

Örnek Olay (Neva Elektronik Şirketi'ne Fabrika Müdürü Aranıyor!)

Senaryo: Neva Elektronik Şirketi, merkezi İstanbul'da bulunan ve küçük elektrik motorları üreten büyük ölçekli bir firmadır. Firma, 9800 işgören istihdam etmektedir. NEVA firmasının İstanbul, Ankara, Adana ve İzmir'de fabrikaları bulunmaktadır. Bütün fabrikalardaki işçiler çeşitli sendikalara üyedir ve her bir sendika değişik oranlarda güce sahiptir. Son dönemlerde firma, Ankara'daki fabrikası için (fabrika müdürleri, hiyerarşik yapıda direkt olarak ana merkezdeki üretimden sorumlu genel müdür yardımcısına bağlıdır) bir fabrika müdürünü işe almaya çalışmaktadır (İş tanım formu Ek-A'dadır). NEVA firması, rakiplerine göre ortalamanın hafif üstünde bir büyüme ve kâr oranı elde etmiş olsa da, Ankara'daki fabrikasında bazı sorunlar yaşanmaktadır. Söz konusu fabrikada geçtiğimiz üç yıl boyunca, üretim maliyetleri oldukça yüksek çıkmış ve iş gücü ihtilafları yaşanmıştır (iş yavaşlatma, çok sayıda şikâyetler gibi). Son fabrika müdürünün, farklı bir firmada daha iyi bir iş bulması nedeniyle ayrıldığı beyan edilmiştir. Aslında Ankara'daki fabrikanın son müdürü, karşılıklı anlaşarak işten çıkarılmıştır. Fabrika müdürlüğü pozisyonunun öneminden dolayı, firma çeşitli pahalı seçim yöntemleri kullanmıştır. Bu yöntemler aşağıda detaylandırılmıştır. Çeşitli personel temin yöntemleri kullanılarak (hem firma içinden hem de firma dışından) tespit edilen adaylar öne elemeye tabi tutulmuştur. Ön eleme sonucunda, aday sayısı sekize indirilmiştir. Ek-B'de, söz konusu adayların her birisi hakkında detaylı bilgilere yer verilmiştir.

NEVA firmasında, açığı pozisyonların doldurulması için kurumsal bir hafıza yerleşmemiştir. Geçmişte, büyük oranda firma içinden terfi (iç kaynaklardan yararlanma) yoluna gidilmiştir. Bununla birlikte, genel merkezdeki üretim departmanı müdür yardımcısı firma dışından (dış kaynaklardan) işe alınmıştır. Firmanın, aynı sektördeki firmalardan yatay personel transferi politikası yoktur. Yakın geçmişte, bu yönde transfer neredeyse hiç yaşanmamıştır. Ancak firma, dış kaynaklardan personel transferinin kendisine fayda sağlayıp sağlayamayacağı konusunda kararsızlık içindedir.

EK-A: Ankara Fabrika Müdürü İş Tanım Formu

(Üretim Departmanı Müdür Yardımcısı tarafından yazılmıştır.)

Fabrika müdürü, fabrikanın tamamının verimli olarak işletilmesinden sorumludur. Sorumluluklarını yerine getirirken, düzenli olarak ast konumdaki denetleyici personel ile görüşür (Sık sık görevleri paylaşır). Bir fabrika müdürü, üretim yöntemleri ve donanımın imkân kabiliyetleri hakkında yeterli derecede bilgi sahibi olmalıdır. Fabrika müdürünün doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olduğu bazı faaliyetler aşağıdakileri içerir;

1. Malzeme tedariki,
2. Fabrikanın bakım ve idaresi,
3. Kalite kontrol,
4. İş gücü kullanımı,
5. Bütçenin oluşturulması,
6. Makine arızası ya da işletme problemleri çıkması halinde, üretim programının revize edilmesi,
7. Üretim ve ürün kalitesi ile iş güvenliğinin artırılması için, mühendis konumundaki personel ile makine ve teçhizatın modifikasyonu için görüşmeler yapmak,
8. İşgörenlerin şikâyetlerine çözüm getirmek için toplantılar düzenlemek,
9. Yönetim ile sendikalar arasında düzenlenecek toplu iş sözleşmesi görüşmelerine katılmak,
10. İş güvenliğini sağlamak,
11. Kamuoyu ile ilişkileri düzenlemek.

EK-B: Adayların Özgeçmiş Bilgileri

1. **Abdurrahman Dalhoğlu**---44 yaşındadır. Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi mezunudur. Yüksek lisansını, işletme üzerine İstanbul Üniversitesi'nde yapmıştır. Neva firmasının rakiplerinden, İstanbul'da konuşlu, 580 sendikasız işgören istihdam eden nispeten küçük bir fabrikanın müdürüdür. Bu işi 6 yıldır yapmaktadır. 14 yıldır da fabrikanın bir personelidir. Dalhoğlu hakkında, mevcut işverenin tepkilerinden çekindiği için referans bilgisi edinilememiştir.
2. **Tansel Kaya**---59 yaşındadır. Yüksek okul mezunudur. Fabrika müdürünün yardımcısıdır. 24 yıldır Neva firmasında, 10 yıldır da müdür yardımcısıdır. Dört yıl önce ciddi bir kalp krizi geçirmiş ancak şu an iyileşmiş görünmektedir. 10 yıl önce kendisine NEVA firmasında fabrika müdürlüğü teklif edilmiş ancak eşinin yaşadığı sağlık problemleri nedeniyle bu teklifi geri çevirmiştir.
3. **Kudret Çapa**---36 yaşındadır. Hacettepe Üniversitesi İİB Fakültesi mezunudur. Şuan, Neva firmasının İzmir fabrikasının müdürüdür. Kocasının iş fırsatlarını artıracak olması nedeniyle, muadil bir göreve nakil edilmeyi arzulamaktadır. 5 yıldır Neva firmasında, 2 yıldır da İzmir fabrikasının müdürüdür.
4. **Burak Fayton**---49 yaşındadır. Gazi Üniversitesinden 2 yıllık ön lisans mezunudur. İki ay öncesine kadar Burak Bey, sendikalaşmış büyük bir tekstil fabrikasında müdürü. İki ay önce Burak Bey'in çalıştığı firma, bu üretim hattını kapattığından kendisi de ayrılmak durumunda kalmıştır. Burak Bey söz konusu firmada 20 yıldır çalışmaktaydı ve son 5 yıldır da fabrika müdürüyü. Referans mektupları mükemmeldir.
5. **Rıfat Bayrak**---33 yaşındadır. Boğaziçi Üniversitesi İşletme lisans mezunudur. İstanbul Üniv. den MBA yapmıştır. Hali hazırda Ankara fabrikası müdür yardımcısıdır. 4 yıldır beri Neva firmasında ve 2 yıldır beri de fabrika müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Son iki aydır, Ankara fabrikasının müdürlüğüne vekâlet etmektedir.
6. **Nejat Deveci**---46 yaşındadır. ODTÜ İşletme lisansına sahiptir. Yine ODTÜ'den MBA yapmıştır. Şu an fabrika müdürü yardımcısıdır (Adana). Nejat Bey, 10 yıldır Neva firmasında ve son 7 yıldır fabrika müdürü yardımcısıdır (6 yıl İstanbul'da, son yıl Adana'da).
7. **Ferit Hancı**---58 yaşındadır. Doku Eylül Üniversitesi Fen Fakültesi Kimya Bölümü mezunudur. Hali hazırda Neva firmasının önemli rakiplerinden birisinin üretim departmanı müdür yardımcısıdır. Artık daha az seyahat etmesini gerektirecek bir ast görev arayışında olduğunu beyan etmektedir. Altı yıldır, üretim departmanı müdür yardımcılığı yapmaktadır. Daha öncesinde, 12 yıl boyunca fabrika müdürlüğü yapmıştır. Fabrikası tertipli ve düzenliydi. Referans bilgisi elde edilememiştir. Bununla birlikte, yaptığı üretim müdür yardımcılığı hakkında, ticari yayınlarda övgü dolu değerlendirmeler yapılmıştır.
8. **Timur Dingil**---36 yaşındadır. Gazi Üniv. İİBF Fakültesi mezunudur, Ankara Üniv. de MBA yapmıştır. Timur Bey, son iki yıldır, üretim müdür yardımcısı özel asistanı olarak çalışmaktadır. Bundan önce, iki yıl fabrika müdür yardımcılığı ve üç yıl da İzmir fabrikasında müdürlük yapmıştır. Timur Bey, Neva firmasında görev yapan en genç fabrika müdürü olmuştur. Fabrika müdürlüğü boyunca son derece başarısız olmuş ve 3 yıl sonra bu görevden alınmıştır.

EK-C: Adayların Kişilik Profilleri

Sekiz adayın her biri psikolog tarafından test edilmiştir. Her bir aday ile yapılan mülakatlara ilave olarak kişilik testleri de yapılmış (örneğin 16PF Kişilik Envanteri, Myers-Briggs Testi ve Konulu Algılama Testi) ve sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Özellik	Yüksek	Orta	Düşük
Stresle başa çıkabilme yeteneği	Dallioğlu	Çapa	Hancı
	Kaya	Bayrak	
	Deveci	Fayton	
		Dingil	
Çatışma çözme yeteneği	Çapa	Dallioğlu	Fayton
	Deveci	Dingil	Bayrak
	Kaya	Hancı	
Kişiler arası uyum becerisi	Dallioğlu	Hancı	Deveci
	Çapa	Bayrak	Fayton
		Kaya	Dingil

EK-D: Mülakatçıların Değerlendirmeleri

Adaylar	Üretim Müdür Yardımcısı	Personel Müdür Yardımcısı	İstanbul Fabrika Müdürü	Adana Fabrika Müdürü
Abdurrahman Dallioğlu	6,5	6	5,5	4
Tansel Kaya	5	5,5	4,5	6
Kudret Çapa	6	6,5	5	5,5
Burak Fayton	4	4	3	4
Rıfat Bayrak	5	5,5	4,5	5
Nejat Deveci	4,5	5	3,5	6,5
Ferit Hancı	6,5	7	Mülakatçı izin günü	4
Timur Dingil	5,5	6	4,5	6

NOT: Her bir mülakatçı, bir gün süren mülakat yapma eğitimine tabi tutulmuştur. Üretim müdür yardımcısının yaptığı mülakatlar ortalama 3 saat sürmüştür. Diğer mülakatlar ortalama 1 saat sürmüştür. Mülakat derecelendirmeleri 7'li ölçekte yapılmıştır (1=zayıf aday....7=mükemmel aday). Mülakatların tamamı, yarı yapılandırılmıştır.

EK-E: Zekâ Testi (Genel Zihinsel Yetenek Testi) ve El Yazısı Analizleri

Aday	Zekâ Testi	El Yazısı Derecesi
Abdurrahman Dallioğlu	119	+3
Tansel Kaya	116	+1
Kudret Çapa	141	-1
Burak Fayton	122	0
Rıfat Bayrak	114	+2
Nejat Deveci	148	+2
Ferit Hancı	112	+3
Timur Dingil	125	+3

NOT: Neva firması tarafından uygulanan zekâ testi (Weschler Yetişkin Zeka Ölçeği), genellikle yöneticilik için adayların seçiminde kullanılmaktadır. 115 puanın altında skoru olan bireylerin iyi yöneticiliğe eğilimli olmadıkları değerlendirilmektedir. El yazısı analizi ile, adayların Ankara fabrika müdürü olarak başarılı olma ihtimallerini derecelendirilmiştir. (-3=oldukça zayıf görünüm.....+3=oldukça güçlü görünüm)

EK-F: Terfi Potansiyeli ve Performans Değerlendirmeleri, Değerlendirme Merkezi Puanları

Aday	Terfi potansiyeli	Performans	Değerlendirme merkezi Skoru
Abdurrahman Dallioğlu	Mevcut değil (MD)	MD	19.5
Tansel Kaya	6	5	15.5
Kudret Çapa	5	6	18.5
Burak Fayton	MD	MD	18.5
Rıfat Bayrak	5.5	6	18
Nejat Deveci	7	7	16.5
Ferit Hancı	MD	MD	19
Timur Dingil	5.5	6	17.5

NOT: Terfi imkânı değerlendirmesi, yıllık performansın gözden geçirilmesi neticesinde yapılmıştır (7=terfi etmeye hazır....1=terfi ettirilmemelidir). Performans derecelendirmeleri, 1=zayıf performanstan.....7=olağanüstü performansa doğru sıralanmaktadır. Seçim sürecinin bir parçası olarak, değerlendirme merkezine tabi tutulmuşlardır (örneğin lidersiz grup tartışması ve üretim planlama çalışması). Puanlamalar, personel departmanında görev yapan eğitimli değerlendiriciler tarafından yapılmıştır (Alınabilecek en yüksek puan=20).