriler, hep bu noktaya hizmet etmek içindir. Hatta bu uyumun bir kerede veya bir dönemde gerçekleşmesi yetmez, organizasyonlar var olduğu sürece bu uyumun belli ölçüde sağlanması kaçınılmazdır. Günümüzün temel insan kaynakları sorunları da esasında bu noktada yoğunlaşmaktadır. Ayrıca bunu sağlamanın geçmişe göre bugün için çok daha zor olduğunu da belirtmek gerekir.

Dipnotlar:

- Demirkan, Mahmut (2002) İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, Sakarya Kitabevi.
- Baysal, Ayşe Can, (1993) Çalışma Hayatında İnsan, İstanbul: Avcıol Basım Yayım.
- Bramham, John (1988), Practical Manpower Planning, Fourth Edition, London: Institute of Personnel Management.

Ünsal Sözbir ile İnsan Kaynakları Üzerine

Röportaj: Sefa TÜRKOĞLU

Kamu Yönetimi 3. Sınıf Öğrencisi

Bu sayımızda Siyasal Vakfı mensuplarımızdan Ünsal Sözbir ile kamudan özel sektöre iş hayatı ve özelde "head hunter"lık olarak tabir edilen eleman seçme ve yerleştirme konusu hakkında konuşacağız.

Öncelikle Ünsal Sözbir kimdir? Sizi daha yakından tanıyabilir miyiz?

1987 yılında İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nden mezun oldum. Aynı yıl Bankalar Yeminli Murakıpları Kurulu'nda göreve başladım. Kamuda 9 yıllık bankalar yeminli murakıplığı görevinden sonra 1996 yılında genel müdür yardımcısı olarak özel bir katılım bankasına geçtim. 13 yıllık bir çalışma hayatından sonra 2009 yılında enerji, madencilik, gayrimenkul geliştirme alanlarında faaliyet gösteren bir Holding'de CEO olarak göreve başladım ve, yönetim kurulu üyeliği yaptım. 2012 yılından bu yana ise kurucu ortaklarından olduğum Kutluşah Danışmanlık Şirketi'ni ve Double Wings markasıyla faaliyet gösteren özel istihdam hizmetleri veren şirket yönetiyorum.

İstanbul Siyasal'da okumak size neler kazandırdı? Öğrenci arkadaşlarımıza okulla ilgili ne tavsiye edersiniz?

Bir konuya farklı açılardan bakabilme sanırım. Aynı zamanda mücadele etme... En önemli kazanımım ise dostlarım.

Öğrenci arkadaşımıza üniversite yıllarını dolu dolu geçirmelerini tavsiye ediyorum. Üniversite yılları insan hayatında çok kıymetli yıllar. Öğrenmenin zevkini alarak, sosyal hayatlarını da ihmal etmeden kendilerini iş hayatına hazırlayacak donanımı edinmeleri önemli. Bu arada akılda tutulması gereken bir diğer husus ta öğrenmeyi öğrenme hususu; yani amaç bilgi hamalı olmak değil, öğrenmeyi öğrenebilmek, öğrendiklerini anlamlandırabilmek ve dönüştürebilmek.

Öğrenci arkadaşlarımız kariyerlerinde ne yapmayı hayal ederlerse etsinler, çevreleri ile olan ilişkilerini ihmal etmesinler. Özellikle insan kaynakları tarafına yoğunlaşınca bir fırsat ortaya çıktığında akla geliyor olabilmeyen önemini bir kere daha anladık.

Çalışma hayatınızı kısaca özetler misiniz? Şu an neler yapıyorsunuz?

Çalışma hayatımı denetim, yönetim ve danışmanlık olarak üçe ayırabiliriz. Bunun 22 yılı bankacılık sektöründe, üç yılı enerji alanında geçti. Son iki yıldan bu yana ise bankacılık, kurumsal finansman, enerji, eğitim, tekstil, üretim, gıda, sağlık, perakende gibi pek çok sektörü içine alan geniş bir semsiyede danışmanlık faaliyetleri yürütüyoruz.

Double Wings özel istihdam hizmeti veriyor. Kutluşah Danışmanlık tarafında yönetim danışmanlığı ve teknik eğitim çalışmalarımız var. Volintr'da ise şirket çalışanlarına ve profesyonellere yönelik yabancı dil eğitimleri veriliyor.

Uzun yıllar kamuda çalıştıktan özel sektöre yeni kurulan bir banka ile başladınız. Buradaki geçiş süreci, daha önce denetleyen tarafta iken masanın karşı tarafına geçip icra tarafında yer almak, yaptığınız çalışmalar ve yaşadığınız deneyim ile ilgili düşüncelerinizi alabilir miyiz?

Çalışma hayatımda dinamikleri çok farklı olan değişik deneyimlerim oldu. Masanın her tarafında bulundum. Kamu gücü ve birikiminin kullanıldığı denetimden sonra, sıfırdan bir bankanın kuruluşunda yer almak, bu bankada ülkenin en hareketli dönemlerinden birinde yöneticilik yapmak kitaplar dolusu teori ile öğrenemeyeceğim deneyimler kazandırdı. Ve kendimce en önemli kazanımımın "insanı" tanımak oldu. Bir kriz döneminde beraber çalıştığınız arkadaşlarınızı,



ortaklarınızı, müşterilerinizi, kamu otoritesini kısaca ilgili bütün çevrenizi yeniden tanıma şansını yakalıyorsunuz. Kendi adıma beraber çalıştığım insanların kıt imkanlara rağmen doğru motivasyon ile neler yapabildiğine şahit oldum. Ekip ruhunun önemini gördüm, oluşturulan sinerji ile en son kurulanve kurulduğu dönemde en küçüklerden biri olan bir bankanın, sektöründe liderliğe yükselmesini, İslam Bankacılığı konusunda Türkiye’de ve dünyada bir çok ilke imza atmasını gururla tecrübe ettim.

Her zaman bankacılığın çok zor ve bir o kadar da sıkıcı olduğundan bahsedilir. Uzun yıllar bu alanda çalışmış biri olarak siz ne düşünürsünüz?

ÜS Her insan kendi deneyimi ile bakar olaylara. Ben bankacılığı hiçbir zaman sıkıcı bulmadım. Tam tersine gündemi bu kadar yoğun, alınan her habere, yaşanan her gelişmeye bu kadar duyarlı, böylesine dinamik bir sektör tanımadım. Son on yılında ağırlıklı olarak müşteri tarafında bulunmanın verdiği keyifle her gün yeni bir deneyim yaşadım. Piyasada işlerin iyi olduğu dönemde rekabet üstünlüğünü yakalamak veya geride kalmamak için hareket edersiniz ve yoğunsunuzdur. İşler kötü olduğunda da aldığınız kredi risklerinden dolayı hasar görmemek için çalışırsınız ve yine yoğunsunuzdur hatta adeta kendinizi adeta parçalarsınız... Gezdiğiniz her yerde ekonomiye veya ülkeye katkınızı somut olarak görebilirsiniz. Hayatı kolaylaştırmak için geliştirdiğiniz ürünler, desteklediğiniz projeler, finanse ettiğiniz firmaları görmek insana müthiş bir keyif verir.

Özetle; bankacılık stres katsayısı yüksek bir iştir. Ancak bu işte sıkılmaya pek vaktiniz olmaz.

İlişkilerin kurumsallığı, işin prestiji ve sağladığı kariyer imkânları ile bankacılığı gençlere kesinlikle tavsiye ederim. Yeter ki, o devasa yapılar içerisinde niteliklerine uygun bölümlerde çalışma fırsatı yakalasınlar...

Bankacılıktan sonra enerji tarafına geçiş kararı nasıl oldu? Burada ne gibi çalışmalar yaptınız?

Yeni bir katılım bankası kurma niyeti ile başladığımız yolculuk, kendimi, öncesinde sadece finansmanı ile ilgilendiğim, enerji konusunda Türkiye’nin sayılı yatırımlarının içinde bulmam ile neticelendi. Yenilenebilir enerji yatırımları ve elektrik ticareti gibi konularda yaklaşık üç yıl çalıştım. Malum, enerji her geçen gün itibariyle daha da önemli hale geliyor. Bu işin içinde yakinen bulunmaktan büyük keyif aldım ve çok şey öğrendim. Bence bu sektör,düzenlemesi, piyasası ve iş yapma potansiyeli bakımından en az finans kadar önemli bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.



Profesyonel hayatı bırakıp kendi işinizi kurma ve danışmanlık yapma fikri nasıl ortaya çıktı? Profesyonel olarak bir yerde üst düzey yönetici olmak ile danışman olmak arasında ne gibi farklar var?

ÜS Kendi işinin sahibi olma fikri her profesyonelin içinde bir yerde yatar. Çoğunlukla da hayat bulmaz. Birkaç denemeden sonra geçmiş birikimleri yok etmemek adına vaz geçilir. Biz de içimizdeki bu isteğe bir şans verelim dedik ve bildiğimiz işi, yani yönetim, rehberlikve insan üzerine kurulu ı bir iş modeliyle dizayn ettik. Birinci ayağı yönetim danışmanlığı, ikinci ayağı kurumsal finansman, şirket evlilikleri ve birleşmeleri, üçüncü ayakta ise eğitim ve insan kaynakları. Her birinde zor olan işi tutundurma sürecini çok şükür geçtik. Farklı ortaklık ve iş birlikleri ile ilgilendiğimiz konularda güzel sonuçlar aldık. Bu da bizi fazlasıyla cesaretlendirdi. Neticede yaptığımız işler daha önce yapmakta olduğumuz işlerin uzantısı şeklinde.

Biraz da danışmanlık alanlarınızdan bahsedelim. Kutluşah Danışmanlık olarak yaptığınız işler hakkında bilgi alabilir miyiz?

Kutluşah olarak finansal danışmanlıktan yeniden yapılanmaya, strateji geliştirmeden uygulamaya, operasyonel iyileştirmeden uluslararası genişlemeye kadar geniş bir yelpazede danışmanlık hizmeti veriyoruz.

Ekibimiz sözkonusu alanlarda yönetim ve danışmanlık tecrübesine sahip profesyonellerden oluşuyor.

Temel olarak üç grupta hizmet veriyoruz.

1. Stratejik yönetim, organizasyonel ve finansal yeniden yapılanma, yönetim danışmanlığı
2. Proje yönetimi, süreç yönetimi ve sistem geliştirme
3. Kurumsal finansman ve özel girişim sermayesi çalışmaları

Bu alandaki çalışmalarımız global ölçekte de faaliyet gösteren Ume Global markası ile yürütüyor. Özetle Türkiye’ye yatırım yapmak isteyen yerli ve yabancı fonlara erişim, şirket birleşmeleri ve ortaklıklar konusunda danışmanlık, klasik bankacılık ve islami finans yöntemleri ve bunların ihracı hakkında danışmanlık hizmetleri sunuyoruz.

Double Wings'in faaliyet alanı nedir? Burada yaptığınız işi biraz açar mısınız?

Şirketimizin adı Her İnsan Değerlidir Özel İstihdam Hizmetleri. Faaliyetlerimizi Double Wings markası ile yürütüyoruz.

DW eleman seçme ve yerleştirme konularında hizmet veren butik bir özel istihdam bürosu. Yani iş arayan ile işveren arasında konumlanıyor ve her ikisini optimum noktada buluşturmayı hedefliyoruz.

Kamu kuruluşları, banka, finansal kuruluşlar, enerji alt yapı, inşaat, üretim, gıda, perakende, telekomünikasyon, bilgi teknolojileri, turizm, tekstil, mobilya, eğitim, sağlık gibi geniş bir sektörel yelpazede faaliyet gösteren seçkin firmalardan oluşan bir müşteri kitlemiz var.

Öncelikli faaliyet alanımız üst düzey yönetici temini. Burada genel müdür, genel müdür yardımcısı, koordinatör, direktör, müdür vb. pozisyonlarda seçme ve

değerlendirme çalışmaları yapıyoruz. Bunların yanısıra bağımsız yönetim kurulu üyesi temini çalışmalarımız var. İkincil olarak uzman ve orta düzey yönetici kadrosu çalışmalarını yürütüyoruz.

Son olarak ta sosyal sorumluluk çalışmalarımız var.

Zamanımızın büyük bir kısmı farklı alanlarda çalışan profesyoneller ile birlikte geçiyor. İnsana dokunmak çok keyif veren bir iş, bir o kadar da zor, çünkü sürekli yeni şeylerle beslenmek zorundasınız.

İş görüşmelerinde en çok dikkat ettiğiniz hususlar nelerdir?

Bireylerin yetkinliklerinin şirketin ihtiyaç duyduğu pozisyonun gerekleri ile örtüşmesi çok önemli. Aynı zamanda bireylerin gelişime açık, farklı bakış açısına sahip olmalarını da önemsiyoruz. Bir de DW olarak bizim yöneticiler için belirlediğimiz liderlik vb. özelliklere uyum da dikkat ettiğimiz kriterlerden bir tanesi.

Double Wings olarak sizi rakiplerinizden farklı kılan hususlar nelerdir?

Öncelikle 25 yılı aşkın üst düzey yönetim, danışmanlık, girişimcilik ve akademik tecrübeye sahip bir güçlü bir ekip ile faaliyet gösteriyoruz. Yani ekibimiz profesyonellik, akademik bakış açısı ve girişimcilik yeteneklerinin tamamını içerisinde barındırıyor. Sektör tecrübemiz çok geniş. Mesleki birikimimiz de öyle. Böylece seçme ve değerlendirme konusunda son derece titiz hareket edebiliyoruz.

Eleman seçme faaliyetini bizzat yöneticilik yapmış, eleman almış, çalıştırmış kişiler yürütüyor. Bu bizim en önemli çalışma prensibimiz. Bu durum oldukça başarılı sonuçlar elde etmemizi sağlıyor.

Diğer bir husus ta kurucularımız arasında insan kaynakları alanında uzman, bu alanda üniversitelerde dersler veren akademisyenlerin varlığı. Yöneticilik yapmış arkadaşlarımızın tecrübeleri ile akademik tecrübenin birleşmesi de çok önem verdiğimiz bir diğer husus, bu da bize farklı bir vizyon sunuyor.

Son olarak beşeri sermaye bizim için çok önemli. İsmimizden de anlaşılacağı üzere biz işimizi "her insan değerlidir" düsturu ile yürütüyoruz. Gerek işverenlerin gerekse iş arayanların memnun olacağı ve uzun müddet birlikte çalışmak isteyeceği bir ilişki tesis etmek için gayret sarf ediyoruz.

Kariyerine yeni başlayacak arkadaşlarımıza ne gibi tavsiyelerde bulunursunuz?

İlk olarak yabancı dil konusunda kendilerini geliştirmelerini tavsiye ediyorum. Bu durum pek çok kapıyı daha kolay bir şekilde aralamalarını sağlayacaktır.

İyi bir iletişim, kendini ifade edebilme becerisi ve diğer teknik donanımlar da önemli elbette. Bunların yanında bana göre en önemli şey yapılan işi ciddiye almak. Yaptığı işi iyi yapmaya, bir adım daha ileriye götürmeye çalışmak ve bunu yaparken kendisine de bir şeyler katabilmek. Bu şekilde düşünen insanlar diğer çalışanlardan ayrılıyor ve bir adım öne çıkıyorlar. Bu insanlar iş yaparken mutlular, kendileri mutlu oldukları gibi ekibe de pozitif bir enerji veriyorlar. Gördüğüm kadarıyla doğal liderler de bu insanlar arasından çıkıyor.

İşiniz gereği yüzlerce insanla karşılaştığınızı belirttiniz. Sizce İstanbul Siyasal mezunlarının iş hayatı içindeki yeri nedir?

İstanbul Üniversitesi köklü bir okul, Siyasal Bilgiler Fakültesi'nin de üniversite içinde özel bir yeri var. İstanbul Siyasal'da verilen eğitim öğrencilere geniş bir bakış açısı sunuyor. Siyaset biliminden ekonomiye, hukuktan sosyolojiye kadar çok geniş bir alanda temel oluşturabilme imkanı var. Az önce belirttiğim yabancı dil, teknoloji gibi donanım eksiklerini tamamlamaları kaydı ile yapamayacakları iş yok. Medeni cesaret ve kendini tanıma, başkalarını tanıma ve başkalarının da kendisini tanımasına müsaade etme bence çöken önemli. Üç yıldır öğrenci arkadaşlarımla güncel ekonomi okumaları yapıyoruz. 30 yıla varan deneyimimi aktarabildiğim kişiler kim diye baktığımda; kendisini açmayı bilen ve aşmayı dert edinenler olduğunu görüyorum...

İş hayatına baktığımızda hem kamuda hem özel sektörde mezunlarımız önemli başarılarla imza atıyorlar. Önümüzdeki dönemlerde bunun artarak devam edeceği düşünüyorum.

İş arayanlar ve iş verenler Double Wings'e nasıl ulaşabilir?

İş arayan arkadaşlarımız özgeçmişlerini www.dw-int.com adresinden sistemimize yükleyebilir ya da info@dw-int.com adresine mail ile iletebilirler.

İşveren arkadaşlarımız 0 216 456 20 40 numaralı telefondan bize her zaman ulaşabilirler.



Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Bütüncül Yaklaşım

Ruşen BAKIR

Mt Grup

İnsan Kaynakları Direktörü



"...insan kaynakları yöneticisi, sektördeki rakiplerimizin pazar payını bilir mi?"

Personel Müdürlüğünden - İnsan Kaynakları Direktörlüğüne geçişini izlediğimiz birimin yapısı ile birlikte, son 20 yılda, ülkemizde ve dünyada organizasyonlar çok büyük bir hızla değiştiler. Hızla değişen organizasyonlarda giderek "fark" ortaya çıkaran alanın "insan" olarak ön plana çıkması ile birlikte, yetenek yönetimi de giderek ön plana çıkmaya başladı. Mavi yaka yoğunluğunun yerini beyaz yakalıların dev şirketlerine bıraktığı günümüz dünyasında İnsan Kaynakları yöneticilerinin işleri her geçen gün zorlaştı. Şirketlerin yönetimleri hep daha fazlasını beklemeye başladılar. Bugüne geldiğimizde artık İnsan Kaynakları yönetim

alanları, özlük dosyalarının tutulduğu, çalışanların girmekten çekindikleri birimlerden, Şirket Yönetimlerinin stratejik bir otağı olma konumuna doğru ilerlemeye başladılar.

Genel olarak stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları politika ve uygulamaları arasındaki bütünlük ve kurumsal strateji- insan kaynakları stratejisi arasındaki uyum bağlamında ele alınmaktadır. Kurumun ulaşmak istediği Stratejik hedefler ile İnsan Kaynakları biriminin aynı bakış açısı, aynı vizyon ve hedefler kapsamında çalışması çok büyük önem taşımaktadır. Aynı şekilde tüm İnsan Kaynakları uygulamaları da temelde ve kendi içerisinde bu Stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu olmalıdır. Bu çerçevede, insan kaynakları stratejisinin kurumsal strateji ile iki düzeyde uyum sağlaması gerektiğine

vurgu yapılmaktadır: dikey ve yatay entegrasyon. Dikey entegrasyon insan kaynakları uygulamalarının kurumsal strateji ile uyumlaştırılması anlamına gelmektedir. Yatay entegrasyon ise insan kaynakları uygulamaları arasında uyuma işaret etmektedir.

Organizasyonların İnsan Kaynakları birimi, o kurumun stratejik bir partneri, yönetsel kararların alınmasına katkı sağlayıcı ve alınan kararların uygulanmasında bütüncül bir yaklaşım sergilemek için 1980 lerde "Fordist/ Taylorist" paradigmasında yalnızca bir maliyet unsuru olarak görülen "personel" yönetimi anlayışını değiştirmek zorunda. Kurumun "operasyonel hızı" "organizasyonel performansı" "işgücü kapasitesi, yükü, dağılımı" ve "finansal performans" gibi doğrudan pazara ilişkin konularda çözümler üretmek zorundadır. Bu durumda anlamı; örgütün toplam performansı, diğer bütün örgütsel değişkenlerden çok, "insan kaynakları" uygulamalarının etkisi altında olduğuna yapılan vurgudur.

"...peki rakipleri tarafından işe alınmış çalışanlardan hiçbir farkı olmayan çalışanlarla bu olağanüstü performansı nasıl elde ettiler?"

Strateji kelimesi, ilk defa İngiltere'de 1656 yılında kullanılmıştır. Yunanca "başkomutan" anlamına gelen "strategus" kelimesinden türemiştir. Strategus kelimesi ise "stratos" (ordu) ve "agein" (yönetmek) kelimelerinin birleştirilmesiyle ortaya çıkmıştır. Askeri bir kavram olan Strateji kelimesi, kavramsal manada iş hayatına 1900 lerin başlarında Amerika Birleşik Devletlerinde ilk olarak kullanılmaya başlanmıştır. İç Çevre Analizi, Dış Çevre Analizi ile başlayan ve şirketlerin uzun vadede varmak istedikleri noktayı gösteren Stratejik Planlar giderek yaygınlaşma başlamıştır. Japon kalite felsefesi ile bütünleşmesi ile yepyeni bir boyut kazanmış olan strateji kavramı, bugün Japon Dev firmalarının oluşumuna büyük katkı sunmuştur.

Şirketin gelişme ve büyüme (karlılık) stratejileri ile İnsan Kaynakları yönetiminin uyumlu (eşgüdömlü) olmasının yatayda ve dikeyde önemi her geçen gün artmaktadır. Konu ile ilgili, Mc Mahan (1992), Schuler (1995) in çalışmaları kilometre taşları sayılabilir. Yine International Journal of Human Resource Management ve The Human Resource Management Review'in bu konu ile ilgili çıkardığı özel sayılar ile birlikte 90'ların sonunda konu tüm İnsan Kaynakları yönetimi dünyasında popüler olmuştur.

İnovatif olarak ön plana çıkan iki unsur, Stratejik İnsan Kaynakları yönetiminin bireysel performans yerine, organizasyonel performansa ağırlığının kayması ve işletme problemlerinin çözümünde bireysel insan kaynağı sorunları yerine insan kaynakları sistemlerine vurgu yapmasıdır.

Stratejik İK Yönetimi nasıl hayata geçirilir?

"...kötü haber gerçekleştirilmesi hiç kolay değil, iyi haber taklit edilmesi çok zor."

Günümüzde çok büyük organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetiminin İcra Kurulu'nun doğal üyesi olduğunu ve doğrudan Yönetim Kurulu Başkanına raporlama yaptığını görüyoruz.

Bu durumun kaynağındaki etkiler tam olarak anlaşılmadan bu sonucun doğru kavranamayacağı kanaati taşıdığım, öncelikli olarak bu durumu oluşturan üç temel faktörden kısaca bahsetmek istiyorum;

Küreselleşme; zaman ve mekan kavramlarının giderek önemini yitirmesine sebep olan küreselleşme kavramının organizasyonlara temel etkisi, sermayenin, ürünlerin, fikirlerin ve hizmetlerin ulusal sınırları aşarak serbestçe ve hızla (hem de çok hızla) hareket edebiliyor olmasıdır. Bu durum üretim ve yönetim modellerinde köklü değişiklikler yaparak, doğrudan çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerin organizasyonların en temel, en önemli rekabet kaynağı haline gelmesini sağlamıştır.

Teknolojik değişim ve inovasyonlar; günümüzde kullanılan araç, gereç ve aletleri kapsayan bilgi olarak tanımlanan teknoloji, üretimle ilgili bilginin gerçek hayatta kullanılmasına ilişkin bütün teknolojilerin hızla değişmesi, maliyet kavramına yeni bir boyut getirmiştir.

İstisnasız tüm sektörler, imalat, sanayi, hizmet –özel veya kamu ayrımı olmaksızın- bir şey üretmek için teknolojinin bir biçimini kullanırlar. Dolayısıyla teknolojik gelişim her sektörü her alanı etkilemektedir. Hatta açıkça görülmektedir ki hızla değişen teknoloji kendince yeni meslekler, yeni alanlar oluşturmaktadır. Bu durumda yeni meslekler, yeni işler farklı becerilere sahip ekipler kurmak ve yönetmek zorunda bırakmaktadır. Bu noktada yeni nesil işler, yeni nesil meslekler standart seçme,

bulma yerleştirme sistemlerini geçersiz kılmaktadır. Bu durumda klasik insan kaynakları çözümleri yetersiz kalmaktadır.

İş gücünün yapısal değişimi, Genç Kuşağın hayata bakış açısı; Teknoloji, özellikle bilgi teknolojisi geliştikçe, bilgisayar destekli tasarım ve üretim devreye girmeye ve makineler üretim aşamasında daha çok yer almaya başlamıştır. Ayrıca hizmet sektörü de ağırlık kazanmıştır. Hizmet sektörünün imalat sektörüne oranla ağırlık kazanması, mavi yakalı işçilerin sayısının azalmasına, beyaz yakalı işçilerin sayısının artmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda, insanların kas gücüne duyulan ihtiyaç azalırken, zihinsel fonksiyonlarına, bilgisine olan ihtiyaç artmıştır. Yüksek vasıflı teknik ve profesyonel işgücü, kadınlar ve gençler çalışma hayatına katılmıştır. Aynı zamanda yeni nesil (X Kuşağı, Y Kuşağı gibi isimler verilen kuşaklar) çalışanların hayata karşı genel sorumsuzluğu, kullandıkları sosyal medya ve benzeri alışkanlıklar sonucu "uzun süre dikkatini toplayamama", "konsantre olamama" gibi sorunlar oluşmuştur. Yeni nesil ile birlikte daha çok "elastik saatli çalışma" "evden çalışma" gibi bugüne kadar İnsan Kaynakları birimlerinin karşılaşmadığı a-tipik istihdam türleri ile karşılaşmalarına sebep olmuştur. Bu durum İnsan Kaynakları bölümlerinin işlevinin değişmesini zorunlu kılmıştır.

*"...performans ile örtüşmeyen bütçe,
hep "0" a oynanan rulet gibidir"*

İnsan Kaynakları Birimleri bulundukları organizasyonların stratejik bir partneri, İcra Kurulunun önemli bir parçası olmak istiyorlarsa, bunu içinde bulunduğu organizasyon ile uyum içerisinde olmakla başarabilir. Uyum kavramında; İnsan Kaynakları uygulamalarının, organizasyonun ulaşmak istediği stratejik amaç ve hedefleri ile uyum kastedilmektedir.

Bu uyumun iki yönlü olarak –yatayda ve dikeyde- sağlanması, İnsan kaynaklarının Stratejik İnsan Kaynaklarına dönüşümünde hayati önem taşımaktadır.

Yatay Uyum (İçsel Uyum)

Yatay uyum insan kaynakları uygulamalarının uyumlu ve tutarlı bir sisteme dönüştürülmesi ve tüm uygulamaların birbirleri ile uyum içerisinde faaliyet göstermesi gerekliliğini vurgular. Tüm İnsan Kaynakları uygulamaları bir birleri ile uyum içerisinde olmasının önemini anlatır.

Dikey Uyum (Dışsal Uyum)

Yapıların, sistemlerin ve yönetsel uygulamaların örgütlerin gelişme aşamalarıyla uyumlaştırmasının önemi yazında geniş ölçüde kabul görmüş ve dışsal uyum olarak nitelendirilmiştir.

İnsan kaynakları fonksiyonuna ilişkin faktörler yatay uyumu etkiler ve insan kaynakları politikaları, uygulama seçenekleri ve insan kaynakları yönetimi yatırımı ya da bütçesi olmak üzere üç alt başlık çerçevesinde değerlendirilebilir. Yatay uyum insan kaynakları yönetimi sisteminin bileşimi ve düzeni üzerinde durur. Bu sistem bağlamında insan kaynakları politikaları hangi uygulamalara daha fazla önem verileceği konusunda yol göstericidir. Önem, söz konusu uygulamalara ayrılan bütçe ile ortaya konur. Dolayısıyla bu üç unsurun birbiri ile ilişkili ve uyum içerisinde çalışması gerekmektedir.

Son olarak bu noktada İnsan Kaynakları birimlerinin finans ile ilişkilerinden söz etmekte fayda var. En baştaki epigrafta belirtildiği gibi, İnsan Kaynakları yöneticileri organizasyonun finans dilini, sektör pazarını, piyasanın büyük oyuncularını, sektörün dünya ölçeğindeki yerini ve geleceğini bilmelidir. Organizasyonun stratejik ortağı

İnsan Kaynakları birimi demek biraz da organizasyonun bütünüyle ilgili bir İnsan Kaynakları demektir.

Kaynaklar:

- Stratejik İK Yönetimi, Selim Coşkun-Nihat Kaya
- Yeni İK, Acar Baltaş
- İnsan Kaynakları Yönetimi, Prof Dr İsmet Barutçugil
- İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynaklarına Dönüşüm, nazlı Ayşe Ayyıldız – Tamer Keçecioğlu
- İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği, Bülent Bayat
- Staretejik Planlama Açısından İnsan Kaynakları Stratejisi, Ferit Küçük-Ayşe Karaçizmeli



Mülakat Teknikleri

Bülent SEVİM

Berteks A.Ş.

İnsan Kaynakları Müdürü

Yeryüzündeki sürdürülebilir yaşamın devamlılığının sağlanması, toplumların sağlıklı ve refah içinde yaşayabilmesi için toplumların üretken bir dinamizm içinde olması hepimiz tarafından bilinen bir gerçektir. Üretim faktörleri içinde en önemli faktör olan insanın çalışma hayatına kazandırılması için geçirdiği aşamalara baktığımızda, İnsan Kaynakları modülleri hep aynı sonucu vermektedir. Doğru işe, doğru eleman ! Öyleyse doğru işe , en uygun elemanı nasıl bulacağız ? İşte bu noktada İnsan Kaynaklarının en önemli süreci işe alma ve yerleştirmede mülakatın nasıl olması gerekliliği üzerinde gerek İnsan Kaynakları yöneticileri, gerekse adayların, bakış açısıyla bakarak soruyu cevaplandırmaya çalışmamız gerekecektir.

İşletmelerin en büyük hedefi en az maliyetle en fazla karı yapmaktır.İşletmelerin en yalın hedefi maksimum verimliliktir.Peki ya kişilerin hedefi?Yaşanılan ekonomik ve siyasi koşulların zorluğunda ,bir işe girebilmek. Öyle değil mi?İş arama sürecinde adayların yaşadığı ekonomik kaygılar,çevre ,aile kaynaklı baskılar,sınav kaygıları adayların iş arama süreci içinde özellikle öğrencilik yıllarındaki hedeflerinden vazgeçmesine neden olmaktadır.Bu süre içinde iş bulamayacağım endişesi ile yaşanılan panik havası ,sizin yapınıza uygun olmayan bir işi tercih etmenize sebep olacak,bunun sonucu olarak kısa vadede işsizlik sorununuza çare olacaktır.Ancak bütün bir ömrünüzce sevmediğiniz bir işi yapmanın eziyetine katlanmak zorunda kalacağınızı da unutmamanız gerekir.Size yaşadığım bir örnekle durumu izah edebilirim, Siyasal Bilgiler Fakültesinden mezun olan bir arkadaşım Dışişlerinde çalışmak istiyordu, ancak Dışişleri sınavında başarılı olamadı,işsizler ordusu içinde bir süre kalarak, işsizliğin verdiği psikolojiyle hiç ama hiç sevmediği bir alanda Maliye Muhasebe alanında bir işe girdi.Sevmeyerek yaptığı bir işte yıllardır çalışıyor.Hep şunu söylüyor.Rakamlardan faturalardan ve insanlardan nefret ediyorum..Bu psikolojiyle bir ömür geçirmek kolay olmasa gerek.

Benim mezun veya mezun olacıklara en önemli tavsiyem ,öncelikle kendinize karşı dürüst olmanızdır. Yani size bahsedilmiş bu ömür içinde sizin gerçekten severek ve yapmak istediğiniz ,en verimli ve kendinizi mutlu hissedeceğiniz iş nedir?önce buna karar verin .İnsan Kaynakları içinde Ne iş olsa yaparım veya ben her işi yaparım diye bir mantık yoktur.

Yeteneklerinizi en iyi siz bilebilirsiniz.Kendi hedefinizi belirlerken yeteneklerinizi dikkate alın ve ona göre bir iş hedefi koyun.

Eğer siz konuşkan,dışadönük,enerjisi yüksek biriyse, yabancı diliniz üst seviyede ise sizden iyi bir pazarlamacı,satış elemanı,halkla ilişkiler uzmanı,gazeteci olabilir. Eğer siz biraz içe dönük,kağıt üzerinde rakamlarla uğraşmayı,detayları seviyorsanız, detaylar içinde uygunsuz bir durumu fark edebiliyorsanız,sizden çok iyi bir vergi denetmeni olabilir, müfettiş olabilir.Ama siz dışadönük bir kişiyse,sırf işsizlik kaygısı yüzünden masa başı olarak tabir edilen işlerde örneğin muhasebe, bilgi işlem gibi işlerde çalışmamalısınız.

İş arayan diğer adaylarla aranızda bir fark olması gerekecektir. Yani rakiplerinizden farklı olmalısınız.Bu nedenle kendinizi geliştirebileceğiniz kurslara, sertifika programlarına katılın.Yabancı dilinizi mutlaka iyi seviyeye çıkarın.

Özgeçmişinizi sade ,anlaşılır ve hiçbir abartıya yer vermeden hazırlayın ve sunun. Asla ve asla gerçek dışı bilgi vermeyin.

Özel sektör işletmeleri yöneticilerine ,özgeçmişinizle beraber bir tanıdığınızın " rica ! kartını asla iliştmeyin, bu çok yakışsız bir durumdur. Kendinsine,bilgisine,d iplomasına güveni olmayan bir kişinin,bir başkasının gücüyle iş bulma acizliği içinde olması,adayın iş bulmasını kolaylaştırmayacak aksine zorlaştıracaktır. En azından işe kabul edilseniz bile bir süre sonra sistem sizi dışlayacaktır.

İş başvurusu yaptığınız veya yapacağınız firma hakkında bilgi edinin.Birçok firma internet sitelerinde kendilerini tanıtmaktadır.Kuruluşların, medyada çıkan haberlerini izleyin.Mülakat sırasında size çok faydası olacaktır.

İş yerine ulaşımınız çok önemlidir.İkametgahınıza yakın yerlerde veya ulaşımınızı rahatça sağlayabileceğiniz işyerlerine başvuru yapmanız önemlidir.Mülakat sırasında bu konu emin olun, konuşulacaktır.Hiçbir firma işe geç kalmayı tolere etmez.

Başvurunuzu gerçekleştirdiniz ve size mülakat daveti geldi şimdi ne yapacaksınız?..

Yüreğinizdeki çarpıntıyı duyar gibi oluyorum.Biraz buruk bir sevinç.. Endişeli, mutlu, karışık duygular...

Unutmayın görüşme sırasındaki ilk yirmi saniye çok önemlidir.bu süre sonraki 20 dakika veya 200 dakika için çok belirleyici olacaktır.

Bu bir önyargı değildir.Karşı tarafa vereceğiniz enerji, ki bu el sıkışmanızdan,merhaba demenizdeki ses tonuna, gözlerinizden yansıyan ışığa, saç kesiminizden, giyim tarzınıza ayakkabılarınıza kadar olan görünümünüz sizin işi ne kadar isteyip istemediğiniz hakkında fikir verir.Abartılı makyajdan, spor giyimden, bakımsız görünümünden uzak durmanızı tavsiye ederim.

Mülakata başlamadan önce İnsan Kaynaklarındaki profesyonel yöneticiler, iş görüşmesine gelen adayın psikolojisini bilirler. Yani sizin heyecanlı olduğunuzu,ellerinizin buz gibi terlediğini bilir.O yüzden mümkün olduğunca heyecanınızı kontrol altında tutun. Size bir şey ikram edilirse, örneğin bir şey içer misiniz? diye sorulduğunda geri çevirmeyin en azından bir bardak su isteyebilirsiniz. Bir yudum su içmeniz sizi rahatlatacaktır.

Görüşmeye konsantre olun,İK yöneticisi genel olarak şirketimizi tanıyor musunuz? diye bir soru sorar ve şirket hakkında ön bilgilendirme yapar. Bu genelde bir sohbet havasında geçer. Hem heyecanlar yatışır, hem de esas görüşme için bir ön hazırlık olmuş olur.Bu süre içinde anlatılanları dikkatle ve ilgiyle dinleyin.Bazı sohbetlerde espriler yapılır bu görüşmeyi yapanın kendi yapısından kaynaklanabilir. Espirilere sizde tebessüm edebilirsiniz.



Esas görüşme anı...

Günümüzde mülakatlar çeşitli tekniklerle uygulanmaktadır. Bunlar genelde klasik görüşme metodu ile başlayıp, davranışsal veya yetkinlik bazlı devam edip ,stres bazlı mülakatla bitebilmektedir.Her bir mülakat tekniğindeki esas amaç sizi konuşturarak özelliklerinizi belirlemektir.

Dilerseniz her mülakatta karşılaşabileceğiniz soru örneklerini inceleyelim

Mülakat öncesi sorular

- Şirketimizi bulmakta zorluk çektiniz mi?
- Şirketimizi tanıyor musunuz?
- Tiyatroya ilgi duyduğunuzu belirtmişsiniz. Bu konuda çalışmalarınız var mı?
- İngilizceyi Malta'da öğrenmişsiniz? Malta nasıl bir ülke sizce?
- Sigara veya herhangi bir şey içmek ister misiniz?

Bu tip sorular, sizin heyecanınızı biraz olsun yatıştırmaya, İnsan Kaynakları yöneticisi içinse giriş sorusu niteliğindedir. O yüzden rahat olun ve çok detaya girmeden soruları cevaplandırın. Sigara içmeyin. İçecek ikramı konusunda bazı kaynaklar kibarca reddedin dese de, ben bir yönetici olarak aynı fikirde değilim. Karşımızdaki insanın, eski bir format nedeniyle böyle bir isteğe karşı çekinceli olması hoş olmasa gerek. Bir bardak suyu veya çayı istemek kariyere zarar vermez.

Klasik yöntem soruları

- Kendinizle ilgili bilgi verir misiniz?
- Son işinizden neden ayrıldınız?
- Başka bir firmada çalışmak, farklı bir pozisyonda çalışmak sizi tatmin edecek mi?
- Ne kadar süredir iş arıyorsunuz?
- Kariyer hedefleriniz nelerdir?
- Kendinizle ilgili hedefleriniz nelerdir?
- Ne tür kişilerle çalışabilirsiniz veya tam tersi çalışamazsınız?
- Güçlü veya zayıf yönleriniz nelerdir?
- Profosyonel iş yaşamınızdaki başarılarınız nelerdir?
- Son işyerinizdeki 3 başarınız hakkında ne söylemek istersiniz?
- Kendinize beş yıllık bir kariyer planı yaptığınızda, beş yıl sonra kendinizi hangi pozisyonda görmek istersiniz?
- Kişilik özellikleriniz nelerdir?

- Liseden ve Üniversiteden ne zaman mezun oldunuz?
- Kariyerinize tekrar başlamak isteseydiniz ne tür bir meslek ve okul seçerdiniz?
- Kendinizi geliştirmek için son dönemlerde ne tür eğitim programlarına katıldınız?
- Neden yüksek lisans veya doktora yaptınız yada yapmadınız?
- Bu mesleği neden seçtiniz?
- Özel sektörde çalışmak isteyen siyasalcıların en çok karşılaştığı soru neden kaymakam olmadınız? Ya da neden kamuyu tercih etmediniz?
- Maaş talebiniz nedir?

Davranışsal veya yetkinlik bazlı mülakat soruları

- İş arkadaşlarınızın işleriyle ilgili yeni bir yaklaşıma adaptasyonu için ne kadar sıklıkta onları ikna etmek durumunda kalırsınız?
- Başkalarının sizinle aynı doğrultuda düşünmelerini temin etmek için hangi tür yaklaşımları daha başarılı bulursunuz? Örnek verebilir misiniz?
- Zamanınızı nasıl planlarsınız ve önceliklerinizi nasıl belirlersiniz? Örnekleyiniz.
- Son altı aylık dönemde geliştirdiğiniz ve uyguladığınız gerçekten çok etkili olan bir plan var mı?
- Hiç kendinizi sizin hizmetinizden veya ürününüzden faydalanan bir müşterinin yerine koyar mısınız?.
- Son altı aylık iş döneminde başlattığınız bir proje var mı? Örneğiniz nedir?
- Son dönemlerde yanlış olarak nitelediğiniz bir karar var mı?
- Takımınızın, departmanınızın veya organizasyonunuzun performansı ile ilgili verileri hangi vasıta ile alıyorsunuz ve nasıl kullanıyorsunuz?
- Beraber çalıştığınız takım arkadaşlarınızın her birinin kendi görev ve sorumluluklarını, üstlendikleri rolleri tam olarak bildiklerini nasıl anlıyorsunuz?.
- İstatistiksel verileri analiz etmekten hoşlanır mısınız? Şu andaki işinizde ne kadar sıklıkta istatistiksel veya sayısal veriyi analiz ediyorsunuz?
- Zaman baskısı altındayken aldığınız bir kararı örnekleyiniz?
- Toplantı öncesinde gündemi belirleyip sorularınızı gündem sınırları içinde belirler misiniz? Gündem dışına taşan sorular için nasıl bir çözüm üretirsiniz?

Stres yöntemli mülakat soruları

Ülkemizde birçok yönetici, bu yöntemi bilinçsiz olarak kullanmakta, bu yöntemle adaydan, karşılaşabileceği stresli durumlarda nasıl bir tepki göstereceği konusunda

maksimum bilgiyi almak yerine, adayı gereksiz yere sıkıştırmakta ve yormaktadır. Maalesef, bu tür mülakat yöntemini kullanan birçok profesyonel, kültürümüzle doğrudan ilgisi olmayan birtakım tercüme sorularla negatif sonuçlara ulaşmaktadır. Buna karşın birçok yönetici de, sorduğu soru tiplerinin stres mülakatı soru tipleri içerisinde yer aldığını bilmeden bu yöntemi yanlış olarak kullanmaktadır..

- Bu kadar süre iş aradığınızı görüyoruz. Sizce neden iş bulamadınız?
- Firmamıza ne gibi bir katkınız olacak? Ve bu ne kadar sürecek?
- Sizi neden işe almamalıyız?
- Firmamızda ne kadar çalışmayı düşünüyorsunuz?
- Bu mülakatı siz yapıyor olsaydınız ne sormak isterdiniz?
- Size göre iş yaşantısında sıralamanız nedir? Para, ünvan statü, huzurlu iş yaşantısı, gelişim?
- Bu pozisyon için yetkinliklerinizin fazla veya az olduğunu düşünüyorum. Siz ne düşünüyorsunuz?

Stres azaltma yöntemleri...

Zayıf yönlerinizi belirleyin ve karşı tarafa belli etmemek için elinizden geleni yapın. Savunma pozisyonuna geçmekten daima kaçının. Sakin olmaya çalışın.: Terleme, yerinde duramama, gözleri kaçırma gibi belirleyici davranış türleri, mülakatçıya bir şeyler sakladığınız imajını verir. Kontrollü ve anlaşılır bir şekilde sorulara cevap verin, hızlı konuşmaktan kesinlikle kaçının.Sorulan soruya vereceğiniz cevap konusunda şüpheniz varsa, karşı tarafın hissedemeyeceği şekilde derin bir nefes alın ve mümkün olduğunca kendinizden emin olarak cevap verin.

Bazı sıradışı mülakat soruları

Son yıllarda özellikle bireyin, yaratıcılığını ,hızlı karar alma ve uygulama , problemi çözme yeteneği, analitik düşünme ve cesaretini görmek amaçlı sıra dışı mülakat sorularıya karşlaşılmaktadır.Bunlara birkaç örnek verebiliriz.

- Merdivenleri çıkış şekliniz nasıldır? Örneğin tek tek mi yoksa ikişer atlayarak mı çıkarsınız?
- Tarihsel bir karakterle yemek yemek isteseydiniz kimi seçerdiniz? Neden?
- Eğer bir futbol takımında olsaydınız hangi pozisyonda oynamak isterdiniz? Neden?
- Evdesiniz ve canınız çoban salatası istedi. Bu salatayı nasıl yaparsınız?

➤ Bir gece evde oturuyorsunuz.Dışarıda lapa lapa kar yağıyor. Yollar buz tutmuş size bir telefon geliyor ve hayatınızdaki en önemli kişi telefonun diğer ucunda lütfen beni kurtar diye yalvarıyor.Uludağ'da bir otelde mahsur kaldığını ancak hayati tehlikesi olduğunu belirtiyor.Sizde arabanıza binip yola çıkıyorsunuz.Dağa tam tırmanırken tam orta noktada yolda aracınızın lastiği yerinden çıkıyor ve uçurumdan yuvarlanıyor.Aracınızdan inip baktığınızda lastikleri tutan bijon vidalarının da olmadığını görüyorsunuz.Otomobilinizin jantı zemine oturmuş durumda.Cep telefonunuz yanınızda değil, size yardım edecek hiç kimse yok en yakın yerleşim birimine 20 km, gideceğiniz yere 20 km var.Tek başınasınız,yoldan geçen bir araba bile yok.Kar tipi durumunda .Çok uzaktan kurt sesleri duyuluyor.Aracınızda 1 paket kibritiniz ,1 adet battaniyeniz ,1paket bisküviniz ,bagajda yedek lastiğiniz ve bijon anahtarınız var. Yola devam etmeniz gerek ,en önemli kişinin hayatı size bağlı..Böyle bir durumda ne yapardınız? Kararınız nasıl olurdu?

Mülakatı destekleyen bazı analizler ve testler

Kişilik envanteri, Dikkat testleri, Genel yetenek testleri, Yabancı dil testleri, özel kuruluşlarca yapılan DISC gibi bazı analizler ile mülakatın verileri İnsan Kaynakları tarafından raporlanarak, mevcut pozisyon için en uygun adayın kim olacağı yönünde karar verilmesinde etkili olacaktır. Bu kararın verilebilmesi için bazen bir mülakat yeterli olmakla birlikte, birden fazla mülakat görüşmesiyle işe başlatma hakkındaki karar verilir. Mülakat sırasında en önemli konulardan biri de ücretin belirlenmesidir. Genelde adaylar ücret taleplerini söylemekten çekinmektedir ve şirketin ücret politikasına kendilerini teslim etmektedirler. Bu durum, çok sıklıkla çalışanın ileriki zamanlarda motivasyon düşüklüğüne Şirket açısından zaman kayıplarına neden olacak sonuçlarla karşılaşmasına neden olur.. Mülakat öncesinde aday ücret limitini belirlemeli ve bunu mülakat sırasında belirtmelidir.

İş yaşamına başlayacak olan tüm adaylara, halen çalışmakta olup iş arayışı içinde bulunan profosyonel çalışanlara, en etkili mülakatı yapmaları ve başarılar dileği ile

► İlginç iş görüşmeleri

İşte ABD’de yapılan “ilginç” iş görüşmelerinde adayların tepkilerinden derlemeler:

- Görüşmeye ara verip, psikiyatristini arayarak bazı sorulara vereceği cevaplar hakkında konuşması
- Kendisine hobileri sorulunca ayağa kalkıp dans etmeye başlaması
- Görüşme esnasında çantasındaki alarm saatinin çalması ve özür dileyerek başka bir görüşmeye yetişmesi gerektiğini söylemesi
- İş görüşmesi yaptığı kişilerin fotoğrafını topladığını söyleyerek Polaroid kamerayla fotoğraflarını çekmesi
- Görüşmenin çok ciddi bir yerinde sürekli gülmesi
- Görüşmeye ayağına tek bir ayakkabıyla gelmesi (diğeri bindiği otobüste ayağından çalınmış)
- Konuşma esnasında ıslık çalması
- Görüşmecinin eşinin fotoğrafını masada görerek “bu fıstık da kim?” diye sorması
- Kendisinin doğru değerlendirildiğinden emin olmak için görüşmecinin özgeçmişini istemesi
- Başvuru formunu yere uzanarak doldurması
- Mali işler genel müdür yardımcısı pozisyonu için görüşmeye eşofmanla gelmesi
- Uzun vadeli en önemli hedefinin görüşmecinin yerine geçmek olduğunu söylemesi
- Görüşme boyunca oturmayı reddederek sorulara ayakta cevap vermesi

Kaynak: Mehmet Öner& Serpil Öner, İş Dünyası ve Hayatın İçinden Hikayeler.



A’dan Z’ye bütünleşik çözümler...



Bütünleşik çözümler...

21. yüzyıl iş dünyasının en önemli kavramlarından biri. Ağır ve hantal yapıların tasfiye edildiği, dinamik ve proaktif yönetimlerin tercih edildiği bu yeni yüzyıl, "Bütünleşik Çözümler" üreten şirketlerin varlığını vazgeçilmez kılıyor. Tıpkı, A’dan Z’ye çözümler üreten Türkiye’nin ilk Kültür-Sanat Ajansı gibi...



Mehmet Akif Cad. Turunçlu Sk. Mesa Plaza No: 25/4
Merter / İSTANBUL

Telefon +90 212 677 20 80 pbx
Faks +90 212 677 20 88
Web www.adanyereklam.com



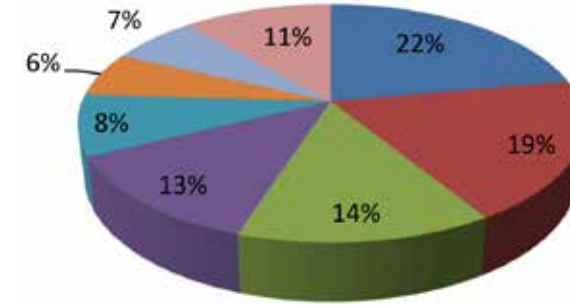
İnsan Kaynakları Profesyonellerinden Kariyer Önerileri



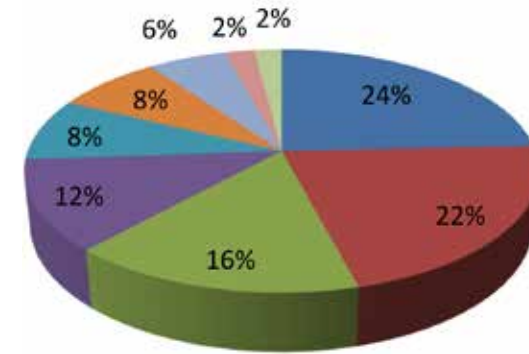
Başarılı bir kariyer için;

- Başarının tanımlanmış bir rotasının olmadığını unutmayın, ancak çok çalışmanın, çokça deneyim ve tecrübe sahibi olmanın başarıdaki rolünü unutmayın.
- Seçeceğiniz alanı (veya mesleğinizi) sevmeniz çok önemlidir. Sevmediğiniz bir işte belki çok çalışarak bir yerlere gelebilirsiniz, ancak mutlu olamayabilirsiniz, dikkat.
- Kendinizi iyi tanıyın, kendi özellik ve becerilerinizin farkında olun. Bu farkındalık, kariyer başlangıcından itibaren size pek çok konuda kolaylık sağlayacak, uygun çalışma alanları seçmenizde yol gösterici olacaktır.
- Hiç durmadan kendinizi geliştirin. Sorgulayın, literatürü ve örnek uygulamaları takip edip kendi kendinize dersler çıkarın, rakiplerinizi tanıyın ve farkındalığınızı geliştirin.
- Networkünüzü veya iletişim ağıınızı geniş tutun.
- Bir işyerinde kendinizi gösterip yükselmek için 3 yıllık deneyim yeterlidir. Bu dönemde yükselmeniz gerçekleşmemiş ise, yeni arayışlara girmenizde fayda vardır. Genç yaşlarda birkaç işyeri değiştirmek ileriki kariyer basamaklarında oldukça faydalı olacaktır.
- Mutlaka bir yabancı diliniz olsun, ama İngilizceyi kesinlikle öğrenin.
- Belli bir alan seçip, belli bir deneyim kazanmadan yüksek lisans yapmayın, emeğinizi ve paranızı boşa harcamayın.
- Bazı şeylerin zamanla olması, olgunlaşması "sizin için daha hayırlıdır". Sabretmeyi de öğrenin.
- Alışkanlıklarınızın dışına çıkın, zorlayın, ittirin.
- Bilgi güç tür: "Bir konu hakkında her şeyi, her konu hakkında da bir şeyleri bilin".
- Mutlaka bir metodunuz olsun. "Metot o denli önemlidir ki sadece esas etkiler", unutmayın.
- "Hayatın anlamını kavrayın, değerlerle ruhunuzu besleyin", şahsiyetinizi inşa edin.
- Başaracağınıza ve kendinize inanın...

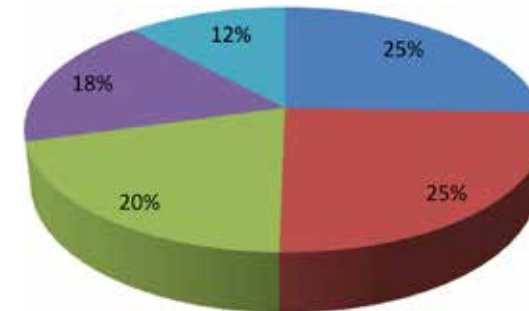
► İşe Girişte Kapı Açan Özellikler



İşe Alımda En Fazla Aranılan Özellikler	%
Hevesli ve Enerjik Olmak	22,1
Kurum Kültürüne Uygunluk	19,1
Çalışkan ve Hırslı Olmak	13,8
Yüksek Özgüven	12,7
Üniversite Mezunu Olmak	8,3
İngilizce Bilgisi	6
Etik Olmak	6,6
Diğer	11,4



İşe Alımda Adayları Öne Çıkarıcı Özellikler	%
İş Tecrübesi	24,3
Kurum Kültürüne Uyum	21,6
Yüksek Özgüven	15,9
Güçlü Sosyal Yön	12,1
İyi Referans	8,3
Birkaç Yabancı Dil Bilgisi	7,8
Yeni Teknolojilere Hakimiyet	5,8
Master ve Doktora Yapmış Olmak	2,2
Yeni Mezun Olmak	2



İşe Alımda Geçmişe Göre Değişimler	%
Yüksek Performans Öne Çıktı	25,6
Deneyim ve Tecrübe Önem Kazandı	24,7
Kuruma Bağlılık Önemli	20,3
30 Yaş ve Altı Tercih Ediliyor	17,6
Diğer	11,8

► Dördüncü Nesil Üniversite ve Sosyopark

Fakültemiz 1987 mezunu, vakıf mensubumuz Prof. Dr. Gülfettin Çelik'in yeni kitabı, **"DÖRDÜNCÜ NESİL ÜNİVERSİTE VE TAMAMLAYICI BİR UNSUR OLARAK SOSYOPARK"** isimli kitabı, İstanbul Bilimler Akademisi (İBA) ve Cinius Yayınları işbirliği ile okuyucuya sunuldu.

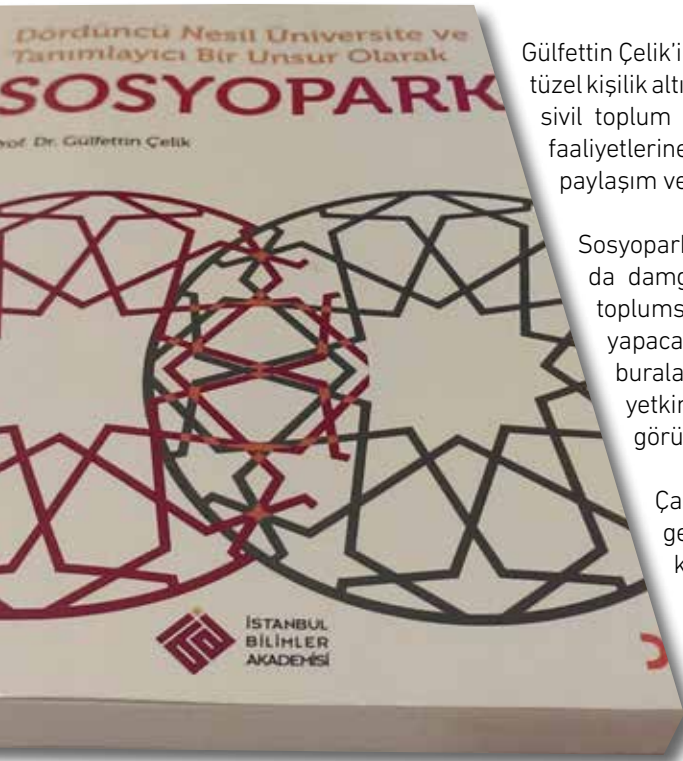
Kitapta genelde toplumsal sistemlerde, özelde de üniversitelerde ortaya çıkan yeni yönelişler, yeni imkanlar konusu ele alınarak, yükseköğretimde Girişimci Üniversite yaklaşımının ötesine geçilmesi gerektiği, araştırma-üretim sürecinin mevcut zorunluluklarda sosyal sorumluluk üniversitesini gerekli kıldığı, bu çerçevede de SOSYOPARK adı verilecek bir yeni yaklaşımın-oluşumun önemli bir katkı oluşturacağı üzerinde duruluyor. Bu çerçevede, Türkiye'de açıklanan tanımlama dahilinde ilk defa Gülfettin Çelik tarafından gündeme taşınan bir kavram olan SOSYOPARK geniş bir anlatımla ele alınıyor.

Dördüncü Nesil Üniversite (Sosyal Sorumluluk Üniversitesi) adı verilen yeni bir üniversite konseptinin yeni çağın, özellikle Türkiye gibi kendi öncelikleri olan ülkeler için önemli bir yaklaşım olacağına değinen Çelik, bunun en önemli nedeninin, Girişimci Üniversite yaklaşımının yeni toplumsal zaruretler ortamında bazı alanlarda giderilemeyecek boşlukları bırakması olduğunu vurguluyor. Çalışmada yerel idareler, sivil toplum örgütleri ve özel sektör işletmelerinin toplumsal alanı nasıl algıladıkları ve eğitimde ortaya çıkan boşluğun bir benzerinin buralarda da görüldüğü, dolayısı ile bu sorunun daha genel bir problem alanı olduğuna işaret ediliyor.

Gülfettin Çelik'in tanımlaması ile, SOSYOPARK; Bir tüzel kişilik olarak veya bir tüzel kişilik altındaki bir ortamda, kamu kesimi (yerel-merkezi idare) birimleri, sivil toplum kuruluşları ile özel teşebbüs kuruluşlarının örgütlenme ve faaliyetlerine ilişkin ihtiyaç duydukları teorik ve pratik bilginin üretim, paylaşım ve kullanım süreçleri üzerine tasarlanmış bir teşebbüstür.

Sosyopark, özellikle 1970 li yıllarda öne çıkan ve yeni yüzyılın ilk on yılına da damgasını vuran Girişimci Üniversite anlayışının eksik bıraktığı toplumsal sorumluluk alanının doldurulma sürecinde üniversitelere yapacağı katkı ile yükseköğretimde yer alan öğretim elemanlarının, buralarda eğitim alan her düzeydeki öğrencinin bilgi, beceri ve yetkinlik bakımından teori-pratik ilişkisinde yeni bir fırsat olarak görülebilecektir.

Çalışmada, Sosyoparkın oluşumu ve yürütülmesi sürecinin gerektirdiği altyapı ele alınarak konunun kurumsal boyutu, kadro-personel boyutu, finansal-mali boyutu, fiziki-mekan boyutu, bilgi, araç-gereç ve diğer materyal boyutu ve son olarak da hangi hukuki zeminde oluşabileceği, gelişebileceği hususları açıklanmaktadır.



KARDEŞLERİMİZİN YÜREĞİNE SU SERPİYORUZ

Dünyada milyonlarca insan temiz suya erişemiyor. Her gün binlerce, her yıl yüzbinlerce çocuk kirli sulardan ve sağlıksız koşullardan kaynaklanan hastalıklar nedeniyle hayatını kaybediyor.

ÇAĞRI MERKEZİ
0216 614 04 61
ONLINE BAĞIŞ
www.sadakatasi.org.tr


sadakataşı
derneği

70.586.256 KİŞİYE ULAŞIYORUZ

zip.
com.
tr



Tüm V.I.P. gönderiler.

Açılış, defile, konser, toplantı, sergi, gösteri, kutlama davetiyeleri, banka kredi kartları, hesap ekstreleri, mağaza kredi kartları, hesap ekstreleri, broşür, duyuru ve ilanlar, rehberler, kitapçıklar, kataloglar, promosyonlar, eşantyonlar, faturalar, üyelik kartları, süreli ve sürekli yayınlar, numuneler, kutlama hediyeleri, ufak çiçekler, büttenler, bildiriler, gazeteler...

Tüm Hizmetler detaylı raporları ile
E-mail, Faks ve CD'de tarafınıza sunulur.

ZİP DAĞITIM, ARAŞTIRMA ve DANIŞMANLIK HİZMETLERİ LTD. ŞTİ.

Hürriyet Mah. Dr. Cemil Bengü Cad. No. 27 Kağıthane / İSTANBUL
Tel. : 0 (212) 225 35 75 pbx - Faks : 0 (212) 291 05 82
www.zip.com.tr • e-mail: zip@zip.com.tr



Gönderi takiplerinizi internet sitemizden yapabilirsiniz.