



BİLECİK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**İŞE ALIM SÜRECİYLE YETKİNLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Meltem Çetin

Yüksek Lisans Tezi

DANIŞMAN

Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2012

BİLECİK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**İŞE ALIM SÜRECİYLE YETKİNLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**


Meltem Çetin

Yüksek Lisans Tezi

DANIŞMAN

Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2012

 <p>BİLECİK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</p>	<p>YÜKSEK LİSANS/DOKTORA</p> <p><u>JÜRİ ONAY FORMU</u></p>
---	--

Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 14.012.2011 tarih ve 65-1(a) sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 05.01.2012 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Meltem ÇETİN'in "İşe Alım Süreci İle Yetkinlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma" konulu tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS/DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU

ÜYE : Doç. Dr. Aykut EKİNCİ

ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Atıl TAŞER

ÜYE :

ÜYE:

TEŞEKKÜR

Tezimi araştırmaya başladığımdan bugüne dek, yeni bir şeyler öğrenmenin heyecanını yaşadım. Araştırma ve çalışmalarımın, bu alanda çalışan ve eğitim hayatına devam eden herkes için faydalı olmasını dilerim. Başta, bu uzun ve yorucu yolculukta tecrübelerinden yararlandığım ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU'na, bana sürekli güvenerek ve inanarak moral veren kıymetli annem Birgül ÇETİN ve kıymetli babam Salim ÇETİN'e, çalışmış olduğu insan kaynakları alanındaki tecrübelerini benimle paylaşan ve bana yol gösteren sevgili ablam Meral ÇETİN'e ve bu önemli süreçte beni yalnız bırakmayan tüm arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bilecik, 2012

Meltem ÇETİN

ÖZET

İŞE ALIM SÜRECİYLE YETKİNLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Meltem ÇETİN

Değişen toplum yapısı ile değişimini halen sürdürmekte olan işletme yönetiminde yerine oturmaya başlayan temel taşlardan biri de insan kaynakları yönetimi kavramıdır. Modern yapı içerisinde insan kaynakları yönetimi çalışanın bir birey ve sosyal bir kişilik olarak görülmesini sağlamış, örgütsel bağlılığa destek olacak bilimsel bir yapı kazandırmıştır.

İşletmelerin sürdürülebilir politikalar yaratmasında insan gücünün doğru kanalize edilmesi ihtiyacı nedeniyle insan kaynakları yönetimi ve onun fonksiyonlarının yer alması desteklenmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin en temel kavramlarından olan adalet ve eşitlik ilkeleri, günümüzde yaygın bir tanım olan yetkinlik kavramının ortaya çıkmasına ve bu kavram üzerine çalışmalar yapılmasına neden olmaktadır. İnsan kaynaklarının bir işletmedeki varlığının en başlıca sebebi olan “ doğru iş tanımı için doğru çalışan seçimi “ konusunda yetkinlik yaklaşımı bilimsel bir denklem oluşturmak konusunda ışık tutmaktadır.

Yetkinlik bazlı işe alım, işletmelerin ihtiyacı olan nitelikli işgücünün temininde en geçerli yöntemlerden olmaktadır. Bu çalışmada genel olarak insan kaynaklarının en temel fonksiyonu olan işe alım safhasında yetkinlik bazlı işe alım kavramına ve uygulamalarına dair veri ve sonuçlar paylaşılmaktadır. Farklı dinamiklere sahip işletmelerde uygulanan mülakatlar yoluyla teoride kazanılan bilgilerin fiili durumu sorgulanmaya çalışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yetkinlik, işe alım süreci, mülakat, insan kaynakları yönetimi.

ABSTRACT

THE RELATION BETWEEN RECRUITMENT AND COMPETENCE: A STUDY

Meltem ÇETİN

Still continues to change with the changing social structure rather than the management of the business began to sit in one of the main stone is the concept of human resource management. Human resources management in modern construction employee to appear as an individual and a personality that provided social, organizational structure has given a commitment to support scientific.

Businesses need to be channeled towards a sustainable policy's creation of manpower due to take place in human resources management and its functions are supported. Human resources management is the most basic concepts of justice and equality principles, today introduced the concept of a common definition of competence and the work done on this concept leads. The main reason for the existence of an enterprise of human resources, the "running down the right choice for the job description" to create an equation that sheds light on the scientific approach to competency. Competency-based recruitment, businesses in need of qualified labor supply is the most current methods. In this study, in general, the most basic function of human resources in the recruitment phase of the concept of competency-based recruitment and their applications in data and the results shared. Businesses have different dynamics theory applied to information gained through interviews with the actual state of trying to be questioned.

Key words: Competence, recruitment process, interview, human resources management.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR.....	xv
1. GİRİŞ	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	3
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	3
2.2. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişkiler ve Farklılıklar ...	5
2.3. İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri	7
2.3.1. Yeterlik İlkesi.....	7
2.3.2. Kariyer İlkesi.....	8
2.3.3. Eşitlik İlkesi.....	8
2.3.4. Yansızlık İlkesi.....	9
2.3.5. Güvence İlkesi.....	9
2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	9
2.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması	9
2.4.1.1 İnsan Kaynakları Planlaması Süreci.....	11
2.4.2. İşe alma ve yerleştirme işlevi	12
2.4.3. Eğitim ve geliştirme	13
2.4.4. Güdüleme.	13
2.4.5. İş ve işgören değerlemeleri	13
2.4.6. Ücretleme	13
2.4.7. Çalışma ilişkileri ve güvenlik.....	14
2.4.8. İletişim	14
2.5. İşe Alım Kavramı ve Süreçleri	14
2.5.1. İşe Alım Kavramı	14
2.5.2. İşe Alım Süreci.....	15

İÇİNDEKİLER (Devam)

2.5.2.1. İşgören Temini	16
2.5.2.2. İç Kaynaklar	16
2.5.2.2.1. Yükselme/Terfi	19
2.5.2.2.2. İç Transfer/Nakil	19
2.5.2.3. Dış Kaynaklar	19
2.5.2.3.1. Duyurular	21
2.5.2.3.2. İş ve İşçi Bulma Kurumları	23
2.5.2.3.3. Kendiliğinden Yapılmış Başvurular veya Gönderilmiş C.V.'lerden Yararlanma	24
2.5.2.3.4. Eğitim Kuruluşları	24
2.5.2.3.5. İnternet	25
2.5.2.3.6. Telefon Aracılığı ile Aday Bulma	26
2.5.2.3.7. Sakat ve Eski Hükümlüler	26
2.5.2.3.8. Rakipler ve Diğer Firmalar	26
2.5.2.3.9. İşletme Personelinin Önerdiği Kişiler	27
2.5.3. Personel Seçimi	27
2.5.3.1. Seçim Süreci	27
2.5.3.1.1. Başvuru Formları	28
2.5.3.1.2. Testler	29
2.5.3.1.2.1. Zeka Testleri	29
2.5.3.1.2.2. Yetenek Testleri	30
2.5.3.1.2.3. Kişilik Testleri	30
2.5.3.1.2.4. İlgi Testleri	31
2.5.3.1.2.5. Başarı Testleri	31
2.5.3.1.3. Mülakat/Görüşme	31
2.5.3.1.3.1. Mülakat Çeşitleri	32
2.5.3.1.3.1.1. Bireysel Görüşme	32
2.5.3.1.3.1.2. Grup Görüşmesi	32
2.5.3.1.3.1.3. Yapılandırılmış Görüşme	32
2.5.3.1.3.1.4. Yapılandırılmamış Görüşme	33
2.5.3.1.4. Referanslar	33
2.5.3.1.5. Karar Aşaması	33
2.5.3.1.6. Sağlık Kontrolü	34
2.5.3.1.7. İşe Yerleşim	34

İÇİNDEKİLER (Devam)

3. YETKİNLİK KAVRAMI	35
3.1. Yetkinlik Tanımı ve Yetkinlik Kavramının Gelişimi	35
3.1.1. Yetkinlik Tanımı	35
3.1.2. Yetkinlik Kavramı, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Rekabet İlişkisi	37
3.2. Yetkinlik Türleri	40
3.2.1. Başarı Yetkinlikleri	41
3.2.2. Yardım/Hizmet Yetkinlikleri	42
3.2.3. Etki Yetkinlikleri	42
3.2.4. Yönetmel Yetkinlikler	43
3.2.5. Uygun Düşünme ve Problem Çözme Yetkinlikleri	44
3.2.6. Kişisel Etkinlik Yetkinlikleri	45
3.3. Yetkinlik Grupları	46
3.3.1. Temel Yetkinlikler	46
3.3.2. Fonksiyonel Yetkinlikler	47
3.3.3. Liderlik Yetkinlikleri	47
3.4. Yetkinliklerin Karakteristik Özellikleri	47
3.5. Yetkinlik Konusunda Yapılan Çalışmalar	48
3.5.1. McClelland Yetkinlik Araştırmaları	48
3.5.2. Boyatzis Yetkinlik Araştırmaları	50
3.5.3. Spencer & Spencer'ın Yetkinlik Araştırmaları	51
3.6. Yetkinliklerin Önemi	56
3.7. Yetkinlik Modelleri	57
3.7.1. Yetkinlik Modeli	57
3.7.2. Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci	57
3.7.2.1. Etkin Performans Kriterinin Belirlenmesi	59
3.7.2.2. Veri Toplama	59
3.7.2.3. Bütünleştirme	62
3.7.2.4. Doğrulama	62
3.7.2.5. Uygulama	62
3.8. Yetkinlik Model Türleri	63
3.8.1. Temel Yetkinlik Modeli	63
3.8.2. Fonksiyonel Yetkinlik Modeli	63
3.8.3. Rol Yetkinlik Modeli	63
3.8.4. İş Yetkinlik Modeli	64
3.9. Yetkinliklerin İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Yeri	64

İÇİNDEKİLER (Devam)

4. YETKİNLİK BAZLI İŞE ALIM VE SÜREÇLERİ	69
4.1. Yetkinlik Bazlı İşe Alım	69
4.2. Geleneksel İşe Alım Yönteminden Yetkinlik Bazlı Sisteme Geçiş	69
4.3. Geleneksel ve Yetkinlik Bazlı İşe Alım Arasındaki Farklar	70
4.4. Yetkinlik Bazlı İşe Alım Süreci	71
4.4.1. Hazırlık Süreci	74
4.4.1.1. İşin Analizi	74
4.4.1.2. Yetkinliklerin Tanımlanması	75
4.4.1.3. İşe Alım Sürecinin Planlanması	76
4.4.2.Uygulama	76
4.4.2.1.İş İlanı	77
4.4.2.2.Başvuru Formları	77
4.4.2.3.Yetkinlik Bazlı Mülakatlar	78
4.4.2.3.1.Yetkinlik Bazlı Mülakatların Planlanması	79
4.4.2.3.2.Yetkinlik Bazlı Mülakatların Sınıflandırılması	80
4.4.2.3.3. Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri	81
4.4.2.3.3.1. S.T.A.R. Tekniği	81
4.4.2.3.4. Yet.Bazlı Mülakatlarda Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	82
4.4.2.3.5. Yetkinlik Bazlı Mülakatların Avantaj ve Dezavantajları	83
4.4.2.4. Değerlendirme Merkezi	84
4.4.2.5. Seçme ve Karar Aşaması	85
4.5. Yetkinlik Bazlı İşe Alımın Faydaları	86
5. İŞE ALIM SÜRECİ İLE YETKİNLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	87
5.1. Araştırmanın Amacı	88
5.2. Araştırma Sorusu	88
5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	88
5.4. Yöntem	89
5.5. Evren ve Örneklem	89
5.6. Verilerin Toplanması	90
5.7. Verilerin Analizi	91
5.8. Bulgular	92
5.8.1. Araştırmada Kullanılan Şirketlere Ait Bilgiler	92

İÇİNDEKİLER (Devam)

5.8.1.1.Şirketlerin Sektörel Bazda İncelenmesi	92
5.8.2. Araştırma Bulguları	94
5.8.2.1. İşe Alım Sürecine İlişkin Verilerin Analizi	94
5.8.2.1.1.Şirketlerde Kullanılan İşe Alım Süreçleri	94
5.8.2.1.2. İşe Alım Sürecinde Şirketlerin Uyguladıkları Teknikler ...	95
5.8.2.1.3. İşe Alım Sürecinde Geleneksel Modellerin Yeterliliği	97
5.8.3. Yetkinliklere İlişkin Verilerin Analizi	98
5.8.3.1. İşe Alım Sürecinde Adayların Yetkinliklerini Dikkate Alma	98
5.8.3.2. İşe Alım Sürecinde En Fazla Dikkate Alınan Yetkinlikler	99
5.8.3.3. İşe Alım Sürecinde Yetkinlik Bazlı Mülakat Tekniğini Seçme ve Seçmeme Nedenleri ve Tekniğin Kullanılması Halinde Kurum İçindeki Bulunma Süresi	101
5.8.3.4. Yetkinlik Bazlı İşe Alım Yapan Şirketlerin, Adayların Yetkinliklerini Somutlaştırabilmek İçin Yaptıkları Çalışmalar	104
5.8.3.5. İşe Alım Sürecinde Yetkinliklerin Baz Alınmasının Avantajları ve Dezavantajları	106
5.8.3.6. Yetkinlik Kavramının Türkiye'deki Şirketler Bazında Kullanım Yaygınlığı	108
5.8.3.7. İşe Alım Sürecinde Yetkinliklerin Sistemlerinin Uygulanması Açısından Uluslar arası Bazdaki Firmalar ile Ulusal Bazdaki Firmalar Arasında Herhangi Bir Farklılığın Varlığı, Farklılık Olması Halinde, Bu Farklılıkların Belirtilmesi	109
5.9.Tartışma	111
5.9.1.İşe Alım Sürecine Dair Bulguların Değerlendirilmesi	111
5.9.2.Yetkinliklere İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	114
6. SONUÇ	120
KAYNAKLAR	124
ÖZGEÇMİŞ.....	145

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları	7
Tablo 2: İç Kaynakların Avantaj ve Dezavantajları	18
Tablo 3: Dış Kaynakların Avantaj ve Dezavantajları	21
Tablo 4: Bir İş Duyurusu Örneği	23
Tablo 5: Şirketlerin Sektöre Göre Dağılımı	92
Tablo 6: Şirketlerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımları	93
Tablo 7: Şirketlerin İşe Alım Süreçleri	95
Tablo 8: Şirketlerde İşe Alım Sürecinde Uygulanan Teknikler	95
Tablo 9: İşe Alım Sürecinde Geleneksel Modellerin Yeterliliği	97
Tablo 10: Şirketlerin Adayların Yetkinliklerini Dikkate Alma Oranları	99
Tablo 11: İşe Alım Sürecinde Dikkat Edilen Yetkinlikler	100
Tablo 12: Şirketlerde Belirlenen Temel Yetkinlikler	100
Tablo 13: Yetkinlik Bazlı Mülakatların Yıllara Göre Uygulanma Oranları	102
Tablo 14: Şirketlerin Y.B.M. Tekniğini Seçme Nedenleri	102
Tablo 15: Şirketlerin Y.B.M. Tekniğini Seçmeme Nedenleri	103
Tablo 16: Yetkinlikleri Somutlaştırma Çalışmaları	104
Tablo 17: Avantajlar	106
Tablo 18: Dezavantajlar	107
Tablo19: Yetkinlik Kavramının Türkiye’deki Şirketlerde Kullanım Yaygınlığı Hakkındaki Görüşleri	108
Tablo 20: Yetkinlik Sistemlerinde Ulusal ve Uluslar arası Uygulamalardaki Farklılıklara Dair Şirketlerin Görüşleri	109
Tablo 21: Yetkinlik Sistemlerinde Ulusal ve Uluslar Arası Firmalardaki Farklılıklar	110

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1: İşe Alım Süreci	15
Şekil 2: Yetkinlikte Temel Özelliklerin Etkileşimi	48
Şekil 3: Etkili İş Performans Modeli	51
Şekil 4: Spencer ve Spencer' ın Buzdağı Yetkinlik Modeli	53
Şekil 5: Yetkinlik Spektrumu	55
Şekil 6: Yetkinlik Modelinin Oluşturulma Süreci	59
Şekil 7: Seçim Sürecinde Kullanılan Seçim Kriterleri	66
Şekil 8: Yetkinliğe Dayalı Ücretlendirmenin Aşamaları	68
Şekil 9: Yetkinlik Bazlı İşe Alma ve Seçim	72
Şekil 10: Şirketlerin Çalışan Sayıları	93
Şekil 11: Yetkinlik Bazlı İşe Alımda Uygulanan Teknikler	96

KISALTMALAR

bkz.	Bakınız
Der.	Dergi
İnsan Kaynk.	İnsan Kaynakları
İK	İnsan Kaynakları
Perf.	Performans
S.	Sayı
Sorum.	Sorumluluk
Y.B.M.T.	Yetkinlik Bazlı Mülakat Tekniği
Yet.	Yetkinlik
vs.	Vesaire
vd.	Ve diğerleri

1.GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetiminin günümüzde önemi her geçen gün artmaktadır. İnsan kaynakları, bir işletmede tüm bölümlerin entegrasyonunu sağlayan merkezi bir yere sahiptir. İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin doğru bir şekilde işliyor olması, işletmenin uzun vadeli geleceği açısından büyük önem taşımaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli unsurlarından birisi de en uygun personelin işletme bünyesine dâhil edilme sürecidir. İşletmenin, örgüt kültürüne uyum sağlayacak adayın bulunması ve işletme için maksimum katma değeri sağlayan adayın bulunabilmesi açısından işe alım süreci ciddi sorumluluk isteyen bir süreçtir. Bu süreci en verimli bir şekilde uygulamak isteyen işletmeler, işe alımda her türlü yenilik ve iyileştirme çalışmalarına açık olmaktadır. Yetkinlikler de, işe alım sürecindeki iyileştirme ve yenilik arayışları içerisinde doğmuş ve özellikle son yıllarda gündeme gelmiş bir konudur.

Yetkinlik bazlı işe alım sürecinin son yıllarda gündeme gelmesinin sebebi, insan kaynakları yönetiminde işe alım sürecinde uygulanan geleneksel modellerin yetersiz kalmasıdır. İnsan kaynakları, artık adaylarda üstün performansı sağlayacak yetkinlikler aramaktadır. Geleneksel modellerle bu yetkinliklerin tespiti oldukça güç hale gelmiştir.

Yetkinlik bazlı işe alım süreci, günümüzde birçok firma tarafından başvuru bir yöntem haline gelmiştir. Geleneksel modellerden yetkinlik modellerine geçen ve bu sayede adayda maksimum performansa odaklanan işletmeler, önemli rekabet avantajı sağlayacaklardır.

Araştırmada, insan kaynakları yönetiminin süreçlerinden olan işe alım süreci ve yetkinlikler arasındaki ilişki incelenecektir. İşe alım ve yetkinliklerin seçilmesinin insan kaynaklarında çok önemli bir yere sahip olan ve diğer tüm süreçleri etkileyen işe alım sürecinde yetkinliklerin ön plana çıkmış olması ve işe alım sürecinde yetkinlikler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinin yapılabilmesidir.

Bu çalışmada, ikinci bölümde, işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi incelenmiş, insan kaynakları yönetiminin önemi ve ilkelerinden bahsedilmiştir. İşe alım sürecinden bahsedilmiş ve bu süreçteki gerekli tanımlamalar yapılmıştır.

Üçüncü bölümde, yetkinlik kavramından bahsedilmiş, yetkinlik tanımlamaları yapılmış, yetkinlikle ilgili akademik çalışmalara ve yetkinlik modellerine yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde, yetkinliğe dayalı işe alım süreci incelenmiş ve bu süreci etkileyen faktörlerden bahsedilmiştir. İşe alım sürecinde geleneksel modeller ve yetkinlik bazlı modellerin karşılaştırmaları yapılmış, aralarındaki farklar irdelenmiştir.

Beşinci bölümde, işe alım süreci ve yetkinlikler arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik Kocaeli ilinde yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Ana kütle içerisinde çeşitli sektörlerdeki 22 şirket örneklem olarak belirlenmiş, işe alım süreçleri ve yetkinliklerin değerlendirilmesine yönelik mülakatlar yapılmıştır. Mülakatlarda şirketlerin işe alım süreçlerinin nasıl işlediği ve yetkinliklerin şirketlerce ne denli önemlilik arz ettiği incelenmiştir.

Sonuç bölümünde, teorik incelemeler ve araştırma sonuçları arasındaki benzer ve farklı yönler belirtilmiş, uygulamacılara ve şirketlere araştırma sonuçları çerçevesinde öneriler sunulmuştur.

2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

Personel yönetimi kavramının kapsamını genişleterek onun yerini alan insan kaynakları yönetimi, 1980'lerin başında ortaya çıkan bir kavramdır (Bayraktaroğlu, 2008:6). İnsan kaynakları yönetimi 1980'lerin başında ortaya çıkan bir kavram olmasına rağmen Fındıkçı (2002:6), insan kaynakları yönetiminin, insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde ve farklı bir bakış açısı ile ele aldığını ve dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin tarihçesinin insana ilişkin bilgilerin edinildiği ilk çağlara kadar götürmenin mümkün olduğunu belirtmiştir.

“Günümüzde modern bir yönetim anlayışını ifade etmekte olan insan kaynakları yönetimi anlayışı; işletmelerde çalışan bireylerin ihtiyaçları, eğitim ve geliştirilmeleri gibi konulara yönelmiştir ve insan odaklı bir anlayışı benimsemektedir” (Işık, 2009:157). Literatürde insan kaynakları yönetiminin çok çeşitli tanımlamaları karşımıza çıkmaktadır. “İnsan kaynakları yönetimi; insan kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasının ve mesleki bakımdan gelişmelerinin sağlanmasıdır” (Tortop ve vd, 2006:16). “İnsan kaynakları yönetimi, geniş anlamda, örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunan çalışanların yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşımdır” (Gök, 2006:21). Diğer bir tanımlamaya göre; “İnsan kaynakları yönetimi, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin” (Yüksel, 2004:8-9)'dir. Tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi insan kaynakları yönetimi, örgütte rekabet üstünlüğü sağlayan ve verimliliği maksimum düzeye çıkartmayı hedefleyen; bu hedefleri de insan faktörünün ön plana çıkartılmasıyla elde eden bir yönetimdir.

Palmer ve Winters'a (1993:24) göre, “insan kaynakları yönetiminin ürünü, beceri sahibi, şevkli, verimli elemanlardır“. Tanıma göre insan kaynaklarının rolü, işletme içerisinde etkinliği arttıracak elemanların var olmasını sağlamaktır.

Bayraktaroğlu'na (2008:6) göre, “insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasında birçok etken yer almıştır. Bunlar arasında artan rekabet şartları, işletmenin toplum içindeki niteliğinin değişmesi, teknolojinin sebep olduğu değişmeler, küreselleşme, ekonomik

yapılardaki dönüşümler, işgörenlerin beklentilerindeki değişimler sayılabilir”. “İnsan kaynakları yönetiminin işletmelerdeki yeri, işletmede rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla çalışan kaynağının sağlanması, bulundurulması ve her zaman gelişimi ile stratejiler oluşturma, planlama, grupları bir araya getirme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olması bakımından büyük önem taşımaktadır” (Kaynak, 1998:134). Bu bakımdan insan kaynakları yönetimi, bir işletmede verimli elemanların sağlanmasına yardımcı olmakla birlikte, işletmelerin rekabet edebilme gücünü de artırma özelliği bulundurmaktadır. Diğer bir deyişle “İKY, insan gücünün kullanılmasında kilit noktada yer almakta ve şirketlerin başarılı olmasına önemli katkılarda bulunmaktadır “ (Gümüş, 2005:5).

Pektaş (2009:8), İKY'nin örgütün insan ile ilgilenen kısmı olduğunu, her örgütün insanlardan oluştuğunu ve doğru yeteneklere sahip insanları işe almanın ve onları kalıcı kılmının örgütün başarısı için ciddi bir unsur olduğunu belirtmiştir. Çalışmasında, örgüt stratejileri ışığında İKY'yi düzenlemenin, diğer bir deyişle insan kaynakları stratejilerinin uygulama ve geliştirme sürecinin de yönetim sürecinin bir parçası olduğunu belirtmiştir.

İnsan, artık işletmeler için bir maliyet unsuru değil, daha fazla önem verilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynaktır (Ünal, 2002:20). Günümüzde de insan faktörünün önem kazanmasıyla birlikte işletmeler de insanı bir maliyet olarak görmekten vazgeçmişler ve kendi bünyelerinde buldukları insan kaynakları departmanlarıyla insan faktöründen maksimum verim almayı ve rekabet üstünlüğü yaratabilmeyi kendilerine hedef edinmişlerdir. İşletmelerin insan kaynağına yapacakları her türlü yatırım uzun dönemli hedeflerine ulaşmada yarar sağlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi işletmeler açısından, stratejik bir öneme sahip hale gelmiştir. İşletmeler insan kaynaklarına yaptıkları yatırımlarla önemli bir rekabet avantajı elde etmektedirler. Gönen ve Çelik (2005:43-44); insan kaynakları yönetiminin son yirmi yıldır, yönetsel değerlerin ilk önce örgütün başarısına yardımcı olmasına ve her ne pahasına olursa olsun rekabet avantajı sürdürme amacına odaklanarak şekillendiğini ifade etmişler, bu bağlamda çalışmada yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gereken değerler olarak göre ve insancıl bir yaklaşım benimseyen bir insan kaynakları yönetimi modelinin rekabet avantajı sağlamada firmalar için önemli bir araç olarak değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir. Buna göre, “uygun insan kaynakları stratejileri ve programları, çalışanları istenilen sonuçları üretmeleri konusunda teşvik etmek için uygulanmalıdır”. (Görmüş, 2009:68). Buradan hareketle, insan kaynakları yönetimi bir taraftan sağladıkları eğitimlerle çalışanlarını verimli hale getirmekte,

diğer taraftan da sahip olduğu bu verimli çalışanlar ile beraber ile de rekabet edebilme gücüne ulaşabilmektedir.

Benligiray ve diğerleri'ne (2010:66) göre; bir işletmenin insan kaynakları uygulamaları aynı zamanda rekabetçi avantaj sağlama alanı olup, insan kaynakları uygulamaları genellikle işletme tarafından personelin bilgisini, becerilerini, yeteneklerini ve motivasyonunu geliştirir ve bu uygulamalar insan kaynakları ve yetkinlikleri destekledikleri ve geliştirdikleri için işletmeye değer katarlar. Aynı zamanda insan kaynakları yönetimi (İKY), işgücü ile ilgili çeşitli özellikleri kullanarak, hem verimlilik hem de iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlamaktadır (Aksoy, 2002:190).

“Günümüzde bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse, başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz, motivasyonu düşük bir işgücü ile verimlilik ve işletme hedeflerine ulaşmak mümkün olmayacaktır” (Özdemir, 2002:88). Şimşek'e göre (2007:3), günümüzde artık birçok işletme, rekabette geri kalmamak için insanın yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye başlamıştır ve bu düşünce insan kaynakları yönetiminin, işletmelerin en temel bölümlerinden birisi haline getirmiştir.

2.2.PERSONEL YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE FARKLILIKLAR

“Sanayi devrimi, sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan toplumları büyük değişikliğe uğratmıştır. Sanayi devrimi ile birlikte ticaretin hız kazanmış ve fabrika endüstrisi hızla gelişmiştir ancak bu devrim sosyal bir felakete de neden olmuştur. Zamanla işletme sahiplerinin ve girişimcilerin durumları gittikçe iyileşmiş fakat işçilerin ve sade vatandaşların durumları gittikçe kötüleşmiştir. Emeğin sermaye karşısında gücünü yitirmeye başlamasıyla, işçilerin örgütlenmesini kaçınılmaz olmuştur” (Bayraktaroğlu, 2008:3). “İlk dönemde yetersiz eğitime sahip işletme yöneticileri “insan ilişkilerine“ ve “personel yönetimine“ daha az ilgi duydukları için işçilerin örgütlenmelerinin nedenlerini anlayamamışlar ve buna şiddetle karşı çıkmışlardır. Sonuçta devlet işçi-işveren ilişkilerine müdahale etmek zorunda kalmış, 20.yüzyıla yaklaşırken çalışanlara özgür toplu pazarlık ve grev yapma hakkı tanımıştır. Bu durum ise klasik personel yönetiminin sistemli olarak başlamasına ve gelişmesine yol açmıştır” (Kağnıcıoğlu, 2001: 18).

Yüksel (2004:9-10), personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru yaşanan değişim ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesinin uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olduğunu belirtmiştir. Başlangıçta personel yönetiminin, sadece çalışanlar hakkında bir kayıt tutma faaliyeti olarak görüldüğünü ve bu bağlamda işgören, bir maliyet unsuru olarak ele alındığını belirtmiştir. Ancak, bugün ki anlayışın, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirdiğini aktarmıştır.

“Son yıllarda tüm dünyada çalışma yaşamında meydana gelen gelişmeler ve değişimler, giderek kavram olarak da personel yönetimi kavramının ve uygulamalarının yerini dinamik ve örgütsel ortama daha uygun İKY, kavramının almasına yol açmıştır” (Tortop ve vd, 2006:23).

Özkoral’a göre, insan kaynaklarının temel amacı, kurumun hedeflerine en verimli şekilde ulaştırılmasıdır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için de insanın en önemli rolü oynayacağını belirtmiş ve bu inanç ile insan kaynakları yönetiminin insan ilişkilerine yöneldiğini belirtmiştir. Böylece, insan kaynakları yönetiminin işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak başarıyı hedeflediğini; personel yönetiminin uygulama alanının ise, daha çok günlük sorunlar ve uygulamalar olduğunu belirtmiştir (Özkoral, 2007:41). “Değişim gösteren ekonomik yapı ile insanların işlerinde daha verimli olmaları ve işlerinden doyum elde etmelerini sağlayacak, onlara yönelik politika, ilke ve uygulamaları geliştirecek yeni bir bölüme ihtiyaç duyulmuştur. İnsan Kaynakları yönetimi, bu aşamada personel yönetimini de içine alarak üstlendiği yeni görevlerle organizasyon içinde yerini almıştır” (Ceylan, 2007:33).

Sonuç olarak, günümüzde “insan” faktörünün işletmelerde bir maliyet unsuru olarak kabul edilmemesiyle birlikte personel yönetimi yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Sadece kayıt tutma ve çalışanın özlük işleriyle ilgilenen personel yönetimi yaklaşımı insanın, sosyal bir varlık olduğu düşüncesinden uzak kalmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ise; işletmede çalışanın sosyal bir varlık olduğunu kabul ederek, personel yönetiminin yaptığı uygulamalara ek olarak, çalışana işine motive etmeyi ve böylelikle de örgüt amaçlarına yönlendirmeyi hedefler. İnsan kaynakları yönetimi ile, birey hem kişisel hedeflerine yönelirken aynı zamanda örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde aktif rol almış olur. Bu anlamda personel yönetimi olması gereken bir yönetim fakat söz ettiğimiz yönleriyle eksik bir yönetim anlayışına sahiptir. Bu sebeplerden dolayı, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş işletmeler açısından kaçınılmaz hale gelmiştir. Personel yönetimi

ve insan kaynakları yönetimi arasında uygulama ve örgütsel anlayış bakımından çeşitli farklılıklar bulunmaktadır.

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar Tablo-1’de görülmektedir.

Tablo 1: İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAY. YÖNETİMİ
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam kalite anlayışı
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: Coşkun, *Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş*, www.hrturiye.com, (2 Haziran 2011)).

2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM İLKELERİ

2.3.1.Yeterlik İlkesi

Geniş anlamda yeterlik ilkesi etkin ve verimli bir personel sisteminin oluşmasına olanak veren kural ve uygulamaların tamamı olarak değerlendirilir. “Örgüte girişte ve örgütte yükselmeye ırk, din, dil, medeni durum, cinsiyet, yaş, bedensel özürlü, siyasal eğilimler dikkate alınmadan yalnızca işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve başarının dikkate alındığı bir sistem uygulanmalı, eşit işe eşit ücret ödenmelidir” (Yüksel, 2004:23).

2.3.2.Kariyer İlkesi

“Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, tecrübe ve yetkinlik kazanmasıdır” (Albayrak, 2007:3). “Bir kişinin kariyeri, onun sadece sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen işrolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu, ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır” (Yalçın, 2002:95). İşletmelerin insan kaynakları uygulamalarından verimli bir şekilde yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri; bugün ki modern yönetim anlayışında, hem organizasyonel etkinlik, hem de çalışanın iş tatmininin sağlanması açısından oldukça büyük önem taşımaktadır (Baydoğan, 2007).

2.3.3.Eşitlik İlkesi

İKY'nin en önemli ilkeleri arasında olmakla beraber; çalışanlar arasında dil, ırk, cinsiyet vb. ayrımı yapılmaksızın her türlü işlemde, işe alımdan işten çıkarmaya kadar, her türlü uygulama ve süreçte, eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum takınılmasını ifade eder. İşletme içinde ilerleme ve kariyer olanakları gibi konularda hususiyetle çalışanların yeteneklerine, becerilerine, kişilik özelliklerine vb. kriterlere göre fırsat yaratılmalıdır Bunların dışında herhangi bir ölçütün kıstas alınması yanlış olacaktır. (Doğangüneş, 2009:36). Köksal'a göre eşitlik üç düzeyde sağlanabilir (Köksal, 2007:11).

Fırsat Eşitliği: herkese aynı şansın tanınması demektir. Yasalar önünde herkes eşit kabul edilse de insanların karşısına biçimsel olmayan engeller çıkabilmektedir. Örneğin bazı işlerde cinsiyet ayrımı yapılması gibi.

Yükselme Eşitliği: işletmelerde, bazı gruplara alt seviyede işler verilirken bunların üst düzey işlere terfileri engellenmektedir. Aile şirketlerinde olduğu gibi.

Paylaşma Eşitliği: işletmelerin eşitlik konusunda yasal hükümlerin uygulanmasını kolaylaştıracak politikalar izlemesidir.

2.3.4.Yansızlık İlkesi

Yansızlık ilkesi, genelde siyasal amaçlı atamalardan korunmayı amaçlamaktadır. Yönetimin siyasal iktidarlara bağımlılığı özellikle kamu kesiminde sorunlar yaratmaktadır. Bu sebeplerden dolayı kamu kesiminde çalışanlar için çeşitli düzenlemeler getirilmiştir. Bunlar arasında, siyasi partiye üye olma, seçim kampanyalarına katılma, siyasi amaçlı gazete çıkarma, memurluk dolayısıyla elde edilen bilgileri siyasal amaçlarla sızdırma vb. alanlarda bazı yasak ve kısıtlamalar sayılabilir. Bu kısıtlamalar memurun yansızlığını sağlayabilme adına yapılmaktadır. (Yüksel, 2004:29).

2.3.5.Güvence İlkesi

“Bir örgüt çalışanı, ömür boyu emek verdiği örgütünün içerisinde isteyeceği en önemli unsurlar hizmet güvencesi ve ağır bir suç işlemediği takdirde işten atılmayacağına garantilenmesidir. Bu sebeplerden ötürü güvence ilkesi insan kaynaklarının bir diğer önemli ilkelerindedir. Genelde iki tür güvenceden söz edilmektedir. Bireyin haklı nedenler olmadan işten atılmaması iş güvencesini; yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesi de makam güvencesini ifade etmektedir” (Köksal, 2007:13).

2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları işlevleri, bir elemanın işletmeye dahil olmasından işten ayrılmasına kadar geçirdiği süreç içerisinde karşı karşıya kaldığı insan kaynakları uygulamalarıdır ve insan kaynakları yönetiminin ana işlevleri; işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, güdüleme, iş ve işgören değerlemeleri, ücretleme, çalışma ilişkileri ve güvenlik, iletişim, disiplin işlevleridir (Bayraktaroğlu, 2008:10).

2.4.1.İnsan Kaynakları Planlaması

“Yönetimin temel işlevleri planlama, örgütlenme, yöneltme, koordine ve kontrol etmedir. Planlama, her yönetim faaliyetinin ilk işlevidir. Bu nedenle İKY'nin öncelikli temel faaliyet alanı örgüt, işler ve insanlar için planlama yapmaktır” (Bilgin vd., 2004:8).

“İnsan kaynakları planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir” (Palmer, Winters, 1993:32).

“İnsan kaynakları planlaması, bir işletmenin insan kaynağı ihtiyacını belirlemek ve bu ihtiyacı giderecek faaliyetleri gerçekleştirebilmek amacıyla işletmenin insan kaynağı talep ve arzının belirlenmesine yönelik süreç ve işlemlerin bütünü veya işletmenin her kesimi için gelecekte nitelik ve nicelik olarak gerekli insan kaynağı ihtiyacının önceden saptanması, bu ihtiyacın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağıının önceden belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır” (Erdemir, 2007:6).

Alpaslan (2006:12), çalışmasında organizasyonların gelecekteki üretimlerini, hammadde girişlerini, müşteri potansiyellerini ve organizasyon kapasitelerini planlama eğilimi içerisinde olduklarını belirtmiştir. Bunun yanında organizasyonların insan kaynağı planlaması ihtiyaçları olduklarını da söylemiş ve insan kaynakları planlamasını; “organizasyonun işgücü ihtiyacının değişen şartlar ve gelişen iş hacmi doğrultusunda planlanması“ olarak tanımlamıştır. İşletmeler örgüt amaçlarına ulaşabilmek için planlama yapmak zorundadırlar. Olası bir problem karşısında zor duruma düşmemek ve bu problemlerden etkilenmeyi minimuma düşürebilmek için planlama yapmak işletmeler açısından önemlidir. İnsan kaynakları da işletmelerde diğer bölümler arasında etkileşimi sağlayan, işletmelerin bel kemiği konumunda olan bir departmandır. Bu amaçla, işletmelerin insan kaynağı planlaması yapması, işgücü açığının veya fazlasının önceden belirlenmesi, değişen çevre, teknoloji ve sosyal olaylar karşısında hızlı çözüm üretebilme aşamasında, örgütlere avantaj sağlayacaktır.

Bilgin ve diğerleri (2007:47)’ne göre, etkili bir insan kaynakları planlaması organizasyonun başarısının temel taşıdır ve İK planlamasının diğer insan kaynakları etkinliklerinden önce yapılması gerekmekte, bir organizasyonun başarısı stratejik bir yaklaşımla hazırlanan insan kaynakları planlamasının diğer planlara eklenmesine bağlıdır.

2.4.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

İşletmelerin insan kaynakları bölümleri, yoğun rekabet ortamına ayak uydurabilme ve hızla değişen çevre koşullarına hazırlıklı olabilmek için insan kaynağı planlaması yapmalıdırlar. İşletmeler açısından önceden işgücü ihtiyacının belirlenmesi gelecekte işletme içerisinde çıkabilecek olası krizlere karşı yardımcı bir rol oynamaktadır.

“Personel ihtiyacının tahmin edilebilmesi için, çeşitli teknik yöntemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yöntemler talep tahmin yöntemleri, basit projeksiyonlardan karmaşık modellere kadar çeşitlilik gösterebilirler” (Bayraktaroğlu, 2008:46).

- **Delphi Tekniği:** Delphi uzlaşma sağlama amacı olarak ifade edilmektedir.

Delphi tekniği ise, bir problem durumuna ilişkin uzman görüşlerini sistematik bir şekilde elde eden bir tekniktir. Delphi tekniği, bir problem durumuna farklı açılardan bakan insanların ve grupların yüzyüze gelmeden uzlaşmalarını sağlamaktadır. Delphi tekniği ile katılımcıların farklı bakış açılarından yararlanıldığı gibi yaratıcılıklarından da yararlanılması söz konusudur. (Şahin, 2001:216).

Delphi Tekniği'nin üç temel özelliğinden söz edilebilir; (Semerci, 2001:243).

- 1) Görüş oluşturanların hiçbir zaman karşı karşıya gelmemeleri nedeniyle grup içindeki yüz yüze ilişkilerde ortaya çıkabilecek olan, kişilerin diğerleri üzerindeki etkilerini azaltabilmesi,
- 2) Uzman cevaplarının kontrolü, dönüt ve düzeltme imkanlarının olması,
- 3) Cevapların istatistiksel analizi yapılabilmesidir.

- **Nominal Teknik:** Beyin fırtınasında bir grup insan , yeni fikirler üretmek adına ve düşünme gücünü arttırabilmek için bu tekniği uygular. Nominal grup tekniğinde ise, beyin fırtınası ile elde edilen fikirleri tasnif edilebilmesi için daha seviyeli tartışma ve karar verme temeli sağlamaktadır (Kazan ve Ergülen, 2008:65).

Uygulama Adımları: (MEB, 2008:33).

- Problem, takım üyelerine ayrıntılarıyla anlatılır.
- Problemin nedenleri ve çözüm önerileri hakkında fikir üretilir.
- Fikirler tartışılır, gerekirse elenir veya birleştirilir.

- Çok uzun bir liste oluşmuşsa oylama yapılarak kısaltılır (gereksiz görünenler çıkartılır).
- Fikirler bağımsızca puanlanır. Her üye kendi puan kartına puanlarını yazar.
- Puanlar toplanır ve sıralanır.
- **İş Standartları Yöntemi:** Her görev için standart zaman belirlenerek, tahmini iş yüküne göre ne kadar personele ihtiyaç duyulacağı belirlenir.
- **Rasyo Analizleri:** İşgücü sayısını belirleyen nedensel faktörler ile getirdikleri personel sayısı arasındaki oranlara dayanır.
- **Dağılım Analizleri:** İşletmedeki temel faaliyetler ile personel sayısı arasındaki ilişkiler belirlenir.
- **Trend Extrapolasyonu Yöntemi:** Geçmiş beş yılın verilerine göre, istihdam seviyesi tahmin edilmesidir.
- **Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemi:** Personel hareketliliğini izleyen bilgi sistemleri ile de talep tahminleri yapabilmek mümkündür (Bayraktaroğlu, 2008:48-50).
- **Regresyon Analizi:** “Değerleri tahmin edilecek değişkenle ilişkili olan diğer değişkenlerin belirlenmesini içermektedir. Bu değişkenler belirlendikten sonra geliştirilen istatistiksel model, tahmin edilecek değişken ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlamakta ve ele alınan değişkene ilişkin tahminler yapılmasında kullanılmaktadır” (Özdemir ve Özdemir, 2011).

2.4.2.İşe alma ve yerleştirme işlevi

“İşe alım süreci; işgören temini, personel seçimi ve sosyalizasyon aşamalarından oluşan uzun bir süreçtir” (Gök, 2006:36). “Gereksinime duyulan personelin sağlanması, seçimi, işe yerleştirilmesi, test ve görüşmeler hep bu işlevin çerçevesi içine girer” (Yalçın, 2002:5). “Açık pozisyon için gerekli olan niteliklere sahip başvuru formlarından kısa listeler oluşturmak, adaylarla görüşmeler yapmak, testler uygulamak, referans kontrolleri yapmak, işe kimin alınıp kimin alınmayacağına karar vermek gibi süreçler insan kaynaklarının kendi sorumluluğunda olan süreçlerdir” (<http://www.kobifinans.com.tr>, (7 Eylül 2011)).

2.4.3.Eğitim ve geliştirme

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyetlerinden birisi eğitimidir. Eğitim sayesinde çalışanların davranışlarında, planlı bir şekilde istenilen değişiklikleri kazandırmak mümkün olabilmektedir (şimşek, 2007:14). Personel sağlandıktan sonraki aşama bu personelin bazı konularda geliştirilmesini sağlamaktır (Yalçın, 2002:5). “alışma başarisının değerlendirilmesi, mesleki kariyer ve uzmanlaşma faaliyetleri çalışanların kendilerine örgüt içinde anlamlı bir yaşam kurmalarına imkan verir” (Yüksel, 2004:31). “alışanların eğitimi ve geliştirilmesi örgütsel açıdan önemli olduğu kadar bireysel etkinlik açısından da büyük önem taşımaktadır” (şimşek, 2007:15).

2.4.4.Güdüleme

“Güdüleme ya da motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak, bireyin harekete geçebilmek için etkilenmesi ve iteklendirilmesi sürecidir” (Ramazanoğlu vd, 2003,) İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerinden birisi de personelin işe olan motivasyonunu sağlamaktır.

2.4.5.İş ve işgören değerlemeleri

İşgören değerlemesinin temel amaçlarından biri, çalışanlara belli bir dönem için belirlenen amaçlara ulaşma güçleri ve bu konudaki başarıları ile ilgili bilgi verme sistemi olan geri beslemedir. “Geri besleme sayesinde işgören değerleme sistemi ücret artışı, eğitim, yükselme ve yatay geçişler gibi çalışmalarla ilgili kararların alınmasında insan kaynakları yönetimine yardımcı olmaktadır” (Bayraktaroğlu, 2008:11-12).

2.4.6.cretleme

“cret, emeğin üretime katkısı karşılığında ödenen bedeldir” (Kahraman, 2003). Nitelikli işgörenleri işletmeye çekmek, bunları işyerinde tutabilmek, motivasyonu arttırmak ve işletmenin performansını yükseltmek gibi konularda ücretin oynadığu rol büyüktür. (nal, 2002).

2.4.7.Çalışma ilişkileri ve güvenlik

“İş sağlığı ve güvenliğinde temel amaç; çalışma yaşamında çalışanların sağlığına zarar verebilecek etmenlerin önceden belirlenmesi, gereken önlemlerin alınması, rahat ve güvenli bir ortamda çalışmalarının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı çalışanların psikolojik ve bedensel sağlıklarının korunmasıdır” (Yıldız vd, 2008, s.20). “İşletmede verimi arttıran en önemli etkenlerden birisi de çalışma koşulları olup, bu koşulların iyileştirilmesi işgörenleri daha çok ve istekli çalışmaya yöneltmektedir” (Sabuncuoğlu, 1997:94).

2.4.8.İletişim

“İletişim, iletilmek istenen materyalin, ilgili herkes tarafından tamamen anlaşılabilmesi amacıyla bilgi, kanaat ya da düşüncenin; yazı, konuşma ve görsel araçlarla veya bunların bir arada kullanımıyla iletilmesi, alınması veya değiştirilmesi” olarak tanımlanabilir (Doğan, 2009:186). İşletmede etkili bir iletişimin sağlanması işletme amaçlarına ulaşmayı kolaylaştırır. Bu özelliğiyle de iletişim, insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerindedir.

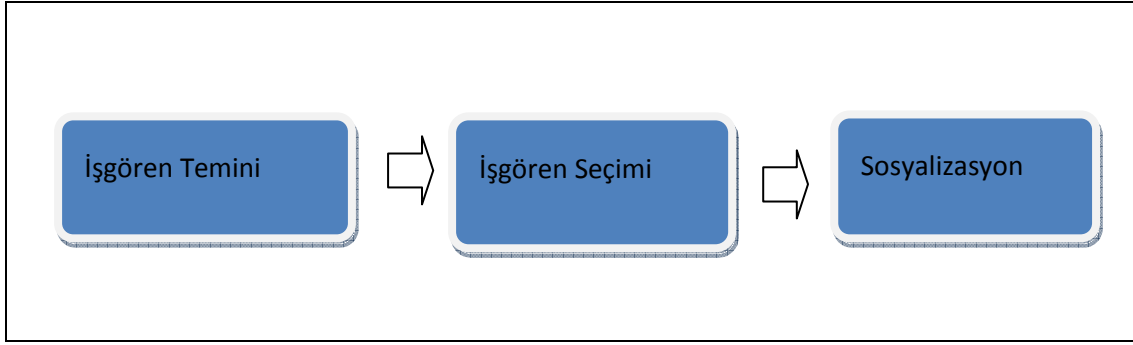
2.5.İŞE ALIM KAVRAMI VE SÜREÇLERİ

2.5.1.İşe Alım Kavramı

Tortop ve diğerleri, işe almayı, personelin ne biçimde alınacağı, alınırken hangi usullere uyulacağı gibi konuları kapsadığını, örgütün insan gücü gereksinmesinin nicelik ve nitelik yönünden en iyi biçimde karşılanması için gerekli olan yöntemlerden yararlanılması ve yeter sayıda ve nitelikli elemanı zamanında sağlama amacı güdüldüğü olarak belirtmişlerdir (Tortop vd, 2006:96).

Şirketlerin ana faaliyet konularının dışında stratejik anlamda en önemli sürecini işe alım süreci oluşturmaktadır. Doğru elemanın doğru işe yerleştirilmesi süreci kendi içerisinde çeşitli aşama ve kurallardan oluşan, profesyonel bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gereken bir süreçtir. İşe alımın şirketler için önemli bir yeri vardır ancak bu süreç, ülke ekonomileri için de stratejik öneme sahip bir operasyondur. Yanlış bir işe alımın olumsuz etkileri şirket

içinde de şirket dışında da hissedilir ve bu yanlışlıklardan, ülke istihdamı ve ekonomisi de olumsuz etkilenir (Tanrıverdi, 2010). İşe alım süreci, işgören temini, personel seçimi ve sosyalizasyon aşamalarından oluşur (Gök, 2006:36). Şekil 1’de işe alım süreci aşamaları görülmektedir.



Şekil 1: İşe Alım Süreci

Kaynak: Gök, XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, 2006:36.

Erdemir ise, çalışmasında işe alım sürecini dört aşamada incelemiştir (Erdemir, 2007:7). Bunlar,

- İnsan Kaynakları Planlaması,
- İş Analizleri,
- Personel Bulma ve
- Personel Seçme’dir.

2.5.2.İşe Alım Süreci

İşe alım süreci en kabul görmüş tanımıyla, bir işletmedeki ihtiyaç oluşan açık pozisyonların doğru şekilde yerine konulabilmesi için işletme içinden ya da çeşitli dış kaynaklardan uygun nitelikleri taşıyan adayların tespiti sürecidir (Hellriegel, 2002:353).

2.5.2.1.İşgören Temini

Yüksel (2004:101)'e göre insan kaynağını bulma; “insan gücü planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleridir” “Personel toplamak, muhtemel işçi ve memurları araştırmak ve bunların işletmede bir işe girmek için başvuruda bulunmalarını sağlamak ve özendirme faaliyetleridir. Bir işe girmek için ne kadar çok sayıda kişi başvurursa, işletme açısından iyi bir seçim ve tercih yapma şansı da o kadar artar” (Yalçın, 2002:67).

Bir işletmenin personel temininde yararlanabileceği kaynaklar iç ve dış kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılır (Özlu, 2006:200).

2.5.2.2.İç Kaynaklar

İşletmenin, mevcut personel gereksinmesini kendi bünyesinden temin etmesi “ihtiyacın iç kaynaklardan sağlanması” olarak tanımlanabilir (Gürler, 2001:47). “Örgüt içinden işgören bulma mevcut insan kaynağından yararlanmadır. Bu politika örgütlerin yalnızca başlangıç düzeyindeki elemanları dışarıdan sağlamaları demektir. İşletmede çalışanlara yükselme imkanı ve gelecek güvencesi tanıdığı ve bu nedenle de motivasyonu sağladığı için tercih edilmektedir” (Yüksel, 2004:104).

İç kaynaklardan yararlanmanın işletmelere bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Fındıkçı (1999:171-172), iç kaynaklardan yararlanmanın avantajlarını şu şekilde belirtmiştir:

Avantajları;

- İşletme içinde bu dönemlerde çalışanlar arasında heyecan, motivasyon ve hareketlilik oluşturması,
- Tüm çalışanların işletmeden kariyer anlamında beklentilerini ve dolayısıyla sadakatini arttırması,
- Dahili kaynaklardan yararlanmanın maliyet avantajı olması,
- İşletme içinden transferde kurum kültürünü benimsetmek adına ayrıca bir yatırım yapılmaması,

- Sürekli olarak mevcut personelden çıkarımlar yapılabilmesine bir yönetici havuzu oluşturmaya dair bir imkan yaratması,
- Belli bir eēitim ve tecrübeye sahip ve çalışma hayatında bir kariyer planı olan çalışanların iş deēiřtirme olasılıēının azaltılması.

ıē (1993:10) ise, çalışmasında iç kaynaklardan yararlanmanın dezavantajlarını şu Şekilde sıralamıştır:

Dezavantajları;

- Mevcut alışan potansiyelinde yeni oluşan iş tanımını yüklenebilecek, gerektirdiēi sorumluluk ve yetkinliēe sahip eleman bulunamayabilmesi,
- Yeni işe adapte edilecek çalışanın mevcut işinin de delege edilmesinin önceden görülmemesinden kaynaklanan boşluklar oluşması.

İç kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajları toplu olarak Tablo-2’de görülmektedir (nder, 200:21).

Tablo 2: İç Kaynakların Avantaj ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
<ul style="list-style-type: none">• Yükselen personel için moral kaynağı olur	<ul style="list-style-type: none">• Sınırlı bir çevreden, aile (örgüt) içinden eleman sağlar
<ul style="list-style-type: none">• Varolan yeteneklerin açığa çıkmasına yardımcı olur	<ul style="list-style-type: none">• Yükselmeyen personelde moral bozukluğuna yol açabilir
<ul style="list-style-type: none">• Daha az zaman alır ve daha ekonomiktir	<ul style="list-style-type: none">• Yükselmek için politik baskıları gündeme getirir
<ul style="list-style-type: none">• Daha iyi performans göstermeleri için çalışanları güdüler	<ul style="list-style-type: none">• Uygulayabilmek için çok güçlü bir yönetim gelişim programına gereksinim duyar
<ul style="list-style-type: none">• Terfi yoluyla yükselmeyi sağlar	<ul style="list-style-type: none">• Kuruluşa yeni düşüncelerin girişini engelleyebilir

Kaynak: Bülent Önder, *Personel Yönetimi*, Ankara, 2000.

Evsizler (2006:24); yapmış olduğu araştırmasında, iç kaynaklardan eleman bulunmasının ucuz, pratik hızlı ve rotasyon olanağı sağlaması açısından yarar getirdiğini; işletmeye sık sık dış kaynaklardan eleman alınması halinde o firmanın kamuoyunda olumsuz bir imaj yaratacağını belirtmiştir. Ayrıca, çalışanların kurum içinde kendilerine öncelik verilmesine sıcak baktıklarını, böylece de kuruma daha bağlı ve verimli olarak çalışacaklarını da eklemiştir.

Sabuncuoğlu (1997:99), iç kaynaklara başvurma gereğinin, iş değişimi, yeni görevlerin doğması veya birinin işten ayrılması sonucu çıkabileceğini vurgulamıştır. Uygulamada iç kaynaklara başvurunun dikey ve yatay düzeyde iş değişikliklerine yol açtığını dikey düzeyde bir uygulama varsa yükselmenin; yatay düzeyde ise transferin gerçekleşeceğini belirtmiştir.

2.5.2.2.1.Yükselme/Terfi:

“Çalışanın, yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması terfi olarak adlandırılır” (Bayraktaroğlu, 2008:158). Bu yola başvurmak işletmede çalışanları isteklendirir ve motivasyonlarına olumlu yönde etki yapar. Ayrıca iç kaynaklardan boşalan üst göreve atama yapılması dışarıdan eleman bulunmasına göre daha ekonomik, sosyal ve insancıl özellikler taşımaktadır. (Sabuncuoğlu, 1997:99). Çalışanların terfi ettirilirken dikkate alınan özellikler arasında kıdem ve yeterlilik gelmektedir. Günümüzde baskın olan görüş, terfinin yeterlilik esasına göre yapılması gerektiği yönündedir. Ancak nitelikleri birbirine yakın adaylar arasında kıdemli olana öncelik verilmesi daha uygun bulunmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008:158).

2.5.2.2.2.İç Transfer/Nakil:

Köksal (2007:80), nakili; “işgörenlerin ücret, yetki, sorumluluk ve benzeri hususlar bakımından aynı düzeydeki işler arasında yatay olarak yerdeğiştirme“olarak tanımlamıştır. Köksal, nakilin birbirine yakın bölüm, birim ve işlevler arasında yerdeğiştirme olarak ortaya çıktığını; bu uygulamanın, ortaya çıkan işgören açığının, işgören fazlası olan birimlerden sağlanmasına imkan verdiğini ve işgörenlerin yetenek, nitelik ve isteklerine daha uygun olan işlerde çalışmalarına olanak sağladığını belirtmiştir.

2.5.2.3.Dış Kaynaklar

Bir işletme için “dış kaynaklar, halen işletmede çalışan personel dışında kalan ve çalışma istek ve gücünde olan herkes ve bunların bulunabileceği yerlerdir” (Köksal, 1997:81). Örgütlerin insan kaynaklarını bulma sürecini iç kaynaklardan çok dış kaynaklar etkilemektedir (Tortop vd, 2006:94). İşgücü açığına uygun elemanın kurum içinde bulunmaması gibi hallerde, o göreve terfi ettirilecek bir kişinin olmayışı veya işgücü açığının kurum için yeni bir işlev alanı olması gibi durumlarda, dış kaynaklar başvurulacak kaynaklar arasında olmaktadır (Fındıkçı, 2006:176). İç kaynakların çeşitli avantajları olmakla birlikte, Avantajlarına karşın, boş kadrolar için iç kaynaklardan yeteri kadar aday sağlanamıyor ve daha iyi olacağının düşünüldüğü zamanlarda, dış kaynaklara başvurmak mecburi olabilmektedir (Önder, 2000:24). Özellikle, hızlı gelişmelerin yaşandığı dönemlerde ve özel yetenekli elemanlara ihtiyaç duyulduğu zamanlarda işletmeler büyük ölçüde dış kaynaklara

başvurmaktadırlar (Yüksel, 2004:106). İç kaynakları kullanmanın örgüte bazı avantajlar sağladığı görülmektedir fakat bazı durumlarda doğru işe doğru elemanın temin edilebilmesi için iç kaynaklar yeterli olmamaktadır. İç kaynakların yeterli olmadığı durumlarda örgütler personel ihtiyacını dış kaynaklardan elde etmek zorundadırlar. Bu sebeplerden dolayı, dış kaynaklar çeşitli nedenlerle işletmelerin personel bulmada bazen zorunlu olarak başvuracakları bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997:102).

İç kaynaklarda olduğu gibi dış kaynak kullanımında da bazı avantaj ve dezavantajlar bulunmaktadır. Fındıkçı (2006:176), işgücü ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanmasının başlıca yararlarını şu şekilde sıralamıştır:

- Organizasyona yeni kan katılması
- Kurumda vitrin değişikliği
- Mevcut alışkanlıklar ve yeteneklerin dışında farklı bakış açıları ve yaklaşımları kuruma kazandırma
- Kurum içinde bir hareketlilik sağlanması.
- Yüksel (2004:105); örgütlerde dış kaynak kullanımının bazı sakıncalarından bahsetmiştir. Bu sakıncaları şöyle maddelendirebiliriz;
- Dışarıdan gelenin örgüt içi çevreyi tanıması, uyum sağlaması zaman alır.
- Dışarıdan gelene örgüt personeli tepki gösterebilir, faaliyetlerinin engellemeye çalışabilir.
- Dış kaynaklara başvurmada araştırma ve seçme faaliyetleri ile başlangıç ücretleri daha yüksek olur.

Önder (2000:24); ise bu avantaj ve dezavantajları Tablo-3'teki gibi belirtmiştir.

Tablo 3: Dış Kaynakların Avantaj ve Dezavantajları

Dış Kaynaklar

Avantajları	Dezavantajları
<ul style="list-style-type: none">• Yeni kan, yeni bakış açıları	<ul style="list-style-type: none">• Uygun olmayan birinin seçilme olasılığı
<ul style="list-style-type: none">• İç kaynaklardan sağlanacak birisini eğitmekten daha ucuzdur	<ul style="list-style-type: none">• Kuruluş içinden başvuruda bulunan adayları moral olarak olumsuz etkileyebilir
<ul style="list-style-type: none">• Daha fazla aday sağlanacağı için uygun personel bulma olasılığı yüksektir	<ul style="list-style-type: none">• Daha uzun uyum ve oryantasyon süresi gerektirir

Kaynak: Önder, *Personel Yönetimi*, Ankara, 2000.

2.5.2.3.1.Duyurular

“Okunan günlük gazete ve dergilere duyuru (ilan) verilerek ya da radyo ve televizyon aracılığı ile boş bulunan işlere işgören aranması en çok kullanılan araçlardan biridir. İşletme için oldukça pahalıya malolmasına karşın, geniş bir başvuru ve işgören bulma olanağı vermesi nedeniyle yeğlenir” (Sabuncuoğlu, 1997:103). Kuşkusuz ki, duyuruların içeriğinin doyurucu nitelikte olması sayesinde adaylar işletmeye çok daha kolay çekebilecektir. Ayrıca bu tür ilanlardan, yalnızca işsiz olanlar değil, çalışmakta olan kişiler de yararlanabilmektedirler (Çoban, 2008:29).

İş duyurusu, birçok araçla yapılabilir. Başlıca araçlar aşağıda belirtilmiştir (Bayraktaroğlu, 2008:63).

- Gazete ve dergi ilanları,
- Firmanın web sitesine konulan ilanlar,
- İnsan kaynakları sitelerine verilen ilanlar,
- İşyerine asılan ilanlar,

- Okul, askeri birlikler, mesleki kuruluşlar vb. yerlere asılan ilanlar,
- El ilanları,
- Posta ile yapılan ilanlar,
- Radyo ve televizyon ile yapılan ilanlar.

Yalçın (2002:68), ise, ilan ve reklamların personel sağlanmasında en çok kullanılan yöntem olduğunu belirtmiştir. İşlerin durgun olduğu kriz dönemlerinde basit ilanlarla örgüte personel çekmenin daha kolay olduğunu; ilanların en çok okunan gazetelere verilmesini ve bu ilanların elverdiğince göze çarpacak biçimde olması gerektiğini belirtmiştir. Fakat bu kaynağın işletme için masraflı olduğunu da eklemiştir.

Duyurunun hazırlanması sırasında dikkat edilmesi gereken özellikler şunlardır; (Fındıkçı, 2006:186-187).

- *Duyuru, insan kaynağı ihtiyacını tam olarak içermelidir.*
- *Duyur, aranan eleman-elemanlarda istenen temel özellikleri içermelidir.*
- *Duyuru, konuyla ilgili hedef kitlenin rahatlıkla anlayabileceği ve ihtiyaç duyabileceği temel bilgileri, belirli bir sistematik dahilinde içermelidir.*
- *Duyuru, şu bilgileri içermelidir: İşin adı, iş yerinin adı, varsa logosu, işe kabul edilmek için gereken temel şartlar (eğitim, deneyim, yabancı dil v.b.), işin gerektirdiği temel özellikler, nasıl başvurulacağı ve son başvuru tarihi, başvuruların değerlendirilmesi, iş yerinin adresi, telefon ve faks numarası varsa internet adresi*
- *Yazılı duyuru grafik açıdan görsel algıyı yormayacak biçimde olmalıdır. Yazının puntosu, karakteri hangi kısımların koyu yazılacağı ve duyurunun genişliği önemli detaylardır.*
- *İnsan kaynağı ihtiyacını duyuran ilan metni, her türlü aşırılıktan uzak olmalı. Fazla süslü, bol vaatler içeren duyurular kadar temel bilgileri içermeyen duyurular da başarılı olamaz*
- *Her duyuru, bu duyuruyu yapan kurumun imajını da içerdiğinden duyuruda ciddiyete önem verilmelidir.*

Örnek bir iş duyurusu örneği, Tablo 4'teki gibi verilmiştir (Köksal, 2007:84).

Tablo 4: Bir İş Duyurusu Örneği

<p style="text-align: center;">Gücümüze Güç Katacak Çalışma Arkadaşları</p> <p style="text-align: center;">Arıyoruz</p> <p>Satış Müdürü Yüksek okul mezunu, şirket hedefleri doğrultusunda kadrosunu yönetecek, karar alma ve uygulama konusunda hızlı, sonuca yönelik hareket eden, ekip çalışmasına inanan, benzer görevde deneyimli, tercihen İngilizce bilen.</p> <p>Satış Müfettişi Dinamik ve gelişmeye açık, kendine güvenen, satışta deneyimli, lise veya yüksek okul mezunu, seyahat engeli olmayan.</p> <p>Muhasebe Şefi Anonim şirket muhasebesinde çalışmış, bilgisayar kullanan, yönetici vasıflarına sahip, benzer görevde deneyimli.</p> <p>Yönetici Sekreter Bilgisayar kullanan, dosyalama bilgisine sahip tercihen İngilizce bilen, deneyimli.</p> <p style="text-align: center;">İlgilenenlerin (0212).....numaralı telefon ile randevu almaları ya da (0212).....numaralı faksa C.V. göndermeleri rica olunur. Tüm başvurular gizli tutulacaktır.</p> <p style="text-align: right;">TRK GRUBU</p>

Kaynak: Köksal, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2007, İstanbul.

Duyuru ve ilanlar, maliyetli olmaması ve geniş bir aday havuzu oluşturması bakımından örgütlerin sıkça başvurdukları dış kaynaklardan biridir. Örgütler duyuru ve ilanlarını hazırlarlarken; önemli noktalara dikkat etmeli, aranan nitelikleri açıkça ifade etmeli ve ilanlarda açık ve anlaşılır bir dil kullanmaya; amaca yönelik olarak duyuru ve ilanlarını hazırlamaya özen göstermelidirler.

2.5.2.3.2. İş ve İşçi Bulma Kurumları

İş ve işçi bulma kurumları, birçok ülkede devlet tarafından kurulan kurumlardır. Bu kurumlar, istedikleri niteliklere uygun eleman arayan işletmeler ve iş arayan kişiler arasında aracılık edebilmekte ve böylece istihdamı kolaylaştırmaktadırlar. Aynı zamanda bu kurumlar tercihen alt basamak elemanların işe yerleştirilmesini amaç etmekte olan kurumlardır

(Sabuncuoğlu, 1997:104). Ülkemizde ise İş ve İşçi Bulma Kurumu iş arayanlarla eleman arayanların başvurduğu resmi bir kuruluş olarak karşımıza çıkmaktadır (Yüksel, 2002:106).

İş ve İşçi Bulma Kurumları genellikle devlete ait ve özel bürolar olarak ikiye ayrılır. Devlete ait iş ve işçi bulma büroları Amerika Birleşik Devletlerinde ilk defa 1918'de savaştan dönemlere iş bulmak amacıyla kurulmuştur. Türkiye'de ise bu işlevi Çalışma Bakanlığı'na bağlı bulunan İş ve İşçi Bulma Kurumu yerine getirmektedir. Özel iş ve işçi bulma büroları ise teknik eleman sağlama konusunda işletmelere oldukça fayda sağlamaktadırlar (Yalçın, 2002:68). Özellikle mavi yakalı ya da hünersiz (vasıfsız) işçi arandığında, iş ve işçi bulma kurumları, çok yararlı bir kaynak olabilmektedir. Verdiği hizmetlerde herhangi bir ücret talep etmezler, bu sayede de hem işçilere hem de işverenlere güven sağlamış olurlar. (Köksal, 2007:86).

2.5.2.3.3.Kendiliğinden Yapılmış Başvurular veya Gönderilmiş C.V.'lerden Yararlanma

Bu yöntemde, işletmenin herhangi bir talep ve duyurusu olmadan, mektupla, faksla yazılı olarak talepte bulunanlar veya şahsi olarak iş başvurusunda bulununlar aday bulmada değerlendirilirler. İşletmede münhal (boş) işler olmasa da başvuru yapılan kişiye gereken ilgi gösterilmelidir. Adaya, niteliklerini öğrenmek, bilgi, yetenek ve iş tecrübeleri hakkında bilgi sahibi olabilmek için başvuru formu doldurtulur ve gerektiğinde kullanmak üzere bir dosyada saklanır (Köksal, 2007:84). Özellikle işsizliğin yoğun olduğu dönemlerde karşılaşılan maliyetsiz ve kolay bir araçtır. Genel olarak alt seviye nitelik gereksinimlerinde kişilerin bizzat gelerek ya da yazılı bir özgeçmiş ile kendiliğinden başvurdukları şeklidir (Kaynak, 1998:136). Bu tür aday başvuruları o an için olmasa dahi arşivlenmelidir. İleride oluşabilecek bir alım sürecinde bu datalar kullanılabilir (Werther, 1993:205).

2.5.2.3.4.Eğitim Kuruluşları

Eğitim kurumlarından kaynak sağlama özellikle büyük şirketlerin bir çeşit yatırım olarak görmekte olduğu bir aktivasyondur. İşletmelerin dışında bu eğitim kurumlarına bağlı kişilerin kurduğu örgütler bir çeşit kaynak referansı olarak da yaygın olarak kullanılmaktadır (Werther, 1993:210). Bu kaynak daha çok başlangıç seviyesindeki statüler için geçerlidir. Bu

kaynaktan elde edilen adaylar ileride potansiyel yönetici adayları olarak da seçilerek işletmelere dahil edilebilmektedirler (Kaynak, 1998:139).

İşletmeler aradıkları niteliklerdeki elemanlara ulaşabilmek için, öğretim kurumlarıyla işbirliği içerisine girerek kariyer günlerinde veya okul yetkilileri ile olan birebir görüşmelerinde başarılı buldukları mezunları öncelikli olarak istihdam etme yoluna gidebilirler (Karaer, 2007:35).

Sabuncuoğlu (1997:105), bu yöntemle eleman bulmada izlenen yolları şöyle sıralamıştır:

- İşletme gezileri yaptırmak,
- Broşür yayınlamak ve dağıtmak,
- Staj olanakları sağlamak,
- Burs olanakları sağlamak,
- Son sınıf öğrencilerine hitaben afişler hazırlamak ya da adreslerine iş teklifi yapmak,
- Personel bölümünden yetkili bir eleman aracılığı ile okullar ve öğrencilerle ilişki kurmak.

2.5.2.3.5.İnternet

İşgören ihtiyacı duyan işletmeler; doldurmak istedikleri boş işleri; kendi web-sitelerinde yayınlamaktadırlar. Bu yöntemle aday sağlama; diğer yöntemler kadar etkilidir (Köksal; 2007:88).

İnternet aracılığıyla aday bulma, işverenler için maliyetleri azaltmakta ve aday kaynağını genişletmektedir. Ayrıca web sayfası hazırlanırken de işgörenin ihtiyaçları düşünülmeli ve web sayfası karşılıklı etkileşime açık, çekici ve bilgi açısından zengin olmalıdır (Keklik, 2007:78-79). Teknolojinin gelişmesiyle birlikte, aday bulmada interneti kullanma yaygınlığı örgütlerde hızla yaygınlaşmıştır. Diğer aday bulma yöntemlerine göre daha az maliyetli olması ve geniş bir aday havuzuna ulaştırabilmesi gibi avantajlı özellikleriyle çokça kullanılan bir dış kaynak haline gelmiştir. Ayrıca aday sağlamada internet

kullanımı hem işverenlere hem de işgören adaylarına zamandan tasarruf etme fırsatı sağlamakta ve hızlı bir iletişimin gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır.

2.5.2.3.6.Telefon Aracılığı ile Aday Bulma

Bu yöntemde adaylarla telefonla görüşülerek iş için başvuruları istenir. Kişi firmaya herhangi bir başvuru yapmamıştır. Ulaşılan adaya işle ilgili bilgiler verilerek adayın o pozisyon için başvuru yapması sağlanır. Bu yöntem nitelikli işlerde, aday sayısının az olması durumunda daha çok tercih edilen bir yöntemdir (Bayraktaroğlu, 2008:67).

Bu yöntemde her ne kadar kişi iş başvurusu yapmamış da olsa, aday havuzu oluşturabilmek için aday ikna edilmeye çalışılır. Aday sayısının çok olduğu durumlarda bu yöntemle eleman sağlamak örgütlerde zaman ve maliyet kaybına yol açmaktadır. Ayrıca görüşülen kişinin o işe ihtiyacı olup olmadığı önceden bilinmediğinden, ihtiyacı olmayan kişilerde aranmış olacaktır.

2.5.2.3.7.Sakat ve Eski Hükümlüler

“İş Kanunu’nun 25. Maddesinde hizmet akdi yapma zorunluluğu ile ilgili iki ayrı hali düzenlenmekte; bunlardan biri de işyerinde sakat ve eski hükümlülerin çalıştırılması olmaktadır. Sakat ve eski hükümlüleri işe alma yükümlülüğü, sosyal ve iktisadi yönden toplum ödevi olarak kabul edilmektedir” (Sabuncuoğlu, 1997:105).

İşverenler 50 veya daha fazla işçi çalıştırdıkları işyerlerinde her yılın Ocak ayı başından itibaren yürürlüğe girecek şekilde Bakanlar Kurulunca belirlenecek oranlarda özürlü ve eski hükümlü ile 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanununun ek 1 inci maddesinin (B) fıkrası uyarınca istihdamı zorunlu olan terör mağduru işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler (www.işkanunu.com, (9 Eylül 2011)).

2.5.2.3.8.Rakipler ve Diğer Firmalar

Aynı işkolu veya piyasada faaliyet gösteren kuruluşlar ve özellikle “deneyim“ gerektiren işler için örgütler açısından son derece değerli bir kaynaktır (Bayraktaroğlu, 2008:62).

2.5.2.3.9.İşletme Personelinin Önerdiği Kişiler

Birçok işletme bu tavsiyelere uyarak uygun adayları bünyesine dahil etmektedir. Örnek olarak Amerika Birleşik Devletlerinde Bell telefon şirketi personelinin büyük bir kısmını bu yolla temin etmiş ve yapılan araştırmalar da bu yolla başvuran adayların %40'ının işe alındığını göstermiştir (Yalçın, 2002:68).

Bu yöntemin faydaları olsa da, tavsiye eden kişilerin yansız bir düşünceyle kişiyi tavsiye etmesinin olanaksız görülmesinden dolayı işletmelerde önyargıya yol açabilecek bir yöntemdir.

2.5.3.Personel Seçimi

“Personel seçimi, işletmenin ihtiyaç duyduğu ya da duyacağı personeli nitelik ve nicelik olarak belirlemesinden sonra gelen aşamadır. İşletmelerde personel seçimi ise boş bulunan bir kadroya başvuruda bulunan adaylar arasında işin gereklerini en iyi şekilde karşılayabilecek olanı belirleyebilme işlemidir” (Aksakal ve Dağdeviren, 2010:905).

Personel seçme süreci insan kaynakları yönetiminin en önemli süreçlerinde birisidir. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında yüksek nitelikli insan kaynağının örgütler açısından önemi son derece büyüktür. Seçim kararının ise doğru ya da yanlış olması daha önce de belirtildiği gibi sadece işe alınan kişiyi değil, tüm örgütü etkileyecektir (Yelboğa, 2008:12).

2.5.3.1.Seçim Süreci

İşgören seçimi, aday araştırma ve bulma çalışmaları akabinde oluşturulmuş olan aday grubu içerisinde hangilerinin işe alınıp, hangilerinin alınmayacağına karar verilmesine ilişkin faaliyetlerden oluşan süreçtir (Özlü, 2006:201).

Adayların işe alınmasında pek çok kuruluş tarafından ortak adımlar uygulanmaktadır. Temel süreç, kuruluşun büyüklüğüne, işin doğasına, seçilecek kişilerin sayısına ve dışarıdan gelen baskılara bağlı olmaktadır. Bunlar dikkate alınarak seçim sürecinin şu aşamalardan oluştuğunu söyleyebiliriz: (Önder, 2000:26).

- 1) Başvuru formları
- 2) Seçim için uygulanan testler

- 3) Görüşme
- 4) Referanslar
- 5) Sağlık muayenesi
- 6) İş teklifi.

2.5.3.1.1.Başvuru Formları

Adaylarla ilgili bilgi edinmenin en yaygın yollarından birisini başvuru formları oluşturmaktadır (Önder, 2000:26). Bu aşamada amaç, işin niteliklerini taşımayan adayların elenmesini sağlamaktır. Başvuru dilekçeleri ve özgeçmiş belgelerinde veya ilk görüşmeden sonra, işin gerektirdiği fiziki koşullara, eğitim ve deneyime uygun olmayan ve bu şartları sağlamayan adaylar elenmektedirler (Özlu, 2006:201).

İlanların değerlendirilmesinde olduğu gibi, başvuru formlarının tasarlanıp hazırlanmasında da uygulanacak birtakım ilkeler vardır. Bu ilkeler, kendi içlerinde, şirket ve iş için bir tür reklam oluştururlar (Finnigan, 1997:52). Palmer ve Winters'a (1993:78) göre; birçok organizasyon biyografik bilgileri başvuru formlarından elde eder. Başvuru formunda adayın geçmişte elde ettiği başarıları da yer almaktadır. Palmer ve Winters başvuru formunda en azından aşağıdaki bilgilerin bulunması gerektiğini belirtmişleridir:

- Adayın kimliği.
- Okuduğu okullar, branşı, akademik kariyeri ve not ortalaması.
- Aldığı özel eğitim.
- İşteki deneyimi, daha önce çalıştığı organizasyonlar, bu organizasyonlar içindeki yeri, çalışma tarihi, görev ve sorumlulukları, ücreti ve ayrılma nedeni.

Başvuru formları adayda aranılan özellikleri belirtecek biçimde işletmeler tarafından ihtiyaçlara göre düzenlenmektedir. Irk, milliyet ve din ile ilgili sorular genellikle başvuru formlarında yer almazlar. Yanıtlar ise, işletmenin özelliklerine ve hedeflerine göre değerlendirilmektedir (Yalçın, 2002:70).

“Firmaların İK bölümleri, gelen özgeçmişleri toplarlarken; aday havuzunu genişletmek için önceki başvuruları içeren aday personel veri tabanlarını da tararlar. Veri tabanlarından uygun olabilecek özgeçmişleri de, o pozisyon için açılan dosyaya eklerler. O pozisyon için duyuru yapılmamışsa, firma veritabanları aday araştırmak için en önemli kaynak haline gelir” (Bayraktaroğlu, 2008:70).

Başvuru formları çeşitli amaçlara hizmet ederler: (Önder, 2000:26-27).

- 1) Başvuran kişinin işe istekli olduğuna dair bir kayıttır.
- 2) Görüşmeyi yapacak olan kişiye, görüşme sırasında kullanılmak üzere aday hakkında bir fikir verir.
- 3) Daha sonra; “çalışan“ olacak aday hakkındaki temel kayıtları oluşturur.

2.5.3.1.2. Testler

Başvuru formlarının incelenmesi sonunda adayın eğer adayın nitelikleri uygun görülürse, aday zeka, yetenek ve kişilik vb. testlere tabi tutulur (Köksal, 2007:95). “Personel seçiminde test kullanılmasının temel amacı; analiz edilmiş iş standartlarından yola çıkarak, bunları ölçen test veya test bataryaları (testler topluluğu) yoluyla kişinin o iş için sahip olması gereken özellikleri ölçme ve kişi ile iş arasındaki uyumu görebilmektir” (Yelboğa, 2008:16). Testin seçimi ve uygulanmasında testin geçerliliği en önemli hususlardandır. Eğer testler, kendinden beklenen amacı gerçekleştiremeyecekse geçerliliği yoktur ve uygulanmamalıdır (Önder, 2000:28).

2.5.3.1.2.1. Zeka Testleri

Zeka testleri düşünme, bellek, mantık, öğrenme hızı, anlama, algılama, kavrama gibi düşünsel olan yetenekleri ölçmeyi amaçlayan testlerdir. (Yüksel, 2004:114). Zeka, bilgi toplama, sonuçlar çıkarma, çıkarımlar üzerine kafa yorma ve değişime yönelik olan eylemleri saptamanın önemli olduğu karar vermede bir unsur olarak ele alınabilmektedir. Makul düzeyde bir zekaya gereksini varsa, bunun ölçülmesine olanak tanımak gerekir (Finnigan, 1997:64-65). Zeka testlerinin personel seçimi için kullanılması bazı işlerde çok yararlı olabilmektedir (Ergin, 2002:96). Ancak Köksal (2007:95), zeka testlerinin kültürel

farklılıklardan etkilendiğini ve herhangi bir kültür için geliştirilen bir zeka testinin, başka bir kültürde zeka düzeyini aynı etkinlikte açıklayamadığını ve kullanımlarının giderek azaldığını belirtmiştir.

2.5.3.1.2.2.Yetenek Testleri

Yetenek testi, bir kişinin bir işi veya bu işte belirlenmiş olan ödevleri yerine getirmek için sahip olduğu potansiyeli kestirebilmek için yapılan bir testtir (Kano, 2008:19). “Bu testte, adayın, el, kol, parmak gibi organlara bağlı becerileri be beş duyuya bağlı yetenekleri ortaya çıkartılmaya çalışılmaktadır” (Köksal, 2007:96).

“Yetenek testleri, işin yapılabilmesi için gereken bir becerinin öğrenilmesi için sahip olunması gereken genel öğrenme yeteneğini daha hassas bir şekilde ölçer. Yeterlik testleri ise, hali hazırda öğrenilen şeylerin ölçülmesi amacına yöneliktir. Mekanik yetenek ya da matematiksel yeteneği ölçmeye yönelik testler, genel zeka testlerine göre daha çok iş performansı kaynaklı olabilir” (Önder, 2000:28).

2.5.3.1.2.3.Kişilik Testleri

Kişilerin işlerindeki başarıları yetenekleri önemlidir. Ancak, yetenekler kadar kişilerin kendi kişilikleri ve iş yerinde gösterdikleri performans da bu başarıyı etkileyen etmenlerdendir. Kişinin işte başarılı olabilmesi için duygusal olgunluk, sorumluluk duygusu, kurallara uyma gibi kişilik özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Yalçın, 2002:76). Kişilik testleri bu özelliklere sahip olan adayları bulmaya ve, adayın başkalarıyla olan ilişkilerini analiz etmek, kararlılık, hoşgörü, güvenilirlik, sorumluluk, yaratıcılık, dürüstlük, iyimserlik gibi özelliklerini saptamaya çalışır (Sabuncuoğlu, 1997:113).

Kişilik testleri, insanların koşul ve durumlarla karşılaştığında, nasıl tepki verdiği hakkında bilgi edinmeye çalışır (Finnigan, 1997:67). Kişilik testleri özellikle yönetim görevlerine seçilecekler için kullanılmaktadır. Yönetimsel görevlerin hangi tür özellikler gerektirdiğini belirlemek zor olduğundan dolayı, kişilik testlerinin düzenlenmesi ve uygulanması da zor olmaktadır (Özkan, 2007:22).

2.5.3.1.2.4.İlgi Testleri

İlgi testleri, bir bireyin mesleki açıdan ilgi alanlarını belirlemek amacıyla yapılan testlerdir. İlgi alanını belirlemek önemlidir çünkü bireyler ilgi alanları olan bir bölümde çalıştıklarında çok daha kolay işlerine motive olabilmektedirler. Bu da kişinin o işte başarılı olmasını sağlar. Ayrıca, mesleğe yöneltmede, yetenek testlerinin yanında, mesleki ilgi testlerine de önem verilmektedir (Köksal,2007:96).

2.5.3.1.2.5.Başarı Testleri

Başarı testlerinden bireyin neler bildiği ve neler yapabildiği gibi bilgilere ulaşılabilir. Ölçülen bu bilgiler bireyin eğitim, yetiştirilme ve iş deneyimine dayalıdır ve testlerle bireyin edinmiş olduğu bu bilgi veya becerilerdeki maksimum başarısı ölçülmek istenir (Yüksel, 2004:113). Başarı testleri, yeterlik, iş bilgisi, iş ustalığı veya meslek testleri olarak da isimlendirilebilirler. Başarı testlerinin kullanım yaygınlığı oldukça fazladır ve sözlü, yazılı gibi türleri de içinde barındırabilmektedir. (Köksal, 2007:96).

2.5.3.1.3.Mülakat/Görüşme

Mülakatlar hem en eski hem de en çok üzerinde durulan değerlendirme araçlarıdır. Hem adayın iş başvurusu yaptığı firmayı daha net algılaması hem de işveren tarafının adayı daha iyi gözlemleme şansını elde etmesini sağlar (Çığ, 1993:38).

Adaylarla yapılan görüşmeler seçme sürecinin bir parçasını oluştururlar. Çoğu deneyimli profesyonelle göre, yöneticilerin görüşme becerilerini yükseltmeye yatırım yapmanın, işe eleman alınması konusunda diğer yatırımlardan çok daha yararlı ve önemli olduğunu düşünmektedir. Adaylarla yapılan yüz yüze görüşmeler o adayın ne kadar başarılı olacağını belirlemede en etkili yöntemlerdendir. (Palmer ve Winters, 1993:79).

İnsan kaynakları yönetici ve uzmanları işgören seçiminde “görüşmeci” yani mülakatçı olarak görev yapabilirler. İşe alınacak birimin yöneticisi, diğer yöneticiler, olası iş arkadaşları, danışmanlar ve uzmanlar ile bu konuda ilgili ve deneyimli diğer kişilerden de mülakat için ayrıca yararlanılabilmektedir. (Karaçal, 2007:14).

“Bir görüşmede yer alan unsurlar; ciddi bir amaç, planlanmış ilişki, yüz yüze ilişki, sözlü ilişki, ikili ilişki, soru ve cevap, nesnel ve öznel bilgi, rol ayrımı, değişken roller olarak sıralanabilir. Ancak bu unsurlardan hiçbiri kendi başına görüşmeyi tanımlamaz ve hepsinin de

tüm görüşmelerde bulunması gerekmez. Fakat beraber ele alındıklar zaman görüşme kavramının anlaşılmasına yardımcı olurlar” (Gürer, 1990:5).

2.5.3.1.3.1.Mülakat Çeşitleri

2.5.3.1.3.1.1.Bireysel Görüşme

Bireysel görüşmede görüşmeci ile kaynak kişi dışında kimsenin bulunmamaktadır (Karasar, 2010:167). Bireysel görüşmelerin amacı, söz konusu pozisyon için uygunluk derecesinin belirlenmesidir olup, aynı pozisyon için yürütülen birebir görüşmelerde her adaya aynı soruların sorulması çok önemlidir (Karaçal, 2007:17).

2.5.3.1.3.1.2.Grup Görüşmesi

Bu görüşme türünde, grup üyeleri ortak bir sorun etrafında birleşirler ve görüşülen kişiye çeşitli sorular yönelterek, etkileşimi güçlendirip, bu sorulara cevap aramaktadırlar. Gruptaki bulunan her üye, kendi görüşlerini belirtirken, aynı zamanda öteki üyelerin görüşlerini de öğrenmiş olur. Üyeler genellikle konuyu birbirleri ile tartışır Görüşmeci bu tartışmaları başlatmakla yükümlüdür. Fakat tartışma amaçtan uzaklaşırsa müdahale eder. Görüşmeci tartışma süresince bilgi toplar.(Karasar, 2010:167). Grup mülakatlarında gözlemlenen öğeler genel olarak, kişilerin tutum ve tavırları, vücut dili kullanma becerileri, iletişim yetenekleri, grup içi yaklaşımları ve katılımları olarak sıralanabilir. (Şahin, 2007).

2.5.3.1.3.1.3.Yapılandırılmış Görüşme

Bu görüşmelerde, görüşmeciye sorulacak olan sorular liste halinde önceden hazırlanmaktadır. Görüşmeci bu sorular vasıtasıyla, adaydan aldığı cevaplarla istediği bilgileri elde edebilir. Görüşmeci, görüşmeye başlamadan önce aday hakkındaki bilgileri inceler ve bu sayede aday hakkında maksimum bilgiye ulaşmış olur (Köksal, 2007:98).

Yapılandırılmış görüşmede, görüşmeciye bırakılan hareket özgürlüğü en düşük düzeyde tutulmaktadır. Bu görüşmede, cevapların denetimi ve sayısallaştırılması kolaydır. Ancak, anlam çıkarabilmek ve içtenliği sağlamak zor olabilmektedir (Karasar, 2010:167-168).

2.5.3.1.3.1.4.Yapılandırılmamış Görüşme

Yapılandırılmamış görüşme tekniğinin kullanım yaygınlığı daha fazla olmakla birlikte bu tür görüşmede önceden çok az plan yapılmıştır ve görüşme konuları hemen hemen hiç belirtilmemiştir. Yapılandırılmamış görüşmelerde, görüşme yapılan kişi ele alınacak konuların belirlenmesinde oldukça serbest bırakılmaktadır (Köksal, 2007:99).

Bu görüşme türünde görüşmecinin uzman bir kişi olması büyük önem taşımaktadır. Çünkü görüşme eğer iyi yönlendirilemez ise amaca ulaşamaz ve zaman kaybına yol açar (Karasar, 2010:168).

2.5.3.1.4.Referanslar

Aday, işe alınmadan önce, söylemiş ve vermiş olduğu bilgilerin doğru olup olmadığı araştırılmalıdır. Bu amaçla adayın okumuş olduğu okullardan, önceki çalıştığı işyerlerinden veya adayın kendisinin özgeçmişinde belirtmiş olduğu kişilerden bilgiler sağlanabilir (Palmer ve Winters, 1993:81).

“İşe başvuran adaylar hakkında bilgi toplarken, adayın önceki işyerinden yalnızca işle ilgili bilgiler istenerek referans kontrolünden önce adaylardan yazılı izin belgesi alınmalıdır. Adayların özel bilgi alanlarından uzak durulmalı, referans kontrollerinin yapılıp alınan referans bilgilerini kimin sağladığı kontrol edilmelidir“ (Aktaran: Güner, 1990:17).

2.5.3.1.5.Karar Aşaması

Bütün aşamalar uygulandıktan sonra, adayın işe alınıp alınmayacağına karar verilir. Karar aşaması, seçme süreci boyunca verilen tüm kararların birikimi olmaktadır (Palmer ve Winters, 1993:81). Karar aşamasında, adayın istenen tüm özelliklere uygunluk derecesi bir kez daha gözden geçirilerek, nihai sonuca ulaşılır.

Değerlendiricilerin görüş ve onayları ile desteklenebilen adaylar işe başlatılmak üzere tercih edilir. Ayrıca adaylara karar sonucu ile ilgili mutlaka olumlu veya olumsuz geribildirim sağlanmalıdır (Çığ, 1993:75).

2.5.3.1.6.Sağlık Kontrolü

Adaylar, işe tam olarak fiziksel ve bedensel olarak işe uygunluklarının belirlenmesi ve çeşitli sebeplerden dolayı sağlık kontrolüne tabi tutulmaktadır.

Adayların, seçim aşamasından önce sağlık muayenesine tabi tutulmasının çeşitli sebepleri vardır (Kurtuluş, 2006:46-47):

- Adayın, örgütteki işe uygunluğunu değerlemek,
- Fiziksel nitelikleri, çalıştırılacakları işin gereklerini karşılamada yetersiz olanları reddetmek,
- Daha sonra meydana gelebilecek bir kaza nedeniyle işgörenin tazminat olasılığı nedeniyle, önceden işgörenin durumunu belirlemek,
- Bulaşıcı hastalık taşıyan kişileri işe yerleştirmemek,
- Bedensel muayene, seçim işleminde olumlu bir araç olarak kullanılmalı, fakat bir eleme amacıyla kullanılmamalıdır,
- Fiziksel durumun iş gereklerine uygun olması gerekmektedir. Bütün işlerin fiziksel gerekleri aynı değildir. Bazı işler büyük fiziksel güç gerektirirken, bazıları da sadece doğru renk algılamasını veya el çabukluğunu gerektirebilir.

Bu gibi nedenler ile adaylar sağlık kontrolünden geçirilir ve sağlık kontrolünü, olumsuz tamamlayan adaylar elenir, olumlu tamamlayan adaylar ise, kontrollerini tamamlamış olurlar ve işe yerleştirim aşamasına gelirler.

2.5.3.1.7.İşe Yerleşim

Sağlık muayenesini de başarı ile tamamlayan adaylar, işe alınmış olurlar. İşe alınan personel, gereken ve istenen evrakları tamamlayarak kısa bir süre sonra işe başlatılır. İşe başlayan personel öncelikli olarak iş ortamına ve iş arkadaşlarına alıştırılır. Çalışacağı birim ile ilgili bilgiler personele anlatılır, bulunduğu işletme tanıtılarak, iş süreçleri hakkında bilgilendirilmeye çalışılır. Bu sayede personel, işletmenin çalışma yeri, alışkanlıkları vb. hakkında bilgi edindikten sonra, yeni işinde işletmeye daha faydalı olabilmektedir (Yalçın, 2002:72).

3.YETKİNLİK KAVRAMI

3.1. YETKİNLİK TANIMI VE YETKİNLİK KAVRAMININ GELİŞİMİ

İşletmeler piyasadaki hararetli rekabet ortamında tutunabilmek, başarılarını teminat altına alabilmek için başarılı bir işletmenin temel unsuru olan insan kaynaklarına gereken önemi göstermelidirler. Bu amaçla, işe uygun beceri, bilgi ve niteliklere sahip çalışan arayışına belirli standartlar getirilmesi çalışanların bu standartlara dayanarak değerlendirilmeleri ve bu değerlendirmelerin sonuçlarının işletmenin ve çalışanın gelişimi için kullanılması gerekmektedir. Bu ihtiyaçlardan yola çıkarak yapılan araştırmalar sonucunda yetkinlik kavramı bir kılavuz olarak ortaya atılmıştır.

3.1.1.Yetkinlik Tanımı

Yetkinlik kelime anlamı olarak incelendiğinde; sözlükteki karşılığı, “yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyet“ anlamlarına gelmektedir (TDK, 15 Ağustos 2011). Yetkinlik kelimesinin İngilizce karşılığı olan “competence“ kelimesi de, “yeterlik, iktidar, güç” manalarında dilimize çevrilmiştir. Ayrıca bu kelime, “kompetan” şeklinde Türkçeleştirilmiş olarak da kullanılmaktadır. Yine Türk Dil Kurumu’nun, sözlükte belirttiği karşılık olarak, “kompetan” kelimesi de, “uzman, yetkili” manalarına gelmektedir (Bayraktar, 2002).

Yetkinliğe dayalı insan kaynaklarının işletmelerin başarısında oynadığı rolün önemi genel kabul görmektedir. Buna rağmen yetkinliğin tanımı üzerinde uzlaşma tam olarak sağlanamamıştır. Yetkinlik uygulanacağı durumun gereksinimleri tarafından belirlenir ve değerlendirilir, buna bağlı olarak yetkinlik “kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile ilerletilebilen bilgi, beceri ve özellik grupları“ (Lucia ve Lepsinger, 1999:3) olarak ifade edilebilir. “Yetkinlik algısı, sosyal öğrenme kuramcılarında Bandura, tarafından ortaya atılan ve davranış üzerinde etkili olduğu ileri sürülen temel kavramlardan biridir. Bireyin, belli bir performansı göstermek için gerekli etkinlikleri organize etme ve başarılı olarak yapma gücüne ilişkin kendi yargısına yetkinlik denir” (Bozgeyikli, 2004:222). Diğer bir tanıma göre yetkinlik, “iş ortamında hayatta kalabilmek ve işlevlerini sürdürebilmek için gerekli araç, teknik ve stratejileri geliştirme becerisi olarak anlamlandırılmaktadır”

(Aydemir, 2005). Yetkinlik kelimesinin tanımı; “mükemmel performansın elde edilebilmesi için, ayırt edici bilgiyi, beceriyi ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar ve kişinin işteki rol ve sorumluluklarını etkileyen, kişinin işteki performansı ile bağlantılı olan; aynı zamanda ölçülebilen, eğitim ile ilerleme kaydedilen bilgi ve beceri grupları” olarak karşımıza çıkmaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003:14). Yetkinlik, “işletmenin belli bir eşik seviyenin üzerinde olmak kaydıyla sahip olduğu kolektif becerilerdir” (Çetindamar ve Günsel, 2009:8). Yetkinlik, “bir işte etkin ve/veya üstün performans sonuçları veren, kişiye ait temel özelliklerdir” (Boyatzis, 1982:21). Yetkinlik, bir işte etkili veya üstün performans sonucunu veren kişilerin sahip olduğu karakter özellikleridir (Boak ve Coolican, 2001:212). Sanghi (2004:2) ise, bazı sözlüklerde “yeterlik” ve “yetkinlik” kelimelerinin birbirini yerine kullanıldığını ancak yeterliğin; beceri ve erişilen standart performansı belirtirken, yetkinliğin ise, kazanılmış bir davranış şekli olduğunu belirtmiştir.

Ünsar (2009:45) ise, yetkinlik tanımını, “üstün performans gösterenden vasat performans göstereni ayırt eden, kişinin bir görevi başarıyla yerine getirirken sıklıkla tekrarladığı tutumlar, yetenek, davranış, motif ve diğer bireysel karakterler” olarak yapmıştır. “Yetkinlik, bir işte üstün performans göstermek için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlenebilir davranışlardır” (Borluk, 2010:36). Shipmann’ın (2000:706) aktardığına göre, yetkinlik tanımlarından bazıları şunlardır:

- Fieshman ve diğerlerine göre bilgi, beceri, yetenek, motivasyon, inanç, değer ve ilgilerin bir karışımıdır.
- Mirabil’e göre bir işteki yüksek performans ile birleşen bilgi, beceri, yetenek ve özelliklerdir.
- McClelland ve Spencer’a göre güdü, karakter, kişilik, tutum, değer, içerik bilgisi veya kavrama becerisi ve üstün başarılı olanları ortalama performans gösterenlerden ayırmak üzere güvenilir bir şekilde ölçülebilen diğer kişisel özelliklerin bir birleşimidir.
- Green’e göre ise; iş amaçlarını gerçekleştirmede kullanılan ölçülebilir iş alışkanlıklarının ve kişisel becerilerin yazılı tanımıdır
- Boyatzis’e göre, kişinin, işte kendisinden beklenen özel davranışları sergilemesine imkan veren kişisel özelliklerdir.

Bu aşamaya kadar yapılan yetkinlik tanımlamalarından da anlaşılacağı üzere, yetkinlik kavramı, vasat performans ile mükemmel performansı birbirinden ayırmaya çalışan, kişide var olan ayırt edici özelliklerin bütünüdür. Yetkinlik kavramı, bu özellikleri ile, kişide var olan bilgi, beceri ve tutumların, diğer kişilerden üstün olan yanlarına ve farklılıklarına odaklanmıştır. Amaç, kişide var olan bu bilgi, beceri ve tutumları maksimum performansa ulaştırmaktır.

3.1.2. Yetkinlik Kavramı, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Rekabet İlişkisi

“Yetkinlik terimi, son yıllarda örgüt literatüründe özellikle de insan kaynakları alanında önemli bir kavram haline gelmiştir. Bazıları yetkinlik kavramını şirketlerin bir varlığı olarak değerlendirirken, bazıları da yetkinlik kavramını çalışanların yetkinlikleri olarak ele almıştır” (Çetinkaya, 2009:220).

İnsan kaynakları süreçlerinin zamanla iş bazlı olmaktan çıkıp, kişi bazlı (bilgi, beceri, kişilik özellikleri) olarak uygulandığına dikkat çekmiştir. Modern çağlarda, müşteri ve tüketicini artan değeri ile birlikte kalite kavramı ön safhalara çıkmış, örgüt ve şirketlerde rekabet edebilme adına toplam kalite anlayışı oturtulmaya başlanmıştır. Küreselleşme ve tüketici taleplerinin değişiklikler göstermesi, yeni stratejilerin gelişmesini sağlamıştır. Şirketler karlılık ve devamlılık sağlayabilmek için, “insan” a yönelmiş, ve stratejilerini bu yönde oluşturmuşlardır. Önceleri fiziksel gücünden yararlanan insanın, artık beyin gücünden yararlandığını belirtmiştir (Karabulut, 2010).

Filiz (2011), işe alım başta olmak üzere, insan kaynakları süreçlerinde “yetkinlik” kavramının son yıllarda sıkça bahsedildiğini belirtmiştir. İşe alım, performans, ücret, eğitim gibi insan kaynakları fonksiyonlarının, önceleri iş analizlerinin sonuçlarına göre planlandığını ancak şimdilerde ise, bu fonksiyonların yetkinliklerle şekillendirildiğini söylemiştir. İnsan kaynakları departmanları uygulayacağı sistemlerle, değişimi uygulamak, işe ortak olmak ve geliştirmek, bilgiyi yönetmek ve sistemli çalışma yönetimi oluşturmak gibi stratejik rolleri icra ederek örgütlere katkıda bulunmak durumundadır. Yani örgütsel strateji ile insan kaynakları stratejisinin entegre olması önemlidir. Örgütlerin performansına doğrudan etkisi olan bu stratejik görevler doğal olarak yetkinlik uygulamaları ile de yakından ilgilidir. “Örgütlerin en önemli varlıklarından biri olan insan kaynakları, yetkinliklerle zengin bir hale getirildiği zaman örgütler üstün performansı elde etmede ve başarıyı yakalamakta zorlanmamaktadırlar” (Kon, 2007). Filiz (2011), yetkinlik kavramını, şirketin hedef ve

değerleri ile uyumlu çalışan bilgi ve davranışlar olarak belirtmiş ve şirketin iş ile ilgili belirlemiş olduğu davranış kalıplarına uyumlu olan kişilerin, yetkin kişiler olduğunu söylemiştir. Bunun yanında, belirlenen yetkinliklerin, bilgi, beceri, yetenek, motivasyon, inançlar, değerler ve ilgilerin bir karışımı olduğunu vurgulamıştır. Yetkinlikleri, iş amaçlarını gerçekleştirmede kullanılan ölçülebilir iş alışkanlıklarının ve kişisel becerilerin yazılı tanımı olarak ifade etmiştir.

İşletmeler, serbest rekabet piyasalarında ayakta kalabilmek için sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadırlar. Yapılacak olan her bir yenilik, istikrar sağladığı ölçüde işletmeye başarı sağlayacaktır. Yetkinliklerin işletmelerde kullanımı da bu anlamda yenilikçi bir davranış olmuş ve işletmelerin diğer işletmelere göre daha kaliteli süreçler izleyebilmesine, doğru orantılı olarak da diğer işletmelerin bir adım ötesine geçebilmesine vesile olmuştur. Bir işletmenin kaynak ve yetkinliklerinin değerli olması, rekabet üstünlüğü sağlamada iç kaynakları anlamak açısından en önemli konudur. Fakat burada önemli olan nokta işletmenin sahip olduğu yetkinliklerin taklit edilemez yapıda olabilmesidir. Herhangi bir kaynak veya yetkinlik başka işletmeler tarafından kontrol edilebiliyorsa veya kolayca taklit edilebiliyorsa, bu kaynak bir rekabet avantajı oluşturmayacaktır (Ünver, 2009:179).

İnsan kaynaklarında yetkinlik bazlı model ve uygulamalar birdenbire ortaya çıkmamıştır. Birbirinden çok farklı disiplinlerdeki araştırmalar ve gelişmeler, günümüzdeki yetkinlik bazlı İK süreçlerinin oluşumuna zemin hazırlamıştır. Bunlar; (Özden, 2006).

***Bireysel farklılıklar ve eğitim psikolojisi:** Bireysel farklılıkların ve nedenlerinin araştırılması, yüzyıllardır bilim adamlarının ilgisini çeken bir konudur. 1950'lerden bu yana, fiziksel, zeka, bilgi işleme, motivasyon, kişilik, değerler konuları ile son yıllarda duygusal farklılıklar, başlıca araştırma konuları olmuştur. Bu araştırmaların eğitim psikolojisindeki yaklaşımı ise, performans sonuçları ve başarıyı getiren davranışların şekillendirilmesi üzerine olmuştur.*

***Liderlik araştırmaları ve değerlendirme merkezleri:** Liderliğin klasik yönetimden farklılıklarının ortaya çıkması ve liderlerin organizasyonun başarılarına katkısı, dikkatleri "liderlik" kavramı üzerine çekmiş ve araştırmalar da bu konu üzerine yoğunlaşmıştır. Bu araştırmalarda üzerinde durulan konu, liderliğin yönleri ve liderlerin taşıdığı ortak özellikler üzerinde olmuştur. Organizasyonda geleceğin liderlerini seçmek üzere mevcut çalışanlar ya da yeni adayların bu özellikler çerçevesinde değerlendirilmesi amacı ile de değerlendirme merkezleri oluşturulmuştur.*

***İş analizi araştırmalar :** İş analizlerinin sonuçlarından biri de iş gereklilikleri, diğer bir deyişle o işi yapacak kişide bulunması gerekli niteliklerdir. Klasik uygulamaya göre de bu nitelikler, temel ve tercih edilen nitelikler olmak üzere ikiye ayrılır. Temel niteliklerin altındaki kişiler o işte*

çalıştırılmaz, tercih edilen niteliklerin ise o işin performansını artıracığı varsayılır. İş analizi araştırmalarının bir amacı da, iyi performansa yol açan niteliklerin neler olduğunu ortaya çıkarmaktır.

***Çoklu zeka kavramı:** İlk toplu IQ testi uygulaması 1918 yılında Amerikan ordusunda yapılmıştır (4). Uzun yıllar hakimiyetini sürdüren IQ, iş yaşamındaki performansa yansımaları açısından irdelenmiş, başta duygusal zeka olmak üzere bir çok yeni zeka türünün de ortaya çıkarıldığı araştırmalara konu olmuştur. Bu araştırmalar, IQ dışında, kişilerin belirli alanlardaki yeteneklerinin bulunması ve çoklu zeka kavramı ile güncelliğini korumaktadır.*

Simpson, örgütün stratejik vizyonu ve hedeflerine ulaştırması için belirlenen yetkinliklerin, ölçülebilir olduğunu ve yetkinlik yönetimi anlayışıyla çalışılan şirketlerde, terfi ve ödül gibi hakların çalışanların yetkinliklerine göre değerlendirildiğini belirtmiştir (www.evancarmichael.com, (15 Ekim 2011)).

Prahalad ve Hamel (1990), şirketlerin sahip oldukları ya da olmaları gerektiği temel yetkinliklerden bahsetmiştir. Temel yetkinliklerin diğer şirketler tarafından taklit edilmesinin zor olduğunu ve bu yetkinliklerin şirketlere has yetkinlikler olduklarından dolayı, şirketlere önemli rekabet avantajı sağlayacağını vurgulamışlardır. Prahalad ve Hamel'e göre, temel yetkinliklerin belirleyici üç özelliği bulunmaktadır (Bayraktar, 2002). Bunlar;

- İşletmenin geniş pazarlara ulaşmasına imkan sağlayacak bir potansiyele sahip olması,
- Son ürünlerdeki müşteri yararının algılanmasına önemli bir katkı sağlaması,
- Rakipler tarafından kopyalanmasının güç olmasıdır.

Selznick (1984:42) ise, karakter kavramının, insanları birbirinden ayıran bir özellik olduğunu ve karakterin uzun bir süreç sonucunda meydana geldiğini; ayrıca karakterin, kişiye ait olan özelliklerin bir bütünü olduğunu belirtmiştir. Selznick (1984:42), işletmelerde bulunan karakter özellikleri ayırt edici yetenek olarak tanımlamış ve bu yeteneklerin işletmeleri birbirinden ayırmaya yarayan özellikler olarak görmüştür.

Yetkinlikler maksimum performans odaklı bir olgudur. Bireyin iş yaşantısında etkili ve üstün performans gösterebilmesi, bu performansı ortaya çıkaracak davranışları göstermesine bağlıdır. İş yaşamında bazı yetkinliklere sahip olma kişiye başarı getirirken; bu yetkinliklerin yoksunluğu kişi ve kurumların amaçlarına ulaşmasını engellemektedir. Eğer

kişi davranışsal yetkinliklerini kullanabilirse, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak ve takım arkadaşlarıyla etkileşime geçerek kurumsal öğrenmeyi de arttırmış olacaktır (Arat, 2008:12). Dolayısıyla yetkinlikler rekabet koşullarını ve insan kaynaklarını yakından ilgilendiren bir konu olmuştur.

3.2. YETKİNLİK TÜRLERİ

Yetkinlikler çeşitli yazarlar ve bilim adamlarınca değişik gruplarda sınıflandırılmıştır. David Mc Clelland yaptığı çalışmalar sonucu altı başlık altında 20 yetkinlik belirlemiştir. Ünsar (2009:46)'ın aktardığına göre bunlar;

Başarı yetkinlikleri: Başarı motivasyonu, geliştirme çabası, kalite ve düzen kaygısı,

Yardım ve Hizmet Yetkinlikleri: Empati, müşteri odaklılık.

Etki yetkinlikleri: Etki ve tesir yetkinliği, örgütsel duyarlılık, ilişki kurma yetkinliği.

Yönetmel yetkinlikler: Başkalarını geliştirme, direktif verme, takım çalışması ve işbirliği, takım liderliği.

Uygun düşünme ve problem çözme yetkinlikleri: Analitik düşünme, kavramsal düşünme, teknik uzmanlık ve bilgilenme çabası yetkinliği.

Kişisel etkinlik yetkinlikleri: Kontrollülük, özgüven, örgüte bağlılık, esneklik'dir.

Ünsar (2009:46), ayrıca kişisel yetkinliklerin de kendi aralarında ikiye ayrıldıklarını belirtmiştir. Bunlar;

1. Dışsal Faktörler: İşin kendisi, işin karmaşıklığı, işin fiziksel çevresi işin sosyal çevresi.

2. İçsel Faktörler: Yetenek anlayışı, genel sağlık durumu, kişilik özellikleri, duygu durumu.

Yetkinlikler, çalışanların gelişimini ölçme ve değerlendirmenin yanı sıra, benimsenen değerlere ve hedeflere dayanan sistem düşüncesinin gelişiminde de kullanılmaktadır.

3.2.1. Başarı Yetkinlikleri

“Başarı yetkinlikleri işteki etkili ve üstün performansa yol açan yani, kişinin ilgili işte başarılı performans göstermesi için sahip olması gereken yetkinliklerdir” (Çınar, 2010). Başarı yetkinlikleri başarı motivasyonu, geliştirme çabası ve düzen kaygısı yetkinliklerinden oluşur (Budak, 2008:57).

- **Başarı motivasyonu:** Performansı geliştirmeye ve bir işi daha iyi yapmaya yönelik olan bir güdüdür. Kişi başarıya ulaşabilmek için mücadele eder, hedefler koyar, başkalarının performanslarına ve kendisinin belirlemiş olduğu mükemmellik standartlarına ulaşmaya çalışır. Bu standartlar kişinin daha önceki başarılarına, yöneticilerin koymuş oldukları hedeflere, müteşebbis olarak kişisel hedeflere veya yenilik yapmaya yönelik olabilir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar (Goleman, 2011:146);
 - Sonuçlara yöneliktir, amaçlarına ve standartlarına ulaşma dürtüleri çok yüksektir.
 - Kendilerini zorlayacak hedefler belirler ve sonuçları hesaplayarak riske girerler.
 - Belirsizliği azaltacak bilgileri takip edip işlerini daha iyi yapmanın yollarını bulurlar.
 - Performanslarını geliştirmenin yollarını öğrenirler.
- **Geliştirme çabası:** bir işte konulan kotaların üzerine çıkmak, standartları aşmak veya sorulmadan, bir olay tarafından zorlanmadan önce iş sonuçlarını geliştirmeye, problemleri önlemeye, yeni fırsatlar yaratmaya yönelik şeyler yapmak olarak tanımlanabilir.
- **Kalite ve düzen kaygısı:** ilgili çalışma ortamında belirsizliği ortadan kaldırmaya yönelik bir yetkinlik türüdür. Hataların en aza indirgenmesi, işin ve verinin kontrol edilmesi ile yüksek kalite standartlarının sağlanması, işin ve bilginin organize edilmesi amacıyla sistemler geliştirilmesi, bu yetkinlik kapsamındadır.

3.2.2. Yardım/Hizmet Yetkinlikleri

Empati: diğerk kişinin yerine kendini koymak ve diğerk kişinin hislerinin nasıl olduğunu kavramaktır. Empati, diğerk kişinin rahatlamasını beraberinde getiren, diğerk kişi odaklı duygusal cevap olarak tanımlanmıştır. Bunun sonucunda kişi, kendisine empati kurulduğunda kendisini rahatlamış hisseder (Özbek, 2004:569). Bu açıdan empati kurma yetkinliği başkalarını anlayabilme özelliğibakımından önem kazanmaktadır.

Müşteri odaklılık: “Bir işletmenin müşteri ve pazardaki gelişmeleri odak olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesi felsefesine dayanmaktadır” (Kağnıcıoğlu, 2011). “Müşteri odaklılık, müşteri ihtiyaçlarının, müşterilerin bakış açılarıyla belirlenmesini gerektirmektedir” (Uzunoğlu, 2007:12).

3.2.3.Etki Yetkinlikleri

Etki yetkinliklerine sahip olan insanlar diğerk insanların duygularını etkili bir şekilde idare edebilen insanlardır. Bu yetkinliğe sahip olanlar, örgütteki bireylerin bir durum karşısında nasıl tepki vereceklerini bilir; kendi tepkilerini de buna göre ayarlarlar.

Etki ve tesir yetkinliği: başkalarını söz ve davranışlarıyla etkileyebilme kabiliyetidir. Bu kabiliyete sahip olanlar, insanların gönlünü çabuk kazanırlar, sunuşlarını dinleyicilerin dikkatlerini çekebilecek şekilde hazırlarlar, çevreden destek sağlayabilmek için, dolaylı etkileme stratejilerini kullanırlar ve bir olayı anlatırken önemli bir noktaya dikkat çekmek istediklerinde hayali olaylar da konunun içine dahil edebilirler (Goleman, 2011:214).

Örgütsel duyarlılık/Politik bilinç: Örgüt içinde ve örgüt dışında sosyal ve politik akımları algılayabilmektir. Bu algı, çevresel güçleri, rekabetçi ya da düzenleyici baskıları, teknolojik fırsatları, siyasal güçleri vb. kapsamaktadır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar, önemli güç ilişkilerini algılayabilirler, örgüt adına çok fayda sağlayacak sosyal ağları keşfedebilirler, alıcı, müşteri veya rakiplerin davranışlarını etkileyen güçleri kavrarlar, örgüt içi ve dışındaki gerçeklikleri doğru bir şekilde algırlar (Goleman, 2011:203,206).

İlişki kurma yetkinliği: İş hedeflerine ulaşabilme maksadıyla, gelecekte yararlı olabilecek insanlar veya gruplarla, arkadaşça, sıcak ilişki kurma ve bu ilişkileri devam ettirebilme becerisidir (Budak, 2008:59).

3.2.4.Yönetmel Yetkinlikler

Zaman içerisinde örgüt yapılarının değişikliklere uğramış ve örgütler, işlevsel, bölümsel ve matris yapıları başarıyla uygulamıştır. Bu yapıların örgütlerde uygulanmasıyla beraber etkinlik ve verimliliği sağlayabilmek için, yönetmel yetkinliklere olan ihtiyaç da artmaya başlamıştır. Yönetmel yetkinliklerin geçmişten gelen bu önemi günümüzde de itibar kaybetmemiş, bu yetkinliklerin değeri ve ihtiyacı, artan oranda devam etmiştir (Seymen, 2004:82).

Yönetmel yetkinlikler, “bireyin yönetmel işinde gerekli olan ağırlıklı olarak davranışsal özellikleri doğrudusunda belirlenen yetkinliklerdir” (Arat, 2008:85). Kişilerin sahip oldukları yetkinlikler temel yetkinlikler, söz konusu işinde başarılı olan yöneticilerin sahip oldukları yetkinlikler genelde yönetmel yetkinlikler olarak adlandırılmaktadır (Abraham vd., 2001:842). Denilebilir ki yönetmel yetkinlikler, üstün performansın sağlanabilmesi için, yöneticilerin sahip olması gereken yetkinliklerin bütünüdür.

Şirketlerin performans kalitesini çoğunlukla şirketlerdeki yöneticilerin yetkinliklerine bağıdır (Žezlina, 2005). Zezlina (2005)’nın aktardığına göre, Boyatzis kritik faaliyetleri karşılaştırarak başarılı ve başarısız yöneticileri birbirinden ayıran çeşitli kavramlar olduğunu belirtmiştir. Sounuçlar-oryantasyon, proaktiflik, kendine güven, iletişim becerileri, endüktif düşünme ve yaratıcılık, tümdengelim düşünme, toplumsallaşmış güç kullanımı ve grup süreçleri yönetimi gibi konularda Boyatzis, yöneticilerin performanslarının bu konulardaki başarılarına göre farklılaştığını belirtmiştir.

Yöneticilerin sahip olması gereken yetkinlikler şu şekilde özetlenebilir:

Başkalarını geliştirme: Yöneticiler başka insanların gelişiminde katkıda bulunmalıdırlar. Bu yetkinliğe sahip olan yöneticiler diğer insanların eğitimine katkıda bulunarak onları geliştirirler. Bu sayede, başkalarının amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmış, gelişim kapasitelerini çoğaltmış, başarılarını yükseltmiş, kurumun da potansiyelini arttırmış olurlar (www.soma.gen.tr, (3 Ekim 2011)).

Direktif verme: Direktif verme, yapılacak olan işin “nasıl” yapılacağını belirtir (MEB, 2006:32). Yöneticilerin kendi alt pozisyonlarında bulunanlara işlerin nasıl yapacaklarını söyleme ve işleri kendi isteği doğrudusunda yaptırtabilme becerisidir.

Takım çalışması ve işbirliği: Takım çalışması, “bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş iki veya daha fazla kişiden oluşan bireylerin, aralarında etkileşimde bulunarak örgüt

sorunlarını çözmek için yaptıkları etkinliklerdir” (Gökçeğöz, 2000:260). Takım çalışması ve işbirliği örgütlerde güven ortamının oluşmasını sağlar (Gökçeğöz, 2000:260).

Takım liderliği: Takım liderlerinin görevi takım üyelerini hedefe yönlendirmektir. Takım liderleri, kararların alınmasında takım üyelerinin de fikrini alır. Takım arkadaşlarının üsteneceği görevleri belirler. Takım üyeleri ile iyi ilişkiler kurarak çatışmaların önüne geçer (Demirbaş ve Vayvay, 2005:372-373).

Çetinkaya ve Özutku (2010:228), üst düzey yöneticilerin sahip olması gereken yetkinlikleri araştırdıkları çalışmalarında; üst düzey yöneticilerin yetkinlik modellerinde olması gereken yetkinlikleri aşağıdaki gibi belirlemiştir:

Odaklanma

- İnsan odaklı olma-kendini doğru değerlendirme-yönetimsel uzmanlık-müşteri odaklı olma.

Liderlik

-Analitik düşünme ve problem çözme-etkileme gücü-kişilerarası ilişki kurma-takım liderliği-kavramsal düşünme.

Yönetim Becerileri

-Motive etme-planlama-organize etme-değişime öncülük etme-zamanı iyi yönetme.

Amaç ve Eylem

-Kendine güven-araştırmacı ve yenilikçi olma-düzenli, planlı ve kaliteli çalışma.

İnsan Kaynakları Yönetimi

-Personel gelişimine yardımcı olma-örgüte bağlılık-güvenilir olma-takım çalışması ve işbirliği.

3.2.5. Uygun Düşünme ve Problem Çözme Yetkinlikleri

Analitik düşünme, kavramsal düşünme, teknik uzmanlık ve bilgilenme çabası yetkinlikleri bu gruba girmektedir (Budak, 2008:60).

Analitik düşünme: Karşılaşılan problemleri parçalara ayırarak, çözüm için farklı seçenekler belirleyerek, sebep-sonuç ilişkilerini yorumlayarak ve bütünü de baz alarak yapılan düşünme sistemidir (Oral, 2008:29). Bir nevi tümden gelim yöntemi ile çözüme ulaşabilme becerisidir.

Kavramsal düşünme: Kısaca resmin bütünü görebilme becerisidir.

Teknik uzmanlık ve bilgilenme çabası yetkinliği: İş ile bilgiyi (teknik, profesyonel veya yönetsel) kullanıp genişletirken aynı zamanda başkalarına yaymak için çaba sarfetme isteğidir (Budak, 2008:60).

3.2.6.Kişisel Etkinlik Yetkinlikleri

Kişisel etkinlik yetkinlikleri kişinin sahip olduğu becerileri kapsamaktadır ve aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

Özgüven: Özgüven, “bireylerin herhangi bir iş, eylem ya da faaliyeti istenilen şekilde sonuçlandırabilecek yeterliliğe sahip olduklarına dair duydukları inanç”tır (Akyıldız, 2010:937). Kişi kendine olan bu güven sayesinde birçok zorlukla mücadele etme cesaretini bulur.

Özdenetim: Özdenetim, “yıkıcı duyguları ve güduları etkili bir biçimde idare etmek” tir (Goleman, 2011:106). Bu yeterliliğe sahip olan insanlar (Goleman, 2011:107):

- Güdüsel hislerini ve sıkıntı verici duygularını iyi idare ederler.
- Çok zor anlarda bile sakin, olumlu ve soğukkanlı davranırlar.
- Düşünceleri berraktır ve baskı altındayken dikkatleri dağılmaz.

Örgüte bağlılık: Örgütsel bağlılık, “işgörenlerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır” (Doğan ve Kılıç, 2007:39). Örgüte bağlı olan insanlar örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi benimserler.

Uyum sağlayabilme/ Esneklik: hızlı değişimlere kolay cevap verebilme, tepkilerini bu değişen koşullara uydurabilme ve olaylara geniş perspektiflerden bakabilme becerisidir (Goleman, 2011:123).

3.3.YETKİNLİK GRUPLARI

3.3.1.Temel Yetkinlikler

“Literatürde çekirdek yetenek ya da öz yetenek olarak yer alan temel yetenek (core competence) kavramı, işletmelerin diğer faaliyetlerine göre, daha çok uzmanlaştığı ya da uzun dönemde ortalamanın üstünde bir başarı sağlayacağını düşündüğü faaliyet alanlarını ve işletmelerin temel işlerini ifade etmektedir” (Karakılıç, 2009:201-202). “Temel yetenek bir işletmenin bazı faaliyetleri aynı sanayideki rakiplerine göre çok daha iyi yaparak kendisini rakiplerinden farklılaştıran özgün karakteridir” (Engin, 2005:9).

Tozluyurt (2003); temel yetkinlikleri şirketteki herkesin sahip olması gereken yetkinlikler olarak değerlendirmiştir. Bu yetkinliklerin şirket değerleri olarak da kabul edilebileceğini belirtmiş, takım çalışması, müşteri ve kalite odaklılık, esneklik, karar alma, yenilikçilik gibi yetkinliklerin temel yetkinlikler kategorisi içerisinde olduklarını söylemiştir.

İpçioğlu ve Uysal (2008:79)’ın aktardığına göre; Prahalad ve Hamel öncelikle temel yetkinliklerin yeni bir ürün ve hizmet yaratarak rekabet avantajı geliştirmişler, ikinci olarak müşteri değeri yaratmışlar ve üçüncü olarak da firmayı rakiplerinden farklılaştırmışlardır. Bu açıklamalardan hareketle “temel yetkinlikler geri dönüşümsüz yatırımlar“dır diyebiliriz (İpçioğlu ve Uysal, 2008:79).

Bu açıklamalar ışığında bir yeteneğin temel yetenek olabilmesi için, aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir (Engin, 2005:9):

- Yeteneğin tüketici değerine katkıda bulunması gerekir.
- Yeteneğin işletmeyi rakiplerinden farklılaştırması gerekir.
- Yeteneğin yaygınlaştırılabilir olması gerekir.

Fark yaratmak isteyen firmaların temel yetkinliklerini geliştirmeleri gerektiği tartışılmazdır. Kendine özgü kavramını firmalara yerleştiren bu yetkinlikler sayesinde ürün ve hizmetler sektör içerisinde farkındalık yaratma fırsatı bulmuş olacaktırlar. Temel yetkinliklerin taklit edilememe özelliği ise, firmaların markalaşma yolundaki önünü açmış olacaktır.

3.3.2.Fonksiyonel Yetkinlikler

Şirketteki her fonksiyonel birimde yapılan işle ilgili olarak çalışanların sahip olmaları gereken yetkinliklerdir. (Tozluyurt, 2003). Satış, üretim, İK, bilgi-sistem, pazarlama, finans vs. yetkinlikleri bu gruba girmektedir (Tozluyurt, 2003).

Fonksiyonel yetkinlikler, “işin içeriği, işlevsel alanı ve teknik alandaki mücadeleye yönelik motivasyonu ile ilgilidir” (Çerik ve Bozkurt, 2010:86).

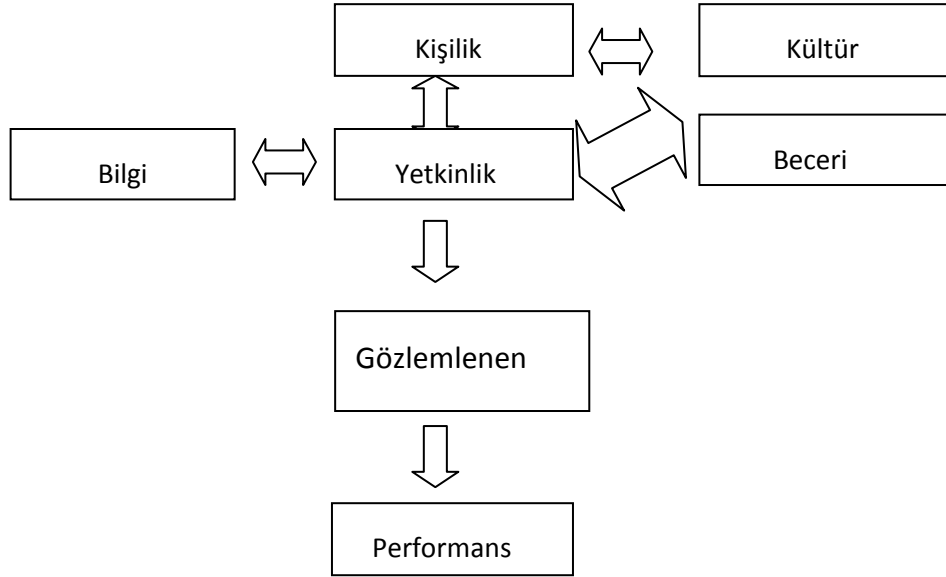
3.3.3.Liderlik Yetkinlikleri

Liderlik yetkinlikleri, liderlerin rollerini vurgulayan, bir liderin yapması gereken faaliyetleri tanımlayan ve bu özellikleri sağlayan yetkinliklerden oluşur (Gay, 2008:2).

3.4.YETKİNLİKLERİN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ

Yetkinlik tanımlarında öne çıkan çeşitli kavramlar olmuştur. Bunlar bilgi, beceri, davranış ve değerlerdir. Yetkinlik kavramı bu öğelerin bileşiminden oluşmaktadır(ben). Biçer ve Düztepe (2003:15)'ye göre, yetkinliklerin beş tür karakteristik özellikleri vardır. Bunlar:

- *Güdü:* Bireyin belli bir kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenli bir inanç ve davranışa sebep olan düşünce sistemidir .
- *Özellik:* Fiziksel özellikler ve duruma uygun cevap verebilen bilgidir. Fiziksel özelliklerin işteki önemine savaş pilotunun el- göz koordinasyonu örnek gösterilebilir.
- *Kişisel Kavramlar:* Bireyin değerleri, tutumları ya da kişisel imajından oluşmaktadır.
- *Bilgi:* Özel bir alanda kişinin sahip olduğu bilgidir.
- *Beceri:* Uygun fiziksel ve düşünsel performansı gösterebilme yetisidir.



Şekil: 2 Yetkinlikte Temel Özelliklerin Etkileşimi

Kaynak: Budak, *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2008.

3.5.YETKİNLİK KONUSUNDA YAPILAN AKADEMİK ÇALIŞMALAR

David McClelland, Richard Boyatzis ve Spencer, insan motivasyonunu anlamak, üstün performans ve vasat performans arasındaki farkı anlayabilmek için yetkinlik alanında birçok çalışma yapmışlardır (McLagan, 1997). Bu süreçte önemli rol oynayan bu araştırmacıların çalışmalarına kısaca değinilecek ve yazarların araştırmaları hakkında genel bilgiler sunulacaktır.

3.5.1.McClelland Yetkinlik Araştırmaları

McClelland, çalışma hayatında kişilerin motivasyonları ve işlerinde gösterdikleri performansın arkasında yatan sebepleri araştırmaya odaklanmıştı (www.haygroup.com, 9 Nisan 2011)). 1960'lı yıllarda ABD hükümetine genç diplomat seçiminde üstlendiği danışmanlık görevi sırasında seçilecek kişilerin özelliklerini değerlendirmeden önce hali hazırdaki çalışanların bir değerlendirmesini yapmıştır. Böylelikle üstün performans gösteren ve ortalama performans gösteren çalışanlar olarak iki grup oluşturabilmiş ve bu iki grup arasındaki farklılıkları inceleyerek, üstün performans için ayırt edici özellikler tanımlamıştır (www.pipsc.ca.com, (30 Mart 2011)).

McClelland yetkinlik olarak adlandırdığı üstün performans gösteren çalışanların sahip oldukları fakat ortalama düzeyde performans gösteren çalışanların yoksun oldukları özelliklerin tespitinde kişinin niyetinin de önemli olduğunu vurgulamaktadır. McClelland'a göre yetkinliklerin tanımlanmasında işin içerdiği becerilerin yanı sıra "kişi"nin de göz önüne alınması gerekmektedir. Böylelikle mükemmel performansın altında yatan yetkinliklerin araştırılmasında McClelland işgörenlerin kişilikleri ile ilişkili özellikler, duyguları ve davranışları da incelemiştir (Boyatzis, 2000:5-6).

McClelland (1973:1-14)'ın araştırmalarını sürdürdüğü dönemde işe alım süreçlerinde yaygınlıkla kullanılan zeka testleri McClelland'a göre akademik başarıyı ölçmekte uygun olmalarına rağmen günlük hayattaki veya iş hayatındaki başarısı hakkında hiçbir bilgi vermemektedir. McClelland, 1973 yılında makalesinde okul döneminde başarılı ve yüksek not alan öğrencilerin iş yaşamındaki performanslarının aynı ölçüde olmadığını belirtmiştir.

McClelland, zeka ve yetenek testlerinin, okul notlarının başarıyı tahmin edebilmede tek başına yeterli olmadığını savunmuştur. McClelland bunların yanında "geleneksel bilişsel faktörlerin"de yani; kişilik, iletişim becerileri, sabır, gerçekçi hedef belirleme gibi değişkenlerinde göz önünde bulundurulması gerektiğini savunmuştur (Evangelista, 2008:1).

"Testing for Competence Rather than Intelligence" isimli makalesinde bu bilgiler ışığında McClelland aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır (Spencer ve Spencer, 1993:4).

- Bu çalışmalarda kullanılan araçlar gerçek hayattaki başarıyı öngörmemektedir.
- Mevcut değerlendirme sistemi, genellikle azınlıkları, kadınları ve nispeten daha düşük sosyo-ekonomik katmanları koruma eğilimindedir.

Bu saptamalardan sonra McClelland, çalışmalarını iş başarısında ırk, cinsiyet veya sosyoekonomik katmanları gözetme eğilimi olmayan yetkinlik araştırmalarına yoğunlaşmıştır. Yapılan iş yetkinliği araştırmalarında bir işi iyi yapabilmek için kişinin hangi karakteristik özelliklere sahip olması gerektiğini herhangi bir önyargıya sahip olmadan belirlemeye çalışmıştır. Bunu yaparken de analizlerinde açık uçlu davranışsal vaka görüşmelerinden yararlanarak iş başarısını ortaya çıkaran insani özellikleri tanımlamıştır. Bu analizlerdeki amaç işteki üstün başarıyı doğrudan etkileyen özellikleri saptayabilmektir (Bayraktar, 2002).

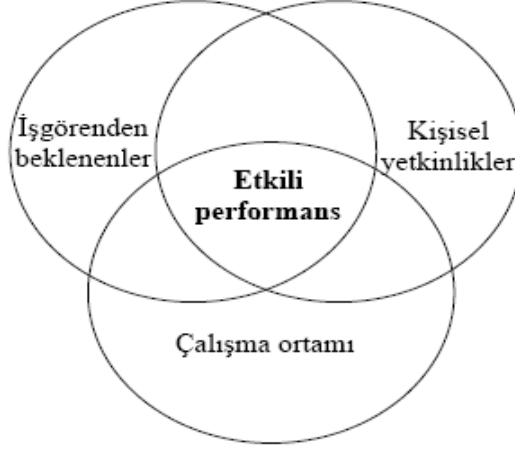
Ayrıca McClelland (1973:1-14)'a göre bir kişinin bir işe uygun olup olmadığının ve bu işte nasıl performans göstereceğinin öngörülmesini sağlayacak testlerde aranacak nitelikler şöyle özetlenebilir:

- Karşılaştırmalı kriter toplama yolu ile belirli bir işte üstün performans gösterenler ile ortalama düzeyde başarılı olanlar arasındaki farklar araştırılmalı,
- Bu testler kişinin yaşadığı değişim ve gelişimleri yansıtmalıdır. Çünkü azim, istek ve çaba ile bazı yetkinlikler sonradan da edinilebilirler.
- Yetkinliklerin nasıl geliştirilebileceği açıkça ortaya konmalı ve ilgililere bu konuda bilgi verilmeli,
- Testler kişisel özelliklerin yansıtılmasına olanak tanınmalıdır, yani test edilenin belirli bir davranışı hakkındaki görüşleri ve duyguları göz önüne alınmalıdır.

McClelland, 1963 yılında McBer and Company adlı danışmanlık firmasını kurmuştur ve birçok uluslar arası firmaya destek vermiştir. McBer tarzı yetkinlik modeller halen birçok danışmanlık firması tarafından sunulan modifiye edilmiş yetkinlik modellerinin temelini oluşturmaktadır.

3.5.2.Boyatzis Yetkinlik Araştırmaları

Yetkinlik kavramı 1982 yılında Richard Boyatzis'in "The Competent Manager" adlı kitabının yayımlanmasıyla birlikte yaygınlık kazanmıştır. Boyatzis yapılan iş ve alınan sonuçla, bireyin bu işi yapmak için sergilemesi gereken davranışlar arasında bir ayrım yapmıştır. Yani Boyatzis'in odak noktası iş sonuçları değil davranışlar olmuştur (Budak, 2008:47). Boyatzis maksimum performansın elde edilebilmesini iş verenin işgörenden beklentileri, işi yapacak olan kişinin nitelikleri ve çalışma ortamı olarak üç faktörle bağdaştırmıştır (Boyatzis, 1982:12). Boyatzis bu üç önemli özelliğe "etkili iş performansı" modeli olarak tanımlamıştır. Boyatzis'in Etkili İş Performans Modeli Şeki-3'te gösterilmiştir.



Şekil-3 Etkili İş Performans Modeli

Kaynak: Boyatzis, *The Competent Manager*, 1982:13.

Şekil 3’te bireysel yetkinliklerin iş taleplerinin ve örgütsel çevrenin etkili performansı gerçekleştirecek olan davranışı etkilediği görülmektedir.

Boyatzis’e göre yetkinlikler kendini üç farklı boyutta gösterebilir (Altun, 2006:40):

- Güdü, kişinin çevresini ve diğer kişileri tartarak belirli davranışları uygulamaya karar vermesini veya bunlardan kaçınmasına yardımcı olur.
- Sosyal rol, kişinin kendisini farklı ortamlarda farklı bir biçimde algılamasını böylelikle buna uygun kararlar vermesini sağlayarak kişinin davranışlarını etkiler.
- Beceri, kişinin sahip olduğu yetkinliklerin çevresi tarafından da gözlemlenebilmesini sağlayan boyuttur.

Yetkinlikler bir bireyde bu üç boyutun farklı birleşimleri ile kendini gösterebilir. Bunların değerlendirilebilmesi aranılan yetkinliklerin detaylı tanımlanması ile sağlanabilir.

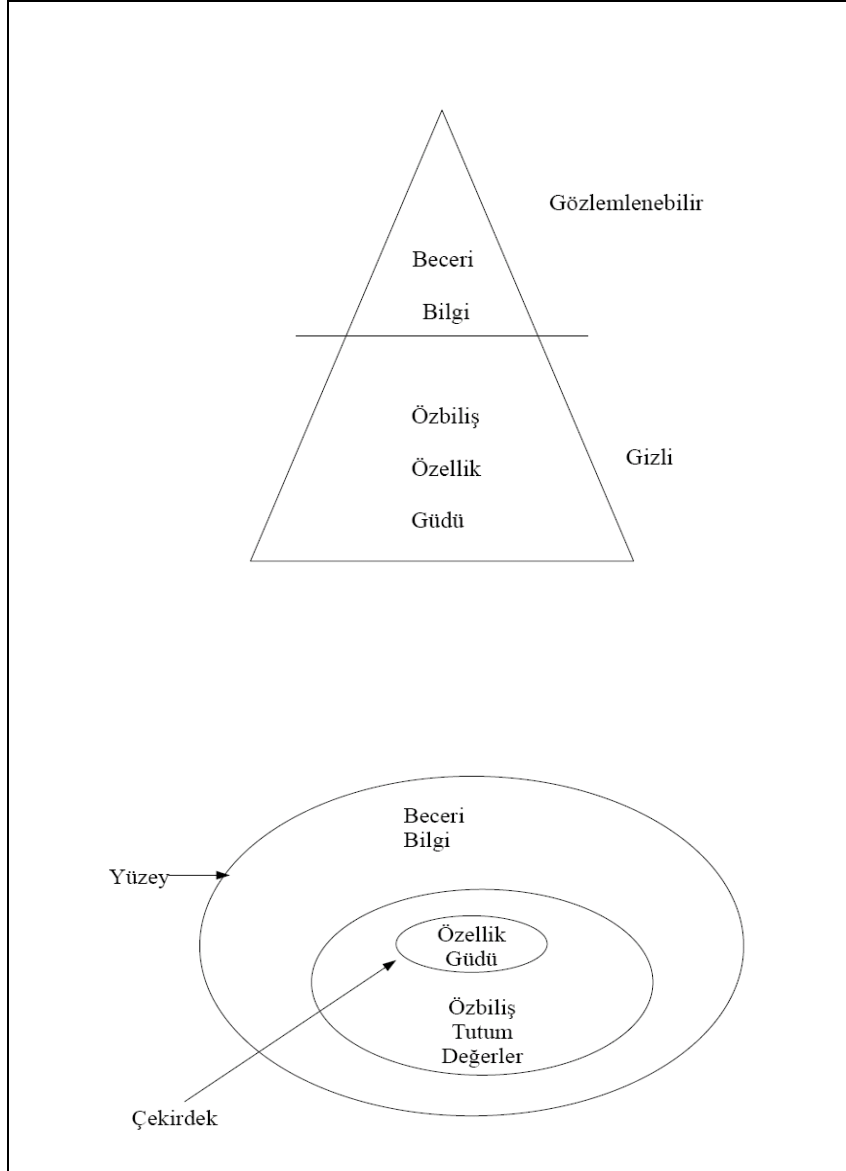
Boyatzis, McClelland’ın farklı tekniklerinden de yararlanmıştır. Toplam 12 örgütte 2000 yönetsel pozisyondaki çalışan ile yaptığı araştırma sonrası 21 yetkinlikten oluşan yönetim yetkinlik modelini oluşturmuştur. Günümüzde de birçok işletme kendi yetkinlik analizlerini yapmaktansa bu modeli işletmelerine uyarlayarak yetkinliğe dayalı İKY sistemini kurmayı tercih etmektedir (Budak, 2008:47).

3.5.3.Spencer & Spencer’in Yetkinlik Araştırmaları

Spencer’lar McClelland ve Boyatzis’in yerleştirdikleri yetkinlik kavramını daha detaylı bir şekilde araştırmışlardır. 1993’te yayımlanan kitaplarında Spencer ve Spencer yetkinliklerin “bireyin herhangi bir işteki veya herhangi bir durumda sergilediği etkili ve/veya

üstün başarı ile neden-sonuç ilişkisi bulunan özellikler” olarak bahsetmektedirler (Spencer ve Spencer, 1993:9-11). Yetkinlikler bu tanıma göre kişinin karakterinin bir parçası olduklarından kişinin eylemleri hakkında önceden ve güvenilir öngörü imkanı vermektedirler (Spencer ve Spencer, 1993:9).

Spencer ve Spencer yetkinlikleri beş türe ayırmış ve şekil 4’de görüldüğü gibi bir buzdağı modeli oluşturmuşlardır. Bu modele göre beş yetkinlik türünde bilgi ve beceri buzdağının yüzeyde görünen kısmını oluşturmaktadırlar. Buzdağının suyun altında kalan ve gizli kalmış kısmını özbiliş, özellikler ve güdü oluşturmaktadır. Bilgi ve beceri bir kişinin bir işi başarabilmesi için sahip olması gereken teknik bilgi ve yetenekleri ifade eder. Özbiliş, özellikler ve güdü ise kişinin bu işi başarabilmesi için gereken özkontrol, motivasyon ve kendi kendini algılaması yetkinliklerini içerir (Spencer ve Spencer, 1993:9-11). Şekil 4’de görülebileceği gibi yüzeyde yer alan beceri ve bilgi geliştirilmesi ve değerlendirilmesi gizli kalmış özbiliş, özellik ve güdüye göre daha kolaydır.

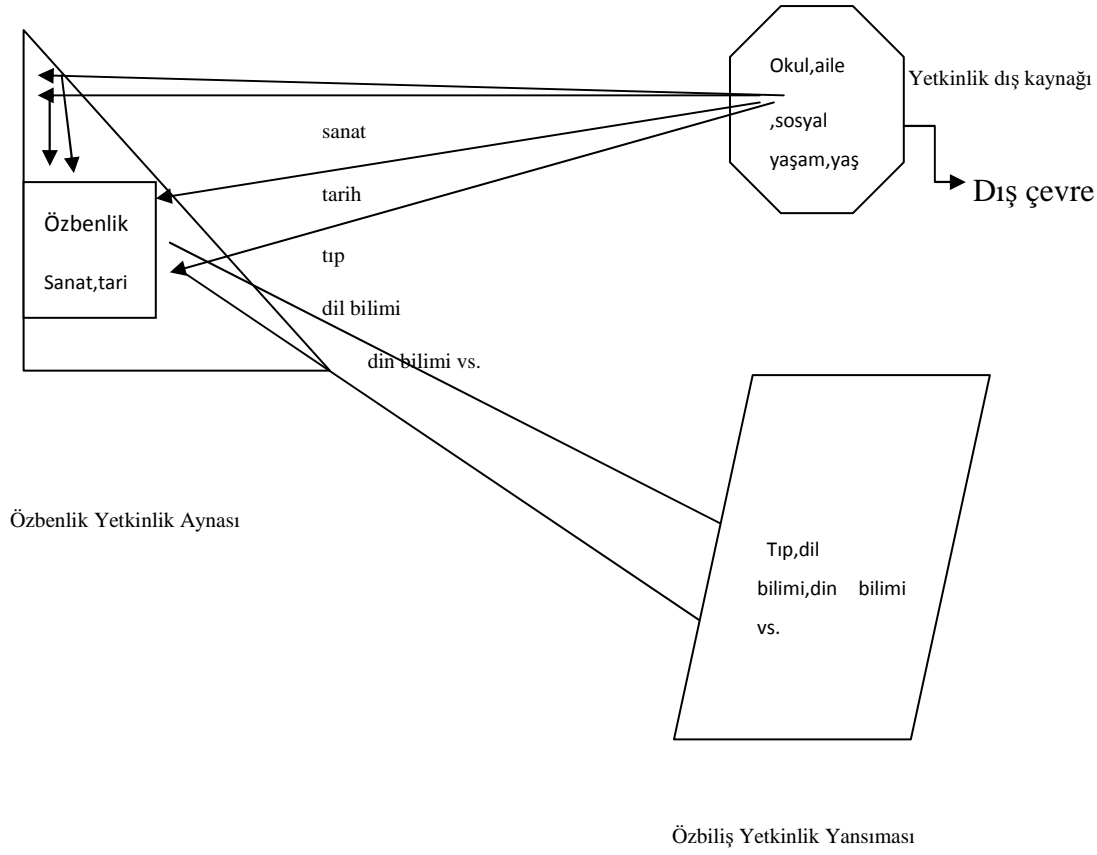


Şekil 4: Spencer ve Spencer'ın buzdağı yetkinlik modeli

Kaynak: Spencer, vd., 1993:11.

Kişisel yorum: Yetkinliğin ortaya çıkmasında gerekli olan bilgi, beceri ve davranış özelliklerinin bir birleşimi olarak tanımlamıştık. Spencer ve Spencer'ların değinmiş oldukları buzdağı modelinde ele alınan özbiliş-özbenlik olgusu ise kişiliğin özünü oluşturan ve kişinin ilgi alanlarını ve dolayısıyla eğilim duyacağı yeteneklerin fark edilmesini sağlayan temel noktadır. Spencer, bir kişinin bilgi ve becerisinin daha kolay gözlemlenebileceğini ancak özbiliş kavramının ve kendi kişiliğinin incelenmesinin çok daha zor olduğundan bahsetmiştir. Ancak burada düşünülmesi gereken bir kişinin bir konu hakkında bilgi ve becerisinin oluşabilmesi için özbiliş sisteminde zaten o konuya olan eğiliminin olması gerektiğidir. Örneğin, bir kişinin

resim yapabilmeyeyle ilgili bir yetkinliğinin olabilmesi için öncelikle özbenliğinde resme karşı bir ilginin, bir eğilimin olması gerekir. Eğer zaten bir kişinin resme olan herhangi bir ilgisi yoksa, o konuyla alakalı olarak bilgi ve becerisini dışa vurması zorlaşacaktır. Aynı zamanda kişi eğer ilgi duyduğu resim alanında herhangi bir bilgi ve beceriyi dışavurum olarak göstermiş ise bu bilgiyi edinme eğilimi zaten özbiliş sisteminde olan resme olan yatkınlığı sebep olmuş olabilir. Spencer'ların değinmiş oldukları buzdağı modelinde üst bölümde olan ve gözlenebilmesi ve geliştirilebilmesi nispeten daha kolay sayılan bu özellikler aslında tamamen kişinin kendi tercihiyle dışa vurmuş olduğu özellikler olarak düşünebilir miyiz? Yani, eğer bir kişinin kişiliğinde resim sanatına olan herhangi bir yatkınlık veya ilgi yoksa resim sanatı hakkında herhangi bir bilgiye sahip olma güdüsü yine de oluşacak mıdır? Eğer oluşmayacaksa buzdağı modelinin üst bölümünü oluşturan bilgi ve beceri kısmını gözlemek nasıl mümkün olacaktır? Bunu bir şekil yardımıyla anlatmak gerekirse;



Şekil 5: Yetkinlik Spektrumu

Bu şekle göre; yetkinlik dış kaynağı kişinin yaşamış olduğu dış çevre olarak kabul edildiğinde, bu çevreden kişiyi etkileyen çeşitli faktörler olacaktır. Kişinin aile yapısı, yaşadığı coğrafya ve sosyal çevresi gibi etmenler güdülerini ve kişilik oluşumu bir yere kadar etkileyecektir. Özbenlik yansıtıcı bir ayna gibi kabul edilirse, kişide doğuştan gelen veya eğilimi olduğu yetkinlikleri dışa vuracak yani onları yansıtacaktır. Örneğin şekilde dış çevreden gelen dil bilimini ele alalım. Kişinin ailesinde çok iyi derecede İngilizce konuşan bir birey varsa, kişinin öz benliğinde dil öğrenme güdüsü varsa bundan etkilenebilir. Etkilendiği zamanda bu yetkinlik hakkında bilgi edinmek için harekete geçip ya İngilizce kursuna yazılacak ya da kendi çabası ile bilgilenmeye çalışacaktır. Eğer böyle bir güdüsü yoksa zaten bu konu hakkında bilgi ve beceri sahibi de olmayacaktır. Yani Spencer'ların da dediği gibi bilgi ve beceriyi gözlemleyebilmek daha kolay olmakla beraber bu ancak kişinin bu bilgiyi edinme güdüsüne bağlı olacaktır. Ayrıca McClelland ve diğer yazarlar yetkinliğin bir davranışa bürünmedikçe yetkinlik olmayacağını; sadece bilgi ve beceri yeterli olmadığını, yetkinliğin mutlaka davranışa dönüşmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Ancak başka bir bakış

açısıyla bakıldığında, kişi zaten bir yetkinliği ortaya çıkarmak için bilgi sahibi olma güdüsüyle en başta hareket edecektir. Kişi ilk önce, bu bilgi sahibi olma yetkinliğine sahip olmalıdır. Zaten bilgi sahibi olmaya başlamakla da bir eylem sergilemiştir. Yani, yetkinlikler aslında ilk başta bir güdüyü (bilgi edinme) davranışa dönüştürüp bilgi edinme eylemine başvurmuyor mu? O zaman yetkinliğin davranışla sonuçlandığını değil de davranışla başladığını ve daha sonrasında bu davranışın geliştirildiğini söyleyemez miyiz?

Yetkinlik alanında yapılan tanımlamalar çok çeşitli ve tartışmalıdır. Bu yüzden de literatürde biden fazla yetkinlik tanımlaması yapılmıştır. Yetkinliklerin iş dünyasında kalıcı olup olmayacakları da günümüzde halen tartışılan bir konu olmaktadır.

3.6.YETKİNLİKLERİN ÖNEMİ

İşletmelerde maksimum performansı sağlayan yetkinlikler kuruluşlar için büyük önem taşımaktadır. İşe alım, performans değerlendirme, ücretleme ve diğer fonksiyonlarda kullanılan yetkinlikler kuruma katma değer sağlamaktadır. Intagliata, Ulrich ve Smallwood (2000:3-5), yetkinliklerin önemini şu şekilde açıklamışlardır:

- Yetkinlikler yön sağlar: Yetkinlikleri tanımlamak, bireylerin davranışlarını, örgütün istediği sonuçları alabilmek için yönlendirmektedir.
- Yetkinlikle ve yetkinlik modelleri ölçülebilir: İyi bir şekilde tanımlanmış olan yetkinliklerin ölçülebilmesi, üstün performansı elde etmeyi başaran davranış ve tutumların değerlendirilmesine olanak sağlar. Bu geribildirim sayesinde, eksik kalan yetkinlikler geliştirilebilir.
- Yetkinlikler öğrenilmiş olabilir: Bu özellik sayesinde örgütlerin başarı kriterlerini etkileyen yetenekler arttırılabilir.
- Yetkinlikler örgütü ayırt edilebilir kılar: Örgütlerin kendilerine has belirledikleri yetkinlik ölçütleri sayesinde diğer örgütlerden farklı bir kimliği elde etmiş olurlar. Bunu başarmak için örgütler, ayırt edilebilir yetkinlikler belirlemeli ve bu yetkinliklerin örgüt strateji, hedef ve kültürüyle uyum sağlamasına dikkat etmelidir.
- Yetkinlikler yönetim uygulamaları ile entegredir: yetkinlikler, işe alım, performans değerlendirme, ödüllendirme gibi fonksiyonlar ile de entegre olabilirler.

3.7.YETKİNLİK MODELLERİ

3.7.1.Yetkinlik Modeli

“Yetkinlik modellemesi 30 yıl önce ortaya çıkmış ve insan kaynakları yönetiminin ana uygulamalarından biri haline gelmiştir; zaman içerisinde yöntem kısmen örgütler ve işyerlerindeki değişimlere yanıt vermek üzere ve kısmen de örgütlerdeki spesifik ihtiyaçlara dikkat çeken yetkinlik modellerinden yararlanan insanların ihtiyaçlarına yanıt vermek üzere geliştirilmiştir” (Keçecioğlu ve Kelgökmen, 2004:217). “Yetkinlik modeli, bir görevi üstün performans sergileyerek yerine getirebilmek için gerekli olan yetkinlikleri ve çalışanların bu yetkinliklerle alakalı göstermeleri gereken davranışsal göstergeleri içermektedir” (Sevinç, 2007). “Yetkinlik modelleri, belirli olan bir işi yerine getirebilmek için sahip olunması gereken tanımlayan karar araçlarıdır” (Bayraktar, 2002). Yetkinlik modellemesi, “hem bireysel hem de organizasyon düzeyinde yetkinliklerin ortaya çıkartılması ve ayrıntılı olarak açıklanmasına yönelik sistematik bir süreçtir” (www.sdplatform.com, (8 Kasım 2011)).

Yetkinlik modelleri, yönetilebilir kişilik özellikler sayesinde işe alım, mesleki gelişim, performans yönetim ve diğer insan kaynakları programlarına hizmet eder (Mansfield, 2005:4).

3.7.2.Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci

Yetkinlik modeli, çalışanların, çalıştıkları pozisyonda başarılı olabilmeleri için gerekli olan nitelikleri açıklar. Örgütün stratejik hedeflerine ulaşabilmesi ve hatta bu hedeflerin üzerinde bir performans gösterebilmesi için, örgütte yetkinlik modellerinin sürekli olarak geliştirilmesi gerekmektedir (Ennis, 2008:11-12).

Budak, yetkinlik modeli oluşturulurken şunlara dikkat edilmesi gerektiğini belirtmiştir (Budak, 2008,:135):

- Yetkinlik belirleme çalışması, işi yapan kişilerle başlatılmalıdır.
- Yetkinlikleri tanımlama süreci, seçilmiş birkaç kişiyle değil, her kademedeki tüm çalışanları kapsmalıdır.
- İş yetkinlikleri her yıl yeniden gözden geçirilmelidir.,
- Üstün performansı ayırt eden yetkinliklere geçmeden önce, tüm yetkinlikler yelpazesi tanımlanmalıdır.

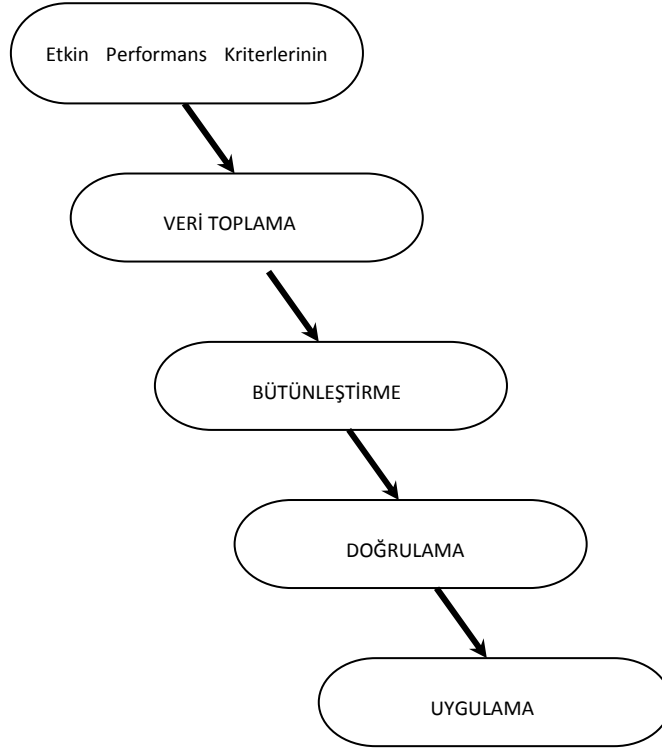
Yetkinlik modellerinin başarıyla oluşturulabilmesi için, yetkinlik modelleri oluşturulmadan önce şirketlerin, neden bu modeli oluşturuyoruz?, Modeli oluşturmadaki amaç nedir?, Model ne için kullanılacak?, Modelde neler yer alacak? Elemanların çalışması için ne yapmaya ihtiyaç var? Model nasıl oluşturulur? Süreçleri nelerdir? gibi sorulara yanıt bulmaları ve modeli bu cevaplara uygun bir şekilde oluşturmaları gerekmektedir (Durgin, 2006:3). Yani, şirketler, ilk önce yetkinlik modellerini niçin ve nasıl oluşturacakları bilincine varmalıdırlar.

Yetkinlik modeli oluşturulması geniş kapsamlı bir süreçtir ve şu aşamalardan geçer (Teodorescu, 2006:29):

- Yetkinlikler, ulaşılması istenen düzeyde ve önem sırasına göre sıralanırlar.
- Bireyler yetkinlik modelinde belirlenen bireysel performans rollerini uygular ve bu rol tanımlamalarına göre performanslarını sergiler.
- Öz-değerlendirme ya da 360 derece değerlendirme sistemleri (veya her ikisi) yetkinlik modellerine göre oluşturulmuş yetkinliklerin bireylerde kazanılıp kazanılmadığını değerlendirmek için inceleme yapar. Bireylerin güçlü ve zayıf yönleri grafikler yardımıyla belirlenip, zayıf oldukları yetkinliklerin kazandırılması için geri bildirim sağlar.
- Bireylerin yetkinliklerini istenilen seviyeye ulaştırmak için eğitim araçları hakkında bireyler bilgilendirilir.

Kuşkusuz ki yetkinlik modellerinin oluşturulması kadar bu modellerden geribildirim sağlanması da gereklidir. Tek başına yetkinlik modelinin oluşturulması, yetkinliklerin belirlenmesi açısından faydalı ancak yetersiz olacaktır. Bireylerin hangi yetkinliklerde başarılı hangilerinde yetersiz olduklarının belirlenebilmesi, bu modellerin ölçümlenebilmesine bağlıdır. Başarılı bir ölçümleme sonrası, elde edilen bilgilere göre bireyler hakkında bilgi sağlanmalı ve bu sonuçlar bireylere bildirilmelidir. Geribildirim akabinde ise, eğitim ve geliştirme çalışmalarına yoğunluk verilmeli yetkinlik modellerinin amacına ulaşması sağlanmalıdır.

Lyle Spencer ve Signe Spencer ise yetkinlik modellerini oluşturmada şu aşamaların olduğunu belirtmişlerdir (Spencer ve Spencer, 1993:95)



Şekil 6: Yetkinlik Modelinin Oluşturulma Süreci

Kaynak: Spencer & Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, 1993:95.

3.7.2.1.Etkin Performans Kriterinin Belirlenmesi

Bu aşama yetkinlik modellerinin geliştirilmesindeki ilk ve en önemli aşamayı oluşturur. Bu aşamada yüksek performansı sağlayacak kriterler belirlendiğinden, oluşacak olan olası bir hata da sağlıklı bir yetkinlik modelinin oluşmasına neden olacaktır. Oluşacak olan olası hata durumunda pozisyon için yanlış yetkinlikler belirlenecek ve sonraki basamaklarda bu yanlış yetkinlikler üzerine inşa edilecektir. Diğer aşamaların da sağlıklı yürütülebilmesi için, kriterler hatasız ve net bir şekilde belirlenmelidir. Bu kriterler için ideal olan iş sonuçları için sayısal verilerdir. Eğer sayısal verilere ulaşılamazsa, uzman panelleri, ast-üst ve çalışma arkadaşları değerlendirmeleri, anketler yoluyla da kriterleri belirlemek mümkündür (Spencer, 1993:97).

3.7.2.2.Veri Toplama

Projenin hedef aldığı yetkinliklerin belirlenmesi için öncelikler McClelland'ın da önerdiği gibi, o işte mükemmel performans gösterenler ile ortalama performans gösterenlerin

özelliklerinin karşılaştırılması gerekmektedir (McClelland, 1973:1-14). Bilgi alınacak kişilerin belirli durumlarda nasıl davrandıkları, onları bu davranışlara iten sebepler, kişinin olaya katılan diğer şahıslar hakkındaki görüş ve duyguları bu iki grup arasında farklılık göstermektedir. Veri toplamada amaç, mümkün olduğu kadar bu farklılıkları ortaya çıkarmaktır.

Yetkinlik modellerini oluşturmada sıkça kullanılan yöntemlerden birisi davranışsal olay mülakatlarıdır (Altun, 2006:54). Bu teknik, yönetsel davranışları değerlendirme için kullanılan etkili veri toplama yöntemlerinden birisidir (Vathanophas, 2007:56). Davranışsal olay görüşmesi, kişinin geçmişteki davranışları hakkında bilgi toplamak için kullanılan yapılandırılmış bir görüşmedir. Bu tekniğe göre kişinin iş ile ilgili geçmişteki davranışları sorgulanarak, geleceğe yönelik en iyi tahminler yapılabilir. Mülakatı gerçekleştiren uzman kişi, karşısındaki kişiden iş ile ilgili olayları anlatmasını ister ve buna bağlı olarak kişiye açık uçlu sorular yöneltir (Kumar, 2004:3).

Davranışsal olay mülakatlarında, kişiye durumla alakalı ne yaptığı, ne söylediği, ne düşündüğü, ne hissettiği, bu durumdaki rolünün ne olduğu gibi somut veriler elde edilebilecek sorular yöneltilir (Fernandez, 2007:5). Mülakatta kullanılan sorularda, kişinin geçmiş yaşamındaki deneyimlerinin adım adım ortaya çıkarabilecek sorular sorulmaktadır (Steiner ve Hassel, 2011:4). Amaç, mülakat edinilen kişinin mümkün olduğunca çok konuşmasını ve cevap verebilmek için kendinin o zamanki duygu ve düşüncelerini toparlamasını sağlamaktır. Böylelikle mülakat edilen şahsın cevapları etkilenmeden azami miktarda bilgi edinilir.

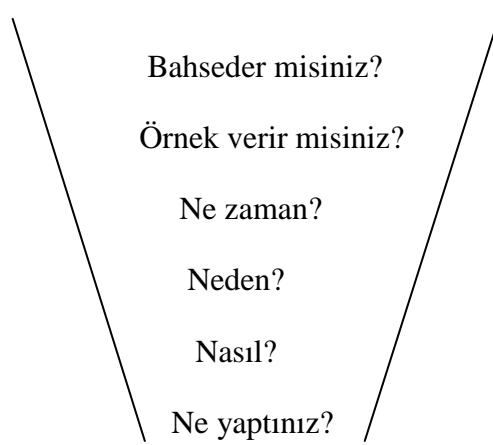
Davranışsal olay mülakatları hazırlanırken, gerekli olan beceri ve özellikleri belirleyebilmek için iş tanımları dikkatle gözden geçirilmelidir. Mülakat soruları, bu incelemelerden sonra, bireyin beceri ve özelliklerini somut bir şekilde aktaracak tarzda hazırlanmalı ve bireyin gelecekteki davranışlarını tahmin etmeye sev edici olmalıdır (www.barclaysimpson.com, (14 Ekim 2011)).

Davranışsal olay mülakatlarındaki sorulara örnek olarak: (A Handbook for Managers, 2010).

- Telefon görüşmesi esnasında zor bir konuda açıklama yapmanız gerektiği bir durumu söyleyiniz.
 - Konuşmanın en zor kısmı ne oldu?
 - Karşılıklı anlaşmayı nasıl sağladınız?

- Önemli bir stratejik konu hakkında bir paydaş grubunu fikirlerinizi kabullendirmek için etkilediğiniz bir zamana örnek verebilir misiniz?
 - Paydaş grubunu nasıl ikna ettiniz?
 - Gelen itirazları nasıl ele aldınız?
 - Sonuç ne oldu?
 - Geriye dönüp baktığınızda daha farklı bir şekilde davranır mıydınız?

Soruları verilebilir. Davranışsal olay mülakatlarının üzerinde durduğu soru kalıpları aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Kaynak: A Handbook for Managers, Competency Based Recruitment and Selection, Centre for Professional, Nottingham Trent University, 2010.

Bir diğer veri toplama yöntemi ise odak grup toplantılarıdır. Odak grup toplantıları, mükemmel performans kişilerin toplanarak, açık bir görüşme içerisinde bu performansın elde edilmesi için önemli özellikler hakkında – gerekirse yaşanılmış olaylar üzerinde yoğunlaşarak – tartışıldığı toplantılardır (Yetkin, 2006:22).

Maliyeti daha düşük bir yöntem de anket yöntemidir. Bu yöntemdeki sorular istatistik bir analizi mümkün kılacak şekilde hazırlanmalıdır. Mükemmel performans gösteren kişilere yönelik hazırlanan bu anketler hızlı ve ucuz bir şekilde iş için gerekli beceriler hakkında bilgi toplama imkanı vermektedirler (Altun, 2006:66). Anketlerin az maliyetli olmasının yanında, birtakım olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Örneğin anketler pozisyona özel yeni yetkinliklerin ortaya çıkarılmasına olanak vermez ve anketleri dolduran kişiler neyi

sıraladıklarını kavrayamamış olabilirler. Ayrıca, tüm pozisyonlar için aynı listeden seçim yapılması da, modelin etkin olmasını engelleyebilir (Parry 1996:52).

3.7.2.3.Bütünleştirme

Bu aşamada yetkinlik modeli oluşturmak için toplanan bilgiler uzmanlar tarafından veya istatistiksel olarak incelenir. Daha sonra bu bulgular birleştirilerek mükemmel performansı öngören kriterler yani yetkinlik modeli ortaya konur.

3.7.2.4.Doğrulama

Yetkinlik modeli işletme içerisinde geniş bir uygulama alanı bulmadan önce o işletme içerisinde test edilmeli ve uygunluğu onaylanmalıdır. Bunun için Spencer ve Spencer tarafından önerilen üç yöntem vardır (Borluk, 2010:36):

- Yetkinlik modeli için veri toplama sırasında odak gruba katılmamış fakat mükemmel veya ortalama performans gösteren kişilerden alınacak verilerin analizi ile modelin bu gruptaki kişiler için ayırt edici olup olmadığının tespiti yapılabilir.
- Mükemmel ve ortalama performansla sahip çalışanların özellikleri incelenebilir. Böyle bir kıyaslamada göreceli olarak modelde yer alan yetkinlikler büyük ölçüde üstün performans grubunda rastlanması halinde model onaylanır.
- Son olarak da belirlenen yetkinliklerden yoksun çalışanlara bu yetkinlikler öğrenme yoluyla kazandırılarak bu kişilerin performanslarında artış olup olmadığı incelenebilir

3.7.2.5.Uygulama

“Yetkinlik modellerinin uygulanması kendini insan kaynakları fonksiyonlarında göstermektedir. Model oluşturulduktan sonra, insan kaynakları fonksiyonları olan işe alım, performans yönetimi, ücret yönetimi, kariyer planlama gibi alanlarda uygulanmasına geçilir” (Budak, 2008:142).

Bu aşamaya kadar yetkinlik modellerinin oluşturulma süreçlerinden bahsedilmiştir. Bir yetkinlik modelinin etkinliği modelin geçerli ve güvenilir olmasına bağlıdır. Yetkinlik modellerinin özellikle tahmin geçerliğine sahip olması büyük önem taşımaktadır. Bu

durumdan dolayı, yetkinlik modellerinin çalışanın iş performansı veya iş sonuçlarıyla ilişkili olması dikkat edilmesi gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Dede, 2007:114).

3.8.YETKİNLİK MODEL TÜRLERİ

Yetkinlik modelleri çeşitli türleri bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilirler:

3.8.1.Temel Yetkinlik Modeli

Bir çalışanın bir işletmenin çalışma değerlerine uyması, bu işletmenin hedeflerine ulaşmasına destek olabilmesi, kısaca orada başarılı olabilmesi için, belirli bazı temel yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. Temel yetkinlikler modelinde öngörülen yetkinlikler kademesi ne olursa olsun, her çalışanda aranan yetkinliklerdir (Güler, 2010).

Temel yetkinlik modelleri, genel veya örgütsel yetkinlik modelleri olarak da anılırlar. Temel yetkinlik modelleri kuruluştaki tüm çalışanların yetkinliklerini açıklar (Schieltz, 2011).

3.8.2.Fonksiyonel Yetkinlik Modeli

Fonksiyonel yetkinlik modeli, bir üniteye üstün performans gösterebilmek için gerekli yetkinliklerin tanımlandığı modeldir. Fonksiyonel yetkinlik modeli bir iş üniteleri arasında kooperasyon gereksinimini destekler (Bayraktar, 2002). Fonksiyonel yetkinlik modeli, finans, pazarlama, üretim gibi iş fonksiyonları çerçevesinde tüm çalışanlara uygulanmaktadır (Uzunoğulları, 2006:40).

3.8.3.Rol Yetkinlik Modeli

Rol yetkinlik modelinde hangi birimde çalışılırsa çalışılırsın, belirli bir kademedeki her kişiye uygulanan bir yetkinlik modeli anlatılmaktadır. Bu model farklı alanlardan farklı yetkinliklere sahip kişileri bir araya getirmesi dolayısıyla verimli sonuçlar vermektedir (Çınar, 2010).

3.8.4.İş Yetkinlik Modeli

Yetkinlik modelleri arasında kapsamı en dar olanıdır. Sadece bir iş dalına uygulandığından, tek çeşit iş yapan kurumlara uygundur (Çınar, 2010).

3.9.YETKİNLİKLERİN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDAKİ YERİ

Günümüz koşullarında firmalar için artık sadece iş için gerekli olan nitelikleri taşımak ve uzman bilgiye sahip olmak yeterli olmamaktadır. Rekabet koşulları her geçen gün ağırlaşan koşullarda var olmanın yolu sadece bunlarla sınırlı kalmamaktadır. Rekabetin üstesinden gelebilmek için yenilikçi, duygusal ve zihinsel zekası gelişmiş çalışanlara sahip olmak gerekmektedir (www.metinusta.net, (23 Eylül 2011)).

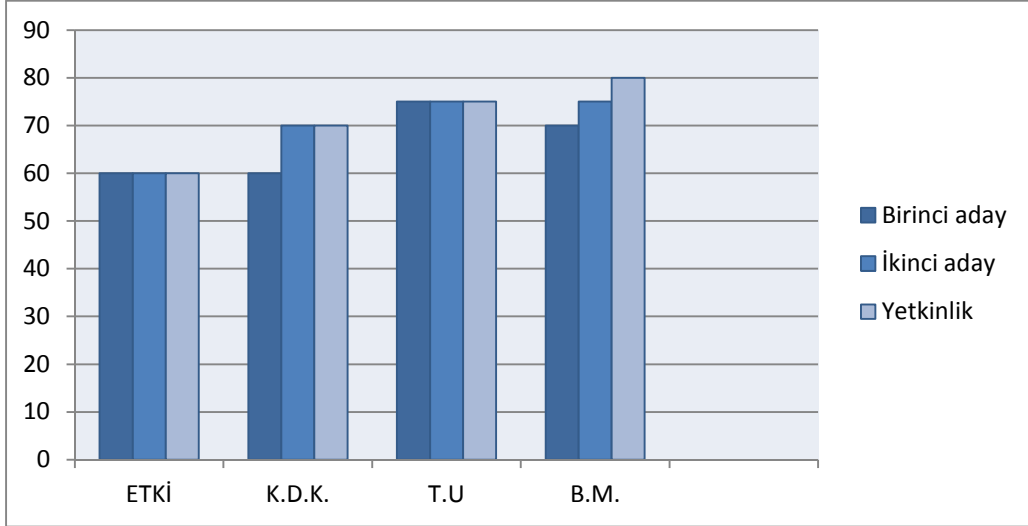
İnsan kaynakları da bu bilinç ve özellikteki elemanları istihdam etmesi açısından firmalar için rekabet avantajı sağlayabilecek önemli bölümlerendir. Bu bölümün her türlü yenilik ve teknolojiyi yakından takip etmesi gerekmektedir. Yetkinlikler de özellikle ülkemizde henüz yeni yer bulabilmiştir. Bu bağlamda, tüm insan kaynakları bölümlerinin yetkinlikleri işe alım, performans ölçümü, ücretleme gibi fonksiyonlarına entegre edebilmesi büyük önem taşımaktadır.

İnsan Kaynakları Departmanını başarılı kılabilmek için beceri ve uzmanlığa ihtiyaç duyulmaktadır (Grossman, 2007). Bu beceri ve uzmanlığa sahip olan bireyleri istihdam edebilmek ise personel seçme ve yerleştirme aşamasından geçmektedir. İnsan kaynakları bölümünün düzgün işleyebilmesi, alınan elemanların niteliğine bağlı olduğundan, her türlü yenilik ve rekabet edebilitesi yüksek olan sistemler insan kaynakları yöneticileri tarafından yakından takip edilmektedir. Bu sistemlerden birisi de yetkinliğe dayalı personel seçme ve yerleştirmedir.

Yetkinliğe dayalı seçme ve yerleştirmede pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler ile elemanın sahip olduğu yetkinlikler uyumu üzerine kuruludur. Adaylar arasından pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere en yakın yetkinliğe sahip olan adaylar grafik ve bilgisayar destekli uygulamalar sayesinde saptanmaktadır (Budak, 2008:144). Budak bu durumu şöyle şekillendirmiştir:

Seçim Kriterleri

- ETKİ
- KDK; Kalite ve düzen kaygısı
- TU; Teknik uzmanlık
- BM; Başarı motivasyonu



	Yetkinlik	1.Aday	Ağırlık	Fark	Ağırlık Fark
B.M.	80	70	2	-10	20
T.U.	75	75	3	0	0
K.D.K.	70	60	2	10	20
ETKİ	60	60	1	0	0
TOPLAM	285				40

	Yetkinlik	2.Aday	Ağırlık	Fark	Ağırlık Fark
B.M.	80	75	2	-5	10
T.U.	75	75	3	0	0
K.D.K.	70	70	2	0	0
ETKİ	60	60	1	0	0
TOPLAM	285				10

Şekil 7: Seçim Sürecinde Kullanılan Seçim Kriterleri

Kaynak: Budak, *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi, 2008:145

Yukarıdaki şekilde etki, kalite ve düzen kaygısı, teknik uzmanlık ve başarı motivasyonu olarak belirlenmiş yetkinlikleri ve adayların bu yetkinliklere yeterlilik düzeyleri görülmektedir. Birinci ve ikinci aday arasından ağırlık farklarına göre yetkinliklere en yakın aday işe alınacaktır.

Yetkinlik bazlı işe alım uygulayan her kurum kendi belirlemiş olduğu yetkinliklere göre bir ölçümleme oluşturmakta ve bu şartlara en yakın bulunan adayı yetkinlik bazlı işe alım uygulamaları doğrultusunda işe almaktadır.

Sonuç olarak yetkinlik bazlı işe alım, uygun kişiyi uygun pozisyona yerleştirmek için, personelin sahip olduğu niteliklerle, pozisyonun gerektirdiği özelliklerin karşılaştırılarak optimum kararın verilmesi ve pozisyonun gerektirdiği niteliklere en yakın olan personelin işe alınması sürecidir (Farba A,Ş. Haber, 2011:10).

Performans değerlendirme sistemi, çalışanların sahip oldukları potansiyelleri açığa çıkaracak şekilde motive eden ve çalışanlardan daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlayan bir sistemdir (Işığışık, 2008:2). Bu sayede kişinin hedefleri, performans hedefleri arasında yer alabilir ve kişinin geliştirmesi beklenen yetkinlikler kontrol edilen bir süreçte ele alınabilir (Özer, 2009:9). Performans değerlendirme sistemleri çalışanlara ve örgütlere geribildirim sağladığından, doğru bir şekilde ölçülmesi önemlidir. Yetkinlik bazlı sistemler de bireylerin performanslarını daha doğru bir biçimde ölçmeye yardımcı olmaktadır.

Yetkinlik bazlı performans değerlendirme aşağıdaki unsurlardan meydana gelir (Bozkurt, 2011:47):

- 1) Performans hedeflerini düzenleme,
- 2) Yetkinlik beklentilerinin belirlenmesi,
- 3) Çalışanların değerlendirilmesi,
- 4) Yapıcı geribildirim verilmesi,
- 5) Zor değerlendirmeler ile sürekli iletişim halinde olmak.

Yetkinlik bazlı performans yönetimi uygulaması, gelecekte elde edilmesi planlanan amaç ve hedeflere göre ayarlanır. Bu sistemde organizasyon başarısı için önemli olan yetkinlikler ve bireysel performans ölçütleri belirlenir. Değerlendirmeler bu ölçütlere göre yapılmaktadır. Buradaki en önemli nokta ise, bu değerlendirmelerin adil ve dürüst bir şekilde yapılma zorunluluğudur (Azmi vd., 2008:4). Örgütlerin belirlemiş olduğu hedef ve yetkinliklere göre çalışanlar performanslarını sergiler. Bu performanslar, performans değerlendirme kriterlerine göre değerlendirildikten sonra çalışanlara performansları hakkında bilgi verilir. Geribildirim, çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için önemli bir fonksiyondur.

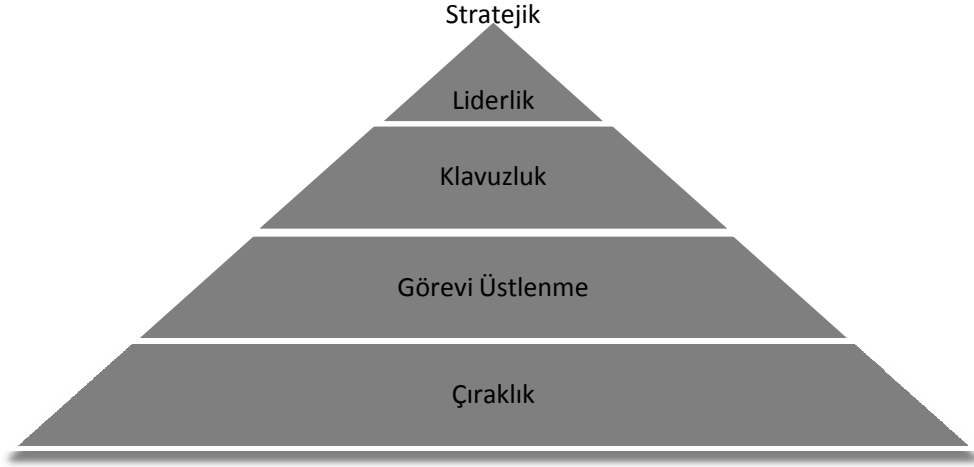
Yetkinlik bazlı performans sistemleri örgütler ve bireyler açısından oldukça faydalı bir sistemdir. Çalışanlar mükemmel performansa erişebilmek için iş süreçleri hakkında performans öncesi kendilerini bilgilendirir ve eğitirler. Bu da çalışanların gelişmesini dolayısıyla örgütün daha başarılı olabilmesini sağlar (Bozkurt, 2011:47).

Armstrong'a göre (1999), yetkinlik bazlı ücretlendirme "birey, ekip ve organizasyonların yüksek performansına ulaşmalarında yardımcı olan beceri, davranış ve eylemlerin ücretlendirilmesi" olarak tanımlanmıştır (Neathey ve Reilly, 2003:2).

Yetkinlik bazlı ücret sistemleri, bireylerin sahip oldukları becerilere odaklanmıştır. Bu anlayışa bağlı olarak, öncelikle organizasyon için gerekli olan beceri grupları oluşturulmaktadır. Basit bir beceri bazlı ücret sisteminde çalışanlar işlerin ana öğelerini öğrendikleri zaman; karmaşık iş sistemlerinde bireyler, daha karmaşık beceri gruplarını geliştirdikleri takdirde ödüllendirilmektedirler (Ünsar, 2009:50).

Bu sistemde her şirket kendi yetkinlik gruplarını oluşturmakta ve bunları belirli ücret sınıflarına ayırabilmektedirler. Burada genel anlamda sahip olunan yetkinliklere dayanarak Şekilde görünen dört aşamadan bahsedilmektedir (Tak vd., 2007:255). Bireyler iş ile ilgili

yetkinlikleri arttıkça piramitte yükselebilirler ve buna bağlı olarak da bireylerin ücretlerinde artış olur.



Şekil-8 Yetkinliğe dayalı ücretlendirmenin aşamaları

Yetkinliklerin insan kaynakları süreçlerinde kullanıldığı diğer bir alan ise kariyer planlamadır. Kariyer planlama,"şirketin geleceğe dönük hedefleri ile kişinin kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeteneklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır" (Aytaç, 1997:165). Organizasyonlar, iş pozisyonlarına göre, hangi yetkinlik ve yeterliliğe ihtiyaç duyulduğunu saptayıp, her pozisyon için kariyer haritaları ve yedekleme planlaması oluşturulmaktadır (Oral, 2000:35).

Kurumda çalışanlar, gelecekte başarmak istedikleri hedeflerini belirlenmiş ve istenen yetkinliklere göre planlayıp amaçlarına ulaşabilmektedirler.

4.YETKİNLİK BAZLI İŞE ALIM VE SÜREÇLERİ

4.1.YETKİNLİK BAZLI İŞE ALIM

Talep edilen ve ihtiyaç duyulan yetkinliklere sahip olan adayların doğru işler için seçilmesi, göreve getirilen personele görevi hakkında bilgilendirilmelerin yapılması ve kişinin kuruma tanıtılması yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirme süreçlerini oluşturmaktadır (Sağır, 2006:44).

Yetkinlik bazlı yaklaşımın en temel hedefi; etkili ve üstün performans için gerekli olan kritik davranışları belirleyebilmek ve bu yetkinlikleri kurumun temel yetkinlikleri ile uyumlaştırmaktır (Ogrean vd., 2009:115). Bu bağlamda yetkinliklerin işe alım sürecinde de etkili bir biçimde kullanılması, tüm insan kaynakları yönetiminin uyumlu bir şekilde yetkinlikleri baz alarak çalışmasını sağlamak ile mümkündür. Bunun içindir ki, öncelikle işletme için önem arz eden temel yetkinlikler belirlenmeli, bunu gösteren davranışsal göstergeler tanımlanmalı ve işe alımda bu yetkinliklerin önemleri derecelendirilmelidir (Özden, 2006).

Görüldüğü gibi yetkinliklerin, işe alımda temel olarak alınması oldukça kapsamlı bir durumdur. Bu bölümde, işe alımda yetkinliklerin rolü üzerinde durulacak ve yetkinlik bazlı işe alım sürecinin aşamaları açıklanacaktır.

4.2.GELENEKSEL İŞE ALIM YÖNTEMİNDEN YETKİNLİK BAZLI SİSTEME GEÇİŞ

İş tanımına bağlı işe alım süreçleri katı yapıları dolayısı ile, günümüzün dinamik piyasasında kullanılabilirliklerini yitirmektedirler. Geleneksel işe alım sistemi yerini hızla daha esnek bir yapıya sahip yetkinlik bazlı işe alım sürecine bırakmaktadır.

Geleneksel iş tanımına dayanan akım, seri üretimi sağlaması açısından avantajlı idi. Günümüzdeki enformasyon teknolojisinde ve bilgi-işlemede yaşanan ilerlemeler ile globalleşme yolundaki hızlı gelişmeler, işletmelerin sadece seri üretim ile gelecekte başarılı olamayacakları kaygısını doğurmuştur (Lawler, 1993:2). Geleneksel sistemin temelini oluşturan iş tanımı, işi statik yani durağan bir kavram haline sokmaktadır.

İşletmelerde yaşanmakta olan sivri hiyerarşik modelden düz hiyerarşik modele geçiş, yani hiyerarşi kademelerinin elenmesi durumu, çalışanlar için kariyerlerinde yükselme

imkanını azaltmaktadır. Bu durumda çalışanların kendilerini işte daha üstün performans gösterebilmek için eğitmek, geliştirmek amaçlı motivasyonu için nedenler azalmaktadır (Lawler, 1993:2). Yetkinlikler burada insan kaynakları yönetiminin birçok kademesinde (seçme ve ücretlendirme gibi) motivasyon artırıcı bir rol oynamaktadırlar.

Geleneksel sistem için kullanılan Rodger ve benzeri puanlama tabloları ayrımcılık yapmaya yatkınlıkları yüzünden tercih edilmemeye başlamışlardır. İş tanımına bağlı kalmak uzun vadede sağlayacak yetenek ve becerilerin geliştirilmesinde engelleyici olabilmektedir (Beardwell ve Claydon, 2007:201).

McClelland'ın öne sürmüş olduğu yaklaşımda da (1973), yetkinliklerin, kişilerin gelecekteki performansının tahmin edilebilmesinde daha somut veriler oluşturduğunu belirtmiştir. Bu gelişmeler ışığı altında, yetkinlik bazlı işe alım süreci zamanla önem kazanmaya başlamıştır.

4.3.GELENEKSEL VE YETKİNLİK BAZLI İŞE ALIM ARASINDAKİ FARKLAR

Hem geleneksel mülakatların hem de yetkinlik bazlı işe alım süreçlerinin müşterek amaçları, ihtiyaç duyulacak olan işi en iyi yapabilecek, organizasyon yapısına uygun ve gelişime açık olan adayları işletmeye çekebilmektir.

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarından olan, “doğru işe doğru eleman seçmek, elemanları eğitimlerle geliştirmek ve elemanların verimini arttırmak için fiziksel ve psikolojik iyileştirmeleri yapmak” (Arı, 2006:23), olduğu düşünüldüğünde, aslında geleneksel ve yetkinlik bazlı işe alım süreçlerinin her ikisinin de insan kaynakları yönetimi amaçlarını gerçekleştirmek için hizmet verdiğini söyleyebiliriz. Ancak, her iki işe alım süreci de, ortak bazı amaçlar taşıyor olsalar da, süreçlerde kullanılan teknikler ve seçim kararlarında daha etkili olabilme açılarından birbirlerinden bazı farklılıklar göstermektedirler.

Bu farklar arasında göze çarpan ilk nokta, işe alım ilanları arasında olmaktadır. Geleneksel iş tanım bazlı olan iş ilanları, aranan kişinin akademik özelliklerini ifade ederek, adayın, hangi eğitimi almış olması gerektiğini, ne derecede deneyime sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Bu iş ilanlarında, iş için önemli olduğu takdirde, bazı sertifika ve belgeler de belirtilebilir. Geleneksel iş ilanlarında amaç, mümkün oldukça çok sayıda adaya ulaşmaktır. Yetkinlik bazlı iş ilanlarında ise bu bilgilere ek olarak, aranan yetkinlikler açıkça belirtilerek, sadece bu özelliklere uygun adayların başvurmaları ve diğer adayların bu yolla daha iş ilanı safhasında elenmesi amaçlanır. Geleneksel anlamda sürdürülen işe alım sürecinde, ön elemeyi

geçen adaylar, mülakatlar yolu ile değerlendirilirler. Bu mülakatlarda çoğunluk ile, kişinin bilgi ve teknik yeterliliği üzerinde durulur. Yetkinlik bazlı mülakatlarda ise, kişiye sorulan sorular adayın geçmiş deneyimlerinden örnekler vererek tanımlamasını sağlama yolundadır (Solmuş, 2006).

Geleneksel yöntem her ne kadar teknik açıdan işe uygun elemanı seçmede yardımcı olsa da, yüksek bir performans gösterebilecek adaya sahip olma konusunda garantili olamamaktadır. Buna karşılık, yetkinlik bazlı bir seçme süreci, üstün performansı öngörmeye daha başarılı olabilmektedir.

4.4.YETKİNLİK BAZLI İŞE ALIM SÜRECİ

Birinci bölümde geniş kapsamlı olarak geleneksel işe alım sürecinden bahsedilmiştir. Yetkinlik bazlı işe alım süreci de benzer şekilde işe alım aşamalardan oluşmakta, ancak farklı olarak bu süreçler yetkinliklere göre şekillendirilmiş biçimde oluşturulmaktadır.

Geleneksel işe alım, organizasyonların uygun personeli seçebilmek için, aday havuzlarını oluşturma ve sonrasında adayı çeşitli test ve mülakatlardan geçirdikleri bir süreçtir. Şirketler aday havuzlarını, gazete ve degi ilanları ile, bu konu ile faaliyet gösteren çeşitli kurumlarla iş birliği yaparak veya internet aracılığı ile oluşturmaktadırlar. Yetkinlik bazlı işe alım sürecinde ise, iş analizi aynı zamanda iş görevleri ve diğer iş ile ilgili bilgilerin belirlenmesi, geleneksel işe alım süreçlerinden çok daha fazla kapsamlı olmaktadır (Grobler vd., 2006:492).

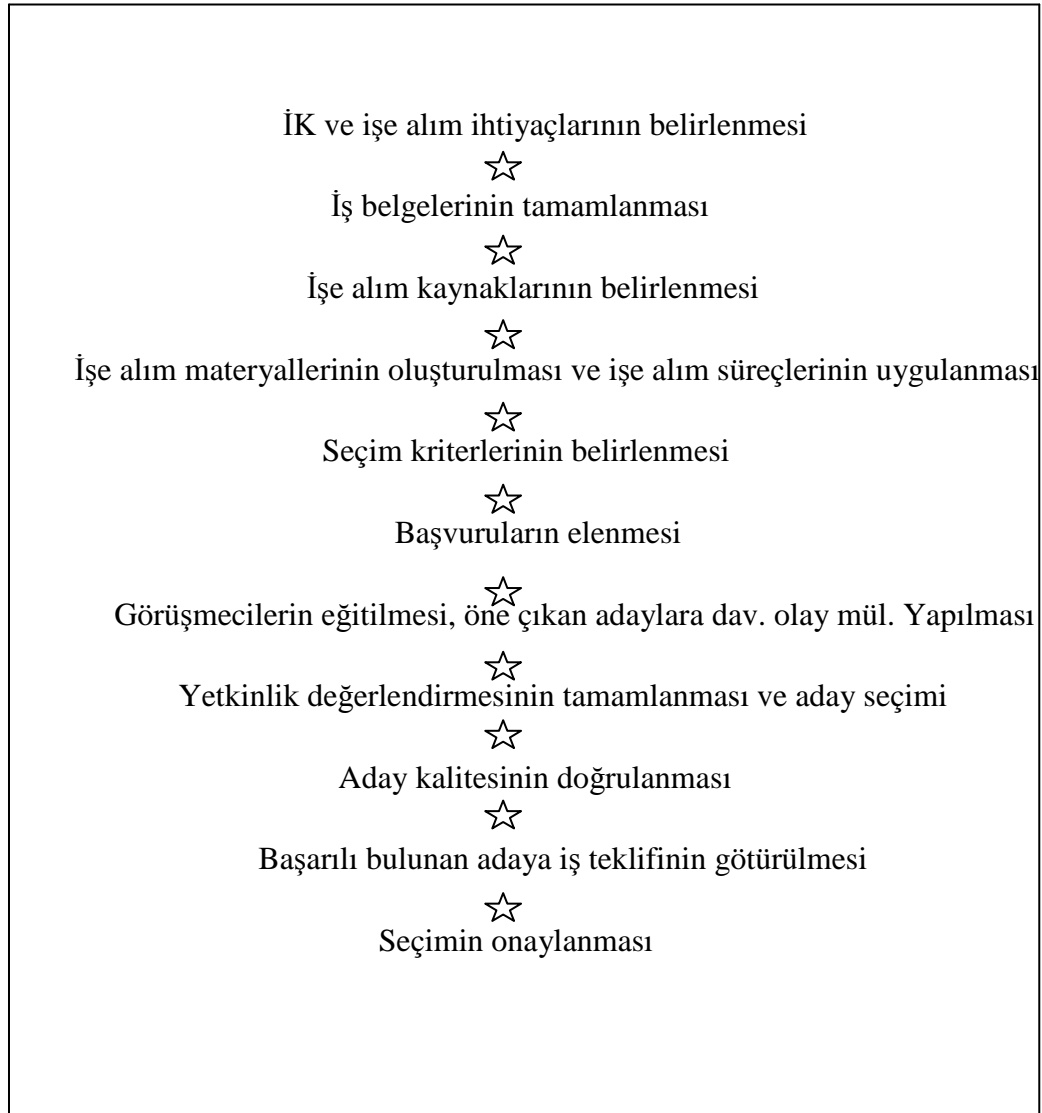
Grobler ve arkadaşları (2006:492-493), yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirmede, bazı unsurlara ihtiyaç duyulduğundan bahsetmiştir. Bunlar;

- İş çıktıları, faaliyetleri, görevleri yanı sıra iş yetkinlikleri ve bu yetkinlikleri ölçen davranış göstergeleri açıkça ifade edilmiş olmalıdır
- İş başarısının belirleyicileri olan temel yetkinlikler belirlenmeli ve bu yetkinlikler yöneticiler tarafından onaylanmış olmalıdır.

Yetkinlik bazlı işe alım sürecinde, yapılacak olan iş için hangi yetkinliklerin gerekli olacağını belirlenmesi titizlik isteyen bir konudur. Yetkinliklerin belirlenmesinde yetkinlik modelleri büyük yarar sağlamaktadır. Kurum içerisinde oluşturulan yetkinlik modelleri, işletme için gerekli olan yetkinlikleri belirleyebilmek adına oluşturulduğu için, bu modelin kurumda var olması, yetkinlik bazlı işe alım sürecini kolaylaştıracak veya farklı yetkinliklerin

belirlenebilmesinde yol gösterici olacaktır. Benzer şekilde, bu yetkinliklerin ölçülebilmesi için, hangi davranış türü ile ortaya çıktıklarının da ayrıca belirtilmiş olması gerekmektedir. Bir işletmeyi özgün kılan temel yetkinlikler ise işletme içerisinde oluşturulmuş ve üstler tarafından onaylanmış olmalıdır.

Yetkinlik bazlı işe alım, çeşitli süreçlerden meydana gelmektedir. Dubois ve Rothwell (2004:113), çalışmalarında yetkinlik bazlı işe alım sürecinin 11 temel aşamasından bahsetmişlerdir. Bu aşamalar, Şekil 9’da görülmektedir:



Şekil 9: Yetkinlik Bazlı İşe Alma ve Seçim

Kaynak: Dubois ve Rothwell., “*Competency-based Human Resource Management*”, 2004:113.

Altun ise (2006:90), yetkinlik ile ilgili yapmış olduğu araştırmasında, yetkinlik bazlı işe alım sürecinin başlamasından önce bazı ön hazırlıkların olduğunu ve yetkinlik bazlı işe alım sürecinin, hazırlık ve uygulama olarak iki aşamalı gerçekleştiğini belirtmiştir. Bu süreçler aşağıda görülmektedir:

Hazırlık	Uygulama
İş ile ilgili bilgilerin toplanması	Uygun adayların işletmeye çekilmesi
Yetkinliklerin belirlenmesi	İş ilanının düzenlenmesi
İşgören araştırma ve bulma sürecinin tasarlanması	Yetkinliğe dayalı başvuru formu oluşturulması
Değerlendiricilerin eğitilmesi	Başvuru for. üzerinden ilk elemanın yapılması
	Yetkinliğe dayalı testler
	Yetkinliğe dayalı mülakat
	Seçim kararının verilmesi

Yetkinliklere dayalı işe alım sürecinin iki aşaması bulunmaktadır. Birinci aşama, ilgili yetkinliklerin belirlenmesi olup, ikinci aşama, adayların yetkinlik profillerine göre değerlendirilmesidir. Adayların yetkinlik profillerine göre değerlendirilmesi, iş ilanı hazırlama, iş başvuru formunun hazırlanması, testler ve yetkinlik bazlı mülakat süreçlerinden oluşmaktadır (Paksoy, 2007:70-72).

Yetkinlik bazlı işe alım süreci, örgütlerin gerçek ihtiyaçlarını belirleyebilmeleri için, iş tanımı ile başlamaktadır. Yapılan iş tanımına göre, adayların bu analizlere uygun yetkinliklerini hedef alan, yetkinlik bazlı mülakatlar yapılır. Mülakat sürecini başarıyla tamamlayan adaylar, sayısal, sözel ve soyut becerilerinin ölçülebilmesi için, psikometrik ve yetenek testlerine tabi tutulurlar. Son olarak da adaylar, role-play ve grup egzersizleri çalışmalarından geçirilerek, adayların seçim ve yerleşim kararları verilir (Osinski, 2007:17).

Yapılan tüm yetkinliğe dayalı işe alım süreçleri açıklamalarını bütünleştirirsek; yetkinlik bazlı işe alım sürecinin, hazırlık ve uygulama aşamalarından oluştuğunu; hazırlık aşamasının, iş tanımları/iş analizi, yetkinliklerin belirlenmesi ve işgören bulma sürecinin planlanması; uygulama sürecinin ise, iş için ilanların verilmesi, başvuru formlarının hazırlanması, yetkinlik bazlı mülakatların yapılması, adayların değerlendirilmesi ve adayların işe alım/seçim kararının verilmesi aşamalarından oluştuğunu söyleyebiliriz.

4.4.1.Hazırlık Süreci

Yetkinlik bazlı işe alım sürecinin başlamasından önce, iyi tasarlanmış bir hazırlık sürecinin olması gerekmektedir. Hazırlık sürecinde, iş ile bilgilerin toplanması veya işin analiz edilmesi, adaylarda ve örgütlerde olması gereken yetkinliklerin belirlenmesi, işgören bulma sürecinin tasarlanması gibi önemli süreçler bulunmaktadır. İyi bir hazırlık süreci, doğru adaya ulaşmada kilit rol oynamaktadır.

4.4.1.1.İşin Analizi

İş analizi, insan kaynakları yönetiminin, en önemli görevlerindedir. Çünkü iş analizleri, bir işletmede, işgörenlerin işlevlerinin yerine getirilmesinde uygulanmaktadır ve işgörenlerin görevlerinin neler olduğunu tanımlamaktadır (Çelikten, 2005:128). İşgörenlerin sahip oldukları bilgi, beceri, yetenek ve tutumlar iş analizleri sonucu yapılan iş tanımlamaları ile uyumlu olmak zorundadır. İstihdam edilecek olan personel, iş tanımlamalarındaki kriterlere uygun yetkinlikte olmalıdır.

İş analizi ile yetkinlik arasında yakın bir bağlantı bulunmaktadır, çünkü yetkinlikler geçmiş zaman dilimlerinde iş analizini destekleyen bir yapı olarak tanımlanmıştır. Daha sonraları yetkinlik tanımı daha da geliştirilerek bilgi, beceri ve davranış unsurları da tanıma eklenmiştir. Bu sebeple, iş analizi yetkinlikler ve bu yetkinliklerin tanımlanması birbirlerine yakın ifadelerdir (www.pyramidodi.com, (10 Kasım 2011)).

Yetkinlik bazlı işe alım sürecinde ağırlık işe alınacak kişilerin özelliklerine verilmesine rağmen, detaylı ve doğru bir iş analizi bu süreçteki ilk adımdır. Detaylı iş analizi için, işin gereklerini ve yetkilerini belirlemede, böylelikle bu işte yüksek performans gösterebilmek için, gerekli yetkinliklerin doğru bir şekilde belirlenebilmesi adına büyük önem taşımaktadır (Heathfield, 2010).

Yetkinlik bazlı iş tanımlarında, bireylerin görevlerinde ve kendi özel çalışma alanlarında ihtiyaç duyacağı beceri ve yetkinlikler, detaylı olarak belirtilmektedir. Aynı zamanda, bireyleri üstün performansa ulaştıracak olan kritik yetkinlik kriterleri de iş tanımları içerisinde yer almaktadır (Lawler, 1993:8-10). Yetkinlik bazlı iş tanımlarında, benzer yetkinlikler gerektiren iş grupları ile ilgili açıklamalar da yer almaktadır. Ayrıca, işin ünvanı, personelin getirileceği konumun önemi, personelin genel sorumlulukları da yer almaktadır (www.briefcasebooks.com, 19 Kasım 2011).

Yetkinlik bazlı iş analizi ve iş tanımları, geleneksel iş tanımlarına göre yetkinliklere daha fazla ağırlık vererek, sadece personelde bulunması gereken temel yetkinlikleri değil, üstün performansı sağlayacak olan kritik yetkinliklerin belirtilmesinde ve bu şartlara uygun eleman sağlanmasında oldukça yararlı olabilmektedir. Üstün yetkinliklere sahip olan aday havuzu oluşturabilmede yetkinlik bazlı iş analizi ve iş tanımlamalarının özenle yapılmış olması, işletmeye uzun vadede başarı getirecektir.

4.4.1.2.Yetkinliklerin Tanımlanması

Kurumlar, ulaşmak istedikleri başarı ve hedeflerini, buldukları piyasadaki kendi konumları, personel ve müşterilerinin istek ve beklentilerini ve rakiplerin durumlarını inceleyerek belirlemektedirler. Şirketlerde var olan iş hedefleri, kurum içerisinde bulunan kişilerin hedeflerinin sayısal ifadesi olmakla birlikte, gelecekteki hedef alınan noktaya ilerlenmesini ve bulunan konum arasındaki farkların açıkça görülebilmesini sağlamaktadır. Bu anlamda, şirket ve kurumlarda, yetkinliklerin kullanılması; iş hedeflerine “nasıl” ulaşılabileceği konusunda yardımcı görev yapmaktadırlar. Yetkinliklerin kurum içerisinde belirlenmesi ile, kurum içerisinde bulunan kişiler bu hedeflere ulaşmak için gerek duyulacak donanımına sahip olma yolunda ilerlemektedirler (Biçer ve Düztepe, 2003:14). Kurum içerisinde temel yetkinlik ve ayırt edici yetkinliklerin belirlenmesi kişilerin gelişimine ve kurumların başarıya ulaşmalarına yarar sağlamaktadır (Jones, 2006:9).

Yetkinliklerin tanımlanması sürecinde; işin içeriği ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır. Çeşitli uygun yöntemlerle sağlanan veriler, içerik analizine tabi tutulmaktadır. Böylece, üstün performans gösteren ve vasat performans gösterenler birbirinden ayırt edilebilecektir. Üstün performansı gerektiren yetkinlikler de bu sayede tanımlanmış olmaktadır. Oluşturulan bu tanımlamalar, kurum içerisinde oluşturulmak istenen yetkinlik modelleri için de bir alt yapı oluşturmaktadırlar (Çınar, 2010).

4.4.1.3.İşe Alım Sürecinin Planlanması

İşe alım sürecinin amacı, kurumdaki departmanların veya kişilerin, girdileri ve çıktılarının iyi analiz edilerek, yüksek performans sağlanması amacıyla, iş yerine yeni elemanlar dahil etmek ve elemanlarına organizasyon politikalarını ve kurumun kurallarını benimsetmektir (Günçağlayan, 2007:13). Üstün performans sağlayan adayların bulunabilmesi için, yetkinlik bazlı işe alım süreci iyi bir planlamadan sonra oluşturulmalıdır.

Ayrıntılı olarak yetkinliklerin tanımlanmasından sonra, personel işe alım süreci başlamaktadır. Bu sürecin başlamasından önce, uygun bir planlama ile, söz konusu adayların kuruma çekilmesinden, seçim kararına kadar olan sürede, uygulanacak olan teknikler ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmiş olması gerekmektedir. Süreçlerde kullanılacak olan yöntemler için karara varılmalıdır.

Yetkinlik bazlı işe alım sürecinde de çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Söz konusu yöntemler, başvuru formları ya da özgeçmişler kullanılarak ön elemelerin yapılmasıdır. Bir sonraki süreçte ise, test ve mülakat yöntemlerine başvurularak, adayların değerlendirilmeleri yapılmaktadır (Altun, 2006:93). Yine bu yöntemlerin uygulanabilir olması bu sürecin iyi planlanmasına bağlı olmaktadır. Yetkinlik bazlı işe alım sürecince sıkça başvuru alan yetkinlik bazlı mülakatların başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için, bu mülakatı yapacak olan görüşmecilerin yetkinlik bazlı mülakat süreçlerinde uzmanlaşmış olmaları gerekmektedir. Ne kadar özenle seçilirse seçilsin, görüşmeciler bu konu hakkında uygun bir eğitimden geçirilmelidir (Karasar, 2010:174). Bu eğitimlerin verilebilmesi ve diğer işe alım süreçlerinin doğru bir akışta ilerleyebilmesi açısından planlama kurumlar tarafından önem kazanmaktadır.

4.4.2.Uygulama

Hazırlık aşaması tamamlandıktan sonra, işe alım planı uygulamaya konulmaktadır. Uygulama bölümünde, uygun adayların haberdar edilebilmesi için iş ilanlarının çıkartılması, adaylara başvuru formlarının doldurtulması, adayların mülakatlardan geçirilmesi, adayların değerlendirilmesi ve nihai kararların verilmesi gibi süreçler, planlama dahilinde hayata geçirilir.

4.4.2.1.İş İlanı

Seçimin etkinliğini arttırmanın temel koşulu, nitelikli aday havuzu oluşturabilmektir. İş ilanları aday havuzunun yeterli kişiyi oluşturması amacıyla kullanılmaktadır. İş ilanlarının amacı; iş arayanları görevlere güdülemek ve uygun niteliklere sahip olan bireylerin başvuru yapmasını sağlamaktır. Aday havuzunun nitelikli olması, iş ilanlarının başarısına bağlı olduğundan bu ilanların taşınması gereken özellikler hususiyetle dikkat edilmelidir. İş ilanları, gazete, dergi gibi yayın organlarıyla veya sanal ortamda verilebilirler (Budak, 2008:161-163).

İş ilanlarında, adaylardan beklenen nitelik ve yetkinlikler açıkça ifade edilmiş olmalıdır. Böylece, sadece uygun yetkinliklere sahip adayların iş başvurusu yaparak, nitelikli personelin işletmeye kazandırılması kolaylaşacaktır.

4.4.2.2.Başvuru Formları

“Aday tarafından başvuru formunun doldurulması, edinilen bilgilerin eksiksiz, doğru ve kalıcı olması bakımından önemlidir. Bir kurumun işe alım formunun da yine kurumun ihtiyaçları çerçevesinde hazırlanmış olması gerekir” (Fındıkçı, 1999:205).

Yetkinliğe dayalı iş istek formlarında ise, adaylardan, deneyimlerine dayanarak ihtiyaç duyulduğunda istenilen yetkinlikleri sergileyebileceklerine dair kanıtlar ortaya koymalarını isteyen sorular yer almaktadır. Eğer, adaydan karar verme ile ilgili herhangi bir yetkinliğe sahip olması bekleniyorsa, geçmişte bu konu ile alakalı bir deneyimini anlatması ve ne şekilde davrandığını açıklaması istenir (Budak, 2008:165). Örneğin, ekip çalışmasına dair yetkinliğin, işte üstün performans sağlamada kaçınılmaz olduğu durumlarda, adayların başvuru formlarında, ekip çalışmasına ilişkin bir deneyimlerinden bahsetmeleri istenebilir (Shermon, 2004:284). Cevaplar genellikle 100 civarında kelimeyi içerecek şekilde bir kutuya yazılmaktadır. Okullarından yenis mezun olmuş adaylar için bu alan yeterli olsa da, daha fazla iş deneyimine sahip olan adaylar düşünülerek bu adaylar için daha fazla yer ayırmak doğru olacaktır (Bayraktar, 2002).

Yetkinlik bazlı başvuru formlarında davranışlara odaklı sorularda bir örnek aşağıda gösterilmiştir: (BTCV Application Forms, 2007:2).

Örnek: Takım Çalışması

Lütfen iş yerinde veya günlük hayatınızda bir takım içerisinde bulunarak yaptığınız bir olayı bildiriniz. Ekip içerisindeki rol ve hedeflerinizle ilgili kısa bir açıklama yapınız. Ekip üyelerini motive edebilmek için ne yaptınız? Sonuç ne oldu?

Örnek Yanıt:

Queen's İzcilik ödülleri sırasında küçük bir grubun parçası idim. Cairngorms'a beş günlük yorucu bir yolculuğun yapılmasında, gönüllü olarak yer aldım. Bu organizasyon, benim, takımımın yeteneklerini değerlendirmem ve takım motivasyon ve moralini yüksek tutma faaliyetlerini de içeriyordu. Bütün bunları sağlayabilmek için, takım içerisinde fitness çalışmaları ve harita okuma testleri gibi uygulamalar gerçekleştirdim. Bu çalışmalara katılmalarının yararlı olacağını ve ödüllü kazanabileceklerini söyleyerek, takımımı motive ettim.

Öngörülemeyen hava koşulları nedeniyle yolumuzu bir süre sonra kaybettik. Bu durum karşısında takımımın motivasyonu azaldı. Ben, bireysel tesellilerim ile yolumuzu tekrar bulana dek, takım arkadaşlarıma destek oldum. Takım üyelerinin de birbirine destek olabilmesi için her birine ateş yakabilmek için odun toplama görevleri vererek ekip ruhunun oluşmasını sağladım. Sonuç başarılı oldu ve bu teşvikler sayesinde yolumuzu tekrar bularak yolculuğumuzu tamamladık.

Bilgi ve becerilere ait somut örneklerin, yetkinliğe dayalı başvuru formlarında yer alması, bir sonraki işe alım sürecini oluşturan yetkinlik bazlı mülakatların daha faydalı bir şekilde yapılandırılmasına da olanak sağlamaktadır.

4.4.2.3.Yetkinlik Bazlı Mülakatlar

Her gün değişen örgütsel koşullarda, örgütlerin iş yapabilmesi ve hayatta kalabilmeleri için, bu koşullara ayak uydurmaları gerekmektedir. Birey ve örgütlerin, yetkinlikleri elde edebilmesi ve örgütlerinde uygulama alanlarında bulundurmaları önemli bir avantaj haline gelmiştir (Vemić, 2007:214). Örgütlerin yetkin birer kurum haline gelebilmeleri için, öncelikle temel yetkinliklerini doğru bir şekilde belirlemeleri ve sonrasında örgüt bireylerinin yetkinliklerinin gelişiminde katkıda bulunmaları gerekmektedir. Bu olumlu ilerlemelerin olabilmesi için, kurumlar yetkinlik alanında yapılan süreç ve yenilikleri takip etmektedirler. Aday havuzları, yetkinlikler kullanılarak oluşturulmakta ve işe alım sürecinin kilit noktasını

oluşturan mülakatlar, yetkinliklere göre düzenlenmektedir. Yetkinlik bazlı mülakatların; doğru adaya daha çabuk ulaşabilme özelliği ile kurumlar, işe uygun adaylarla görüşme imkanı bulmaktadırlar. Böylece, personel seçim sürecini daha kaliteli hale getirmiş olmaktadır.

Yetkinlik bazlı mülakatlar, geçmişte benzer durumlarda gösterilmiş olan davranışların, gelecekte gösterilecek olan davranışları belirlemesi temeline dayanmaktadır (Goodstein ve Davidson, 1998:2). Yetkinlik bazlı mülakatlar genel olarak kişilerin davranışlarına odaklanmaktadır. Kişilerin geçmişte bazı durumlar karşısında, nasıl davrandığı ile ilgili sorular sorularak, gelecekteki davranışları tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Kişinin öne süreceği örnekler gerçek deneyimleri olacağından, ilerleyen zamanlarda kişinin sergileyeceği performansı hakkında doğru bir şekilde fikir yürütme fırsatı bulunur (Easdown vd., 2005:2).

4.4.2.3.1. Yetkinlik Bazlı Mülakatların Planlanması

Mülakatlarda, adayın hazırlıklı olması kadar, görüşmecinin de iyi bir hazırlık sürecinden geçmiş olması gerekmektedir. “Mülakat, bireylerin çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kestirme yol” olarak tanımlanabilir (Karasar, 2010:166). Bu tanımlama çerçevesinde, iyi bir görüşmecinin, zeki, duyarlılığı yüksek, görüşülecek olan konuya karşı, belirli bir yönde koşullanmamış, din, dil, sosyo-ekonomik düzey, cinsiyet, renk vb. ayrılıkları olmayan, objektif ve dürüst biri olması gerekmektedir (Karasar, 2010:173).

Uzmanlaşmanın, daha fazla gereksinim duyulduğu yetkinliğe dayalı mülakatlarda da, görüşmeyi yapacak olan kişinin, bu özelliklere sahip olması gerekmektedir. Böylece yetkinlik bazlı mülakatların verimliliği arttırılmış olacaktır.

Yetkinlik bazlı bir mülakatın verimli sürdürülebilmesi ve güvenilir sonuçlar verebilmesi için, sahip olması gereken yapı beş adıma bölünebilir (Arthur, 2006:156-164):

1. Adayla Yakınlık Kurma: Adayın, mülakata başlamadan önce rahatlamasını ve böylelikle mülakat sırasında açık bir şekilde iletişim kurabilmesini sağlama amacı taşır. Mülakatı yöneten kişinin, adaya soracağı iş başvurusu ile alakasız birkaç kısa soru (hava durumu, iş yerine ulaşım, mülakatı yönetenin kendini tanıtması vs.), mülakatın aynı zamanda da tarzını belirleyecektir.

2. Başlangıç: Adayın yetkinliklerinin sorgulanmasından önce, genel birkaç soru sorulur. Bu sorular açık uçlu olmalı ve adayı konuşmaya teşvik etmelidirler. Bu sırada da adayın genel iş

tecrübelerinden bilgi edinilmeye başlanır. Başlangıç safhasının adayın, mülakat heyecanını yatıştırarak kadar uzun ama asıl yetkinlik sorularına zaman bırakacak kadar da kısa tutulması gerekmektedir.

3.Çekirdek: Mülakatı yöneten kişi, önceden belirlenmiş söz konusu işte üstün performans gösterebilmek için adaylarda aranan yetkinlikleri belirleyen soruları sormaya başlar. Sorular adaylara kendilerini anlatacak şekilde cevaplamalarına olanak sağlayacak yapıda düzenlenmelidirler.

4.Onaylama: Sorulacak sorular, mülakatta adayın verdiği cevaplardan edinilen izlenimlerin soru halinde adaya yöneltilmesidir. Bu şekilde adaya verdiği cevaplar ile hangi izlenimi verdiği yansıtılır ve bir yanlış anlaşma varsa düzeltmesi için fırsat tanınır.

5.Kapanış: Son olarak mülakatı bitirmeden önce, adaya eklemek istediği bilgiler için fırsat verilebilir.

4.4.2.3.2.Yetkinlik Bazlı Mülakatların Sınıflandırılması

Mülakatlar için görevli kişilerin önceden belirlenmiş yetkinlikleri ortaya çıkaracak bir soru listesi hazırlamaları mülakatları yapılandırarak, böylelikle adaylar arasındaki karşılaştırmayı kolaylaştıracaktır. Yetkinlik bazlı mülakatlar uzunlu ve amaçlarına göre üç kategoriye ayrılabilirler (Shermon, 2004:241-242):

- Yetkinlik bazlı genel mülakatlar 1 saatten az zaman içerisinde gerçekleştirilip, adayın daha detaylı bir mülakat için çağırılmasının gereğini tespit etmeye yararlar. Bu tarz mülakatlar, son kararı vermede yeterli olmadıkları için, işe alım sürecinin maliyetini arttırmırlar. Öte yandan, bu mülakatlar ile hem aday hem de işveren, bu işin/adayın doğru seçim olup olmadığı konusunda bir ön fikre kavuşmuş olurlar.
- Yetkinlik bazlı tarama mülakatlarında, kalifiye olmayan adayların hızlıca elenmesine imkan tanınır. Bu yöntem genellikle aday sayısının çok fazla olduğu durumlarda kullanılır. Yetkinlik bazlı başvuru formları, bir ön eleme yaparak bu mülakat türünü etkisiz bırakabilirler.
- Yetkinlik bazlı seçme mülakatlarında ise, ilk mülakatlardan sonra, final listesine alınan adaylar tekrar ve daha detaylı bir değerlendirmeye alınırlar.

Yetkinlik bazlı mülakatlar, yarı yapılandırılmış mülakat teknikleri olarak değerlendirilmektedirler (Dinler, 2006:27). Kesler (2006:23-24), bu mülakatlarda sorulan soruları inceleyerek, soru tiplerine göre 2 kategori belirlemiştir:

Hedefli Seçim Mülakatları: Yapılandırılmış yetkinlik bazlı mülakatlara örnek olarak “hedefli seçim mülakatları” gösterilebilirler. Hedefli seçim mülakatlarında, aranılan yetkinlikler ve bu yetkinliklerin varlığını kanıtlayan davranışsal göstergeler tanımlanmaktadır.

Tek Soru Mülakatları: Bazı uzmanlar, yetkinlik mülakatlarının yapılarını esnek hale getirerek aday ve işverenin, daha detaylı ve kişisel özellikleri daha kolay açığa çıkaran “tek soru mülakatları”ni kullanmaktadırlar (Kessler, 2006:24). Bu tip mülakatlarda, işveren temsilcisi önceden belirlenmiş bir tek soru sorar ve konuşmanın akışına göre mülakatı devam ettirir.

4.4.2.3.3.Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri

4.4.2.3.3.1. S.T.A.R. Tekniği

“S.T.A.R. tekniği, yetkinlik bazlı seçimlerde, soruların sağlıklı ve objektif bir değerlendirme aracı olmasını sağlayan bir sistemdir” (Sağır, 2006:56). Bu tekniğin kullanılmasındaki amaç, aranılan yetkinlikleri açığa çıkaracak şekilde adayı sorgulayabilmektir. Bu amaçla da sorunun içerisinde, o deneyim üzerinden bilgi edinilmek istenen bileşenler saklanmıştır. Bu bileşenler (Kumar, 2004:8-9):

S (SİTUATION) : Yaşanılan olay, içinde bulunulan durum

P (PROBLEM) : Sorun

T (TASK) : Üstlenilen görev

A (ACTION) : Olayı çözmek için gerçekleştirilen hareketler

R (RESULT) : Sonuç

olarak bölümlendirilmiştir.

S.T.A.R. tekniğinde kullanılan ve teknikte bulunan bileşenleri içeren sorulara örnekler aşağıdaki gibi verilebilir (Wayne State University, Career Services, (17 Ağustos 2011)):

Liderlik

Bir liderlik rolü üstlenerek herhangi bir projenin sonucunu etkilediğiniz bir zamanı söyleyiniz.

Karar verme

Zor bir karar vermekte olduğunuz bir zaman dilimini örnek veriniz.

İşvereniniz için çözmüş olduğunuz bir sorunu anlatınız. Bu soruna yaklaşımınız nasıl oldu? Sonuç nasıl oldu anlatınız.

Planlama ve Organizasyon

Aynı anda birçok projede yer aldığınız bir zamanı anlatınız. Tüm projelerin yapılması için hangi adımları uyguladınız?

Zaman çizelgeleme önceliklerinizi nasıl belirliyor sunuz? Bir örnek veriniz.

4.4.2.3.4.Yetkinlik Bazlı Mülakatlarda Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Genel olarak mülakatların başarıya ulaşabilmesi, adayın yeterince güdülenmesinin sağlanması ve mülakat sorularının, içerik ve biçim yönünden tek örnekliğinin korunabilmesine ve mülakat süreci içerisindeki kayıt sisteminin geliştirilmesine bağlı olmaktadır (Karasar, 2010:169).

Mülakatlarda önem kazanan diğer bir nokta, görüşmeyi yapan kişinin kendi önyargı ve kişisel düşüncelerinden arınmış olmasıdır (Palmer ve Winters, 1993:79). Görüşmeyi yapacak olan kişinin, objektif bir bakış açısına sahip olması, mülakat sonucunu olumlu yönde etkileyecektir.

Yetkinlik bazlı mülakatlarda ise, işveren temsilcisi adayın soruyu tam olarak anladığından emin olmalı, onu etkilemeden her bir aşama için cevap vermesini beklemelidir. Ayrıca, mülakatı yöneten kişinin kendini arka planda tutması ve mülakat süresince çoğunlukla (en az %80) adayın konuşmasını sağlaması gerekmektedir. Ancak bu yolla istenilen tüm bilgiler edinilebilir (Solmuş, 2006).

Buna karşılık yetkinlik bazlı mülakatlar hakkında bilgi veren ve adayları bu mülakatlarda gelebilecek sorulara hazırlayan birçok kaynak bulunmaktadır. Bu sebeple, sorulara verilen cevapların, gerçeği yansıtmayı yansıtmadığı detaylar istenerek sorgulanmalıdır.

Ayrıca bu durum, mülakatı yönetecek ve değerlendirecek kişinin bu konuda eğitim görmüş olmasının önemini bir kez daha vurgulamaktadır (Erkmen, 2011).

Mülakatların sonunda işveren temsilcisi önceden hazırlanmış bir mülakat formu doldurarak, mülakat sırasında aldığı notlara ek olarak topladığı bilgileri yazıya döker. Bu aşamada daha önce de belirtildiği gibi, mülakat (adayın da haberi ve izni dahilinde) kayda alınarak değerlendirme için uzman danışmanlara sunulabilir.

4.4.2.3.5. Yetkinlik Bazlı Mülakatların Avantaj ve Dezavantajları

Yetkinlik bazlı mülakatlar, gelecekteki maksimum performansı belirlemek için oluşturulmuş olduğundan, kendi içerisinde hem birtakım avantajları hem de dezavantajları bulundurmaktadır.

Avantajları

- Adayın gerçek deneyimi hakkında bilgi alındığı için güvenilirdir.
- Seçimin, mülakatı yapan kişiler tarafından paylaşıldığı bir süreçte yapılandırılmış, sistematik ve birbirini tekrar etmeyen bir yaklaşım olarak tanır.
- Objektif iş analizleri doğrultusunda hazırlanan sorular, işin gerektirdiği becerilerle direkt olarak ilintilidir (Sağır, 2006:58-59).
- Yetkinlik bazlı mülakatlar, iş zorlukları ve üstün performans gerektiren yetkinliklere derinlemesine bir bakış açısı sağlar.
- Yüksek, ortalama ve düşük performansları, maksimum performans için gereken yetkinliklerden ayrılabilmesini ve temel yetkinlikler için, kabul edilebilir performansların belirlenmesine yardımcı olur.
- Yüksek performans için etkili ve etkisiz olan davranışlar, geliştirilmek üzere, vaka çalışmaları, rol-play çalışmaları veya diğer eğitim simülasyon örnekleri için kullanılabilir (Marelli, 2005:548).

Dezavantajları

- Zaman alan, görece olarak pahalı bir yöntemdir. Çok sayıda pozisyonun analizi güçtür.
- Uzman bilgisi gerektirir.

- Kritik konulara odaklandığı için, daha az kritik fakat yine de önemli olabilecek konular atlanabilir (Bedük, 2008:138).

4.4.2.4.Değerlendirme Merkezi

İşe başvuran adayların özgeçmişleri incelendikten, seçilen adaylar ile yetkinlik bazlı mülakatlar yapıldıktan ve gerekli olan durumlarda ek testler uygulandıktan sonra, bu bilgilerin değerlendirilmesi gerekmektedir. 1950'lerin ortalarında Douglas Bray ve iş arkadaşları tarafından geliştirilen değerlendirme merkezi, adayın işe alındıkları takdirde karşılaşılabilecekleri durumlarda değerlendirilmeleri üzerine kurulmuş bir süreçtir (Bohlander ve Snell, 2009:204).

Geleneksel seçme yöntemleri; psikometrik testler, mülakatlar ve referanslar olarak belirtilirken, iş örneklem testleri (work sample tests), değerlendirme merkezleri (assessment centers), ve biyografik verilere dayalı yöntemler ise, modern seçim teknikleri olarak ele alınmaktadır (Yeloğlu, 2044:117).

Değerlendirme merkezlerinde adayları değerlendirebilmesi için, çeşitli uygulamalar ve testler bulunmaktadır. Değerlendirme merkezleri genel olarak, eleman seçimi, terfi ya da yönetsel kadrolara eleman alımında kullanılmaktadır. Değerlendirme merkezinde adaylar, görüşme, yazılı test, grup simülasyonu gibi uygulamalardan geçerler. Değerlendirme merkezlerinin amacı, adayın yetkinliklerini birden fazla kritere dayanarak ölçmektir. Değerlendirme merkezi uygulamalarından bazıları, posta kutusu yöntemi, lidersiz grup tartışması, yetkinlik bazlı mülakatlar, sunum ve psikometrik testlerdir (Sarılar, 2006:28-29).

Batlaş-Eksen Grubu, değerlendirme merkezlerinde, uygulanan teknikleri aşağıdaki gibi belirtmiştir (Değerlendirme Merkezi, (21 Kasım 2011)):

Vaka çalışmaları, bir sorun çerçevesinde, katılımcının verileri analiz etmesi, yorumlaması, çözümlemesi ve planlarını hazırlamasını içerir.

Tasarım oyunları, katılımcıya bir talimat eşliğinde, görevi ve kullanabileceği malzemelerin verilip, bunları anlamlandırıp, ekip olarak çalışıp, süreci tamamlaması beklenir.

Rol Oyunlarında, katılımcılara, belli görev ve rol verilerek, canlandırma yapmalarınıdır. Zorlayıcı bir çalışana, yöneticiye ve müşteriye geribildirim verilmesi gibi.

Sunum, katılımcıların analizlerini, yorumlarını ve çözümlerini değerlendiricilere aktarmasıdır.

Bekleyen işler (in-basket), katılımcıya birçok acil, önemli, önemsiz yazışma verilerek, kısıtlı bir zamanda iş planı yapması istenilmesidir.

Görüşme de ise, katılımcıya, değerlendirme merkezinin amacına göre, yetkinlik bazlı yapılandırılmış görüşme yapılmaktadır.

Değerlendirme merkezi sonuçları rapor halinde düzenlenerek, işe alımdan sorumlu yetkiliye adaylar arasından seçim için teslim edilir. Değerlendirme merkezlerinin kullanımı 1990'lardan sonra adaylara ayrılması gereken zamanın uzunluğu ve yüksek maliyet sebebiyle azalma göstermiştir (Shermon, 2004:229).

4.4.2.5. Seçme ve Karar Aşaması

Yetkinlik bazlı mülakatlar, değerlendirme uygulamaları ve testler tamamlandıktan sonra, adayın işe alım kararının verilebilmesi için, zaman gerekmektedir. Bu süreç, önceden planlanmış olmalıdır. Planlanan bu süre içerisinde, not olarak tutulan veya kayıt altına alınan aday cevapları, ayrıntılı olarak incelenir. Verilen cevaplar arasında herhangi bir tutarsızlık olup olmadığı kontrol edilerek, gelecekte yüksek performansı sağlayacak olan soruların cevapları dikkatle analiz edilir (Taylor ve O'Driscoll, 1995:39-40).

Analizler yapılırken, yetkinlik değerlendirmede genel olarak, beşli ölçek kullanılmaktadır. İşin gerektirdiği yetkinlikler için kullanılan beş puanlık derecelendirme ölçeği, aşağıdaki kriterleri içermektedir (Taylor ve O'Driscoll, 1995:40):

1. Asgari gereksinimlerin çok altında

2. Asgari gereksinim sınırının altında

Çok Zayıf

Zayıf

Orta

İyi

Çok İyi

3. Sadece asgari gereksinim



4. Asgari gereksinimin yukarısında

5. Asgari gereksinimin çok yukarısında.

Derecelendirme ölçeği kullanılarak, adaydan beklenen her bir yetkinliğe bir ile beş arasında puan verilmektedir. Total olarak en yüksek puanı alan aday için, seçim kararı alınmaktadır.

4.5.YETKİNLİK BAZLI İŞE ALIMIN FAYDALARI

Yetkinliklere dayalı işe alım süreci, bir işte üstün performans elde edebilmek için gereken kişisel özellikler üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu sebepten dolayıdır ki, yetkinlik bazlı işe alımda yetkinlikler, belirli bir iş için değil, daha çok bir pozisyon veya meslek için tanımlanmaktadır. (Pergamon Flexible Learning:44, (19 Nisan 2011)).

Yetkinlik bazlı işe alım süreci, personel seçim ve yerleştirme işlemlerinin belirli bir standarda bağlanmasını sağlamaktadır (Pergamon Flexible Learning:44, (19 Nisan 2011)). Tüm insan kaynakları yönetiminin yetkinliklere dayandırılması halinde, bir bütünlük oluşacağından, işletmede personel alım ve yerleştirmede daha kalıcı, etkili ve hızlı sonuçlar almak mümkün olacaktır (Beardwell ve Claydon, 2007:201).

Yetkinliğe dayalı işe alım süreci bazı durumlarda, yeni eleman alımının, işletmenin güncel sorununa çözüm olmadığını göstermektedir. Bir iş için önem arz eden yetkinliklerin belirlenmesi, uygun adaylar bulunmadığı durumlarda işletmeleri teknolojiye yatırım yapmaya veya mevcut elemanlarını eğitip, onların yetkinliklerinin geliştirilmesine destek olmaya yönlendirebilir (Beardwell ve Claydon, 2007:201-202).

Bir kişinin gelecekteki performansının öngörülmesinde, bu kişinin geçmişte göstermiş olduğu performans ve davranışlar belirleyici rol oynamaktadır. Yetkinliklere dayalı eleman seçimi çerçevesinde gerçekleştirilen mülakatlarda, ucu açık sorular sorarak kişinin kendisini anlatması ve cevapları sırasında geçmiş deneyimlerinden örnekler vermesi sağlanarak, o kişinin özellikleri ve davranışa döktüğü düşünceleri hakkında bilgi edinilir (Berman, 1997:158-160).

Yetkinlik bazlı işe alımın işletmelere uzun vadede getirmekte olduğu bir fayda da, işgören döngüsünü azaltmasıdır. Araştırmalardan çıkan sonuçlara göre, yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi uygulayan şirketler yeni elemanların daha çok ilgisini çekerken, mevcut elemanların da elde tutulmasına katkıda bulunmaktadır. Nitekim, işgören döngüsü, bir elemanın işe alımda yapılan emek ve harcamalar ile verilen eğitim de göz önüne alındığında, o işgörenin altı ila dokuz aylık maaşına denk gelen bir masrafa yol açmaktadırlar (Lawler, 1993:19).

5.İŞE ALIM SÜRECİ İLE YETKİNLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Günümüz koşullarının her geçen gün değişmesi ve yeniliklerin önem kazanmaya başlamasıyla beraber, yetkinlikler konusu da işletme ve organizasyonlarda, ele alınmaya başlamıştır. Özellikle şiddetli bir rekabet ortamında bulunan örgütler için, her yenilik önem teşkil etmektedir. Bu anlamda, örgütlerde, yeni uygulamaya sokulmaya başlanmış olan yetkinlikler konusu, ilerleyen süreçlerde tüm örgütler için oldukça hususi ve temel bir konu haline gelecektir.

Rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışan örgütler, insan olgusunun sosyal boyutları ile incelenip, kurumlarda bu özellikleri ile de yer edinmelerinden sonra, yatırımlarını bu yönde yoğunlaştırmışlardır. Artık örgütlerde insan kaynakları uygulamaları, örgütlerin başarısında en önemli faktörlerden olmuş ve örgütün gidişatı neredeyse bu uygulamalara bağlı hale gelmiştir. Bu yüzden insan kaynaklarına getirilecek herhangi bir yenilik örgütü ciddi oranda etkileyecektir.

“İnsan kaynakları, bir organizasyonda var olması gereken yetenek kalitesinden organizasyonel kabiliyetlere birçok alanı etkiler” (Ulrich vd., 2009:35). Yetkinlikler konusu da başta insan kaynakları olmak üzere tüm örgütü etkileyecek yeni bir süreçtir ve yetkinliklerin örgütlerde kullanılmaya başlanması kurumlara rekabet avantajı sağlayacaktır. İşe alım süreci, örgütlerde bir diğer önemli role sahip olan bir süreçtir. Yetkinliklerin işe alım sürecinde uygulamaya girmesi, bu sürecin daha geniş bir yelpazede incelenmesini sağlayacaktır.

Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetiminin amacı, örgütün misyon, vizyon, strateji ve değerleri ile uyumlu bir şekilde bireysel yetkinliklerinin geliştirilmesi ve insan kaynakları sistem ve uygulamaları ile bu yetkinliklerin bütünleştirilmesiyle örgütte yön birliğinin ve performans artışının sağlanmasını sağlamaktır. Burada önem kazanan konu ise bilgi, beceri ve davranışsal özelliklerin birbirini tamamlaması olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008:8).

Bu bölümde, işe alım süreci ile yetkinlikler arasındaki ilişki incelenmiş olup, yetkinliklerin işe alım sürecine ne yönde bir etkisinin olduğu araştırılmıştır.

5.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, işe alım süreci ile yetkinlikler arasındaki ilişkinin incelenmesi olup, insan kaynakları departmanına sahip olan şirketlerin, işe alım sürecinde yetkinlikleri bu sürece dahil edip etmediklerinin araştırılması ve yetkinliklerin işe alım sürecine dahil edilmesi durumunda, hangi yetkinliklerin daha fazla önem taşıdığı belirlenmesidir.

5.2.ARAŞTIRMA SORUSU

Bu çalışmada temel olarak alınan 2 soru mevcuttur.

1) Kocaeli ilindeki insan kaynakları departmanına sahip olan firmalar, işe alım süreci ve yetkinlikler arasında nasıl bir ilişki görüyorlar?

2) Yetkinlik bazlı çalışan firmalar işe alım sürecinde en çok hangi yetkinliklere dikkat ediyorlar?

Bu çalışmada Kocaeli ilindeki şirketlerin işe alım süreci ile yetkinlikler arasında nasıl bir ilişkilendirme kurduğu araştırılmış, şirketlerin işe alım sürecinde yetkinlik bazlı çalışıp çalışmadığı incelenmiş ve yetkinlik bazlı çalışan firmalarda hangi tekniklerin kullanıldığı araştırılmıştır.

5.3.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın sınırlılıklarını oluşturan kriterleri aşağıdaki gibi belirtebiliriz;

- 1) Araştırma kapsamında incelenen firmalar, Kocaeli il sınırları içerisinde bulunmakta olup, incelenen firmaların tümü insan kaynakları bölümünü bünyesinde bulundurmaktadır.
- 2) Araştırma, 12'si işe alım sürecinde geleneksel işe alım tekniklerini uygulayan firmalar ile 10'u işe alım sürecinde yetkinlik bazlı işe alım tekniklerini uygulayan firmalar olmak üzere, toplam 22 firma üzerinde uygulanmıştır.
- 3) Araştırma için oluşturulan ve firmalara yöneltilen mülakat sorularının sayısı, 16 olarak belirlenerek, bu kriterler çerçevesinde araştırma sınırlılıkları oluşturulmuştur.

5.4.YÖNTEM

Bu çalışma, nitel araştırma tekniğinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Verilerin analiz edilmesinde, nitel araştırma yöntemleri çeşitleri olan içerik analizi ve betimleme analizlerinin her ikisi de araştırma da kullanılmıştır. Betimleme analizinde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmak, verileri açık ve sistematik bir biçimde betimlemek ve bu betimlemeleri açıklayıp yorumlayarak, aralarındaki neden-sonuç ilişkilerinin incelemek, bu incelemeler göre de belirli bir sonuca ulaşabilmektir (Çalikoğlu vd., 2011). İçerik analizi veya içerik çözümlemesi ise, “belli bir metnin, kitabın, belgenin, belli özelliklerini sayısallaştırarak belirleme amacı ile yapılan bir taramadır” (Karasar, 2010:184). Bu bağlamda, araştırma için toplanan veriler, içerik analizi yardımı ile belirli özelliklerine göre sayısallaştırılmış, betimleme analizi yardımı ile de yorumlanması yapılmıştır.

5.5.EVREN VE ÖRNEKLEM

Evren (population) , araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanlar bütünüdür. Bu bütün, ortak özellikleri olan canlı ya da cansız her türlü elemanı içerebilir.

Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi önemli bir konudur. Bu açıdan, evrenin büyük olması, araştırma sonucunda yapılacak olan yorumların genelleştirilmesine olanak sağlayacaktır. Ancak, evren büyüdükçe soyutlaştığı ve evrene ulaşmak güçleştiği için, evren içerisinden belli bir örneklem grubunu araştırmaya dahil etmek daha kolay olacaktır. Örneklem (sample); belli bir evrenden belli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük küme olarak kabul edilir. Araştırmalar, çoğunlukla örneklem kümeler üzerinde yapılır ve alınan sonuçlar, ilgili evrenlerine genellenir. (Karasar, 2010:109-111)

Bu araştırmada, işe alım sürecinde yetkinliğe dikkat edilip edilmediği araştırılması sebebi ile, evren Kocaeli ilinde, işe alım süreçlerini uygulayan firmalar olarak belirlenmiştir. Ancak, yukarıda bahsedilen geniş evrene ulaşma zorlukları gibi faktörler de ele alınarak, işe alım süreçlerini uygulayan şirketler evreninden, araştırma kapsam ve amacına uygun olacak şekilde bir örneklem grubu oluşturulmuştur. Bu açıklamalar ışığında, örneklem grubu insan kaynakları departmanına sahip olan şirketler olarak belirlenmiştir. Bu örneklem grubuna göre,

Kocaeli ilinde, işe alım süreçlerini uygulayan fakat bu süreçler için ayrıca insan kaynakları departmanı bulundurmayan firmalar kümenin dışında kalmıştır. Örneklem grubu içerisinde bulunan şirketlerin, 12 tanesi geleneksel işe alım süreçlerini, 10 tanesi yetkinlik bazlı işe alım süreçlerini uygulamaktadır. Bu çalışmada, şirketler tarafından işe alım sürecinde yetkinliklerin göz önüne alınıp alınmadığı araştırıldığı için, sadece işe alımda yetkinlikleri baz alan firmalarla değil, geleneksel işe alım sistemlerini uygulayan şirketler ile de görüşme yapılmıştır. Yetkinlik bazlı ve geleneksel işe alım süreçleri olarak kategorize edilen örneklem, başta oluşturulan evreni de temsil edebilmektedir.

5.6.VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma için gerekli olan veriler, şirketlerle görüşme ve mail yolu ile soruların cevaplanması şeklinde meydana gelmiştir. Bunun için, işe alım süreçlerinin incelenmesine olanak tanıyan ve toplamda 16 sorudan oluşan mülakat formu oluşturulmuştur. Mülakatlar, Kocaeli il sınırlarında İK bölümü bulunan 22 firmaya uygulanmıştır. Bu firmaların bazıları işe alımda yetkinliği baz alan firmalar olup, yetkinliği işe alım sürecinde baz almayan firmalarla da görüşülmüştür. Mülakat soruları araştırma konusuna uygun ve yarı yapılandırılmış olarak oluşturulmuştur. Mülakat sorularında genel olarak açık uçlu sorular ve az sayıda kapalı uçlu sorular kullanılmıştır. “Muhtemel cevapları kısıtlayan veya sınırlayan sorulara kapalı uçlu sorular, cevapları sınırlandırmayan veya belirlemeyen sorulara açık uçlu sorular denir” (Gürer, 1990:39) Açık uçlu sorular genellikle görüşmelerin ve her yeni konunun başında kullanılmaktadır. Bu tür sorular görüşülenin bilgi seviyesi, dünya görüşü, vb. hakkında bilgi verdiğinden dolayı değerli kabul edilmektedir. Kapalı uçlu sorular ise daha fazla kontrolün verildiği sorulardır. (Gürer, 1990:39,40). Bu çalışmada da kapalı uçlu soruların az olmasının nedeni, görüşmede bulunan katılımcıların, tecrübe ve bakış açılarının yönlendirilmek istenmemesi ve bu sayede farklı görüş ve yorumlara da yer verebilmesini sağlamaktır.

Görüşmeler, 20 şirketle randevu sistemiyle gerçekleştirilmiştir. Toplamda 26 şirkete randevu talebi ile gidilmiş, ancak 4 şirket görüşmeyi kabul etmemiştir. Bu şirketler görüşmeme nedenleri olarak, zamanlarının çok kısıtlı olduklarını ve şirket hakkında çok fazla bilgi paylaşmak istemediklerini belirtmişlerdir. Verilerin toplanmasında, mülakat soruları 2 şirket ile mail yolu ile soruların cevaplanması şeklinde gerçekleşmiştir. Randevu sisteminin veri toplamada sayıca fazla olmasının en önemli sebebi de mail yolu ile cevaplanan soruların

geri dönüşlerinin oldukça geç olmasıdır. Randevu sistemi ile birebir görüşme fırsatı yakalandığından, verilere daha hızlı bir şekilde ulaşılmıştır. Görüşme soruları firmalardaki insan kaynakları yetkililerine sorularak, bireysel olarak gerçekleştirilmiştir. Sorulan sorulara karşılık alınan cevaplar, not alma sistemi ile toplanmıştır. Not alma sistemi ile, mülakat sorularında yer alan sorulara verilen cevaplarda, görüşülen kişinin ses tonu, jest ve mimikleri dikkate alınarak önemli olan noktalar daha kolay anlaşılabilen ve bu önemli noktalar eş zamanlı olarak not alınabilmektedir. Herhangi bir kayıt cihazının kullanılmaması, kayıt cihazında sonradan meydana gelebilecek olası çeşitli arızalanma, kırılma gibi riskleri de ortadan kaldırmıştır. Ayrıca not alma sistemi ile kişilerin özlük haklarına daha hassas bir şekilde yaklaşmıştır. Çünkü bazı şirketler, kayıt cihazlarına karşı önyargılı olabilmektedirler. Şirketlerin insan kaynakları departmanlarında ve insan kaynakları yetkililerin belirlediği alanlarda gerçekleştirilen görüşmeler, 45dk-1saat civarındaki zaman dilimlerinde gerçekleştirilmiştir.

5.7.VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analizinde nitel analiz yönteminden yararlanılmıştır. Nitel araştırma, gözlem görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanır. Başka bir deyişle nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır. (Yıldırım ve Şimşek, 2000:19). Veriler analiz edilirken nitel analiz yöntem çeşitleri olan, betimleme analizi ve içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinde kategorize edilen konular, şirketler tarafından ortak olarak verilen cevapların sınıflandırılması şeklinde olmuştur. Veriler sayısallaştırılarak çeşitli oranlar elde edilmiştir. Verilen cevaplar ve içerik analizinde oluşturulan bilgi ve sayısal oranlar yorumlanarak betimleme analiz sisteminden de yararlanılmıştır.

5.8.BULGULAR

5.8.1.Araştırmada Kullanılan Şirketlere Ait Bilgiler

5.8.1.1.Şirketlerin Sektörel Bazda İncelenmesi

Örnekleme, Kocaeli il sınırlarında, insan kaynakları departmanına sahip Şirketler olarak belirlenen ve araştırma kapsamına dahil edilen 22 firmanın sektörel bilgileri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo: 5 Şirketlerin Sektöre Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Makine,petrol, otomotiv, gıda-ambalaj, beyaz eşya, temizlik, elektrik, metal, boru, cam, ahşap, demir-çelik	12	4,54
Otomasyon	2	9,09
Otomotiv Yan Sanayi	2	9,09
İnşaat	2	9,09
Lastik	4	18,18
Toplam	22	100

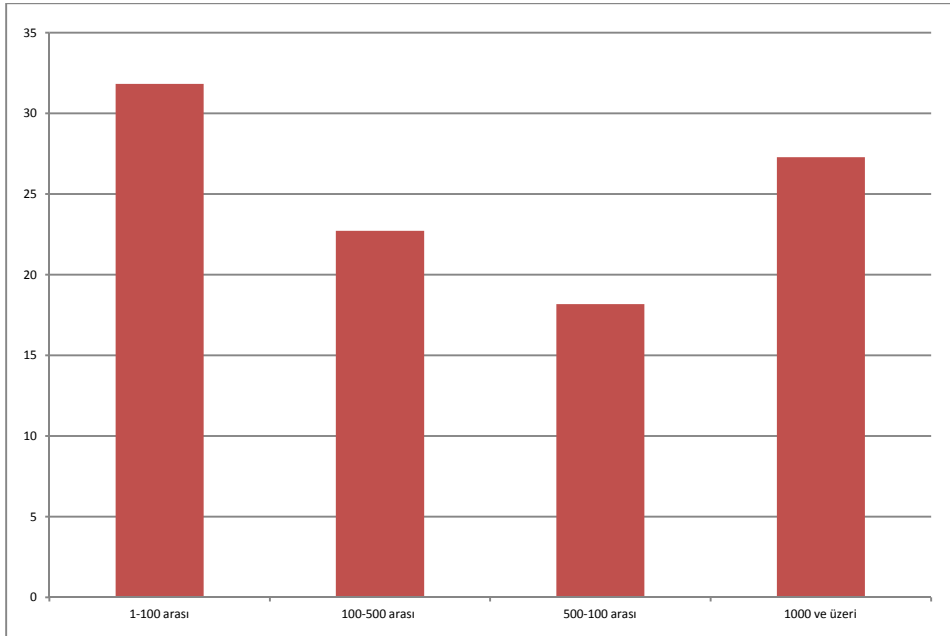
22 firmanın bulunduğu araştırmada, temizlik, petrol, beyaz eşya, gıda-ambalaj otomotiv, makine, elektrik, demir-çelik, cam, boru, ahşap ve metal sektörlerinden birer Şirketle görüşme yapılmış, her biri %4,54 orana denk düşmüştür. Otomotiv yan sanayi , otomasyon ve inşaat sektörleri ile 2 Şirket ile görüşülmüş ve bu sektörlerin her biri toplamın %9,09'luk kısmını oluşturmuştur. Lastik sektöründen ise 4 Şirketler görüşme yapılmış olup, bu sektör toplamın, %18,18'ini oluşturmuştur.

İnceleme yapılan şirketlerin çalışan sayılarına göre dağılımları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 6: Şirketlerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
1-100 arası	7	31,81
100-500 arası	5	22,72
500-1000 arası	4	18,18
1000 ve üzeri	6	27,27
Toplam	22	100,0

Tablo 6 incelendiğinde, şirketlerin %31,31 oranında 1-100 arasında kişi, %22,72 oranında, 100-500 arasında kişi, %18,18 oranında, 500-1000 arasında kişi, %27,27 oranında ise, 1000 ve üzerinde kişi çalışan sayısının olduğu görülmektedir.



Şekil 10: Şirketlerin Çalışan Sayıları

Şekilde görüleceği üzere, şirketlerin en fazla %22,72 oranla 1-100 kişi çalıştırdıkları görülmektedir. En az oran ise, %18,18 olup, bu oranı oluşturan şirketlerin çalışan sayılarının 100-500 aralığı arasında olduğu görülmektedir.

5.8.2.Araştırma Bulguları

5.8.2.1.İşe Alım Sürecine İlişkin Verilerin Analizi

5.8.2.1.1.Şirketlerde Kullanılan İşe Alım Süreçleri

İşe alım sürecinin, görüşülen şirketler dahilinde nasıl işlediğini anlamaya yönelik sorulan bu soruda, şirketlerin büyük bir çoğunluğu standart başlıklara dikkat çekmişlerdir. İşe alım süreçleri, tüm şirketlerde öncelikle işe olan talebin oluşması ile başlamaktadır. Şirketin herhangi bir bölümünde personel talebinin doğmasından sonra, şirketler, pozisyona uygun bir şekilde iş tanımlamaları yaparak, gazete ve internet yolu ile veya sadece kurum içerisinde bu talebi ilan etmektedirler. İlanlara gelen başvurular ile aday havuzlarının oluşturulması akabinde, gelen başvurular üzerinden insan kaynakları bölümü tarafından, bir ön eleme gerçekleştirilmektedir. Ön elemeyen geçen adaylara kısa bir süre sonunda geri dönüş yapılarak, adaylar iş mülakatlarına çağırılmaktadırlar. Bu mülakatlardan da başarı ile geçebilen adaylar, çeşitli testlere tabi tutulmaktadır. Bu testler şirketlere göre farklılık göstermekte iken, şirketler tarafından sıkça kullanılan testler, kişilik testleri ve yabancı dil bilgisini ölçen çeşitli uygulamalar olmuştur. Tüm testlerden olumlu sonuçlar alan adaylar için referans araştırmaları yapılmaktadır. İş için tüm niteliklere sahip olduğuna karar verilen aday, son olarak sağlık testinden geçerek, insan kaynakları müdürü ve nihai olarak gerekli pozisyonun müdürünün onayı ile işe başlatılmaktadır. Şirketlerin geneli bu sistematik içerisinde işe alım süreci uygulamıştır. Fakat bazı şirketler geleneksel bazlı olarak işe alım süreçlerini uygularken, bazı şirketler ise, daha geniş kapsamlı olarak gerçekleştirilen yetkinlik bazlı işe alım süreçlerini uygulamışlardır. Tablo-7'de şirketlerin işe alım süreçlerindeki farklılıklar gösterilmiştir.

Tablo 7: Şirketlerin İşe Alım Süreçleri

	Frekans	Yüzde
Geleneksel bazlı işe alım süreci	12	54,54
Yetk. bazlı işe alım süreci	10	45,45
Toplam	22	100,0

Araştırmaya katılan 22 şirketin %54,54'ü, işe alım süreçlerinde geleneksel bazlı olarak işe alım süreçlerini uygularken, %45,45'i işe alım süreçlerinde yetkinlik bazlı uygulamaları kullanmıştır. Şirketlerin yetkinlik bazlı sistemleri kullanma nedeni, adayların geçmiş tecrübelerini örnekler yolu ile daha kolay bir şekilde somutlaştırabilmeleri olmuştur. Öte yandan, işe alım sürecinde geleneksel mülakat tekniğini kullanan şirketler, bu sistemin şirketleri için yeterli olduğunu veya personel devir oranlarının düşük olduklarını belirtmiştir.

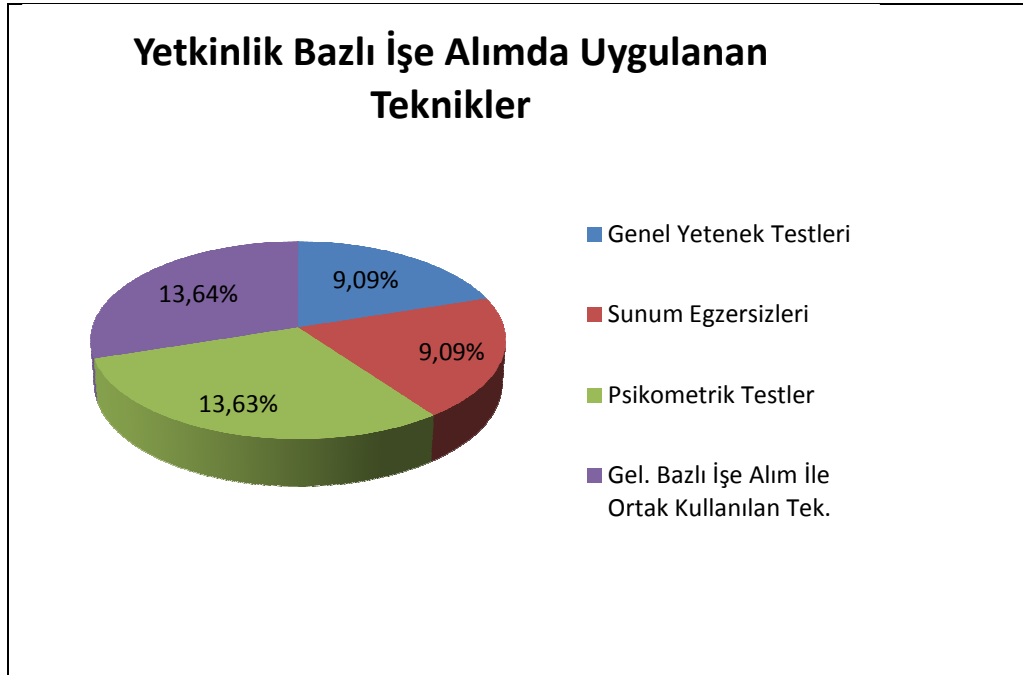
5.8.2.1.2.İşe Alım Sürecinde Şirketlerin Uyguladıkları Teknikler

Tablo 8: Şirketlerde İşe Alım Sürecinde Uygulanan Teknikler

	Frekans	Yüzde
Psikometrik test	3	13,63
Genel yetenek testi	2	9,09
Örn. olay çalışması	7	31,81
İngilizce sınavı	10	45,45
Kişilik testi	7	31,81
Sunum egzersizleri	2	9,09
Mülakat	22	100,0

Tablo 8'e göre, şirketlerin büyük çoğunluğunun, işe alım süreçlerinde farklı tekniklerden yararlandıkları görülmektedir. Bu tablo, işe alım süreçlerinde yetkinlik bazlı ve geleneksel bazlı çalışan şirketlerin ortak olarak verdikleri cevaplara göre sınıflandırılmıştır.

Şirketlerin %13,63'ü, işe alım süreçlerinde psikometrik test uygulamalarından, %9,09'u genel yetenek testlerinden, yine %9,09'u sunum egzersizlerinden yararlanmışlardır. Psikometrik test, genel yetenek testleri ve sunum egzersizlerinden yararlanan şirketlerin tümü işe alım sürecinde yetkinlik bazlı olarak çalışan şirketler olmuştur. Bu 3 teknik için Tablo-4'te kullanılan oranlar, tüm şirketlerin toplamına göre oranlanmıştır. Tablo-7'de görülen ve yetkinlik bazlı olarak işe alım yapan şirketlerin oranı %45,45 olmuştur. Psikometrik test, genel yetenek testleri ve sunum egzersizlerinin, yetkinlik bazlı işe alım yapan %45,45'lik dilimde hangi oranlarla yer aldıkları ise, Şekil-10'da incelenmiştir.



Şekil-11 Yetkinlik Bazlı İşe Alımda Uygulanan Teknikler

Şekil 10 incelendiğinde, 22 şirketin %45,45 oranına sahip olan ve işe alımda yetkinlik bazlı olarak çalışan şirketlerin işe alım tekniklerinin %9,09'unu genel yetenek testleri, %9,09'unu sunum egzersizleri, %13,63'ünü psikometrik testler oluşturmuştur. %45,45'lik dilimin, %13,65'ini ise, işe alım süreçlerinde geleneksel bazlı olarak çalışan şirketler ile ortak olarak kullanılan teknikler oluşturmuştur.

Tablo 8'e geri dönüldüğünde, şirketlerin 7'si yani %31,81'i, işe alım sürecinde örnek olay çalışmalarından yararlanmaktadır. Bu 7 şirket arasından 1'i (%4,54), geleneksel bazlı işe alım sürecini uygulamakta iken, 6'sı (%27,67), yetkinlik bazlı işe alım sürecini

uygulamaktadır. Şirketlerin %45,45'i İngilizce sınavı yapmaktadır. İngilizce sınav yapan 10 şirket içerisinde 9'u (%40,90), yetkinlik bazlı işe alım yapmakta olup, 1'i (%4,55), geleneksel bazlı işe alım süreci uygulamaktadır. %45,45'lik diliminin %4,55'lik kısmını oluşturan bu şirket, yetkinlik bazlı olarak işe alım yapmasalar da, İngilizce dil bilgisine sahip olan personele mutlak suretle ihtiyaçları olduklarından bu sınavı gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca geleneksel bazlı olarak çalışan 12 şirketten (%54,54 bkz.Tablo7), 4'ü (%33,33), işe alım sürecinde herhangi bir İngilizce sınavı yapmadıklarını fakat gerekli durumlarda (özellikle üst pozisyonlara alım için gereken adaylarda), mülakatlarını İngilizce olarak gerçekleştirdiklerini söylemişlerdir. Şirketlerin %31,81'i ise işe alım süreçlerinde kişilik testlerinden yararlanmışlardır. Kişilik testlerini uygulayan 7 şirketten 6'sı, yani %28,62'si yetkinlik bazlı çalışmakta olup, 1'i, yani %3,19'u geleneksel bazlı olarak çalışmaktadır. Şirketlerin tamamı (%100), işe alım süreçlerinde mülakat tekniğinden yararlandıklarını ancak, yetkinlik bazlı olarak işe alım yapan şirketlerin tamamının (%45,45), yetkinlik bazlı mülakat yaptığı belirtilirken, geleneksel bazlı olarak işe alım yapan şirketlerin tamamının (%54,54) ise, geleneksel mülakat tekniklerinden yararlandığı söylenmiştir.

5.8.2.1.3.İşe Alım Sürecinde Geleneksel Modellerin Yeterliliği

Tablo 9: İşe Alım Sürecinde Geleneksel Modellerin Yeterliliği

	Frekans	Yüzde
Evet yeterli	4	18,18
Kesinlikle yeterli değil	5	22,72
Hayır, yeterli değil	11	50
Pozisyona göre değişir	2	9,09
Toplam	22	100,0

Tablo 9'a bakıldığında, şirketlerin %22,72'sinin işe alım sürecinde geleneksel modelleri kesinlikle yeterli bulmadıkları görülmektedir. Kesinlikle yeterli değil cevabını veren 5 şirketten 4'ü yani %80'i işe alım sürecinde geleneksel bazlı çalışmakta iken, şirketlerden 1'i yani %20'si yetkinlik bazlı olarak çalışmaktadır. Bu soruya kesinlikle hayır yanıtını veren 5 şirketten 4'ü geleneksel bazlı olarak işe alım yapmalarına rağmen gelecek dönemlerde yetkinlik bazlı olarak çalışmayı planladıklarını belirtmişlerdir. %22,72'lik kısmı

oluşturan bu şirketler, her sistemin dönemin şartlarına ve taleplerine göre yenilenmesi gerektiğini, geleneksel yöntemlerle ve sadece birebir görüşmelerle hem adayın belirttiklerinin belirlenmesinde hem de adayın yetkinliklerinin tam olarak belirlenebilmesinde, geleneksel işe alım modellerinin, yetersiz kaldığını belirtmişlerdir. Rekabetin ve entelektüel sermayenin artış gösterdiği günümüz koşullarında, adayların her birinin artık oldukça yetkin olduklarını, üstün yetkinlik gösteren adayları eleyebilmenin de geleneksel modeller vasıtası ile gerçekleşmeyeceğini eklemiştir.

%50,0'lik bir kesim ise geleneksel modelleri yetersiz bulmuştur. Bu yanıtı veren şirketler arasındaki 2 şirket işe alımda geleneksel bazlı işe alım yapıyor olmalarına karşın bu cevabı vermişlerdir. Geleneksel bazlı olarak işe alım yapan şirketlerin bu soruya hayır deme oranları %50'lik dilimimin %9,09'ini oluşturmakta iken, geri kalan %40,91'lik kesim olan ve bu soruya hayır yanıtını veren şirketler yetkinlik bazlı olarak işe alım yapmaktadırlar.

%18,18'lik kesim kendi şirketlerinde işe alım sürecinde geleneksel modelleri kullandıklarını, bu sistemin kendi şirketleri için yeterli olduğunu belirtmiş ve 1 şirket ise, işe alım sürecinde danışman bir firmadan destek aldıklarını söyleyerek, şu an için yeni bir sisteme gerek duymadıklarını, danışman firmanın böyle bir sisteme gerek duyulursa hali hazırda bu sistemi şirkete getireceklerini fakat tüm bunların yanında da insan kaynakları olarak her türlü yeniliğe açık olduğunu belirtmiştir.

Şirketlerin %9,09'u ise bu soruya evet veya hayır yanıtını vermeyerek, pozisyonun gerektireceği iş tanımlarına göre mülakat yeterliliklerinin değişiklik göstereceklerini söylemiş ve açık uçlu olarak soruyu cevaplandırmışlardır.

5.8.3.Yetkinliklere İlişkin Verilerin Analizi

5.8.3.1.İşe Alım Sürecinde Adayların Yetkinliklerini Dikkate Alma

Yetkinlikler konusunun her geçen gün daha iyi anlaşılıp, nitelikli adaylara çok daha fazla ihtiyaç duyulmasıyla birlikte, bu soruya verilen tüm cevaplar %100 oranıyla evet olmuş, bu sonuçlar da aşağıda Tablo-10'da belirtilmiştir.

Tablo 10: Şirketlerin, Adayların Yetkinliklerini Dikkate Alma Oranları

	Frekans	Yüzde
Evet alıyoruz	22	100,0
Hayır almıyoruz	–	–
Toplam	22	100,0

Görüşme yapılan 22 şirket (%100), işe alım sürecinde yetkinlikleri göz önüne aldıklarını belirtmişlerdir. Bu şirketler arasında, işe alım sürecinde geleneksel modelleri kullananlar, her ne kadar kendi bünyelerinde yetkinlikle alakalı bir sisteme sahip olmasalar da, bu süreç içerisinde adayların yetkinliklerinin mutlaka sorgulandığını söylemişlerdir. Yetkinlik modellerini kullanmayan şirketler, bu uygulamanın sistematik olarak firma içerisinde olmadığını ekleyerek, yetkinlik analiz ve modelleri kadar geniş kapsamlı olmasa da, bilinçli olarak veya farkında olmayarak, adayların yetkinlik taramalarının yapıldığını ve mülakat sorularında yetkinlikle alakalı soruların da bulunduğunu belirtmişlerdir.

İşe alım sürecinde yetkinlik bazlı olarak çalışan şirketler ise, başvuruda bulunan adayda daha somut veriler elde etmek için, hem teknik yetkinliklerin hem de davranışsal yetkinliklerin göz önünde bulundurulduğunu söylemişlerdir.

5.8.3.2.İşe Alım Sürecinde En Fazla Dikkate Alınan Yetkinlikler

Bu soruda, şirketlerde hangi yetkinliklerin daha önemli olduğu ve hangilerinin en çok dikkate alındığı araştırılmıştır. Cevaplarda dikkat edilen yetkinliklerin şirket içindeki pozisyona göre değişiklik göstereceği, beyaz yaka ve mavi yaka çalışanlar için farklı yetkinliklerin arandığı belirtilmiştir. Fakat şirketler, işe alım sürecinde adaylardan istenen standart bazı yetkinliklerin olduğunu da söylemişlerdir. Bu yetkinlikler arasında en çok öne çıkanlar, takım çalışması iletişim, müşteri duyarlılığı, yaratıcılık, sonuç odaklılık, işbirliği, yön belirleme, kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme olarak sıralanmıştır.

Tablo 11: İşe Alım Sürecinde Dikkat Edilen Yetkinlikler

	Frekans	Yüzde
Poz. göre farklılık gösterir	22	%100,0
Her poz. için aynıdır	–	–
Toplam	22	100,0

Tablo 11 incelendiğinde tüm şirketlerin adaylarda göz önüne alınan yetkinliklerinin her pozisyon için farklı olduğu görülmektedir. Alınan cevaplar doğrultusunda yetkinlikler, temel yetkinlikler, fonksiyonel yetkinlikler ve yönetsel yetkinlikler olarak ayrılmıştır. Her grup içerisinde yer alan yetkinlikler birtakım değişiklikler göstermektedir. Ancak şirket adına temel yetkinliklerin genelleşmiş bir yapıda olduğu ve bu temel yetkinlikler üzerinden pozisyonlara indirildiğinde kimi pozisyonlar için bazı yetkinliklerin aranmadığı da belirtilmiştir.

Tablo 12: Şirketlerde Belirlenen Temel Yetkinlikler

	Frekans	Yüzde
Takım çalışması, iletişim, sonuç odaklılık	11	50
Girişimcilik, liderlik, azim, inisiyatif kullanabilme	9	40,90
Sorum. alabilme, özgüven, öz gelişim	8	36,36
Yaratıcılık, yenilik, analitik düşünebilme	7	31,81

Tablo 12’de, şirketlerin temel yetkinlikleri görülmektedir. Soruya cevap veren şirketler, temel yetkinlikleri, genel olarak yönetsel düzeyde personel istihdam edileceği zaman adaylarda dikkate aldıklarını söylemişlerdir. Bu araştırmada, teori kısmında incelenen

yönetmel yetkinlikler ile şirketlerin cevaben vermiş oldukları yetkinlikler arasında ortaklıklar olduğu görülmüştür. Bu tablo, yetkinlik bazlı ve geleneksel bazlı olarak çalışan şirketlerin temel yetkinlik listelerindeki ortak olan yetkinlikler bir araya getirilerek sınıflandırılmış olup, tablo bu anlamda ortak olan cevaplar bazında 4 kümeye indirgenmiştir. Görüşme yapılan şirketlerden, %50'sinin ortak olarak verdikleri temel yetenekler, takım çalışması, iletişim ve sonuç odaklılık olmuştur. %40,90 ortak olan temel yetkinlik diliminde girişimcilik, liderlik, azim ve inisiyatif kullanabilme gibi yetkinliklerin olduğunu görülmüştür. %36,36 oranda sorumluluk alabilme, özgüven ve özgeçim yetkinlikleri ortak olarak söylenmiştir. Bu yetkinliklerin haricinde şirketler tarafından ortak olarak cevap alınmayan fakat temel yetkinlik olarak beyan ettikleri diğer yetkinlikler ise, müşteri odaklı olma, disiplin, kararlılık, kuruma bağlılık, hırs, sosyallik, stresse dayanıklılık gibi yetkinlikler olmuştur. Ayrıca, dil bilgisi ve erkek adaylarda askerlik görevini bitirmiş olması gibi kriterle de dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Dikkate alınan fonksiyonel yetkinlikler ise mesleki ve teknik bilgi, beceri olmuştur. Özellikle mavi yaka olarak çalışacak personel için teknik bilgi ve becerinin önem taşıdığını belirtmişlerdir. Mavi yaka personel için sağlık testlerinin, iş güvenliği açısından çok önemli olduğunu aktarmışlardır. Aynı zamanda şirketler, fonksiyonel olarak da ayırım yaparak hangi yetkinliklere önem verdiklerini söylemişlerdir. Örneğin, satış bölümünde çalışmaya başlayacak bir adayda ikna kabiliyeti ve iletişim becerileri gibi yetkinliklere bakılırken, mühendis personel arayışında, analitik beceri ve sonuç odaklılık gibi yetkinliklere dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Dikkate alınan yönetmel yetkinliklerde ise, liderlik, ekip yönetimi, çatışma yönetimi, motivasyon gibi yetkinlikler öne çıkarken, yine yönetmel yetkinliklerde mesleki ve teknik olarak uzmanlaşmaya da dikkat ettiklerini vurgulamışlardır.

5.8.3.3.İşe Alım Sürecinde Yetkinlik Bazlı Mülakat Tekniğini Seçme ve Seçmeme Nedenleri ve Tekniğin Kullanılması Halinde, Kurum İçindeki Bulunma Süresi

Tablo 13'de, soruya verilen cevaplar oranlarıyla birlikte verilmiştir.

Tablo 13: Yetkinlik Bazlı Mülakatların Yıllara Göre Uygulanma Oranları

	Frekans	Yüzde
1-3 yıl	4	40,0
3-6 yıl	4	40,0
6-9 yıl	1	10,0
9-12 yıl	1	10,0
Toplam	10	100,0

Yetkinlik bazlı işe alım süreçlerini uygulayan 10 şirketin %40'ı, bu sistemi 1-3 yıl aralığında, %40'ı, 3-6 yıl aralığında, %10'u, 6-9 yıl aralığında ve %10'u, 9-12 yıl aralığında yetkinlik bazlı mülakat sistemi ile çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 14: Şirketlerin Y.B.M. Tekniğini Seçme Nedenleri

	Frekans	Yüzde
Doğru adaya ulaşma	5	50,0
Aday hakkında daha somut veriler elde etme	3	30,0
Şirket imajını yükseltme	2	20,0
Mükemmel perf. ulaşma	2	20,0

Tablo 14, yetkinlik bazlı işe alım sürecini uygulayan 10 şirketin vermiş olduğu cevaplarda ortak olan başlıklar sınıflandırılarak oluşturulmuştur. Tablo-14 incelendiğinde şirketlerin %50'si yetkinlik modellerini seçme nedeni olarak doğru adaya ulaşma cevabını vermiştir. Şirketler, yetkinlik bazlı mülakatlar vasıtası ile adayların sahip oldukları yetkinlik ve potansiyeli daha hızlı bir şekilde sorgulanmasını sağladığını belirterek, doğru adaya ulaşmayı kolaylaştırdığı için, bu tekniği tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Şirketlerin %30'u

ortak cevap olarak aday hakkında daha somut veriler elde edebilmeyi söylemiştir. Şirketlere göre, geçmiş deneyimlerin özellikle çokça üstünde durulduğu yetkinlik bazlı mülakatlarda, adayın verdiği cevapların gerçek ve geçmişte başarmış veya başaramamış durumlar olması nedeni ile yetkinlikler somutlaştırılabilmektedir. %20'lik kesim yetkinlik bazlı mülakat sistemine geçme nedeni olarak şirket imajlarının olumlu olarak etkilendiğini ortaya sürmüştür. Yeni ve rekabet avantajı getiren bir tekniği bünyelerinde bulundurmanın imajlarını yükselttiğini düşünmektedirler. Şirketlerin %20'si ise, mükemmel performansa ulaşabilmede, yetkinlik bazlı mülakatların ilk adım olduğunu düşündüklerini ve bu mülakatlarda aday hakkında edindikleri somut izlenimlere göre adayın mükemmel performans sağlayıp sağlayamayacağını tahmin edebildiklerini belirtmişlerdir. Şirketler, mükemmel performans gösterebilecek olan adayları personel kapsamına bu mülakat tekniği ile dahil edebilmektedirler.

Şirketlerin ortak olarak verdikleri cevaplar haricinde bu soruya şirketler; geniş aday havuzlarına sahip olmaları, yetkinlik bazlı mülakatların uzun dönemli getirisinin fazla olduğunu düşünmeleri, istenilen vizyona ulaşmada olumlu etkisinin olması, kalifiye çalışanları şirkete dahil etme isteği, bu sistem hakkında şirket genelinde yeterli uzmanlığa sahip olmaları dolayısı ile bu sisteme geçtiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 15: Şirketlerin Y.B.M. Tekniğini Seçmeme Nedenleri

	Frekans	Yüzde
Yet. Bazlı sisteme kurum içinde gerek olmaması	8	66,66
Teknik hakkında yeterli uzmanlığın olmaması	4	33,33
Toplam	12	100,0

Kurum içerisinde yetkinlik bazlı işe alım süreçlerini kullanmayan 12 şirketin, yetkinlik modellere ve dolayısı ile yetkinlik bazlı mülakat tekniklerini seçmeme nedenleri olarak, %66,66'sı, kendi şirketlerinde şu an için böyle bir sisteme ihtiyaç olmadıklarını

belirtmişlerdir (bkz, Tablo-15). Ancak, bu cevabı turn-over (personel devir hızı), oranlarının düşük oldukları için vermiş olduklarını söyleyerek, gelecekte kendi ve diğer şirketler için de oldukça gerekli olacağını belirtmişlerdir. Şirketlerin %33,33'ü, yetkinlik bazlı mülakat teknikleri hakkında kurum içerisinde uzman bireylerin olmadığını ve öncelikle kurum kültürünün bu tekniğe uyumlaştırılmasından sonra gerekli eğitimlerin alınması dahilinde bu sisteme geçebileceklerini belirtmişlerdir.

Şirketlerin tümü, geleneksel bazlı mülakat sistemleri ile çalıştıklarını fakat geleneksel olarak gerçekleştirilen mülakatlarda da yetkinliklerle ilgili temel bazı soruları barındırdıklarını söylemiş, bu sebeple bu sisteme geçemediklerini belirtmiştir.

Şirketlerin tamamı şuan bu sistemi kullanmasalar da gelecekte kullanmayı düşündüklerini ve yeniliklere açık olduklarını da belirtmişlerdir.

5.8.3.4.Yetkinlik Bazlı İşe Alım Yapan Şirketlerin, Adayların Yetkinliklerini Somutlaştırabilmek İçin Yaptıkları Çalışmalar

Tablo 16: Yetkinlikleri Somutlaştırma Çalışmaları

	Frekans	Yüzde
Role-play çalışması	2	20,0
Sunum egzersizleri	2	20,0
Referans -check	4	40,0
Örnek olay çalışması	6	60,0
Kişilik testleri	7	70,0
Geçmiş deneyimlerini sorma	10	100,0

Tablo 16'da şirketlerin adaylardan somut veriler elde etme adına uyguladıkları yöntemler görülmektedir. Tablo-16, yetkinlik bazlı işe alım süreçlerini uygulayan 10 şirketin adayların yetkinliklerini somutlaştırmak için yapmış oldukları ortak uygulamalar sınıflandırılarak oluşturulmuştur. Verilen yüzde oranları, 10 şirket baz alınarak hesaplanmıştır.

Adayların yetkinliklerini somutlaştırma yöntemlerinden olan role-play çalışması ortak olarak 10 şirket içerisinde 2 şirket tarafından uygulanmakta olup %20'lik orana sahip olmuştur. Role-play uygulamasında, adaya belli bir durum ve kişilik özellikleri tanımlanarak bu tanıma göre davranmaları (rol yapmaları) nı beklediklerini, ya da görüşmeyi yapan kişinin kendi kimliğinden farklı bir kimliğe bürünerek adayın bu kimlik karşısında nasıl davrandığını ölçtüklerini belirtmişlerdir.

Şirketler, %20 oranla ortak olarak sunum egzersizlerinden yaralandıkları belirtilmiştir. Bu egzersizde adaylara belli bir konu verdiklerini ve bu konuya hazırlanmaları için belli bir süre tanıdıklarını, daha sonra adaylardan bu konu ile ilgili verilen süre zarfı içerisinde hazırladıkları sunumu, performe etmelerini istediklerini söylemişlerdir.

7 şirket yani, 10 şirketin %70'i, somut veriler elde etmek için kişilik testlerini kullandıklarını, %40'ı, referans kontrolü yaptığını belirtmiştir. Şirketler adayların yetkinliklerinin doğrulanabilmesi adına bu yönteme başvurduklarını belirtmişlerdir. Referans kontrolü yapmayan 1 şirket ise, bu uygulamanın etik olmadığını, adaya güvenmek yerine başka referans kaynaklara güvenmenin adayı son derece rahatsız edeceğini ve aslında referans kontrollerinin çok güvenilir bir sistem olmadığını da vurgulamıştır.

Şirketlerin %60'ı örnek olay çalışması yaptıklarını belirtmiştir. Örnek olay çalışmasında, adaya iş ile alakalı bir problem sunulup, bu probleme çözüm üretmesini istediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 16'da, tüm şirketlerin (yetkinlik bazlı işe alım yapan 10 şirket, %100), adaylarından somut veriler elde etmek için geçmiş deneyimlerinden somut örnekler istedikleri görülmektedir. Şirketler adaylardan geçmiş iş hayatlarından ve sosyal hayatlarından yaşanmış örnekler vermelerini ve hangi durumlarda nasıl davrandıklarını anlatmalarını istediklerini belirtmişlerdir.

5.8.3.5.İşe Alım Sürecinde Yetkinliklerin Baz Alınmasının Avantajları ve Dezavantajları

Tablo 17: Avantajlar

	Frekans	Yüzde
Somut örneklere daha kolay ulaşma	5	22,72
Uzun dönemli istihdam sağlaması	5	22,72
Örgüt kültürüne uyumu kolaylaştırması	2	9,09
Doğru işe doğru adayın bulunması	20	90,90

Tablo 17, geleneksel bazlı ve yetkinlik bazlı işe alım yapan şirketlerin, işe alım sürecinde yetkinliklerin baz alınmasının ne gibi avantaj ve dezavantajlar getirdiği sorusuna verilen ortak cevaplar sınıflandırılarak oluşturulmuştur. Tablo 17'ye göre, şirketlerin %22,72'si işe alım sürecinde yetkinliklerin baz alınmasının avantajı olarak, aday hakkında somut örneklere ulaşmanın daha kolay olmasını belirtmişlerdir. İşe alım sürecinde yetkinliklerin baz alınması ile, adayların geçmiş deneyimlerinden yola çıkarak gelecekte nasıl bir performans sağlayacaklarını daha gerçekçi bir biçimde tahmin edebildiklerini söylemişlerdir. Şirketlerin %22,7'si yetkinliklerin baz alınması ile uzun dönemli personel istihdam sağlayabildiklerini belirtmişlerdir. Doğru adayın, daha yüksek oran ile seçilebilmesini sağlayan yetkinlik bazlı uygulamalar ile, personel devir hızlarını düşürdüklerini ve çalışanlarının uzun dönemli olarak şirket gelişimine katkıda bulduklarını, böylece personelin kuruma olan sadakatini geniş zaman dilimlerine yayabildiklerini eklemiştir. Bu sayede, hem çalışanın hem de şirketin uzun dönemli fayda sağlayabildiğini söylemişlerdir. %9,09'luk kesim, yetkinlikler aracılığı ile personelin örgüt kültürüne olan uyumun kolaylaştığını belirtmişlerdir. Adayın, eleme aşamasına yetkinlikleri göz önünde bulundurulduğundan, kendi kurum kültürlerine uygun yetkinlikteki adayları şirkete dahil ederek, hem kurumun hem personelin karşılıklı olarak uyum sorunundan

arındırılabilirdiğini vurgulamışlardır. Şirketlerin, %90, 90'ı ise, büyük bir oran farkı ile doğru işe doğru elemanın bulunabilmesini avantaj olarak kabul etmişlerdir. Yetkinlik analizleri ve yetkinlik bazlı mülakatlar sayesinde, kurumun ihtiyaç duyduğu yetkinlikler ve adayda bulunan yetkinlikleri daha kolay eşleştirme fırsatı bulduklarını belirtmiş, bu durumda da işe en uygun personeli şirkete dahil etmenin büyük bir avantaj olduğunu söylemişlerdir.

Şirketlerin ortak olarak verdikleri cevapların dışında vurgulanan diğer avantajlar ise; kişinin şirkette başarılı olma olasılığının daha yüksek olması, çalışan kalitesinin artması, yenilikçi modellere uyumun sağlanabilmesi, çabuk değişen müşteri ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde karşılanabilmesi olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 18: Dezavantajlar

	Frekans	Yüzde
Dezavantajı yoktur	6	27,27
İşe alım sürecini uzatması	10	45,45
Maliyetli olması	4	18,18
Uzmanlık gerektirmesi	8	36,36

İşe alım sürecinde yetkinliklerinin baz alınmasının dezavantajlarının araştırıldığı bu soruda, yetkinlik bazlı ve geleneksel bazlı çalışanlar olarak karma cevap vermişler, Tablo-18'de de verilen karma cevapların ortak olan başlıkları sınıflandırılmıştır. Görüşme yapılan şirketlerden, %36,36'sı, işe alım sürecinde yetkinliklerin baz alınmasının dezavantajı olarak, ortak bir şekilde, yetkinlik bazlı süreçlerin uygulanmasının ciddi bir uzmanlık gerektirmesi olarak belirtmişlerdir. Şirketlerin, yetkinlik analizlerinin mutlaka ehil kişiler tarafından yapılması gerektiği görüşünde oldukları saptanmıştır. Hızlı değişim koşulları altında, daha çabuk karar vermek zorunda olduklarını belirterek, adayların yetkinliklerinin araştırılmasına uzunca bir vaktin ayrılmasının, şirket açısından bir dezavantaj unsuru olduğunu söylemişlerdir. %18,18'lik oranda ise, yetkinliklerin baz alınmasının maliyetli olduğunu belirtmişlerdir. Şirketler yetkinlik uygulamalarına geçmeden önce çalışanların eğitilmesi gerektiğini ve bu sebeple ayrıca bir ek gider ayrılmasını; bu durumun da şirket için ekstra bir

maliyet olacağını belirtmişlerdir. Mülakatları ve analiz süreçlerini uzman kişileri yetiştirmenin hem maliyetli hem de oldukça zaman alan bir faaliyet olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca, bu uygulamaları kullanabilmek için danışman bir firmaya da ihtiyaç duyulabileceğini ve danışman şirket yardımlarının da bir maliyet unsuru olacağını belirtmişlerdir.

Şirketlerin %45,45'i, diğer bir dezavantaj olarak, yetkinlik uygulamalarının şirketlerin faaliyet süreçlerini uzattığını ve geciktirdiğini belirtmişlerdir. Şirketler, sadece işe alım değil, diğer uygulamalarda da (performans geliştirme, kariyer yönetimi), yetkinliklerin baz alınmasının uzun bir süreçten meydana geldiğini eklemiştir. Şirketlerin %27,27'lik bir kısmı ise, yetkinlik uygulamalarının, şirketlere hiçbir dezavantajı olmadığını, aksine bu uygulamaların artık oldukça yararlı ve hususi olduğunu belirtmişlerdir.

5.8.3.6.Yetkinlik Kavramının Türkiye'deki Şirketler Bazında Kullanım Yaygınlığı

Tablo 19: Yetkinlik Kavramının Türkiye'deki Şirketlerde Kullanım Yaygınlığı Hakkındaki Görüşleri

	Frekans	Yüzde
Yaygın gibi gösterilse de aslında yaygın değil	5	22,72
Son yıllarda tüm firmalarda yaygın	6	27,27
Sistem olarak çok yaygın değil	4	18,18
Kurumsal firmalarda yaygın	7	31,81
Toplam	22	100,0

Tablo-19'da, şirketler açısından yetkinlik kavramının kullanım yaygınlığı görülmektedir. Şirketlerin %31,81'i yetkinlik kavramının kurumsal firmalarda daha yaygın

olduğunu belirtmişlerdir. Henüz kurumsallığını tamamlayamamış firmaların, yetkinlik kavramına yabancı olduklarını söylemişler, kurumsallaşmak istemeyen şirketlerin, geleneksel modelleri uyguladıklarını belirtmişlerdir.

%18,18'lik bir orana sahip olan kesim, yetkinliklerin her firmada mutlaka dikkate alındığını ancak yetkinliklerin bütünüyle, sistemleşmiş olarak Türkiye'de ve şirketlerde yaygın olmadığını belirtmişlerdir. Şirketlerin %27,27'si ise, özellikle 5-6 sene içerisinde yetkinlik kavramının ülkemizdeki şirketlerde yaygınlaştığını vurgulamışlardır. Çok sayıda firmanın da bu tarz eğitimler verdiği de eklenmiştir.

%22,72'lik bir oranda da, aslında şirketler tarafından yetkinlik konusunun yaygın gibi gösterilmek istendiğini belirtilmiş, böylelikle şirketlerin imajlarını yükselteceklerini düşündüklerini vurgulamışlardır.

5.8.3.7.İşe Alım Sürecinde Yetkinliklerin Sistemlerinin Uygulanması Açısından Uluslar arası Bazdaki Firmalar ile Ulusal Bazdaki Firmalar Arasında Herhangi Bir Farklılığın Varlığı, Farklılık Olması Halinde, Bu Farklılıkların Belirtilmesi

Tablo 20: Yetkinlik Sistemlerinde Ulusal ve Uluslar arası Uygulamalardaki Farklılıklara Dair Şirketlerin Görüşleri

	Frekans	Yüzde
Evet vardır	14	63,63
Hayır yoktur	8	36,36
Toplam	22	100,0

Tablo 20'ye bakıldığında, bu soruyu cevaplandıran 22 şirketin %36,36'sı, uluslar arası firmalarla ulusal firmalar arasında yetkinlik uygulamaları açısından bir fark görmese de, %63,63'lük orana sahip olan kesimin, ulusal ve uluslar arası firmalardaki, yetkinlik uygulamaları arasında farklılıklar olduğunu düşündükleri görünmektedir.

Tablo 21: Yetkinlik Sistemlerinde Ulusal ve Uluslar Arası Firmalardaki Farklılıklar

	Frekans	Yüzde
Uluslararası firmalar yetkinlik sistemlerine daha fazla yatırım yapıyorlar	6	27,26
Uluslararası firmalar bu sistemi daha önce uyguluyorlar	6	27,26
Kurumun yapısına bağlıdır	2	9,08
Toplam	14	63,63

Tablo 21’de, soruya cevap veren yetkinlik bazlı ve geleneksel bazlı işe alım süreçlerini uygulayan 22 şirketin, ulusal ve uluslar arası firmalar arasında, yetkinlik uygulamaları arasındaki farklar bakımından ortak cevap olarak verilen cevaplar sınıflandırılmış olarak görülmektedir. Ulusal ve uluslar arası firmalarda fark gören 14 şirketin (%63,63, bkz; Tablo 20), %27,26’sı bu soruya ortak bir şekilde aradaki farkın, uluslar arası firmaların bu sistemi daha önce uygulaması olmuştur. Şirketler, uluslar arası firmaların, yeni sistemlerden daha önce haberdar oldukları ve yenilikleri daha önce firmalarında kullandıklarını belirtmişlerdir.

Şirketlerin %27,26’sı, ortak cevap olarak, uluslar arası firmaların ulusal firmalara göre yetkinlik sistemlerine daha fazla yatırım yaptıklarını ve kaynaklarını bu sisteme göre ayarladıklarını düşündüklerini belirtmişlerdir.

Şirketlerin, %9,09’u ise, bu farklılığın ulusal ve uluslar arası bazda olmadığını, şirketin kurumsal olup olmadığına bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Kurumsal olmayan şirketlerin, özellikle patron şirket yapısında olan şirketlerin, kuruma kazandırılan yeniliklerde söz sahibinin üst düzeyin inisiyatifinde olduğunu söyleyerek, yeni sistemlere yakın gelecekte geçilmesinin güçlüğüne dikkat çekmişlerdir. Kurumsallaşmasını tamamlamış şirketlerde ise, yeni ve yararlı sistemlere geçişin ve uyum sağlanmasının daha kolay olduğunu eklemişlerdir.

Görüşme yapılan şirketlerle ortak olarak cevap verilmeyen ama şirketler tarafından ulusal ve uluslar arası şirketlerin yetkinlik uygulamalarında saptadıkları diğer bir farklılık ise; uluslar arası firmaların birçok etnik gruba sahip olmasından dolayı farklı bakış açılarına sahip olabilecekleri olmuştur. Uluslar arası firmaların, bireylerin yetkinliklerinde ırk, dil, cinsiyet farklılıklara daha global bir bakış açısı ile yaklaşabildiklerini eklemiştir. Ayrıca, uluslar arası firmaların, çeşitli kültürleri bir arada bulundurma özelliklerinden dolayı, yetkinlik uygulamalarında daha başarılı olabileceklerini düşündüklerini söylemişlerdir.

5.9.TARTIŞMA

Bu bölümde işe alım sürecinde yetkinliğin firmalar tarafından nasıl ilişkilendirildiğine dair bulunan bulgular değerlendirilmiştir.

5.9.1.İşe Alım Sürecine Dair Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında incelenen 22 şirketin tümü, işe alım süreçlerinde aynı prosedürleri izlemekte olduğu bulunmuştur. İşe alım sürecinin ilk basamağını, pozisyona ihtiyaç duyulması olmuştur. Akabinde, bu ihtiyaç çeşitli iletişim kaynaklarıyla (internet, gazete, dergi), adaylara bildirilmiştir. Adaylardan gelen özgeçmişler değerlendirilmeye alınıp, bu özgeçmişlerin ön elemeye tabi tutulduğu görülmüştür. Uygun bulunan adayların, mülakatlara çağırıldıkları tespit edilmiştir. Mülakatlarda başarılı bulunan adaylar ikinci bir eleme olarak departman yöneticisiyle görüşürülmektedirler. Bu görüşmede de başarılı bulunan adaylar son olarak genel yöneticinin onayı ile işe alınmaktadırlar. İşe alınan adayların, çeşitli sağlık kontrollerinden geçmelerinden ve gerekli evrakları temin etmelerinden sonra, fiili olarak işe başladığı tespit edilmiştir. Şirketlerde işe alım sürecinde baz alınan uygulamalarda farklılıklar olduğu bulunmuş, şirketlerin %45,45'inin yetkinlik bazlı işe alım süreçlerini kullandıkları, %54,54'ünün geleneksel mülakatları kullandıkları tespit edilmiştir.

Araştırmada, şirketlerin işe alım sürecinde kullandıkları tekniklerde, tamamının mülakat yöntemini kullandıkları tespit edilmiştir. Mülakat tekniğinin kullanılmasının nedeni, adaya dair daha somut veriler elde etme olasılığının daha yüksek olması olabilir.

Altun ve Kovancı (2004:60), "Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri" adlı çalışmalarında, personel seçiminde mülakat yaparken dikkat edilecek noktaları

araştırmışlardır. Araştırma sonucuna göre, başarının ilk ve en önemli koşulu, gerekli ve yeterli çalışan ihtiyacının bilinçli ve düzenli olarak belirlenerek seçilmesi olduğunu ve adayın işe seçimi aşamasında, mülakatların temel ve belirleyici bir etkinliğe sahip olduğu yargısına ulaşılmıştır. Bu çalışmada da, tüm şirketlerin (%100), işe alım sürecinde doğru elemana ulaşma hedefi olarak mülakat tekniğinden yararlandıklarını görmekteyiz. Bu açıdan, Altun ve Kovancı (2004)'nın, çalışmalarında varmış oldukları sonuç ile bu çalışmadaki şirketlerin mülakatlar hakkındaki bakış açılarına dair bulgular birbiri ile uyumludur. Çığ (1999)'ın işgören sürecinde mülakat tekniğinin önemini araştırdığı çalışmasında da, mülakatların en çok kullanılan işgören seçim aracı olduğu vurgulanmıştır. Çığ (1999)'ın yapmış olduğu çalışmasındaki varılan sonuç ile de, bu araştırmada tüm şirketlerin işgören seçiminde mülakat tekniğinden yararlanmaları bulgusu doğru orantılı olarak örtüşmektedir.

Yabancı dil bilgisine sahip olmak, yabancı şirketlerle ortak işler yapabilmek ve rekabet edebilmek için, iş dünyasında günümüzün en çok aranan meziyetleri arasındadır. Hatta bazı şirketler tarafından sadece İngilizce bilmek bile yeterli kalmamakta, bunun yanında ekstra yabancı dil bilen adaylara da ihtiyaç duyulmaktadır. Küreselleşmenin ve globalleşmenin getirdiği bu sonucun, araştırmada da önemli bir nokta olarak altının çizildiği tespit edilmiştir. Bu anlamda, araştırmada işe alım sürecinde büyük bir oranla uygulanan bir diğer teknik, yapılan İngilizce sınavları olmuştur. Özellikle uluslararası çalışan şirketlerde adayların İngilizce bilmesinin son derece önemli olduğu tespit edilmiştir. İngilizce sınavlarının yazılı ve sözlü yapıldığı gerekli olan durumlarda mülakatların da İngilizce olarak gerçekleştiği vurgulanmıştır. Yabancı dil bilgisini sınamak için yapılan sınav uygulamasının en fazla (%40,90), yetkinlik bazlı işe alım yapan şirketler tarafından gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Toplamda işe alım sürecinde dil sınavı yapan şirketler totalin %45,45'ini oluşturmuş ve %4,55'i yani geleneksel bazlı işe alım sürecini uygulayan 1 şirketin de bu sınavı gerçekleştirdiği görülmüştür. Şirketlerin, yarısına çok yakın bir oranla bu sınavı gerçekleştirmeleri, işe alım sürecinde yabancı dil bilmenin önemini vurgulamaktadır.

“Örnek olay çalışması, tıpkı mimaride yapılan ayrıntılı bir planlama gibi, bilgi toplama, toplanan bilgileri organize etme, yorumlama ve araştırma bulgularına ulaşma gibi basamakları içeren sistematik desen türlerinden biridir” (Merriam, 1998). Bu çalışmada, örnek olay çalışması, %43,7'lik bir oranla, işe alım sürecinde en çok kullanılan üçüncü teknik arasında yer almıştır. Şirketlerin, işin teori ve pratik ayrımlarını daha somut hale getirebilmek için özellikle beyaz yaka adaylarda bu tekniği kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, teknik bilgi ve beceri gerektiren mavi yaka pozisyonlarda da, iş için gerekli teçhizatların

kullanılabilen yetkiliklerinin saptanabilmesi için, özel durumlarda örnek olay çalışmaları yapıldığı da tespit edilmiştir.

Genel yetenek testi, küçük bir yüzdeler dilim ile (%9,09), şirketler tarafından kullanılan bir yöntem olarak karşımıza çıkmıştır. Genel yetenek testi ile adayların mesleki bilgileri ve analitik düşünme becerilerinin sınındığı tespit edilmiştir. Araştırmada, mülakat tekniklerinden sonra, %13,63'lük oranla en çok uygulanan teknik psikometrik testler olmuştur. Yelboğa (2008), personel seçimi ve psikolojik testleri incelemiş olduğu çalışmasında, psikometrik testlerin, personel seçiminde, en çok başvurulan yöntemlerden biri olduğu yorumunu yapmıştır. Ayrıca, adayların davranışlarının ölçülmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olan psikolojik testlerin, işe alım sürecinde, zamanında, amaçları doğrultusunda ve ehil kişiler tarafından gerçekleştirildiğinde, seçim kararlarının etkinliğini arttıran araçlar olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada, psikometrik testlerin, işe alım sürecinde mülakatlardan sonra en fazla orana sahip olan teknik olması, Yelboğa (2008)'nın yapmış olduğu çalışmasında ulaştığı sonuçlar ile uyum göstermektedir. Araştırmada şirketlerin işe alım sürecinde EQ, yani duygusal zeka testinden ve IQ, yani zeka testlerinden yararlanmadıkları görülmektedir. McClelland (1973)'in, araştırmalarını sürdürdüğü dönemde, işe alım süreçlerinde yaygınlıkla kullanılan zeka testleri, McClelland'a göre akademik başarıyı ölçmek için uygun olmalarına rağmen günlük hayattaki veya iş hayatındaki başarısı hakkında hiçbir bilgi vermemektedir (McClelland, 1973:1-14). McClelland (1973)'in, makalesinde, kişisel gözlemlerinden yola çıkarak akademik açıdan başarılı veya vasat öğrencilerinin 10-15 yıl içerisinde iş hayatında geldikleri yerlerin okuldaki notlar ile bir doğru orantı içinde olmadıklarını ifade etmiştir. Bu bakımdan şirketlerin işe alım sürecinde zeka testleri kullanmamalarının bunun yerine genel yetenek testlerinin kullanıldığını saptanması McClelland'ın yapmış olduğu araştırmalarla örtüşmektedir. Ayrıca McClelland mükemmel performansın altında yatan yetkinliklerin araştırılmasında işgörenlerin kişilikleri ile ilişkili özellikler, duyguları ve davranışları da incelemiştir (Boyatzis, 2000:5-6). Bu açıdan yapılan kişilik ve psikometrik testlerin araştırmada yapılmış olmasının saptanması yazarın görüşleriyle uyumludur.

Araştırmada, işe alım sürecinde geleneksel modellerin yeterli kalmadığı tespit edilmiştir. Şirketlerin %22,72'si kesinlikle işe alım sürecinde bu modelleri yeterli bulmadıklarını söylemişlerdir. %50'si ise işe alım sürecinde geleneksel modelleri yeterli buluyor musunuz sorusuna hayır cevabını vermiştir. Yani, toplamda, %72,72'lik bir oranla geleneksel modellerin işe alım sürecinde yeterli kalmadığı saptanmıştır. Beşdere (2009), işe

alımlar ile ilgili yazmış olduğu makalesinde, uluslar arası bir danışmanlık şirketi olan, Development Dimensions International'ın 2001 yılında gerçekleştirdiği araştırmasını aktarmıştır. Beşdere (2009)'nin aktardığına göre; bu araştırmada şirketler, aday arama ve seçme yaklaşımlarını, yeterli etkinlik ve verimlilikte görmediklerini, araştırmaya katılan 573 şirketin %39'unun eleman arayışı ve %26'sının eleman seçim sürecini yeniden yapılandırmayı ve yeni işe alım yöntemlerini devreye almayı planladıklarını belirtmişlerdir. Bu çalışmada da, şirketlerin geleneksel modellerin işe alım sürecinde yeterli görmedikleri ve işe alım sürecinde daha yenilikçi farklı yöntemler kullanılması gerektiği tespit edildiğinden Beşdere (2009)'nin aktardığı ve Development Dimensions International tarafından, 2001 yılında yapılan araştırma sonuçları birbiri ile örtüşme sağlamaktadır. Sağır (2006), yetkinlik bazlı insan kaynakları süreçlerini incelediği çalışmasında, geleneksel bilgi ve beceriye dayalı insan kaynaklarının yetersiz kaldığını ve yetkinliklerin tüm departmanlar bazında ayrıştırılması gerektiği yorumunu yapmıştır. Bu anlamda, araştırmada çıkan sonuç ile Sağır (2006)'ın çalışması sonucu elde etmiş olduğu yorum da birbiri ile uyum sağlamaktadır.

5.9.2.Yetkinliklere İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Şirketlerin işe alım sürecinde tamamının yetkinlikleri göz önünde bulundurdukları sonucuna ulaşılmıştır. Şirketler, işe alımda aranan yetkinliklerin her pozisyona göre değişiklik göstereceği ancak genel anlamda adaylarda temel yetkinlikleri göz önüne aldıkları tespit edilmiştir. Şirketler tarafından belirlenen temel yetkinliklerin takım çalışması, iletişim becerileri, sonuç odaklılık, yaratıcılık, girişimcilik, liderlik vasıflarına sahip olma, azim, inisiyatif kullanabilme, sorumluluk alabilme, özgüven, öz-gelişim, yenilikçilik ve analitik düşünebilme yetisi olarak saptanmıştır. Ogreaan (2009) yetkinlik bazlı yönetimleri ele almış olduğu çalışma sonucunda, temel yetkinliklerin, küreselleşme ve uluslar arası rekabet anlamında, örgütler için önemli faktörlerden biri olduğuna değinmiştir. Şirketlerin, özellikle yönetsel pozisyonlara getirilecek olan personel için adaylarda temel yetkinlik özelliklerine sahip olma istekleri, küresel rekabette yer edinebilme amacı taşıyor olabilir. Şirketlerin, adaylarda fonksiyonel yetkinliklere de dikkat ettikleri saptanmıştır. Buna göre, örneğin satış bölümünde aranan yetkinliklerde ikna etme gücü ön plana çıkarken, muhasebe bölümünde analitik düşünebilme yetkinliklerinin daha ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Araştırmada 10

şirketin yetkinlik bazlı işe alım tekniklerini kullandıkları ve yetkinlik bazlı mülakat yönteminden yararlandıkları saptanmıştır. Şirketlerin yetkinlik modellerini seçme nedenleri olarak ortak olarak %20'sinin, şirket imajını olumlu yönde etkilemesi olduğu saptanmıştır. Şirketler böyle bir sistem kullanmanın aday ve diğer şirketler için olumlu bir intiba yaratmış olabileceğini, şirketin bu sayede yeniliklere açık bir izlenim verdiğini ve şirketlerinde insan kaynaklarına yatırım yapıldığının bir göstergesi gibi nedenlerle bu cevabı vermiş olabilirler. Şirketlerin %30'unun ise, ortak olarak yetkinlik bazlı mülakat sistemini kullanma nedeni olarak aday hakkında daha somut veriler elde edilmesi olduğu görülmüştür. Spencer ve Spencer (1993), yetkinlik ile ilgili yaptığı araştırmalarında, yetkinliklerin kişinin karakterinin bir parçası olduklarından kişinin eylemleri hakkında önceden ve güvenilebilir öngörü imkanı verdiğini söylemiştir. Araştırmamızda da yetkinlik bazlı mülakatlar sayesinde aday hakkındaki somut verilere daha kolay ulaşıldığı tespit edilmiştir. Bu açıdan, Spencerler (1993)'ın yetkinlikler ile ilgili olarak yapmış olduğu çalışmalar örtüşme sağlamıştır.

Yetkinlik bazlı mülakat modelinin kullanmama nedeni olarak şirketlerin, %66,66'sı, şuan için böyle bir ihtiyaçlarının bulunmaması olarak saptanmıştır. Yetkinlik bazlı mülakat sistemini kullanmayan şirketlerin tamamı, işe alım süreçlerinde geleneksel yöntemleri kullanan şirketler olmuştur. Bu şirketler, personel devir oranlarının düşük olduğunu belirtmişlerdir. Oral (2008), yetkinlikler ve turn-over arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, yetkinlikler ile turn-over arasında kısmen anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak, bu çalışmada, turn-over'ı düşük olan şirketler, yetkinlik bazlı mülakat sistemini kullanmaktadır. Şirketlerin bu bakış açılarına farklı bir taraftan bakıldığında ise, yetkinlik yönünden zayıf veya ortalama adayın işe alınması aslında, yanlış adayın istihdamı sonucu turn-over oranını daha fazla yükseltebilir. Oral (2008)'ın yapmış olduğu çalışma ile, bu çalışmada çıkan sonuçlar, şirketlerin yetkinlik ve personel devir oranı konusunda elde edilen sonuçlar ile farklılık göstermiştir. Ayrıca, bu şirketlerin, yetkinlik bazlı sistemlere yatırım yapabilecek yeterli kaynakları olmamaları, yetkinlik bazlı mülakat uygulamalarını seçmeme nedeni olabilir. Bu konuda herhangi bir yatırımın yapılmaması sebebi ile, gerekli duyulan eğitime, kendi şirketleri ve şirket çalışanları sahip olamamış olabilir. Şirketlerin, yetkinlik bazlı mülakat sistemlerine geçmemelerinin bir diğer nedeni geleneksel modelleri kullansalar dahi mülakat sorularında hali hazırda yetkinlikle alakalı sorularında bulduklarının tespit edilmiş olmasıdır. İşe alım süreçlerinde, geleneksel yöntemleri kullanan tüm şirketlerin, geleneksel modeller içerisinde de yetkinlikle alakalı soruları bulundurduğu ve ekstra bir sistem olarak yetkinlik bazlı mülakatları kendi bünyelerinde

bulundurma ihtiyaçlarının olmadıkları saptanmıştır. Fakat araştırmada, şirketlerin mülakat sorularında yetkinlikle ilgili sorular buldursalar da, bu yetkinlikleri somutlaştırma adına gerçekleştirdikleri bir çalışma yoktur. Bu sebeple yetkinlikler, geleneksel modellerle sorgulanıp, alınan cevaplar adayın görüşmeceye aktardığı kısımlar kadarıyla kalmaktadır. Yetkinlik bazlı mülakat sistemini kullanmayan şirketler, belli başlı yetkinlikleri sorgulasalar da aday hakkında çok fazla somut veri elde edemiyor olabilirler.

Şirketlerin adayların yetkinliklerini daha somut hale getirebilmeleri için, %20'sinin ortak olarak role-play çalışması yaptığı tespit edilmiştir. Role-play çalışmasında adaylardan istenilen kimliğe bürünmeleri ve ona göre davranmaları yani rol yapmaları beklenmektedir. Bu sayede şirketler, adayların başka bir kimliğe büründüğünde nasıl davranacağını ve empati kurabilme yeteneklerini ölçüyor olabilirler. Şirketlerin %20'sinin ortak olarak sunum egzersizleri yaptıkları saptanmıştır. Sunum egzersizlerinde adaylara belli bir konu verildikten sonra, bu konuyu belli bir süre içerisinde hazırlamaları ve süre sonunda bu konuyu sunmaları istedikleri tespit edilmiştir. Bu çalışmada şirketler, adayların belli bir konu üzerinde odaklanabilme ifade ediş şekillerini sınıyor; böylece adayların, konuya nasıl yaklaştıkları ve düşünce tarzları hakkında da bilgi sahibi olma fırsatını yakalıyor olabilirler. Şirketlerin, bu çalışma sayesinde adaylarda var olan yetkinlikleri daha somut bir şekilde gözlemlene şansına sahip olma düşüncesi ile bu sistemi uygulamaları mümkündür. Şirketlerde kişilik testleri önemli bir yer tutmaktadır. Şirketler yapmış oldukları kişilik testleriyle adayın kişiliği hakkında yorum yapabilme olanağı sağlamışlardır. Şirketlerin %40 oranında adaylara ait somut veriler elde etmek için, referans kontrolleri yaptıkları saptanmıştır. Referans kontrolleri sayesinde şirketler, adayın geçmiş iş ve özel yaşamlarından somut veriler elde edebilirler. Ancak araştırmada bir şirketin referans kontrolünü iş etiğiyle bağdaştırmadığı tespit edilmiştir. Adaya güvenmek yerine, hiç tanınmayan kişilerce adayın araştırılmasının yapılmasının doğru olmayacağı ve referans sonuçlarının da yanlı görüşlere sahip olunabileceğini belirterek, adayın bakış açıları ile empati kurularak şirketin bu görüşe sahip olması olasıdır.

Şirketlerin tamamının adayların geçmiş deneyimlerini sorguladıkları saptanmıştır. Özellikle geleneksel işe alım sürecinde sıkça görülen bir durum olmakla birlikte, yetkinlik bazlı olarak çalışan şirketler de daha somut verilere ulaşabilmek için öncelikli olarak geçmiş deneyimleri sorgulayabilmektedirler. %60 oranında şirketlerin ortak olarak örnek olay çalışması yaptıkları tespit edilmiştir. Bu çalışmada da adaya örnek bir olay sunulup, bu olay karşısında ne yapması gerektiği sorgulanmaktadır. Adayın sergilemiş olduğu tutum ve

davranışlar, durum karşısındaki tepki ve ürettiği çözümler, şirketlere aday hakkında önemli bilgiler sunabilmektedir. Yetkinlik bazlı çalışan şirketlerin bu teknikler sayesinde aday hakkında daha objektif ve daha somut veriler elde ettikleri saptanmıştır.

Araştırmada, yetkinlik bazlı modellerin baz alınmasının avantajlarının ortak olarak %90,90 oranla, doğru işe doğru adayın bulunması olarak saptanmıştır. Şirketler yetkinlik bazlı modelleri kullanarak, yapılan iş tanımlarına uygun olan testleri adaylara uygulamakta ve iş tanımlarına en uygun olan adayı doğru bir şekilde tespit edebilmektedirler. %22,72 oranla ortak olarak uzun dönemli istihdamın sağlanması, %9,09 ortak oranla, örgüt kültürüne uyumu kolaylaştırma ve %22,72 ortak oranla ise, somut örneklere daha kolay ulaşma cevapları verilmiştir. Şirketler, yetkinlik modellerini kendi bünyelerinde uygulayarak, iş tanımına en uygun adayı seçebilme şansına sahip oldukları için aday hakkında iş yaşantısında da olumsuz bir sonuçla karşılaşma oranları minimize edilmiş olmaktadır. Geleneksel modellerle işe alınan adayların, görüşme sürecine sunduğu bilgiler kendi sınırları içerisinde kaldığından dolayı aday işe alındıktan sonra gerek örgüt kültürüne uyum, gerekse işin kendisiyle doğrudan alakalı konularda çeşitli zorluklar yaşayabilmektedirler. Bu durum, adayı işten çıkartma zorunluluğunu getirebilmektedir. Bunun sonucunda, hem zaman kaybı hem de diğer adayın seçimi konusunda da aynı sorunlarla karşılaşma riski artmış olacaktır. Şirketler bu riskli durumların önüne geçebildiği düşüncesiyle, yetkinlik bazlı modellerin avantajlı olduğunu düşünmüştür.

Araştırmada, yetkinlik bazlı uygulamaların dezavantajları, ortak olarak %36,36 oranla uzmanlık gerektirmesi olduğu saptanmıştır. Şirketler tarafından, yetkinlik analiz ve yetkinlik bazlı mülakatları yapacak olan kişilerin, bu konuda uzman olması gerektiği saptanmıştır. Şirketler ortak olarak %45,45 oranla, işe alım sürecini uzatması, %18,18'lik oranla, yetkinlik uygulamalarının maliyetli olması şeklinde dezavantajlarını belirtmişlerdir. %27,27 oranıyla da, ortak olarak şirketlerin yetkinlik bazlı işe alım süreçlerinde herhangi bir dezavantaj görmedikleri saptanmıştır. Budak (2008)'ın yetkinlik ve insan kaynakları süreçlerini ele almış olduğu eserinde, yetkinlikle alakalı bazı yazarların eleştirileri sunulmuştur. Budak (2008)'in aktardığına göre; Hussey, yetkinlik modellerinin, hızla değişen çevre şartlarına uyum göstermede zorlanacağını düşünmektedir. Budak (2008), işletmelerin benzer yetkinlikleri kullandıklarını ekleyerek, kişilerin başarısında yetkinlik özelliklerinin İK yönetim sürecinin hangi aşamalarında dikkate alınacağına dikkat çekmiştir. Budak (2008), aynı zamanda, Kondola'nın yetkinlik yaklaşımına getirdiği 5 önemli eleştiriyi de aktarmıştır. Bunlar, yetkinliklerin geçmişe takılı kalması, tek tipleşmeye neden olması, uzlaştırılmaz

farklılıkların olduğu ve yetkinliklerin kalıcı bir model oluşturmasının zorluğu yönünde olmuştur. Budak (2008)'in yetkinlik ve insan kaynakları süreçleri ile ele almış olduğu eserinde yer vermiş olduğu yazarların yetkinliğe getirmiş olduğu eleştirilerle, araştırma sonucundaki bulgular karşılaştırılacak olursa, yazarların yetkinlik uygulamalarına olan bakış açıları ile şirketlerin yetkinliklerin dezavantajlarına olan bakış açıları arasında herhangi bir ortak nokta bulunmaktadır. Bu çalışmada, şirketler için en büyük dezavantaj, yetkinlik uygulamalarının işe alım sürecini uzatması olduğu halde yazarlar bu konuda bir eleştiri getirmemiş; yetkinlik modellerinin hedeflere ulaştırma yönünde, tek tipleşme, geçmişe takılı kalma gibi dezavantajlarından bahsetmişler ve bu konularda yoğunluklu olarak eleştirilerini getirmişlerdir. Bu açıdan yetkinlik bazlı modellerin eleştirilerinde yazarların görüşleri ve görüşülen şirketlerin bakış açılarında farklılıklar meydana gelmiş ve yazarların görüşleri ile, araştırma bulguları bu konular çerçevesinde uyumsuzluk göstermiştir.

Araştırmada, yetkinlik bazlı sistemlerin Türkiye'deki kullanım yaygınlığına yapılan yorumlar, şirketlerin, bu sistemlerin kurumsallaşmış firmalarda yaygın olduğu yönünde olarak saptanmıştır. Tağraf (2009), personel istihdamının, işletme performansına etkisini araştırdığı çalışmasında, işletmelerin performans artışında, nitelikli personel istihdamının önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşmıştır. Rekabet avantajı yüksek ve işgörenlerin performanslarının oldukça önem kazandığı kurumsallaşmış firmalar, yetkinlik bazlı sistemlerin yer alması ile, var olan rekabet avantajlarını bir adım daha öne taşıma düşüncesine sahip olabilirler. Yetkinlik bazlı sistemlerin, doğru adaya ulaşma potansiyeli düşünüldüğünde, bu yaklaşım tarzının mantıklı olduğu görülmektedir. Tağraf'ın çalışmasında elde ettiği sonuç, bu çalışmada kurumsal firmalarda yetkinlik sistemlerinin daha fazla olarak düşünülmesine ışık tutmaktadır. İşe alım sürecinde geleneksel modelleri kullanan şirketlerin, işe alım sürecinde yetkinliklere önem verseler de bir sistem olarak firmalarında bulundurmadıkları tespit edilmiştir. Araştırmada, özellikle son 4-5 yıl içerisinde şirketlerin yetkinlik sistemlerine geçtiği saptanmıştır. Yetkinlik sistemlerini kullanma süreleri olarak şirketlere bakıldığında, %40 oranda 1-3 yıl arası, %40 oranda 3-6 yıl arası, %10 oranda 6-9 yıl arası ve %10 oranda, 9-12 yıl aralığında kullanım oranları saptanmıştır. Elde edilen oranlara göre son 6 yılın yetkinlik bazlı sistemlere geçişte etkin olduğu yorumunu yapabiliriz. Sürdürülebilirliğin çokça önemli olduğu işletmelerde, performansı ve rekabet avantajını artırıcı bu gibi sistemlerin, gelecek yıllarda kullanım yaygınlığının artış göstermesi olasıdır. Öncelik, şirketlerin ayakta kalabilmesi olsa da, bu durumun rekabet ile başa çıkabilme yetkinliğine bağlı olduğunu

şirketler göz ardı etmemelidir. Aksi takdirde, yeni sistem ve uygulamalardan uzak kalan işletmelerin, örgüt ekolojisi içerisinde hayatlarını sürdürebilmeleri bi hayli zorlaşacaktır.

Bu çalışmada, uluslararası şirketlerle ulusal şirketler arasında yetkinlik sistemlerinin uygulanması konusunda şirketlerin %36,36'sı yetkinlik sistemlerinin uygulanış şekilleri bakımından uluslar arası firmalarla ulusal firmalar arasında bir fark göremezken, %63,63'ünün, yetkinlik sistemlerinde ulusal ve uluslar arası firmalar arasında uygulanış biçimleri bakımından farklılıklar gördüğü saptanmıştır. Ulusal firmalarla uluslar arası firmalar arasında yetkinlik sistemlerinin uygulanışı bakımından farklılıklar olduğunu belirten şirketlerin %27,26'sı oranla, uluslar arası firmaların bu sisteme daha önce geçtikleri olduğu saptanmıştır. Farklılıklar olduğunu düşünen şirketlerin, yeniliklere uluslar arası firmaların daha önce geçtikleri ve ulusal firmaların bu sistemleri uluslar arası firmalardan göreyek uygulamaya geçirdiklerini düşündükleri saptanmıştır. Şirketler tarafından farklılık olarak bildirilen bir diğer hususun da uluslar arası firmaların ulusal firmalara göre bu sisteme ve yeniliklere daha çok yatırım yapmamalarının olduğu tespit edilmiştir. Bu görüş %63,63'lük kesimin %27,26'sını kapsamıştır. Şirketlere göre, uluslar arası firmalar yetkinlik bazlı sistemlere ve şirketleri adına kullanabilecekleri diğer yeniliklere daha fazla kaynak kullanarak, bu yatırımlarını gelecekte uygulama ve geliştirme fırsatını, şirketlerinde bulabilmektedirler.

Şirketlerin %36,36'sının ise, yetkinlik sistemlerinin ulusal firmalar ve uluslararası firmalar arasında uygulama açısından bir fark görmedikleri tespit edilmiştir. Şirketler, her sistemin kullanılış biçiminin tüm şirketler için aynı olduğunu, sistemlerin uygulanışlarının ulusal veya uluslar arası şirketler için değişmeyeceğini belirtmişlerdir.

6.SONUÇ

İşe alım süreci ve yetkinlik arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmanın birinci bölümünde, işe alım süreçlerinden bahsedilmiştir. Öncelikli olarak insan kaynakları uygulamaları hakkında bilgi verilmiştir. İnsan kaynakları ilkeleri ve personel yönetiminden insan kaynaklarına olan dönüşüm ile bunların rekabet kavramıyla olan ilişkilerine değinildikten sonra, işe alımda bulunan süreçler ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

İkinci bölümde, yetkinliğin ne anlama geldiği irdelenmiş, yetkinlik modellerinin nasıl oluşturulduğu açıklanmış ve yetkinlik ile ilgili yapılan bazı araştırmalara yer verilerek, yetkinlik konusunun daha iyi anlaşılması sağlanmıştır.

Üçüncü bölümde, işe alım ve yetkinliklerin karması olan, yetkinlik bazlı işe alım süreci ele alınmış, yetkinlik bazlı işe alımda uygulanan adımlar geniş bir şekilde açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde ise, şirketlerin işe alım sürecinde yetkinlikleri nasıl ilişkilendirdiği araştırılmıştır. Araştırma Kocaeli il sınırları içerisinde gerçekleştirilmiş olup, örneklem sayısı 22 olarak belirlenmiş ve bu şirketler üzerinde uygulama yapılmıştır.

Araştırmada, yetkinliklerin işe alım sürecinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yetkinlik sistemlerinin özellikle kurumsallaşmasını tam olarak gerçekleştirmiş veya kurumsallaşma yolunda ilerleyen şirketler tarafından tercih edildiği görülmüştür.

İnsan kaynakları uygulamalarının hızla yapılandırıldığı, teknolojinin gün geçtikçe ilerlediği ve rekabetin oldukça yoğun olduğu günümüz şartlarında işe alım sürecinde geleneksel modellerin yeterli kalmadığı açıkça görülmektedir.

Bu araştırmada, araştırma kapsamındaki 22 şirketin yüzdelik çoğunluğunun, işe alım sürecinde geleneksel modelleri kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte geleneksel bazlı olarak işe alım yapan şirketlerin de, yetkinlikler gibi yeni ve şirketleri açısından yararlı olan sistemlere karşı olmadıkları görülmüştür. İşe alım sürecinde yetkinlik sistemlerini kullanan şirketlerin, bu sistemi kullanmalarının en önemli sebepleri ise, rekabet avantajı sağlamak ve personellerinde uzun dönemli istihdamı sağlayabilmek olmuştur.

Araştırmada işe alım sürecinde geleneksel sistemleri kullanan şirketlerin, rekabetin yanı sıra, sürdürülebilirliklerini yani buldukları konumları koruma konusuna daha çok odaklandıkları, hali hazırda bu tarz yeni sistemlere yatırım yapabilecek yeterli kaynaklarının olmadığı ve bu konuda eğitimsiz oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Yetkinlik bazlı mülakat sistemini kullanan şirketlerin, adayların yetkinliklerini somutlaştırabilmek için, geçmiş deneyimlerinden oldukça yararlandıkları ve bunun yanında destekleyici olarak role-play çalışmaları, sunum egzersizleri, referans kontrolleri, kişilik testleri gibi uygulamalara da başvurdukları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda, yetkinlik bazlı sistemlerin en önemli avantajının doğru işe doğru adayın bulunmasının sağlanması olduğu görülmüştür. Yetkinlik bazlı mülakatlar sayesinde adaya dair olumlu ve olumsuz birçok fikir elde edilebilmekte olduğu, adayların yetkinliklerinin test edilebilmekte ve bunun sonucunda da işe en uygun olan adayın şirkete kazandırılmasının sağlanabilmekte olduğu görülmüştür. Yetkinlik bazlı mülakatların yanında destekleyici olarak kullanılan tekniklerin, en fazla beyaz yaka çalışan belirleme için yapıldığı, çok gerekli durumlarda mavi yaka için de uygulanabileceği görülmüştür.

Yetkinlik bazlı uygulamaların en önemli dezavantajının zaman alıcı olması ve uzmanlık gerektirmesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yetkinlik bazlı mülakatların yapılabilmesi için, görüşmecilerin bu konuda oldukça deneyimli ve bilgi sahibi olmaları gerektiği ve adayların da bu konuda bilinçlendirilmesi gerektiği görülmüştür.

Yetkinlik kavramının Türkiye'deki şirketler arasında hızla yaygınlaşmaya başladığı, özellikle kurumsallaşmasını tamamlamış olan firmalarda sistem olarak var olduğu görülmüştür.

Araştırma sonucunda, yetkinlik uygulamalarında ulusal firmalar ve uluslar arası firmalar arasındaki farkın incelenmesi durumunda, bazı fikir ayrılıklarının mevcut olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şirketlerin, uluslar arası firmaların yeni sistemlere daha çabuk uyum sağladığı ve yeni sistemlere daha çok yatırım yaptıklarını düşündükleri görülmüştür.

Adaylarda en çok temel yetkinliklerin göz önüne alındığı ve aranan yetkinliklerin pozisyona göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu pozisyonlara göre, adayda fonksiyonel ve yönetsel yetkinliklerin de dikkate alındığı görülmüştür. Şirketlerde baz alınan temel yetkinliklerin takım çalışması, iletişim, sonuç odaklılık, yaratıcılık, girişimcilik, liderlik özelliklerine sahip olma, analitik düşünebilme ve sorumluluk alabilme olduğu görülmüştür. Ayrıca öz gelişim, özgüven, azim ve inisiyatif kullanabilme özellikleri de, şirketlerin, aday ve personellerinde aradığı önemli yetkinlikler arasında olduğu görülmüştür.

Araştırmada Kocaeli ilindeki şirketlerin, örneklem içerisinde araştırılan şirketlerin örneklemin yarısına yakın bir oranla, yetkinlik sistemlerini işe alım sürecinde kullandıkları, bu sistemi kullanan şirketlerin büyük bir kısmının kurumsallaşmış şirketler olduğu, işe alım

sürecinde geleneksel bazlı sistemleri kullanan ve örneklemin yarısından fazlasını oluşturan şirketler ise işe alım sürecinde geleneksel modelleri yeterli görmeseler de bu modelle işe alımlarını gerçekleştirdikleri fakat yakın gelecekte bu sistemi kendi bünyelerine dahil etmeyi istedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, yetkinlikler işe alım sürecinde şirketlerde önemli bir yer edinmiş olup, yetkinlik modellerinin şirketlerde kullanılmasının rekabet avantajı, adaylarda uzun dönemli istihdam sağlama ve şirket imajını olumlu yönde etkilediği görülmüş, araştırma da bulunan sonuçlar da bu düşünceyi destekler yönde çıkmıştır.

Araştırma sonucu ışığında, şirketlere ve uygulamacılara çeşitli değerlendirme ve öneriler yapmak mümkündür;

İnsan kaynaklarının önemi şirketler tarafından her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır. İnsan kaynaklarına getirilecek herhangi bir değişiklik şirkete rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu sebeple rekabete uyum sağlamak isteyen şirketler her türlü yeniliğe açık olmalı ve insan kaynaklarına uygulanabilecek tüm sistemleri yakından takip etmelidir.

Yetkinlik sistemlerinin kullanım alanı daha çok insan kaynakları bölümünü ilgilendirdiği için, insan kaynakları departmanı yetkinlikler konusunda daha fazla bilgi sahibi olmalı, yetkinlik bazlı mülakat sisteminin tüm şirket içerisinde eğitimi alınmalı ve görüşmeciler bu konuda uzmanlaştırılmalıdır.

Özellikle büyük ölçekli firmalar, yetkinlikler ve yetkinliklere ait sistemleri kullanabilme adına, firmalarında belli bir kaynak ayırmalı, bu konuda geleceğe yönelik daha fazla yatırım yapmalıdırlar.

Yetkinlik bazlı analizlerin bazı dezavantajları olabilese de, uzun dönemli getirileri çerçevesinde bu sistem değerlendirilmeye alınmalıdır.

Sadece şirketler değil, adaylar ve üniversite öğrencileri de bu konuda bilinçlendirilmelidir. Üniversite öğrencilerine de bu sistemle eğitim verilmeli, geleceğe daha bilinçli personeller yetiştirilmelidir. Adaylar da şirketlerde var olan bu sisteme yabancı kalmamalı şirketlerinde bu konu ile alakalı herhangi bir eğitim olmasa dahi kendilerini bu konu hakkında eğitmelidirler.

Araştırmacılar, yetkinlik bazlı sistemlerin dezavantajları ve olumsuz yönlerini ele almalı ve bu olumsuz yönlere çözüm üretebilmek için araştırmalarını yönlendirmelidirler.

Şirketler, yetkinlik bazlı işe alım süreçlerini sadece şimdiki zamanın bir akımı olarak ele almamalı, yetkinlik bazlı süreçlerin şirkete getirilişinin tek amacı, imaj yükseltmek olmamalı, firmalar bu sistemin özünü anlayıp, gerçekten kendi bünyelerine katma değer sağlayabilmek adına bu sisteme geçmelidirler. Çünkü firmaların bu sistemi getirmelerinin tek amacının şirket imajını yükseltebilmek gibi bir bakış açısına sahip olmaları, yetkinlik bazlı işe alım süreçlerinin firma içerisinde tam olarak anlaşılmasını ve doğru bir şekilde uygulanmasını engelleyecektir.

Şirketlerin, yetkinlik uygulamaları ile herhangi bir uzmanlığı yok ise, bu konu hakkında danışman şirketlerden yardım alabilir, yetkinlik sistemlerinden bu sayede yararlanabilirler.

KAYNAKLAR

A Handbook for Managers, Competency Based Recruitment and Selection, Centre for Professional, Nottingham Trent University, 2010.

Abraham, E.S, K.A, Lanny., K, Shaw., M, Manuel., (2001), “Managerial Competencies and Managerial Performance Appraisal Process”, *The Journal of Management Development*, XX, S:10, USA, ss.842-852.

Akgeyik, T., (2002), “İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi”, *İstanbul Üniversitesi-İktisat Fakültesi Mecmuası*, LII, S:1, İstanbul. ss.69-89.

Aksakal, E., M, Dağdeviren., (2010), “ANP ve Dematel Yöntemleri ile Personel Seçimi Problemine Bütünleşik Bir Yaklaşım”, *Gazi Üniversitesi, Müh. Mim. Fakültesi Der.*, XXV, S:4, Ankara, , ss.905-913.

Aksoy, A., (2002), “Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Üzerine Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, XVI, S: 3-4, Erzurum, ss.187-206.

Akyıldız, M., (2010), “ÖZGÜVEN Duygusu Marka Bağlılığını Gerçekten Arttırır Mı?”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, X, S:3, İzmir, ss.933-950.

Albayrak, E.G., (2007), “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Alpaslan, O., (2006), “İnsan Kaynakları Planlaması ve Personel Temin Süreci”, *Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Altun, P.Y, (2006), “İşletmelerde Yetkinliğe Dayalı İşe Alım ve bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Altun, A., A, Kovancı., (2004), “Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, I, S:3*, İstanbul, ss.55-61.

Arat, M., (2008), “Çalışma Yaşamında Bireysel Temel Yetkinlikler ve Kazanılmasında Okul Öncesi Dönemde Anne Baba Yetiştirmesinin Önemi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Doktora Tezi*, İzmir.

Arı, O., (2006), “Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uluslar arası Bir Firmada Uygulama”, *İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Arthur, D., (2006), *Recruiting, Interviewing, Sselecting & Oorienting New Employees*, Amacom, A Division of American Management Association, Broadway, New York.

Aydemir, S.R., (2005), “Olgunluk-Yetkinlik”, *Mevzuat Dergisi*, S:90, www.mevzuatdergisi.com, (10 Mart 2011).

Aytaç, Serpil., (1997), *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları*, Epsilon Yayınları, İstanbul.

Baydoğan, E., (2007), “Kariyer Yönetimi”, www.egitim.gen.tr, (3 Mart 2011).

Bayraktar, Osman., (2002), “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Active Dergisi*.

Bayraktaroğlu, S., (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Beardwel, j., Claydon, (2007), *Human Resource Management :A Contemporary Approach*, Pearson Education.

Benligiray, S., Geylan,A., Elif,D., (2010), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi”, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, X, S:1, Eskişehir, ss.61-84.

Berman, J.A., (1997), *Competence-Based Employment Interviewing*, Greenwood Publishing Group, United States of America.

Beşdere, M.T., (2009), “*Organizasyonlarda E-İşe Alımlar*”, www.yonetinonline.com, (3 Aralık 2011).

Biçer, G., Ş, Düztepe., (2003), “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, I, S: 2, İstanbul, ss.13-20.

Bilçin Tak, Yücel Sayılar ve Kurtuluş Kaymaz, (2007), “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine bir İnceleme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, VIII, S:2, İzmir, ss.233-266.

Bilgin, L., Taşcı, D., Deniz, K., Benligiray, S., Tonus, H.Z. (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Boak, G., D, Collican., (2001), “Competencies for Retail Leadership: Accurate, Acceptable, Affordable, Leadership & Organization, *Development Journal*, XXII, S:5, ss.212-220.

Bodner, Sarah.L., “ *The Evolution of Job Analysis: Competency Assesment Comes of Age*”, <http://www.pyramidodi.com/>, (15 Kasım 2011).

Bohlander, G., S, Snell., (2009), *Managing Human Resources*, South-Western Cengage Learning, USA.

Borluk, N.A, (2010), “Etkili Bir İnsan Kaynakları Yönetimi için Yetkinlik Modelleri”, *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, S:259.

Bozgeyikli, H., (2004) , “Meslek Kararı Verme Yetkinlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S: 11, Konya, ss. 221-235.

Boyatzis, E.R., (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley&Sons Inc, Canada.

Boyatzis, R.E., Goleman, D., and Rhee, K, (2000), “*Clustering Competence in Emotional Intelligence:İnsights from the Emotional Competence Inventory*”, 1997, www.eiconsortium.org, ss.1-14, (17 Aralık 2011).

BTCV Enterprises (2007), “*Application Forms*”, Jobsearch Manuel, S:3, ss.1-5.

Budak, G., (2008), *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir.

Çalıköğlü, B., S, Açıkkel., Z, Koç., A, Soy., (2011), “*Eğitimde Araştırma Yöntem ve Teknikleri Nitel Analiz*”, www.tuzlahem.k12.tr, (10 Aralık 2011).

Çelikten, M., “Neden İş Analizi Yapılmalı?”, (2005), *Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S:18, Kayseri, ss.127-135.

Çerik, Ş, Serdar,Bozkurt, (2010), “Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi , İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S:35, Kayseri, ss.77-97.

Çetinkaya, M., (2009), “Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, XI, S: 2, Afyon, ss.219-239.

Çetinkaya, M., Hatice.Özutku, (2010), “Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yetkinliklerin Belirlenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, I, S: 26, Kütahya, ss.37-61.

Ceylan, N., (2007), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek ve Yönetimi ve Bir Uygulama”, *İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Çetindamar, D., A, Günsel., (2009), Teknolojik Yetenek Kapasitesinin Değerlendirilmesi: Nedir ve Nasıl Uygulanır?, *TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu*.

Çığ, G., (1993), “İşgören Seçiminde Mülakatların Önemi”, *İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Çınar, Z., (2010), “Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme”, www.makaleler.com, (5 Şubat 2011).

Coşkun, M., “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş”, www.hrturkiye.com, (17 Kasım 2011).

Çoban, G., (2008), “Yöneticilerin Psikoteknik Teatlerin Uygulanmasına İlişkin Tutumları: İzmit Özel Öğretim Kurumları Örneği”, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya.

Dede, N.P., (2007), “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Demirbaş, A., Ö, Vayvay., (2005), “Proje Yönetiminde Takım Liderliği”, *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi.

Dinler, A., (2006), “Personel Seçiminde Değerlendirici Kişiliğinin Aday Kişiliği İle Benzerliğinin Seçim ve Değerlendirmeye Olan Etkisi”, *İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Doğan, Y., (2009), “Konuşma Becerisinin Geliştirilmesine Yönelik Etkinlik Önerileri”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, VII, S:1, ss.185-204.

Doğan, S., S, Kılıç., (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S: 29, Temmuz-Aralık, Kayseri, ss.37-61.

Doğangüneş, C., (2009), “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Şirket Verimliliğine Etkileri ve Boydak Grubu Örneği”, *Cumhuriyet Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*, Sivas.

Dubois, D.D., W.J, Rothwell., (2004), *Competency-Based Human Resource Management*, Davies-Black Pub.

Easdown, L.J., P.L, Oastro, E.P, Shinkle, L, Small, J, Algren, (2005), “The Behavioral Interview, A Method to Evaluate Acgme Competencies in Resident Selection: A Pilot Project”, *JEPM*, VII, S:1, ss.1-10. www.siumed.edu, (15 Eylül 2011).

Edward E. Lawler III, E.E., (1993), “*From Job-Based to Competency-Based Organizations*”, CEO Publication, http://www-marshall2.usc.edu/ceo/publications/pubs_pdf/g93_8.pdf, (20 Nisan 2011).

Engin, E., “İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma, *Trakya Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*, Edirne.

Ennis, M.R., (2008), “Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA)”, *Pilots and Demonstration Team Division of Research and Evaluation Office of Policy Development and Research Employment and Training Administration U. S. Department of Labor January*, S:29, ss.2-25.

Erdemir, E., (2007), “İşe Alımda Aday Odaklılık: Kavramsal Çerçeve ve Ölçek Geliştirme”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*, Eskişehir.

Ergin, C., (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi “Psikolojik Bir Yaklaşım”*, İş ve Yönetim Serisi-11, Academyplus Yayınevi, Ankara.

Erkmen, C., “*Yetkinlik Bazlı Mülakat Yöntemine Sorgulayıcı Bir Yaklaşım*”, <http://www.oxygen-tr.com/>, (22 Nisan 2011).

Evangelista, L., (2008), “*Competencies and Career Guidance*”, Retrieved from Orientamentoit, www.orientam.ento.it/english/competencies-guidance.htm, (16 Eylül 2011).

Evsizler, E., (2006), “Hazır Giyim İşletmelerinde Personel Seçim Tekniklerini, Personelin İşe Yerleştirilmesini ve Çalışma Durumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

Farba Haber, S:14, 2011.

Fernandez, Claudia S. P., “*The Behavioral Event Interview*”, 2007, <http://ncpublichealthacademy.org/behaveventinterview.pdf>, (12 Ekim 2011).

Fındıkçı, İ., (1999), *İnsan Kaynakları Yönetim*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Fındıkçı, İ., (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Fındıkçı,İ., (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Filiz, A., “*Performans Yönetimi ve Değerlendirme*”, www.makineihtisas.com, (30 Ekim 2011).

Finnigan, J., (1997), *Doğru İşe Doğru Eleman*, Rota Yayım Yapım, İstanbul.

Gay, W.P., (2008), “*Leadership Core Competencies*”, *Strategy Reseach Project, United States, Army National Guard, USAWC CLAS OF*.

Geniş,N., M, Usta., “*Yetenek Yönetimi & Yetenekli Personelin Bulunması ve İşe Alımı*”, *Training and Development*. <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf>, (23 Eylül 2011).

Goodstein, L.D., A.D, Davidson, (1998), “Hiring the Right Stuff: Using Competency-Based Selection”, *Compensation and Benefits Management*, XIII, S:3, ss.1-10.

Goleman, D.,(2011), *İş Başında Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları A.Ş., 8.Basım, İstanbul.

Grobler, P.A., S, Warnich., M.R, Carrell., N.F, Elbert., R.D, Hatfield., (2006). *Human Resource Management in South Africa*, Cornwall: Thomson Learning, UK.

Gök, S., (2006), *XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Gökçeğöz, F., (2000), “Etkili Takım Çalışması”, *Polis Bilimleri Dergisi*, II, S:7-8. Aktaran: Galip Yüksel, (1998), “Takım Çalışması”, *Yayınlanmamış Araştırma*, Ankara, ss.259-274.

Gölküçü, R., “İnsanları Geliştirmek ve Onlara Katkıda Bulunmak”, Soma Kurtuluş Gazetesi, www.soma.gen.tr, (3 Ekim 2011).

Gönen,S., Çelik, M., (2005), “Rekabet Üstünlüğünü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, V, S:1, İzmir, ss.41-46.

Görmüş, A.Ş., (2009), “Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, X, S:1, Afyon, ss.57-75.

Grossman, R.J., (2007), “New Competencies for HR”, *HR Magazine*, Vol:52, No:6, www.shrm.org, (14 Ekim 2011).

Gümüş, B., (2005), “İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile Olan İlişkisi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir.

Günçağlayan, S.S., (2007), “İşe Alım Süreci: Bir Banka Örneği”, *Dönem Projesi*, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Gürel, A., (2006) “İşletmelerde Personel Seçme Ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi: Bir Araştırma”, *P.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Denizli.

Gürer, Ç.C., (1990), *Personel Seçiminde Görüşme*, Çağlayan Kitabevi, İstanbul.

Gürler, G., (2001), “KOBİ’lerde İnsan Kaynakları Süreci (Sakarya Uygulaması)”, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya.

Hellriegel, D.J., (2002), *Management: A Competency Based Approach*, Canada: South-Western.

Azmi, I.A.G., Z.A, Ahmad, Y, Zainuddin., (2008), “*Competency based Career Development and Performance Management Practices and Service Quality in Malaysian Public Organizations*”, <http://www.wbiconpro.com>, (16 Kasım 2011).

Intagliata, J., D, Ulrich., N, Smallwood., (2000), “Leveraging Leadership Competencies to Produce Leadership Brand: Creating Distinctiveness by Focusing on Strategy and Results”, *Published in Human Resources Planning, Vol:23.4 ss.12-23.*

Işığışık, E., (2008), “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, S:7, İstanbul, ss.1-23.

Işık, V., (2009), “Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emegi Örgütsüzleştirme Stratejisi”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi XI S:3, ss.147-176.*

İpçioğlu, İ., G, Uysal., (2008), “Core Competence-Based Differentiation Strategy: Creating Competitive Advantage”, *Journal of Global Strategic Management*, S:3, ss.79-89.

Jones, R., (2006), “Measuring the ROI of Competency” Management, Human Capital Institute, Sponsored by Workstream, Inc, November 9, ss.1-12.

Kağnıcioğlu, D., (2001); “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, I, S:1, Eskişehir, ss.13-42.

Kağnıcioğlu, H., “Günüümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık”, eab.ege.edu.tr, (18 Eylül 2011).

Kahraman, A., (2003), “Genel Olarak Ücret ve Ücretin Tahakkuku”, *Kamu-İş Dergisi*, VII, S: 2, ss.2-17, www.kamu-is.org.tr, (17 Eylül 2011).

Kano, M., (2008), “İşe Alım ve Eğitim Süreci Üzerine Bir Firma Akademisinde Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Karabulut, K., (2010), “Özyetkinlik Kavramı”, (Gemi İnşaa Sektöründe Özyetkinlik”), kaankarabulut.blogcu.com, (23 Eylül 2011).

Karaçal, Ö., (2007), “Özel Bir Şirkette İşe Alım Süreci”, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Ankara.

Karaer, Ö., (2007), “Kurumsallaşmanın Personel Seçim Sürecindeki Rolü Üzerine Bir Uygulama”, *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Karakılıç, N.Y., (2009), “Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard Örneği”, *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, XII, S: 21, Balıkesir, ss.200-214.

Karasar, N., (2010), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Kaynak, T., (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Kazan, H., Ergülen, A., (2008), “Toplam Kalite Yönetimi Araç ve Tekniklerinin Üretiminde Etkin Kılınması; Kosi Uygulaması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XIII, S: 1, Isparta, ss.159-182.

Keçecioğlu, T., D, Kelgökmen., (2004-2005), “Yetkinlik Modellerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapılandırılması ve Bir Yetkinlik Modeli Önerisi”, *Review of Social, Economic & Business Studies*, S:3/4, ss.216-232.

Keklik, B., (2007), “İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin KOBİ’lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi*, Isparta.

Kessler, R., (2006), *Competency-Based Interviews*, Career Press, U.S.A.

Kon, B., (2007), “Gelecekte İK nın Rolü ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sisteminin Şirket Hedeflerine Olan Etkileri”, www.peryonege.org.tr, (20 Temmuz 2011).

Köksal, M., (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Avcı Ofset, İstanbul.

Kumar, A., (2004), “*Behavioural Event Interview: Overview and Technique*”,
<http://www.parexcellence.org/downloads/Behavioural%20Event%20Interview.pdf>,

(25 Ağustos 2011).

Kurtuluş, E., (2006), “İşe Alım Sürecinde Yetenek ve Kişilik Testlerinin Önemi: Bir İlaç Firmasında Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Lucia, A.D., ve Lepsinger, R., (1999), *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organization*, John Wiley & Sons.

Mansfield, R.S., (2005), “*Practical Questions in Building Competency Models*”,
Workitect.Inc, ss.2-18, workitect.performatechnologies.com, (9 Eylül 2011).

Marelli, A.F., J, Tondora, M.A, Hoge, (2005), “Strategies for Developing Competency Models”, *Administration and Policy in Mental Health*, XXXII, S:5/6, May/July, ss.533-561.

Mcclelland, D., (1973), “Testing for Competence Rather than for "İntelligence."”, *American Psychologist*. ss.1-14.

McLagan, P., (1997), “*Competency Systems in The New World of Work*”,
www.mclaganint.com, (25 Kasım 2011).

MEB, “MEGEP (2006), “Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi”,
Kişisel Gelişim, İş Organizasyonu, Ankara.

Merriam, S.B, (1998) *Qualitative Reserach and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey Reviewed by Laura M. Burgis Arizona State Üniversitesi.

Neathey, F., and Peter Reilly, (2003), “Competency-based Pay”, *The Institute for Employment Studies*, ss.1-17.

Ogrean, C., M, Herciu., L, Belascu., (2009), “Competency-Based Management and Global Competencies–Challenges for Firm Strategic Management”, *International Review of Business Research Papers*, V, S:4, ss. 114-122.

Oral, M., (2008) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlik Bazlı Mülakatın Turn-Over (İş Gücü Devir Oranı) Oranına Etkisi ve Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Osinski, R.G., (2007), “Competencies in Recruitment – A Review of Tools and Methods”, *Contact*, III, S:7 (78), www.hudson.com, (24 Kasım 2011).

Önder, B., (2000), *Kamu Kurumlarında Personel Yönetimi*, 1.Basım.

Özbek, M.F., (2004), “İnsan İlişkilerinde Empatinin Yeri ve Önemi”, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, S: 49, ss.568-587.

Özdemir, M.S., “Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı”, (2002), *Makina Mühendisleri Odası, Endüstri Mühendisliği Dergisi*, XIII, S:2, ss.2-11.

Özer, M.A., (2009), “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, *Sayıştay Dergisi*, S:73, ss.3-29.

Özkan, Ö., (2007), “Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi, AHP, ELECTRE ve TOPSIS Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, İzmir.

Özkoral, N.S, (2007), “İnsan Kaynakları Yönetimi Yönünden Kurum İçi Halkla İlişkiler Uygulamaları”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi*, İstanbul.

Özlu, P.G., (2006), “Hazır Giyim Sektöründe Personel Seçim Sürecine İlişkin Bir Araştırma”, *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi* S:3, ss.200-205.

Özdemir, A., A,Özdemir., “*Talep Tahminlemesinde Kullanılan Yöntemlerin Karşılaştırılması: Seramik Ürün Grubu Firma Uygulaması*”, <http://eab.ege.edu.tr>, ss.105-114, (5 Kasım 2011).

Özden, M.C., (2006), “Yetkinlik „IN“, iş analizleri „OUT“”, <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-planlama/488-yetkinlik-analizleri-out.html>, (14 Nisan 2011).

Palmer, M., T. Winters, K., (1993), *İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi*, Çeviren: Doğan Şahiner, 1.Baskı, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul.

Paksoy, E., (2007), “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama Önerisi, *İ.Ü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.

Parry, S., (1996), “The Quest for Competencies”, *Training*, XXXIII, S:7 , ss.48-56.

Pektaş, M.S., (2009), *Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Tezi*, Ankara.

Pergamon Flexible Learning, Elearn Limited (Great Britain), “*Recruitment and Selection*”, www.books.google.com, (19 Nisan 2011).

Ramazanoğlu, F., C, Arslan, M.F., Karahüseyinoğlu, (2003), “İşletme ve Organizasyonlarda Personel Yönetimi İşlevi ve Boyutlarının Değerlendirilmesi”, *Fırat Üniversitesi, Doğu Anadolu Araştırma ve Uygulama Merkezi, II*, web.firat.edu.tr, (10 Eylül 2011).

Sabuncuoğlu, Z., *Personel Yönetimi*, (1997), 8.Baskı, Baskı: Furkan Ofset, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Schieltz, M., “*Types of Competency Models*”, Demand Media, <http://smallbusiness.chron.com/types-competency-models-15377.html>, (20 Eylül 2011).

Sağır, H., (2006), “Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Saldamlı, A., (2008), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma:Tekirdağ Örneği”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:7, S:13*, İstanbul, ss.239-263.

Sanghi, S., (2004), *The Handbook of Competency Mapping*, Response Books.

Selznick, P., (1984), “Leadership in Administration”, *University of California Press, Berkeley*.

Semerci, Ç., Semerci, N., (2001), “Program Geliştirmede Delphi, Docum ve Meslek Analizi”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, XI, S:2*, ss.241-250.

Sevinç, L., “Yetkinlik Modeli Oluşturmada İleri Analiz Tekniklerinin Kullanımı: Uygulamadan Bir Örnek”, *15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya*.

Seymen, O.A., (2004), “Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme”, *Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XXIII, S: 1, ss.79-144, Bursa.

Shermon, G., (2004), *Competency Based Hrm*, Tata McGraw-Hill Education.

Shippman, J.S., (2000), “The Practice of Competency Modeling”, *Personel Psychology*, S: 53, ss.703-740.

Simpson, B., “*Guide to Competency Based Interviews*”, www.barclaysimpson.com, (14 Ekim 2011).

Simpson, S., “*Competency-based Human Resource Management: Planning for Success*”, www.evancarmichael.com, (15 Ekim 2011).

Solmuş, T., (2006), “*Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği*” <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/psmt.htm>, (17 Nisan 2011).

Spencer, Signe M, ve Spencer Lyle M, (1993), *Competence at work: Models for Superior Performance*, Wiley.

Steiner, L., E.A., Hassel (2011), “*Using Competencies to Improve School Turnaround Principal Success*”, *Partnership for Leaders in Education*,, ss.1-20, University Virginia.

Şahin, A.E., (2001) “Eğitim Araştırmalarında Delphi Tekniği ve Kullanımı”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. S:20, Ankara, , ss.215-220.

Şahin, Ö., (2007), “Grup Mülakatları”, www.kendinigelistir.com, (6 Aralık 2011).

Şengün, H., D, Kaplan., “Sağlık Hizmetlerinde Mükemmele Ulaşmada Popüler Araçlar: Yetkinlik Modellemeleri”, www.sdplatform.com, (8 Kasım 2011).

Şimşek, Z., (2007), “İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Tağraf, H., (2009), “Personel İstihdam Sürecinin İşletme Performansına Etkisi ve Gaziantep İli Sektöründe Bir Uygulama”, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, XVIII, S:2, Adana, ss.398-414.*

Tanrıverdi, G.D., (2010), “Seçme Yerleştirmenin Stratejik Önemi”, <http://ikdp.ticaretimiz.com>, (22 Mart 2011).

Taylor, P.J., M.C., O’Driscoll, (1995), *Structured Employment Interviewing*, Published by Gower Publishing Limited, England.

T.C.Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri; Olağandışı Durumlar İçin Plan, (2008), Ankara.

Teodorescu, T., (2006), “COMPETENCE VERSUS COMPETENCY What is the Difference?”, *Performance Improvement, XLV, S: 10, ss.27-30.*

The Professional Institute of the Public Service of Canada, <http://www.pipsc.ca>, (30 Mart 2011).

Tortop, N., Aykaç, B., Hüseyin, Y., M.Akif, Ö., (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın, Ankara.

Tozluyurt, E., (2003), “Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi”, www.isguc.org, (20 Eylül 2011).

Ulrich, D., W, Brockbank., D, Johnson., K, Sandholtz., J, Younger., (2009), *İK Yetkinlikleri*, The RBL Institute, Türk Telekom Akademi.

Uzunoğlu, E., (2007), “Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak İletim Sistemi”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, II*, S:1, ss.11-29.

Uzunoğulları, S., (2006) “İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Ünal, A., (2002), “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme”, *Kamu-İş Dergisi, VII*, S:1.

Ünsar, S., (2009), “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, X*, S: 1, ss.43-56, Sivas.

Vathanophas. V., (2007), “Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector”, *Contemporary Management Research, III*, S:1. ss.45-70.

Vemić, J., (2007), “Employee Training and Development and The Learning Organization”, *Economics and Organization, IV*, S:2, ss.209-216.

Yalçın, S., *Personel Yönetimi*, (2002), 7.Bası, Beta Basım Yayım D ağıtım A.Ş., İstanbul.

Yelboğa, A., (2008), “Örgütlerin Personel Seçimi ve Psikolojik Testler”, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, V, S:2, ss.11-26.

Yeloğlu, H.K., (2004), “İşe Alım Yöntemlerinde Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük Tartışmaları”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, IV, S:12, İzmir, ss.115-124.

Yetkin, C., (2006), “Yetkinlik Bazlı Mülakat ile Kariyer Değerleri Arasındaki ilişki ve bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tez*, İstanbul.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 2. Baskı. Seçkin Yayıncılık. Ankara.

Yıldız, A., B, Tekin., A, Odman., (2008), “İşçilerin Sağlığı ve Güvenliği İşverenin İnsafına Emanet!”, *Mühendis ve Makine Dergisi*, IL, S:579, ss. 19-34.

Yüksel, Ö., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2004, Gazi Kitabevi, Ankara.

Wayne State University, Career Services, “Behavioral Interview Techniques – The STAR Approach”, <http://www.stuaffrs.wayne.edu>, (15 Kasım 2011).

Werther, W.D., (1993), *Human Resources and Personnel Management*. USA:McGraw Hill Inc.

Zezlina, J., (2005), “Develoing Managerial Competencies” , www.socius.si, (2 Ekim 2011).

www.briefcsebooks.com, (19 Kasım 2011).

http://www.haygroup.com/downloads/my/david_mcclelland.pdf, (9 Nisan 2011).

<http://www.kobifinans.com.tr>, “*İnsan Kaynakları Departmanı Hangi Fonksiyonları Yönetir?*”, (7 Eylül 2011).

<http://www.baltas-eksen.com>, “*Değerlendirme Merkezi*”, (1 Kasım 2011).

www.işkanunu.com, (9 Eylül 2011).

ÖZGEÇMİŞ

Fotoğraf

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Meltem ÇETİN
Doğum Yeri ve Tarihi : 06/04/1986

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Yüksek Lisans Öğrenimi : Bilecik Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi

Stajlar :
Projeler :
Çalıştığı Kurumlar :

İletişim

Adres: Yahya Kaptan Mah. A/11 Blok Daire:20
Tel:
E-Posta Adresi :

Diğer:

Tarih:
İmza

