

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAĞINI SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNDE
YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT: NİTEL BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Shakar YUSİFLİ

KOCAELİ 2024

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAĞINI SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNDE
YETKİNLİK BAZLI
MÜLAKAT: NİTEL BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Shakar YUSİFLİ

Doç. Dr. Arzu ÖZSOY ÖZMEN

KOCAELİ 2024

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAĞINI SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNDE
YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT: NİTEL BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Shakar YUSİFLİ
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar No: 28.06.2024/22

Jüri Başkanı: Doç. Dr. Arzu ÖZSOY ÖZMEN

Jüri Üyesi: Doç. Dr. İrep BAYAT

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Beril BAYKAL

KOCAELİ 2024

TEŞEKKÜR

Öncelikle alıŐma süresi boyunca bana tüm deneyimlerini, bilgilerini, tecrübelerini aktaran, sevgi dolu ve oldukça sabırlı danışman hocam Doç. Dr Arzu ÖZSOY ÖZMEN'e katkılarından ötürü teŐekkürü borç bilirim.

Hayatımın her evresinde her zaman bana desteğini esirgemediği gibi bu süreçte de hep destek olan sevgili eŐime teşekkür ediyorum.

Araştırma sürecinde araŐtırmama katılım sağlayarak değerli zamanlarını bana ayırdıkları için tüm sektör katılımcılarına çok teşekkür ediyorum.

Bu çalıŐmayı canım anneme ithaf ediyorum.

Shakar YUSİFLİ

KOCAELİ, 2024

ÖZET

Seçme ve yerleştirme fonksiyonu işletmeler açısından önem verilen işlemlerden ve yöntemlerden biridir. Özellikle de işletmelerin işgücü oranını dengelemek için seçme ve yerleştirmeye önem verilmektedir. Bu nedenle de işletmeler, İnsan Kaynakları Yönetimlerine (İKY) yükümlülükler getirmişlerdir. Bununla beraber işletmelerin yönetimleri, İKY'nin işlevleriyle birlikte, işe seçme ve yerleştirme sürecinde yetkinlik bazlı mülakat yöntemine ilişkin önerilerine ve yaklaşımlarına da önem vermektedirler. Pek çok işletme bakımından seçme ve yerleştirme konusu önem arz etmektedir. İşletme yönetimleriyle yetkinlik bazlı mülakat yöntemlerinin arasında bir iletişimin varlığı söz konusudur. Mülakat yöntemleri zaman içerisinde önemli gelişimler göstermiştir. Bu nedenle seçme ve yerleştirme işletmelerin insan kaynakları için önemlidir. Nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilen bu çalışmada, yetkinlik bazlı mülakat ile işe alım gerçekleştiren işletmelere araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış mülakat uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini Gaziantep ili Organize Sanayi Bölgesi'nde (OSB) faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin insan kaynakları birimlerinde görevli 10 yönetici oluşturmuştur. Araştırma sonucunda yetkinlik bazlı işe alımların, işletmenin ürün/hizmet kalitelerinde iyileşme, çalışanların iş tatminlerinde yükselme, performans ve verimlilik artışı gibi olumlu sonuçlarının olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Yetkinlik Bazlı Mülakat, İşe alma, Seçme ve Yerleştirme.

ABSTRACT

Job selection and placement is one of the important processes and methods for businesses. In particular, importance is given to selection and placement in order to balance the workforce ratio of businesses. For this reason, businesses have imposed obligations on Human Resources Management (HRM). In addition to the functions of HRM, the managements of the enterprises also attach importance to the suggestions and approaches regarding the competency-based interview method in the job selection and placement process. Selection and placement is important for many businesses. There is a communication between business management and competency-based interview methods. Interview methods have evolved significantly over time. Therefore, selection and placement are important for the human resources of businesses. In this study conducted with the qualitative research method, a semi-structured interview was applied by the researcher to the businesses that recruit through competency-based interviews.. The sample of the research consisted of 10 managers working in the human resources units of textile enterprises operating in the Organized Industrial Zone (OIZ) of Gaziantep province. As a result of the research, it has been seen that competency-based recruitment has positive results such as improvement in the product/service quality of the enterprise, increase in employee job satisfaction, and increase in performance and productivity.

Key Words: Competency Based Interviewing, Recruitment, Selection and Placement.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE SEÇME VE YERLEŞTİRME

1.1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	2
1.2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI.....	5
1.2.1.İnsan Kaynakları Planlaması	5
1.2.2.İş Analizi.....	6
1.2.3.İşe Alım ve Personel Seçimi	9
1.2.4. Eğitim ve Geliştirme	10
1.2.5.Performans Değerlendirme	12
1.2.6.İş Değerleme	16
1.2.7.Ücretlendirme	17
1.2.8. Kariyer Yönetimi	19
1.3. SEÇME VE YERLEŞTİRME FONKSİYONU.....	23
1.3.1. Seçme ve Yerleştirmenin Tanımı ve Önemi.....	24
1.3.2. Seçme Süreci.....	24
1.3.2.1. İş Profilinin Çıkarılması.....	26
1.3.2.2. Başvuruların Kabulü ve Başvuru Formu Doldurtma	26
1.3.2.3. Ön Görüşme	28
1.3.2.4. Testler.....	28
1.3.2.5. Mülakat	31
1.3.2.6. Referansların İncelenmesi.....	32
1.3.2.7. Sağlık Muayenesi	32

1.3.2.8. İşe Alma Kararı	33
1.3.2.9. İşe Yerleştirme	34
1.4.MÜLAKAT TEKNİKLERİ VE YÖNTEMLERİ (GELENEKSEL MÜLAKAT).....	35
1.4.1.Mülakatın Tanımı ve Önemi.....	35
1.4.2.Mülakatın Amacı	36
1.4.3.Mülakat Teknikleri	36
1.4.3.1.Yapılarına Göre Mülakat Türleri	36
1.4.3.1.1.Yapılandırılmış Mülakat	36
1.4.3.1.2.Yapılandırılmamış Mülakat	38
1.4.3.1.3.Yarı Yapılandırılmış Mülakat (Karma Mülakat).....	39
1.4.3.2.Yöntemine Göre Mülakat Türleri	39
1.4.3.2.1.Birebir Mülakat.....	39
1.4.3.2.2.Sıralı Mülakat	40
1.4.3.2.3.Panel Mülakat	40
1.4.3.2.4.Grup Mülakatı.....	40
1.4.3.2.5.Davranışsal Mülakat (Yetkinlik Bazlı Mülakat).....	41
1.5.SEÇME SÜRECİNDE YENİ EĞİLİMLER.....	41

İKİNCİ BÖLÜM

2. YETKİNLİK BAZLI İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMİ

2.1. YETKİNLİK KAVRAMI.....	46
2.1.1. Yetkinlik Tanımı.....	46
2.1.2. Örgütsel Yetkinlik Kavramı.....	50
2.1.3. Bireysel Yetkinlik Kavramı	54
2.1.4. Örgütlerde Yetkinliklerin Önemi	57
2.1.5.Yetkinlik Türleri	62
2.1.5.1.Temel Yetkinlikler	62
2.1.5.2.Fonksiyonel Yetkinlikler.....	64
2.1.5.3.Yönetsel Yetkinlikler	65
2.2. YETKİNLİKLERİN ÖZELLİKLERİ	66
2.3. YETKİNLİK YAKLAŞIMI	68
2.4. YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR	70
2.4.1. İş Temelli Yaklaşım.....	70
2.4.2. Gelecek Temelli Yaklaşım	71

2.4.3.Kişi Temelli Yaklaşım	72
2.4.4. Değer Temelli Yaklaşım.....	73
2.5.YETKİNLİKLERİN GELİŞTİRİLMESİ	73
2.5.1. Yetkinliklerin Geliştirilmesinde Örgütlerin Sorumlulukları.....	74
2.5.2. Yetkinliklerin Geliştirilmesinde Bireylerin Sorumlulukları	75
2.6.YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT.....	76
2.6.1.Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme Süreci.....	77
2.6.2.Geleneksel Mülakatlar ile Yetkinlik Bazlı Mülakatların Karşılaştırılması	82
2.6.3.Yetkinlik Bazlı Mülakatların Potansiyel Avantaj ve Dezavantajları	83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.YÖNTEM	85
3.1.1.Araştırmanın Deseni	85
3.1.2.Veri Toplama Aracı	85
3.1.3.Uygulama.....	86
3.1.4.Veri Analizi ve Analiz Süreci	87
3.1.5.Araştırmanın Örneklemi	88
3.1.6.Araştırmanın Sınırlılıkları	89
3.2.BULGULAR	90
3.2.1.Zaman Teması.....	91
3.2.2.Karar Vericiler	92
3.2.3.Süreç	92
3.2.4.Eğitim İhtiyacı	94
3.2.5.Çalışan Tatmini.....	95
3.2.6.İşten Ayrılma Niyeti	96
3.2.7.İş ve İş Arkadaşlarına Yaklaşım	97
3.2.8.Verimlilik ve Karlılık Artışı	98
3.2.9.Devamsızlık, Şikayet Artışı	99
3.2.10.Performans Farklılığı	100
3.2.11.Ürün/Hizmet Farklılığı	100
3.2.12.Yetkinlik Bazlı Mülakatta Belirlenen Yetkinlikler.....	101
3.2.13.Yetkinlik Bazlı Mülakatın Diğer Mülakatlara Göre Üstünlükleri	101
3.3.TARTIŞMA	103

SONUÇ	105
KAYNAKÇA	108
EKLER	119



TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1. Eğitim ve Geliştirmenin Karşılaştırılması	10
Tablo 1.2. Yaygın Ücretlendirme Sorumlulukları	18
Tablo 2.1: Yetkinlik Tanımları	47
Tablo 2.2. Yetkinliklerde Eski ve Yeni İlkeler	61
Tablo 2.3. Çalışan Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Kullanılan 5’li Skala.....	81
Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri	87
Tablo 3.2: Temalar ve Alt Temalar.....	90
Tablo 3.3: Yetkinlik bazlı mülakat yöntemi ile işe alım yöntemini kullanma süreleri	91
Tablo 3.4. Yetkinlik bazlı mülakat yöntemi ile işe alım yöntemini kullanma kararını verenler.....	92
Tablo 3.5. Yetkinlik bazlı mülakat yöntemi ile işe alımlarda eğitim ihtiyacı.....	95
Tablo 3.6. Yetkinlik bazlı mülakat yöntemi ile işe alımlarda çalışan tatmini	95
Tablo 3.7. Yetkinlik bazlı mülakat yöntemi ile işe alımlarda iş ve iş arkadaşlarına yaklaşım	97
Tablo 3.8. Yetkinlik bazlı mülakat yöntemi ile işe alımlarda verimlilik veya karlılık	98

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. İş Analizi Süreci.....	9
Şekil 1.2. Kariyer Yönetimi Sürecinde Adımlar ve Sorumluluklar	21
Şekil 2.1. Yetkinlikte Temel Özelliklerin Etkileşimi.....	48
Şekil 2.2. Bilgi, Beceri, Davranış Ve Yetkinlik Şeması	55
Şekil 3.1: Betimleyici Veri Analiz Süreci.....	88



KISALTMALAR

Akt.	: Aktaran
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
PY	: Personel Yönetimi
Vb.	: Ve Benzeri
Vd.	: Ve Diğerleri

GİRİŞ

Yetkinlik, bireylerin önceden belirlenmiş olan bir işte yüksek performans gösterebilmeleri için gereken bilgi, beceri ve tecrübelerin bütünüdür. Yetkinlik, çalışanların üst düzeyde performans gösterebilmeleri için kazanmaları zorunlu olan davranışlar şeklinde de anlaşılabilir. Yeterlik kavramına bu açıdan bakıldığında, çalışanların taşımaları gereken asgari standartlar olduğu da söylenebilir. Takım çalışması, analitik düşünme, stratejik düşünme, motivasyon, liderlik, stresle başa çıkma, karar verme, müşteri odaklılık, problem çözme, zaman yönetimi, yaratıcılık, sonuç odaklılık ve iletişim gibi yetkinlik türleri işletmeler tarafından çalışanlarında bulunmasını istedikleri temel yetkinlik alanlarıdır. Söz konusu yetkinlikler, özellikle çalışan tercihinde, çalışma gücünün tespitinde ve idaresinde, yöneticilerin eğitim ve gelişimlerine ilişkin uygulamalarda, görev tanımlarının yapılmasında ve kariyerlerinin yönetiminde sıklıkla kullanılmaktadır.

Günümüzde hızla ilerleyen teknoloji karşısında İKY’de ihtiyaçlara karşılık verebilmek adına kendini sürekli olarak geliştirmek zorundadır. Bu gelişmede seçme ve yerleştirmede yetkinlik bazlı mülakat yoluyla işe alımlar önemlidir. İK işe alımlarda ihtiyaç duyulan çabucak doldurulması için hızlı kararlar alıp uygulamaktadırlar. Bu da adayın yetkinlik değerlendirmelerinin doğru sonuçlara ulaşmada yeterli gelmediğini göstermektedir. Bilhassa derinlemesine mülakatlar üst düzeydeki pozisyonlarda görev verilecek adaylarla yapılacaksa işletmenin stratejik hedefleri için sürecin çok daha dikkatli işlenmesinin gerektiği söylenebilir. Fakat maalesef bu durum işletmeden işleme değişiklikler göstermekte ve geri bildirimler de olumlu sonuçlar vermemektedir.

Alanyazında mülakat bazlı insan kaynakları seçme ve yerleştirme ile ilgili az sayıda çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Çalışma bu anlamda önemli ve özgün görülmektedir.

Çalışmada insan kaynağını seçme ve yerleştirme sürecinde yetkinlik bazlı mülakat yöntemlerinin ülkemizdeki gelişim süreci, uygulanabilirliği ve faydalarının yarı yapılandırılmış mülakat tekniğiyle işletme İK yöneticilerinin görüşleri kapsamında ortaya koymaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE SEÇME VE YERLEŞTİRME

1.1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), işgücü maliyetlerini göz ardı etmeden, gelecekte örgütü hedeflerine ulaştıracak gerekli yetenek ve motivasyona sahip elemanları temin etmek, onların iş tatminini yükseltmek, yeteneklerini ortaya koymalarını sağlamak amacıyla ortaya konan uygulamaların bir bütünüdür. Örgütlerin verimlilik, kalite, kâr vb. amaçlara daha kolay ulaşmasını sağlayacak en önemli bakış açısı insanı geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektir (Akın vd., 2012, s.86). Bu kritik nokta insan kaynakları yönetimini personel yönetiminden (PY) ayıran en önemli farklardan biridir.

Günümüzde örgütler, etkinliğin ve verimliliğin artırılmasının önemli unsurlardan biri olan insan kaynağının değerinin farkına varmış ve insan odaklı politikalar uygulamaya başlamışlardır. Özellikle işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için sürekli olarak etkinliklerini ve verimliliklerini artırmak durumundadırlar (Cingöz, 2011, s.2). Bu amaçla, yöneticiler örgütlerindeki rekabet gücünün yükseltilmesinde en kritik faktör olan insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetme çabasına girmişlerdir. Çünkü insan kaynakları yönetimi örgütte yer alan personelden en etkin bir şekilde faydalanma yolu ile hem amaçlarını hem de çalışanların memnuniyetini sağlamayı amaçlayan faaliyetlerin bütünü temsil etmektedir. Bunun yanında günümüzde bir örgütün rekabet gücünün derecesi, gelişim ve başarısı, bir organizasyonun en önemli varlığını temsil eden yaratıcılık seviyesine ve insan kaynakları kalitesine göre giderek daha da artmaktadır (Bayramlı, 2017, s.1). Üstelik bu katkı doğru insan kaynakları yönetimi ile diğer kaynaklardan farklı olarak beklentilerin çok üzerinde gerçekleşebilir.

İnsan kaynakları yönetimi 1980'lerde personel yönetiminin yeniden adlandırılmasıyla doğan ve hızla popüler olan bir kavramdır (O'riordan, 2017, s.6). Günümüzde yöneticilerin dikkate almaları gereken en önemli hususlardan biri örgütlerin en değerli varlığının insan olduğu ve onun geliştirilmesi ve katkısının

artırılması gerektiğidir (Carneiro, 2000, s.88). İnsan kaynakları yönetiminin, insan kaynaklarını elde etmek, geliştirmek, sürdürmek ve kullanmak için işletmeyi planlama, organize etme, yönetme ve kontrol etme süreci olduğu ifade edilebilir.

Bir başka tanımlamaya göre insan kaynakları yönetimi, personelin yaptığı işlerin analiz ve dizaynı, personel seçimi, alımı, eğitim ve gelişimi, ödüllendirilmesi, performansının değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve insan kaynakları faaliyetlerine dair politikalarından ve uygulamalardan oluşan bir süreçtir (Özgen ve Yalçın, 2018, s.6). Yapılan tanımlardan hareketle örgütler için insan kaynakları yönetimi hayati bir unsur olup, insan kaynağına ihtiyacın tespitinden, işgören işten ayrılıncaya kadar olan tüm süreçleri kapsadığı söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetimine, sürdürülebilir rekabet sağlayan bir unsur olarak bakıldığında, insan kaynağı, işletme kontrolünde iş ilişkisi içinde bulunan beşerfi sermaye havuzu olarak nitelendirilmekte ve İKY örgütün hedeflerine ulaşması için istenilen istihdamın sağlanmasına ve bu havuzun doğru bir şekilde kullanılmasına yönelik faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Kobanoğlu, 2013, s.133). İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin rekabet gücünü artırmasının yanında ülke ekonomisinin bütününe de etkileyen önemli bir unsur olarak görülebilir.

İnsan kaynakları yönetimi örgütlerde gerçeķleştirilen, örgütsel ve bireysel hedeflere ulaşmak için insanların en etkin kullanımını sağlayan hayati bir işlevdir. Örgüt çalışanlarının arzusu, memnuniyeti, kalitesi ve tecrübesinin tamamı ile adil davranış algısı; örgütün verimliliğini, müşteri hizmetlerini, itibarını ve uzun süreli hayatta kalmasını etkileyebilir. Bu doğrultuda insan kaynaklarının örgütlerin can damarı olduğu söylenebilir. Bu nedenle örgütlerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonu, istenen sonuçları elde etmek titizlikle uygulanmalı ve sürekli izlenmelidir (Hashim, 2009, s.251-252). İnsan kaynaklarının etkili olabilmesinin temel kriterlerinden biri, onu bir maliyet unsuru olarak gören bir anlayış yerine, rekabet avantajı şeklinde algılayan yaklaşımın benimsenmesi olup, bu yönde bir algılamanın sağlanabilmesi için, örgütlerin üst yönetimleri ve bölüm yöneticileri tarafından insan kaynaklarının etkinlik ve katkılarının anlaşılması gerekmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, bu katkıyı sağlayabilmek için, çalışanlara değer verildiğini gösterecek uygulamaları ortaya koyabilmelidirler. Bu doğrultuda çalışanların ihtiyaç, davranış ve tutumların, insan kaynakları yönetimleri tarafından dikkatle incelenmelidir (Bozkurt,

2011, s.38). Dolayısıyla insan kaynaklarının örgütlerin can damarı olduğu benzetmesi yapılabilir.

İşletmelerin nitelikli insan kaynaklarını örgüte kazandırabilmeleri, örgütte tutabilmeleri ve neticede etkinlik ve verimlik açısından önemli olan bağıllıkla çalışabilmelerini sağlamaları, rekabet avantajı elde etmeleri açısından önemlidir. Bu durum, örgütlerde insan kaynakları yönetiminin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Aykan, 2007, s.124). İnsan kaynakları yönetimi geleneksel bir destekleyici role de indirgenmemeli, bunun yerine örgütsel ve bireysel hedeflere ve sonuçlara ulaşmada temel bir yetkinlik oluşturmalıdır, çünkü insan kaynakları değerlidir ve önemli bir rekabet avantajı sağlar (Demo vd., 2012, s.398). Bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi, kuruluşun gelecek hayalini gerçekleştirmek için insan kaynağının örgütle etkili ve verimli bir şekilde bütünleşmesini; işe başlangıç öncesi ve ayrılık sonrası gerekli faaliyetleri de kapsayacak şekilde sağlamayı amaçlayan, yönetim fonksiyonu olarak tanımlanabilir.

Küreselleşme sonucu rekabetin artması ve örtülü bilginin önem kazanmasıyla insan kaynakları örgütler için stratejik açıdan önemli bir hal almış ve örgütlerin başarısını etkileyen önemli bir unsur olmaya başlamıştır (Aykan, 2007, s.126). İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili tanımlar da insan kaynakları yönetiminin stratejik açıdan önemini ortaya koymaktadır. Örgütsel stratejiler ancak insan kaynakları departmanı ile koordineli bir şekilde çalışıldığında başarıyla uygulanabilmektedir. Stratejileri uygularken yeterli ve doğru insan kaynağının bulunup bulunmadığı, ihtiyaç olduğunda sağlanıp sağlanamadığı vb. konular stratejiler açısından hayati derecede önemlidir (Erengil, 2016, s.8). Tüm bunlar göz önüne alındığında insan kaynakları yönetimi insan gücünün örgüt amaçları doğrultusunda etkili yönetim faaliyetlerini içermektedir.

1.2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları, en çok kullanılan sıralama göz önüne alınarak: i) Planlama, ii) iş analizi, iii) işe alım ve personel seçimi, iv) eğitim ve geliştirme, v) performans değerlendirme, vi) iş değerlendirme vii) ücretlendirme, viii) kariyer yönetimi başlıkları altında ele alınabilir.

1.2.1.İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama geleceğin önceden değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarına göre ihtiyaç duyulan tedbirlerin alınmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi geleceği önceden değerlendirerek ve bu değerlendirmeye uygun tedbirler olarak planlamayı gerçekleştirir. Bu değerlendirmede iş tanımları, yapılan işin nitelikleri, işgörenlerin niteliklerinde meydana gelebilecek gelişmelerin yanı sıra rakiplerin muhtemel planları da yer almalıdır (Çal, 2012, s.30-31). İnsan kaynakları yönetimi, insanların etkin istihdamını tüm yönleriyle inceler, doğru ve etkili planlamalar yapar.

İnsan kaynakları planlaması ile ulaşılmak istenen genel hedefler; tesis kullanımı ile işgücü arasındaki maliyetin dengelenmesi, işe alım için ön şartların belirlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, yönetim geliştirme ve endüstriyel veya çalışan ilişkileri olarak sıralanabilir (Tyson, 2006, s.109-111'den Akt: Arslan, 2012). İnsan kaynakları planlaması ve stratejisi bir örgütün genel stratejik hedeflerine ulaşması için hayati özellik gösterir.

İnsan kaynakları planlaması bir sistem olarak değerlendirdiğinde bu süreçte gerçekleştirilecek işler şunlardır: i) Hedeflere ulaşmak için gereksinimleri değerlendirmek (talep), ii) İstihdam için mevcut kaynakları ve gelecekte kaynakların kullanılabilirliğini değerlendirme (arz), iii) Planın ayrıntılı olarak üretilmesi ve uygulanması yani kısa vadeli ile ilgili arz ve talep tahminleri ve/veya uzun vadeli zaman çizelgeleri ile dengeleme, iv) Sistemi izleme ve gerek görülen değişiklikleri yapma. Ayrıca doğru insan kaynakları planlamasının bazı ilkelere dayanması gerekmektedir. İnsan kaynakları planlaması öncelikle kuruluşun diğer strateji ve planlama alanlarına tam olarak entegre edilmelidir ve önemi üst yönetim tarafından özellikle vurgulanmalıdır (Tyson, 2006, s.111-113'den Akt: Arslan, 2012). Planın zaman aralığı, kapsamı ve detayları belirlenmeli, örgütlerin etkin yönetimi için en kapsamlı ve mümkün olan en doğru bilgileri içermelidir. Ayrıca işgücü devir oranı, beceri boşlukları vb. özel analizler yapılabilir.

İnsan kaynakları planlaması organizasyon genelinde çalışanların kuruluşun politikalarını ve beklentilerini anlayarak benimsemesini ve bu şekilde geleceği yönlendirmelerini sağlar. Örgütlerde stratejik olarak tasarlanmış insan kaynakları planlaması kuruluşların işletme fonksiyonlarını gerçekleştirmek için en önemli kaynağı olan insandan motive, örgüte bağlı, kurallara saygılı ve verimli şekilde yararlanmasına yol açar (Palaz, 2019, s.7). İyi bir insan kaynakları planlaması çalışanlardan kaynaklanabilecek disiplin sorunları gibi olumsuz durumları asgariye indirir. Uzun vadede, örgütte istihdamda en uygun beceri portföyünü oluşturmak için doğru insanlarla doğru işleri eşleştirmeyi hedefler.

1.2.2.İş Analizi

İş analizi, işler hakkında detaylı bilgi alma sürecini ifade eder. İş analizi yoluyla ve iş gereklilikleri ile bireylerin yetenekleri arasında seçim yoluyla bir eşleşme olmasını sağlanmalıdır (Noe vd., 2016, s.191). İnsan kaynakları uygulamalarının çıktıları bir diğerinin girdileri olabilmektedir. Bu nedenle iş analizi çalışmalarının titizlikle gerçekleştirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Çünkü iş analizlerinin neticesinde elde edilen çıktılar; işe alım, yerleştirme, eğitim, geliştirme, performans yönetimi ve değerlendirme, kariyer ve ücret yönetimi vb. için girdi olacaktır (Elegel, 2019, s.83). Başka bir deyişle iş analizi insan kaynakları uygulamalarının başarılı olması için temel oluşturacaktır.

İş analizinin gerçekleştirilmesi ile ilgili iki yaklaşım öne çıkmaktadır. Bunlar işi yapmak için gerekli görevlere ve görev tanımlarına odaklanan görev bazlı iş analizi ve iş gerekleri olarak ifade edilebilecek, bir işi yapmak için bireylerin sahip olması gereken yetkinliklere odaklanan yetkinlik yaklaşımıdır (Mathis ve Jackson, 1999, s.216). İş analizi sonucu elde edilen iş tanımı ve iş gereklerinin ikisi de tamamlayıcı niteliktedir ve vazgeçilmezdir. Ancak ikisinden iş gerekleri değerlendirme kriterlerini sağladığı için özellikle işe alım ve performans değerlendirme için önemlidir. İş tanımı daha geniş bir uygulanabilirliğe sahiptir ve çeşitli formatlarda, değerlendirme ve hedef belirleme, geliştirme incelemeleri vb. kullanılabilir (Tyson, 2006, s.133'ten Akt: Arslan, 2012). Çünkü tüm işler çeşitli şekillerde bilgi, beceri, kişisel özellikler ve tutumlar vb. uygunluk gerektirir. Bu nedenle görev tanımlarının sağlam temellerle oluşturulması önemlidir.

Seçilen iş analizi yöntemine bakılmaksızın tek bir yöntemin mükemmel olmadığı kabul edilmelidir. İş analizi konusunda her örgüt kendine özgü en uygun yöntemi geliştirmelidir ve bu konu insan kaynakları departmanı için önemli bir sorumluluktur. Çok kullanılan bazı iş analizi yöntemleri şunlardır (DelCampo, 2010, s.52-53):

Görev envanter analizi: Bir görev envanteri veya gerçekleştiren faaliyetlerin listesi bir kuruluştaki çalışanlar oluşturulur ve her çalışanın görevleri tercihen görüşmelerle veya anketlerle belirlenir.

Kritik olaylar tekniği: Bu teknik, genellikle bir görüşme ortamında bireylerin çalışmalarını sırasındaki kritik veya özel olaylar esnasındaki davranışlarıyla ilgilendirir. Örneğin, bir mağazaya ürün iadesi için gelen sınırlı bir müşteriyle ilgilenme. Bu davranışsal görüşmeler düzenli olarak meydana gelen görevler veya olağanüstü durumlar üzerine yoğunlaşabilir.

Pozisyon analizi anketi: Bu yöntem özel görevleri tanımlamak yerine iş özelliklerini ölçen ve bunları insanla ilişkilendiren yapılandırılmış anket kullanılan yöntemdir. Çok popüler bir yöntemdir ve birçok danışmanlık örgütü bu hizmeti sunmaktadır (Erigüç ve Tekeş, 2003: s.26). Personel analizi anketleri yüz yüze soru formu veya internet üzerinden gerçekleştirilebilir.

Fonksiyonel iş analizi: ABD Çalışma Bakanlığı tarafından geliştirilen niceliksel bir iş analizi yöntemidir. Çalışanın gerçekleştirdiği işle ilgili faaliyetler kişi, yapılan işler ve insan temelinde incelenir (Ekmekçi, 2017, s.17). Böylece doğru işlere doğru kişilerin yerleştirilmesi mümkün olabilir.

Gözlem: Bu yöntemde analizciler çalışanları kamerayla ya da doğrudan izlerler. Bu yöntem daha fazla standartlaşmış ya da basit işlerin analizlerinde kullanılmaktadır. Buna göre fiziksel ve zihinsel özelliklerin bir arada kullanıldığı işlerin analizlerinin yapılmasında yalnızca bu tekniği kullanmak doğru bir sonuç vermeyebilir. Analizci hangi işin, nasıl ve ne kadar sürede yapıldığı, işin yapılması sırasında hangi aletlerin kullanıldığı ve iş çevresinin görünümüyle ilgili notlar alır (Dessler, 2008, s.137). Bu noktada analizi yapacak olan kişi ya da kişilerin önceden o iş ile ilgili yeterli düzeyde bilgiye sahip olmaları gerekir.

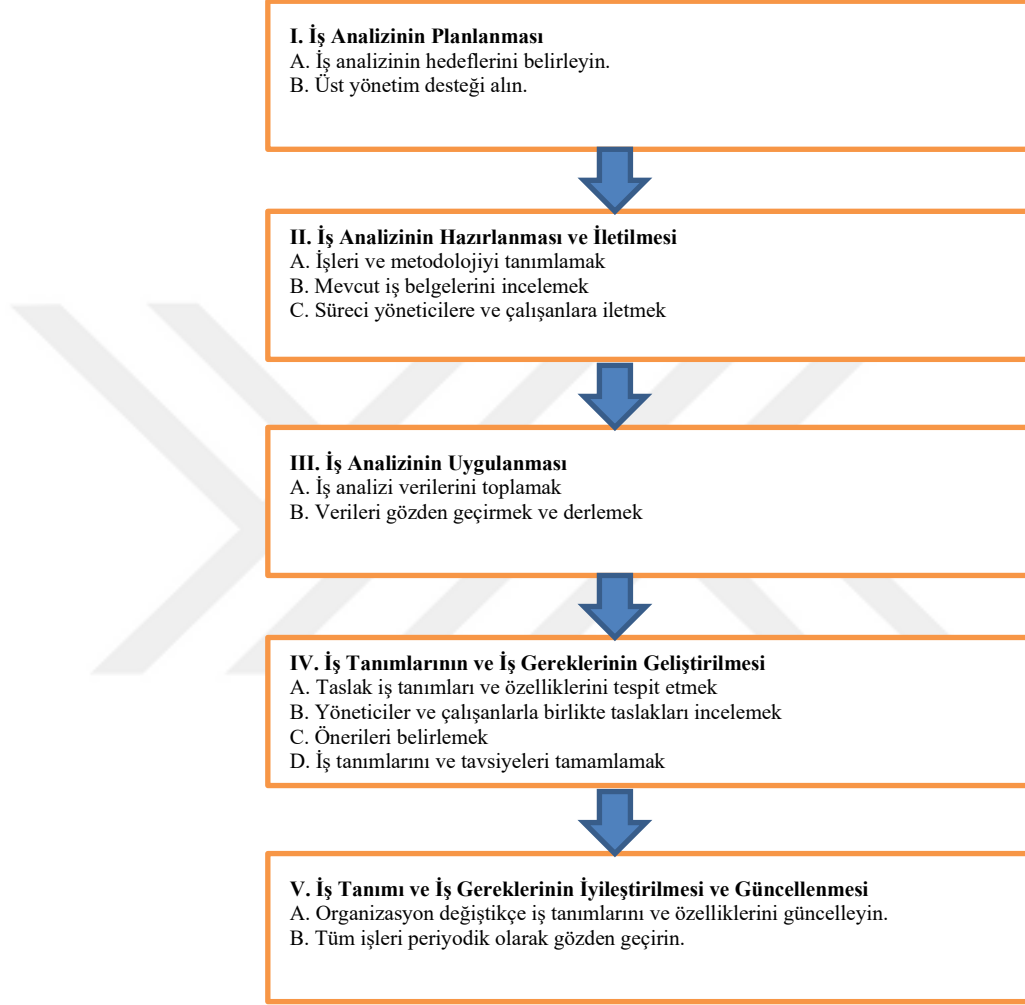
Mülakat: Bu yöntem iş analizi yapanların çalışan ve sorumlular ile yüz yüze görüşmeleri şeklinde gerçekleşir. Genel olarak işlerin yapıldıkları yerlerde gerçekleştirilen mülakatta, mülakat yapan çalışana veya çalışanlar ile beraber amirlerine yaptıkları iş ile ilgili sorular yöneltilir. Mülakatçılar görüşmeleri belirli bir forma bağlı kalarak yaparlarsa yapılandırılmış, aksi haldeyse yapılandırılmamış mülakat gerçekleştirilmiş olur. Yapılandırılmış mülakat çalışanların daha objektif değerlendirilme şansının olduğu bir yöntemdir. Bu yöntemin en önemli avantajı işin içeriği ile alakalı daha tatmin edici bilgilerin alınabilmesidir. Mülakatçı anlamadığı konularda çalışana ek sorular yönelterek süreçleri daha iyi anlayacaktır. Bununla birlikte mülakat yönteminin çok zaman alması ve maliyetli olması olumsuzluklar olarak göz önüne çıkmaktadır (Byars ve Ruc, 2000, s.102). Ancak bu dezavantajına rağmen özellikle küçük işletmelerde ve kritik görevlerde sıklıkla kullanılmaktadır.

Çalışan Kayıtları: Bir diğer bilgi toplama yöntemi olan çalışan kayıtlarında, “çalışanların işleriyle ilgili neler yaptıklarını ve yaptıklarının sıklığını kaydetmeleri istenir” (Ivancevich, 2010, s.155). Bu yöntem ile ulaşılan bilgiler bilhassa çalışanlar ile yapılan mülakatlar sırasında kullanılarak işlerin nitelikleri hususunda daha detaylı bilgiler edinilir. Fakat çalışanların kayıt zamanına uymamaları, objektif kayıtlamalar yapmamaları yöntemin etkinliğini azaltabilir. Bunun önlenmesi için belli zaman aralıkları ile önceden haber verilmeden kontroller yapma, kayıtlar ile fiili durum arasında kıyaslamalar yapılabilir.

İş analizi ile elde edilen bilgiler görev tanımlarına temel teşkil etmesinin dışında, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve teşvik ve iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları için de kullanılır (Köklü, 2018: s.124). İş analizi, görevler, sorumluluklar ve işlerin bağlamı hakkındaki bilgileri toplar ve analiz eder ve daha sonra bunları bir tür iş tanımına dönüştürür. İş analizi işgören tedariki ve seçimi başta olmak üzere performans değerlendirme, gelişim, ücret yönetimi ve ödüllendirme vb. insan kaynakları uygulamaları için önemli bir girdi oluşturmaktadır. Örneğin bir uzmanlık veya beceri işe alım ve seçim kriteri olarak kullanılabilmesi gibi performans, gelişim ve ödül gibi diğer alanlarda da dikkate alınabilir (Torrington vd., 2017, s.206). İş analizi süreci, doğru şekilde takip edilerek, uygun yönetim ve profesyonel psikometrik uygulamalarından da faydalanılarak maksimum fayda sağlanacak şekilde yürütülmelidir.

Gerekli faaliyetlerin adım adım gösterildiği temel iş analizi süreci şekil 1.1’de gösterilmektedir.

Şekil 1.1. İş Analizi Süreci



Kaynak: (Mathis ve Jackson, 1999, s.235).

İş analizi, insan kaynakları yöneticileri için o kadar önemli bir faaliyettir ki, insan kaynakları yönetiminin yaptığı her faaliyetin yapı taşı olarak adlandırılmıştır. Bu ifade, hemen hemen her insan kaynakları yönetimi programının veya faaliyetinin, iş analizinden toplanan bir tür bilgi gerektirdiği gerçeğine atıfta bulunur (Noe vd., 2006, s.191). Tüm bunların yanında iş analizinin örgütlerde yeni görevler ortaya çıkması, yeni teknolojilerin kullanılmaya başlaması ve belli periyotlarda tekrarlanması gereken bir insan kaynakları uygulaması olduğu göz önüne alınmalıdır.

1.2.3.İşe Alım ve Personel Seçimi

İnsan kaynakları yönetiminde uygulanan vazgeçilmez en temel bir faaliyet varsa, o da çalışanın işe alınması ve seçilmesidir. Bu eylemin bir sonucu olarak, bir kişi veya örgüt bir işveren haline gelir ve istihdam akışı için diğer tüm gereksinimler karşılanır. Örgütlerinin başarısının, büyümesinin ve sürdürülebilirliğinin temelinde işe alım uygulaması vardır. Performans değerlendirme, eğitim ve kariyer geliştirme vb. uygulamalar işe alımın üzerine kurulur. Teknik olarak doğru kararları vermek zor ama zaruridir. Yüksek işçilik maliyeti pahalıdır ancak yanlış istihdamın maliyeti daha pahalıdır (Tyson, 2006, s.125'den Akt: Arslan, 2012). Örgütler için insan kaynakları planlaması ve iş analizine dayalı geçerli ve güvenilir işe alım sürecinin oluşumu kritik öneme sahiptir. Çalışmanın ilerleyen bölümünde çalışan seçme ve yerleştirme başlığı altında bu konu detaylıca ele alınacaktır.

1.2.4. Eğitim ve Geliştirme

İnsan kaynakları yönetimi içerisinde eğitim ve geliştirme faaliyetleri örgütlerin, bireylerin ve grupların performansını iyileştirmeye yardımcı olmak için kullandığı çalışanları daha güçlendirmeyi ve yeni olanların işe ve örgüte entegrasyonunu sağlamayı amaçlayan faaliyetlerdir. Eğitim, bir çalışanın belirli bir işte performansını artırmaya odaklanırken, gelişim gelecekte ihtiyaç duyabileceği bir pozisyon için çalışana bilgi ve beceri kazandırmaya odaklanır (DelCampo, 2010, s.169). Eğitim, bir örgütün çalışanlar tarafından işle ilgili yetkinliklerin, bilgilerin, becerilerin ve davranışların öğrenilmesini kolaylaştırmak için planlanan çabayı ifade eder. Geleneksel olarak örgütler, çalışanlarına işlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve davranışları öğretmek için kurs, program veya etkinlik yoluyla formal eğitime sıklıkla başvururlar. Formal eğitim, örgüt tarafından geliştirilen ve düzenlenen eğitim ve geliştirme programları, kursları etkinlikleri ve çevrimiçi programları ifade eder. Gelişim ise çalışanların geleceğe hazırlanmalarına yardımcı olan formal eğitim, iş deneyimleri, ilişkiler ve kişilik ve yeteneklerin değerlendirilmesi anlamına gelir (Noe vd., 2006, s.298). Bu doğrultuda gelişim geleceğe yönelik olduğu için, çalışanın mevcut işi ilgisi olmayabilecek öğrenmeyi de içerir.

Eğitim ve geliştirmenin belirli başlıklar altında karşılaştırması Tablo 1.1'de gösterilmektedir.

Tablo 1.1. Eğitim ve Geliştirmenin Karşılaştırılması

	EĞİTİM	GELİŞTİRME
Odak	Şimdi	Gelecek
İş deneyimlerinin kullanımı	Düşük	Yüksek
Hedef	Mevcut işe hazırlık	Mevcut işteki değişikliklere hazırlık
Katılım	Zorunlu	Gönüllü

Kaynak: (Noe vd., 2006, s.298).

Hem eğitim hem de gelişim çalışanların performans göstermesine yardımcı olmak için tasarlanmış çalışan geliştirme biçimleridir. Bu şekilde, örgütler düşük performansla mücadele edebilmekte veya performans düşmeden tedbir alabilmektedirler (DelCampo, 2010, s.169). Eğitim ve geliştirme faaliyetleri yeni çalışanların oryantasyonu, insan kaynakları eğitimi ve gelişimi ile başlayarak iş becerisi eğitimini de içerir. İşler geliştikçe ve değiştikçe, teknolojik gelişmeleri de göz önüne alarak sürekli devam eden eğitim ve gelişim gereklidir. Yöneticiler dahil olmak üzere örgütlerde herkesin gelişimini teşvik etmek örgütleri geleceğe hazırlamak için gereklidir (Mathis ve Jackson, 1999, s.12-13). Ayrıca rekabetin yoğun olduğu günümüz iş dünyasında örgütlerin hayatta kalabilmeleri için çalışanların eğitimleri ve gelişimleri vazgeçilmez unsurlardandır.

Eğitim, çalışanların mevcut işlerinde daha iyi olmalarına yardımcı olmak için paha biçilemez derecede öneme sahiptir. Bununla birlikte, örgütlerin en iyi performans gösteren çalışanları elde tutmak ve organizasyonu ortamdaki değişikliklere hızla uyum sağlayacak şekilde konumlandırmak için sürekli çalışan gelişimine yatırım yapması gerekmektedir. Bu süreç örgütlerin sürdürülebilirliklerini sağlamak için yetenekli çalışanların elde tutulması ve onların kariyer gelişimlerinin sağlanmasına doğru ilerlemektedir (Noe vd., 2006, s.328). Örgütlerinin eğitim programlarına katılan işgörenler, kendilerine değer verildiği algısına ulaştıklarından bu da örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının güçlenmesine neden olmaktadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012, s.192). Kendilerine değer verildiğini düşünen işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artmasının yanında, verimliliklerinin de artacağı ve işten ayrılma niyetlerinde de azalma olacağı ifade edilebilir.

Çalışanlar bir örgütte ne kadar süre kalmayı planladıklarına bakmaksızın, eğitim ve geliştirme fırsatlarına önem verirler. Çalışanlarının bu tür büyüme ihtiyaçlarına cevap veren kuruluşlar, günümüzün sıkı işgücü piyasasında daha iyi yetenekler çekecektir. Bu nedenle eğitim, çalışanların örgüte bağlılıklarını sürdürmeleri için teşvik görevi görür (Aggarwal ve Bhargava, 2009, s.15). Eğitimin faydalarını en üst düzeye çıkarmak için yöneticiler eğitim sürecini yakından izlemelidir. Bu süreç üç temel aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; eğitim yönteminin tespit edildiği değerlendirme aşaması, eğitimin gerçekleştirildiği yürütme aşaması ve gerçekleştirilen eğitimin sonuçlarının izlendiği ve etkinliği ile ilgili raporların hazırlandığı değerlendirme aşamasıdır (DelCampo, 2010, s.109-112). Etkin bir şekilde işletilen eğitim süreci hem örgüte hem de çalışanlara pek çok yönden fayda sağlayabilir.

Eğitimden beklenen temel yararlar maddeler halinde şunlardır (Elataş, 2010, s.88): i) Sınırsız kalite anlayışını yerleştirmek, ii) Hatalı üretim ve hizmet miktarını düşürmek, iii) Yeni iş yapma usulleri geliştirmek, iv) İşgücü devir oranını asgariye düşürmek, v) İşbirliği ve koordinasyonu kolaylaştırmak, vi) Fazla mesai maliyetlerini azaltmak, vii) İş kazalarını düşürmek, viii) Bakım ve onarım maliyetlerini düşürmek, ix) Çalışan motivasyonunu arttırmak, x) Çalışanların uzmanlıklarını arttırmak ve potansiyellerini ortaya çıkarmak, xi) Çalışanların ve örgütün performansını yükseltmek, xii) Çalışanların iş ortamına çabuk bir şekilde uyum sağlamalarını ve becerilerini arttırmalarını temin etmek, xiii) Çalışanlara kendi kişisel gelişimlerini yönlendirecek bakış açısı kazandırmak.

1.2.5. Performans Değerlendirme

Performans, esasen bir çalışanın yaptığı veya yapmadığı şeydir. Çalışanların işlerini gerçekleştirirken gösterdiği iş birliği, iş çıktılarının miktarı, kalitesi ve zamanında olması performanslarını belirleyici unsurlardır (Mathis ve Jackson, 1999, s.386). Performans değerlendirme, bir çalışanın örgüt için göreceli değeri hakkında bilgi edinme, analiz etme ve kaydetme sürecidir. Yöneticilerin, çalışanların başarılarını ve başarısızlıklarını analiz etmeleri gerekir. Çünkü bu şekilde güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilirler, eğitim ihtiyaçlarını belirlerler ve terfi için uygun olup olmadıklarına karar verirler. Etkili performans değerlendirme sistemi çalışanların performanslarını geliştirmeye, davranışlarını yönlendirmeye ve yönetmeye yardımcı

olur (DelCampo, 2010, s.170). Ayrıca etkili bir performans yönetim sisteminin örgütün stratejik misyonu ile uyumlu, bir geliştirme aracı olarak faydalı, yönetim aracı olarak kullanışlı, yasal ve işle ilgili, çalışanlar tarafından genel olarak adil görülme ve çalışan performansını belgelemede faydalı olma özellikleri olmalıdır (Mathis ve Jackson, 1999, s.408). Bu anlamda performans yönetim sistemleri örgütlerde sadece ücret, ödül ve ceza uygulamalarının bir dayanağı olarak görülmemelidir.

Performans değerlendirme sürecindeki ilk adım, yöneticilerin performansın ölçülecek boyutlarını tespit etmesidir. Bu tespit yöneticilere etkili iş performansını tespit imkânı sağlar. Önemli bir ölçüm boyutu eksikse, çalışanların morali bozulabilir çünkü bu boyutta başarılı olan çalışanlar güçlü olan bu yönleriyle tanınmayacak veya ödüllendirilmeyeceklerdir. Alakasız veya önemsiz bir boyut dahil edilmişse, çalışanlar değerlendirme sürecini anlamsız olarak algılayabilir (Naralan, 2007, s.276). Tek bir en iyi performans değerlendirme yöntemi yoktur. Her yaklaşımın yönetim, gelişme ve yasal savunabilirlik açısından pozitif ve negatif yönleri vardır. Bu durum birebir periyodik değerlendirmeden 360 derece geri besleme yöntemine kadar bütün yöntemler için geçerlidir. Performans değerlendirmede, önemli olan örgütlerin kendileri için tüm yönleriyle tartarak en iyi metodu veya kombinasyonu tespit etmeleridir. Yöneticiler, çalışanların performansının doğru bir şekilde ölçülmenin yolunu tespit ederken önlerine çıkabilecek engellerin bilincinde olmalıdır. Yöneticiler bu alanda yaygın olarak beş zorlukla karşı karşıya kalabilir: i) Değerlendirici hataları ve önyargı, ii) duyguların etkisinde kalma iii) örgütsel politikaların etkisi, iv) bireysel veya grup odağı ve v) yasal sorunlar (DelCampo, 2010, s.124). İnsanların bilgi işlemede ciddi sınırlamalara sahip olmasından dolayı, yargılarda bulunmak için sıklıkla hōristikler (zihinsel kestirmeler) veya basitleştirme mekanizmaları da kullanılmaktadır. Genellikle öznel performans ölçümlerinde görülen bu hōristikler, değerlendirici hatalarına yol açabilir (Noe vd., 2006, s.414). Oluşabilecek değerlendirme hataları ise hem örgütlerde hem de işgörenlerde olumsuz neticeler yaratabilir.

Sistemik bir performans değerlendirme sistemi olarak performans yönetiminin stratejik, idari ve gelişimsel olmak üzere üç temel amacı maddeler halinde şu şekilde açıklanabilir (Uysal, 2015, s.26):

Stratejik Amaç: İlk olarak bir performans yönetim sistemi, çalışan faaliyetlerini kuruluşun hedefleriyle ilişkilendirmelidir. Stratejilerin uygulanmasının başlıca yollarından biri, bu stratejileri gerçekleştirmek için gerekli olan sonuçları, davranışları ve bir dereceye kadar çalışan özelliklerini tanımlamak ve ardından çalışanların performansını en üst düzeye çıkaracak özellikleri sergileyecek ve sonuçları üretecek ölçüm ve geri bildirim sistemleri geliştirmektir.

İdari Amaç: Örgütler, özellikle performans değerlendirme, ücret yönetimi, terfileri, işe devam veya işten çıkarma kararı verme gibi birçok idari kararda performans yönetimi bilgilerini esas alırlar. Ancak bu kararların önemine rağmen, bilginin kaynağı olan pek çok yönetici, performans değerlendirme sürecini yalnızca işin gereklerini yerine getirmek için geçmeleri gereken gerekli bir zorunluluk olarak görmekte ya da çalışmaya devam edeceği kişilere karşı olumsuz sonuçlarını düşünerek gereken önemi vermemekte veya değerlendirme hataları yapabilmektedir. Bu durum idari kararlarda hata yapmaya ya da istenilen sonuçlara tam ulaşmamaya neden olabilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s.106).

Gelişimsel Amaç: Performans yönetiminin organizasyonlarda yetenek yönetiminin anahtarı olduğu göz önüne alınarak üçüncü temel amacının işlerinde etkisiz olan çalışanları geliştirmek olduğu vurgulanmalıdır. Çalışanlar olması gereken performansı göstermediğinde, performans yönetimi bunu iyileştirmeye çalışır. Bir performans değerlendirme süreci sırasında verilen geri bildirim, genellikle çalışanın zayıf yönlerini ortaya çıkarır. Bununla birlikte, ideal olarak, performans yönetim sistemi sadece çalışanın performansının eksik yönlerini değil, aynı zamanda bu eksikliklerin nedenlerini de tanımlamalıdır (Helvacı, 2002, s.157). Örneğin, bir beceri eksikliği, bir motivasyon sorunu veya çalışanın geride kalmasına sebep olan bir engel bu sebeplerden biri olabilir.

Performans değerlendirme öncesinde yöneticilerin birtakım soruları cevaplaması gerekecektir. İnsan yargısı, her bireyin değerlerini, tutumlarını, beklentilerini ve algılarını etkileyen benzersiz genetik ve çevreye bağlıdır. Bu nedenle, performans değerlendirmeye ilgili temel sorular hakkında görüş farklılıkları olabileceği de baştan sona tüm performans değerlendirme sürecini kapsayan temel sorular şunlardır (Tyson, 2006, s.201'den Akt: Arslan, 2012): i) İş ne gerektiriyor? ii) İş sahibinin etkili bir şekilde çalışması için ne yapması gerekiyor? iii) Hangi iş sonuçları

etkili performans olduğunu gösterir? iv) Gelecekteki eylem planı hakkında hangi performans sonuçları kanıt yerine geçebilir? Bu sorular birbirine bağlı durumdadır ve her biri bir sonraki soruyu etkileyen yargıya yol açabilir.

Etkili performans yönetiminin önemli bir parçası, performansın nasıl değerlendirildiğini belirlemektir. Uygun yaklaşım belirlerken stratejik uygunluk, geçerlilik, güvenilirlik, kabul edilebilirlik ve özgüllük kriterlerine göre değerlendirme yapılmalıdır. Tüm bu yaklaşımların güçlü ve zayıf yönleri vardır. Sonuç olarak, birçok örgütün performans değerlendirmesinde bir yaklaşım kombinasyonu kullanılır. Organizasyonel iş stratejisine ve hedeflerine etkili bir şekilde katkıda bulunmak için hem neyin başarılı olduğunu hem de nasıl başarılı olduğunu ölçebilecek etkili performans değerlendirme sistemleri kuralmalıdır. Performans değerlendirme yaklaşımları, karşılaştırmalı yaklaşım, özellik yaklaşımı, değerlendirme merkezleri ve sonuçlar yaklaşımıdır. Bu dört yaklaşım ve her yaklaşımın içerdiği yöntemler aşağıda maddeler halinde şu şekilde açıklanmaktadır (Noe vd., 2006, s.399-405):

Karşılaştırmalı Yaklaşım: Performans ölçümüne yönelik karşılaştırmalı yaklaşım, değerlendiricinin bir kişinin performansını diğerleriyle karşılaştırmasını gerektirir. Karşılaştırmalı performans değerlendirme yaklaşımının kapsamına; çalışanların performanslarına göre sıralandığı yöntem, çalışanların kategorilere ayrılarak sıralandığı zorunlu dağıtım yöntemi ve çalışanların çalışma grubundaki bir personelle karşılıklı çift olarak mukayese edildiği ikili karşılaştırma yöntemi olmak üzere temel üç teknik girmektedir (Akpınar, 2005, s.14). Bu teknik işgörenler arasında rekabet yaratarak performanslarını artırabildiği gibi işgörenler arasında çatışma ortamına neden olarak da tersi bir durum yaşanabilir. Bu nedenle bu yaklaşımda değerlemenin çok dikkatli ve hassas bir şekilde yapılması gerektiği söylenebilir.

Özellik Yaklaşımı: Performans yönetiminde özellik yaklaşımı, bireylerin örgütün başarısı için taşıması gereken belirli özelliklerine yani niteliklerine odaklanır. Bu yaklaşımı kullanan teknikler, inisiyatif, liderlik ve rekabet gücü gibi bir dizi özelliği tanımlar ve bireyleri bunlara göre değerlendirir. Özellik yaklaşımının şu beş temel tekniği vardır (Çetin Karabat, 2016, s.30): i) Grafik Derecelendirme Ölçeği: Bu yöntemde özelliklerin bir listesi beş puanlık veya başka bir sayıdaki puan derecelendirme ölçeğiyle değerlendirilir. ii) Davranışsal Yaklaşım: Bir çalışanın işte etkili olması için sergilemesi gereken davranışları tanımlamaya çalışır. iii) Kritik

Olaylar Tekniği: Yöneticilerin, her bir çalışanın belirli etkili ve etkisiz performans örneklerinin kaydını tutmasını gerektiren tekniktir. iv) Davranış Bağlantılı Değerlendirme Ölçeği: Kritik olaylar tekniğini temel alır. Farklı performans seviyeleriyle ilişkili davranış örneklerinden oluşan çapalar geliştirerek performans boyutlarını özel olarak tanımlamak için tasarlanmıştır. v) Yetkinlik Modeli: Yetkinlik modelleri, tüm bir meslek, organizasyon, iş ailesi veya belirli bir iş için ortak olan yetkinliklerin tanımlanmasını ve değerlendirilmesini sağlar.

Değerlendirme Merkezleri: Bir değerlendirme merkezinde bireyler genellikle lidersiz grup tartışmaları, sepet içi yönetim ve rol yapma gibi bir dizi simüle edilmiş görevi yerine getirirler (Tunçer, 2013, s.214). Değerlendiriciler, bireylerin davranışlarını gözlemler ve yönetici olarak yeteneklerini veya potansiyellerini değerlendirirler.

Sonuçlar Yaklaşımı: Sonuçlar yaklaşımı, bir işin veya çalışma grubunun objektif, ölçülebilir sonuçlarını yönetmeye odaklanır. Bu yaklaşım, öznelliğin ölçüm sürecinden çıkarılabildiği zaman performans değerlendirme sonuçlarının bir bireyin örgütsel etkinliğe katkısının en doğru göstergesi olduğunu varsayar.

1.2.6.İş Değerleme

İnsan kaynakları yönetiminin en zor uygulamalarından biri örgütte yapılan işlerin ayrı ayrı değerlendirilmesi ve onun uzantısı olarak gerçekleştirilen ücret yönetimidir. (Bakalcı, 2010, s.64). İş değerlendirme, işin niteliklerine göre işgören alımı gerçekleştirmek çalışanın motivasyon unsurlarından olan ücreti yapılan işin vasıflarına göre şekillendirmeyi böylelikle de çalışan etkinliği ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bir fonksiyondur. Doğası gereği her iş için gereken bilgi, çaba ve beceriler farklıdır. Bu da iş değerlemesinin yapılması gerekliliğini ortaya koyan önemli bir unsurdur. Bu nedenle bir işin diğer işlere göre göreceli değerlendirilmesi örgütler için kritik öneme sahiptir (Bayar ve Acar, 2017, s.65; Pelit ve Gökçe, 2019, s.372). Bu doğrultuda gerçekleştirilen ücret yönetiminde ücretin hangi kriterlere göre belirleneceği ve nasıl ödeneceği vb. konular incelenmektedir.

İş değerlendirme, bir organizasyondaki tüm işlerin boyutunu ve önemini ölçmek için kullanılan ve tüm işlerin hiyerarşik sıralamasını ortaya koyan bir sistemin kurulmasını içerir. Her işe uygun derece ve ona bağlı ücretlendirme belirlenir. Bu nedenle iş değerlendirme bir örgütün içindeki göreceli iş değerine ve diğer işverenler

tarafından ödenen oranlarla karşılaştırmalardan ziyade işlerin kendi arasındaki karşılaştırmalara odaklanır. İş değerlemesinin son yıllarda önemi daha çok fark edilmekte ve uygulaması yaygınlaşmaktadır. Bu popülerliğine rağmen bazen iş değerlemesi yanlış anlaşılmaktadır. Bu yanlış anlamaları ortadan kaldırmak için şu hususlara dikkat etmek gerekmektedir (Torrington vd., 2017, s.511); i) İş değerlemesi, iş sahibinin performansı ile değil, işle ilgilidir. Bireysel liyakat değerlendirilmez. ii) Teknik ve bilimsel olmaktan çok sistemattir. Sistemattik bir şekilde karar vermeleri gereken deneyime sahip kişilerin planlı gözlemine ve kararına bağıdır. Buna rağmen kesin sonuçlar üretmez. iii) İş değerlendirme, sendikaların girdiği işyerlerinde toplu pazarlığı ortadan kaldırmaz. Gelirler arasındaki farklılıkları belirler; ücret seviyelerini veya yıllık ücret artışlarını belirlemez. iv) Yalnızca bir ödeme oranları yapısı üretilir. Primler ve teşvikler gibi diğerkazanç unsurları bu yöntemle belirlenmez.

1.2.7.Ücretlendirme

Ücret insanların bir örgütte bir işi nasıl ve neden seçtiğini etkileyen önemli bir faktördür. İşverenler ücret belirlerken makul derecede rekabetçi olmalıdır. Ücret, işe almak, performansı sürdürmek, ödüllendirmek için önemli bir unsurdur (Mathis ve Jackson, 1999, s.416). Bir çalışanın ücret ödemesinde, sabit ve değişken olmak üzere farklı unsurlar vardır. Sabit unsurlar, bireye yapılan haftalık veya aylık düzenli ödemeyi oluşturan ve istisnai durumlar dışında değişmeyen unsurlardır. Bu genelde temel ücret olarak adlandırılır. Değişken unsurlar, çalışan veya işveren tarafından değiştirilebilir. Ek miktar bazen gerçekleştirilen görev ve sorumluluk alanına bazen de çalışanın yeteneğine göre ilave edilmektedir. Eğitim nitelikleri ve denetim sorumlulukları için ödemeler oldukça yaygındır. Yan haklar nakit değeri olan çalışma koşullarının ekstraları olarak kategorize edilir. En yaygın olanları şirket arabaları, sübvansiyonlu yemekler, çocuk bakımı kuponları, özel sağlık sigortası, personel indirimleri olabilir. Göreve göre primler ve tazminatlar değişken veya sabit ek ücret unsuru olabilir. Normal çalışma zamanının dışında ve süresinin üzerinde gerçekleşen çalışmaya göre de fazla mesai ücreti belirlenmektedir. Teşvikler, genellikle önceden düzenlenen, bir bireyin veya çalışma grubunun çalışma performansı ile bağlantılı ödeme unsurlarıdır. Bonuslar işveren tarafından doğrudan verilen ve çalışan tarafından kazanılmayan karşılıksız farklı ve değişken bir ödeme ücret unsurudur (Torrington vd., 2017, s.507-508). İş değerlendirme ile bir işin diğerkazananlara kıyaslanarak örgütün amaçlarına

yaptığı katkı da tespit edilmiş olmaktadır (Çal, 2012, s.47). İş değerlendirme yaklaşımı genellikle tekstil, ayakkabı vb. üretimlerin gerçekleştirildiği örgütlerde uygulanmaktadır. Buralarda saatlik ya da günlük üretim miktarına göre işgörenlerin değerlendirmeleri yapılır.

Ücretlendirme yaklaşımları; iş temelli yaklaşımlar ve beceri temelli yaklaşımlar olmak üzere iki temel kategoriye ayrılır. İş temelli yaklaşımlar yaygındır ve sektördeki işgücü piyasasına göre yüksek ücret verebilmeyi esas alır. İş temelli yaklaşımlar ile iş analizi, iş tanımları ve hakkaniyetli iş değerlemesi ile iç eşitliğin sağlanması, iş hiyerarşilerinin oluşturulması hedeflenir. Ücret aralıkları belirlenerek kıdemlere göre farklılık uygulanabilir. Beceri temelli planlarda, çalışanlara esnekliklerine veya birden çok görevi gerçekleştirme becerilerine göre ödeme yapılır. Yani beceri işten daha geçerli analiz birimidir. Tüm çalışanlar aynı ücretle işe başlar ve ustalaştıkları her yeni beceri için bir ödeme düzeyine yükselirler (DelCampo, 2010, s.86). Aşağıda ücretlendirmede insan kaynakları departmanı ve yöneticiler tarafından yaygın olarak yerine getirilmesi gereken sorumluluklar tablo şeklinde gösterilmektedir.

Tablo 1.2. Yaygın Ücretlendirme Sorumlulukları

İnsan Kaynakları Departmanı	Yöneticiler
Ücreti geliştirir ve sistemi yönetir.	Performansı ve ödülleri eşleştirmeye çalışır.
İş değerlendirme ve ücretlendirme anketlerini uygular.	İnsan kaynakları departmanından gelen verilere göre ödeme oranlarını ve artışlarını tavsiye eder.
Ücret/maaş yapılarını ve politikalarını geliştirir.	İnsan kaynakları departmanından gelen yönergelerle göre çalışanın performansını değerlendirir.

Kaynak: (Mathis ve Jackson, 1999, s.418).

Doğru tasarlanmış performansa göre ücret ödeme sistemleri, yöneticilere çalışanların çıkarlarını örgütün çıkarlarıyla uyumlu hale getirme fırsatı verir. Ancak performansa göre ödeme programlarının istenen sonuca ulaşması tamamlayıcı insan kaynakları yönetimi uygulamaları olmadığı sürece zordur (DelCampo, 2010, s.128). Bu doğrultuda ücret politikaları belirlerken iyi performansı ödüllendirmek, iş gücü için rekabetçi kalmak ve maliyetleri kontrol eden bir ücret pozisyonu benimsemek ve tüm

çalışanlara karşı adil olmak göz önüne alınması gereken önemli unsurlar olarak değerlendirilebilir.

Ücret yönetimi fonksiyonunun çalışan motivasyon ve iş tatmin düzeyini diğer uygulamalara göre daha fazla etkilemesi, bunun performansa yansımaları ve işçi ile işveren arasındaki ilişkinin kurulmasının esasıyla doğrudan ilgilenmesinden dolayı önemi günden güne daha da anlaşılmaktadır (Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012, s.137). Ücret yönetiminde örgütün ve işgörenlerin menfaatlerinin dengeli bir şekilde olması da ayrıca önemli bir konudur.

Ücret hem örgüt kültürünü yansıtmakta hem de hangi çalışana ne kadar değer verildiğini gösteren bir unsur olmaktadır (Develioğlu, Haşit ve Bağcı, 2006, s.196). Toplumlarda yüksek ücret ödeyen örgütlerde çalışan işgörenler kendilerini daha değerli hissederlerken, örgütlerin de toplum nezdindeki imajlarının arttığı söylenebilir.

Etkili ücret ve ödüllendirme sistemi çalışanları becerilerini göz önüne serme, geliştirme, zor şartlarda çalışma ve iş süreçlerini geliştirme konusunda motive edecektir (Aggarwal ve Bhargava, 2009, s.16). Bazı örgütlerde ise teşvikler yalnızca gruplara, çalışanlara ödenebilir veya tüm örgütlere kar paylaşımı yapılabilir. Bireysel teşviklerden ziyade grubun kullanılması, bireysel çıktıyı gözlemleyememekten veya bir üretimden kaynaklanıyor olabilir (Ichniowski, Shaw ve Prensush, 1995, s.3). Ayrıca bireysel teşvikler yerine grupların teşvikinin takım çalışmalarının verimliliğini artırabileceği söylenebilir.

İşverenler örgütsel işleri gerçekleştiren insanları ücret veya bir takım yan haklar yoluyla ödüllendirecek şekilde ücret sistemlerini geliştirmelidirler. Ayrıca, kazanç paylaşımı ve verimlilik ödülleri gibi teşvik programlarının kullanımı da son zamanlarda artmaktadır (Mathis ve Jackson, 1999, s.13). İster ücret, isterse yan haklar yoluyla olsun ödüllendirme teşvikinin işgörenler açısından memnuniyetle karşılandığı söylenebilir.

1.2.8. Kariyer Yönetimi

Kariyer kelimesi sadece yüksek statüdeki veya hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişiler ile ilgili olmayıp, daha büyük kitlelere hitap etmektedir. Kariyer, bir kişinin yaptığı işin ne olduğuna veya konumuna bakmadan iş yaşamı boyunca yaptığı işleri bütünsel olarak ifade etmektedir (Ölçer, 1997, s.88). Kariyer,

bireylerin işle ilgili olarak bulunduğu pozisyonların dizisidir. İnsanlar hayatları boyunca bireysel ihtiyaçlarını karşılamak için kariyer peşinde koşarlar. Bir zamanlar, bir işverenle özdeşleşmek kariyer ihtiyaçların çoğunu karşılıyorken günümüzde bireylerin beklentileri farklı olabilmektedir (Mathis ve Jackson, 1999, s.367). Bu doğrultuda bir örgütün bireyin kariyerine bakışı ile bireyin kendi kariyerine bakışı arasındaki ayrımın önemli olduğu ifade edilebilir.

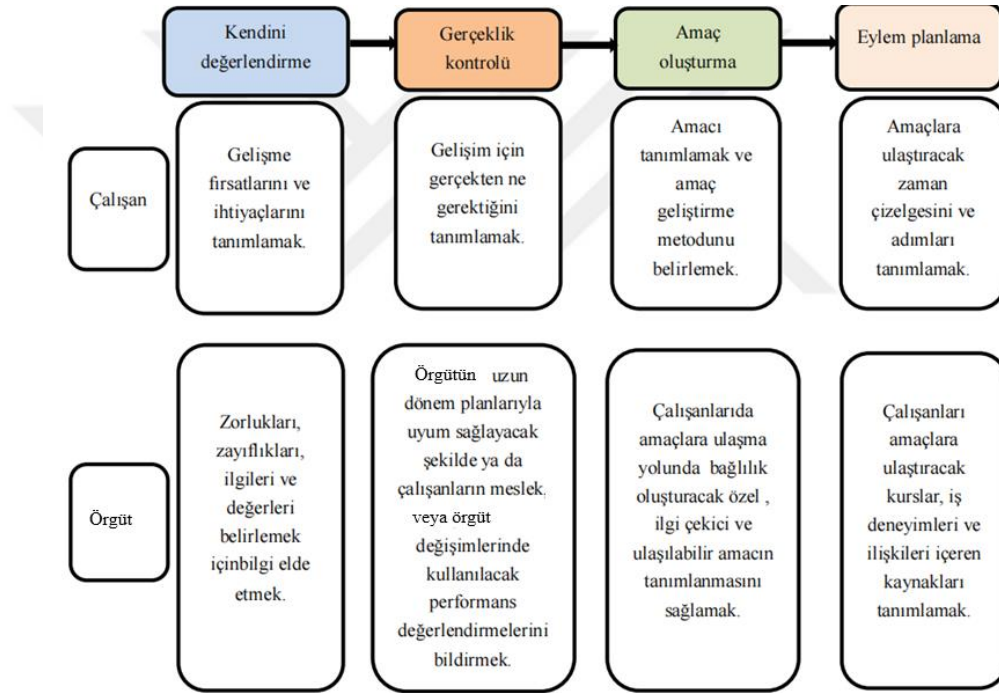
Örgütlerde, çalışanları için belirlenmesi gereken kariyer yolları ne kadar geniş olursa, çalışanların birçok işlevsel alanla ilgili becerileri edinme ve örgüt içinde açıklık ve görünürlük kazanma fırsatı o kadar artar. İster geniş ister dar bir kariyer yolu, bir çalışanın terfi için beceri ve fırsat edinmesini sağlayabilir ancak gerekli beceri kazanımı için yeterli zamanı tanımak gerekmektedir. Dar kariyer yolları politikası altında terfi daha hızlı olabilse de bir çalışanın kariyer fırsatları uzun vadede daha sınırlı olabilir. Bu nedenle zamanı çok geniş tutmak da caydırıcı olabilir (Schuler ve Jackson, 1987, s.211). Ancak günümüzde çalışanların kariyerlerinde çabuk ilerlemek istemesi ve özellikle tecrübeli ve nitelikli çalışanların, sert rekabet koşullarının da etkisiyle, başka örgütlerde kolaylıkla iş bulabileceği göz önüne alındığında, çok geniş bir zamana yayılan kariyer yolları oluşturmak da riskler barındırmaktadır.

Kariyer gelişimi, insanları hayati bir kaynak olarak kabul eden, sürekli bir çabadır. Daha geniş bir odak noktası ve kapsamı, daha uzun bir zaman çerçevesi ile eğitimden farklıdır. Eğitimin amacı performans iyileştirmedir; kariyer gelişiminin amacı zenginleştirmek ve daha yetenekli çalışanların yetiştirilmesi ve desteklenmesidir (DelCampo, 2010, s.113). Etkili kariyer yönetim sistemleri, yapıyı bir iş ihtiyacına yanıt olarak konumlandırma, çalışanların ve yöneticilerin sistemin gelişimine katılımını sağlamak ve sürecin bir sonucu olarak geniş ve çeşitli bir yetenek havuzunun oluşturulmasının sağlamak misyonlarını da üstlenmektedir (Noe vd., 2006, s.331).

Kariyer geliştirme temeline çalışanların kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olmak hedeflenmektedir. Başarılı bir kariyer yönetimi programında şu üç temel unsur barındırmalıdır (Ölçer, 1997, s.90): i) İş görenin kendi kariyer gereksinimlerini değerlendirmede yardımcı olma. ii) Örgüt içinde kariyer fırsatlarının geliştirilmesi ve işgörenlere duyurulması. iii) İş gören becerilerinin ve gereksinimlerinin kariyer fırsatlarıyla uyumlaştırılması. Örgüt faaliyetlerinde ne kadar

başarılıysa, işgörenlerin de başarısı o derece artmaktadır. Örgütlerde en yaygın kullanılan kariyer geliştirme programları, iş başarımı eğitimliği ve danışmanlığıyla yol göstericiliktir. Ayrıca kariyer yönetimi süreci hem örgütün hem de çalışanın karşılıklı olarak başarılı sonuçlar yaratma sorumluluğunu taşıdığı öz değerlendirme, gerçeklik kontrolü, hedef belirleme ve eylem planlama gibi adımları uygulayan sistematik bir yaklaşım izlemelidir (Noe vd., 2006, s.331). Kariyer yönetimi sürecinde adımlar ile çalışan ve örgüt için sorumluluklar aşağıda şekil ile özetlenmektedir.

Şekil 1.2. Kariyer Yönetimi Sürecinde Adımlar ve Sorumluluklar



Kaynak: (Noe vd., 2006, s.331).

Bir kariyer gelişimi programı uygulamadan önce, yönetimin ilgili temel zorlukları dikkate alması gerekir. Örgüt birleşmeleri, çalışanların kendi gelişimleri için sorumluluk almaları, satın almalar, küçülme ve hatta çalışanların güçlendirilmesi vb. durumlar örgütlerin, çalışanların güçlenmesini ve gelişimini teşvik etmeye yönlendirmektedir (Vurmaz, 2016, s.24). Çalışanlar kariyer rehberliğine ihtiyaç duyarlar ancak kariyer gelişimine çok fazla vurgu yapmak onların aşırı derecede kariyer yönelimli olmasına bu durumda performansları ile ilgili endişe duymalarına ve mevcut işlerini aksatmalarına neden olabilir (ETF, 2020, s.19). Bunun önüne geçmek için yöneticiler mevcut iş performansı, ilerleme fırsatları, izlenimleri yönetme ve sosyalleşme uygulamalarını yürütmelidirler.

Kariyer geliştirme programlarının ilerleme için gerçekçi olmayan beklentileri teşvik etmesinin, düşük performans, çalışan memnuniyetsizliği ve iş devir hızı vb. ciddi yan etkileri de olabilir. Örgütlerin potansiyel olarak karşılaştığı bir başka zorluk kadınların ve azınlık üyelerinin, gruplar, ağ kurma, rehberlik, politika oluşturma, komitelere katılım ve kariyer geliştirme konularında dışlanmasına yol açan ayrımcı tutum ve anlayışlardır. Özel değerlendirmeye ihtiyaç duyabilecek başka bir çalışan grubu çift kariyerli eşlerdir. Giderek artan yaygın organizasyonel yaklaşımlar çift kariyerli eşlerin ihtiyaçlarını karşılamada popüler olan esnek çalışma programları, evden çalışma ve çocuk bakım hizmetlerinin sunulması vb. uygulamalar gerçekleştirilmektedirler (DelCampo, 2010, s.114-115). Tüm bu zorlukları bertaraf edebilmek yönetimin en iyi seçenekleri ve uygulamaları dikkate alması gerekir.

Çoğu çalışan gelişimi ilişkiler, sorunlar, talepler, görevler veya çalışanların işlerinde karşılaştıkları diğer özellikler vb. iş deneyimleriyle gerçekleşir. İş tecrübeleri, her büyüklükteki örgütlerde geliştirme için kullanılır, ancak türleri ve bulunabilirlikleri farklılık gösterir. Büyük örgütler, yüksek potansiyelli çalışanlara birçok farklı alanda gelişimsel deneyim sağlama yeteneğine sahiptir. Bununla birlikte, küçük örgütler iş yerinde aynı türde veya sayıda geliştirme deneyimine sahip olmayabilir, ancak çalışanları iş dışında tecrübe edinmeye teşvik edebilir (Asiltürk ve Hünkaroğlu, 2020, s.256). Örneğin, bir CEO, apartman yönetiminde başkan yardımcısı rolüyle çatışma yönetimi hakkında çok şey öğrenebilir. Örgütün büyüklüğü ne olursa olsun, iş deneyimlerinin etkili bir gelişim faaliyeti olması için, çalışanların gelişim ihtiyaçlarına ve hedeflerine göre uyarlanmaları gerekir. İş deneyimlerinin çalışanların kariyer gelişimde kullanılmasında en çok başvurulan yöntemler; iş genişletme, iş rotasyonu, transferler, atamalar, sorumluluk azaltmalar, geçici atamalar, projeler, gönüllü çalışmalar, araştırma seyahat izinleri (sabbaticals), olarak ifade edilebilir (Noe vd., 2006, s.338-341). Ancak bu noktada gönüllülük esası göz ardı edilmemelidir. İşgörenlere zorunlu bir iş rotasyonu ya da transfer uygulaması her iki taraf için de tatmin edici olmayabilir.

Çalışanların kariyer gelişiminde yetenek yönetimi de kullanılmaktadır. Yetenek yönetimi, yüksek vasıflı çalışanları ve yöneticileri çekmek, elde tutmak, geliştirmek ve motive etmek için örgütler tarafından sistematik olarak planlanmış stratejik bir çabayı ifade eder. Birçok örgüt, küresel bir ekonominin şartlarına uyum

sağlayacak gerekli yetkinliklere sahip çalışanlara sahip değildir (Oflluoğlu ve Bayraktar, 2021, s.38). Bu doğrultuda yoneticilerin oz farkındalığa sahip olmaları ve uluslararası ekipler oluşturabilmeleri, küresel yonetim ve pazarlama uygulamaları oluşturabilmeleri ve farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanlarla etkileşim kurabilmeleri ve yoneteabilmeleri gerekir. Yetenek yonetimi yontemi günümüzde, küresel müşterilerle ilgilenmek, küresel ağlara katılmak ve onlara ulaşmak teknoloji, beceri ve maliyet yapılarında en iyi alternatifleri seçmek için neredeyse zorunluluk anlamına gelmektedir Aynı zamanda, gelecekteki zorluklar arasında, teknik, iş, dil ve kültürel becerilerin bir kombinasyonuna sahip kişilerin eksikliğini gidermek vb. gözükmemektedir (Noe vd., 2006, s.23-24).. Bazı örgütler bu konuda danışmanlık hizmeti de almaktadırlar. Ancak yetenek yonetiminde en önemli rol insan kaynakları departmanına düşmektedir

Örgütlerin bireylerin kariyeri üzerinde tek taraflı kariyere sahip olduğu düşüncesi değişmekte ve işgörenlerin de kendi kariyerlerinin planlanması ve kontrol etmesi gerektiği görüşü öne çıkmaktadır (Ölçer, 1997, s.89). Ancak kariyer yonetiminin çalışanları ilgilendirmesinin yanı sıra örgütlerin de çalışanların kariyerlerini yonlendirmede destek olduğu ifade edilebilir. Bundan dolayı kariyer yonetimi faaliyetleri sırasında çalışanların amaç ve hedefleri ile işletmelerin amaç ve hedeflerinin bütünleştirilmesi zaruridir (Elegel, 2019, s.71). Örneğin yetenekli insanların yonetilme şekli sadece performanslarını ve gelişimlerini etkilemeyecek, aynı zamanda organizasyonda kalmak isteyip istemediklerini de belirleyecektir.

Kariyer yonetimi yoneticiler ve işgörenler arasındaki iletişimin kuvvetlenmesine, yakınlığın artmasına, işgörenlerin daha çok motive olmasına ve örgütle bütünleşmelerine de katkı sağlar (Ölçer, 1997, s.88). Bunların yanında örgüt, kariyer planlaması yolu ile; kişilerin eğitim ihtiyacını tespit etme, performans değerlendirme iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını arttırma, işgörenleri yükselme ve yeni iş alanlarına girmeleri konusunda cesaretlendirme ve geliştirme imkânı bulurlar. İşgörenler de kariyer planlaması sayesinde kendi bilgi, yetenek ve ilgi alanlarını belirleme ve değerlendirme fırsatı yakalarlar (Gül ve Avcı, 2018, s.54). Etkili bir kariyer yonetiminin işgörenler, yoneticiler, işverenler, örgütler ve diğer paydaşlar açasından faydalı olduğu söylenebilir.

1.3. SEÇME VE YERLEŞTİRME FONKSİYONU

Çalışmanın bu başlığı altında çalışan seçme ve yerleştirmenin tanımı, önemi, yöntemleri ve süreci konularına yer verilmiştir.

1.3.1. Seçme ve Yerleştirmenin Tanımı ve Önemi

İKY'nin başta gelen işlevlerinden biri olan çalışan seçme ve yerleştirme, İKP'ndan başlayarak işe alım olayının gerçekleşmesi ve oryantasyon çalışmalarına dek uzanan bir süreçtir. Fakat etkili bir planlama süreci de işlerin ayrıntılı ve başarılı bir şekilde analizi ile gerçekleşebilir (Dessler, 2008, s.166). Seçme ve yerleştirmeye girişilmeden önce işgören ihtiyacı duyulan işlerin iyi tanımlanması ve gerçekten işgörene ihtiyaç olup olmadığı, ihtiyaç duyulan işgörende hangi özelliklerin aranması gerektiği büyük bir doğrulukla tespit edilmiş olmalıdır.

Örgütleri amaçlarına ulaştıracak işgörenin seçilmesi örgüt açısından son derece önemlidir. Hatalı bir seçim işgörenin memnuniyetini ve örgüt verimliliğini olumsuz yönde etkileyeceğinden işe alım sürecinin rasyonel şekilde değerlendirilmesi gerekir. Bunun için iş analizlerinin sonucunda oluşturulacak görev tanımları göz önünde bulundurularak örgütün stratejileri doğrultusunda seçimler yapılmalıdır. Örgütün mevcut durumunun yanında misyonu ve vizyonu, işgören devir hızı ve departmanları iş yükü oranları da göz önünde bulundurulmalıdır.

1.3.2. Seçme Süreci

İşgören seçim süreci, işe uygun olan adayların işe alımına karar vermeyle ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007, s.131). Bu süreç içerisinde temel nokta, örgütlerde boşalan görevlere iç ve dış kaynaklardan başvurmuş olan adayların arasından işlerin gereklerine en uygun kişi ya da kişileri seçmektir (Sabuncuoğlu, 2000, s.85). Aksi halde örgüte ve işgörene olumsuz yansımaları söz konusu olabilecektir.

İşgören seçiminde başarılı karar verme, diğer İK fonksiyonlarının gerçekleştirilmesindeki başarıyı etkilemektedir (Bingöl, 1990, s.90). O nedenle bu süreçte adayların nitelikleriyle işlerin gereklerinin uyuşup uyuşmadığı tespit edilmelidir. Bu önemli bir noktadır. Zira bu konuda yapılan hataların sonradan telafi

edilmesi son derece güçtür (Bingöl, 1990, s.90). Bunun yanında örgüt için zaman ve para kaygı, verimlilik düşüşü, iş kazalarında artış ve yüksek işgören devir hızına sebep olabilir.

İşgören seçimi konusunda yapılan yanlışlar, hem örgütü hem de işe alınan kişileri de olumsuz etkileyecektir. İşe alınan işgörenin yetenekleriyle işin gereklerinin arasında bir uyumsuzluk varsa, işgören işini gereği kadar yerine getiremez. Bununla beraber, işin gereklerini gerçekleştiremeyen bir işgören iş arkadaşlarının da başarısını etkileyerek, verimlilik ve motivasyonlarını negatif yönde etkiler. Bu nedenle işgören seçme sürecinin dikkatlice yapılması son derece önemlidir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008, s.105). İşgörenin yetenekleriyle işin gereklerinin örtüşmemesi örgüte yarardan ziyade zarar getireceği muhakkaktır.

Örgütler işgören seçiminde iki türlü yaklaşım gösterirler. Bu yaklaşımların ilki bütüncül yaklaşımdır. Bu yaklaşımda ilk elemeyi geçenler tüm aşamalara tabi tutulur (Özden, 2008, s.48). Bütüncül yaklaşımda seçim kararı aşamasına gelinceye kadar adayların herhangi bir aşamada elenmesi söz konusu olmaz. Yaklaşımın mantığı, adaylar hakkında daha çok aşamada daha fazla bilgi edinilebileceğidir. Böylelikle daha doğru kararlar verileceğidir (Uyargil vd., 2008, s.153). Bu yaklaşım, bilhassa aday sayılarının az, doldurulması gereken pozisyonun önemli olduğu durumlarda uygundur. Diğer bir ifade ile yönetici pozisyonu gibi pozisyonlar için bu yaklaşımın kullanıldığı söylenebilir.

İkinci yaklaşımsa elemeci yaklaşımdır. Elemeci yaklaşımda, her bir aşamada yetersiz olduğu düşünülen adaylar elenmektedir. Aday sayılarının fazla olduğu ve haklarında elde edilen bilgilerin adayların yetersiz olduğunu gösterdiği durumlarda tercih edilir (Özden, 2008, s.48). Bu yaklaşım da daha çok standartlaşmış işlere alınacak işgörenlerde kullanılmaktadır.

Örgütler işgören seçme hususunda belli aşamalardan oluşan bir süreci izlerler. Bu süreci oluşturan aşamalar şu şekilde sıralanabilir:

1. İş Profillerinin Çıkartılması
2. Başvuruların Kabul Edilmesi ve Başvuru Formunun Doldurtulması
3. Ön Görüşmeler

4. Testler
5. Mülakat (Görüşme)
6. Referans İncelenmesi (Kontrolü)
7. Sağlık Kontrolü
8. İşe Alım Kararı
9. İşe Yerleştirme (Şimşek ve Öge, 2007, s.132).

Aday sayı ve nitelikleri, örgüt büyüklüğü ve izlediği işgören politikalarına göre bu aşamaların yerleri ve sayıları değişebilir.

1.3.2.1. İş Profiline Çıkarılması

İşgören seçme sürecinin ilk aşaması iş profiline çıkarılmasıdır. Bu aşamada, iş tanımı ve iş analizinden yararlanılarak işin profili çıkarılır. Bu sayede işin gerektirmiş olduğu görevler önem derecelerine göre belirlenir ve adaylar ile görüşülmeye başlamadan evvel işin adaylarda bulunmasını zorunlu tuttuğu bilgiler, yetenekler ve iş tecrübeleri hususunda önemli olan bilgiler ortaya konulur. İşe uygun olduğu görülen işgören seçilmesinden önce işin profiline çıkarılması önemlidir (Şimşek ve Öge, 2007, s.133). Böylece işgören işe başladıktan sonra ortaya çıkabilecek beklenmedik durumların önüne geçilebilir.

1.3.2.2. Başvuruların Kabulü ve Başvuru Formu Doldurma

Başvuruların kabul edilmesi, yeni adaylarla örgütün ilk defa etkileşim kurdukları aşamadır (Şimşek ve Öge, 2007, s.133). Başvurular genellikle fax, mektup, telefon, bilgisayar gibi iletişim araçlarıyla yapılan başvurular ve örgüte doğrudan şahsen gelinerek yapılan başvurular olarak iki şekilde gerçekleşir (Fındıkçı, 2001, s.188). Toplu işe alımlarda iletişim araçlarıyla yapılan başvurular daha fazla kullanılırken, özel yetenek, nitelik gerektiren tekli alımlarda genellikle şahsen başvuruların kullanıldığı ve hatta bunun davet üzerine gerçekleştiği durumlar söz konusudur.

Yapılan başvuruların kabulü, insan kaynakları ihtiyacına ilişkin yapılan duyurularda belirtilen sürede söz konusu olur. Bu aşamanın temel amacı, işin

gerektirdiği minimum niteliklere sahip olmayanların belirlenmesidir. Bu sebeple bu aşamaya ön eleme aşaması denilir. İŖe alınmaya engelinin olmadığına karar verilenlere daha detaylı bilgilerin sorulduğu formlar doldurtulur (ŖimŖek ve Öge, 2007, s.133). Doldurtulan formlar daha sonraki işe alımlarda kullanılmak üzere örgütün bünyesinde saklanabilir.

Başvuru formların da aşağıda sıralanan temel bilgilerin edinilmesi amaçlanır:

- Kişisel Bilgiler: İsim-soyisim, doğum yeri, doğum tarihi, medeni hali, çocuk sayısı ve eğitim durumları, telefon, adres, vb.

- Almak İstedildiği Görev: ilan edilen işlerden hangisine başvurmak istediği, birim, branş veya statüsü

- Eğitim Durumu: Bitirmiş veya devam etmekte olduğu eğitim örgütlerine ilişkin bilgiler

- Katıldığı Kurslar, Seminerler vb. Eğitim Çalışmaları ile İlgili Bilgiler: Konusu, tarihi vb.

- Yabancı Dil Bilgisi: Bildiği yabancı diller ve düzeyleri

- İş Tecrübesi: Daha evvel çalıştığı örgüt, görevi, giriş ve çıkış tarihleri, ayrılma sebepleri, aldığı ücret

- Referanslar: Hakkında bilgi verebileceklerin isimleri, soy isimleri, görevleri, adresleri ve telefon numaraları

- Sağlık Durumu: Kan grubu, geçirdiği hastalıklar, ameliyatlar, özel sağlık sorunları, bedensel rahatsızlığı

- Diğer Bilgiler: Yukarıda sıralanmayan ve ayrıntıda kalan bilgilerdir. Örneğin, ehliyeti, operatör belgesi, ustalık belgesi vb.

- Kullandığı Araçlar ve Gereçler: Bilgisayar bilgisi düzeyi, kullanabildiği yazılımlar, diğer büro araçları-gereçleri

- Ücret Bilgisi: Son işindeki net ücreti ve yan ödemeleri, işe kabul edilmesi durumunda istenen ücret

- Açıklama: Form sonunda bir boşluk bırakılır ve yukarıda sayılan bilgiler haricinde adayın yazmak isteyebileceği bilgileri yazması sağlanır.

Başvuru formlarında bu temel bilgilerin yer almasının yanında bir örgütün başvuru formu, ihtiyaçlar çerçevesinde şekillenmiş olmalıdır (Fındıkcı, 2001, s.191-192). Burada önemli olan husus formdaki soruların net ve açık olması gereğidir (Şimşek ve Öge, 2007, s.135). Başvuru formlarının doldurtulması kısa sürede ve çok sayıda başvurunun alınabilmesini sağlayan ekonomik bir yöntemdir.

Adaylar, formların yanı sıra şahsen örgüte giderek özgeçmişlerini verebilirler. Özgeçmişler, tamamen adaylar tarafından hazırlanır. Bundan ötürü de hem içerdiği bilgiler hem de düzenleniş şekli ile aday, örgütün dikkatini çekebileceği gibi, elenmesine de sebep olabilir. Özgeçmiş, okuyanda merak uyandıracak nitelikte olmalıdır (Gürbüz, 2002, s.47). Özgeçmiş ve başvuru formları adaylarla ilgili genel bilgileri İKY'ne sunma amacı güder (Okakın, 2008, s.57). Özgeçmiş ve başvuru formlarını değerlendiren İKY, işe uygun olduğunu değerlendirdiği kişileri yüz yüze görüşme için tekrar çağırabilir.

1.3.2.3. Ön Görüşme

Ön görüşme, iş başvurusu yapanlar arasından uygun olmayanların elenmesi amacı ile yapılan kısa görüşmelerdir (Gülen ve Özdönmez, 1996, s.75). Ön görüşmeler, İK tarafından 15 dakikayı geçmeyecek şekilde gerçekleştirilir (Gürbüz, 2002, s.47). Bu görüşmeler esnasında detaylara inilmez. Burada amaçlanan, adaylar arasından işe yarayacak olanları seçmekten ziyade, işin gereklerine uygun olmayanları ayırmaktır. Ön görüşmede elenmiş olanlara örgüt tarafından hemen cevap verilmeli, fakat cevabın insan onurunu zedeleyici olmamasına özen gösterilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000, s.87). Örgütler ön görüşme sonrasında başvuruda bulunanlara cevaplarını genellikle telefon ya da e-mail yoluyla vermektedirler.

1.3.2.4. Testler

İşgören seçim sürecinin bir başka önemli aşamasını da testler oluşturur (Gürüz ve Yaylacı, 2007, s.146). Testler, belli konularda uzmanların tanımlarından ve içeriklerinden hareket ederek o konularda kişilerin kapasitelerini, bilgilerini, becerilerini veya yeteneklerini belirlemeye yarayan araçlardır (Ercan, 2005, s.35).

Testlerin uzman kişiler tarafından amacına hizmet edecek şekilde hazırlanması ve değerlendirmelerinin yapılması önemli bir husustur. Üstünkörü, gelişigüzel, amacına hizmet etmeyen sorular barındıran testler taraflar için zaman kaybı ve maliyetten başka bir işe yaramayacaktır.

Test yöntemiyle adayların bilgileri, becerileri, deneyimleri, kişilikleri, zekaları gibi konularda işe uygunlukları ölçülmeye çalışılmaktadır (Okakın, 2008, s.58). İşgören seçmede farklı testler kullanılmasının amacı, adayların iş ve örgüte uygunluğunun belirlenmesi ve onlara yapabilecekleri uygun işleri yaptırmaktır. Burada adayların işe uygunlukları, işin gerektirdiği niteliklere sahip olmaları ve işe dair bazı kişilik değişkenlerini taşımalarıyla söz konusu olabilir. Örgüte uygunluğuysa, isteklerinin ve beklentilerinin, değer yargılarının ve psikososyal yapılarının örgüte uyumlu olmasına bağlıdır (Geylan, 1992, s.104). Testlerin değerlendirilmesi yapılırken, ırk, cinsiyet, dil, din ayrımının yapılmamasına bilhassa özen gösterilmesi gerektiği ifade edilebilir.

Testler, İKY'de işgören seçmede kullanılmasının yanında başka alanlarda da söz konusu olabilir (Bingöl, 1990, s.104). Eğitim, terfi, ücretleme, işe uyarılma ve iş kazalarını önleme gibi hususlarda da testlerden faydalanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, s.89). Bununla beraber, testlerin pek çok örgüt tarafından en fazla işgören seçmede kullanıldığı söylenebilir.

İşgören seçmede testler seçme sürecinde uygun işgörene karar verebilmek için tamamen yeterli bir araç olarak görülemez. Çünkü test kapasiteleri adayların ölçülebilir faktörleriyle sınırlı kalmaktadır (Geylan, 1992, s.105). Bu nedenle yalnızca testler referans alınarak işgören seçme kararının verilmesi, örgütler ve adaylar bakımından olumsuz sonuçlara neden olabilir. Bunun önüne geçmek için işgören seçme kararının verilmesi safhasında testlerle modern iş görüşmesi yöntemleri birleştirilmelidir (Sevinçel, 2005, s.162). Dolayısı ile de testler hangi adayın tercih edileceği konusunda nihai kararın alınmasında kesin belirleyici olmamalı, adayların değerlendirilme aşamalarında fikir veren bir araç şeklinde görülmelidir.

Testler maliyeti yüksek olan değerlendirme araçlarındandır (Uyargil vd., 2008, s.162). Bu nedenle de işgören seçmede test uygulaması yapılırken test maliyetlerinin de göz önünde bulundurulması gerekir. Adaylara uygulanacak testler örgüt içerisinde

uygulanabileceği gibi dışarıdan da satın alınması mümkündür. Eğer bu testler, işgören gereksinimi sık olmayan ve/veya başvuru sayısının az olduğu işler için geliştirilmiş ya da alınmışsa, testlerin getireceği yarar maliyetini karşılayamayabilir (Geylan, 1992, s.105). Bu nedenle doğru testlerin seçilmesi amacıyla bir uzman görüşüne başvurulması önerilebilir. Böylece hem zamandan tasarruf sağlanabilir hem de testlerin maliyeti düşürülebilir.

Testlerin hatasız ve anlamsız sonuçlar sunması son derece önemlidir. Burada testlerin standardizasyonu tespit edilmiş, geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir (Savaş, 2006, s.27). Testlerin taşınması gerekli olan özelliklerden biri olan standardizasyon, testlerin farklı zamanlarda ve alanlarda kullanılabilmesi amacıyla yöntemlerinin, kapsamalarının ve puanlamalarının net bir şekilde belirlenmiş olmasıdır (Yalçın, 2002, s.73). Bu noktada testlerin uygulanma ve ortam şartlarının, puanlamalarının, ölçütlerinin ve standartlarının benzerliği söz konusudur. Diğer bir ifade ile testten aynı kişilerin farklı zamanlarda almış oldukları puanların büyük oranda tutarlılık göstermesi gerekir (Savaş, 2006, s.27). Her test farklı amaca hizmet ettiği için testlerin seçiminde uzman görüşlerinin alınmasının yanında geçerlilik ve güvenilirliklerinin de analiz edilmiş olmasına dikkat edilmesi gerektiği önerilebilir.

Testlerin taşınmaları gerekli olan bir başka önemli özellik güvenilirlik olup, test sonuçlarının tutarlılığıdır. Şayet bir test, farklı zamanlarda uygulandığında benzer veya yakın sonuçlar veriyor ise güvenilir olarak kabul edilir (Uyargil vd., 2008, s.165). Örneğin, bir kişinin zekası testle önce 130, altı ay sonra 100 olarak tespit edilmişse ve bu kişinin başına zeka düzeyini etkileyecek olumsuz bir olay gelmemişse, bu testin güvenilir olduğu söylenemez (Yalçın, 2002, s.74). Testlerin güvenilirliğinin artırılması için de test sorularının açık bir şekilde ifade edilmiş olması, uygulamasının ve puanlamasının standart şartlarda olması ve test sorularının çoğaltılması gerekmektedir.

Testlerin taşınmaları gereken özelliklerden biri olan geçerlilikse, bir testin ölçmeyi hedeflediği kriterlere göre ölçülüp ölçülmediğinin göstergesidir (Savaş, 2006, s.28). Bir testin geçerliliğinin ölçülebilmesi için öncelikle neyi ölçmek amacıyla hazırlandığının belirlenmiş olması gerekmektedir (Yalçın, 2002, s.73). Örneğin, zeka testleri kişilerin zekalarını; bilgi testi de kişilerin bilgilerini doğru olarak ölçmekteyse kabul edilmektedir. Bir test, sadece ölçtüğü özellikler için geçerli sayılabilir.

1.3.2.5. Mülakat

Mülakat, işgören seçmede kullanılan yaygın olan yöntemlerden biridir (Telman ve Türetgen, 2004, s.218). Örgütler hemen hemen tüm kademelerine yönelik işgören alımında mülakatı yaygın olarak kullanmaktadırlar.

Mülakat, belirli bir pozisyonda çalışmak amacıyla başvuru yapan kişilerin o iş için gereken bilgiye, beceriye ve deneyime sahip olup olmadığını tespit etmek amacı ile sınırlı bir zamanda gerçekleştirilen kişilerarası etkileşim sürecidir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008, s.106-107). Mülakat, adayın niteliklerinin işin gerektirdiği özelliklere uygun olup olmadığını tespit etmek ve kişiye örgüt ve iş hakkında bilgi verme amacı ile yapılır.

Mülakatta iş başvurusunda bulunan kişilerden edinilmesi beklenen bilgiler şunlardır: Genel görünüm, konuşma, tavır ve davranışlar, düşünce yapısı, eğitim durumu, sağlık durumu, okul başarı durumu, önceki işinden ayrılma sebepleri, istenen ücret ve çalışma şartları, sorumluluk ve beceri düzeyi, işi ne kadar istediği, kişilik özellikleri ve örgütten beklentilerdir.

Mülakatlar uzman kişiler tarafından yapılmalıdır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008, s.107). Mülakatı yapacak olan kişilerde bulunması gerekli olan temel nitelikler, işgören seçilecek olan işleri ve bu işlere alınması düşünülen işgörenlerde aranılacak nitelikleri ve bu niteliklerden hangilerinin değerlendirilmesi gerektiğini bilmeleri şeklinde sayılabilir. Burada değerlendirme hatalarına düşmemek oldukça büyük önem arz etmektedir. Adaylarla ne için, nasıl ve neye göre görüşüleceğini bilmeyen mülakatçılarla gerçekleştirilen mülakatların geçerli olması ve güvenilir sonuçlar vermesi beklenemez (Uyargil vd., 2008, s.167).

Mülakatın etkili bir şekilde yürütülememesi ve yapılan hatalar nedeni ile olumsuz bazı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bunlar; niteliği yüksek bir adayın başvurusunu geri alması, adayın görüşme süreci içerisinde yaşadığı olumsuzlukları kendi çevresiyle ve medyayla paylaşması, bulunabilecek en uygun adayın kaybedilmesi, işe uygun olmayan birinin seçilmesidir. Bu olumsuz sonuçların artırılabilmesi mümkündür (Özden, 2008, s.52). Etkin bir mülakat yönetilememesi aynı zamanda örgütün imajını da olumsuz yönde etkileyebilir.

1.3.2.6. Referansların İncelenmesi

Adayların geçmişlerinin ve referanslarının incelenmesi safhası, başvuru formlarında ve işgören seçme sürecinin diğer aşamalarında adayların verdikleri bilgilerin doğruluklarını belirlemeye ve yeni bilgilerin edinilmesine yönelik araştırmaları kapsamaktadır (Uyargil vd., 2008, s.173). Referans incelemeleri örgütler açısından ayrı bir önem arz etmektedir. Zira bazı başvurularda verilen referanslar hatalı ya da asılsız olabilmektedir.

Referansların incelemesinde, adayların önceki işverenleri, iş arkadaşları, referans gösterdikleri kişilerle iletişime geçilerek adaylar hakkındaki bilgiler toplanır. Adaylar hakkında bilgi toplama; adayın getirdiği referans yazılarının incelenmesi, eğitim belgelerini inceleme, geçmişte çalıştıkları örgütlerdeki yöneticileri, çalışma arkadaşları veya referans gösterdiği kişiler ile yüzyüze görüşme ya da telefonla görüşme, güvenlik soruşturması, adli sicil-sabıka kaydı isteme, mali kayıtlar ve ailesinin araştırılması gibi yöntemleri içermektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2007, s.157). Başvuruda bulunanlardan istenen bilgi ve belgelerin doğruluğu mutlaka teyit edilmelidir.

Adayların referans ve geçmişlerine dair araştırmaların kapsam, yoğunluk ve derinliğini; büyük oranda doldurulacak işin niteliği ve önemi, örgütün resmi veya özel olması belirlemektedir. Önemli pozisyonlar için, başvuran adaylar hakkında yalnızca referans ya da tavsiye mektubuyla yetinilmeyip adayların kişilikleri, geçmiş deneyimleri ve diğer özelliklerine dair daha geniş ve detaylı incelemeler gerekebilmektedir. Araştırmalarda işe alınmaya engel bir durumunun olduğu belirlenen adaylar, elenecekler ve işe alınmayacaklardır. Fakat pek çok durumda, araştırmalar; çok net ve tatmin edici neticeler vermeyebilir (Uyargil vd., 2008, s.174). Bu noktada işgören seçme kararını, diğer safhalardan da sağlanan bilgileri bir bütünlük içerisinde değerlendirmek uygun olacaktır.

1.3.2.7. Sağlık Muayenesi

Bu safha, adayların ruhsal ve fiziksel açıdan sağlıklarının kontrolü amacıyla yapılır (Özden, 2008, s.52). Burada adayların iş ile alakalı sağlık durumları ve işe engel olabilecek sağlık sorunları öncesinde belirlenebilir. Zira sağlık durumu yapacakları işler için, kendi sağlıkları için ve örgütler için önemlidir. Örneğin sürekli eğilip

kalkmayı gerektiren bir iş için işgören alımında tansiyon, bel-boyun fitiği, diz-ayak ağrısı vb. sorunlar hem işin yapılmasını engel olur hem de işgörenin sağlık durumun daha kötüye gitmesine sebep olabilir.

Bu safhada genel bir muayeneye yetinilebileceği gibi daha geniş kapsamlı ve detaylı sağlık kontrolleri de yapılabilir. Bunun dışında sağlık muayeneleri, işe alma kararları ve tekliflerinden önce ya da sonra yapılabilir. Sağlık kontrolleri, işe alınanlar için daha sonra ortaya çıkabilecek sorunlar için bir referans olarak da kullanılabilir. Sağlanan verilerden, iş güvenliği ve sosyal güvenlik çalışmalarının planlanmasında ve yürütülmesinde de yararlı olacaktır (Uyargil vd., 2008, s.175).

1.3.2.8. İşe Alma Kararı

İşgören seçme kararı, önceki safhalarda farklı yöntemler ile değerlendirilen adaylardan hangilerinin işe alınacağını tespit edilmesidir. İşgören seçme kararı safhası, kimlere iş teklifi yapılacağına karar verme safhası olarak da ifade edilebilir.

Duruma göre işgören seçme kararının, kim ya da kimler tarafından ve nasıl verileceği değişebilmektedir (Uyargil vd., 2008, s.176). Bilhassa kurumsal örgütler işgören seçme kararlarının alınmasına kimlerin katılacağını, kararın nasıl alınacağını, kimlerin kararı onaylayacağını, iş teklifinin kimler tarafından nasıl yapılacağını belli kurallara ve prosedürlere bağlamışlardır. Neticede her örgüt, bünyelerine en uygun olan karar yöntemini geliştirmektedir. İşgören seçme kararında, kararlara katılanlar arasında çalışan talep eden birimlerden kişiler bulunmuyor ise kararda yanılma payının artması ve ileride sorun çıkma olasılığı yüksektir (Özden, 2008, s.54). Bu nedenle uygulamada seçme kararında en büyük belirleyici, ilgili yöneticilerin fikirleridir.

İşgören işe alım kararı, seçilmiş olan adaya bildirilir. Bu adaya yapılan iş teklifidir. İşgören seçimi, teklifin kabulüyle ve işe yerleştirmeye tamamlanır. İşe alım kararının adaylara zaman kaybetmeden bildirilmesi gerekir. Gecikme olması halinde, işe alma teklifinin kabul edilmeme olasılığı artar. Bunun yanında, gecikme olmasa bile, iş teklifi bazı adaylar tarafından kabul görmeyebilir. Bu nedenle, yedek adayların da belirlenmesi uygun olur. Yedekler, asıl seçilenlerin teklifi kabul etmemeleri ya da işe başlamamaları halinde işe alınacaklardır (Uyargil vd., 2008, s.178). Diğer taraftan işe kabul edilmeyenlerin mutlaka yazılı olarak bilgilendirilmeleri ve neden kabul edilmediklerinin açıkça ifade edilmesi önem arzeder. Kabul edilmeyen adaylara bu

başvuruları için teşekkür edilmeli, daha uygun bir adayın işe alındığı kibar bir dil ile ifade edilmelidir. İlerleyen zamanlarda ihtiyaç olması halinde düşünülecekleri bildirilmelidir. İşgören seçim kararı; adayın kabulü, yetkililerin onayları ve gereken işe giriş prosedürlerinin yapılmasıyla geçerlik kazanmış olur.

1.3.2.9. İşe Yerleştirme

İşe yerleştirme aşaması son aşama olup, çalışan işe alım kararının kesinleştirilmesinden ve yapılması gereken işlemlerin ardından seçilenlerin belirlenmiş olan işlere yerleştirilmeleri gerçekleşir (Uyargil vd., 2008, s.178). Yerleştirilmiş olan kişilere işe başlayacakları tarihler bildirilir (Şimşek ve Öge, 2007, s.141). Bu aşamada işgörenlerin çalışacakları iş, iş saatleri, ücret, haklar, kurallar vb. bilgilendirmelerin yapılması yerinde olacaktır.

Yeni işgörenin yerleştirilmesinde biçimsel olan ve olmayan yaklaşımlar söz konusudur. Biçimsel yaklaşımda, yeni işgören genellikle süre ve kapsam yönünden değişebilen bir işe alıştırma programından sonra işe başlatılmaktadır Biçimsel olmayan yaklaşımda ise, kişiler doğrudan seçilmiş oldukları işlere başlatılırlar (Uyargil vd., 2008, s.178).

İşe alıştırma (oryantasyon); yeni işgörenin işine ve örgütüne kısa zaman içerisinde uyumunu hedefleyen bir iletişim sürecidir. İşe alıştırma sürecinde yeni işgörene; örgütün genel yapısı, ürettikleri ürünler ve hizmetler, çalışma şekilleri, ast-üst ilişkileri, örgütteki iletişim şekli, sözlü ve yazılı kurallar, prosedürler vb. bilgilendirmeler yapılmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2007, s.158).

İşe alıştırma sürecinin önemszenmemesi, yeni işe başlayan işgörenlerde düzeltilmesi zor bir hayal kırıklığı ve motivasyonsuzluğa neden olmakta, hata yapma, işi bırakma gibi birçok güçlüğün başlangıcını oluşturabilmektedir. Bu tür sorunların önlenmesi için işe alıştırma sürecinin doğru bir şekilde planlanması ve bu sürecin işgörenler ve yöneticiler tarafından desteklenmesi gerekir (Gürüz ve Yaylacı, 2007, s.158). İşe yerleştirmenin, seçilmiş olan işgörenin gelecekteki performansı ve örgütte kalması bakımından önemli bir etkisi vardır. Dolayısıyla, yeni işe alınmış olan işgörenin süresi ve içeriği farklı olsa da işe alıştırma sürecinden geçirilmesi önerilmektedir.

İşe yerleştirmeyi takip eden günlerde ve haftalarda, yeni işe başlayan işgörendenlerin sınanmaları, işe uyum durumları, performansları ve seçim kararının doğruluğunun değerlendirilebilmesi için son derece önemlidir. Dolayısıyla bu dönemde, bilhassa ilk amirlerin yeni işgörendenlerle yakından ilgilenmesi, yeni işgörendenlerin performanslarının sıklıkla değerlendirilmesi, ihtiyaçlarına karşı duyarlı olunması tavsiye edilmektedir. Bazı uygulamalarda, işe alıştıırma programları kapsamında iş rotasyonları da uygulanmaktadır (Uyargil vd., 2008, s.178-179). Bunun neticesinde işgörendenlerin bazıları, ilk atanmış oldukları işin dışında daha uygun oldukları belirlenen yeni ve farklı işlere atanabilirler.

1.4.MÜLAKAT TEKNİKLERİ VE YÖNTEMLERİ (GELENEKSEL MÜLAKAT)

1.4.1.Mülakatın Tanımı ve Önemi

Mülakat sözcüğü Türk Dil Kurumu tarafından işe alınacak adaylar içinden seçim yapabilmek için adaylarla karşılıklı görüşme şeklinde ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu, 2024, www.tdk.gov.tr, 10.03.2024).

Mülakat, kişiye örgüt ve yapılacak iş konusunda bilgi sağlamak, özgeçmişe yazılan verilerin tespitini yapmak, özgeçmişinde bahsedilmeyen konuları açığa çıkarmak, işgören adayının kişilik niteliklerini ve davranışlarını analiz etmek, yapılacak iş için ihtiyaç duyulan yeteneklere sahip olma durumunu tespit etmek, işten ve örgütten beklentilerini anlamak ve seçilecek adayın sorularını yanıtlayabilmek bakımından son derece önemli bir seçim yöntemidir (Çevik, 2010, s.49).

Mülakat, seçilecek işgöreni tanımanın yanında örgütün de adaya tanıtıldığı bir görüşme yöntemidir. Bu nedenle sadece dışardan gözlenerek elde edilemeyen bilgilere erişilebilmektedir. Toplanan bilgiler analiz yapılarak kaydedilmesi gerekir. Bu bilgiler aday seçimi sırasında belirleyici bir unsur oluşturacaktır (Avcı, 2017, s.16).

İş için mülakata katılan her kişi, görüşmecinin kendisine olan yaklaşımını ve davranışlarını gözlemleyerek örgüt ile görüşmeci arasındaki ilişkiyi kavrayacaktır. Böylece örgüt hakkında birtakım düşünceleri oluşacaktır. Mülakat bittikten sonra örgüt ile ilgili duygu ve düşüncelerini sosyal çevresi ile paylaşacaktır. Bu sebeplerden dolayı görüşmeler örgütsel imaj bakımından da önem arz etmektedir.

1.4.2.Mülakatın Amacı

Mülakat yapılmasının amacı işgören adayları içinden yapılacak iş için en doğru adayın seçimi hedeflenmektedir. Bu amaç aslında tüm aday seçim yöntemlerinin de amacını oluşturur. Bu yüzden mülakat, işgören seçim aşamalarının “doruk noktası” şeklinde ifade edilebilir (Fındıkçı, 2001, s.196).

Özetle mülakat üç ana görevi yerine getirir. Bu görevler (Bingöl, 2010, s.256) İşgören adayının kişiliğini değerlendirebilmek nedeni ile bilgi edinmek, işgören adayının kendisi hakkında daha önceden sunduğu verileri kontrol etmesi, tecrübelerinin ve yeteneklerinin yapılacak iş için uygunluğunu sorgulamak ve duruma göre değerlendirme yapmak, işgören adayına yapılacak iş ve örgüt hakkında bilgilendirme yapmak. Görüşmelerde bu bilgilendirme yöntemine çok başvurulmamasına rağmen büyük ölçüde önem taşımaktadır. Çünkü işgören seçim kararının alınması karşılıklı olarak alınan bir karardır. Görüşmeci yerine getirilecek iş için işgören adayının seçimini yaparken, adaya da örgüte tercih etmesi için gerekli olan bilgileri sağlar.

1.4.3.Mülakat Teknikleri

Mülakat görüşmeleri yapılarına, içeriklerine ve yöntemlerine göre üç başlıkta incelenebilir.

1.4.3.1.Yapılarına Göre Mülakat Türleri

İş görüşmelerinin en etkin özelliği mülakatta sorulan soru türleri ve yapılandırılma seviyeleridir. Yapısına göre mülakat türleri temel olarak yapılandırılmış mülakat, yapılandırılmamış mülakat ve karma mülakatlar olmak üzere üçe ayrılır.

1.4.3.1.1.Yapılandırılmış Mülakat

Yapılandırılmış mülakatlar, en başta iş analizlerinden faydalanılarak mülakatlarda sorulacak soruları hazırlanır. Ardından hazırlanan soruların tüm işgören adaylarına aynı düzeyde sorulması kısmına geçilir. İşgören adaylarının cevaplamış olduğu yanıtlara puanlar verilir ve en sonunda verilen cevaplar önyargıları kırmak amacıyla bir kurul tarafından tartışılır ve aday hakkında nihai seçim kararı alınır.

Yapılandırılmış mülakat yöntemi önceden hazırlanmış ve standartlaşmış sorulardan meydana geldiği için iş görüşmesine katılan adaylar arasında objektif bir karşılaştırma sağlanmış olur. Yapılandırılmış mülakatlarda işgören adaylarına dört türde soru yöneltilebilmektedir (Solmuş, 2003, s.9).

1. Ortamsal sorular: İşgören adayının belirli durumlarda nasıl davranacağını saptayabilmek amacıyla önceden hazırlanıp sorulan sorulardır. Örneğin “İş yerinde çalışma arkadaşlarınızdan çoğunun olmadığı durumlarda yapılması gerekli işleri nasıl yapacağınızı açıklar mısınız?”

2. Yapılacak işle ilgili bilgi seviyesine ilişkin sorular: Adayın, yapılacak işin ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve birikime sahip olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla önceden hazırlanan sorular türleridir. Örneğin “Benzinli bir motorunun bakımı, tamiri nasıl yapılır?”

3. İş simülasyonu ile ilgili sorular: Yapılacak işin kapsayacağı konularla benzer türde ilişkili olan soru türleridir. Örneğin “Akü takviyesi sırasında yapılacakları sırasıyla söyler misiniz?”

4. İşgören gerekliliklerine ilişkin sorular: İşgören adaylarının belirli iş koşullarında hazır olması veya yapılacak iş için gönüllü ve istekli olup olmadığıyla ilişkili sorulan sorulardır. Örneğin “Mesai saatleri dışında işle ilgili konularda katılım sağlar mısınız?”

Yapılandırılmış mülakat yapılırken alınması gereken önlemler (Şencan, 2005, s.604-605):

- Hesaplanabilir değerlendirme kriterleri saptanır.
- Yapılacak iş için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri, yetenek verileri hazırlanır.

- Yapılacak iş için adaylara sorulacak soruların listesi çıkarılır. Çok sayıda soru hazırlanıp sorularak görüşme süresi de uzun tutulmaya çalışılır.

- Bütün adaylara aynı sorular sorulur. Yönlendirici sorulardan mümkün olduğunca kaçınılır.

- Mülakatta sorulan sorulara verilmesi gereken ya da verilebilecek standart yanıtlar saptanır ve bu yanıtlar karşılaştırma kriterleri olacak şekilde belirlenir.

- Mülakatta sorulan sorulara verilen cevapların puanlama formatı hazırlanır.

- Değerlendirmelerin panel grubunca uygulanması sağlanır.

- İş görüşmesini yapacak kişilere eğitim verilerek puanlamaların nasıl yapılması gerektiği hakkında görüşmecilere bilgi verilir.

- Puanlama yapılırken detaylı bir derecelendirme yöntemi kullanılır.

- Mülakatı yapanların vermiş oldukları puanlar matematiksel olarak hesaplanır.

- Yapılan görüşmeler sonucunda belirli sayıda kişiyle mülakat yapıldıktan sonra görüşmeler tekrar kontrol edilir.

Yapılandırılmış mülakatlarda, mülakatı yapanların vermiş oldukları puanlamaların birbirleriyle uyumlu olma durumları dikkatlice incelenir. Yapılan araştırmalar sonucunda geçerlilik ve güvenilirlik kıstasının yapılandırılmış mülakat uygulamalarında daha fazla çıktığı tespit edilmiştir.

Yapılandırılmış mülakatın olumsuz yönü görüşme sırasında görüşmecinin aklına takılan ve merak ettiği konuları sormasına engel olunmasıdır. Bunun sonucunda işgören adayı hakkında detaylı bilgi öğrenebilme imkânı da sınırlandırılmıştır. Böylece işgören adayının farklı yönlerini öğrenme imkânı da ortadan kalkmıştır (Bingöl, 2010, s.258). Dolayısıyla yapılandırılmış mülakatta görüşmecinin sormak istediği soruları sorabilmesine imkan tanınmalıdır.

1.4.3.1.2.Yapılandırılmamış Mülakat

Bu görüşmede, önceden mülakat sorularının ve konularının hazırlanmadığı ve belli bir görüşme programının olmadığı görüşme tekniğidir. Görüşme sırasında konuşulan konular tesadüflere dayanır. Yapılandırılmamış mülakat tekniğinin ortaya çıkardığı sıkıntılar; işgören adayıyla ilişkili esas bilgilerin tespit edilmesinin zorluğu, doğru işgören adayını seçebilme imkanının düşük olması, yapılan mülakatın yapılacak işle ilişkisinin düşük olabilmesi durumu ve adaya özel sorular sorulabilmesi şeklinde tanımlanabilir (Küçükkaya, 2006, s.121-122). Yapılandırılmamış mülakat daha çok sohbet havasında geçmektedir. Samimiyet daha fazladır ve işgören aday kendisini daha rahat hisseder. Ancak önceden planlanmış sorular olmadığından, bazı konuların atlanmasına ve bunun sonucunda da hatalı tercihler yapılmasına neden olabilir.

1.4.3.1.3.Yarı Yapılandırılmış Mülakat (Karma Mülakat)

Karma görüşme tekniği, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakat tekniklerinin birlikte uygulandığı yöntemdir. Karma mülakatta yapılandırılmış görüşme tekniğindeki gibi sorular önceden hazırlanır ama mülakatı yapan gerek görürse veya görüşmenin gidişatına göre adaya ek sorular sorabilmektedir. Karma mülakat yönteminde yapılan görüşmelerde edinilen bilgiler yapılandırılmış görüşmelerdeki kadar güvenilir olmamak ile beraber görüşmelerde sağlanan verilerin daha ayrıntılı ve kapsamlı olduğu tespit edilmiştir (Erdoğan, 2013, s.103).

Karma mülakat yöntemine örnek;

- Bu çalışma alanını niçin seçtiniz?
- İleriki zamanlarda mesleki planlarınız nedir?

Karma görüşme türünde işgören adayları hakkında fazladan bilgi sağlama imkânı vardır. Ancak mülakatı yapan görüşmecilerin alanında bilgili olmadığı durumlarda, görüşme sırasında önceden hazırlanan sorulara verilen cevapların dikkate alınmayıp görüşmenin bütünüyle plansız, programsız bir biçimde devam etme tehlikesi de söz konusudur.

1.4.3.2.Yöntemine Göre Mülakat Türleri

1.4.3.2.1.Birebir Mülakat

Bir tek mülakatı yapan görüşmeci ile bir tek işgören adayı arasında meydana gelen mülakat olarak tasvir edilir. Birebir görüşme tekniğinde işgören adayı bir tek görüşmeci ile görüşmeyi yaptığı için soruları rahatlıkla cevaplayabilmektedir. Birebir mülakat tekniği işgören adayı hakkında daha ayrıntılı bilgi sağlanmasına imkân verir. (Eryaşa, 2015, s.65).

1.4.3.2.2.Sıralı Mülakat

İşgören adayının art arda birden çok görüşmeci ile teke tek görüşmesi biçiminde tanımlanır. Özellikle mülakat yapılacak aday miktarının az olduğu ve işgören ihtiyacının acil olmadığı durumlarda yapılmaktadır. Bu mülakat yönteminde teke tek ama birbiri ardına birçok görüşme yapılmaktadır. Bu yöntemde her görüşmeci işle ilişkili pozisyonun bir tek tarafını incelemektedir (Özkan, 2007, s.36).

1.4.3.2.3.Panel Mülakat

Bu mülakat yönteminde iki ya da daha fazla sayıda görüşmeyi yapanın hazır olduğu, sorulan soruların adayın stres veya baskı altındaki dayanıklılığını ölçmek amacıyla sorulduğu görüşme tekniğidir. Bu görüşme türünde mülakatı uygulayan görüşmeciler adaya çapraz sorular sorarak, adaydan aynı doğruluk ve düzende cevaplar alarak bilgi tutarlılığını sağlaması beklenir (Eryaşa, 2015, s.65). Ancak burada mülakatın amacı dışına çıkılmamalı adayın stres düzeyinin göz önünde bulundurulması önerilebilir.

1.4.3.2.4.Grup Mülakatı

Bu görüşme yöntemi “bir veya daha fazla görüşmecinin birkaç adayla aynı anda görüşme yapması yöntemidir”. Toplu görüşme türünde özellikle belli bir konu çerçevesinde işgören adaylarının kendi aralarında tartışmaları istenir. Tartışma sırasında mülakatı yapan görüşmeci herhangi bir etkide bulunmayarak adayların konuya hakimiyetlerini ve grup içindeki davranışlarını inceleyerek analizler yapar. Bu yöntem aynı zamanda özellikle idareciler için zamandan kazanım sağlar (Bingöl,

2010, s.260). Grup mülakatı örgüte ve adaylara iş ve işlerle ilgili yeni ve farklı bakış açıları kazanmada faydalı olabilir.

1.4.3.2.5.Davranışsal Mülakat (Yetkinlik Bazlı Mülakat)

Yetkinlik bazlı mülakat; mülakatı yapan kişinin sorularını, adayların işe özel davranış boyutlarındaki niteliklerini ve kabiliyetlerini belirlemek üzere yönelttiği sorulardan oluşmuş yapılandırılmış bir mülakattır. Yetkinliğe dayalı mülakatın esas noktası, geçmişte gösterilen davranışlara dayanarak, adayın gelecekte gösterecek davranışlarının tahmin edilmesidir. Yetkinliğe dayalı mülakatta, mülakatı yapan, sorduğu sorularla adayın iş için gerekli olan yetkinliklerinin var olup olmadığını araştırır. Yetkinliğe dayalı mülakat, en güvenilir ve doğru sonuçların verildiği bir mülakat türüdür (Sağır, 2006, s.53). Yetkinlik bazlı mülakata çalışmanın ikinci bölümünde ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.

1.5.SEÇME SÜRECİNDE YENİ EĞİLİMLER

Küreselleşmenin etkisiyle iş hayatı her geçen gün daha karmaşık hale gelmektedir. Karmaşıklık ve bununla birlikte gelen değişikliklerle başa çıkma yetenekleri, örgütlerin bunları nasıl ve ne ölçüde yönettiğine bağlıdır (Strohmeier ve Piazza, 2015, s.149). Son dönemde yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte iş dünyası da teknolojik gelişmeleri çalışma alanlarına entegre ederek bu zorluklarla baş etmenin yolunu bulmaya çalışmaktadır (Lengnick-Hall vd., 2018, s.14).

Teknolojik gelişmeler örgütleri bu değişime uyum sağlamaya zorlamaktadır. Örgütlerin ayakta kalabilmeleri için geleceği görmeleri ve gelişen teknolojiye ayak uydurmaları gerekmektedir. Tüm bunları yerine getirecek olan ise yapay zeka uygulamalarıdır (Tang vd., 2018, s.32). Yapılan araştırmalarda örgütlerin yapay zekaya yaptığı yatırımların son yıllarda hızla arttığı görülmektedir.

Günümüzde klasik insan kaynakları uygulamaları yeterli olmayıp teknoloji ile bütünleşik çalışmalara devam edilmektedir. İnsanların düşünme şeklini taklit ederek insanlar gibi düşünebilen ve tepki verebilen yapay zeka algoritmaları, kurgusal bir kavram olmaktan çıkıp iş hayatının bir parçası haline gelmektedir. Yapay zeka, insan kaynakları yönetimi alanında da işgörenlerin etkin bir şekilde işe alınması, performanslarının ölçülmesi, kariyer hedeflerinin belirlenmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması konularında önem kazanmıştır.

Günümüzde İnsan Kaynakları departmanı yapay zeka ve bulut bilişimi kullanarak dijital dönüşüme yönelmekte ve büyük veri analizini basitleştirmek için çeşitli yöntemler kullanmaktadır.

İnsan kaynaklarında yapay zeka teknolojileri; İdari personelin yükünü azaltır, örgütün beklentilerine uygun adayların seçilmesine yardımcı olur ve işgörenlerin işyerinde ihtiyaç duyduğu eğitimlerin analizini sağlar (Tang vd., 2018, s.33). Bunların yanı sıra yapay zeka uygulamaları karar alırken objektif bir bakış açısı sunarak hata olasılığının en düşük seviyede tutulmasına yardımcı olmaktadır. Hızlı sonuç vermesi ve daha az maliyetli olması nedeniyle yapay zekanın kullanımının önümüzdeki yıllarda hızla artacağı öngörülmektedir. Bu nedenle kullanım alanlarının incelenmesi ve değerlendirilmesi hem uygulayıcılara hem de araştırmacılara fayda sağlayacaktır.

Yapay zeka (AI) bugünlerde her yerde karşımıza çıkmakta ve günlük hayatın bir parçası haline gelmiştir. Yetenek kazanımı insan kaynakları yönetiminin kritik bir yönüdür. İşe alım süreci özgeçmişler, röportaj notları, değerlendirme sonuçları ve işlere ve adaylara ilişkin ücret ayrıntıları gibi önemli miktarda veriyi depoladığından yapay zeka hızla büyüyen bir alandır. Yapay zeka, doğru yeteneğin belirlenmesinden adayların belirli davranışlarının taranması ve değerlendirilmesine kadar farklı yetenek edinme süreçlerinde işe alım uzmanlarına yardımcı olarak işe alımda dönüşüm yaratmaktadır.

Yapay zeka, yetenek edinme süreçlerinde iş akışını kolaylaştırma ve otomatikleştirmede faydalıdır. Örgütlerin uygun iş adaylarıyla daha hızlı etkileşim kurmasına kesinlikle yardımcı olur. Bu araştırma, örgütlere insan kaynakları yatırım kararlarında yardımcı olmak için yetenek edinmede yapay zekanın nerede ve ne zaman kullanılacağına dair bir karar metodolojisi önermektedir.

Daha geniş bir alanda uygun adayların aranması, en uygun özgeçmişlerin seçilmesi, görüşmelerin planlanması ve sık sorulan soruların yanıtlanması gibi görevler yapay zeka algoritmaları ile yerine getirilmeye başlanmıştır. Yapay zeka uygulamaları, iş tanımına uygun, ilgili beceri ve deneyime sahip en uygun yeteneğin bulunmasında oldukça işlevsel olacaktır (Kılıç Kırılmaz ve Ateş, 2021, s.37). Son dönemde geliştirilen yapay zekalı chatbotlar, iş ihtiyaçlarını karşılayan yetenekli

adaylarla etkileşime geçmektedir. Adaylar özgeçmişlerini yetenek ve becerilerine göre filtreleyerek insan kaynaklarına en uygun adayları sunarlar.

Yapay zeka algoritmaları tarafından oluşturulan chatbotlar, son dönemde adaylarla yapılan görüşmelerde de kullanılmaya başlanmıştır. Chatbotun genellikle kullanıcılarla iletişim kuran bir yazılım parçası olduğu söylenebilir. Adaya belirli bir senaryo üzerinden sorular sorar ve aldığı yanıtlara göre konuşmayı sürdürür. Chatbotlar daha sonra yapılan konuşmaları analiz ederek analiz sonuçlarını insan kaynaklarına sunar. Yapay zeka uygulamalarının en uygun adayları bulup daha sonra bu adaylarla görüşmeler yapabilmesi insan kaynaklarının işini büyük ölçüde rahatlatacağı düşünülmektedir (Lengnick-Hall, 2018, s.17).

İnsan kaynaklarının eğitim ve geliştirme çalışmalarında yapay zeka uygulamaları sıklıkla görülmektedir. Bu çalışmalar üç başlık altında toplanabilir. Her şeyden önce yapay kullanımı insan kaynaklarında zeka, örgütlerin işgörenlerinin kendi alanlarındaki eğitimlerine ve gelişimlerine fayda sağlayacaktır (Strohmeier ve Piazza, 2015, s.161). Yapay zeka, işgörenlerin becerilerini analiz etmelerine ve iş rollerine göre bir eğitim modülü önermelerine yardımcı olmaktadır. Büyük verilere dayanan bu analiz, insan kaynaklarının hızlı karar almasına olanak sağlamaktadır.

İkinci olarak yapay zeka ile örgüt içerisindeki pozisyon ve ihtiyaçları önceliklendirerek özel eğitim içerikleri geliştirebilmektedir. Akıllı algoritmalar insanların daha iyi ve daha hızlı öğrenmesine yardımcı olacak öğrenme stratejileri geliştirerek farklı öneriler ortaya koyacaktır. Gelecekte, bugün kullanılan LMS (Learning Management System) sistemlerinden veya video öğrenme platformlarından daha ileri teknoloji geliştirilecek ve yaygınlaşacaktır (Baraz, Atik ve Atik, 2021, s.504).

Son olarak yapay zeka tarafından geliştirilen chatbotlar işgörelere koçluk ve mentorluk yapmaya başlamıştır. Bu chatbotlara en iyi örnek startup şirketi GiantOtter'dır. GiantOtter isimli bir şirket tarafından geliştirilen 'Coach Otto' isimli chatbot, üst düzey yetkililerin çalışanlarına koç olarak rehberlik etmelerine yardımcı olmaktadır. Aynı şirket tarafından hayata geçirilen Coach TopGun SellFun isimli chatbot ise satış alanındaki çalışanlara koçluk desteği sağlamaktadır. Gelecekte bu chatbotlar yaygınlaşacak ve kullanım alanları hızla artacaktır (Aksoy Akyel, Elçin,

2019, Yapay Zeka&İnsan Kaynakları, <https://www.linkedin.com/pulse/yapay-zeka-insan-kaynaklar%C4%B1-el%C3%A7in-aksoy-akyel/>, 21.02.2024). Daha ileri teknolojilerin geliştirileceği ve yaygınlaşacağı öngörülebilir.

Performans yönetimi, işgörenin işyerinin ve işinin gerektirdiği amaç ve hedefleri gerçekleştirmesi sonucunda elde ettiği mal veya hizmetleri ifade etmektedir. İnsan kaynakları ayrıca işgörenin çalışma geçmişi, performans puanı veya ekip bilgileri gibi iş verilerine de erişebilir. Yapay zeka algoritmalarının kullanılmasıyla işgörenin geçiş dönemindeki, mevcut ve gelecek dönemlerdeki performans analizleri hızlı bir şekilde yapılabilmektedir (Kambur, 2021, s.141).

İşgörenlerin hedeflerine ulaşma performanslarının yapay zeka aracılığıyla objektif olarak değerlendirilmesi sonrasında insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesini kolaylaştırır. Her işgörenin başarılı olduğu alanlarda ve göreceli olarak zayıf olduğu alanlarda işgörenden işgörene farklılık göstermektedir. Yapay zeka uygulamalarıyla bunlar günümüzde daha hızlı analiz edilebilmektedir. İşgörenler arasında en iyi performans gösterenler ve bekleyen işlem talepleri gibi analitik ve temel performans göstergesi bilgileri de yapay zeka aracılığıyla sağlanmaktadır (Lengnick-Hall, 2018, s.42). Yapay zeka algoritmaları ile her işgörenin performansı objektif olarak değerlendirilecek ve ihtiyaç duyulan eğitimler kişiye özel hale getirilecek şekilde geliştirilmektedir.

İşe uygunluğunun belirlenmesi için yüz ifadelerinizin analiz edildiğini bilmek adaylar üzerinde stres yaratabilir. Görüşme sırasında kendileri gibi davranmayabilirler. Hatta bu sebepten dolayı işe başvuru yapmayabilirler.

Yapay zeka araçlarının tasarımı doğru yapılmazsa olumlu bir aday deneyimi ve süreç iyileştirmesi yaratmaz. (Örneğin; sohbet robotları/yapay zeka işe alım görevlileri adaylara doğru soruları sormayabilir veya birçoğu adayların sorularına doğru yanıt veremeyebilir.)

Yapay zeka araçları büyük veriler üretir. Örgütler büyük verileri yönetecek yeteneklere ve süreçlere sahip değilse doğru işe alım kararları vermek için verilerin gücünden yararlanamazlar.

Yapay zeka sürekli olarak bir şeyler öğrenme yeteneğine sahiptir. Sistemde bazı önyargılı geçmiş veriler varsa yapay zeka da önyargıyı öğrenebilir.

Genel olarak baktığımız zaman yapay zeka, yetenek edinme süreçlerinde iş akışının kolaylaştırılması ve otomatikleştirilmesinde faydalıdır. Kuruluşların uygun işgören adaylarıyla daha hızlı etkileşime geçmesine kesinlikle yardımcı olur. Ancak yine de nihai işe alım kararlarını verecek insanlara ihtiyaç duyulacaktır.



İKİNCİ BÖLÜM

2. YETKİNLİK BAZLI İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMİ

2.1. YETKİNLİK KAVRAMI

Yetkinlik kavramı, literatüre 1960'lı yıllarda girmiş olsa bile, hayata geçirilmesi çok yenidir. Özellikle gelişim yolunda ilerleyen Türkiye'de yabancı yatırımlarda ve yabancı iştirakleri bulunan örgütlerde yeni yeni kullanım alanları bulmuştur. Örgütler bir taraftan rekabet avantajı bularak farklılık oluşturmak isterken, diğer taraftan Avrupa Birliği uyum aşamasında ön görülen ve iş dünyasını düzenleyen İş Güvencesi Yasası şeklindeki yasaların baskısıyla yetkinlik kavramına yönelik ilgi de artış göstermiştir. Ayrıca işgörenlerin hümanistlik yaklaşım ve iş yeri barışını koruma ekseninde verimlilik ve etkinlik artırma uğraşları; bu yeni uygulamaların artış göstermesinde de önemli olmuştur (Budak, 2013, s.45).

İnsan kaynakları yönetiminde yetkinlik temelli yaklaşımlar, belli süreçlerin sonunda ortaya çıkmış bir kavramdır. Disiplinler arası ve yenilikler yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin temellerini başlatmıştır (Budak, 2013, s.48).

2.1.1. Yetkinlik Tanımı

Kavramsal açıdan yetkinlik kelimesi ilk olarak 1585-1590 yılları arasında Latince' de "yeterlilik (competentia)" olarak "bir araya gelme, toplanma, uyum ve simetri" anlamlarında kullanılmıştır. Aynı zamanda da "niteliklerin yeterliliği (Sufficiency of Qualification)" anlamında kullanıldığı da kayıtlara alınmıştır (Dictionary.com, 2023, <https://www.dictionary.com/browse/competency?s=t>, 01.12.2023).

Yetkinlik kavramı ise kişinin etkili performansı ile ilişkili özelliği ya da niteliğidir. Başka bir deyişle kişinin bilgi, beceri, güdü vb. bireysel özelliklerinin birleşimi olarak karşılık bulurken; bilgi ve becerinin toplamından daha fazlası olarak da karşılık bulmaktadır. Aslında yetkinlik özel bir konuda psikolojik kaynakları harekete geçirerek planlar ekseninde karmaşık ihtiyaçları karşılayabilmektir. Örneğin; bireylerin dil bilgisini, bilişim teknolojileri kullanım becerilerini, kişilere karşı

tutumları gibi bazı özelliklerini etkili olarak kullanabilmesini hedef almaktadır. Bilgi, transfer edilebilir beceriler, teknik kabiliyetler, karakter ve tutumlar buna örnek verilebilir. Aynı zamanda yetkinlik motive olabilme, beceri, kişinin öz saygısı veya sosyal rolü, bir işte genel olarak etkili veya üstün performansla ilişkili kişilik özelliklerinin de temelidir (Boyatzis, 1982, s.21’den Akt: Çetinkaya, 2009, s.221).

Yetkinlik kavramına tanımsal olarak baktığımızda literatürde tek bir tanım ve/veya ortak bir tanım bulmak imkansızdır. Yetkinlik kavramının kabul görmüş çok fazla tanımlaması vardır. Bu tanımlara verilebilecek örnekler ise aşağıdaki Tablo 2.1’de yer almaktadır.

Tablo 2.1: Yetkinlik Tanımları

YAZAR	TANIMLAR
Boyatzis (1982)	Etkili iş performansına sebep olan çalışanların temel özellikleridir, şeklinde tanımlamıştır.
Marrelli (1998)	Yetkinlikler, etkinli iş performansları için gerekli, ölçümlenebilir çalışan yetenekleridir.
Dubois (1998)	Yetkinlikler, bireyin tek başına veya grup halinde kullandığında etkili performans çıktısına neden olan düşünce şekli, becerileri, tutum ve bilgisidir.
LeBoterf (1998)	Yetkinlikler diğer kaynaklar gibi yönetilebilir, birleştirilebilir ve harekete geçirilebilir. Bu hareketlenme doğru bir zamanda olur, bilinen diğer durumlara bir benzerlik olarak yaklaşılmasına rağmen birbirinden farklıdır.
Selby vd. (2000)	Davranışa yönelik ifade edilen beceriler olarak açıklamıştır.
Jackson ve Schuler (2003)	Bir çalışanın görevini etkili bir şekilde sonuçlandırabilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerdir.
Gartner Grup (2004)	Performans sonucunu öngören ve performansa neden olan bireysel özelliklerdir.
Güner (2005)	Yetkinlikler bir işte ya da konumda bireyin başarmasını sağlayan; beceri, bilgi, yetenek ve kişisel davranışlarının bir sonucudur.
Gangani vd. (2006)	Örgüt içindeki bir görevi etkinli bir şekilde icra etmek için gerekli olan yeteneği, bilgi düzeyini, bireysel farklılıkları ve davranışları niteleyen ve örgütün stratejik hedeflerini başarılmasında olumlu katkılar sağlayan bir araçtır.
Ferrari (2012)	Serbest zamanı boşa geçirmemek, çalışmak, aktif olmak, sosyal çevre edinebilmek, üretmek vb. davranışların yanı sıra işini düzgün şekilde yapmak, problemleri ortadan kaldırmak, ham bilgiyi yönetebilmek, iş ortaklıkları yapmak ve dijital platformları kullanırken ihtiyaç olan tüm bilgiyi, beceriyi, yetenekleri, stratejileri yönlendirme kabiliyetidir.

Kaynak: (Draganidis & Mentzas, 2006, s.53).

Tanımlara göre yetkinliğin beş temel prensibini görmek mümkündür. Bunlar (Budak, 2008, s.52–53).

Bilgi: Her yetkinliğin azda olsa çokta olsa kavramsal anlamda bir bilgi seviyesi mevcuttur.

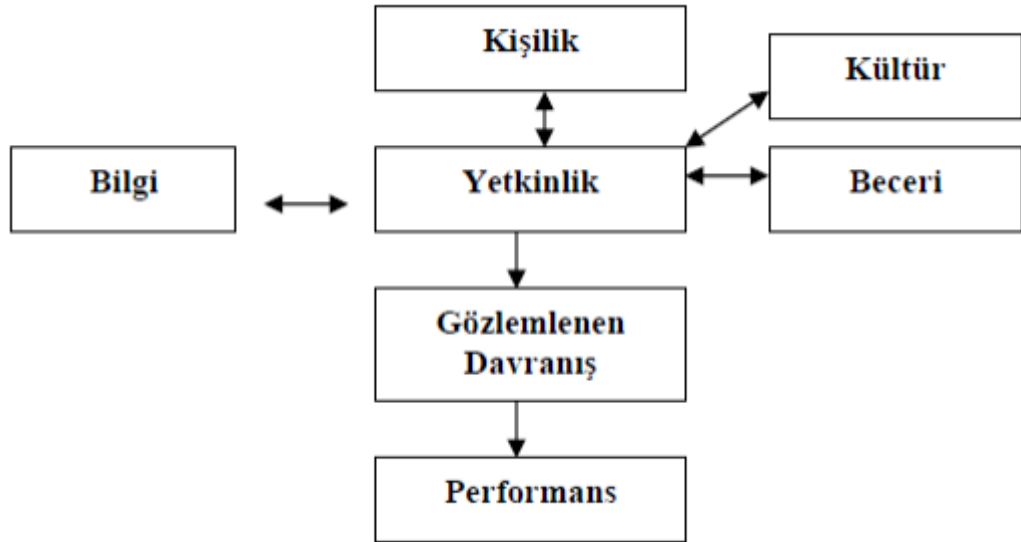
Beceri: Yetkinliğin, kendiliğinden veya tecrübe aktarımıyla elde edilmiş yetenek boyutudur.

Kişilik: Bireysel özellikler, huy, karakter, mizaç şeklinde sübjektif faktörlerin bilgi ve beceriyi ortaya çıkarma konusundaki yaklaşımıdır.

Gözlemlenebilir Davranış: Yetkinliğin gözlemlenerek ölçümlenebilir bir davranışa yol açmasıdır.

Performans: Davranış sonucunda en az optimal düzeyde performans elde edilmesidir.

Şekil 2.1. Yetkinlikte Temel Özelliklerin Etkileşimi



Kaynak: (Budak, 2008, s.53).

Genel anlamıyla yetkinlik daha iyi bir performans elde etme yolunda ayırt edici bilgi, beceri ve bireysel davranışları içinde barındıran gözlemlenerek ölçümlenebilen davranışlar bütünüdür. Ayrıca kişinin içinde bulunduğu ve yetiştiği kültürel çevresi de yetkinliği açısından önem taşımaktadır. Yukarıdaki şekil 2.1’den de anlaşılacağı üzere,

yetkinliklerin kişilik, bilgi, beceri ve kültür ile doğrudan bir ilişkisi varken; gözlemlenen davranış ve performans ile dolaylı bir ilişkisi vardır (Budak, 2008, s.53).

Belli bir alanda yetkinlik için en başta o alan üzerinde bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Örneğin ‘ekip çalışması’ konusunda yetkinlik sahibi olabilmek için bir işgörenin, takım çalışmalarına yönelik bilgi sahibi olması gerekir. Bu bilgi deneyimleme yöntemiyle elde edilebileceği gibi eğitimle de elde edilebilir. Ayrıca yetkinlik kavramında önemli bir yeri olan beceriler ise; “güç olarak ele alınan, ustalık gerektiren bir görevi yerine getirebilme yeteneği” olarak karşılık bulmaktadır. Bir alanda beceri sahibi olabilmek; o alanda yetenekli olmayla ilişkilidir. Bu yetenekler kişide doğuştan olabileceği gibi yaşamı boyunca da elde edilebilir (Tanyeri, 2018, s.2). Örneğin bireylerin kişilik özellikleri takım çalışmalarına yatkınsa bu alanda doğuştan bir beceriye sahip olduğu düşünülebilir. Kişilik özelliği sadece tek başına görev almaya yönelik olan bir işgören de zamanla başkalarıyla bir takım içinde, uyumlu şekilde çalışma becerisi elde edebilir.

Yaşam sürecinde elde edilen yeteneklerde ise tecrübelerin etkisi yüksektir. Bilgi birikimi genellikle eğitimler aracılığıyla elde edilirken, beceriler ise yapıp uğraşarak kısacası deneyimleme yöntemleriyle elde edilerek kazanılır. Ayrıca tüm yetkinlik ifadeleri gözlenebilir davranışlar üzerinde durmaktadır. Yetkinliklerin bir araç şeklinde ele alınarak ölçümlenebilmesi ve gözlenebilmesi gerekmektedir. Yetkinlikler, sadece en iyi performansı ortaya çıkaran davranışlar bütününe kapsar. Bu yüzden, yetkinlik kavramı ekseninde, bilginin yanı sıra bilginin başarıya yol açacak biçimde “uygulanmasını” sağlayan davranış bileşenleri ele alınır (Tozluyurt, 2003, s.18).

Kişinin üst düzey beceri, bilgi, yeteneklerine odaklanan ve kişinin yaşama uyumuna olanak veren yetkinlikler, disiplin alanlarına göre kavramsal anlamda farklılıklar göstermektedir. Bu söz konusu farklılıklar ise (Turan, 2015, s.31);

Psikoloji disiplninde yeteneğin ölçümlenmesi ve bireysel performansın kendi boyutlarıyla temsil edilip edilmeyeceğidir. Belirli bireyler arası koşulların gerektirdiği olumsuzlukları yenebilmek için en uygun olan bilişsel-davranışsal kaynakları seçme ve hayata geçirme becerisi olarak karşılık bulur. Ayrıca psikolojik anlamda

yetkinlikler, diğer bireylerle koordineli bir iletişim içinde bulunma becerisi olarak da tanımlanmaktadır (Uysal, 2015, s.38).

Eğitim disiplininde çalışmaya hazırlama ve yaygın eğitimsel yöntemleri profesyonel bir şekilde tanımlamadır (Turan, 2015, s.45).

Yönetim disiplininde kişisel performansın ortaya çıkmasıyla örgüt vizyonunun en başarılı şekilde nasıl artırılacağıdır (Uysal, 2015, s.38).

İnsan kaynaklarında yetkinlik ise; “personel planlama, yerleştirme, işe alma, değerlendirme, eğitim, terfi, ödül sistem ve yöntemleri eşliğinde stratejik hedeflere ulaşmada ihtiyaç duyulan teknik bir araçtır” şeklinde tanımlanmaktadır (Gürel, 2006, s.8).

Yukarıdaki farklı disiplinlerdeki yetkinlik tanımlamalarında vurgu yapılan noktaların bireysel düzeyde performans seviyesi ve belirlenmiş hedeflere ulaşma olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere yetkinliklerin temelinde daha çok kişilik özellikleri, tutum, davranış, performans, bilgi ve becerinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu yüzden yetkinlikler bireylerin özellikleri, bilgi, beceri, performans, kişilik ve davranışlarının tamamıdır.

2.1.2. Örgütsel Yetkinlik Kavramı

Literatüre baktığımızda yetkinlik kavramının içeriğinde, üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanımlama yoktur. Yetkinlik sözcüğünün ilk başta bir kurguyu nitelendirdiği belirtilmiştir. Bu söz konusu kurgu doğrudan ölçülmemekle birlikte gözlemlenen davranışların sonuçlarına dayalı olduğu vurgulanmıştır. Örneğin huzursuzluk veya endişe kişilere yönelik; bağlılık veya katılımsa birey-örgüt arası ilişkilere yönelik oluşturulan kavramlardır. Doğrudan gözlem yapılamaması ve kurgusal boyutu, yetkinlik tanımını karışık ve başka anlamlar üstlenen bir tanıma dönüştürmüştür. Ayrıca herhangi bir örgütte temel yetkinliğin ne olacağının ortaya çıkartılmasındaki güçlükten kaynaklanmaktadır. Çünkü bir örgüt içine birden fazla temel yetkinlik ortaya çıkarmak veya bir yetkinliği değişik boyutlarla açıklamak mümkündür (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007, s.240).

Diğer taraftan örgütsel yetkinlik kavramı örgütsel olarak sahip olunan yetkinliklerdir. Bu söz konusu yetkinlikler için örgütlerin sahip oldukları somut ve soyut kaynakları ayırmak gereklidir. Hammadde, malzeme, teknoloji, mali kaynaklar veya araç-gereçler somut kaynaklar iken; insan gücü örgütün soyut kaynaklar boyutunu oluşturmaktadır. Bu iki kaynak türü farklı yönetsel yaklaşım ve araçları gerektirmektedir. Ayrıca kaynak ve hizmet faktörleri arasında ayırım yapma gerekliliği, fiziki kaynaklar ile insan kaynağı arasındaki ilişkinin niteliğinden dolayıdır. Aslında çalışanların sahip oldukları bilgi ve beceriler ile örgütsel kaynaklardan elde edilecek hizmet seviyesi arasında bir ilişki bulunmaktadır (Pralad & Hamel, 1990, s.82).

Örgütsel anlamda yetkinlik kavramı öncelikle Selznick tarafından örgütlerin temel başarı faktörlerini ortaya çıkarmak için kullanılmıştır (Budak, 2008, s.50). 90'lardan bu güne örgütlerde yetkinlikler; eğitim, seçme, stratejik yönetim, yerleştirme ve performans değerlendirme aşamalarında anahtar kelime olmuştur (İbicioğlu ve Ünal, 2014, s.60).

McClelland'a (1973) göre örgütsel anlamda yetkinlikler sadece görevle alakalı çıktılarla değil aynı zamanda liderlik ve çalışanlar arası iletişim yeteneği gibi sosyal koşullarla da ilişkilidir. Hesaplama, okuma, yazma vb. becerileri gerektiren çoğu yetkinlikler geleneksel açıdan bilişseldir. Diğer yetkinlikler ise bireysel özelliklerle ilgilidir (Athey & Orth, 1999, s.215-226). Bu tanım yetkinliği başarıyla birleşik herhangi bir psikolojik tutum veya davranış olarak ele almaktadır. Kavramın süreç içerisinde gelişmesiyle yetkinlik tanımı, bilgiyi, yeteneği, becerileri ve diğer karakteristik özellikleri de içine almıştır.

Örgütsel rekabet anlamında örgütleri değerlendirdiğimiz zaman, gelişmiş örgütlerin ileri düzey örgüt yetkinliklerine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu yetkinlikler arasında diğerlerinden biraz daha önem arz eden yetkinlik ise; pazarlama yetkinliğidir. Yapılan çalışmalar pazarlama yetkinliğinin, örgütün genel performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Knight, Madsen & Servais, 2004, s.650). Ayrıca büyük ölçekli örgütlerin kısa ve orta dönemli stratejilerine bakıldığında; öncelikli olarak pazar payındaki büyüme, teknolojik açıdan hızlı ilerleme ve ülke riskleri boyutları diğerlerine nazaran daha çok etkiliyken, uzun

dönemde bu örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için sahip oldukları yetkinliklerin çok önemli hale geldiği düşünülmektedir.

Genel itibari ile çoğu büyük ölçekli örgütlerin önem verdikleri diğer yetkinlik türüyse örgütsel öğrenme becerisidir. Söz konusu örgütlerde, geleneksel düşünce tarzının öngördüğü şekilde, ülkeden ülkeye farklılaşan ve yavaş bir şekilde ilerleyen deneyim birikiminin yanı sıra, aktif olarak deneyim ve katılım isteyen, başlangıçta başarısızlığı da göze alan ve ortaya çıkan sorunlara saldırgan bir stratejiyle çözüm yolları bulmaya çalışan daha girişken bir öğrenme metodu benimsemişlerdir. Rekabet avantajı yaratabilmek için yapılan yetkinlik araştırmaları bu söz konusu kavramsal öngörülerini destekler boyutta olup, büyük ölçekli örgütlerin öğrenme eğilimlerinin, örgütsel performansları üzerinde olumlu bir etkisi olmasının yanı sıra rekabet avantajı da sağlamaktadır (Jantunen, vd., 2008, s.160).

Örgütleri diğer örgütlerden farklı kılan ve üstün stratejiler oluşturmada fayda sağlayabilecek kaynaklar ve öz yeterlilikler olarak karşılık bulan örgütsel yetkinlikler sayesinde; örgüte ait, taklit edilebilirliği zor örgütsel yetkinliklere sahip olup, bilgi sistemleri ve bu yetkinlikler arasında güçlü bağlar kurulması sonucu diğer örgütlerin karşısında başarı yakalama şansına sahip olabilir (Lado & Wilson, 1994, s.701). Öyle ki stratejik bilgi sistemlerinin bu tür yeterliliklerin gelişmesinde işletmelere faydalı olacağı düşünülmektedir.

Örgütsel yetkinlikler kendi içinde gruplandırıldığında dört farklı yetkinlik karşımıza çıkmaktadır. Bunlar (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007, s.241);

1-Yönetmel Yetkinlikler: Örgüt içerisindeki stratejik liderlerin bir vizyon yaratma ve sonrasında söz konusu vizyonu tüm örgüte iletmesi, vizyonu gerçekleştirmek için çalışanlara yetkiler vererek yönlendirebilmek için ihtiyaç duyulan özgün yeterliliği kapsamaktadır.

2-Girdi Esaslı Yetkinlikler: Örgütün fiziki kaynaklarını, sermaye gücünü, insan kaynaklarını, yeterliliklerini, bilgi ve becerilerini kapsamaktadır. Söz konusu girdiler yönetmel vizyonu etkilemelerinin yanı sıra vizyondan da etkilenmektedirler. Ayrıca bu söz konusu girdilerin kullanımı bilgi yatırıma ilişkin çabaların yönünü ve hacmini belirlemektedir.

3-Dönüşümsel Yetkinlik: Örgütün girdilerinin yine örgütün hedeflerine uygun olacak bir şekilde çıktılara dönüştürülmesini ifade eder. Örgütsel kültür, girişimcilik ve öğrenme bu alan içerisinde önemli olarak ele alınmaktadır.

4-Çıktı Esaslı Yetkinlikler: Örgütsel imaj ve tanınırlık, hizmet ve ürün kalitesi, tüketici aidiyeti şeklinde soyut nitelikteki stratejik hedeflerden oluşmaktadır. Ayrıca bir örgütün çıktı esaslı yetkinlikleri, uzun vadede ortaya çıkan ve ekonomik faydaları da uzun vadedeli olan rekabetçi avantaj kaynaklarını ifade eder.

Örgütlerin rekabet üstünlüğüne sahip olabilmeleri için kendilerini rakiplerinin önüne geçirecek bir takım yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. Bu söz konusu yetkinliklerin en önemlileri ise; teknolojik, örgütsel ve yönetsel yönetim yetkinliklerdir. Özellikle örgütsel yetkinlikler örgütlerin rekabet avantajlarını ellerinde tutmaları için bilgi sistemleri geliştirmelerine doğrudan etki etmektedir (Bergoron ve Buteau, 1991, s.89-91).

Örgütler, bağlı oldukları sektör içerisindeki yerlerini, rakiplerin konumlarını, çalışanlarının ve müşterilerinin isteklerini önemseyerek erişmek istedikleri vizyonu belirler ve kendilerine stratejik bir hedef tayin ederler. Bir örgüt, grup ve bireyler; başarı vizyonlarının sayısal sonucunu “iş hedefleri” olarak tanımlar ve mevcut durumyla belirli bir süreç bitiminde elde edilmek istenen durum arasında farkın sonucuna göre stratejilerine devam eder. İş hedeflerinin oluşturulmasıyla uygun bir yönetim modeliyle örgütsel çıktılarının etkinliği ve verimliliği artar. Vizyonlar, örgüt ve örgüt çalışanları için hedefin neresi olduğunu gösterirken; yetkinlikler ise o söz konusu hedeflere “nasıl” ulaşılabileceğini gösterir (Gürel, 2006, s.8). Bu ifade, işgörenlerin gözünde örgütün belirlediği vizyonu anlaşılır duruma getirirken; işgörenlerin bireysel veya grupsal davranışları ölçümleyerek geri dönüş yapmalarına ve kişisel gelişimlerine olanak vermektedir.

Örgütsel anlamda hizmet ve kaynak kavramları arasında bir ayrıma gereklilik vardır. Bu gereklilik insan kaynakları ile fiziksel kaynaklar arasındaki ilişkinin boyutuna dayanmaktadır. Çalışanların sahip oldukları bilgi türleri ve düzeyleri ile örgüte ait kaynaklardan temin edilen hizmet düzeyi arasında açık bir ilişki vardır. Bu çerçevede örgütsel yetkinlik kavramının çalışanlarca üretilen bilgiler temelinde düşünmek yanlış olmayacaktır (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007, s.240).

Örgütlerin diğer kaynakları ve yapabildikleriyle, işgörenlerin yetkinlikleri de örgütlere rekabet anlamında büyük destekler sağlamaktadır (Cardy ve Selvarajan, 2006, s.240). Kaynakların niceliksel boyutunun yanı sıra bu kaynakların verimli ve etkin bir şekilde kullanılması işgörenlerin uygun yetkinliklerinin olmasına bağlıdır.

2.1.3. Bireysel Yetkinlik Kavramı

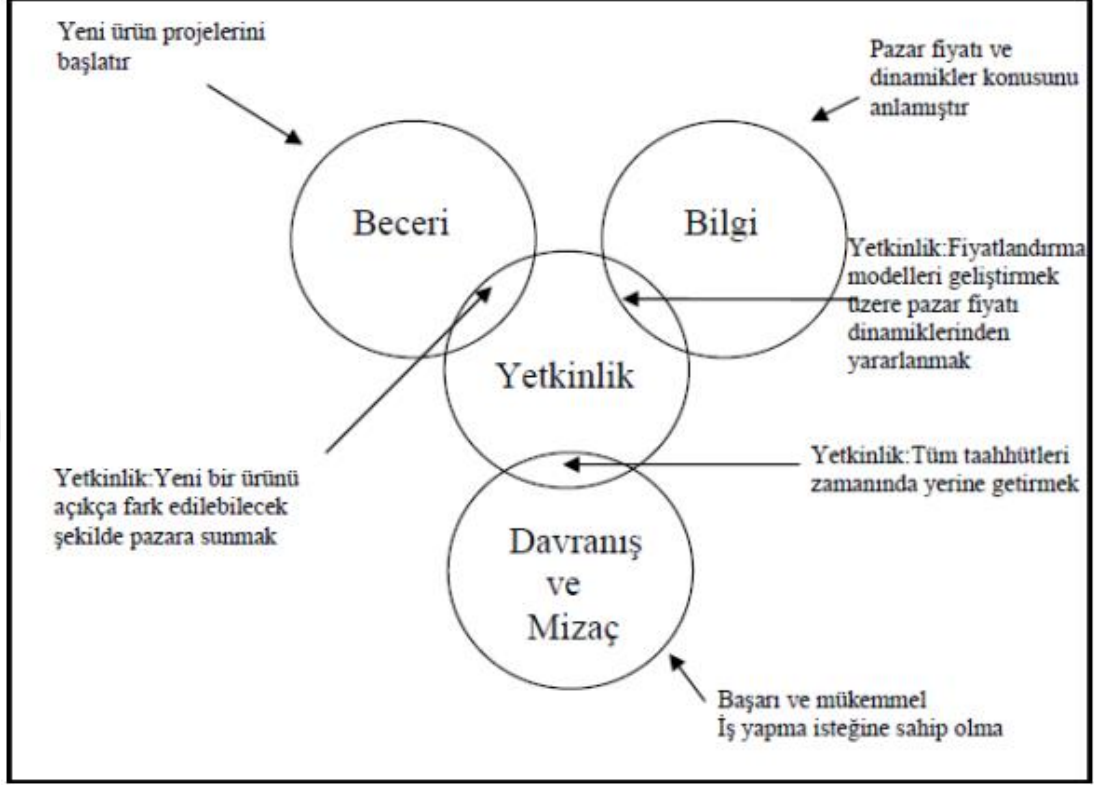
Birbirinden farklı koşullarda veya görevlerde kişinin sergilediği tutum ve davranışlar üzerinde etkisi olan ayrıca bireye ait özellikleri ifade eden bireysel karakteristikler, bireylerin verdikleri tepkileri, düşünce tarzlarını ve davranışlarını ifade etmektedir. Bireysel olan bu davranışlar farklı eylemler veya farklı davranış formları ile görünür hale gelirler. Bir çalışanın ortaya koyduğu bir eylem farklı sonuçlar ortaya çıkarsa da bu sonuçlar ayrıca bir veya birden fazla bireysel özelliğin de açıklayıcısı olmaktadır (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007, s.245).

Yetkinlikler bireysel yetenekler ve beceriler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bir kişide bulunan yetkinlik aslında o kişinin yeterliliğine eş değerdir. Bu yüzden yetkinlikler bireylerin ne yaptıklarından daha çok ölçümlenebilir koşullarda neler yapabileceklerine odaklanır. Örgütsel anlamda bir çalışanın etkinlik sağlayan tutum ve davranışlarını anlayabilmek içinse o çalışanın içinde bulunduğu ortam ve konum hakkında bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Eğer bu bilgiye sahip olunmazsa çalışanın belirli tutum ve davranışlarını tahmin etmek, anlamlandırmak veya yorumlamak ve neden etkin olduğunu belirlemek zor olacaktır (Boyatzis, 1982, s.19'den Akt: Çetinkaya, 2009, s.222).

Örgüt içerisindeki tüm bireylerin ortaya koydukları tutum ve davranışlara yönelik doğru geri bildirimlerin yapılması ve kişisel kariyer hedeflerinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için çalışan davranışlarının gözlemlenmesi ve ölçülebilir olması hayati düzeyde önem arz etmektedir. Yetkinliği oluşturan davranışlar en iyi olana odaklandığından dolayı, bu davranışları gösteren işgörenler, diğer işgörelere göre farklı, fark edilen ve diğer işgörelere yüksek bir performansla ulaşarak davranışsal olarak ayırt edici özelliklere sahiptirler.

Ayrıca bireysel bilgi, beceri ve kişilik (mizaç) kavramlarının yetkinlikler ile olan ilişkileri Şekil 2.2'de gösterilmiştir.

Şekil 2.2. Bilgi, Beceri, Davranış Ve Yetkinlik Şeması



Kaynak: (Gürel, 2006, s.9).

Her hangi bir örgüt içerisindeki çalışan yeni bir ürün projesi başlatabiliyorsa bu o söz konusu çalışanın bireysel bir becerisidir. Aynı zamanda da yetkinliğidir. Çünkü söz konusu çalışan yeni bir çıktıyı değişik yöntemlerle pazarlamayı başarmıştır. Diğer taraftan pazar fiyatı ve dinamiklerine hakim olan çalışanın; fiyatlandırma modelleri geliştirerek pazar fiyatı dinamiklerinden yararlanması da bilgisel çerçevede başka bir bireysel yetkinliğidir. Ayrıca yeni bir becerisini ortaya sunmayı başaran çalışan için bu davranışı başarı ve mükemmel iş yapma isteğine sahip olduğunu gösterir bir yetkinliktir (Özdiller, 2001, s.56-57). Bu ortak noktalardan hareketle genel anlamıyla yetkinlik; ideal performans elde etmede farklılık yaratan bilgiyi, beceriyi ve kişilik özelliklerini barındırarak gözlemlenen davranışlar bütünüdür denilebilir.

1973 yılında David McClelland, ABD’de bireysel yetkinlikleri gösteren bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada, mesleki başarıya erişmede güdülerin ve bireysel özelliklerin, geleneksel IQ ve tutum testlerinden daha olumlu özellikler taşıdığını ortaya koymuştur (Özdiller, 2001, s.56-57).

McClelland’ ın çalışması büyük etki oluşturmuş, kişisel başarıyla ilgili girdiler veya boyutlar olarak adlandırılabilen ve diğerler boyutlardan farklı olan bu düşünce büyük ilgi toplamıştır. McClelland (1973) ve Boyatzis (1982) bireysel yetkinlikleri açıklamak için, belirli işletmelerde çalışan ve üstün performans sergileyen işgörenlerin Davranışsal Kazanım (Repertuar) Becerileri üzerine odaklanan bir yöntem oluşturmuşlardır. Yetkinlikleri, “daha iyi bir performansla ilişkili olan beceri, sosyal rol, kişisel benlik ve özellikler, güdü ve bilgi varlığı” olarak açıklamışlardır (Heinsman, 2008, s.3).

Türk psikoloji literatüründe öz yetkinlik (self-efficacy) kavramı değişik farklı şekillerde ele alınmıştır. Gözüm ve Aksayan (1999); Otacıoğlu ve Gürsen (2008) “özyetkinlik” tanımını kullanırken, Afacan, (2008); Aksoy ve Diken (2009) “öz yeterlik” tanımını kullanmışlardır. Bazı araştırmacılar ise “self-efficacy” tanımını “yetkinlik beklentisi” olarak kullanmışlardır (Özyürek, 2006; Yiyit, 2001).

Türk Dil Kurumu ise (2012) yetkinlik kavramını; “gerekli olgunluğa erişmiş, kamil” şeklinde açıklamıştır. Bu nedenle, psikoloji literatüründe “self efficacy” kelimesini öz yetkinlik olarak ele almak, kavramsal açıdan daha uygun olacaktır.

İlk olarak 1977 yılında Albert Bandura tarafından öne sürülen öz yetkinlik kavramı, sosyal bilişsel kuramın önemli değişkenlerinden birisi olmasının yanı sıra; kuramın çekirdeği olarak görülmektedir. Bireysel davranışları bir yandan çevre belirlerken diğer yandan da bireysel davranışlar çevrenin belirleyicileri olarak görülmektedirler (Pajares, 2003, s.555). Başka bir ifadeyle insanlar yalnızca çevrelerinde olup bitenlere tepki gösteren pasif bireyler değildirler. İnsanlar çevreden etkilendikleri ölçüde çevrelerine de etki ederler.

Bireylerin öz yetkinlik inançları davranışlarına ve motivasyonlarına da etki etmektedir (Bandura, 2001, s.25). Örneğin, bireysel (öz) yetkinlik seviyesi az olan kişiler, gerekli yetkinlikleri olsa bile nasıl davranacaklarını bilmedikleri için bazı koşulları etkili bir şekilde yönlendiremezler.

Yetkinlikler için soyut ve somut nitelikli kaynaklar arasında bir ayırımı gitmek gerekir. Hammadde, kaynaklar, teknoloji, malzeme veya mali kaynaklar örgütlerin somut yetkinliklerini oluştururken; iş gücü ise örgütlerin soyut yetkinliklerini oluşturmaktadır. Ancak çalışan için bir aidiyetten bahsetmek yerine, somut kaynakların kullanımını sağlayan bir hizmet üretiminden ve bu hizmetin örgütler tarafından uygulanmasından söz etmek gerekmektedir (Pralhad ve Hamel, 1990, s.80). Araştırmanın bu bölümü içerisinde yetkinlik kavramının örgütsel anlamda yeri ve önemi ayrıntılı bir şekilde aktarılmaya çalışılacaktır.

2.1.4. Örgütlerde Yetkinliklerin Önemi

Küreselleşme ekseninde örgütlerin; piyasa şartlarında yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için günümüzde en önemli değer olduğunun açıkça söylendiği insan kaynaklarına önceki dönemlerden daha çok değer vermeleri ve insan kaynaklarını daha doğru yönetebilmeleri gerekmektedir.

İnsan kaynakları alanında önemi her geçen gün artan yetkinlikler, Prahalad ve Hamel (1990) tarafından kaynak tabanlı görüş bakış açısıyla değerlendirilmiş, “temel yetkinlikler” ve “örgütsel yetkinlikler” kavramları ilk kez örgüt literatürüne bu araştırmacılarla girmiştir. Bir örgüt söz konusu düşünceye göre; üreten ve verimli bir şekilde çalışan birtakım kaynaklardan oluşmaktadır. Örneğin; örgüt yapıları ve ekipmanları, çalışan yetkinlikleri ve becerileri, prosedürler ve normlar, örgütsel iklim, kültür ve değerler gibi birçok faktör örgütler için kaynak sayılabilir (Rothwell & Lindholm, 1999, s.90).

Rekabet avantajı elde etmede örgütsel yetkinlikler de anahtar rol oynarlar. Örgütler tarafından belirlenen vizyonlara erişmede başarılı sayılmaları için, örgütsel yetkinlikler stratejik hedeflere uygun olmalıdır. Gereken yetkinlikler olmaksızın ortaya konulan ve hedeflenen stratejiler, başarıya ulaşamazlar. Ayrıca yetkinlikler örgütlerin vizyonları doğrultusunda geliştirilmelidir. Bir yetkinliğin, örgüt tarafından kabul edilebilirliği, örgütün başarısıyla ve görev tanımlarıyla paralel olmasının yanı sıra dikkate değer ve ölçülebilir olması da gereklidir (Biçer ve Düztepe, 2003, s.18). Bu durumda yetkinlik örgüte ayrı bir değer ekleyecektir. Ayrıca işgören yetkinlikleri, örgütlerin iş stratejilerini gerçeğe dönüştürme seviyesini ifade etmektedir.

Yetkinliklere stratejik yönetim açısıyla baktığımız zaman yetkinlikler, kaynak ve becerilerin kesişimi şeklinde karşımıza çıkmaktadırlar. Bir örgütte, beceri ve tüm kaynakların birleşimi, temel yetkinlikler şeklinde sınıflandırılabilir. Bu söz konusu temel yetkinlikler bir örgütü diğer örgütlerden ayırdığı için örgüte rekabet avantajı sağlamaktadır. Ayrıca işletmelerin vizyonlarına erişmeleri yetkinliklerin stratejilerle olan koordinesiyle ilişkilidir. Yetkinliklerin olmadığı, iyi karar verilmiş ve değerlendirilmiş stratejiler de başarılı olamazlar (Heinsman, 2008, s.3). Bunun yanı sıra çalışanların yetkinlikleri ile görevlerin gerekliliklerin örtüştüğü oranda işgörenlerin motivasyonu ve performansı yüksek olacaktır.

Örgütün diğer kaynakları ve işgörenlerin yetkinlikleri rekabet ortamında olumlu katkılar sağlayacaktır. Aslında kaynak olmanın yanı sıra işletmenin başka kaynaklarının etkin şekilde kullanılmasıyla işgörenlerinde uygun yetkinliklere sahip olması gereklidir.

Günümüz örgütlerinde yetkinlik kavramının giderek daha fazla kullanılmaya başlanmasının nedenleri ise şunlardır; (Acar, 2000, s.17).

- İşgören istek ve standartlarının kesinliği.
- Kişilerin, grupların ve yöneticilerin örgüt stratejileriyle uyumlu hale gelmesi.
- Performansın geliştirilmesinde, yetki ve sorumlulukların verilmesiyle yönetici, grup üyesi ve işgörenler arasında koordinasyonun bulunması.
- Tarafsız ve odaklanmış ölçme ve ücret kararlarının olması.

Ayrıca Lucio ve Lepsinger (1999) yetkinliklerin örgütlere katkılarını 7 farklı boyutta ele almışlardır (Gürel, 2006, s.11; Acar, 2007, s.181).

- **Yükselen Performans Grafiği:** Yetkinlikler, yüksek performans temelli davranış üzerine kurulduklarından, çalışanlara hedef göstermek geçmişe göre daha basitleşmiştir. Bu yöntemde tüm işgörenlerin performanslarını artırmaya yönelik değerlendirilebilir.

-Bireysel Davranışların Örgüt Stratejisiyle İlişkilendirilmesi:

Yetkinliklerden stratejilere uzanan hedeflerle, işgörenlerin sergiledikleri davranışlar ve o davranışlara ait performansların, örgüt başarısı üzerinde çıktılarını görmeleri mümkündür.

- Yeni Bir İşçi – İşveren İlişkinin Ortaya Çıkması: Örgütlerin iş güvenliği ve eşit ücret politikalarına karşın, işgörenlerin aidiyet ve yüksek performans sözü verdiği iş sözleşmeleri günümüzde önemini kaybetmiştir. Bunun yerine, örgütlerde işgörelere bağılılıkları ve performansları bedelinde, bilgilerini ve becerilerini artırma imkanları vermektedir.

- Değişen Başarı Ölçüleri: İş görenlerin kariyer algılarını bir çeşit “merdiven tırmanma” olarak tanımlayan klasik tanımlarda, kariyerin ve/veya ilerlemenin hangi koşullara göre uygulandığı konusunda netlik yoktur. Yetkinlikler, örgütlere çalışanların kariyeri ve performansı için; kesinlik içeren, ölçülebilir olan, kolay anlaşılabilir, ölçüler ve göstergeler vermektedir.

- Yeni bir öğrenme kültürü yaratması: Örgütlerde yetkinlikler aracılığıyla, işgörenlerin öğrenme ve gelişme merkezli oldukları yeni bir öğrenme kültürü oluşturulmuştur.

- Güvence sağlaması: Yetkinlikler işgörenlerin iş güvencesine sahip olmalarını, örgütüne emek gücüne güvenmesine olanak verir.

- Rekabet silahı: Özellikle yetkinlikler değerli, ender ve taklidi zorsa örgütler için önemlidirler. Çünkü bu tür yetkinlikler örgüte avantajları yakalama şansı verir. Böylelikle örgüt rekabet ortamında fazlasıyla avantaj sağlar.

Yetkinlikler beraberinde örgüt içinde ortak bir dilin kullanılmasına yardımcı olurlar. Gerek bireysel açıdan, gerekse gruplar açısından aynı standartta ölçümlerin olması ve bunların sistemli bir şekilde analiz edilmesi örgüt açısından başka bir avantajdır. Ayrıca yetkinlikler başarıya somutluk kazandırarak gerçek bir pencereden bakma imkanı verirken; başarı kavramı tüm işgörenler için standart bir hal alır ve herkes tarafından bilinmeye başlar. Yetkinliklerin kullanımıyla, öncelikle işgörenlerin mesleki yaşantılarında, işlerine bakış açılarında bir farkındalık yaratılması hedeflenmektedir. Örgütler, ancak içlerindeki işgörenlerin ve yöneticilerin

başarılarının artmasıyla hedefledikleri performansa erişebileceklerdir (Biçer ve Düztepe, 2003, s.19).

Yetkinlikler, insan kaynakları yönetiminde önemli bir faktör haline gelmiş ve oldukça zengin bir kullanım alanı bulmuştur. İnsan kaynakları bakış açısıyla yetkinlikler; seçme, yerleştirme, ücret, ödüllendirme, terfi, kariyer yönetimi, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, koçluk, yedekleme, kurumsal stratejik planlama ve değişim yönetimi gibi alanlarda ele alınmaktadır (Decker vd., 1997, s.13).

Bugün Yetkinlik Temelli Sistemler, insan Kaynakları süreçleri aracılığıyla çalışanların işleriyle bağlantılarını sağlayan ve örgüt kültürünü, işgörenlerin günlük davranışlarına yansıtan bütünsel bir çerçeve oluşturmaktadır. Örgütlerin başarı sırrıysa bu bütüncül bakış açısında saklıdır (Acar, 1999, s.20).

Günümüz örgütleri insan kaynakları süreçlerini iş temelli sistemler yerine birey temelli sistemlerle yürütmektedirler. Örgütler için müşterilerin önemli bir faktör haline gelmesi, “kalite” algısını miktarın önüne geçirmiş ve bu gelişme kalite yönetimi ve toplam kalite yaklaşımı gibi yeni yaklaşımlarla örgütte karşılık bulmuştur (Lucia ve Lebsinger, 1999, s.10).

Müşteri istek ve taleplerinin fazlasıyla çeşitlenerek, hızla artması, artan rekabetlerin yaşanması, dünyanın her geçen gün tek bir pazara dönüşmesi gibi birçok faktör stratejilerin ve insanların önemli bir konuma gelmelerini sağlamıştır. Artan ve değişken rekabet şartlarında, tüm örgütlerin sahip oldukları kaynakları daha verimli ve etkin kullanmaya zorlamalarının yanı sıra, ürün ve hizmetlerin kalite ve fiyat yönünden birbirine yaklaşması ve karların düşmesi, kar ve devamlılık açısından diğer örgütlerden farklı olmayı zorunlu hale getirmiştir (Özdiller, 2001, s.74).

Farklı olmak ve mevcut kaynakları verimli bir şekilde kullanabilme isteği örgütleri stratejik düşünmeye ve insana yatırıma teşvik etmiştir. Çünkü bir işi en iyi, en verimli ve yeteri miktarda kaynak ile yapmayı sağlayacak ve fark yaratacak olan tek kaynak emek gücüdür (Goleman, 1993, s.23). Bu yüzden geçmişte özellikle klasik yönetim döneminde kas gücünden faydalanılan emek gücünün, artık yaratıcılığın, bilgi, beceri ve beyin gücünden faydalanılmaya ihtiyaç doğmuştur.

İnsan kaynağının önemi arttıkça işletmeler emek gücünün sahip olduğu beceri ve bilgiyi geliştirmelerinin yanı sıra, bireysel özelliklerini de tespit ederek artırmaya yönelmişlerdir. Herhangi bir görevde yüksek performans elde etmeye sebep veren, çalışanların bilgi, beceri ve bireysel özellikleri; başka bir deyiş ile çalışan yetkinlikleri örgütler tarafından fark edilmiş ve gereklilikleri her geçen gün daha iyi anlaşılmıştır (Klink & Boon, 2002, s.421). Bu gelişim sürecine baktıktan sonra örgütlerin neden yetkinliklere önem verdiklerini anlamak zor olmamaktadır.

Lawyer'a (1996) göre üzerinde düşünülmesi gereken diğer bir konu, sadece günümüz örgütlerinin aradığı yetkinlikleri değil, gelecekteki örgütlerinin ihtiyaç duyacakları yetkinliklerin de ön görülmesi gerektiğidir. Gelecekteki örgütlerin hangi özellikleri bünyelerinde barındıracakları, bugünün örgütlerinin geçirdiği evrimlerden yola çıkarak değerlendirilmektedir (Henderson, 2005, s.61). Tablo 2.2'de yer alan eski ve yeni örgütsel ilkeler, gelecekte kişilerde ne tür yetkinliklerin önem kazanacağı hakkında ipuçlarını göstermektedir.

Tablo 2.2. Yetkinliklerde Eski ve Yeni İlkeler

ESKİ İLKE	YENİ İLKE
Rekabet avantajında örgüt ikincil bir kaynaktır.	Örgüt başlı başına rekabet avantajı oluşturabilir.
Bürokrasi, kontrolde en önemli kaynaktır.	Katılım kontrolde en önemli kaynaktır.
Tepe yönetimi ve teknik uzmanlar en fazla katma değer yaratan işgörenlerdir.	Tüm işgörenler önemli katma değerler yaratmalıdırlar.
Örgütsel etkinliğin anahtarı hiyerarşik süreçtir.	Örgütsel etkinliğin anahtarı yatay süreçlerdedir.
Örgütler fonksiyonlar bazında oluşmalıdır.	Örgütler ürün ve müşteri bazında oluşmalıdır.
Örgütsel etkinliğin temel taşı etkin yöneticilerdir.	Örgütsel etkinliğin temel taşı etkin liderlerdir.

Kaynak: (Lawler 1996, s.77).

Günümüzde örgütlerin artık durağan bir yapıda olmaları neredeyse imkansızdır. Zamanında yukarıdaki eski ilkeler ile yönetilen örgütler artık günümüzde yeni ilkelerle yönetilmektedirler. Gelecekte ise bugünün yeni ilkelerinin, geleceğin eski ilkeleri olarak karşımıza çıkmaları muhtemeldir.

2.1.5.Yetkinlik Türleri

Yetkinlikler, farklı yazar ve uzmanlarca farklı gruplarda sınıflandırılmaktadır. Yetkinlik türleri; temel, fonksiyonel ve kişisel yetkinlikler olmak üzere 3 farklı grup altında ele alınmıştır.

2.1.5.1.Temel Yetkinlikler

Örgütlerin misyon, vizyon, değerler ve stratejik planlarını gerçekleştirmek için yapacakları görevleri başarılı bir şekilde uygulamaları için örgüt genelindeki tüm çalışanların ihtiyaç duyduğu, diğer yetkinlik türlerine göre daha yönlendirici ve baskın yetkinlikler temel yetkinlikler olarak açıklanmaktadır. Örgüt içi temel yetkinliklere verilebilecek bazı örnekler aşağıdaki gibidir (Gürel, 2006, s.23).

İletişim

- İhtiyaç duyulan bilgiyi doğru şekilde ve zamanlamada gerek iç gerekse dış tüketicilere iletir.
- Karşısında bulunanları tarafsız ve çözüm odaklı dinler ve karşısındakine değer verdiğini gösteren tepkiler sergiler.
- Kendisini anlaşılır ve açık cümlelerle ifade eder.

Toplam Kalite Yönetimi

- Tüketici taleplerini karşılayacak yüksek kalitede ürün veya hizmetler sunar.
- Tüketici memnuniyetine yönelik bireysel sorumluluklar alır.
- Tüketici taleplerinden daha fazlasına hizmet vermeye çalışır.

Takım çalışması / paylaşma

- Ekip arkadaşlarıyla koordineli şekilde görevini yapar ve ekipçe katma değer yaratmaya çalışır.
- Örgüt vizyonu ekseninde oluşturulan yeni çalışmalara yardımcı olur.
- Ekip çalışmasında kendisine verilen görevleri zaman kaybetmeden, sorunsuz ve istenilen kalitede yapmaya özen gösterir.
- Başka departmanlar ve işgörenlerle sağlıklı ve yardıma dayanan ilişkiler tesis eder.

Yenilikçilik

- Teknolojiye yönelik gelişmeleri yakından takip ederken; işini daha iyi yapmak için yeni fikirleri bulur ve uygulamaya çalışır
- Bireysel tecrübelerinden, diğer işgörenlerin tecrübe ve önerilerinden faydalanarak bireysel gelişimine önem verir.
- Yenilikçi ve gelişim merkezli olur.

Sonuç Odaklılık

- Belirlenmiş vizyonlara erişmek için daima planlı ve disiplinli çalışır.
- Görev sırasında karşılaşılabilecek engelleri aşarak, süreç odaklı çalışır.

Güvenilirlik

- Sözleri ve davranışları arasında tutarlılık olur.
- Görev disiplini ve ahlakıyla örgüt genelinde örnek olmaya çalışırken, diğer işgörenlerin güvenini elde eder.
- Söz veriyse tutar ve tüm sözlerini uygulayıp hayata geçirir.

Verimlilik

- Daima görevini daha verimli, etkin ve başarılı bir şekilde yerine getirmenin yollarını arar.

- Eldeki kaynaklarını etkin, akılcı ve verimli kullanması gerektiğini bilir.
- Önceliklerini her zaman bilir ve gerek bireysel zamanını gerekse iş sırasında geçen zamanı verimli kullanmayı bilir.

2.1.5.2.Fonksiyonel Yetkinlikler

Genel yönetsel yetkinlikler ve girişimcilik gibi faktörler çalışanların iş görme becerilerine dayanmaktadır. Aslında bunlar çalışanların görev tipi ve uygulanmasıyla ilgili becerilerdir. Kariyer planına sahip işgörelere yönelik başarı, yetenekli olduklarını hissettikleri alanlarda uzmanlaşmak ve uzmanı oldukları söz konusu alanlarda aranan işgörelere olabilmek adına mücadeleci şekilde davranırlar. Fonksiyonel yetkinlikler iş görülen departmanlar düzeyinde değışimler gösteren yetkinliklerdir. Tüm departmanların veya fonksiyonların, kültürüne has beklenen davranışları vardır ve fonksiyonel yetkinlikler söz konusu farklılıkları gün yüzüne çıkarmaya çalışır (Şentürk ve Burhan, 2015, s.164).

Diğer taraftan fonksiyonel yetkinlikler bir işi başka işlerden farklı kılan doğal özelliklerdir. Bir montaj hattındaki kalite kontrol çalışanını, imalat hattında çalışanla ve pazarlama müdüründen ayıran farklılıklar fonksiyonel yetkinliklere örnek olarak gösterilebilir (Decker vd., 1997, s.16). Ayrıca fonksiyonel yetkinlikler örgütün başarı beklentileri ve belirli koşullarda işgörelere ortaya çıkarması istenilen standartlar ve süreç sonundaki çıktılarla ilişkilidir.

Öğrenilmiş yetkinlikler şeklinde de tanımlanan fonksiyonel yetkinlikler standart davranışlardan veya sürece ilişkin çıkarımlardan elde edilmesinin yanı sıra fonksiyonel yetkinliklerin temeli emekten daha çok etkiyle, girdiden çok elde edilen sonuçla ilişkilidir. Standart koşullarda çalışanlardan ortaya koymaları istenen ve fonksiyonel analizlerle geliştirilen bu tür yetkinlikler, iş standartlarını ölçümleme yöntemi şeklinde de kullanılır. Fonksiyonel yetkinlikler var oldukları seviye ve şartlara göre sistemde yer alan tüm işgörelere uygulanabilir (Budak, 2008, s.62).

2.1.5.3.Yönetmel Yetkinlikler

İş görenlerin temel yetkinlikleri aynı zamanda bireysel yetkinlikler görülürken; yetkinliklere başarılı yöneticilerce sahip olduğunda genellikle yönetmel yetkinlikler tanımı kullanılmaktadır (Steven vd., 2001, s.842).

Örgütler ekonomik ve işe yönelik nedenlerle yöneticilere ait yetkinliklerle daima yakından ilgilenmektedirler. Yönetmel yetkinlikler aslında yöneticilerin mikro düzeyde yetenekleri olmasının yanı sıra örgütlere ait yeteneklerin ve değerlerin de bir parçasıdır (Henderson, 2005, s.68). Bu yetenekler örgütsel anlamda başka değerlerin büyüyerek iş sonuçlarına dönüşmelerine neden olurken, örgütsel performansında gelişmesine katkı sağlar

Literatürdeki diğer yetkinlik modellerine bakıldığında, yönetmel yetkinlikler altı farklı gruptadır. Bu yetkinlikleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Viitala, 2005, s.439);

1. Teknik yetkinlikler,
2. İş yetkinlikleri,
3. Bilgi yönetimi yetkinlikleri,
4. Liderlik yetkinlikleri,
5. Sosyal yetkinlikler
6. Bireylerarası yetkinliklerdir.

Yetkinlik grupları yöneticilerin iş rollerinde çoğunlukla önemli olarak ele alınan temel yetkinlik gruplarını ifade etmektedir. Yetkinlikler, birey ile ilişkili yetkinliklerden iş rolü ile ilişkili yetkinliklere kadar sistematik bir şekilde devam etmektedir. Bu söz konusu sistem bir piramit gibi göz önüne alınırsa, tepe noktasına yakın olan yetkinlikler genellikle bireysel iş tecrübeleri ve eğitimle ilişkilidir. Piramidin tabanına yakın olan yetkinliklerse genelde yönetici sınıfının bireysel özellikleri ve gelişimi ile ilişkilidir. Bu yüzden piramidin üst tarafında bulunan yetkinlikleri geliştirmek piramidin tabanında bulunan yetkinlikleri geliştirmekten daha kolaydır (Watkins & Pacheco, 2000, s.207). Buradan hareketle, yetkinliklerin zihinsel,

yönetimsel, teknik, insan odaklılık, tutum ve davranış boyutlu bütünsel bir tanımlama olduğu anlaşılmaktadır.

2.2. YETKİNLİKLERİN ÖZELLİKLERİ

Temelinde sektörler arasında hatta aynı sektörde bulunan örgütler arasında bile farklılıklar gösteren yetkinlikler; ideal olan davranışları gösterirler. Başka bir deyişle örgüt yetkinlikleri, çok türdür ve rekabet avantajı sağlayan temel boyutları oluştururlar. Aynı şekilde örgütsel anlamda yetkinlikler rekabetçi çevrelerde faaliyet gösteren ve yerleşen örgütler arasında da eşit değildir; yetkinliklerin çeşitliliği ve yetkinlik algılarındaki farklılıklar, örgütlerin rekabet pozisyonları ve dağılım büyüklüklerindeki çeşitliliği açıklamaktadır. Ayrıca yetkinlik alanında fazlasıyla çalışmalar yapan Barney, rekabet avantajı sağlayan çok türlü yetkinliklerin en az iki faktörü içlerinde barındırmaları gerektiğini savunmuştur (Çetinkaya ve Özutku, 2012, s.143).

Bunlardan birincisi; rekabetçi çevrenin olumsuzluklarını bastırması ve işletmelerin avantajları değerlendirmesine olanak veren bir değerinin olması, İkincisi ise belirli bir rekabetteki işletmelerin çok azının bu yetkinlikleri içlerinde bulundurmasıdır (Erol, 2017, s.8).

Bir örgütte, yetenek ve tüm kaynakların birleşimi, temel yetkinlikler olarak sınıflandırılabilir. Bu söz konusu temel yetkinlikler, değerlidir, az bulunur, taklit edilemez, ikamesi yoktur ve değiştirilemezler. Bunun gibi, temel yetkinlikler, örgütlerin rekabet kaynağıdır (Bacak ve Arıcan, 2019, s.39). Örneğin, Apple için en temel yetkinlik, ürün tasarımıdır ve stratejik rekabetin temel kaynağını teşkil eder. Aynı şekilde Wal-Mart'ın düşük fiyat stratejisi de rekabet odaklı olduğu için söz konusu örgütün temel yetkinliğidir. Diğer taraftan yetkinlikler insan kaynakları birimlerinin ana kavramı olarak ortaya çıkmaktadırlar.

Herhangi bir örgüt içerisindeki çalışan yetkinliklerinin özellikleri genel olarak üç grupta açıklanır. Bunlar (Goleman, 1993, s.22, Partes, 2004, s.34;)

- **Gözlemlenebilir olması:** Her yetkinlik, en azından dışarıdan bakıldığında sonuçları etkileme şekliyle gözlemlenebilmelidir. Yetkinlikler tamamen sonuç ve çıktı odaklı oldukları için gözlemlenebilir bir davranışa dönüşmeleri gerekmektedir.

• **Ölçülebilir olması:** Yetkinlikler tanımlanmış ve derecelendirilmiş olmalıdır. Ayrıca bu derecelendirme sistemine göre ölçülebilirler.

• **Geliştirilebilir olması:** Yetkinlikler sonuç odaklı olduklarından eğitim ve deneyim yoluyla geliştirilebilir olmalarının yanı sıra çalışanın gelişimine katkıda bulunabilmelidir.

Söz konusu üç gruba ek olarak yetkinliklerin özellikleri ise (Çetinkaya ve Özutku, 2012, s.143, Bacak ve Arıcan, 2019, s.39, Goleman, 1993, s.22, Partes, 2004, s.34):

- Örgütsel yetkinlikler en ideal davranışları tanımlar.
- Örgüt içerisinde nelerin kontrol edileceğini ve ölçülmesi gerektiğini ön plana çıkartırlar. Başka bir deyişle yöneticiler etkili bir performansa yönelik nelerin önemli olduğunu ve hangi konuların göz önünde tutulması gerektiğini görmelerine yardımcı olurlar.
- Yetkinliklerin temel alındığı örgütlerde çalışanlar beklentilerine nasıl ulaşacaklarını algılayarak; takımlar davranışlarını temel organizasyon stratejileri ile uyumlaştırabilirler.
- Yetkinlikler bireylerin temel özelliklerinden kaynaklanır. Bu özellikler bireyin güdüsü, nitelikleri, becerileri veya benlik algılarının, toplumsal rolünün veya bilgi seviyesinin bir yansımasıdır.
- Yetkinlikler tüketiciye fayda sağlayan çıktıları açıkça tanımlanabilen, diğer örgütlerin alması zor, hatta imkansız bir bilgi tabanı veya beceriler barındırır.
- Yetkinlikler diğer fiziksel varlıkların aksine yıpranmazlar. Başka bir deyiş ile yetkinlikler kullanılıp paylaştıkça artar.
- Yetkinlikler çalışanların görevsel olarak kendilerinden beklenen özel davranışları sergilemelerine imkan vermektedirler. Ayrıca yetkinlikler çalışanların iş yerine getirdikleri bireysel yeteneklerini temsil ederler. Ancak bir örgütte etkili performansların olması; sadece bireyin barındırdığı yetkinliklerle değil işte çalışandan neler beklendiği ve işin yapıldığı örgüt çevresiyle de ilişkilidir.

- Başka bir açıdan bakıldığında yetkinlikler çalışanların performansını sağlarken; aynı zamanda bilgi, beceri ve davranışlarında da değişimlere yol açabilir.

2.3. YETKİNLİK YAKLAŞIMI

Her gün değişen günümüz koşullarında faaliyet gösteren örgütlerin ekonomik, teknolojik ve sosyal değişimleri, insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulama ve düzenlemelerin örgütler açısından önemini arttırmıştır. İnsan kaynakları yönetimini vizyonlara erişmeyi hedefleyen bir sistem olarak gören yaklaşımlar, işlevselci bir görüş açısının olduğunun yanı sıra insan kaynakları yönetiminin örgütler içerisinde düzen ve koordinasyonu sağlamakla görevli birer departman olduğunu ifade etmektedir. Bu bakış açısı ile insan kaynakları; örgütlerin kara kutuları gibi görülüp, üretimdeki en önemli girdisi olan emek gücünün seçilmesi, eğitimi, geliştirilmesi, ödüllendirilmesi ve değerlendirilmesi gibi hayatı konular üzerine odaklanmaktadır. Bu algı çerçevesinde söz konusu yaklaşım insan kaynaklarını teknik temelli bir araç olarak ele alarak modernist ve pozitivist bir nitelik taşımaktadır. Söz konusu rasyonel paradigma herhangi bir şeyi yönetebilmek için öncelikle onun bilinmesinin gerekliliğini savunmaktadır (Townley, 1993, s.39).

Genel olarak insan kaynakları yönetimini göz önüne aldığımız zaman, kuramlar ve araştırmalar daha çok pozitivist ve rasyonel paradigmaların altında iş odaklı bir yapıya sahip olmuştur. Klasik dönem içerisinde karşımıza çıkan Taylor'un iş odaklı yaklaşımı üzerine yaptığı çalışmalarından bu yana gelişmiş ve işlerin standartlar ile rasyonelliğinin sağlanması esas alınmıştır. Aynı şekilde insan kaynakları yönetiminin temel analiz birimi de belirli iş yapan çalışanlar olmuştur. Bu yaklaşım doğrultusundaki bir insan kaynakları yönetim sistemleri çalışanları yaptıkları iş için yetkin ve istekli kılmaya yönelmeyi hedef olarak seçmiştir. Neredeyse tüm örgütlerde çalışanlar işin gerekliliklerine uygun yetkinlikleri dikkate alınarak seçilmekte, başka yetkinlikler edinmeleri için eğitimlere tabi tutulmakta ve işlerini iyi yaptıkları oranda ödüllendirilmektedirler. Böylelikle örgütsel yapının rasyonalize edilmesi amaçlanmaktadır (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007, s.236).

Dönemsel olarak gösterdiği geçerliliğe rağmen özellikle son yıllardaki dönüşümler, iş merkezli yaklaşımdan yetkinlik temelli bir yaklaşıma geçişin önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü örgüt içerisindeki çalışanları herhangi bir işin

unsuru olarak düşünmektense, örgüt ortamında işgörenler olarak nitelendirmek çoğulcu bir bakış açısı kazanmak açısından önemlidir. Diğer taraftan iş merkezli yaklaşımların daha çok kitle üretimi yapan endüstriyel örgütler için geçerli olduğu, hizmet ve bilgi merkezli örgütlerin kendilerine has pratikleri ile ön plana çıktığı görülmektedir (Townley, 1993, s.44). Ayrıca iş merkezli yaklaşımdan yetkinlik merkezli yaklaşımlara ilerlemek tüm yönetsel sistemlerde önerdiği farklılıklar açısından doğrusal ve basit süreçleri kapsamamaktadır

Günümüz örgütlerinde çalışanlara ait yetkinlikler bir rekabet aracı olarak da görülmektedir. Rekabet avantajları yaratma ekseninde insan kaynakları uygulamaları ise birçok araştırmacı tarafından davranışsal bakış açısı ile ele alınmıştır. Bireylere ve örgütlere ait temel davranışların dış çevre koşulları tarafından belirlendiği varsayılmıştır. Diğer taraftan belirlenmiş rol davranışları örgüte özgü olma konusunda bir takım problemlere sahiptir. Tanımlanabilir ve gözlemlenebilir davranışların başka örgütlere aktarılabilmesi gibi bunlar üzerinden özgün bir rekabet avantajı elde edilemeyeceği de anlaşılmaktadır (Lado & Wilson, 1994, s.712). Bu yüzden son dönem içerisinde davranışçı ekol varsayımlarından uzaklaşarak, işgören bulma ve seçme, eğitim, performans ve değerlendirme gibi birçok süreçte çalışanların yetkinliklerine ve yeniliğe karşı hızlı adaptasyon sağlama özelliklerine eskiye göre daha çok dikkat edilmektedir.

Diğer taraftan örgütsel davranışları açıklama konusunda dışsal pazar koşullarının yanı sıra örgütsel yetkinlikleri de analizlere dahil etmeyi gerekli gören kaynak bağımlılık kuramı, temelde örgütsel ve bireysel yetkinlikleri sürdürülebilir rekabetçi avantajların kaynağı olarak gören yönetsel kuramlara da zemin oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi sistemi de örgütlerin insan kaynağını oluşturarak geliştirmek ve daha iyi seviyelere taşımaya yönelik olarak tasarlanmış farklı ancak birbiri ile ilişkili sistemleri içermektedir (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007, s.239). Söz konusu bu sistemlerin nasıl tasarlanacakları, ne şekilde yönetilecekleri ve sisteme neler yüklediği, temelinde bireysel birikimlere dayalı örgütsel yetkinliklerin geliştirilmesi için kritik öneme sahip olarak görülmektedirler.

2.4. YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Örgütsel performansı artırmaya yönelik olumlu yönde destek sağlayan bir grup gözlemlenerek ve ölçülebilen beceri, bilgi ve davranışların tamamını içine alan yetkinliklerin belirlenmesi için literatürde birkaç yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan en çok kullanılan yaklaşım ise Capaldo vd. (2006)'nin ortaya attığı; durumsal ve evrenselci yaklaşımlardır. Durumsal yaklaşım yetkinlikleri durumlara özel (idiosyncratic) olarak açıklamaktadır. Başka bir açıklamayla, yetkinlik tanımı örgütlerin kültürleriyle, sosyal etkileşimleriyle ve işgörenlerin işi algılama düzeyleriyle ilişkilidir. Yetkinlikler hakkındaki başka bir yaklaşıma göre, yetkinlikler evrenselci'dir. Yetkinlikler özel olan örgütsel bağlamlardan bağımsızdır. Evrensel yaklaşım yetkinliklerin standartları taşımasıyla yüksek düzeyde etkililik öngörmektedir (Capaldo vd. 2006, Akt. İbicioğlu ve Ünal, 2014, s.61).

Ayrıca literatürde kabul gören yetkinlik belirleme de dört yaklaşım olduğu görülmektedir. Bunlar iş temelli, gelecek temelli, kişi temelli ve değer temelli yetkinliklerdir. Bunlardan ilk ikisi olan iş temelli ve gelecek temelli yetkinlikler geleneksel; diğer ikisi yani kişi temelli ve değer temelli yetkinlikler ise alternatif yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bu söz konusu yaklaşımları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Cardy ve Selvarajan, 2006, s.237).

2.4.1. İş Temelli Yaklaşım

Sıklıkla genel kullanım alanı bulan iş temelli yaklaşımda, yetkinlikler işe yönelik gerekliliklerin analiz edilmesiyle ortaya çıkar. Başka bir deyişle; iş temelli yaklaşımla oluşturulan yetkinlikler örgüte ait faaliyetleri yerine getirmek için ihtiyaç duyulan yeteneklerdir ve kaynağı iş analizleridir. Söz konusu yaklaşımda yetkinlikler tanımlı görevlerin yapılması, görevlerin içerikleri ve nasıl uygulandığıyla ilişkilidir. İş temelli yaklaşımların, hiyerarşik yapılanmaya sahip örgütlerin kültürüne daha uygun olduğu belirtilmektedir (Cardy ve Selvarajan, 2006, s.235).

İş temelli yetkinlikler, çalışanın hedefleri için çabalama, duygu ve düşüncelerini kontrol altında tutma; sıkıntılı süreçlerde sabretme, başarısızlık ve sorunlara rağmen ne kadar devam edeceğini ve hayatlarına yön veren sorunların kontrolü her zaman elinde tutma gibi durumlara sahiptir (Çiftçi, 2015, s.222).

Örgütlerde iyi bir analiz için daha doğrusu yapılacak iş hakkında yetkinlik sahibi olabilmek adına, ilk önce o alan üzerinde bilgi ve fikir sahibi olunması gereklidir. Örneğin, takım çalışması hakkında yetkinlik sahibi olmayı düşünen bir kişi, takım çalışmasının özelliklerini bilmelidir. Bu söz konusu bilgi deneyimleme yöntemiyle elde edileceği gibi örgüt içi eğitimler aracılığıyla da kazanılabilir. Diğer taraftan herhangi bir işe yönelik yetenek sahibi olabilmek adına o işe yönelik belli bir düzeyde de olsa yetenek gereklidir. Bu söz konusu yetenek, çalışanda doğuştan gelebileceği gibi tecrübeler sonucu da elde edilebilir (Budak, 2013, s.57). Örneğin; çalışanın kişilik yapısında ekip çalışması varsa bu konuda işe yönelik doğuştan yetkinliğe sahip olduğu söylenebilir. Kişiliği bireysel çalışmaya uygun olan bir çalışanda, zaman içerisinde başka çalışanlar ile uyumlu çalışma yetkinliğini kazanabilir.

2.4.2. Gelecek Temelli Yaklaşım

Bu yaklaşım önceden belirlenmiş stratejilere ve yapılacak görevlerin analiz edilmesine odaklanan bir yetkinlik türüdür. Örgütün gelecek stratejileri, yetkinliklerini belirlerken aynı zamanda insan kaynakları arasında ilişki kurarak insan kaynakları yönetim sistemleri için temel oluşturmaktadır. Günümüz örgütleri dinamik bir dış çevrede hareket alanı buldukları için bu yaklaşım değişimin planlandığı örgütlerde başarılı sonuçlar vermektedir (Cardy & Selvarajan, 2006, s.237).

Geleneksel yaklaşımlar (iş temelli ve gelecek temelli yetkinlikler), yenilikçiliğe destek veren yetkinliklerin ortaya çıkartılmasında fazla mekanik kalabilirler. Çünkü geleneksel yaklaşımlar kişisel ilgi ve karakterleri oluşturarak işe odaklanmaktadır (Cardy & Selvarajan, 2006, s.240).

Gelecek temelli yaklaşımlarla her işgörenin, başarılı olabilmesi için hangi yetkinliklere sahip olması gerektiği bilinebilir. Yetkinlik temelli performans yönetimini benimseyen örgütler daha basit yöntemlerle işgören havuzunu oluşturacak; başarıları ve hedefleri planlama yapabilecek, gelecek için daha sağlam yapılar oluşturabilecektir (Mortone, 2003, s.24).

Yetkinlikleri tanımlamak için kullanılan davranış temelli görüşmeler, kritik olay analizleri gibi teknikler aslında örgüt için ortak bir görüşü yansıtmaktadırlar. Bu söz konusu yöntemler örgütlere bugüne kadar başarılı olmuş çalışanların karakteristik yönlerini tanımlama konusunda yardımcı olmaktadır (Budak, 2008, s.72). Ancak kişilerin ileride neye ihtiyaçları olacağı konusunda herhangi bir şey söylememektedir. Çünkü örgütler vizyonlarına ulaşmak için geçmişteki çalışmalara bakarak uygulanacak yetkinlikleri ortaya çıkarmaya mecburdurlar

2.4.3.Kişi Temelli Yaklaşım

Bu yaklaşım iş analizlerinden daha çok bireysel özelliklere; örgüte yararlı olacak bireysel becerilere odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, bireysel becerilerin pazarlanan hizmet ve ürünlerin üretebileceği bir örgüt oluşturmaya çalışmasının yanı sıra, örgütsel etkinlik için işgörenlerin yenilikçiliğine odaklanan bilgi merkezli örgütlere yöneliktir (Cardy & Selvarajan, 2006, s.241).

Çalışanlara yönelik yetkinlik, temel çıktıları hedef alan ve işe yönelik performanslarla ölçümlenebilen insan yetenekleridir. Ayrıca çalışanların çeşitli öğrenmeler sonucunda bireysel yetkinliklerini arttırırken örgütsel hedeflerle ilişkilendirdiklerinde taklit edilmesi zor bir rekabet üstünlüğü aracı olacağı düşünülmektedir (Altuntug, 2009, s.449).

Örgüt içerisindeki çalışanların potansiyellerinin yetkinlikleri derecesinde olacağı düşünülmektedir. Bu yüzden bir işgörenin yetkinliğini ortaya çıkartmak için kendi bireysel güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkartılması gereklidir. Fakat yetkinlik sadece görevle alakalı bilgiye hakim olmak değildir. Bilgiye sahiplikten öte işi yapabilme becerisi, yeterliliği, arzusu ve motivasyonu da bulunmalıdır. Ayrıca yıla bağlı olarak çalışanların tecrübeleri çoğaldıkça yetkinliklerin de arttığı, artan yetkinliklerinse karar verme süreçlerine olumlu katkılar sağladıkları yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Nijveldt vd., 2005, s.90).

Söz konusu çalışmalar ekseninde; örgütsel ve bireysel yetkinliklerin, örgütler için sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağladığı görülmektedir. Diğer taraftan yetkinlik ve işgören performansı da ilişkili kavramlardır.

2.4.4. Değer Temelli Yaklaşım

Bu yaklaşım örgütün değerlerine odaklanmasının yanı sıra örgütün bilmek ve teşvik etmeyi dilediği temel değerleri öne çıkarmaktadır. Bu değerler görevlerin ne şekilde bitirileceğini gösterirken hangi görevlerin yapılacağını belirlemez. Yetkinlikler örgüt içindeki iş aşamalarına odaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle işlerin yerine getirilmesi gerektiğiyle ilgili güçlü bir örgüt kültürü yaratmaya çalışmaktadır (Cardy & Selvarajan, 2006, s.242).

Değer temelli yaklaşımların bir diğer avantajı ise; etik yetkinlikler oluşturmada etkili yaklaşımlardır. Etik davranışları göz önüne alan, ödüllendiren, teşvik eden ve destekleyen bir örgüt kültürünün bulunmadığı örgütlerde değer temelli yaklaşım, etik davranışların ortaya çıkmasını engelleyecektir. Ayrıca değer temelli yaklaşım, çok kültürlü veya kültürler arası yetkinlikler oluşturmada geleneksel yaklaşımlara göre daha etkindir (Sveiby, 1997, s.28).

2.5.YETKİNLİKLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Geliştirme, var olan becerilerin daha iyi bir konuma getirilmesidir. Diğer bir ifadeyle, bir işgören açısından tecrübeleri olan, ancak optimal düzeyde becerisi ve bilgisi olmayan kişilere yönelik eğitim ve öğretim faaliyetidir. Yetiştirme, belli bir süreç içerisinde yapılmasına rağmen; geliştirme, süreç ve sınırlar ile daraltılmayan bir çalışmadır. Ayrıca yetiştirme önceden belirlenmiş bir görevin ihtiyaç duyduğu yetenek ve niteliklerin kişiye kazandırılmasına yönelik eğitimsel bir faaliyettir. Ancak geliştirme, çalışanda mevcut halde var olan yetenek ve bilgileri dahilinde yaptıkları işlere yönelik yeterli seviyede olsa da; gerek işgörenin daha yüksek performansla işini yürütmesi gerekse değişik departmanlarda çalışabilmesi adına kendisine farklı beceri ve bilgilerin eklenmesi veya halihazırda var olanın geliştirilmesidir (Biçer ve Düztepe, 2003, s.16).

Herhangi bir örgütün çalışan yetkinliklerini geliştirmesi için öncelikle örgüt içerisindeki her süreç ve seviye için temel yetkinlikler ve özelliklerinin açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Başka bir ifadeyle; hali hazırdaki iş gücünün elinde bulundurduğu becerilerden nelerin eksik olduğunun analizidir. Bu eksikliklerin analizinden elde edilen sonuçlarına göre yetkinlik geliştirme programları oluşturulmalıdır (Klink & Boon, 2002, s.415). Ayrıca yetkinlikler örgütsel anlamda

çalışanların örgütte çalıştıkları süre boyunca geliştirme ve gösterme fırsatı elde edecekleri kişisel özellikleridir.

Kalıtıl olarak gelen kişisel özelliklerin sabit olduğu varsayılırken; davranışlar öğrenilebilir ve sonrasında uyarlanabilirler. Örneğin prososyal davranışlar sergilemeyen bir bireyin söz konusu davranışını geliştirmesi zordur. Ancak gelişim ve eğitim yoluyla kişi prososyal davranışlara yönlendirilebilir (Öcal ve Sarnıç, 2017, s.210). Ayrıca bireysel özellikler ölçülmesi zor olan bir kavramdır. Doğuştan gelen özelliklerin bazı yönleri zor olsa bile süreç içerisinde geliştirilebilir. Örneğin, karizma gibi ölçülemeyen bireysel özellikleri, ancak davranışa aktarıldıklarında gözlemleyip ölçümleyebiliriz (Lucia & Lebsinger, 1999, s.10). Bunun yanı sıra birey eğitim yoluyla sahip olduğu yetkinlikleri örgütsel görevlerinde uygulayabileceği gibi, örgüt dışındaki farklı işlerde ve ortamlarda da kullanabilmektedir. Deneyimleyerek elde ettiği yetkinlikler ise daha özeldir ve örgütün doğasını yansıtmaktadırlar.

Yetkinliklerin geliştirilmesinin iki farklı yolu bulunmaktadır. Bunlar; eğitim ve uygulamadır. Öncelikli olarak, geliştirilmek istenen yetkinliğin bilgi boyutunun bilinmesi gereklidir. Örneğin iletişim, zaman yönetimi, karar alma gibi kavramların temel ilkeleri ve bu kavramlar hakkındaki teknik ve yöntemler öğrenilebilir. Öğrenilen söz konusu temel ilkeler, teknikler ve yöntemler rutin iş hayatına aktararak yetenekler geliştirilirken; davranışlar da olumlu sonuçlar elde etme açısından değiştirilebilir. Ancak, çalışanların geliştirilmesi gereken hangi yetkinlik yönü olursa olsun, en başta çalışanın bu alanlara yönelik ayrı bir emek harcaması gerekiyor (Klink & Boon, 2002, s.415). Buradan da anlaşılacağı üzere yetkinliklerin geliştirilmesinde gerek kişilere gerekse örgütlere bazı sorumlulukları da beraberinde getirmektedir.

2.5.1. Yetkinliklerin Geliştirilmesinde Örgütlerin Sorumlulukları

Çalışanlar mesleki gelişimlerini ve yetkinliklerini artırarak elde ederlerken; örgütlerin hedeflerine ulaşmaları da, arzu edilen seviyede yetkinliklere sahip işgörenlerle mümkün olacaktır. Yetkinliklerin geliştirilmesi konusunda örgütlerin temel sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özden, 2008; Uyargil ve Adal, 2008, s.99);

• **Yetkinliklerin belirlenmesi:** İş tanımları için önemli olan temel yetkinlikler, her bir iş tanımına ait nitelik gerektiren yetkinlikler belirlenmeli, ayrıntılı şekilde

tanımlanmalı ve ne şekilde ölçümleneceği planlanmalıdır. Ayrıca belirlenen yetkinliklerin hangi seviyede ve ne şekilde kullanılacağına yönelik metotlar ortaya çıkarılmalıdır.

- **Yetkinliklerin değerlendirilmesi:** Örgütlerde işgörenlerin hangi tür yetkinlikleri olduğu ölçülmelidir. Bu ölçümleme sonrasında çalışanların olumlu ve olumsuz tarafları tespit edilerek hangi tür yetkinliklerini geliştirmeleri gerektiği hakkında görüşmeler yapılmalıdır.

- **Eğitim ve gelişim olanaklarının sağlanması:** İş görenlerin yetkinliklerinin artırılması için eğitim imkanları ve eğitimler sonucunda elde edilen bilgilerin uygulanabilmesi için bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır. Çocukluktan gelen ve genel yapı itibarıyla istikrarlı olan beceriler ve özelliklerine karşı, süreç içerisinde yetkinliklerin artırılması ve öğretilmesine de imkan vardır. Bu yüzden örgütler çalışanlarına yönelik istikrarlı bir şekilde eğitimlere yönelik programlar, seminerler, bilgilendirme toplantıları ve konferanslar vermeliler (Çetinkaya ve Özutku, 2012, s.58). Ayrıca verilen eğitimler yönetsel yetkinlikleri geliştirirken çalışan yetkinliklerini de zenginleştirecektir. Böylelikle örgütsel koşullar, iş sonuçları ve örgütlerin performanslarına yönelik olumlu sonuçlar ortaya çıkacaktır

2.5.2. Yetkinliklerin Geliştirilmesinde Bireylerin Sorumlulukları

Yetkinliklerin geliştirilmesi tek taraflı sadece örgütlerin atacağı adımlarla olmayacaktır. Örgütlerin yanında bireylerinde bu sürece yardımcı olmaları gerekmektedir. Yetkinliklerin geliştirilmesinde bireysel düzeyde önemli görevler vardır. Bunlar (Budak vd., 2017, s.23-24);

- **Yetkinliklerin belirlenmesi:** Örgütlerin ne tür yetkinliklere değer verdiklerinin anlaşılır bir şekilde olmadığı koşullarda çalışanlar, örgütte hangi yetkinliklere önem verileceğini, çeşitli insan kaynakları uygulamalarındaki ipuçlarından anlayabilirler.

- **Yetkinliklerin değerlendirilmesi:** Çoğu örgüt, işgören yetkinliklerinin değerlendirilmesine rağmen geribildirimlerde bulunmamaktadır. Böyle ortamlarda çalışanlar, sahip oldukları yetkinlikleri, düzeylerini ve hangi yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiğini kendi imkanlarıyla bilmek zorundadırlar.

- **Eğitimlere aktif katılım:** alışanlar, yetkinliklerin artırılmasına yönelik örgütlerin sundukları bütün eğitim imkanlarını değerlendirmeleri yine kendilerine fırsatlar sunacaktır. Yetkinlik gelişimi noktasında istenilen eğitimleri vermemesi durumundaysa, çalışanlar bu tür eğitimleri bireysel imkanları dahilinde takip etmelidirler. Ayrıca internet ortamında, kişisel gelişime imkan verebilecek yayınları takip ederek yetkinliklerini artırabilirler. Burada dikkat edilmesi gereken diğer bir konu çalışan yetkinliklerini geliştirmek için öncelikle istekli olmalıdır.

- **Uygulamada çaba gösterilmesi:** alışanlar gerek örgüt içi eğitimleri, gerekse bireysel çabalarıyla öğrendikleri bilgileri günlük çalışma yaşamlarına aktarmaya zen göstererek, gerekli davranış değişimleri için emek sarf etmelidirler. Aktif bir çabanın gösterilmesi istenilen yetkinliğin daha kısa sürede ortaya çıkmasına imkan sağlayacaktır.

Yetkinliklerin geliştirilmesi sadece örgütün kendi üzerine düşenleri yerine getirmesiyle veya sadece çalışanların istekli olmalarıyla gelişmemektedir. Burada karşılıklı (rgt – işgören) sorumlulukların yerine getirilmesi fazlasıyla önemlidir. Öyle ki yetkinliklerini artırmak veya geliştirmek isteyen bir çalışana eğer örgüt destek vermezse çalışanın istekli olması hiçbir anlam ifade etmeyecektir. Ayrıca yetkinliklerin geliştirilmesinde birlikte hareket edildiğinde birey ve örgüt birlikte kazanımlar elde ederken; iki taraftan birisinin sürece dahil olmaması ile karşılıklı kayıplar söz konusu olacaktır.

2.6.YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT

Yetkinliklere dayalı mülakat; son yıllarda yaygınlaşan, adayların yetkinlik göstergelerine göre değerlenmesini hedefleyen mülakat türlerinden biridir (Uyargil vd., 2008, s.168). Başka bir deyişle geçmişte yapılmış işlerle ilgili bilginin toplanması yöntemidir. Mülakat yapanlar geçmişte yapılmış olanların gelecekte yapılacak olanlarla ilgili öngörülerin gerçekleşme derecesini yükselteceğine inanmaktadır. Burada önemli olan “ne yapardınız” yerine “ne yaptınız” sorusuna alınacak yanıttır. Burada esas amaç işin gereklerine uygun olan adayın işe alınmasıdır. İş analizlerinin neticesinde işin gerçekleştirilmesi için gereken temel yetkinlikler belirlenir. Bu yetkinlikler yüksek performans için gereken bilgi, beceri, yetenek ve başka diğer faktörlerdir (Snell ve Bohlander, 2010, s.256). Bu sonuçlardan hareket edilerek

mülakat sırasında diğer mülakatlardan farklı şekilde iş için gereken yetkinliklerin araştırılmasına yönelik sorular sorulur. Diğer mülakatlarda mülakat yapanlar adaylara yetkinliklerden bağımsız bir şekilde ve genel değerlendirme amaçlı sorular sorarlar. Sorular farklı olabildiği gibi çoğunlukla da açık uçlu sorular olur. Aday daha çok genel yargılara göre değerlendirildiği için mülakat süreci de öznelidir (Kağnıcıoğlu, 2021, s.83). Bu da karar verme aşamasında doğru olmayan adayın işe alınması, mülakatın süresinin kontrol edilememesi gibi durumlar ile karşı karşıya kalınma olasılığını artırmaktadır.

Mülakat esnasında yapılandırılmış soruların her adaya sorulması mülakat sürecini sistemli bir hale getirir. Bu da mülakat yapanın zamanı iyi kullanabilmesini ve buna bağlı olarak mülakat yapanların ücretleri bakımından maliyetlerinin düşmesini sağlar (Savaş, 2006, s.101).

Netice itibarı ile değerlendirilse yetkinlik bazlı mülakat işin gereklerine dair resmin tamamının görülmesini sağlar. Böylelikle yalnızca adayların belirli özelliklerine odaklanılıp diğer özelliklerinin göz ardı edilme şansı ortadan kalkmış olur.

Bunun yanında işi başarıyla yapabilecek kişilerin işe alınmaları olasılığı artar. Bu durum işlerin etkinlikle ve yüksek performansla yapılmasını sağlayacak, işgücü devir oranları üzerinde de olumlu sonuçlara neden olacaktır.

2.6.1.Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme Süreci

Örgütleri yetkinliğe dayalı çalışan seçme ve yerleştirme sürecine yönlendiren sebepler yüksek çalışan devir hızı, kritik iş pozisyonlarında düşük performanslar gösterilmesi, eğitim ihtiyaçlarının işe girişlerin olduğu aşamada tespit edilmesi isteği, sürecin ücret ve zaman harcanmasında yaşanan olumsuzluklar ve örgütsel değişim ihtiyacı olabilir. Bu olumsuzlukların önüne geçebilmek için yetkinlik bazlı sürecin dikkatlice planlanması gerekir. Bu amaçla takip edilmesi gerekli olan aşamalar aşağıda başlıklar halinde verilmiştir.

2.6.1.1.İş Pozisyonlarının Gerektirdiği Yetkinliklerin Belirlenmesi

Görev tanımlarından yararlanarak iş pozisyonlarının yetkinlikleri belirlenmiş olmalıdır. Yetkinlik belirleme konusunda görev tanımlarının yeterli olmayacağı hallerde yetkinlikleri belirlemek için söz konusu pozisyondaki kişiler, yaptıkları iş ve işleri yapmak için gereken beceriler izlenerek yetkinliklere ulaşılmaya çalışılır.

Örgütlerde kullanılan temel yetkinliklerin, kişisel ve kültürel, fonksiyonel yetkinlikler olarak sıralanması mümkündür. Temel yetkinlikler, bir örgütteki tüm çalışanların sahip olması gerekli olan yetkinlikler olup, örgüt değerleri şeklinde de ifade edilebilir. Fonksiyonel yetkinliklerse örgütlerde her fonksiyonel bölümde yapılan işler ile ilgili olarak çalışanların sahip olmaları gerekli olan yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler, sonradan kazanılmış yetkinlikler şeklinde de düşünülebilir. Kişisel yetkinlikler bireylerin çalışmaya başlamadan evvel de var olan ve çalışması ile beraber ortama soktuğu yetkinliklerdir. Kültürel yetkinliklerse kişinin yabancı dile hakim olabilmesi, yabancı kültüre uyumu ve çalışma koşullarına adaptasyon sağlayabilmesi gibi yetkinliklerdir. Kültürel yetkinlikler bilhassa yabancı ülkede çalışacaklar için oldukça önemlidir.

Yetkinliklerin belirlenmesinde kullanılabilecek yöntemler (Yüksel, 2004, s.74-75);

Sistemik Gözlem Yöntemi: Bu yöntem, yapılan işle ilgili çalışanların görevlerinin ve işin zorluklarının ne derecede olduğu gibi genel bilgilerin edindirir. Yöntemin ideal yönü, düşük performanslı çalışanlarla, yüksek performanslı çalışanların arasındaki farklılıkların gözlemlenmesidir. Böylece, o işin yapılabilmesi için gerek duyulan yetkinliklerin neler olduğu tespit edilebilecektir. Yöntemin avantajı olarak tüm bilgilere ilk elden ulaşılması, dezavantajı olarak ise gözlemi yapanın objektif olmaması olasılığıdır.

Görüşme Yöntemi: Bu yöntem yetkinliklerin belirlenmesi için en fazla kullanılan yöntemdir. Görüşmedeki temel amaç, yüksek performansa ulaşabilmek için kritik olan davranışların tespitidir. Bunun için olumlu deneyimler ve başarı hikayeleri içeren olayların üzerinden yol alarak, kritik davranışlar ortaya çıkarılmaktadır. Bunun yanında yaşanan zorlukların neler olduğu ve bu zorlukların nasıl aşıldığı, mevcut roller ve sorumluluklar, bilgi ve beceriler görüşmelerdeki diğer başlıklardır (Sincar, 2020, s.41).

Görüşme yönteminin olumlu yanları,

- Görüşülenlerden dürüst cevapların alınmasını sağlar,
- Görüşme yapanların ilave ayrıntılara girmesine izin verir,

Bu yönteminin zaman alıcılığı ve maliyetli olması olumsuz yanlarıdır.

Atölye Çalışması Yöntemi: Bu yöntem uzmanlığı olan, yöneticilerden ya da bizzat işi yapan kişilerden oluşan grubu bir araya getirir. Yöntem, temel yetkinliklerin analiziyle başlar. Ardından işe dair yetkinlik alanları ve tartışma konusu olan rollerdeki kişilerin sergilemiş oldukları davranışlar konusunda uzlaşma sağlanır. Grubun üyeleri yetkinlik alanlarını bir çatıda toplayarak, istenen amaçları elde etmek için uygun olan davranışların hangileri olduğu konusunda davranış örnekleri geliştirir. Burada sorulması gereken temel soru, söz konusu pozisyonlarda bulunanların hangi işleri yaptıkları ve rollerini etkili şekilde yerine getirirken nasıl davrandıkları sorusudur. Bu soruya verilecek cevaplar da mümkün olduğu durumlarda davranış türüne dair gerçek örneklere atıflarda bulunmaktadır. Grup üyeleri verilen cevapları analizler ve onları gerçek davranış şartlarında tanımlanan yetkinliklerin altına yerleştirirler.

Kritik Vaka Yöntemi: Bu yöntem, gerçek olaylara dayanan, kritik durumlara dair örneklerde görülen hangi davranışların etkili ya da daha az etkili olduğu konusunda bir verinin sağlanması aracıdır. Görüşmeyi gerçekleştirenler bu amaçla çalışanlara belli bir alandaki uygulamalara dair spesifik soruları sorar. Bu analizin neticesinde kritik değer taşıyan olay ve faktörler ile ilgili detaylı bilgi edinilmiş olur. Kritik vaka yönteminin avantajı, etkili performansa katkısı olan temel niteliklerin açığa çıkarılması, dezavantajıysa veri toplanılmasındaki sübjektiflik ve maliyetin yüksekliğidir (Ekmekçi, 2017, s.19).

2.6.1.2.Yetkinliklerin Puanlanması

Her bir pozisyon için gerekli olan yetkinliklerin ayrı ayrı belirlenmesinin ardından yetkinlikler puanlanarak belli bir standart oluşturulur. Oluşturulan standart puan o pozisyon için gereken en yüksek puandır (Savaş, 2006, s.104). Yetkinliklerin puanlanması aşamasında işin yapılması için en fazla önem taşıyan yetkinliklere en yüksek ağırlık verilmektedir. Ağırlıklı puanlama sistemi mülakatçılara başarılı olan veya olmayan adaylar ayırımında büyük yardım sağlar.

2.6.1.3.Yetkinlik Bazlı Mülakatın Uygulanması

Yetkinlik bazlı mülakatın uygulanması süreci diğer mülakat süreçleri ile aynı temelde olmakla beraber soruların niteliği ve sorular ile erişilmek istenilen bilgiler açısından farklılıklar gösterir. İş analizleri bu mülakat türünün çıkış noktasını oluşturmaktadır. İş analizlerinde işlerin yapılması için gereken yetkinliklere bağlı olarak işlerde karşılaşılabilecek olası bir durumda neler yapılacağından çok, daha önceki deneyimlerinden hareketle benzer durumda nelerin yapıldığını araştırır (Fisher vd., 2006, s.344-345). Mülakatı gerçekleştirenler değerlendirmelerini standart bir form üzerinden yapar ve yapılandırılmış bir mülakat uygularlar. Karşısındaki kişiye sorularını sorarken aldıkları yanıtlara göre örgütün değerlendirme skalasına göre adayı yetersiz, ortalama ya da iyi gibi notlar ile değerler.

Yetkinlik bazlı mülakatta sorulabilecek olan sorulardan bazıları şu şekilde olabilir (Bernardin, 2010, s.207'den Akt: Çiftçi ve Öztürk, 2013);

- Herhangi bir sorunu çözerken yargılama ve mantık yürütme süreci kullanılan bir durumu örneklendirebilir misiniz?
- Bir sorunu çözerken nedeninin araştırıldığı bir duruma örnek verebilir misiniz?
- Olası sorunları önceden sezindiğiniz ve bunlar için tedbir aldığınız duruma örnek verebilir misiniz?
- Bir sorunla ilgili karar vermeden evvel izlediğiniz adınlar nelerdir?

Yetkinlik bazlı mülakat ile ilgili soruların hazırlanmasında objektif ve sağlıklı bir değerlendirme süreci için STAR tekniğini kullanabilmek mümkündür. Bu teknik;

S (Situation)-Durum: Adaylar içerisinde buldukları durumu açıkladılar mı veya hangi aşamasında yer aldılar?

T (Task)-Görev: Bu durum içinde üstlenilen sorumlulukların neler olduğu, anlatılan durum içinde nasıl bir rolün/görevin alındığı belirtildi mi?

A (Action)-Davranış: Adaylar bu durum karşısında nasıl bir yaklaşım izlediklerini anlattı mı?

R (Result)-Sonuç: Adaylar durum karşısında sergiledikleri davranışların sonuçlarını anlattılar mı? (Savaş, 2006: s.201).

2.6.1.4.Mülakatın Sonlandırılması ve Değerlendirilmesi

Mülakat neticesinde başvuru pozisyon ile ilgili adaylara yeterli düzeyde bilgiler verilmeli ve varsa adayların merak ettikleri konularda mülakatı yapana sorular sormaları için imkan verilmelidir. Adayların mülakatta gözlemlenen yetkinlikleri, bilgileri ve deneyimleri mülakatın sonucunda mevcut pozisyon profiliyle karşılaştırılmalı ve mülakat değerlendirme formunda objektif olarak değerlendirilmelidir.

Kritik yetkinliklerin her biri için elde edilen veriler ve mülakatta alınan notlar dikkate alınarak 5'li skalada (Tablo 2.3) değerlendirmeler yapılır. Her yetkinliğin iş pozisyonunun gerektirmiş olduğu ağırlıklı notu söz konusudur. Yetkinliğin pozisyon için önemini gösteren en yüksek o nottur. Adayların ilgili kriterden 5'li skalada aldıkları değerler o kriterin ağırlıklı puanı ile çarpılır. Tüm yetkinlik kriterlerinin hesaplanmasının ardından elde edilen puanlar toplanarak örgüt politikası kapsamında tespit edilmiş olan puanın üzerinde not alan adaylar seçme ve yerleştirme sürecinin diğer aşamalarına geçerler. Tüm sürecin nihayetinde en yüksek puanı alan adaylar işe alınırlar (Savaş, 2006, s.118-119).

Tablo 2.3. Çalışan Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Kullanılan 5'li Skala

YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT DEĞERLENDİRME FORMU

Mülakata Alınan Kişi
Mülakatın Gerçekleştirildiği Pozisyon
Mülakatı Gerçekleştiren Kişi
Mülakatın Gerçekleştirildiği Tarih - Saat

Değerlendirme Kriterleri 5 Beklenti Üstü
4 Beklentiyi Karşılıyor
3 Yeterli
2 Geliştirilebilir
1 Yetersiz

Genel Değerlendirme / Yetkinliklerin Değerlendirilmesi

Değerlendirme Kriterleri	5	4	3	2	1	Ağırlık	Alınan Puan
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	<input type="text"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	<input type="text"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	<input type="text"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	<input type="text"/>
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	<input type="text"/>
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	<input type="text"/>
Toplam Puan						30	<input type="text"/>

Kaynak: Savaş, A. T. (2006). Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri, İstanbul: Anka Matbaacılık, s.187.

2.6.2. Geleneksel Mülakatlar ile Yetkinlik Bazlı Mülakatların Karşılaştırılması

• Geleneksel mülakatın ana teması adayların eğitimi, niteliği ve iş deneyimleridir. Şayet adaylar bu nitelikleri sağlıyorsa pozisyon için uygun görülürler. Yetkinlik bazlı mülakatlarda iş analizlerinden yola çıkılır ve bu özelliklerin iş ile ilgili performans göstergelerine nasıl yansıdığı araştırılır.

• Geleneksel mülakatta sorulan sorular çoğunlukla adayların gelecekte karşılaşabilecekleri bir durumda nasıl davranacaklarını ölçerken yetkinlik bazlı mülakat aynı durumda adayların geçmişte nasıl bir davranış sergilediklerini, bu davranış şeklinin neden ve sonuçlarını araştırır (Dinler, 2006, s.27).

• Geleneksel mülakatlar çoğunlukla yapılandırılmamış olarak uygulandıklarından öznel değerlendirme riski fazladır. Yetkinlik bazlı mülakatlar bir

değerlendirme formuna bağlı uygulandığından, adaylara işlerle alakalı standartlaşmış sorular sorulduğundan daha objektif olunur.

- Yetkinlik bazlı mülakatla işe alınanlar için harcanacak olan eğitim maliyet ve saatleri geleneksel yöntem ile işe alınan adaylara oranla daha düşük olur.

- Yetkinlik bazlı mülakatlar adayların başarı performanslarını araştırdığı için doğru adayın doğru işe yerleşme şansı geleneksel mülakata göre daha yüksektir. Bunun ise işgücü devir oranları üzerinde olumlu etkileri olur. Yapılmış olan çalışmalar yetkinlik bazlı mülakatların doğru adayın belirlenmesi başarısını % 55, geleneksel mülakat tekniklerininse % 10 olarak göstermektedir (Çiftçi ve Öztürk, 2013, s.146).

- Yapılandırılmış bir süreci olan yetkinlik bazlı mülakatlar geleneksel mülakat tekniklerine göre daha kısa zamanda tamamlanır. Bu durum mülakatlar için harcanan toplam süreyi kısalttığı gibi mülakatçılardan kaynaklanan ücret maliyetlerini de aşağıya çeker.

2.6.3. Yetkinlik Bazlı Mülakatların Potansiyel Avantaj ve Dezavantajları

Yetkinlik bazlı mülakatın avantajlarının yanında dezavantajları da bulunmaktadır (Yüksel, 2000, s.1-2). Bunlara aşağıda detaylarıyla yer verilmiştir.

Avantajları:

- Yöneticiler bakımından; insan yönetimi fonksiyonlarında kullanılabilirlik kullanışlı bir çatı oluşturması, standardizasyon sağlaması, ortak dil kullandırması ve çalışanlarının tüm potansiyellerini kullanmaya cesaretlendirmesi (Altun ve Kovancı, 2004, s.57).

- Çalışanlar açısından; işlerinde yüksek performans gösterebilmek için gerekenler hakkında şeffaf olması, istenen özellik ve davranışlara odaklanmayı sağlaması, kendi kendilerini geliştirmeler konusunda cesaret ve imkan sağlaması, terfisini ve kariyer gelişimini yapılandırmasında kolaylık sağlaması ve güvendiği adil ve öznel bir sistem olmasıdır (Gültekin ve Altuntop, 2014, s.10).

- Organizasyon ve operasyon kalitesi açısından; İK'ya bütünsel yaklaşım sağlaması, açık stratejiler oluşturulabilmesi, hedef belirlemede kullanışlı olması, örgütün güçlü ve gelişimine açık noktalarına odaklanması, ne yapılmak istendiği, nasıl

yapılması gerektiği ve nasıl daha iyi yapılabileceğine açıklık getirmesidir (Sağır, 2006, s.44).

Dezavantajları:

- Yetkinlik bazlı yönetim ancak ve ancak tüm yöneticiler uygular ise işe yarar (Gültekin ve Altuntop, 2014, s.11).

- Yetkinlik çalışmalarına tüm yöneticiler katılmalı ve belli periyotlar ile güncellenmelidir, aksi durumda bir grubun toplanıp yetkinlikleri belirlemesi, sadece o dönemdeki çalışanlar için geçerli ve bütünsel kontrolü bulunmayan bir sistem ortaya çıkar (Altun ve Kovancı, 2004, s.57).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.YÖNTEM

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, olay ve olguların gerçekleşme anına ilişkin derin analizler ve araştırmacının özel betimlemelerini sıklıkla içerirler (Golafshani, 2003). Araştırmacı, olay ve olguların gerçekliğini bozmadan sunmakla yükümlüdür; olay ve olgular kendi gerçekliklerinden ya da bağlamından koparılmaz ve oluşukları halleri ile muhafaza edilmeye çalışılır (Miles ve Huberman, 1994). Araştırmacı, olay ve olguları kendi bağlamında analiz etmeye, yorumlamaya ve anlamlandırmaya çaba gösterir.

3.1.1.Araştırmanın Deseni

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde fenomenoloji (olgubilim) deseninin kullanılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Olgubilim, sosyal yaşam içindeki varlığı bilinen ancak derinlemesine ve detaylı bilgiye sahip olunamayan olgulara odaklanır. Bu olgular; algı, deneyim, durum ya da kavramlar gibi farklı şekillerde karşımıza çıkabilir. Olgubilim deseni, bizlere tam olarak yabancı olmayan ancak anlamının tam olarak kavranamadığı olguların anlamlandırılmasını amaçlayan araştırmalar için uygundur (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s.66).

3.1.2.Veri Toplama Aracı

Nitel araştırmalarda genellikle üç türden veriler toplanmaktadır. Bunlar; çevre, süreç ve algılarla ilgili verilerdir. Çevre ile ilgili veriler, araştırmanın yer aldığı kültürel, sosyal ve demografik özellikler ile ilgilidir. Süreç ile ilgili veriler, araştırma sürecinde neler olup bittiği ve bunların araştırmayı oluşturan örnekleme nasıl etkilediğine dair verilerdir. Algılarla ilgili verilerse, araştırma grubundaki bireylerin süreçle ilgili düşünceleriyle elde edilen verilerden oluşmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s.38). Araştırmacılar bu verilere ulaşabilmek için çeşitli veri toplama araçlarından faydalanmaktadır. Görüşme (mülakat), gözlem ve doküman

incelemesi, araştırmacıların nitel araştırma yönteminde kullandıkları veri toplama araçlarına örnektir (Baltacı, 2019, s.374-376).

Bu çalışmanın verileri ‘mülakat’ (görüşme) aracılığıyla toplanmıştır. Mülakat, sözlü iletişim yolu ile bireylere ilişkin durumları anlamaya yarayan veri toplama tekniğidir. Burada amaçlanansa araştırma sorularıyla konuya ilişkin bilgilerin toplanmasıdır. Araştırma yöntemlerinde kullanılan yarı-yapılandırılmış mülakat tekniğinin bu çalışma için uygun olacağı görülmüştür. Yarı-yapılandırılmış mülakat, katılımcıların araştırma konusuna ilişkin fikirlerinin ve deneyimlerinin görüşme yoluyla derlenmesidir. Bu yöntem katılımcıların tecrübelerinden elde edilen bilgiler ile beraber oluşturulan başlıklar araştırmacının konuya ilişkin bir bakış açısı ortaya koymasını sağlar. Yarı-yapılandırılmış mülakat tekniğinde katılımcılar ile yapılacak olan görüşmelerden önce araştırmacılar konuya dair bilgileri derinlemesine elde edebilmek için kılavuz sorular hazırlarlar (Genç, 2019, s.105).

Yapılandırılmış mülakatla yarı-yapılandırılmış mülakat arasında temel fark; yarı-yapılandırılmış mülakatlarda kılavuz sorular görüşmenin gidişatına göre değişkenlikler gösterebilir. Yapılandırılmış mülakattaysa kılavuz sorular değişken değil sabittirler. Bu kapsamda yarı-yapılandırılmış mülakatlar, araştırmacılara konuyla ilgili daha ayrıntılı bilgiye erişebilmek için esneklik sağlamaktadır.

Yapılan bu araştırmanın soruları, alanyazında çalışılan seçme yerleştirme sürecinde yetkinlik bazlı mülakat ile ilgili yapılmış çalışmaların anketleri ve mülakat soruları incelendikten sonra harmanlanarak çalışmanın amacına uygun düşecek şekilde hazırlanmıştır. Yapılan görüşmelerde araştırmacı, daha derin bilgilere ulaşabilmek için katılımcılara açık uçlu sorular yöneltmeye gayret etmiştir.

3.1.3.Uygulama

Yapılan görüşmeler, katılımcılara uygun olan yer veya zamanda gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara kişisel verilerinin gizli kalacağı, kendi isimlerinin ya da çalıştıkları işletmelerin isimlerinin çalışmada kesinlikle yer almayacağı ve araştırmada katılımcıların anonim olacakları ifade edilmiştir. Bu kapsamda araştırmada katılımcıların mahremiyeti dikkate alınarak araştırmaya katılanlar K1, K2, K3..., şeklinde kodlanmıştır. Araştırmacı tarafından; katılımın gönüllülük esasına dayandığını ve görüşmeyi istedikleri an sonlandırabilecekleri belirtilmiştir.

Görüşmelerden önce katılımcıların demografik verilerinin toplanması için katılımcılardan yaş, cinsiyet, medeni durum ve mesleki deneyimleri ile ilgili soruları içeren kısa bir form oluşturulmuştur. Görüşmeler telefonla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcılar	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Mesleki Deneyim
K1	40	Erkek	Evli	11
K2	37	Kadın	Evli	8
K3	34	Kadın	Bekar	4
K4	44	Erkek	Evli	16
K5	32	Kadın	Evli	3
K6	38	Kadın	Evli	7
K7	41	Erkek	Evli	6
K8	33	Kadın	Bekar	3
K9	47	Erkek	Evli	9
K10	29	Kadın	Bekar	4

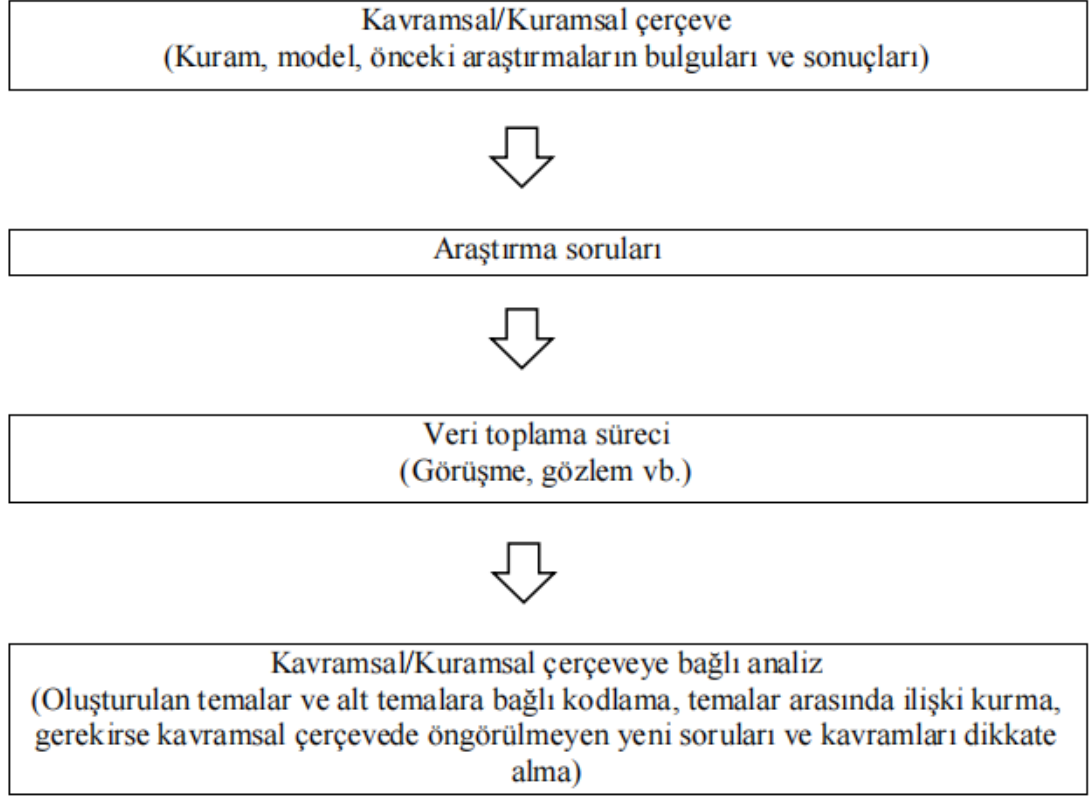
3.1.4. Veri Analizi ve Analiz Süreci

Araştırma verilerinin işlenmesinde betimleyici analiz yöntemi uygun görülmüştür. İçerik analiz yöntemlerinden biri olan betimleyici analizde araştırmanın daha önceden oluşturulmuş kavramsal çerçevesi, içerik analizini yönlendirmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s.240).

Araştırmada, betimleyici analiz yönteminin tercih edilmesi ile beraber ham veriler toplanmadan önce kavramsal çerçeveye bağlı kalınarak kod ve tema listesi tasarlanmıştır. Fakat betimleyici analiz yönteminin sunduğu özerklik sayesinde

görüşmeler sırasında katılımcılara yöneltilen kılavuz sorular ile beraber kodlar değişkenlik göstererek temalara da yansımıştır.

Şekil 3.1: Betimleyici Veri Analiz Süreci



Kaynak: (Yıldırım ve Şimşek, 2021, 241).

Oluşturulan temalar; Zaman, Karar vericiler, Süreç, Eğitim ihtiyacı, Çalışan tatmini, İşten ayrılma niyeti, İş ve iş arkadaşlarına yaklaşım, Verimlilik ve karlılık artışı, Devamsızlık şikayet, Performans farklılığı, Üretim/hizmet farklılığı şeklinde oluşturulmuştur.

3.1.5. Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırmanın temeli nitel yönteme dayandığından nitel geleneğe bağlı kalınarak amaçlı örnekleme yöntemi referans alınmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemleri, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında fayda sağlamaktadır. Bu bağlamda araştırmanın örneklemini, Gaziantep ili Organize Sanayi Bölgesi'nde tekstil üzerine faaliyette bulunan yetkinlik bazlı mülakat uygulayan işletmelerin insan kaynakları birimlerinde çalışanlar oluşturmuştur. Çalışmada tekstil sektörünün tercih edilmesinin nedeni, çok sayıda işgörene sahip olmaları, işgören devir hızının fazla

olması, sektörde çalışan işgörenlerin bazı yetkinliklere sahip olması gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Katılımcılar birbirini tekrar eden ifadeler verdiğinde mülakatlar sonlandırılmıştır. Bu nedenle araştırmanın örneklemi doyumun sağlandığı noktada 10 kişi ile sınırlı kalmıştır.

3.1.6.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırma Gaziantep ili Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin insan kaynakları birimlerinde çalışan yöneticilerle sınırlıdır.
- Araştırma 10 katılımcı ile sınırlıdır.
- Araştırma görüşme formunda yer alan sorularla sınırlıdır.
- Araştırma mülakat bazlı yetkinlikle işgören alımı yapan işletmelerle sınırlıdır.

3.2.BULGULAR

Tablo 3.2: Temalar ve Alt Temalar

TEMALAR	ALT TEMALAR
Zaman	1-3 yıl 4-6 yıl 7 yıl ve üzeri
Karar Vericiler	Üst düzey yöneticiler ve yönetim Yönetim İKY uzmanı Üst düzey yöneticiler
Süreç	İlan Telefon görüşmesi Performans değerlendirme İletişim becerileri Dil bilgisi Mülakat Geri dönüş
Eğitim İhtiyacı	Bilgilendirme eğitimi Oryantasyon Dış destek
Çalışan Tatmini	Evet Hayır Kısmen
İşten Ayrılma Niyeti	Evet Hayır
İş ve İş Arkadaşlarına Yaklaşım	Anlaşmazlık Alışma Görev bilinci Uyum Çözüm odaklı Profesyonellik
Verimlilik ve Kârlılık Artışı	Evet Kısmen Hayır
Devamsızlık, Şikayet Artışı	Var Yok
Performans Farklılığı	Var Yok Kısmen
Üretim/Hizmet Farklılığı	Var Yok Kısmen

Araştırma sorularına alınan yanıtlar kapsamında Tablo 3.2’de de belirtildiği gibi, çalışmada 11 tema oluşturulmuştur. Bunlar; Zaman, Karar vericiler, Süreç, Eğitim ihtiyacı, Çalışan tatmini, İşten ayrılma niyeti, İş ve iş arkadaşlarına yaklaşım, Verimlilik ve karlılık artışı, Devamsızlık şikayet, Performans farklılığı, Üretim/hizmet farklılığı şeklindedir. Bu temel temalara verilen yanıtlar doğrultusunda araştırma alt temalar da oluşturulmuştur. Söz konusu oluşturulmuş olan temalar ve alt temalar aşağıda başlıklar halinde sunulmaya çalışılmıştır.

3.2.1.Zaman Teması

Katılımcılara sorulan “Yetkinlik bazlı mülakat yöntemi ile işe alım yöntemini ne zamandır kullanıyorsunuz?” sorusunun karşılığında katılımcılardan alınan yanıtlar aşağıda tablolandırılmıştır. Buna göre katılımcıların yetkinlik bazlı mülakat yöntemi ile işe alım yöntemini kullanma süreleri K1-9 yıl, K2-5 yıl, K3-2 yıl, K4-6 yıl, K5-5 yıl, K6-7 yıl, K7-5 yıl, K8-4 yıl, K9-6 yıl, K10-3 yıldan beri şeklindedir.

Tablo 3.3: Yetkinlik Bazlı Mülakat Yöntemi ile İşe Alım Yöntemini Kullanma Süreleri

Katılımcılar	Yıl
K1	9
K2	5
K3	2
K4	6
K5	5
K6	7
K7	5
K8	4
K9	6
K10	3

Görüşülen katılımcılardan alınan bilgilere göre, yetkinlik bazlı mülakat yöntemi ile işe alım yönteminin en fazla son 9 yıldır kullanıldığı görülmektedir. Örneklem kapsamında görüşme yapılanların en az 2 yıldır yetkinlik bazlı mülakat yöntemi ile işe alım yöntemini kullandığı da tespit edilmiştir.

Zaman teması 1-3 yıl, 4-6 yıl ve 7 yıl ve üzeri olarak 3 alt temaya ayrılmıştır. Buna göre, K3 ve K10 1-3 yıldır yetkinlik bazlı mülakat yöntemi ile işe alım yöntemini kullanırken, K2, K4, K5, K7, K8 ve K9 4-6 yıldır yetkinlik bazlı mülakat yöntemi ile

işe alım yöntemini kullandıkları görülmüştür. K1 ve K6 ise 7 yıl ve üzerinde işe alımları bu yöntemler yaptıklarını ifade etmişlerdir.

3.2.2.Karar Vericiler

Araştırmada katılımcılara “Yetkinlik bazlı mülakata (YBM) geçiş İK’nın mı yoksa üst düzey yöneticilerin bir kararıyla mı yapılmaya başlandı?” sorusu yöneltilmiştir. Bununla ilgili olarak “karar vericiler” teması oluşturulmuş, buna bağlı olarak da, “üst düzey yöneticiler ve yönetim”, “yönetim”, “İKY uzmanı” ve “üst düzey yöneticiler” şeklinde 4 alt tema belirlenmiştir. Aşağıdaki tabloda katılımcıların verdikleri cevaplara göre “karar vericiler”in alt temalara göre dağılımları sunulmuştur.

Tablo 3.4. Yetkinlik Bazlı Mülakat Yöntemi ile İşe Alım Yöntemini Kullanma Kararını Verenler

Katılımcılar	Karar Vericiler
K1	Üst düzey yöneticiler ve yönetim
K2	Yönetim
K3	İKY uzmanı
K4	Üst düzey yöneticiler
K5	Üst düzey yöneticiler
K6	İKY uzmanı
K7	Üst düzey yöneticiler
K8	Üst düzey yöneticiler
K9	İKY uzmanı
K10	Yönetim

Tablo 3.4. incelendiğinde yetkinlik bazlı mülakat yöntemi ile işe alım yöntemini kullanma kararını kimin verdiği sorusuna katılımcıların, K1’in “üst düzey yöneticiler ve yönetim”, K2 ve K10’un “yönetim”, K3, K6 ve K9’un “İKY uzmanı” ve K4, K5, K7 ve K8’in “üst düzey yöneticiler” yanıtını verdikleri görülmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere yetkinlik bazlı mülakatla işe alım yöntemini kullanma kararının üst yöneticiler tarafından alındığı görülmektedir. İKY uzmanının karar verdiği işletmelerin sayısı ise 3’tür.

3.2.3.Süreç

Katılımcılara yetkinlik bazlı mülakat ile işe alım sürecinin işletmelerinde nasıl bir süreçle gerçekleştirildiği sorulmuştur. Süreç teması altında, “ilan”, “telefon görüşmesi”, “performans değerlendirme”, “iletişim becerileri”, “dil bilgisi”, “mülakat” ve “geri dönüş” şeklinde alt temalar oluşturulmuştur. Katılımcıların verdikleri yanıtlara göre süreç tüm işletmelerde genel olarak bu şekilde işlemektedir. Sürecin ilk aşaması olan “ilan” aşamasında katılımcılardan K3, K4, K5, K6, K9 ve K10 işe alım ilanlarını kariyer.net üzerinden yayınladıklarını ifade etmişlerdir. K1 ve K2 işe alım ilanlarını kendi web siteleri üzerinden verdiklerini söylerken, K7 ve K8 gazete ilanlarını tercih ettiklerini dile getirmişlerdir. Tüm katılımcılar işe alım için başvuruların telefon ile aranarak ilk görüşmenin gerçekleştirildiği ve davet edildiğini ifade etmişlerdir. Performans, iletişim becerisi ve dil bilgisi konusunda katılımcılar arasında bazı farklı uygulamaların olduğu görülmüştür. Örneğin; K2 işe alımlarda IQ ölçme testleri kullandığını söylerken, K1 İngilizce dil bilgilerinin sınavla belirlendiğini ifade etmiştir. Mülakat ve geri dönüş konusunda da tüm katılımcıların benzer davranışlar gösterdikleri anlaşılmıştır. Genel olarak mülakata çağrılan işgören adayları ile İK uzmanları ve kimi durumlarda üst yönetimden bir yöneticinin de katıldığı mülakat gerçekleştirilmektedir. Mülakatta iş ile ilgili bilgileri, yetkinlikleri ve diğer ihtiyaç duyulan bilgiler elde edilebilmektedir. Bu süreç konusu ile ilgili katılımcılardan K2'nin yanıtı şu şekilde olmuştur: *“Yayınlamış oldukları ilan üzerinden belirledikleri kriterlere uygun olan başvuru yapmış adayların telefon numaraları aranarak ön görüşme yapılır. Telefon görüşmesi esnasında olumlu olabilecek kişiler belirlenerek ilk mülakat için gün belirlenir. İlk mülakat görüşmesi zamanı adayın ilk önce kendisi ile ilgili gerekli bilgileri içerecek şekilde kendisini tanıtmaya için zaman verilir. Sonrasında insan kaynakları uzmanı belirlenmiş soruları yönlendirerek cevaplar not edilir. IQ ölçme testleri verilir. Yarım saat bu testleri çözmek için zaman verilir. İlk mülakat bu şekilde sonlandırılır. İK uzmanı adayı olumlu değerlendirirse üst düzey yöneticileri ile ikinci mülakat gerçekleştirilir. En son olumlu veya olumsuz her durumda adaya bilgilendirme yapılır”*.

K3 ise yetkinlik bazlı mülakatla işe alım süreci ile ilgili olarak: *“Kariyer.net üzerinden hangi pozisyon için çalışan arıyorsak ilan yayınlıyoruz. İLANA başvuran adaylar tüm kriterler açısından değerlendirmeye alınıyor. Çok kısa konuşma olacak*

şekilde telefonla ilk görüşme gerçekleştiriliyor. Belirlenmiş adaylar mülakat için şirkete davet ediliyor. İnsan kaynakları yöneticisi adayla yetkinlik bazlı mülakat gerçekleştirdikten sonra kısa bir teste tabi tutuluyorlar. Eğer görüşme olumlu geçerse işe alım gerçekleştiriliyor. Üst düzey yöneticilerin bazı departmanlarda işe alım süreçlerine katıldıkları oluyor. Genel olarak pazarlama ve üretim bölümünde çalışacak olan çalışanların işe alımlarına üst düzey yöneticiler karar veriyor”.

Tüm katılımcılar bu süreçte işgören adaylarına olumlu ya da olumsuz olarak geri dönüş yapıldığını ve bu geri dönüşleri telefon yoluyla yaptıklarını ifade etmişlerdir.

3.2.4.Eğitim İhtiyacı

Katılımcılara yetkinlik bazlı mülakat ile işe alınan işgörenlerin eğitim ihtiyaçları ile ilgili olarak bu eğitimlerin ne tür eğitimler olduğu ve bu eğitimlerin nasıl gerçekleştirildiğine ilişkin soru sorulmuştur. “Eğitim ihtiyacı” ana temasının altında, alınan yanıtlar çerçevesinde “bilgilendirme eğitimi”, “oryantasyon” ve “dış destek” alt temaları oluşturulmuştur. Katılımcılardan alınan yanıtlara bakıldığında, K1, K7 ve K10 yetkinlik bazlı mülakatla işe alınan işgörenlerin “bilgilendirme eğitimi ve oryantasyon programı” uyguladıklarını ifade ederlerken, eğitimler için dışarıdan destek aldıklarını dile getirmişlerdir. Dışarıdan eğitim destekleri uzmanlaşmış kişilerden anlaşmalı olan kurumlardan alınmaktadır. Konu ile ilgili K2, K3, K8 ve K9 sadece oryantasyon eğitimi verildiğini ifade etmiştir. K6 ise sadece bilgilendirme eğitimi verdiklerini dile getirirken bunu şu şekilde ifade etmiştir: “Eğitim ihtiyaçları muhtemeldir. Fakat yılda bir belirlemiş olduğumuz genel eğitim haricinde çalışanların mesai saatleri içerisinde şirket dışı eğitimlere katılmalarına müsaade etmemekteyiz”. K1 ise eğitim ihtiyacı ile ilgili olarak “Her aday işe alındıkları süreç sonrasında ilk olarak firma ile ilgili genel bilgilendirmenin yapıldığı bilgilendirme amaçlı eğitim görmektedir. Her departman kendi içlerinde farklı zamanlarda eğitim programları düzenlemektedir. 2-3 haftalık oryantasyon süreci var. İşletme dışına özellikle departman yöneticileri bazı durumlarda eğitimlere gönderiliyor”. şeklinde bir ifadeye bulunmuştur.

Tablo 3.5. Yetkinlik Bazlı Mülakat Yöntemi ile İşe Alımlarda Eğitim İhtiyacı

Katılımcılar	Eğitim İhtiyacı
K1	Bilgilendirme eğitimi+Oryantasyon+Dış destek
K2	Oryantasyon
K3	Oryantasyon
K4	Oryantasyon+Dış destek
K5	Bilgilendirme eğitimi+Oryantasyon
K6	Bilgilendirme eğitimi
K7	Bilgilendirme eğitimi+Oryantasyon+Dış destek
K8	Oryantasyon
K9	Oryantasyon
K10	Bilgilendirme eğitimi+Oryantasyon+Dış destek

Yetkinlik bazlı mülakat yöntemi ile işe alımlarda bilgilendirme eğitimleri ve oryantasyon eğitimlerinin verilmesi önemlidir. Bu eğitimler için işletme kendi bünyesinde bir eğitim kadrosu ile eğitim verebileceği gibi bu konuda dış destek de alarak işgören adaylarının eğitimlerini gerçekleştirebilmektedir. Özellikle tekstil sektöründe işgörenlerin işe alımlarının öncesinde çeşitli eğitimlerden geçirilmesi ayrıca önem taşımaktadır. Bunlar makine kullanım eğitimi, iş sağlığı ve güvenliği eğitimi gibi eğitimleri kapsayabilir.

3.2.5.Çalışan Tatmini

İşletmeler için çalışan tatmini oldukça önemli bir konudur. İşinden tatmin olan çalışanlar daha mutlu, huzurlu, verimli, örgütsel bağlılığı yüksek, işten ayrılma niyetleri düşük çalışanlardır. Çalışmada katılımcılara “Yetkinlik bazlı mülakat ile işe alımların daha mutlu çalışanlar olduklarını düşünüyor musunuz?” şeklinde bir soru sorulmuş ve sorudan genelleme yapılarak “çalışan tatmini” teması oluşturulmuştur. Katılımcılardan alınan yanıtlar genellikle net ve kısa olmuş, bu nedenle alt temalar “evet”, “hayır” ve “kısmen” şeklinde belirlenmiştir. Tablo 3.6.’da katılımcıların çalışan tatmini teması ile ilgili verdikleri yanıtların alt temalara göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 3.6. Yetkinlik Bazlı Mülakat Yöntemi ile İşe Alımlarda Çalışan Tatmini

Katılımcılar	Çalışan Tatmini
K1	Evet

K2	Evet
K3	Kısmen
K4	Evet
K5	Evet
K6	Kısmen
K7	Kısmen
K8	Evet
K9	Evet
K10	Evet

Yetkinlik bazlı mülakat ile işe alınanların çalışan tatmini ile ilgili katılımcıların yanıtları değerlendirildiğinde 3 katılımcı “Kısmen” (K3, K6 ve K7) yanıtını verdiği, diğer katılımcıların ise “Evet” yanıtını verdikleri görülmüştür. “Evet” yanıtını veren katılımcılardan K5’in yanıtı şu şekilde olmuştur: *“Evet diyebilirim. Deneyim ve yaş gibi faktörler bu durumu daha çok etkiliyor. Mesela önceden çalışma deneyimi olmuş bir işgören karşısına çıkacak zorluklarla ilgili daha deneyimli ve disiplinli oluyor. Olumsuzluklar onu mutsuz etmez aksine daha çok üstesinden gelmek için çabalar ve bu durum onda yeterlilik hissi bıraktığı için daha mutlu bir şekilde devam eder”*. Kısmen evet diyen katılımcılardan K3’ün yanıtı ise şu şekildedir: *“Hem evet hem hayır. Belirli bir yaş üzeri olan bireylerin yetkinlik bazlı mülakat ile işe alımları onlarda çalışma ortamında herhangi bir mutluluk durumu söz konusu değildir. Fakat genç adayların daha mutlu ve motivasyonla çalıştığı söylenebilir”*. Alınan yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde yetkinlik bazlı mülakat ile işe alınanların daha mutlu oldukları, yani iş tatminlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

3.2.6.İşten Ayrılma Niyeti

İşletmelerde işgörenlerin işten ayrılma niyetleri tıpkı memnuniyetleri gibi önemli ve üzerinde özenle durulması gereken bir konudur. Zira işten ayrılma niyetinin işletmeler için pek çok olumsuz etkileri söz konusu olabilir. İşten ayrılma niyeti genellikle iş tatminsizliği sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Bu durum işgörenlerde verimsizlik, sık sık izin alma eğilimi, dikkatsizlik sonucu iş kazalarının yaşanması, tazminat ödemeleri, üretilen ürün veya hizmetlerde kalite düşüklüğü vb. pek çok olumsuz sonucu olabilir. Katılımcılara konu ile ilgili olarak “Yetkinlik bazlı mülakat ile işe alınanların işten ayrılma niyetlerinde bir farklılık görüyor musunuz?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Alınan yanıtların 3 katılımcı hariç (K4, K6, ve K9) “Evet” yanıtını verdikleri görülmüştür. “Evet” yanıtını veren katılımcıların K5 ve

K7'nin yanıtlarına yer vermenin faydalı olabileceği düşünülmüştür. K5 bu konuda "Evet. Mülakat süreci ve sonrasında tüm hakları ve yükümlülükleri net bir şekilde konuşulduğu için daha net ve bilinçliler. Mesela işten ayrılmak isteyen bir çalışan çıkışını istemeden önce belirli zaman öncesinde ayrılmak istediğini belirtmek zorundadır ve onun yerine gelecek bir diğer çalışana bulmak ve değerlendirmek için işletmeye zaman tanıması olacaktır" şeklinde yanıt verdiği görülmektedir. K7 ise bu konuda "Evet. İşten ayrılma süreçlerinde ne yapmaları gerektiği konusuna hakimler. İlk olarak işten ayrılma bildirimini belirttikleri günden itibaren bırakacakları pozisyona uygun aday bulunana kadar belirli bir süre devam etmeleri gerekmektedir. Belirlenen bu süreç bittiği zaman istifalarını imzalayarak ayrılabilirler". Katılımcıların işten ayrılma niyetinden çok bu soruya yanıt olarak işten ayrılma sürecinde izlenmesi gereken yolu bilip bilmedikleri gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu iki katılımcının soruyu hatalı algıladıkları ya da hatalı yorumladıkları düşünülebilir. Diğer katılımcılar net olarak anladıkları gibi "evet" işten ayrılma niyetlerinde azalma oldu ya da "hayır" işten ayrılma niyetlerinde bir değişiklik olmadı şeklinde yanıtladıkları görülmektedir.

3.2.7. İş ve İş Arkadaşlarına Yaklaşım

İşgörenlerin işlerine ve iş arkadaşlarına yaklaşımları da işlerin yürütülmesi ve iş yeri huzuru açısından önemli konulardan biridir. Çalışmada katılımcı bireylere "Yetkinlik bazlı mülakat ile işe alınanların işlerine ve iş arkadaşlarına olan yaklaşımları sizce nasıldır? Şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Alınan cevaplar değerlendirilerek bu temanın altında "anlaşmazlık", "alışma", "görev bilinci", "uyum", "çözüm odaklı" ve "profesyonellik" alt temaları oluşturulmuştur. Katılımcılardan bu soruya ilişkin alınan cevapların alt temalara göre dağılımları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.7. Yetkinlik Bazlı Mülakat Yöntemi ile İşe Alımlarda İş ve İş Arkadaşlarına Yaklaşım

Katılımcılar	İş ve İş Arkadaşlarına Yaklaşım
K1	Görev bilinci+Profesyonellik

K2	Alışma+Görev bilinci+Profesyonellik
K3	Çözüm odaklı
K4	Profesyonellik+Uyum
K5	Uyum+Çözüm odaklı
K6	Profesyonellik
K7	Görev bilinci
K8	Uyum
K9	Çözüm odaklı
K10	Profesyonellik+Çözüm odaklı

Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde yetkinlik bazlı mülakat yöntemi ile işe alımlarda iş ve iş arkadaşlarına yaklaşım konusunda; K1 “Görev bilinci+Profesyonellik”, K2 “Alışma+Görev bilinci+Profesyonellik”, K3 “Çözüm odaklı”, K4 “Profesyonellik+Uyum”, K5 “Uyum+Çözüm odaklı”, K6 “Profesyonellik”, K7 “Görev bilinci”, K8 “Uyum”, K9 “Çözüm odaklı”, K10 “Profesyonellik+Çözüm odaklı” şeklinde yanıtlar verdikleri görülmektedir. Katılımcılardan K2 bunda etkili olarak adaptasyon ve oryantasyon sürecinin önemli olduğuna dikkat çekerek şu şekilde bir ifadeye bulunmuştur: “Çalışmaya başladıkları süreçte adaptasyon ve oryantasyon süreci onlar için iş ortamlarına ve iş arkadaşlarına alışmaları için yardımcı oldu. Görev bilincinde olarak çalışmaya başladıkları için profesyonelce süreç ilerlemektedir. Aksi taktirde çalışma ortamında huzursuzluk çıkararak ve sorumluluklarını erteleyerek yerine getirmek istemeyenler zaman içerisinde şirketi terk etmektedir”.

3.2.8. Verimlilik ve Karlılık Artışı

İşletmelerde verimlilik ve karlılık artışı sürdürülebilirlik ve rekabet açısından oldukça önemlidir. Katılımcılara “İşletmenizde yetkinlik bazlı mülakat ile işe alımlar sonrası verimlilik veya karlılıkta artış olduğunu düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız hangi alanlarda verimlilik veya karlılık ortaya çıkmıştır?” şeklinde soru sorulmuştur. Alınan yanıtların K3 hariç, “Evet” yanıtını verdikleri görülmüştür. “Hayır” yanıtını veren katılımcı bulunmamaktadır. K3 ise “Kısmen” yanıtını vermiştir. Verilen yanıtlar aşağıda tablolaştırılmıştır.

Tablo 3.8. Yetkinlik Bazlı Mülakat Yöntemi ile İşe Alımlarda Verimlilik veya Karlılık

Katılımcılar	Verimlilik veya Karlılık
K1	Evet-Satın Alma Departmanında
K2	Evet-Pazarlama Departmanında
K3	Kısmen-Muhasebe Departmanında
K4	Evet-Satın Alma Departmanında
K5	Evet-Pazarlama Departmanında
K6	Evet-Pazarlama Departmanında
K7	Evet-Satın Alma Departmanında
K8	Evet-Muhasebe Departmanında
K9	Evet-Pazarlama Departmanında
K10	Evet-Satın Alma Departmanında

Katılımcıların verdikleri yanıtlar incelendiğinde verimlilik ve karlılık artışının olduğu görülmektedir. Verimlilik ve karlılık artışının satın alma, muhasebe ve pazarlama departmanlarında olduğu görülmektedir. En fazla verimlilik ve karlılık artışının satın alma (K1, K4, K7, K10), pazarlama (K2, K5, K6, K9) ve muhasebe (K3, K8) departmanlarında olduğu görülmüştür. Konu ile ilgili olarak pazarlama departmanı ile ilgili olarak K2'nin yanıtı şu şekilde olmuştur: *“Evet. Pazarlama departmanında. Yeni müşterilerle anlaşmaların sağlanmasında en önemlisi pazarlama departmanında çalışanların verimli bir şekilde yeni firmalarla iletişim halinde olmaları, ürün tanıtım ve pazarlama işini daha özenli sürdürmeleridir”*. Satın alma departmanında verimlilik ve karlılık artışının olduğunu düşünen K1'in yanıtı ise şu şekilde olmuştur: *“Evet. Satın alma departmanında özellikle de mal maliyetleri daha net değerlendirilerek kar oranı artırılmıştır”*.

3.2.9.Devamsızlık, Şikayet Artışı

İşgörenlerin devamsızlık yapmaları, ürün/hizmet üretimlerinde aksamalara, diğer çalışanların örgütsel adaletsizlik hissetmelerine, maliyet artışlarına vb. olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. İşgörenlerin izinli sayılacakları durumlar ve izin alabilme şartları, yasa, yönetmelik ve şirket politikaları tarafından belirlenmiştir. İşletmeler zaten zorunlu hallerde işgörenlerine izin vermektedirler. Devamsızlık izin almaktan farklı bir kavram olup, işletmeye izin almadan haber vermeden gelmeleri anlamındadır. Çalışmada katılımcılara “Yetkinlik bazlı mülakat ile işe alınan çalışanların devamsızlık, şikayet vb. davranışları nasıldır?” şeklinde bir soru sorulmuştur. Alınan yanıtlar incelendiğinde devamsızlık ve şikayetlerin işe alım yöntemi ile ilgisinin olmadığı fikir birliği halinde ifade edilmiştir. Devamsızlık ve

şikayetlerle ilgili olarak K8'in ifadesi şu şekildedir: *“Devamsızlık durumuna şirket genelinde müsaade etmemeye çalışıyoruz. Belirli izin günleri dışında çok izin kullanmalarına izin vermiyoruz. Özellikle de erkeklerin. Kadınlar için devamsızlık konusunda kurallarımızı biraz daha gevşek tutuyoruz. Şirket genelinde tüm çalışanların erişebilirliği bir uygulama kullanıyoruz. Bu uygulama üzerinden sadece insan kaynakları yöneticisi ile özel olarak şikayet ve isteklerini yazarak iletebilecekleri bir sekme oluşturduk. Yazışma üzerinden halledilebilecek bir şikayet durumuysa o şekilde hallediyoruz yoksa insan kaynakları uzmanı ile görüşerek şikayetlerini belirtebiliyorlar. Herhangi bir konuda şikayetler çalışan ve uzman arasında kaldığı için büyük bir sorun haline gelmeden daha kısa bir sürede çözülmüş oluyor”*. Bunun yanında çok sayıda izin ve devamsızlık konusunu suiistimal edenlerin olduğu da belirtilmektedir (K6). Ancak yine devamsızlık ve şikayet konusunun işe alım yöntemi ile ilgisinin olmadığı konusunda katılımcılar hemfikirdirler.

3.2.10. Performans Farklılığı

Yetkinlik bazlı mülakatlar işe alımlarda işgörenlerin performanslarının da incelenmesi gerekmektedir. Bu nedenle katılımcılara konu ile ilgili olarak *“Performans açısından düşündüğünüzde yetkinlik bazlı mülakat ile işe alınanlarla diğer şekillerde alınanlar arasında bir farklılık var mıdır?”* şeklinde bir soru sorulmuştur. Alınan yanıtların tamamına yer verilmesi bu noktada uygun görülmüştür. Soruya K1-K8 *“Evet. Daha verimli ve çözüm odaklı çalışmaktalar”*, K2-10 *“Evet. Daha çok performans odaklı çalışmaktalar”*, K3 *“Evet. Daha motivasyonlu ve çözüm odaklılar”*, K4-K7-K9 *“Kısmen”*, K5 *“Evet. Farkındalıkları çok yüksek ve performans odaklılar”*, K6 *“Evet. Daha üretken, çözüm odaklı ve kriz anını yönetebilme becerilerine sahipler”* şeklinde yanıtlar verdikleri görülmektedir. Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde genel olarak yetkinlik bazlı mülakat ile işe alınanların performanslarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

3.2.11. Ürün/Hizmet Farklılığı

Ürün/hizmet farklılığı teması ile ilgili olarak katılımcılara *“Üretimde/hizmetlerde aksaklık yaşama durumunuzda öncesine göre bir farklılık hissediyor musunuz?”* şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya vermiş oldukları yanıtlar şu şekildedir: K1 *“Daha çok seri üretim halindeyiz. Hem yetkinlik bazlı mülakatın verdiği avantajlar hem de makine gücüne dayalı üretim halinde*

olduğumuz için ortaya çıkan sorun zamanı yetkili kişiler kendi alanlarında oldukça yetenekli ve bilgili kişiler oldukları için mevcut sorunlar hemen çözümlenerek ortadan kaldırılıyor”. K2 “Her departman için işinin uzmanını seçerek işe alarak üretimde kendi alanında uzman çalışanlarımız bu durumların yaşanmasına izin vermiyorlar. Bu sebeple aksaklık yaşamıyoruz”. K3-K10 “Üretim sürecimiz daha seri ve sorunsuz ilerliyor”. K4 “Hem evet hem hayır. Çoğu zaman makine kaynaklı sorun yaşadığımız için insan gücüne halledilebilecek aksaklıklar olmuyor. Diğer açıdan baktığımız zaman da yaşanan küçük çaplı aksaklıkları işgörenlerin bilgi ve deneyim zenginliği sebebiyle hemen ortadan kaldırıyoruz”. K5-K7-K8-K9 “Hayır”, K6 “Evet. Bilgi ve becerilerine güvendiğimiz çalışanlarımız yaşanan aksaklıkları kısa zaman içerisinde çözümlenmektedirler”. Katılımcılar genel olarak tekstil sektörünün doğası gereği seri üretim yaptıklarını, işe alımlarda da yetenek bazlı mülakatları kullandıkları için ürün artışları yaşadıklarını ifade etmektedirler.

3.2.12. Yetkinlik Bazlı Mülakatta Belirlenen Yetkinlikler

Tekstil işletmelerinin insan kaynakları yönetiminde çalışanlar bireylerle yapılan görüşmelerde işe alımlarda yetkinlik bazlı mülakatta hangi yetkinliklerin değerlendirildiği sorusu da yöneltilmiştir. Tekstil ürünleri üreten işletmelerde doğal olarak işgörenlerin sahip olmaları gereken bazı temel yetkinlikler vardır. Katılımcılar bu yetkinlikleri fikir birliği halinde dikiş makinesini tanıma, ayarlarını yapabilme, iğne numarası, iplik seçimi, kumaş bilgisi, ütü, paketleme, katlama, leke çıkarma, iş sağlığı ve güvenliği vb. ile ilgili olarak neleri yapması gerektiği, ekip çalışması, hız ve el-ayak koordinasyonu gibi yetkinlikleri dikkate aldıklarını ifade etmişlerdir. Tekstil sektöründe işgören olarak atölye çalışanlarının sözü edilen bu yeterliliklere sahip olmaları gerekmektedir. Genellikle de bu yetenekler bir anda elde edilebilecek yetkinliklerden değildir. Bu yetkinlikler iş tecrübesi ile zaman içerisinde edinilmektedir.

3.2.13. Yetkinlik Bazlı Mülakatın Diğer Mülakatlara Göre Üstünlükleri

Katılımcı bireylere yetkinlik bazlı mülakatın diğer mülakatlara göre üstünlüklerinin neler olduğu sorulmuştur. Katılımcılar yetkinlik bazlı mülakat yöntemiyle işe alımların daha amacına uygun gerçekleştiğini, becerikli, bilgili,

deneyimli olup olmadıkları daha önceden belirlenebildiğinden işe alım sonrasında sorun yaşama olasılığının çok daha az olduğunu ifade etmişlerdir. Tüm katılımcılar bu yöntemin işe alma yöntemleri arasında en doğru yöntem olduğu konusunda da hemfikirdirler. Bununla ilgili olarak örnek olması bakımından K1 ve K2'nin yanıtları durumu özetler niteliktedir. K1 yanıtında *“Aday yetkili pozisyon için yeterince becerikli, bilgili, deneyimli olup olmadığı daha kolay belirlenebilmektedir. Başvurulan pozisyon öncesinde iş deneyimi yaşamış kişilerin sorunlarla nasıl başa çıkabilecekleri daha kolay bir şekilde anlaşılabilir. Bireyler kendi sorumluluklarının ve yetkinliklerinin daha net farkındalar”* demektedir. K2 ise *“Yapısı itibariyle daha objektif ve daha doğru ölçme metodudur. Karşıdaki adayın geçmişteki yaşantıları üzerinden gelecekte karşı karşıya alacağı davranışlarla durumlarla nasıl mücadele edeceğini ön görmeye çalışılan bir mülakat metodudur. Bu sebeple adayı daha rahat değerlendirebileceğimiz bir sistem olduğunu düşünmekteyiz”* şeklinde yanıt vermiştir.

3.3.TARTIŞMA

İşletmelerde personel seçme ve yerleştirmede yetkinlik bazlı mülakatın kullanılması yeni bir durum olmamasına rağmen alanyazında bu konu ile ilgili yapılmış çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Yapılmış olan çalışmaların da büyük çoğunluğu nitel araştırma yöntemleri ile gerçekleştirilmiştir. Alanyazında çalışmamızla benzer araştırmaların sonuçlarından bazılarını aşağıda yer vermiştir.

Çetin (2012) çalışmasında işe alım süreciyle yetkinlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini 10 adet yetkinlik bazlı işe alım yapan işletme ve 12 adet de geleneksel yöntemlerle işe alım yapan işletme oluşturmuştur. Çalışmada bu işletmelerde insan kaynakları sorumlularıyla mülakat yapılmıştır. Araştırma sonucunda yetkinlik bazlı işe alımın özellikle beyaz yakalı çalışanlarda uygulandığı ve bu şekilde doğru iş için doğru adayların bulunabildiği belirlenmiştir. Çalışmamız kapsamında da yetkinlik bazlı mülakatlar sayesinde adaya dair belirli olumlu ve olumsuz birçok fikir elde edilmiştir. Bu sebeple de en uygun adayın belirlenerek şirket için kazandırılabilmesi sağlanmıştır. Araştırmamız kapsamında yetkinlik bazlı işe alımla birlikte kullanılan diğer tekniklerin hem beyaz yakalı hem de mavi yakalı çalışanlar için uygulanabileceği görülmüştür.

Güler (2010) çalışmasında yetkinliklerin belirlenmesi ve işe alım sürecindeki uygulamalarını araştırmıştır. Araştırmasını bankacılık sektöründe gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda işe alınacak personelde aranan en önemli yetkinliklerin İnsanlarla İlişki Kurabilme, Sözlü İletişim Kurabilme, Müşteri Odaklılık ve Kendini Doğru İfade Etme en az önemsenen yetkinliğin ise; Belirsizliğe Tolerans Gösterme, Teknolojik Kaynakları Kullanma, Yaratıcılık ve Rapor Oluşturma olduğu tespit edilmiştir. Araştırmamız üzerinden karşılaştırma yaptığımız zaman seçme ve yerleştirme sürecinde yukarıda belirtilen yetkinliklerin, yetkinlik bazlı mülakat sonucunda doğru adayın bulunmasını sağlaması için oldukça önemli olduğu sonucuna varılmıştır. İster rekabet isterse de iş geliştirme açısından bakıldığı zaman yetkinlik bazlı mülakatla işe alım süreci verimliliği ve sürdürülebilirliğe çok önemli düzeyde katkı sağladığı belirlenmiştir.

Özdoğan (2010) çalışmasında yetkinlik bazlı işe alım konusunu büyük ölçekli işletmelerde araştırmıştır. Araştırmasının sonucunda farklı sektörlerde faaliyet gösteren dört firmanın da; yetkinliklerin ve aday profillerinin tespiti ile başlayan, iç ve/veya dış kaynaklar vasıtasıyla iş ilanlarının duyurulması ve aday havuzunun oluşturulmasıyla devam eden, adayların ön eleme süreciyle özgeçmişlerinin değerlendirilip olumlu bulunan adayların test ve/veya mülakat süreçlerine tabi tutulması ve de son olarak referans çalışmalarıyla sürecin tamamlanması şeklinde benzer bir işe alım sistemi uyguladıkları görülmüştür. Bizim araştırmamızda da yetkinlik bazlı mülakat sistemi ile işe alım yapan şirketlerin, seçme ve yerleştirme sürecinde yetkinlikleri somutlaştırabilmek için, adayların geçmişte yaşadıkları deneyimlerinden yararlandıkları tespit edilmiştir.

Öyle ki, araştırma kapsamına dahil olan 10 ulusal ve uluslararası firmalar arasında yetkinlik bazlı mülakatla seçme ve yerleştirme sürecini incelerken bir takım farklılıklar tespit edilmiştir. Öyle ki, ulusal firmaların yeni yetkinliklere daha az yatırım yaptıkları ve entegre olmaya daha çok zorlandıkları fakat uluslararası firmaların yeni sistemlere daha çabuk uyum sağlayarak daha kolay bir şekilde sistemlerine entegre edebildikleri saptanmıştır.

Bu araştırmada da işe alım sürecinde yetkinlik bazlı mülakat sistemi ile işe alım sürecini gerçekleştiren şirketlerin en önemli sebeplerinden biri olan rekabet avantajı sağlaması, bir diğeri ise istihdam sağlayabilmek olmuştur. Seçme ve yerleştirme sürecinde adayların genel olarak temel yetkinliklerine daha çok dikkat edildiği tespit edilmiştir. Temel yetkinlik olarak iletişim, sonuç odaklılık, yaratıcılık, girişimcilik, liderlik özellikleri, takım çalışması, analitik düşünebilme ve sorumluluk alabilme olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ

Beşeri sermayenin öneminin gün geçtikçe daha fazla anlaşılması ve arzu edilen niteliklere sahip işgörenlerin bulunmasının zorlaşması ile eleman seçme ve yerleştirme sürecinin işletmeler için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Doğru işlere doğru elemanları yerleştirebilmenin yolu öncelikle işlerin doğru bir şekilde tanımlanmasından ve işlerle ilgili gereken yetkinliklerin belirlenmesinden başlamaktadır. İşlerin doğru bir şekilde tanımlanması için ilk aşama süreçlere uygun olarak iş analizlerinin yapılmasıdır. Bu sürecin sonunda sağlanan verilerden hareket ederek belirlenen yetkinlikler işe alma sürecinde olduğu kadar, iş geliştirme süreçlerinde, eğitim ve kariyer planlamasında ve etkin bir performans yönetim sürecinin idamesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Yetkinliklerin belirlenmesinin ardından dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli nokta da söz konusu işi kaç kişinin yapacağıdır. Bu kapsamda iş analizleri verilerinden hareket ederek parçalara ayrılmış olan işle ilgili görev dağılımının nasıl yapılması gerektiği de belirlenmelidir ve etkin bir insan kaynakları planlaması ile sonuca ulaşılmalıdır.

Mülakat, eleman seçme ve yerleştirme sürecinin en öznel adımını oluşturmaktadır. Uygulanabilecek bazı testler ile beraber adaylara sadece sorular sorma yoluyla pozisyona uygunluklarını araştırmak dikkatle ele alınması gereken bir aşamadır. Bu noktada tahmine dayalı verilerden ve beklentilerden hareket etmek yerine adayların tecrübelerinin araştırılması daha doğru bir yaklaşım olacaktır. İşlerin yerine getirilmesi için hangi yetkinliklerin hangi ağırlıkta aranması gerektiği belirlendikten sonra doğru sorular ile adayların beklenen yetkinlikleri ne oranda karşılayabildikleri araştırılmalıdır. Mülakat sürecinin öznelliğini ortadan kaldırmanın yolu yaşananlardan hareketle adayların sayısal ifadeler ile değerlendirilmesinden geçmektedir.

Yetkinlik bazlı mülakatın yapılandırılma süreci tamamlandığında yola çıkma kararı aldırان olumsuzlukların da ortadan kalktığı gözlemlenmiştir. Daha önce uygulanan süreçler ile kıyaslandığında yetkinlik bazlı mülakat sürecinin mülakat için harcanan zamanı önemli oranda azalttığı ve bunun mülakatçıların süreçle ilgili ücret

maliyetlerine de yansıdığı belirlenmiştir. Uygulamadan yola çıkarsak şirketlerin daha etkin ve düşük maliyetli eleman seçme ve yerleştirme süreçlerine sahip olabilmesi için teknolojik destek almaları gerektiği ortaya çıkacaktır. Birinci mülakata davet edilecek adaylarla yüz yüze görüşülmeyip sadece başvuru formları üstünden ön eleme yapılması görüşülecek aday sayısının artması, ön eleme için harcanan zamanın uzaması veya istenilen nitelikte adayların görüşmeye çağrılmaması gibi sonuçlar doğuracaktır. Bunu önlemek için aday sistem üstünden başvurusunu yapmak istediğinde standartlaştırılmış bir başvuru formu doldurması istenip buradaki bilgilerin eş anlamlı olarak sistem üstünden değerlendirilmesi sağlanabilir. Sürecin ilerleyen aşamalarında olan puana dayalı seçim işlemi böylelikle ilk adımla başlamış olur.

İşletmelerin rekabetin sürekli arttığı günümüzde kendisini başarıya ulaştıracak insan kaynağını temin edecek, doğru işe doğru elemanın alınmasını sağlayacak ve bunu da en düşük maliyetle ve en az zamanda yapacak yöntem yetkinlik bazlı mülakat sistemidir. Sonuç olarak, yetkinlik bazlı mülakat işe alım sürecinde şirketler kapsamında önemli yer edinmiştir. Öyle ki, yetkinlik modellerinin kullanılmasının adaylar için uzun dönemli istihdam sağlamakla birlikte, yapay zekanın ve yeni teknolojilerin iş dünyasına kolay bir şekilde entegre olabildiği günümüzde rekabet avantajını ve şirket imajını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir

Bu çalışmada seçme ve yerleştirme sürecinde yetkinlik bazlı mülakat, nitel bir uygulama ile incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında Gaziantep ili Organize Sanayi Bölgesi'nde (OSB) faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin insan kaynakları birimlerinde görevli 10 yönetici ile görüşülmüştür. Araştırma sonucunda yetkinlik bazlı işe alımların, işletmenin ürün/hizmet kalitelerinde iyileşme, çalışanların iş tatminlerinde yükselme, performans ve verimlilik artışı gibi olumlu sonuçlarının olduğu görülmüştür.

Araştırma sonucunda gelecek çalışmalarla ilgili ve seçme ve yerleştirme sürecinde yetkinlik bazlı mülakatla işe alım gerçekleştirmeyi düşünen işletmeler için bazı önerilerde bulunulmuştur.

Seçme ve yerleştirme sürecinde yetkinlik bazlı mülakatla işe alım gerçekleştirecek işletmeler için;

- İşletmelerinde gerçekleştirdikleri her bir iş için iş tanımlarını ve gereken yetkinlikleri en ince detayına kadar belirlemeleri,
- İşe alım görüşmelerinde kullanacakları mülakat sorularını önceden hazırlamaları,
- Yetkinlik bazlı mülakatla işe aldıkları işgörenleri gözlemleyerek onları diğer işgörenlerden farklı performans değerlemelerine tabi tutmaları, böylece hangi yöntemin kendileri açısından daha yararlı olduğunu tespit edebilmeleri amacıyla önerilmektedir.

Gelecek çalışmalar için ise şu şekilde önerilerde bulunulabilir;

- Bu çalışmada seçme ve yerleştirme sürecinde yetkinlik bazlı mülakat konusu nitel araştırma yöntemi ile araştırılmıştır. Gelecek çalışmalarda nicel araştırma yöntemleri ile birlikte karma yöntemlerin kullanılarak tekrarlanması,
- Tekstil sektörünün dışındaki üretim sektörlerinde ve hizmet sektörlerinde tekrarlanarak sonuçlarının karşılaştırılması,
- Seçme ve yerleştirme sürecinde yetkinlik bazlı mülakatın insan kaynakları ve işletmeler yönünden ele alındığı gibi işe alınanlar açısından da araştırılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, N. (1999). Sürekli Gelişme – Öğrenen Organizasyonlar ve Yetkinlikler, *Executive Exelence*, 6(30), 20-25.
- Acar, N. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, No: 640, MPM, Ankara.
- Acar, S. (2017). Maslow'un Tükenmişlik Ölçeği İle Myo Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü Öğrencilerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Çalışma, *Social Sciences Studies Journal*. 3(7), 259-264.
- Aggarwal, U. and Bhargava, S. (2009). Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 4-31.
- Akın, Ö., Hayat, E. ve Çolak, E. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 85-114.
- Akpınar, B. (2005). *360 derece performans değerlendirme sistemi ve yetkinlik – hedef bazlı performans değerlendirme sistemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Aksoy Akyel, E. (2019). Yapay Zeka&İnsan Kaynakları, <https://www.linkedin.com/pulse/yapay-zeka-insan-kaynaklar%C4%B1-el%C3%A7in-aksoy-akyel/>, 21.02.2024.
- Altun, A, Kovancı, A. (2004). Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. 1(3) : 55-61.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (14), 445-460.
- Arslan, M. L. (2012). İnsan Kaynakları Gereksinime Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, *Öneri*, 10(37), 89-101.
- Asiltürk, A. ve Hünkaroğlu, M. (2020). Yüksek potansiyelli insan kaynakları yönetimi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 4(1), 242-262.
- Athey, T. R. ve Orth, M. S. (1999). Emerging Competency Methods fort he Future, *Human Resource Management*, 38(3), 215-226.
- Avcı, Ö. (2017). *İşe Alım Süreçleri ve Sözsüz İletişim* (Marmara ve Ege Bölgesinde Bir Uygulama). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Avrupa Eğitim Vakfı (ETF), (2020). Kariyer rehberliğinde uluslararası trendler ve inovasyon. Cilt I. e-kitap.
- Aykan, E. (2007). Örgütlerde insan kaynakları uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 123-137.
- Bacak, Ç. ve Arıcan, B.T. (2019). İşletme ve Kümelerde Stratejinin Önemi ve Komşu Alan Stratejik Yaklaşımı, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 29-50.
- Bakalcı, H. (2010). *İşe gönülden adanma ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişki ve bir örnek olay*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans değerlendirme: Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103-127.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, (52). 1-26.
- Baraz, B., Atik, E. ve Atik, E. (2021). Öğrenme Yönetim Sistemi Kullanımının Teknoloji Kabul Modeli Kapsamında İncelenmesi: Anadolu Üniversitesi Örneği. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(24), 503-522.
- Bayar, H. T. ve Acar, O. K. (2017). Sağlık sektöründe iş değerlendirme: Özel bir hastane uygulaması. 15. *Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi Tebliğler Kitabı*. Komrat, Gagavuzya, Moldova. Eylül 11-12.
- Bayraktaroğlu, S. ve Yılmaz, S. (2012). İnsan kaynakları yönetiminde iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişki: Fortune Türkiye en büyük 500 şirket örneği. *İş Ahlakı Dergisi*, 10, 117-148.
- Bayramlı, M. (2017). *İnsan kaynakları yönetim uygulamaları ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Bergoron, F. ve Buteau, C. (1991). Identification of Strategic Information Systems Opportunities, *MIS Quarterly*, 15(1). 89-119.
- Bernardin, H. J. (2010). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. 5. Edt. USA: McGrawHill.

- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley&Son, New York.
- Bozkurt, S. (2011). İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve finansal performans arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 22(70), 36-62.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. Barış Yayınları, İzmir.
- Budak, G. (2013). *Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Yayınevi. İzmir.
- Byars, L. and Leslie, R. W. (2000). *Human Resources Management*. USA: Irwing.
- Cardy, R.L. ve Selvarajan, T.T. (2006). Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage, *Business Horizons*, (49),235-245.
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of knowledge management*, 4(2), 87-98.
- Cingöz, A. (2011). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Çal, A. Ç. (2012). *İnsan kaynakları uygulamaları ile çalışanların kuruma yönelik etik algılamaları arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale.
- Çetin, M. (2012). *İşe Alım Süreciyle Yetkinlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi*. Sosyal Bilimler Ens. İşletme Anabilim Dalı
- Çetin Karabat, B. (2016). *Takımların yapısal özelliklerinin performans değerlendirme sistemi algısına etkisi: Kocaeli bilişim sektörü örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi.

- Çetinkaya, M. ve Özutku, H. (2012). Yönetmel Performansa Yetkinlik Temelli Yaklaşım: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 142-161.
- Çevik, A. (2010). *İnsan Kaynağı Seçme Sürecinde Mülakat ve Mülakat Hataları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çiftçi, M. ve Öztürk, U. (2013). Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Eğilimler. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 145-172.
- Çiftçi, H. D. (2015). Özel Eğitim Merkezlerinde Çalışan Öğretmenlerin Mesleki Yetkinlik ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi, *Mediterranean Journal of Humanities*. (1), 221-241.
- Decker, P. J., Strader, M. K. ve Wise, R. J. (1997). Developing Competence Assessment Systems, *Hospital Topics*, 75(2),10-18.
- DelCampo, R.G. (2010). *Human Resource Management Demystified*. Mc Graw Hill, New York.
- Demo, G., Neiva, E.R., Nunes, I. and Rozzett, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. Eight Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Develioğlu, K., Haşit, G. ve Bağcı, Ü. G. (2006). Toplam kalite yönetimi çerçevesinde yöneticilerin insan kaynakları yönetimine bakışları: Bursa (DORSAB)'da bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 191-204.
- Dinler, A. (2006). *Personel Seçiminde Değerlendirici Kişiliğinin Aday Kişiliği ile Benzerliğinin Seçim ve Değerlendirmeye Olan Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Ekmekçi, A. (2017). *İnsan kaynakları yönetiminde iş analizi: İnsan kaynakları danışmanları üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Elaş, E. (2010). *Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve algılanan faydalarına ilişkin bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

- Elegel, M. (2019). *Etkin Kurumsal Yönetim Anlayışında İnsan Kaynakları Uygulamaları: Yiyecek İçecek Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ercan, T. A. (2005). *Seçme Yerleştirme Sürecinde Yetkinlik Modeli Oluşturma ve Yetkinlik Bazlı Davranışsal Görüşme Tekniği Yapılandırılmasına İlişkin Turizm ve Havacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi.
- Erdoğan, E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erengil, A. (2016). *İşletmelerde insan kaynakları uygulamaları: üst yönetim ve insan kaynakları uzmanlarının bakış açıları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Erigüç, G. ve Tekeş, K. (2003). Yönetimsel düzeylerde iş analizi ve iş değerlendirme: Hastane yönetimi açısından bir uygulama, *Hacettepe Sağlık İdaresi dergisi*, 6(1), 21-42.
- Erol, Y. (2017). Stratejik Yönetim Ve İşletme Analizi İlişkisi: Kavramsal Bir Çalışma, *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (12), 1-26.
- Eryaşa, C. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Yöntemleri: Denizcilik Sektöründe Gemi Adamlarına Yönelik Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L.F. and Shaw, J. B. (2006). *Human Resource Management*. 6. Edt. USA: Houghton Mifflin.
- Genç, L. (2019). Somut Olmayan Kültürel Mirasın Tespitinde, Saha Çalışması Öncesi ve Sonrası Uygulamaların Kritik Önemi. *Art-e Sanat Dergisi*, 12, 98-107.
- Geylan, R. (1992). *Personel Yönetimi*, Met Basım Yayım, Eskişehir.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-606.
- Goleman, D. (1993). The Emotional Intelligence Of Leaders, *Leaders to Leader*. (8), 21-26.
- Gül, H. ve Avcı, M. (2018). Kurumsal itibarın kariyer yönetimi üzerindeki etkileri: KTMÜ örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(34), 53-69.

- Gülen, İ. ve Özdönmez, M. (1996). *Personel Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- Güler, N. (2010). *Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Bu Yetkinliklerin İşe Alım Sürecindeki Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Gültekin, S., Altuntop, S. (2014). Polislik Mesleğinde İşe Alma Ve Seçme. *Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1-38.
- Gürbüz, F. ve Özışık, G. (2002), *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*, 1.Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Gürel, A. (2006). *İşletmelerde Personel Seçme ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi: Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi. Denizli.
- Gürüz, D. ve Özdemir Yaylacı, G. (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Hashim, J. (2009). Islamic revival in human resource management practices among selected Islamic organisations in Malaysia. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(3), 251-267.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Henderson, L. (2005). Managerial Competencies and Managerial Performance Appraisal Process”, *Journal of Management Development*, (20), 52-70.
- Ichniowski, C., Shaw, K. and Prensushi, G. (1995). The impact of human resource management practices on productivity. *National Bureau of Economic Research (NBER) Working Paper 5333*.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resource Management*. USA: McGraw Hill.
- İbicioğlu, H. ve Ünal, Ö. (2014). Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 28(4), 55-78.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Nummela, N. ve Saarenketo, S. (2008), Strategic Orientations Of Born Globals – Do They Really Matter?. *Journal of World Business*. (43), 158-170.

- Kambur, E. (2022). "Yapay Zeka Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Yazılmış Türkçe Makaleler Üzerine Bir Araştırma", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 48, Denizli, ss. 139-152.
- Kayalı, V. (2012). *Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Olay Çalışması*. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kılıç Kırılmaz, S. ve Ateş, Ç. (2021). Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki İşe Alımlarda Yapay Zekâ Kullanımı: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Journal of Business and Trade (JOINBAT)* 2(1), 37-48.
- Klink, M.B. ve Boon, J. (2002). The Investigation of Competencies with Professional Domains, *Human Resource Development International*. (5), 411-424.
- Knight, G., Koed Madsen, T. ve Servais, P. (2004). An Inquiry Into Born-Global Firms in Europe and The USA. *International Marketing Review*. (21),645-665.
- Kobanoğlu, M. S. (2013). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Erzurum alt bölgesinde bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.
- Köklü, K. (2018). İş analizi, iş analistliği ve iş zekası. *Lectio Socialist*, 2(2), 121-142.
- Küçükkaya, G. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lado, A. ve Wilson, M.C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage, *Academy of Management Review*. 19(4), 699-727.
- Lawler, E.E. (1996). *From the Ground Up – Six Principles for Building the New Logic Corporation*, Jossey Bass Inc. California.
- Lengnick-Hall, M. L., Neely, A. R., and Stone, C. B. (2018). *Human resource management in the digital age: Big data, HR analytics and artificial intelligence*. Management and technological challenges in the digital age, 13-42.
- Lucia, A.D. ve Lebsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models*. JosseyBass Pfeifer. San Francisco.
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (1999). *Human Resource Management*. Ninth Edition.

- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. New York: Sage Publications, Inc.
- Mortone, D. (2003). A Guide to Developing a Competency-Based Performance Management System. *Wiley InterScience Journal*, 30(3), 23-32.
- Naralan, A. (2007). *Yönetim Bilgi Sistemleri*. Pearson Prentice Hall.
- Nijveldt, M., Beijaard, D., Brekelmans, M., Verloop, N., ve Wubbels, T. (2005). Assessing The İnterpersonal Competence of Beginning Teachers: The Quality of The Judgement Process, *International Journal of Educational Research*, (43), 89–102.
- Noe, R., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. and Eligh, L.E. (2016). *Strategic Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Second Canadian Edition, McGrawHill Education.
- O’riordan, J. (2017). The practice of human resource management. *Institute of Public Administration Research paper*, 20.
- Ofluoğlu, G. ve Bayraktar, A. S. (2021). Yetenek Yönetiminin Çalışanların Kariyer Memnuniyetine Etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 37-52.
- Okakın, N. (2008). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Öcal, H. ve Sarmıç, A. (2017), *Örgütlerde Dönüşümcü Liderlik Modelinin Prososyal Davranışların Gelişimi Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Tehlikeli İş Kollarında Bir Araştırma*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar.
- Ölçer, F. (1997). İşletmelerde kariyer yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 87-103.
- Özden, M. C. (2008). *İK Şapkalı Yönetici*, 1.Baskı, Özbay Yayıncılık, İstanbul.
- Özdiller, İ. (2001). Neden Yetkinlik?. *Human Resources-İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*. 5(5), 55-82.
- Özdoğan, A. (2010). *Yetkinlik Bazlı İşe Alım: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. 4.Baskı, Akademisyen Kitabevi, Ankara.
- Özkan, Ö. (2007). *Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi: AHP, ELECTRE ve TOPSİS Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özyürek, R. (2006). İlgi Envanterlerinin Profil Puanlarını Yorumlama Yetkinliği. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 6(3), 809-846.
- Pajares, F. (1996). Self-Efficacy Beliefs in Academic Setting. *Review of Educational Review*, (66), 543-578.
- Palaz, P. (2019). *Algılama ve uygulamada stratejik insan kaynakları yönetimi: Eskişehir organize sanayi bölgesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.
- Partes, D. (2004). *İnsan Kaynakları Departmanlarında Çalışanların Sahip Olduğu Yetkilikler İle Bu Yetkinliklerin Diğer Çalışanlar Tarafından Algılanmasına Yönelik Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Pelit, E. ve Gökçe, F. (2019). İnsan kaynakları yönetimi işlevi olarak iş değerlendirme- ücret yönetimi süreci ve karşılaşılan sorunlar: turizm işletmeleri üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 369-382.
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. (68), 79-91.
- Rothwell, W. J. ve Lindholm, J. E. (1999). Competency Identification, Modelling and Assessment in the USA, *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90-105.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağır, H. (2006). *Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Savaş, A. T. (2006). *Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri*, 1.Baskı, Anka Matbaacılık, İstanbul.
- Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.
- Sevinçel, T. (2005). *Kariyerimi Şansa Bırakmam*, 3.Baskı, Elman Basım, İstanbul.
- Sincar, M. (2020). *İnsan Kaynakları Planlaması ve İşe Alım Sürecinin İşgören Performansı ve Devamsızlığı Üzerine Etkisi: Erzurum Organize Sanayi Bölgesi Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Snell, S. ve Bohlender, G. (2010). *Scott Managing Human Resources*, 15. b., Mason, South Western Cengage Learning.

- Solmuş, T. (2003). *Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği. İş Güç Dergisi*. 5(2), (139).
- Steven E., Lanny A., Kenneth S. ve Manuel A. M.(2001). Managerial Competencies and Managerial Performance Appraisal Process, *Journal of Management Development*, 20(10), 842-856.
- Strohmeier, S. ve Piazza, F. (2015) *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zeka Teknikleri - Kavramsal Bir Araştırma, Mühendislik Yönetiminde Akıllı Teknikler*. Springer Uluslararası Yayıncılık, Cham, 149-172.
- Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth*, Berreth-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.
- Şan, C. (2019). *Bilgi Teknolojilerinde Yetkinlik Bazlı Mülakat Uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi. İstanbul.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Şentürk, E.E. ve Burhan, K. (2015). Ön Lisans Öğrencilerinin Kariyer Değerlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma, *Electronic Journal Of Vocational Colleges*, 14. BÜROKON Özel Sayısı, 162-180.
- Tak, B., Sayılar, Y. ve Kaymaz, K. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), 233-266.
- Tang G, Chen, Y, Jiang Y, Paille P, Jia J (2018) Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.
- Telman, N. ve Türetgen, İ. Ö. (2004). *Eleman Seçimi*, 1.Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Torrington, D., Hall, L., Atkinson, C. and Taylor, S. (2017). *Human Resources Management*. Tenth Edition, Pearson Education Limited, Edinburgh.
- Townley, B. (1993). Performance Appraisal and The Emergence of Management, *Journal Of Management Studies*, 30(2), 221-238.
- Tozluyurt, E. (2003). Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi, *ISGUC The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 5(1), 14-26.
- Tunçer, P. (2013). Örgütsel değişim sürecinde öğrenen örgütler ve örgüt geliştirme. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, I, 214-244.

- Turan, N. (2015). *Çalışma Yaşamında Yetenek-Beceri-Yetkinlik-Yeterlilik*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Türk Dil Kurumu, (2024). www.tdk.gov.tr, 10.03.2024.
- Tyson, S. (2006). *Essentials of Human Resource Management*. Fifth edition, Elsevier, Burlington.
- Uyargil, C., Adal, Z. vd. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış, *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 5(2), 32-39.
- Viitala, R. (2005). Perceived Development Needs of Managers Compared to an Integrated Management Competency Model”, *Journal of Workplace Learning*, 17(7), 439-440.
- Vurmaz, E. (2016). *Konaklama işletmelerinde personel güçlendirmenin önemi: İstanbul ili alan araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.
- Watkins, M. ve Pacheco, M. (2000). Interobserver Agreement in Behavioral Research: Importance and Calculation. *Journal of Behavioral Education*, (10), 205-212.
- Yalçın, A. S. (2002). *Personel Yönetimi*, 7.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık: İstanbul.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2008). *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yiyit, F. (2001). *Okul Psikolojik Danışmanlarının Yetkinlik Beklentilerini Ölçmeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Adana.
- Yüksel, M. M. (2004). *İşe Alım Süreci ve Aday Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, 2004.

EKLER

Anket Soruları

- 1.Yetkinlik bazlı mülakat yöntemi ile işe alım yöntemini ne zamandır kullanıyorsunuz?
- 2.Yetkinlik bazlı mülakata (YBM) geçiş İK'nın mı yoksa üst düzey yöneticilerin bir kararıyla mı yapılmaya başlandı?
- 3.YBM ile işe alım sürecini kısaca açıkla mısınız? İşletmenize bu süreç nasıl gerçekleştirilmektedir?
- 4.YBM ile işe alınan işgörenlerin eğitim ihtiyaçları ile ilgili neler söylemek istersiniz?
- 5.YBM ile işe alınanların daha mutlu çalışanlar olduklarını düşünüyor musunuz? Bir kıyaslama yapabilir misiniz?
- 6.YBM ile işe alınanların işten ayrılma niyetlerinde bir farklılık görüyor musunuz?
- 7.YBM ile işe alınanların işlerine ve iş arkadaşlarına olan yaklaşımları sizce nasıldır?
- 8.İşletmenizde YBM ile işe alımlar sonrası verimlilik veya karlılıkta artış olduğunu düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız hangi alanlarda verimlilik veya karlılık ortaya çıkmıştır?
- 9.YBM ile işe alınan çalışanların devamsızlık, şikayet, vb. davranışları nasıldır?
- 10.Performans açısından düşündüğünüzde YBM ile işe alınanlarla diğer şekillerde alınanlar arasında bir farklılık var mı?
- 11.Üretimde/hizmetlerde aksaklık yaşama durumunuzda öncesine göre bir farklılık hissediyor musunuz?
12. Sizce YBM'in diğer mülakatlara göre üstünlükleri nelerdir?
13. Yetkinlik çalışmasını diğer İKY fonksiyonları içinde uyguluyor musunuz?
14. Belirlediğiniz (kullandığınız) yetkinlik tanımları nelerdir kısaca anlatabilir misiniz?