

**21. YÜZYILDA KOBİ'LER VE KOBİ'LERİN İŞE ALIM SÜREÇLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Devrim KARDEŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İletişim Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hasan ÇALIŞKAN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mart 2010

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

21. YÜZYILDA KOBİ'LER VE KOBİ'LERİN İŞE ALIM SÜREÇLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Devrim Kardeş

İletişim Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2010

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hasan Çalışkan

İçinde yaşadığımız Dünyanın son zamanlardaki en önemli olgusu küreselleşmedir. Ekonomik anlamda küreselleşme süreci ülkeler arası ticari sınırların kalkmasına ve dünyanın hızla tek bir pazar haline gelmesine neden olmaktadır. Dünya Ekonomik Formu tarafından hazırlanan 2007 – 2008 Küresel Rekabetçilik Raporuna göre dünyanın rekabet edebilirlik açısından en ileri ülkesi Amerika Birleşik Devletleri, daha sonra sırasıyla İsviçre ve Kuzey Avrupa Ülkeleri gelmektedir, Japonya ve Singapur da ilk 10 içinde yer almaktadır. Dünya Ekonomik Formunun, **verimlilik ve rekabet edebilirlik** açısından ülkelerin performanslarını değerlendirdiği bu raporda Türkiye 2007 – 2008 yılları için Dünyanın en rekabetçi 53. ülkesi olarak konumlanmaktadır. Raporun ayrıntıları incelendiğinde rekabette ve verimlilikte ilk sıralarda yer alan ülkelerin bu başarılarının altında bir takım nedenlerin yattığı görülmektedir. Rekabette öne çıkan bu ülkeler, iyi işleyen temel kurumlara sahip olmakla birlikte teknolojik gelişmelere ve innovasyona büyük önem vermektedirler. Bununla birlikte rekabette lider olan ülkelerin başka bir alandaki ortak özellikleri daha dikkati çekmektedir. Bu ülkelerin iş gücü piyasalarının yapısı incelendiğinde öne çıkan ortak özellik bu ülkelerdeki insan gücünün niteliğinin yüksek olmasıdır. Bu gün rekabette öne çıkan bu ülkelerin nitelikli insan gücüne önem verdiği ve bu gücü küresel rekabette öne geçmek için avantaj olarak kullandığı görülmektedir.

Günümüzde işletmeler arasında rekabet üstünlüğü yaratan faktörler değişmiştir. Geçmişte rekabete avantaj sağlayan makine, tesis ve teknoloji gibi faktörler kolayca ulaşılabılır ve para ile satın alınabilir duruma gelmiştir. Bu gün işletmeler arasında

rekabet üstünlüğü yaratan en önemli faktör nitelikli insan gücüdür. Bir işletmeyi başarıya götürecek stratejileri ve projeleri geliştirecek ve bunları hayata geçirecek olan işletmenin sahip olduğu nitelikli insan gücüdür. İş dünyasında yaşanan bu gelişmeler doğrultusunda nitelikli insan kaynağına verilen önemin artmasıyla birlikte, ihtiyaç duyulan insan kaynağının günümüz şartlarında hangi tür niteliklere sahip olması gerektiği, bu niteliklerin ölçülebilmesinde kullanılan yöntem ve teknikler önemli konular haline gelmiştir.

Başka bir önemli konuda 21. yüzyıl KOBİ'leridir. KOBİ'ler tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye ekonomisinin de sürükleyici ve dinamik unsurlarındandır ve ülkenin sosyo-ekonomik gelişimi açısından büyük öneme sahiptirler. Ekonomik gelişimin temel gücü olarak görülen ve Türkiye'deki toplam istihdamın **%76,7'sini** sağlayan KOBİ'ler son 10 yılda dünyada yaşanan küreselleşme süreciyle birlikte artan rekabet ortamından önemli ölçüde etkilenmektedirler. Bu yüzden KOBİ'lerin **verimliliği ve rekabet edebilirliği** Türkiye ekonomisinin mevcut ve gelecekteki durumu açısından çok önemlidir. KOBİ'lerin küreselleşen dünyada verimli ve rekabet edebilen işletmeler olabilmeleri için günümüzün gerektirdiği koşullara göre kendilerini yapılandırmaları gerekmektedir. Bu yapılandırmaya öncelikle küresel rekabetin gerektirdiği şartlara uygun nitelikli insan kaynağını oluşturmayla başlanmalıdır. KOBİ'ler uluslar arası pazarda kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak, rekabette fark yaratacak niteliklere sahip insanlarla çalışmalıdırlar. Bu nedenle 21. yüzyıl KOBİ'lerinin ihtiyaç duydukları niteliklere sahip insan kaynağı profiline nasıl olduğu ve bu profile sahip insanlara ulaşmaya yönelik işe alım süreçlerinin nasıl yönetildiği KOBİ'lerin uluslar arası arenada başarılı olmaları açısından önemli bir konudur.

Bu iki önemli başlık, 21. yüzyılda KOBİ'ler ve günümüz şartlarına göre KOBİ'lerce işe alımda aranan nitelikler ve işe alım süreçlerinin değerlendirilmesi bu çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır.

ABSTRACT**ASSESSMENT OF SME's AND RECRUITMENT PROCESSES OF SME's IN
THE 21st CENTURY****Devrim Kardeş****Communication Sub-department of****Institute of Social Sciences of****Anadolu University****Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Hasan Çalışkan**

The most important fact of the current world is globalization. Globalization in the economic sense causes the commercial borders between countries to be removed and the world to turn into a unique market at a fast pace. Due to the Global Competitiveness Report 2007-2008 prepared by World Economic Forum United States is the most competitive country of the world, followed by Switzerland and North European countries. Japan and Singapore are also ranking among the top ten. Turkey is ranked as the 53rd most competitive country of the world I this report, where the World Economic Forum assesses the performances of the countries from the point of view of **efficiency and competitiveness**. By reviewing the details of the report some reasons emerge underlying the success of those countries ranking at the top. These countries prominent regarding competitiveness possess well functioning fundamental organizations and they regard innovation and technical development of utmost importance. However another common distinctive feature of these countries being leaders in competitiveness attracts attention. This common distinctive feature emerges when we review their labor market, namely the high qualification of their manpower. Nowadays it can be clearly seen, that the countries prominent in the competitiveness consider qualified manpower as an important phenomenon and utilize it as an advantage to step forward in the global competition.

Currently the factors providing a competitive edge to an enterprise has already changed. The key factors which have provided a competitive advantage in the past like machinery, plants and technology are evolved to be easily accessible and affordable.

Nowadays the most important component which generates superiority in competition is the qualified manpower. It is the manpower of the enterprise which are going to develop the strategies and projects leading it to success and to implement them.

In line with these developments occurring in business world the importance paid to qualified human resources is increasing, and hence the qualities of the human resources needed become an important topic, as well as the methods and techniques to measure them.

Another significant subject is the SME's of the 21st century. SME's are one of the leading and dynamic components of Turkish economy as well as of world economy and have the utmost significance with respect to socio-economic development of the country. SME's regarded as the driving force of the economic development provide **76,7 %** of the total employment in Turkey, and are strongly affected by the stiffening competition environment due to globalization in the last ten years. Therefore the **efficiency and competitiveness** of SME's are very significant with respect to current and future conditions of Turkish economy. In order to turn into efficient and competitive enterprises in a world of globalization SME's have to restructure themselves according to the current circumstances. At the very beginning of this restructuring process they should start to generate the manpower suitable to the conditions imposed by the global competition. SME's should work with those people who are going to provide them a competitive advantage in the international market by creating a difference in competition. As a consequence of all these points mentioned, it is a prominent topic how the human resource profile should look like possessing the qualifications which a SME will need in the 21st century SME's in order to be successful in the international arena and how the recruitment processes are managed at these SME's to reach those qualified people.

These two points mentioned, namely SME's in the 21st century and the qualifications required in current procurement processes of SME's as well as the review of those processes will constitute the main scope of this study.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Devrim KARDEŞ'in "21. Yüzyılda Kobi'ler ve Kobi'lerin İŖe Alım Süreçlerinin Değerlendirilmesi" başlıklı tezi 10 Mart 2010 tarihinde, aŖağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İletişim** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yard.Doç.Dr.Hasan ÇALIŞKAN



Üye : Prof.Dr.Deniz TAŞCI



Üye : Yard.Doç.Dr.Serdar SEVER



Prof.Dr.Ramazan GEYLAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖNSÖZ

Türkiye ekonomisinin dinamiği ve istihdam deposu olan KOBİ'lerin küresel rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde rekabetin gerektirdiği yeni koşullara göre yeniden yapılanmaları büyük önem taşımaktadır. Günümüzde uluslar arası alanda yaşanan rekabette başarıyı sağlayan en önemli faktörlerin başında nitelikli insan kaynağı gelmektedir. Nitelikli insanlarla çalışabilen işletmeler yoğun rekabet ortamına uyum sağlayabilmekte ve rekabette öne geçebilmektedirler. Bu yüzden KOBİ'lerin ihtiyaç duydukları nitelikli insanlarla çalışabilmeleri, ülke ekonomisinde taşıdıkları önemli rolleri sürdürebilmeleri açısından çok önemlidir.

Bu araştırmanın amacı, ülke ekonomisi için yaşamsal öneme sahip KOBİ'lerin ihtiyaç duydukları nitelikli insanlarda hangi yetkinlikleri aradıklarını, aradıkları bu yetkinlikleri hangi düzeyde ölçebildiklerini, bu yetkinlikleri ölçmede hangi ölçme tekniklerini kullandıklarını belirlemek ve KOBİ'lerin nitelikli insan kaynağına hangi ölçme yöntemlerini kullanarak ulaşabileceklerine yönelik öneriler geliştirmektir.

Tez çalışmasıyla ilgili olarak fikir üretiminden, bilgilerin araştırmasına ve elde edilen bilgilerin analiz edilip yorumlanmasına kadar tüm süreç boyunca bana gerekli desteği ve yönlendirmeyi yapan tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Hasan Çalışkan'a; tavsiyeleri ve görüşleri ile katkıda bulunan Doç Dr. Cengiz Hakan Aydın ve Doç. Dr. Erhan Eroğlu'ya teşekkürlerimi sunarım. Aynı zamanda değerli eşim Okşan Bitirmiş Kardeş'e bu süreçte bana göstermiş olduğu pozitif anlayıştan, sabrından ve verilerin analizden vermiş olduğu mühendislik desteğinden dolayı teşekkür ederim. Bütün bu yazılanlara ek olarak tezi yazmam yönünde sürekli beni motive eden aileme de sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZGEÇMİŞ

Devrim Kardeş
İletişim Anabilim Dalı
Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans 1996 Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi, İletişim Bölümü
Lise 1990 Adapazarı Atatürk Lisesi, Edebiyat Bölümü

İş

2010– 2005 Favori Kuyumculuk A.Ş. , İnsan Kaynakları Müdürü
2005– 2002 Dardanel Önentaş A.Ş. , İnsan Kaynakları Müdürü
2002– 1999 Oyak Büyük Mağazacılık A.Ş. , İnsan Kaynakları Uzmanı
1998 –1999 Dandy Sakız ve Şekerleme A.Ş. , İnsan Kaynakları Uzmanı

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: 18 Haziran 1972 **Cinsiyet:** Erkek **Yabancı Dil:** İngilizce

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT.....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	vi
ÖNSÖZ	vii
ÖZGEÇMİŞ.....	viii
TABLOLAR LİSTESİ	xi
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Amaç	10
1.3. Önem	11
1.4. Varsayımlar	12
1.5. Sınırlılıklar	12
1. 6. Tanımlar	13
1.7. Kısaltmalar	14
2. LİTARATÜR TARAMASI.....	15
2.1. KOBİ'lerin Tanımı	15
2.1.1 Ticaret ve Sanayi Odası Tanımı	17
2.1.2. KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Destekleme idaresi Başkanlığı) Tanımı.....	17
2.1.3. KÜSGET (Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı) Tanımı.....	18
2.1.4. Avrupa Birliği (AB) Tanımı.....	19
2.2. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri Ve Önemi	20
2.2.1. Türkiye'de KOBİ'lerin Yeri ve Önemi.....	23
2.2.2. İmalat Sanayi'nde KOBİ'ler.....	25
2.2.3. KOBİ'leri Başarılı Kılan Faktörler.....	29
2.2.3.1. Esneklik.....	29
2.2.3.2. Yeniliklere açık ve daha yatkın olması.....	30
2.2.3.3. Teknik Yeniliklerde Daha Fazla Verimlilik.....	30
2.2.3.4. Üretimdeki Boşlukların Hızla Doldurulması.....	31
2.2.3.5. Bürokrasinin ve Yönetici Grubunun Az Olması.....	31
2.2.3.6. Çalışanlarla Daha Yakın İlişki.....	31
2.2.3.7. Düşük Trafik Yoğunluğu Maliyetleri.....	32
2.3. Küreselleşme Sürecinde KOBİ'ler Ve Nitelikli İnsan Kaynağının Önemi ..	32
2.4. Nitelikli Çalışanların Sahip Olması Gereken Yetkinlikler	37

2.4.1.Yetkinlik Kavramı	37
2.4.2. Yetkinlik Bileşenleri	42
2.4.3.Yetkinliklerin Özellikleri	45
2.4.4. İşletmeler Açısından Yetkinliklerin Önemi.....	46
2.4.5. İş Analizleri ve İşletmelerde Yetkinliklerin Belirlenmesi	47
2.4.6. Yetkinlik Türleri ve Yetkinliklerin Davranışsal Göstergeleri.....	49
2.4.6.1. Temel yetkinlikler	50
2.4.6.2.Yönetmel ve Liderlik Yetkinlikler.....	62
2.4.6.3. Teknik (fonksiyonel) yetkinlikler.....	64
2.4.6.4. Uluslararası işletmelerde başarıyı belirleyen yetkinlikler.....	68
2.5. İşe Alımda Yetkinliklerin Ölçülmesi.....	69
2.5.1. Yetkinlik Bazlı Mülakat Tekniği	70
2.5.2. Psikoteknik Ölçüm.....	74
2.5.3. Değerlendirme Merkezi.....	76
2.5.4. Sınav Tekniği.....	80
2.5.4.1. Yazılı sınav yöntemi	80
2.5.4.2. Sözlü sınav yöntemi.....	81
2.5.4.3. Karma yöntemi.....	81
2.5.4.4. Uygulamalı sınav yöntemi	81
3. YÖNTEM.....	82
3.1 Araştırma Modeli.....	82
3.2 Evren Ve Örneklem	82
3.3. Veriler Ve Toplanması	86
3.4. Verilerin Çözümü Ve Yorumlanması	88
4. BULGULAR VE YORUM	89
4.1 Yetkinliklerin Aranma Düzeyi	89
4.2 Yetkinliklerin Ölçülme Düzeyi	95
4.3. Yetkinliklerin Aranma Ve Ölçülme Düzeylerinin Karşılaştırılması	99
4.4 Yetkinliklerin Ölçülme Yöntemleri.....	102
4.5 Sektörler Arasında Yetkinliklerin Aranma Ve Ölçülme Farklılıkları	110
5. ÖZET, TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	119
5.1. Özet	119
5.2. Tartışma.....	120
5.3. Sonuç Ve Öneriler.....	122
EKLER LİSTESİ.....	126
KAYNAKÇA	139

TABLolar LİSTESİ

TABLO 1. KOBİ'LERİN ÜLKE EKONOMİLERİ İÇİNDEKİ YERLERİ.....	2
TABLO 2. TOPLAM İŞLETMELERİN BÜYÜKLÜK GRUBUNA GÖRE DAĞILIMI (2002).....	4
TABLO 3. SSK'YA KAYITLI İŞYERLERİNİN BÜYÜKLÜK GRUBUNA GÖRE DAĞILIMI (2002) .	5
TABLO 4. TÜRKİYE'DE KULLANILAN KOBİ TANIMLARI	19
TABLO 5. BAZI ÜLKE EKONOMİLERİNDE KOBİ'LERİN PAYLARI (%).....	24
TABLO 6. İŞLETMELERİN SEKTÖRLERE GÖRE DAĞILIMI	26
TABLO 7. İMALAT SANAYİ ALT SEKTÖRLERİNE İŞLETMELERİN DAĞILIMI	27
TABLO 8. İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİNİN ÖLÇEKSEL DAĞILIMI	28
TABLO 9. YETKİNLİK BİLEŞENLERİ	45
TABLO 10. KOBİ'LERİN SEKTÖRLERE GÖRE DAĞILIMI.....	83
TABLO 11. KOBİ'LERİN ÇALIŞAN SAYILARI DAĞILIMI	83
TABLO 12. KOBİ'LERİN MAVİ VE BEYAZ YAKALI ÇALIŞAN DAĞILIMI	83
TABLO 13. KURULUŞ YILINA GÖRE KOBİ'LERİN FAALİYET SÜRESİ	84
TABLO 14. KOBİ'LERİN İŞLETME TÜRÜNE GÖRE DAĞILIMLARI	84
TABLO 15. KOBİ'LERİN YILLIK CİRO DAĞILIMLARI	84
TABLO 16. KOBİ'LERİN YILLIK CİROLARI İÇERİSİNDEKİ İHRACAT ORANLARI	85
TABLO 17. ANKETİ DOLDURANLARIN GÖREV UNVANLARI	85
TABLO 18. KOBİ'LERİN İŞ ANALİZİ FAALİYETLERİ.....	85
TABLO 19. ÖLÇEĞİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI.....	88
TABLO 20. YETKİNLİKLERİN ARANMA DÜZEYLERİ	90
TABLO 21. YETKİNLİKLERİN ÖLÇÜLME DÜZEYLERİ	96
TABLO 22. YETKİNLİKLERİN ARANMA VE ÖLÇÜLME DÜZEY KARŞILAŞTIRILMASI	99
TABLO 23. YETKİNLİKLERİ ÖLÇME YÖNTEMLERİ	103
TABLO 24. KLASİK MÜLAKAT YOLUYLA ÖLÇÜLEN YETKİNLİKLER	105
TABLO 25. BELGE VE SERTİFİKA YOLUYLA ÖLÇÜLEN YETKİNLİKLER.....	107
TABLO 26. REFERANS YOLUYLA ÖLÇÜLEN YETKİNLİKLER.....	109
TABLO 27. SEKTÖRLER ARASINDA YETKİNLİKLERİN ARANMA VE ÖLÇÜLME DEĞERLERİ.....	111
TABLO 28. SEKTÖRLER ARASINDA YETKİNLİKLERİN ARANMA FARKLILIKLARI	113
TABLO 29. SEKTÖRLER ARASINDA YETKİNLİKLERİN ÖLÇÜLME FARKLILIKLARI	116

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın kuramsal temellerine, problemine, amacına, önemine, varsayımlarına, sınırlılıklarına, kavramların tanımlarına ve kullanılan kısaltmaların açıklamalarına yer verilmiştir.

1.1. Problem

Son yıllarda gerek dünyada, gerekse ülkemizde üzerinde en çok konuşulan kavramlardan birisi "değişim"dir. Toplumsal yapıdan, ekonomik yapıya, çevreden teknolojik alandaki yeniliklere kadar hayatın her alanında değişim yaşanmaktadır. Özellikle son 10 yılda iş dünyasında yaşanan değişim inanılmaz bir boyuta ulaşmıştır. Değişim ve beraberinde getirdiği küreselleşme süreci ülkeler arası ticari sınırların kalkmasına ve dünyanın hızla tek bir pazar haline gelmesine neden olmuştur. Geçmişte işletmelerin rakipleri yalnızca iç piyasa firmaları iken küreselleşme sürecinin sonucu olarak bu gün işletmeler dünyanın her tarafından yeni işletmelerle rekabet etmek durumunda kalmaktadırlar. Özellikle Asya kökenli işletmelerin tüm dünyaya yayılması, Çin ve Hindistan'ın yarattığı yoğun rekabetçi baskı tüm işletmeleri derinden etkilemekte ve sarsmaktadır.

Yaşanılan bu yoğun rekabet ortamında ticaretin büyük bir bölümünün küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) tarafından yapıldığı ve bu işletmelerin dünya ekonomisindeki rollerinin ve önemlerinin giderek arttığı görülmektedir.

KOBİ'lerin ülke ekonomileri içerisindeki yerlerine bakıldığında;

Tablo 1. KOBİ'lerin Ülke Ekonomileri İçindeki Yerleri

	ABD	Almanya	Hindistan	Japonya	İngiltere	G.Kore	İtalya	Fransa	Türkiye*
KOBİ'lerin Toplam İşletmelere Oranı	97,2	99,8	98,6	99,4	96	97,8	99,9	97	98,9
KOBİ'lerde çalışanların İstihdamda oranı	50,4	64	63,2	81,4	36	61,9	49,4	56	76,7
KOBİ'lerin yatırımdaki Payı	38	44	27,8	40	29,5	35,7	45	36,9	38
KOBİ'lerin Üretimdeki Payı	36,2	49	50	52	25,1	35,4	54	53	37,7
KOBİ'lerin İhracattaki Payı	32	31,1	40	38	22,2	20,2	23	-	10
KOBİ'lerin Katma Değer İçindeki Payı	36,2	49	50	52	25,1	35,4	54	53	26,5
KOBİ'lerin Kredilerde Payı	42,7	35	15,3	50	27,2	46,8	48	-	25**

Kaynak: DPT, Sanayi Politikası Dokümanı, 2004, Ankara

1. İşletmelerin %96'sından fazlası KOBİ'lerden oluşmaktadır.
2. İstihdamın %50'sinden fazlası KOBİ'lerce sağlanmaktadır.
3. İhracat içinde ve katma değer yaratmada çok önemli paylara sahiptirler.

KOBİ'lerin değişen piyasa koşullarına karşı hızlı uyum sağlama yetenekleri, esnek üretim yapıları, bölgesel kalkınmadaki rolleri, istihdamın artırılmasında ve yeni iş alanlarının açılmasındaki katkıları gibi bir dizi olumlu özellikleri nedeniyle ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmasında önemli bir işlev görmektedirler. Bu çerçevede, başta gelişmiş ülkeler olmak üzere tüm ülkeler KOBİ'lerin doğması, büyümesi, gelişmesi ve korunabilmesi için elverişli ekonomik ortamı yaratacak politikaları geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Dünyada küçük ve orta büyüklükteki işletmeler özellikle 1970’li yıllardan itibaren popüler hale gelmiştir. 1973 yılında E. F. Schumacher tarafından ABD’de “Küçük Güzeldir” (Small is Beatiful) adıyla KOBİ’lerle ilgili bir kitap yayınlanmış ve söz konusu kitap tüm dünyada büyük etki uyandırmıştır. Kitap, büyük işletmelere göre KOBİ’lerin üstünlüklerini şu şekilde sıralamıştır;

1. KOBİ’ler daha rekabetçi bir yapıya sahiptirler.
2. Daha fazla verimlidirler.
3. Yeni taleplere, yeni teknolojilere kolaylıkla uyum sağlarlar.
4. Çalışma tarzları monoton ve sıkıcı değildir.
5. Ekonomik krizlere karşı dayanıklıdır.
6. İstihdam arttırmada ve gelir dağılımını düzenlemede daha başarılı rol oynarlar.

Ekonomik krizlere karşı daha dirençli olan ve istihdam sorununun çözümlenmesinde önemleri daha belirgin biçimde ortaya çıkan küçük ve orta ölçekli işletmelerin Avrupaki önemi 1980’lerden sonra başlamıştır. Avrupa Topluluğunda 1985 yılında iş isteyen her 25 kişiden 3’ü ya da % 12’si işsiz kalmıştır. Bu nedenle, Avrupa’da önemli istihdam artışı sağlayacak, bir mucizevî **iş ve istihdam** yaratıcısı bulmak için araştırmalar yapılmış ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin buna bir çözüm olduğu görüşmüştür.¹

Ülkemizde ise 1980’lerden sonra KOBİ’lerin desteklenmesi yönünde çalışmalar başlamıştır. KOBİ’lerin ülke ekonomisine katkı payını artırmak, küresel rekabet güçlerini geliştirmek ve sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmeye uygun olarak gerçekleştirebilmek amacıyla Nisan 1990’da Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) kurulmuştur.

DİE 2002 Genel Sanayi İş Yerleri Sayımı (GSİS) 1. aşama sonuçlarına göre, Türkiye’deki işletmelerin nitelik ve niceliksel durumlarına bakıldığında 2002 yılında

¹ İsmail Bulmuş, Ertan Oktay, ve Mete Törüner, **a.g.e.**, s. 66

Türkiye'de toplam 1.881.433 işletme faaliyet göstermektedir. Bu işyerlerinde 6.484.168 kişi istihdam edilmektedir. İşletmelerin yoğunlaştığı sektörler, ticaret, komisyonculuk, tamirat; ulaştırma, depolama, haberleşme; imalat sanayii; otel ve lokantalar; diğer sosyal, toplumsal ve kişisel hizmet faaliyetleri ile gayrimenkul, kiralama ve iş faaliyetleridir. Toplam işletmelerin % 94,6'sı bu sektörlerde faaliyet göstermektedir. İmalat sanayii işletmeleri içerisinde ise sırasıyla tekstil, konfeksiyon, deri; metal eşya sanayii; mobilya; gıda, içki, tütün; ağaç ve mantar ürünleri ile makine ve teçhizat sektörlerinde yoğunlaşma vardır.

2002 itibariyle toplam işletme sayısı içinde 10'dan az işçi çalıştıran mikro ölçekli firmaların payı % 96,32, 10–49 işçi çalıştıran küçük ölçekli firmaların payı % 3,09, 50–250 işçi çalıştıran orta ölçekli firmaların payı % 0,48'dir.²

Bu verilere bakıldığında, Türkiye'deki işletmelerin % **99,89'u** KOBİ niteliinde olduğu görülmektedir.

Aşağıda belirtilen Tablo 2'de DİE 2002 Genel Sanayi İş Yerleri Sayımı'na göre Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin büyüklük grubuna göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 2. Toplam İşletmelerin Büyüklük Grubuna Göre Dağılımı (2002)

	Çalışan Sayısına Göre İşyeri Büyüklük Grupları	Dağılım %
KOBİ	1 – 250	99,89
BÜYÜK	251 +	0,11

Kaynak: Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE), Genel Sanayi İş Yerleri Sayımı (GSİS), 2003

Tablo 3'de gösterilen Sosyal Sigortalar Kurumu (SSK) verilerine göre 2002 yılında SSK'ya kayıtlı işçi çalıştıran işyerlerinin sayısı 726.673'dür. Buralarda 5.058.865 sigortalı çalışmaktadır. SSK'ya kayıtlı işletmelerin % 99,72'si KOBİ tanımına girerken, toplam sigortalıların % 79,07'si KOBİ'lerde istihdam edilmektedir.

² Figen Yılmaz, **Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ'ler)**, (Ankara: İş Bankası İktisadi Araştırmalar ve Planlama Müdürlüğü, 2003), s.5

Tablo 3. SSK'ya Kayıtlı İşyerlerinin Büyüklük Grubuna Göre Dağılımı (2002)

Çalışan Sayısına Göre İşyeri Büyüklük Grupları	İşyeri Sayısı %	Sigortalı Sayısı %	İşyeri Sayısı %	Sigortalı Sayısı %
KOBİ (1 – 250)	724.660	3.999.964	99,72	79,07
Büyük (251 +)	2.013	1.058.901	0,28	20,93

Kaynak: Sosyal Sigortalar Kurumu (SSK), 2002 Yılı İstatistikleri, 2002

Türkiye'deki tüm işletmelerin **%99,89'u** KOBİ'lerden oluşmakta ve bu işletmeler toplam **istihdamın %79,7'sini** sağlamaktadır. Bu oranlar ülke ekonomisinde KOBİ'lerin yeri ve öneminin büyüklüğünü çarpıcı olarak göstermektedir. KOBİ'ler, ülke ekonomisine yatırım, üretim, istihdam, ihracat ve ödedikleri vergiler açısından katkıda bulunurken, coğrafi dağılımları itibarıyla ülkenin bütün bölgelerine dağılmış olmaları dolayısıyla bölgesel kalkınmada da son derece önemli rol oynamaktadırlar. Ayrıca her ülke için sosyal ve iktisadi birçok problemin kaynağı olan iç göçün önlenmesinde, sağlıksız şehirleşmenin önüne geçilmesinde, olgun bir rekabet ortamının sağlanmasında, toplumun içerisinde sosyal barışın sağlanması ve korunmasında önemli katkılar sağlamaktadır.

Yukarıda belirtilen rakamlar göstermektedir ki gerek ülkemizde gerekse de diğer ülkelerde toplam işletmelerin neredeyse tamamını KOBİ'ler oluşturmaktadır. Ancak ülkemizdeki KOBİ'lerin toplam ihracat içindeki payı çok düşüktür. KOBİ'lerin ihracattaki payı gelişmiş ülkelerde % 23 ile % 40 arasında iken, **bu oran Türkiye'de % 10 civarındadır**. Bu da ülkemizdeki KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun rekabetin çok yoğun yaşandığı dış pazarlara yeterince açılmadıklarının ve küreselleşme sürecine giremediklerinin göstergesidir.

Günümüzün hızla değişen ve artan rekabet koşullarında klasik rekabet kavramının yanında küresel rekabet kavramı ortaya çıkmıştır. Ülkeler arası ekonomik sınırların ortadan kalkması ve işletmelerin ulusal pazarlarından sıyrılıp uluslararası pazarlara girmesi ile birlikte iş dünyasında yaşanan rekabet artmış ve daha şiddetli hale gelmiştir. İçinde bulunduğumuz küresel rekabet ortamında gelişmekte olan ülkelerin en önemli silahı, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdir. Küçük ve orta büyüklükteki

işletmeler tüketici tercihlerine daha esnek yaklaştıkları, yeniliklere daha yatkın oldukları ve çalışanlarıyla daha yakın ilişki içinde olduklarından değişme hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmekte ve ekonomiye canlılık kazandırmaktadırlar.³

Son yıllarda ekonomisi hızlı büyüme gösteren ülkemizde de küçük ve orta büyüklükteki işletmeler özellikle istihdama yaptıkları katkılar açısından ekonomik büyüme ve gelişme sürecinde son derece önemli bir rol üstlenmişlerdir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) ekonomideki bu etkin rollerini sürdürebilmeleri ve daha ileriye götürebilmeleri için **küresel rekabet ortamının** gerektirdiği yeni koşullara göre yapılanmaları ve küresel düzeyde rekabet edebilen işletmeler haline gelebilmeleri gerekmektedir.

Bugün KOBİ'lerin yerellikten kurtulup küresel düzeyde rekabet edebilen ve yüksek katma değer yaratan dünya şirketi olabilmeleri için üretim, finansal, pazarlama ve yönetim gibi alanlarda karşılaştıkları sorunların üstesinden gelebilmeleri ve bu konularda rekabetin gerektirdiği koşullara göre yeniden yapılanmaları gerekmektedir.

KOBİ'lerin ülke ekonomisi açısından taşıdığı önem dolayısıyla literatürde genellikle üretim, finansal, pazarlama, yönetim gibi sorunları ve bunların giderilmesinin üzerinde durulmuştur.⁴ Ancak KOBİ'lerin üretim, pazarlama ve finansal sorunlarının yanında dünya şirketi olabilmeleri için bu güne kadar üzerinde çok fazla durulmayan ve detaylı araştırmaların yapılmadığı başka bir sorun daha bulunmaktadır. Bu sorun, KOBİ'lerin ihtiyaç duydukları **niteliklere sahip** insan kaynağı temininde yaşadığı sorunlardır.

KOBİ'lerin yukarıda belirtilen üretim, yönetim, finans ve pazarlamayla ilgili birçok sorununun temelinde bu alanlarda çalışan nitelikli insan kaynağına sahip olmayışları yatmaktadır. KOBİ'ler kendilerine uygun niteliklere sahip insanlarla çalışabilseler, işletmelerinin finansal sorunlarını çözebilecekler, üretimlerini daha

³ Atilla Bağrıaçık, "Başka Ülkelerle Karşılaştırmalı Olarak Türkiye'de Küçük ve Orta Boy Firmalar," **Uluslararası Sempozyum** , (İSO Araştırma Dairesi Yayını, 1991), s.139

⁴ Tahir Akgemici, **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, (Ankara: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Yayını, 2001) s.129

kaliteli, daha az maliyetli ve daha hızlı bir şekilde yapabilecekler, satış – pazarlama faaliyetlerini çağdaş yöntem ve tekniklere göre planlayıp uygulayabilecekler, dış pazarları daha iyi araştırıp bu pazarlarda büyümeyi sağlayabilecekler ve bilimsel anlamda yönetim teknikleri uygulayarak işletmelerinin rekabet gücünü arttırılabileceklerdir.

KOBİ’lerin nitelikli insan kaynağı temininde yaşadıkları sorunlar, sektör temsilcileri, işletme sahipleri, sanayi ve ticaret odası başkanları tarafından basında sık sık dile getirilmekte ve bu konuda devletten ve üniversitelerden çözüm beklenmektedir.

Eski Sanayi ve Ticaret Bakanı Zafer Çağlayan’ın Bursa Sanayi ve Ticaret Odası Aralık 2007 tarihli bültenine verdiği demecinde, “nitelikli personel KOBİ’lerin en temel ihtiyaçlarından biridir, milyonlarca işsizimiz var ama yine neredeyse bu sayıda nitelikli eleman arayan iş yerimiz mevcut” demiştir.

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Derneği (KOBİDER) Başkanı Nurettin Özgenç’in 29.06.2009 tarihinde sabah gazetesine verdiği demeçte, Türk sanayi ve üretim sektörünün yetişmiş, eğitilmiş eleman bulmakta zorlandığını, KOBİ’lerin uluslararası arenada rekabet edebilmesi için nitelikli eleman sorunlarının gidermesi gerektiğini belirtmiştir. KOBİDER Başkanı Nurettin Özgenç’in 25.05.2008 tarihli Yeni Asya Gazetesinde konuyla ilgili çıkan başka bir haberinde aynı şekilde KOBİ’lerin en önemli eksiklerinden birinin yetişmiş kalifiye eleman olduğunu söylemiş, gazete sayfalarının, sanayi sitelerinin duvarlarının vasıflı eleman ilânları ile dolduğunu kalifiye eleman bulmanın zorlaştığını vurgulamıştır.

Ankara Ticaret Odası (ATO) başkanı Sinan Akgün’ün 30.04.2009 tarihinde Dünya Gazetesinde çıkan haberinde Türkiye’de 131 sektörde nitelikli eleman sıkıntısı yaşandığını, ülkede işsizlik olduğunu ama kalifiye eleman bulunamadığını belirtmiştir. Aynı şekilde Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği (MÜSİAD) İzmir Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Abdurrahman Çabuk’un basına verdiği demeçte KOBİ’lerin nitelikli eleman bulmakta zorlandıklarını belirtmiştir.

10.02.2008 tarihinde basında www.memurlar.net internet sitesinde çıkan bir haber, Eskişehir’de faaliyet gösteren Akel Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı Emin Akça’nın şu ifadesine yer vermiştir. “Avrupa ile rekabet edebilmek için milyon dolarlık makineler aldım ancak bunu güvenle teslim edebileceğim çalışan bulamıyorum.”

Yiv Mühendislik firmasının Genel Müdürü Makine Mühendisi Cengiz Günek de gazetelere verdikleri iş ilanlarından sonra kendilerine yüzlerce kişinin müracaat ettiğini, ancak aradıkları yetkinlikleri taşımadıkları için işe alamadıklarını vurguluyor.

Türkoğlu Kerestecilik'in sahibi Sami Türk, işini büyütmek için organize sanayi bölgesinde arsa aldığını, ancak gazete ilanlarına ve İş Kurumu'ndan talep etmelerine rağmen işi yapacak eleman bulamadığını söylüyor.

Bursa Sanayici ve İşadamları Derneği Başkanı Ali İhsan Yeşil, son yıllarda dünya ile rekabet edebilecek teknoloji kurulmasına rağmen nitelikli eleman eksikliğinden istenen verimin elde edilememesinden yakınıyor.

Eskişehir İşadamları Derneği Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Yüksel Pilgir, üyelerinden bazılarının 150–200 kişiyi istihdam edecek yatırımlar yapmak istediklerini, ancak yetişmiş eleman bulunmadığı için bunu beklemeye aldıklarını vurguluyor.

10.12.2008 tarihinde Takvim Gazetesi’nde çıkan haberde, Mobilya Dekorasyon Sanayici İşadamı ve Yöneticileri Derneği Başkanı Mustafa Yedikardeş, nitelikli eleman bulamadıklarını söyledi. Yedikardeş, "Bir yanda milyonlarca üniversite mezunu işsiz, öte yanda eleman bulamayan sanayici. Buna çözüm şart" dedi.

28.01.2008 tarihli İhlâs Haber Ajansı kaynaklı habere göre Mersin Ticaret ve Sanayi Odası (MTSO) Başkanı Kadri Şaman, bir yandan bölgedeki işsizlik oranı rekor kırarken, diğer yandan sanayicinin nitelikli eleman bulamamaktan yakındığını, nitelikli eleman bulamayan sanayicinin de zor duruma düştüğünü belirtti.

30.06.2007 tarihinde basında çıkan haberde, Özkaymak Holdig Yönetim Kurulu Başkanı ve Konya Ticaret Odası (KTO) Vakfı Başkanı Rahim Özkaymak, sanayicinin

yetişmiş personel yokluğu nedeniyle çalıştıracak eleman bulamadığını, Türkiye'de halen küçük ve orta boy işletmelerin büyük oranda eleman sıkıntısı yaşadığını, firmaların kalifiye eleman bulamadığını vurguladı.

Konuyla ilgili daha birçok habere basında rastlanmaktadır. Bu haberlerin genel olarak içeriğine baktığımızda, ticaret ve sanayi bakanını, sanayi ve ticaret odası başkanları, işletme sahipleri ve KOBİ dernek başkanı gibi birçok yetkili ismin KOBİ'lerin nitelikli, yetkin elemanlara ihtiyaç duyduklarını ama bu ihtiyaçlarını mevcut koşullarda karşılayamadıklarını ve bu nedenle sıkıntı duyduklarını anlamaktayız.

Türkiye istatistik kurumu verilerine göre Mart 2009 tarihi itibarıyla Türkiye'deki işsizlik oranı %15,8 dir. Kentlerdeki işsizlik oranı %18 bulunmaktadır. Mart 2009 döneminde genç nüfusta işsizlik oranı yüzde 27,5 olarak hesaplanmıştır. Türkiye genelinde resmi rakamlara göre işsiz sayısı 3 milyon 776 bin'dir. Ekonomik ve Sosyal Konsey'e bağlı İstihdam ve Çalışma Hayatı Kurulu tarafından hazırlanan "İstihdam Artışını Engelleyen Faktörler ve Çözüm Önerileri" raporu incelendiğinde, Türkiye'de her 3 eğitilmiş gençten birinin işsiz olduğu görülmektedir.

Eğitilmiş işsizliğin yüksek oranlarda yaşandığı ülkemizde, KOBİ'lerin ihtiyaç duydukları yetkinliklere sahip personele ulaşamamaları üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Genel olarak bu konu iki büyük soruna neden olmaktadır.

Bunlardan birincisi KOBİ'ler ihtiyaç duydukları yetkinliklere sahip kişileri istihdam edemedikleri için küresel rekabet ortamında arzuladıkları ticari faaliyetleri sürdürememekte dolayısıyla ülke ekonomisine ve istihdama katkıları azalmaktadır.

Bu durumun yarattığı ikinci sorun ise üniversitelerden mezun olmuş, çalışmaya istekli çok geniş bir kitlenin iş gücü talebi olmasına rağmen iş bulamamasıdır.

KOBİ'lerin ihtiyaç duydukları kişilerde aradıkları yetkinliklerin neler olduğu, bu yetkinlikleri ölçme konusunda yeterlilikleri düzeyleri ve bu yetkinlikleri ölçme yöntemleri araştırılması gereken bir konudur. Bu alanda yaşanan sorunun kaynağı,

KOBİ'lerin ihtiyaç duydukları kişilerde aradıkları yetkinlikler ile eğitilmiş işsizlerin sahip oldukları yetkinliklerin uyuşmamasından mı, yoksa KOBİ'lerin aradıkları yetkinlikleri uygun yöntemlerle ölçemediklerinden mi doğduğu önemle incelenmesi gereken bir konudur. Türkiye ekonomisinin dinamiği ve istihdam deposu olan KOBİ'lerin bu üstünlüklerini devam ettirebilmeleri yukarıda belirtilen sorunun çözülmesiyle doğrudan ilişkilidir.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın genel amacı, Türkiye ekonomisinde çok önemli role sahip KOBİ'lerin küresel rekabetin hızla arttığı günümüzde ticari faaliyetlerini arzulan düzeyde sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları kişilerde bulunmasını istedikleri yetkinlikleri, bu yetkinliklerin hangi yöntemlerle ve ne düzeyde ölçebildiklerini ortaya koymaktır.

Bu genel amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranacaktır.

1. KOBİ'lerin ihtiyaç duydukları personelde aradıkları yetkinlikler nelerdir?
2. KOBİ'ler aradıkları yetkinlikleri arzuladıkları düzeyde ölçebilmekte midirler?
3. KOBİ'ler aradıkları yetkinlikleri ölçmek için hangi yöntemleri kullanmaktadırlar?

1.3. Önem

Bu çalışmanın sonucunda elde edilen bulguların, işletmelere, iş arayanlara ve eğitim kurumlarına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Elde edilecek veriler işletmelere, küresel rekabet ortamının gerektirdiği nitelikli insanın hangi özellikleri taşıması gerektirdiğini, bu özelliklerin ölçülebilirlik düzeylerini ve ölçme yöntemlerini gösterecektir.

İşe arayanlara ise işletmelerin işe alım sürecinde aradıkları insanlarda hangi özelliklere önem verdiklerini, nelere dikkat ettiklerini ve bunları nasıl ölçtüklerini gösterecektir.

Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü'nün (IMD) 2009 Rekabet Gücü Yıllığı verilerine göre Türkiye'de eğitim sistemi, rekabetçi bir ekonominin insan gücü ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. IMD'ye göre Türkiye, bu kriter açısından 57 ülke arasında ancak 40. sırada yer alabilmektedir. Türkiye bu karşılaştırmada 10 üzerinden 4 puan almışken, Finlandiya 8.53 puanla 1. sırada bulunmaktadır. Bu nedenle bu çalışma sonucunda elde edilecek veriler, eğitim kurumlarına 21. yüzyıl işletmelerinin ihtiyaç duydukları kişilerde en çok aradıkları niteliklerin neler olduğunu gösterecek ve eğitim kurumlarına öğrencilere istihdam edilebilirlik nitelikleri kazandırma konusundaki yetersizliklerini gidermek için çalışma yapanlara katkı sağlayacaktır.

1.4. Varsayımlar

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

1. Kullanılan kaynaklar konuyla ilgili geçerli, kullanışlı ve güvenilir bilgiler vermektedir.
2. Araştırma sırasında görüşlerine başvurulanan kişiler gerçekçi ve yeterli bilgiler sunmuşlardır.
3. KOBİ işverenlerinin görüşlerini belirlemede seçilen örneklem evreni temsil yeterliliğine sahiptir.
4. KOBİ'lerin ihracattaki payının %10 olması, dış pazarlarda dolayısıyla küresel rekabet ortamında rekabet gücünün düşük olduğunun göstergesidir.
5. KOBİ'lerin küresel rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için günün koşullarına uygun yetkinliklere sahip personele çalışmaları gerekmektedir.
6. Küresel rekabet ortamının gerektirdiği çalışan profili ile yerel rekabet ortamının gerektirdiği çalışan profili birbirinden farklıdır.
7. Eğitimli işsizlik oranının yüksek olduğu Türkiye'de, iş arayan eğitimli işsizler arasında küresel rekabet ortamının gerektirdiği yetkinliklere sahip kişiler bulunmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma sonuçlarının yorumu ve genellenebilirliği konusunda baştan kabul edilen sınırlılıklar şunlardır.

Bu çalışma;

1. İstanbul ilinin Anadolu yakasında bulunan ve imalat sanayinde faaliyet gösteren,
2. Ölçek büyüklüğü 50'den fazla 150'den az çalışanı olan,
3. Yurtdışı ihracat kapasitesi olan,
4. Bünyesinde insan kaynakları bölümü bulunmayan orta ölçekli KOBİ'ler ile sınırlıdır.

1. 6. Tanımlar

Yetkinlik: Bir işletme için rekabet avantajı yaratan, gözlemlenebilen ve davranışlara dönüşebilen; bilgi, beceri ve kişilik özelliklerinin bütünü.

Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ): 250 'li kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan ve mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimlerdir.

Mali bilanço: Bir işletmenin belirli bir tarihte sahip olduğu varlıklar ile bu varlıkların sağlandığı kaynakları gösteren mali tabloyu,

Net satış hâsılatı: Bir işletmenin brüt satışlarından satış iskontoları ve iadeleri ile diğer indirimlerin düşülmesi sonucu bulunan tutardır.

Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletme.

Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletme.

Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletme.

1.7. Kısaltmalar

AB: Avrupa Birliği

ATO: Ankara Ticaret Odası

IMD: Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü

KOBİ: Küçük ve Orta Büyükteki İşleme

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Destekleme idaresi Başkanlığı

YBM: Yetkinlik bazlı mülakat

2. LİTARATÜR TARAMASI

Bu bölümde, araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturan konular olarak öncelikle KOBİ'ler üzerinde durulmuş ve KOBİ'lerin tanımına ve ülke ekonomisi için taşıdıkları öneme ilişkin yaklaşımlara kısaca yer verilmiştir. Daha sonra günümüzün küresel rekabet ortamında rekabet unsuru olarak öne çıkan nitelikli insan kaynağının önemine ve bu kaynağın sahip olması gereken yetkinliklere ve bu yetkinlikleri ölçmede kullanılan yöntemlere yer verilmiştir.

2.1. KOBİ'lerin Tanımı

Ülkeler arasında ticari sınırların yok olmaya başladığı ve küreselleşmenin hızla dünya geneline yayıldığı günümüzde, küreselleşen dünyanın dışında kalmamak, sürekli büyüyen pazar ve dünya ticaretinden pay alabilmek ülkelerin öncelikli hedeflerinden biri olmuştur. Küreselleşmeyle birlikte yoğunlaşan rekabet, işletmelerin karlı bir şekilde ticari faaliyetlerini sürdürmelerini her geçen gün zorlaştırmaktadır. İşte bu noktada ülke ekonomilerinin içerisinde büyük sanayi kuruluşlarının yanında tüm yurt geneline yayılmış, ekonomide ülke nüfusunun büyük bölümünü temsil eden ve büyük sanayi kuruluşlarına temel oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmelerin değişen ve gelişen küresel rekabet ortamına ayak uydurabilmeleri ve kendilerini yenileyebilmeleri büyük önem taşımaktadır.

Bu işletmelerle ilgili bu tezin konusunu oluşturan konulara geçmeden önce KOBİ'leri doğru olarak tanımlamak ve ülke ekonomisi açısından taşıdıkları önemi belirterek başlamak doğru olacaktır.

Yalnız ülkemizde değil tüm Dünyada ekonomilerin temel dinamiğini oluşturmalarına rağmen KOBİ'ler üzerinde dünyada genelinde uzlaşılmış bir tanım

bulunmadığı gibi Türkiye’de de KOBİ’ler için ortak bir tanım yapılamamaktadır. Zaten doğaları gereği bu işletmeler için kesin bir tanımlama yapmak olanaksızdır. Sanayileşme düzeyine, işletmelerin bağlı oldukları işkollarına ve üretim tekniklerine bağlı olarak ülkeler arasında, hatta aynı ülkenin farklı bölgeleri ve işkolları arasında KOBİ tanımlamaları değişebilmektedir.⁵KOBİ’ler üretim, finansman, pazarlama, personel ve yönetim gibi temel işletmecilik fonksiyonlarına ek olarak istihdam ettikleri personel sayısı, satış hacmi, sabit sermaye ve makine parkı değeri, kullandıkları enerji miktarı, kurulu kapasite düzeyi, katma değerleri, kar büyüklüğü, üretim kapasitesi ve pazar payı gibi ölçülebilen özellikleri açısından büyük farklılıklar göstermektedirler. Bu nedenle bütün bu nicel ve nitel özellikleri kapsayan, genel bir geçerliliği olan tanım yapılamamaktadır. Bu durum; KOBİ tanımlarının ülkelere göre farklılığının yanı sıra temel alınan ölçütler çerçevesinde de farklılık göstermesine neden olmaktadır.⁶

KOBİ’lerin tanımlanmasında genellikle ‘işletme büyüklüğü dikkate alınır ve işletme büyüklüğü nitel ve nicel ölçütlerle ölçülmektedir. Nicel ölçütler olan çalışan kişi sayısı, öz sermaye, çalışma sermayesi, sabit sermaye, aktifler toplamı, enerji kullanım miktarı, makine parkı değeri, sermayenin tek veya birkaç kişiye ait olması, kapasite, kullanılan alan, vardiya sayısı, ödenen vergi miktarı, ihracat miktarı, Pazar payı ve katma değer sayılabilir.⁷ Nitel ölçütler ise girişimcinin fiilen işletmede çalışıyor olması, riski üstlenmesi, sahiplik, yöneticilik ve girişimciliğin tek elde birleşmesi, uzmanlaşma ve iş bölümü derecesi, yönetimin ve mülkiyetin bağımlılık derecesi, sermaye piyasalarında bulunabilirlik ve aile bireylerinin işletmede çalışması şeklinde özetlenebilir.⁸ KOBİ’lerin tanımlanmasına ilişkin son yıllardaki yaklaşım nitel ve nicel ölçütlerin beraber kullanılmasını ön görmekteyse de, tanımlamalarda genel olarak nicel ölçütler, nicel ölçütler içinde de özellikle personel sayısı esas alınmaktadır.

⁵ Ayfer Karataş, “Batma Çıkma Oyunu,” **Power Dergisi**, (Mart, 1997), s.83-86.

⁶ Halil Sarıaslan, **Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: İmalat Sanayi İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler**, (Ankara: TOBB Yayınları, 1996), s.4

⁷ Adnan Çelik ve Tahir Akgemici, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİLER**, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998), s.78

⁸ Sanem Akkibay ve Neşe Güngör, “**Küçük İşletmelerin Demografik Profilleri ve Bazı Sorun Alanlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**,” Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 18, Sayı 1 (2000), s.40

KOBİ'lere hizmet veren her kurum ve kuruluşlar farklı KOBİ tanımı oluşturmuştur. Genel olarak Türkiye'deki bazı kurumların KOBİ tanımlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

2.1.1 Ticaret ve Sanayi Odası Tanımı

İstanbul Ticaret Odası tanımında; bağımsız mülkiyet, bağımsız yönetim ve pazar payının küçüklüğü gibi nitel ölçütler yer almaktadır. İstanbul Ticaret Odası tanımına göre orta ölçekli işletme dikkate alınmadan küçük-büyük ayrımı yapılmıştır;

- 25'den az işçi çalıştıran kuruluşlar küçük işletme,
- 25'den fazla işçi çalıştıran kuruluşlar ise büyük işletme olarak tanımlanmaktadır. İstanbul Ticaret Odası aynı zamanda; personel ve sermaye seklini kriter alan bir tanım da yapmaktadır.⁹

2.1.2. KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Destekleme idaresi Başkanlığı) Tanımı

19 Ekim 2005 tarihindeki Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın 28.7.2005 tarihli ve 5674 sayılı yazısı üzerine, 3143 sayılı kanundaki KOBİ tanımında; imalat sanayi tanım kapsamına alınırken, tanım kriteri olarak işçi sayısı dikkate alınmaktadır.

Buna göre;

- 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu 1 milyon Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler mikro işletme,
- 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu 5 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler küçük ölçekli işletme,
- 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu 25 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler orta ölçekli işletme olarak tanımlanmıştır.¹⁰

⁹ M. Tamer Müftüoğlu, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ'ler**, (Ankara: Turhan Kitabevi, 1998,) s.102.

2.1.3. KÜSGET (Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı) Tanımı

KÜSGET; Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde 1983–1990 yılları arasında faaliyet göstermiştir ve KOBİ'lere yönelik çeşitli teknik danışmanlık (yatırım, üretim ve yönetim konuları hakkında), modern işletmecilik ilkelerini bu islemelerde uygulamaya koyma, destekleme (teknoloji, pazarlama, kalite, enformasyon, is temini, eğitim konuları hakkında) ve yönlendirme (verimlilik, karlılık konuları hakkında) faaliyetlerinde bulunmuştur. KÜSGET KOBİ tanımında işletmede çalışan personel sayısını kriter almıştır. Buna göre;

- 1–9 personel çalıştıran işletmeler küçük ölçekli,
- 10–49 personel çalıştıran işletmeler orta ölçekli,
- 50'nin üzerinde personel çalıştıran işletmeler büyük ölçekli işletmeler olarak kabul edilmiştir¹¹.

¹⁰ **KOSGEB**, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, (Resmi Gazete No: 25997, Karar Sayısı: 2005/9617, Madde 5, 18 Aralık 2005)

¹¹ A. Yılmaz Gündüz , **4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre** (İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:70, 7-8 Aralık 2007) s.2-3

Tablo 4. Türkiye’de Kullanılan KOBİ Tanımları

Kuruluş	Tanım Kapsamı	Küçük (Mikro) Ölçekli İşletme	Küçük Ölçekli İşletme	Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	İşçi Sayısı (İmalat Sanayi işletmeleri)	-	1 – 50	51 – 250
DİE /DPT	İşçi sayısı	1–9	10–49	50–250
DTM (Dış Ticaret Müşteriliği)	İşçi Sayısı		1–200	1–200
	İmalat Sanayi işletmelerinin bilanço net değeri itibariyle sabit sermaye tutarı	-	≤ 2 milyon	≤ 2 milyon
TOSYÖV	İşçi sayısı	1–5	5–100	100–200
Hazine	İşçi Sayısı	1 – 9	10 – 49	50 – 250
Müşteriliği	İmalat Sanayi işletmelerinin net sabit yatırım tutarı	≤ 400 bin YTL	≤400 bin YTL	≤ 400 bin YTL
	İşçi Sayısı	-		1 – 250
Halk Bankası	Sabit yatırım tutarı	230.000 E	230.000 E	230.000 E
EXIMBANK	İşçi Sayısı	1-9	10-49	50 – 250
	Serbest sermaye yatırım tutarı	-	-	≤ 2 milyon \$

Kaynak: AB Kobileri ile işbirliği , Kobiler ve Verimlilik Kongresi Bildiri Kitabı, 2005, s. 66

2.1.4. Avrupa Birliği (AB) Tanımı

Avrupa Birliği’nin günümüzde de geçerli olan KOBİ tanımı; işçi sayısı, bilanço büyüklüğü ve yıllık ciro kriterlerini ölçüt olarak almaktadır. Buna göre;

Mikro Ölçekli İşletme: 10’dan az işçi 2 milyon Euro’dan az 2 milyon Euro ve daha az,

Küçük Ölçekli İşletme: 50’den az işçi 10 milyon Euro’dan az 10 milyon Euro ve daha az,

Orta Ölçekli İşletme: 50- 250'den az işçi 50 milyon Euro'dan az 43 milyon Euro ve daha az olarak, ifade edilmektedir.¹²

18.11.2006 tarih ve 997 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik'in yürürlüğe girmesiyle birlikte Avrupa Birliği ile uyumlu bir KOBİ sınıflandırılması yapılmıştır.

Buna göre;

- 10'dan az çalışanı olan ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu 1 milyon TL' i asmayan işletmeler **Mikro İşletme**,
- 50'den az çalışanı olan ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu 5 milyon YT' i asmayan işletmeler **Küçük İşletme**,
- 250'den az çalışanı olan ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilânçosu 25 milyon TL' i asmayan işletmeler **Orta Büyüklükte İşletme** olarak kabul edilmektedir.

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik ile birlikte Türkiye'de KOBİ tanımında birlik sağlanmıştır.¹³

2.2. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri Ve Önemi

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), ekonomik yapıları ne kadar farklı olursa olsun hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler için önem taşımaktadır.

Dünyada; 1945–1970 yılları arasında büyük ölçekli işletmeler önemli görülürken dünya genelinde küresel rekabetin artması ve piyasa koşullarının hızla değişmeye başlamasının sonucu olarak 20. yüzyılın sonlarına doğru tüm dünyada büyük işletmelere yönelik bakış açısının değişmeye başlamıştır. Ülkelerin başarısında ve geleceğinde önemle role sahip olduğu düşünülen büyük ölçekli işletmelerin, değişim ve yeniliklere uyum sağlamada zorlanmaları ve ekonomik dalgalanmalardan oldukça fazla

¹² “European Commission, “The New SME Definition: User Guide and Model Declaration” (Çevrimiçi) http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm , 20 Ağustos 2009.

¹³ TOBB, “KOBİ Tanımı Yönetmeliği Yayınlandı”, (Çevrimiçi) http://www.tobb.org.tr/haber_arsiv2.php?haberid=542, 21 Ağustos 2009.

etkilenmeleri bu yıllarda büyük ölçekli işletmelerin önemini kaybetmesine neden olmuştur.

ABD’de 1973 yılında E. F. Schumacher tarafından “Küçük Güzeldir” (Small is Beatiful) adıyla büyük işletmelere göre KOBİ’lerin üstünlüğünü anlatan bir kitap yayınlanmış ve söz konusu eser tüm dünyada büyük yankı uyandırmıştır. Yazar, büyük işletmelere göre, KOBİ’lerin üstünlüklerini, daha çok Hindistan’dan örnekler vererek, şu şekilde sıralamıştır;

1. KOBİ’ler daha rekabetçidir,
2. Daha verimlidir,
3. Yeni taleplere ve yeni teknolojilere kolaylıkla uyum sağlar,
4. Çalışma tarzları monoton ve sıkıcı değildir,
5. Ekonomik krizlere karşı daha dayanıklıdır,
6. İstihdamı artırmada ve gelir dağılımını düzeltmede daha başarılı rol oynar,

Ekonomik krizlere karşı daha dirençli olan ve istihdam sorununun çözümlenmesinde de önemleri daha belirgin biçimde ortaya çıkan küçük ve orta ölçekli işletmelerin esasında Avrupa’da 1980’lerden sonra önem kazanmış olduğu görülmektedir. Avrupa Topluluğunda 1985 yılında iş isteyen her 25 kişiden 3’ü ya da % 12’si işsiz kalmıştır. Bu nedenle, Avrupa’da önemli istihdam artışını yansıtacak, bir mucizevî **iş-istihdam** yaratıcı bulmak için araştırma yapılmıştır. Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin buna bir çözüm olarak görüldüğü belirtilmiştir.¹⁴

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ), Dünya ekonomisindeki rolü giderek artmakta ve önem kazanmaktadır. KOBİ’ler, yeni istihdam alanları yaratılmasındaki katkıları, piyasa koşullarındaki değişikliklere uyum sağlama yetenekleri, ekonomik ve sosyal kalkınmanın sağlanmasındaki etkileri ile gelişmiş ve

¹⁴ İsmail Bulmuş, Ertan Oktay, ve Mete Törüner, **a.g.e.**, s. 66

gelişmekte olan ülke ekonomilerinde gün geçtikçe daha vazgeçilmez olmaktadır. Ayrıca KOBİ'ler büyük sanayi kuruluşlarının vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısı konumundadırlar.¹⁵

KOBİ'lerin ekonomik alanda başarılı olma nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz.

KOBİ'ler;

- Daha az yatırımla daha çok üretim yapar ve ürün çeşitliliği sağlarlar,
- Esnek yapıları sayesinde ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenirler,
- Faaliyette bulundukları pazarı yakından tanırırlar,
- Pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görürler,
- Pazardaki alıcı ve satıcılarla yakın ilişki içerisine girerler,
- Pazarın talep değişikliklerine daha kolay uyum sağlarlar,
- Teknolojik yeniliklere esnek yapıları nedeniyle daha açıktırlar,
- Müşteri ve personel ile daha yakın ilişki kurmaktadırlar,
- Yönetim yapıları nedeniyle işletme esneklikleri oldukça fazladır,
- Sipariş üzerine üretim yaptıkları için büyük bir maliyet unsuru olan ürün stokları bulunmamaktadır,
- Rekabetçidirler,
- Müşterilerden gelen özel talepleri rahatlıkla yerine getirebilmektedirler,
- İşletme içi bürokrasi azdır,
- Maliyetleri düşüktür,
- Kolay bozulan malların üretilmesi ve pazarlanmasında KOBİ'ler talep üzerine üretim yapmalarından dolayı büyük ölçekli işletmelere oranla avantaj sahibidirler,
- KOBİ'lerde işçi-işveren ilişkileri daha yakın ve olumlu bir ortamda geliştiği için bu alanlarda verimliliği etkileyen çatışmaları daha az yaşarlar,
- Daha çabuk karar verme olanaklarına sahip olduklarından dolayı hızlı ve ucuz üretim yapabilmektedirler,

¹⁵ Halil Sarıaslan, **a.g.e.**, s.12.

- KOBİ'lerde çalışanlar birden fazla konuda uzmanlaşmışlardır. Üretim akısı içindeki birçok işlem hakkında bilgi sahibi olmaları bu işlemlerle ilgili gerekli değişiklikleri hızla yapabilmelerini sağlamaktadır

KOBİ'lerin ekonomiye katkılarını 6 ana başlık altında toplayabiliriz.

- 1) Büyük ölçüde istihdam yaratılmasına katkıda bulunurlar.
- 2) Esneklik sayesinde yeniliklere hızla uyum sağlarlar.
- 3) Girişimciliği teşvik ederler.
- 4) Butik üretim yapabilme kapasiteleri sayesinde ürün farklılaşması ve çeşitliliği sağlarlar.
- 5) Büyük işletmelerin ihtiyaç duyduğu ara malı teminini sağlarlar.
- 6) Ülke geneline yayıldıklarından bölgesel gelişmişlik farklılıklarını azaltılmasına katkı sağlarlar.

2.2.1. Türkiye'de KOBİ'lerin Yeri ve Önemi

KOBİ'ler, tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye ekonomisinin de sürükleyici ve dinamik unsurlarındandır ve ülkenin sosyo-ekonomik gelişimi açısından büyük öneme sahiptirler.

Ülkemizde KOBİ'lerin sayısı hizmet sektörü de dâhil olmak üzere, tüm işletmelerin % 98,9'unu ve bu işletmeler de toplam istihdamın %76,7'sini oluşturmaktadır. KOBİ yatırımlarının, toplam yatırımlar içindeki payı % 38'e ulaşmakta ve toplam katma değer % 26,5'i gerçekleştirmektedirler. KOBİ'lerin toplam ihracat içindeki payları, yıllar itibarıyla değişiklik göstermekle beraber, ortalama % 10 oranında gerçekleşmekte ve bu kesimin toplam banka kredileri içindeki payı % 25 düzeyinde seyretmektedir. Bu oranlar ülke ekonomisinde KOBİ'lerin yerinin ve öneminin büyüklüğünü çarpıcı olarak göstermektedir.¹⁶

¹⁶ T.C. Başbakanlık Planlama Teşkilatı, **KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı**, (Ankara: Ocak 2004,) s.9

KOBİ'ler her ülke ekonomisi için önem taşımaktadır. Ancak Türkiye'de KOBİ'ler gerçek değerini henüz almamıştır. Aşağıdaki tablo KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki yerini diğer ülkelerle karşılaştırmalı olarak göstermektedir. Türkiye'de KOBİ'lerin toplam ihracat içindeki payı (**%10**) ile toplam kredilerden almış oldukları pay (**%25**) diğer ülkelere göre düşüktür. Bu durum KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun dışa açılma derecesinin düşük olduğunu, küreselleşme sürecine giremediklerini ve finansman sorunları içerisinde olduklarını net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Tablo 5. Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ'lerin Payları (%)

	ABD	Almanya	Hindistan	Japonya	İngiltere	G.Kore	İtalya	Fransa	Türkiye
KOBİ'lerin Toplam İşletmelere Oranı	97,2	99,8	98,6	99,4	96,0	97,8	99,9	97,0	98,9
KOBİ'lerde Çalışanların İstihdamda Oranı	50,4	64,0	63,2	81,4	36,0	61,9	49,4	56,0	76,7
KOBİ'lerin Yatırımdaki Payı	38,0	44,0	27,8	40,0	29,5	35,7	45,0	36,9	38,0
KOBİ'lerin Üretimdeki Payı	36,2	49,0	50,0	52,0	25,1	35,4	54,0	53,0	37,7
KOBİ'lerin İhracattaki Payı	32,0	31,1	40,0	38,0	22,2	20,2	23,0	-	10,0
KOBİ'lerin Katma Değer İçindeki Payı	36,2	49,0	50,0	52,0	25,1	35,4	54,0	53,0	26,5
KOBİ'lerin Kredilerde Payı	42,7	35,0	15,3	50,0	27,2	46,8	48,0	-	25,0

Kaynak: OECD 2002, *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2003, **BDDK 2007

Türkiye'de KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki payını artırmak, rekabet güçlerini geliştirmek ve sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmeye uygun olarak gerçekleştirebilmek amacıyla Nisan 1990'da Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) kurulmuştur. 1996 yılı Türkiye’de KOBİ yılı ilan edilmiştir. Bu vesileyle 16 Ekim 1996 tarihinde KOBİ Teşvik Kararnamesi’ni hayata geçirmiştir.¹⁷ Türkiye’nin KOBİ gerçeğini fark ederek bu tarihten itibaren yeni düzenlemelere gitmesi, KOBİ’lere önem vermeye başladığını göstermektedir. Zira rekabetin yerleşmesi ve sürdürülmesi, ekonominin durgunluktan kurtarılması, ekonomik canlılığın lokomotifi olan KOBİ’lerin önemsenerek desteklenmesine bağlıdır. KOBİ’lere tüm Dünyada önem verilmesinin ve desteklenmesinin üç ana nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi sağlam bir ekonominin büyük işletmelerden kadar küçük işletmelere de ihtiyaç duyması, ikincisi küçük işletmelerin daha verimli ve etkili olabilmeleri için optimum büyüklüğe ulaşmalarının gerekliliği ve bunun içinde devletin ve kurumların desteğine ihtiyaç duymaları, üçüncüsü ise KOBİ’lerin işsizliğe ve üretime olan önemli katkılarıdır. Günümüzde bütün dünya ülkeleri için KOBİ’lerin ekonomik, sosyal ve siyasal önemi gittikçe artmaktadır. Sağlam bir KOBİ yapısı ekonomik gelişmenin, siyasal istikrarın ve sosyal barışın kaçınılmaz bir şartı, en önemli güvencesidir.¹⁸

2.2.2. İmalat Sanayi’nde KOBİ’ler

İmalat sektörü ekonominin büyümesi, toplumsal refahın artması, katma değer yaratması ve geniş kitlelere istihdam olanakları sağlaması açısından hemen her ülkede olduğu gibi Türkiye de de kritik bir öneme sahiptir. Türkiye’deki imalat sanayi işletmelerinin % 99,63’nü KOBİ’ler oluşturmaktadır. Bu yüzden devlet kurumları ya da özel kurumlar tarafından hazırlanan destek programlarının ya da çeşitli konuklardaki verimlilik faaliyetlerinin temel hedef kitlesi **imalat sanayii** sektöründeki KOBİ’lerdir. TÜİK 2003 yılı değerlendirmelerine göre imalat sanayi inde toplam **246.899** KOBİ faaliyet göstermekte ve bu işletmelerde **2.043.815** kişi istihdam edilmektedir. KOBİ’ler tüm imalat sanayii işletmelerinin % 99,6.sini oluşturmakta ve bu sektördeki istihdamın

¹⁷ Kenan Ören, **Gümrük Birliği’nin Türk KOBİ’leri Üzerindeki Etkisi**, (KTO Yayını, Konya:1999), s.67

¹⁸ İrfan Çağlar, Selçuk Kendirli ve Hülya Çağırın, **KOBİ’lerde Yönetim Bilinci ve Finansal Politikalara Etkileri, Çorum KOBİ’lerine Yönelik Bir Araştırma**, (Bandırma: Mayıs 2005), s.348

% 67,65'ini karşılamaktadır.¹⁹ Bu rakamlar KOBİ'lerin imalat sektörü için ne kadar hayati bir öneme sahip olduğunu gözler önüne sermektedir.

Türkiye İstatistik Kurumu tarafından 2003 yılında yapılan Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı (GSİS) sonuçlarına göre ülkemizde **1.720.598** işletme bulunmakta olup, bunların sektörel dağılımı şu şekildedir.

Tablo 6. İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektörler	İşyeri Sayısı	%	Çalışan Sayısı	%
Ticaret	794.715	46,19	2.048.264	32,38
İmalat	246.899	14,35	2.043.815	32,31
Ulaştırma, Depolama, Haberleşme	244.490	14,21	500.104	7,91
Otel ve lokantalar	163.112	9,48	526.845	8,33
Diğer Hizmet Faaliyetleri	90.919	5,28	213.400	3,37
Gayrimenkul, Kiralama ve İş Faaliyetleri	90.473	5,26	325.697	5,15
İnşaat	35.702	2,07	229.400	3,63
Sağlık İşleri ve Sosyal Hizmetler	31.546	1,83	99.966	1,58
Mali Aracı Kuruluşların Faaliyetleri	13.538	0,79	123.178	1,95
Eğitim Hizmetleri	5.692	0,33	76.435	1,21
Madencilik ve Taşocakçılığı	1.809	0,11	80.341	1,27
Elektrik, Gaz, Su Dağıtımı	1.703	0,10	57.591	0,91
Toplam	1.720.598	100,00	6.325.036	100,00

Kaynak: TÜİK (2003)

Tabloda, ticaret işletmelerinin %46,19 ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir. İmalat sanayi sektörü ise %14,35'lik payla ikinci sırada gelmektedir. İmalat sanayinde çalışanların sayısı **2.043.815** olup toplam çalışan sayısına oranı %32,6'dır. İmalat sanayisinin işletme sayısı ticaret sektörünün üçte biri kadar olmasına rağmen,

¹⁹ T.C. Başbakanlık Planlama Teşkilatı, **KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı**, (Ankara: Ocak 2004), s.10

istihdamdaki payı ticaret sektörüyle hemen hemen aynıdır. Bu veriler imalat sektörünün istihdam yaratmadaki önemini göstermektedir.

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) adına Marmara Üniversitesi İktisat Bölüm Başkanı öğretim üyesi Prof. Dr. Suut Doğruel ve Prof. Dr. Fatma Doğruel tarafından 27 Mayıs 2008 tarihinde hazırlanan **‘Türkiye Sanayisine Sektörel Bakış’** başlıklı rapora göre, ülkelerin kalkınmalarının ilk dönemlerinde tarım önemli olsa ve bazı ülkelerde hizmet sektörü ön plana çıksa da, imalat sektörünün Türkiye gibi büyük nüfusa sahip ülkeler açısından birincil öneme sahip olduğu ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinde imalat sektörünün kritik bir önem taşıdığı belirtilmiştir. Raporda imalat sektörünü güçlendirmenin ve rekabet potansiyellerini artırmanın, sürdürülebilir büyüme açısından temel bir hareket noktası olduğu ifade edilmiştir. İmalat sektörünün Türkiye ekonomisinin itici gücü olması nedeniyle bu sektörün küresel rekabet ortamının gerektirdiği koşullara göre yapılandırılması üzerinde önemli durulması gereken konudur.

İmalat sanayinde faaliyet gösteren 246.899 girişimin sektörlere göre sayısal ve oransal dağılımı Tablo 7’de verilmiştir. İmalat sanayi alt sektörleri, işletme sayılarına göre sıralandığında metal eşya, mobilya imalatı, giyim eşyası ve tekstil, gıda ürünleri ve içecek imalatı, ağaç ürünleri ve makine ve teçhizat imalatı ilk sıralarda yer almakta iken istihdam açısından **tekstil, giyim eşyası, gıda imalatı ve makine teçhizat imalatı** önem kazanmaktadır.

Tablo 7. İmalat Sanayi Alt Sektörlerine İşletmelerin Dağılımı

Faaliyet Kodu ve Adı	İşletme Sayısı	%	İstihdam	%
28-Makine ve teçhizatı hariç; metal eşya sanayi	33.304	13,49	137.163	6,62
36-Mobilya imalatı; B.Y.S. diğer imalat	31.695	12,84	115.200	5,56
18-Giyim eşyası imalatı; kürkün işlenmesi vb.	31.592	12,8	302.219	14,59
15-Gıda ürünleri ve içecek imalatı	27.781	11,25	257.037	12,41
20-Ağaç ve mantar ürünleri imalatı (mobilya hariç)	26.861	10,88	78.120	3,77
17-Tekstil ürünleri imalatı	20.432	8,28	400.026	19,31

29-B.Y.S. Makine ve teçhizat imalatı	17.643	7,15	139.525	6,73
26-Metalik olmayan diğer mineral ürünlerin imalatı	11.130	4,51	131.485	6,35
22-Basım ve yayım; plak, kaset v.b.	8.706	3,53	7.852	0,38
25-Plastik ve kauçuk ürünleri imalatı	7.950	3,22	83.746	4,04
19-Derinin tabaklanması, işlenmesi, saraç iye, vb	6.592	2,67	47.687	2,30
27-Ana metal sanayi	5.616	2,27	75.467	3,64
31-B.Y.S. elektrikli makine ve cihazların imalatı	4.026	1,63	37.764	1,82
34-Motorlu kara taşıtı, römork vb. İmalatı	3.798	1,54	84.171	4,06
24-Kimyasal madde ve ürünlerin imalatı	3.786	1,53	76.497	3,69
33-Tıbbi aletler, hassas ve optik aletler ile saat imalatı	2.044	0,83	16.729	0,81
21-Kağıt ve kağıt ürünleri imalatı	1.954	0,79	35.680	1,72
35-Diğer ulaşım araçlarının imalatı	923	0,37	13.052	0,63
32-Radyo, tv, haberleşme vb. cihazların imalatı	527	0,21	11.955	1,82
30-Büro, muhasebe ve bilgi işlem makineleri imalatı	368	0,15	2.524	0,12
37-Geri Dönüşüm	73	0,03	949	0,05
23-Kok kömürü, rafine ürünleri, nükleer yakıt imalatı	67	0,03	6.173	0,30
16-Tütün ürünleri imalatı	31	0,01	10.834	0,52
Toplam	246.899	100	2.071.855	100

Kaynak: TÜİK (2003)

İmalat sanayi işletmelerinin ölçeksel dağılımına baktığımızda, imalat sanayi işletmelerinin % 99,63'ü küçük ve orta ölçekli (KOBİ) işletmelerden oluşmaktadır.

Tablo 8. İmalat Sanayi İşletmelerinin Ölçeksel Dağılımı

Çalışan Sayısı	İşletme Sayısı	%
Sadece İşletme Sahibi	1.509	0,61
1 – 9	220.030	89,12
10 – 49	20.325	8,24
50 – 99	2.453	0,99
100 – 150	946	0,38
151 – 250	719	0,29

250 +	917	0,37
Toplam	246.899	100,00

Kaynak: TÜİK, 2003

2.2.3. KOBİ'leri Başarılı Kılan Faktörler

Ulusal ekonominin önemli bir bölümüne KOBİ'lerin sahip olması tarihsel bir rastlantı değildir. Bu durum, ne büyük firmalar tarafından oluşturulan yardımsever politikalar, ne de devletin KOBİ'lere yardım programlarının sonucu oluşmuş bir olgu değildir. KOBİ'ler, birçok durumda büyük firmalardan daha fazla avantajlara sahiptirler. Şimdiki büyük firmaların birçoğu, dinamik lider tipleriyle iyi yönetilmesi sonucunda önceden birer KOBİ iken artık büyük bir firma haline gelmişlerdir.²⁰

KOBİ'leri başarılı kılan faktörler şunlardır;²¹

2.2.3.1. Esneklik

Bölgeler itibariyle de farklılıklar gösteren ve sürekli değişen tüketici tercihlerini, tüketiciye daha yakın olan ve daha yoğun bir şekilde müşteriye yönelik olarak çalışan KOBİ'ler daha çabuk algılayabilmekte, üretim sürecinde süratle değişikliğe giderek tüketici taleplerine cevap verebilmektedirler. Çünkü KOBİ'ler üretim ve satışlarının değişen piyasa koşullarına uydurmada büyük firmalara göre daha fazla esnekliğe sahiptirler. Ancak bu avantaj bazı durumlarda diğerlerinden daha belirgin olabilecektir. Bilgisayarlı teknolojiler (sayısal kontrol, robotik vb) büyük miktardaki üretimlerin daha da esnekleşmesini sağlamaktadır. Büyük firmaların ise talep yapısının, tüketici tercihlerinin değişmesine karşılık üretim sürecinde hızlı bir değişikliğe gitmesi daha uzun süreli ve daha yüksek maliyetli olmaktadır. KOBİ'ler bölge ve bölge dışından gelen karmaşık, çeşitli ve isteyene özel mal taleplerini kısa süre içerisinde karşılayabilme imkânlarına ve talep koşullarına çabucak uyum sağlama imkânına sahiptirler. Globalleşen dünyada firmaların uzun süreli ayakta kalabilme ve yüksek

²⁰ Andrew J Szonyi, **Small Business Management Fundamentals**. (Toronto: McGraw Hill, 1991), s.17

²¹ Musa Türkoğlu, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'lerin) Büyük İşletmelerle Rekabetinde Stratejik İşbirlikleri Yaklaşımı: Göller Bölgesi Uygulaması," **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 1 (2003), s.276-279

karlar kazanabilme potansiyeli yüksek hacimli kütleli üretimden yüksek kaliteli kişiye özel mallar üretimine kaydırmaktır. Bu tip özel üretim ve yüksek kaliteli mallar ise büyük oranda hizmet unsuru içermektedir. Bu tür üretim tarzını ise KOBİ'ler kolaylıkla gerçekleştirebilecek esnekliğe sahiptirler.

2.2.3.2. Yeniliklere açık ve daha yatkın olması

Büyük firmalara oranla küçüklerin her düzeyde müşteriye daha yakın olmaları, onların müşteri sorunlarını daha kolay anlamalarına ve neticesinde hemen pazarlanabilir teknik icatlarda bulunmalarına yol açmaktadır. ABD'de, yeniliklerin firma büyüklüklerine göre hangi grupta daha fazla olduğunu bulmak amacıyla yapılan araştırmalarda, teknik yeniliklerin yarısından fazlasının KOBİ'ler tarafından gerçekleştirildiği ortaya çıkmıştır. Bunun sebepleri, küçük firmaların tüketiciye inerek ihtiyaçlarını araştırıp ona göre yenilikler peşinde olmalarına karşılık, büyük firmaların merkezi yönetimi benimsemiş olmalarından dolayı önceden firma ihtiyaçlarına göre belirlenmiş tasarıma sadık kalınarak ihtiyaçların yapısının değişmesini dikkate almamaları ve müşterilerle yeterli düzeyde ilişki kuramamalarıdır. Globalleşen dünyada istihdam da giderek artan oranda yeni girişimciler, bölgeler ve ülkelerin yenilikler geliştirme ve yeni fırsatları yakalama yeteneklerine bağlı olarak ortaya çıkacaktır.

2.2.3.3. Teknik Yeniliklerde Daha Fazla Verimlilik

KOBİ'ler büyük firmalardan daha fazla teknik yeniliklerde bulunmaktadır. Amerika'da 'American National Science Foundation'ın yaptığı bir araştırmaya göre, araştırma geliştirme faaliyetlerinde harcanan her bir dolar için küçük firmalar büyük firmalara oranla yirmi dört kat daha fazla yenilik üretmektedir. Bunun sebebi küçük firmaların araştırma projelerini hızlı bir şekilde uygulamaya koyup yenilik ve değişiklikler yaparak pazara sürebilmeleridir. Büyük firmalar ise projelerini geniş kapsamlı ve çok kişi üzerinde yaptıkları için ağır kalmaktadırlar.

2.2.3.4. Üretimdeki Boşlukların Hızla Doldurulması

KOBİ çalışanları, tek bir alanda uzman olmayıp, genellikle işletmedeki temel işlevlerin hepsini bilmektedirler. Herhangi bir elemanın eksikliği durumunda bu boşluk işletmede çalışan başka bir elemanla anında doldurularak üretim prosesinde doğabilecek bir aksamaya meydan vermemektedirler.

2.2.3.5. Bürokrasinin ve Yönetici Grubunun Az Olması

Bir işyerinde karar alıcılar ve bürokrasi ne kadar fazla ise verimlilikte buna bağlı olarak düşmektedir. Küçük firmalarda karar alıcılar üretim süreci içinde çalışanlarla iç içe olduklarından üretim kararlarını isabetli ve hızlı bir şekilde alabilmektedirler. Büyük firmalarda ise geniş bir hiyerarşik karar alma mekanizması olduğundan ve karar alıcılar üretim hattından uzakta, konuya vakıf olmadıklarından dolayı yanlış kararlar alabilmekte veya doğruyu bulana kadar değişen piyasa koşullarına ayak uydurmakta geç kalmaktadırlar. Sıkça riski sevmeyen işletme muhasebecileri tarafından izlendikleri ve idarecilerin dinamiklikten yoksun olmaları uzun dönemli fırsatları kullanamayan bir duruma gelmelerine sebep olmaktadır.

2.2.3.6. Çalışanlarla Daha Yakın İlişki

KOBİ'lerde çalışanlarla işyerinin sahibi ve/veya yöneticisi arasında daha yakın ilişkiler mevcuttur. Bu tür işyerlerinde işçi patron ayrımı yapılmadan karşılıklı güven ve yakınlık duygusu olduğundan bir aile havası içerisinde işçilerin işlerini sevmeleri sağlanmakta verimlilik ve kalite artmakta çalışanlar yaptıkları işle özdeşleşmektedir. Bu yakın ilişkiler neticesinde işletme içerisinde etkin ve gayri resmi bir iç haberleşme ağı oluşmaktadır. Bu kuvvetli ağ problemlerin aşılmasında etkili ve hızlı bir çözüm sağlar. Böylece şirket dışındaki meydana gelen değişmelere karşı da çabuk uyum sağlanabilmektedir.

2.2.3.7. Düşük Trafik Yoğunluğu Maliyetleri

KOBİ'ler trafik yoğunluğunun az olduğu kırsal ya da şehirlere yakın banliyölerde bulunurlar. Dolayısıyla daha düşük arsa bedeli, trafik, kira v.b. şehirlerde var olan maliyetlerden daha az etkilenirler.

2.3. Küreselleşme Sürecinde KOBİ'ler Ve Nitelikli İnsan Kaynağının Önemi

Ekonomik gelişimin temel gücü olarak görülen ve ülkelerin sosyo-ekonomik yapısının temel taşı görevini üstlenen KOBİ'ler son 10 yılda dünyada yaşanan küreselleşme süreciyle birlikte artan rekabet ortamından önemli ölçüde etkilenmektedirler.

Küreselleşme kavramının popülerliğine ve bu konuda literatürün genişliğine rağmen, kavramın kesin bir tanımı yoktur. Küreselleşme kavramı çoğu zaman, belli fikirler, görüşler, pratikler, olaylar, teknolojiler, kurumlar vb. gibi durumların küresel ölçekte bulunur hale gelmesini veya dünya ölçeğinde ulusal kimliklerin, ekonomilerin ve sınırların çözüldüğü, sosyal hayatın büyük bir bölümünün küresel süreçler tarafından belirlendiği bir olgu olarak tanımlanmaktadır.²² Buradaki tanımlama biçiminde özellikle iletişim alanında yaşanan gelişmelerin, mesafelerin önemini azaltması, bu sayede dünya ölçeğinde kurumsal ve bireysel anlamda karşılıklı bağımlılığın artması vurgulanmak istenmektedir. Kısaca, küreselleşme; dünyanın tek bir mekân olarak algılanabilecek ölçüde sıkışıp küçülmesi anlamına gelen bir süreci ifade etmektedir. Küreselleşme, ülkeler arasındaki ekonomik, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayırımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması olarak da tanımlanmaktadır.²³ Bu geniş tanımlardan yola çıkarak ekonomik anlamda küreselleşme ulusların ekonomilerinin bütünleşmesini, işletmelerin ve piyasaların entegrasyonunu içermektedir. Küreselleşme sürecinde, ulusal

²² Hasan Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, (İstanbul: Hayat Yayınları., 2000), s. 18

²³ DPT, **Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler**, (Ankara: 1995), s. 440

korumacılık ortadan kalkmakta, yabancı sermaye akışına serbestlik sağlanmakta, ülkelerin dış ticaret kanalları yoluyla birbirleriyle etkileşimi kolaylaşmakta ve bütün bunların sonucu olarak ticari alanda işletmeler arasında yoğun rekabet yaşanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında küreselleşme sürecinin ülke ekonomilerine ve bu ekonomilerin aktörleri olan işletmelere etkileri kaçınılmazdır.

Küreselleşme süreci ülkeler arası ticari sınırların kalkmasına ve dünyanın hızla tek bir pazar haline gelmesine neden olmuştur. Geçmişte işletmelerin rakipleri yalnızca iç piyasa firmaları iken ve işletmeler yalnızca birbirleri ile rekabet ederken, bu gün dünyanın her tarafından yepyeni firmalarla rekabet etmek durumunda kalmaktadırlar. Özellikle Asya kökenli firmalar tüm dünyaya yayılmış durumdadır. Çin ve Hindistan'ın yarattığı yoğun rekabetçi baskı tüm işletmeleri derinden etkilemekte ve sarsmaktadır.

İş dünyasında yaşanan rekabet öyle bir noktaya gelmiştir ki işletmeler eski güzel günlerini arar olmuşlardır. Özellikle şu sözler iş dünyasında çok fazla duyulmaya başlanmıştır. “eski satışlar ve karlar artık yok”, “rekabet çok arttı.” Ama gidişat şunu göstermektedir ki işletmeler yaşadıkları bu zor günleri gelecekte özlenilecek güzel günler olarak arar durumda olacaklardır. Geleceğin iş dünyasında satışlar daha da zorlaşacak, karlar her gün biraz daha düşecek ve rekabet daha çok artacaktır. Bu durum gelecekte şirket birleşmelerine, toplu işten çıkarmalara ve iflaslara neden olacaktır.²⁴

Küreselleşme ve onun doğal sonucu artan rekabet ortamında ülkemizde faaliyet gösteren KOBİ'lerin durumlarına baktığımızda bu konuda arzulanan performansın çok gerisinde kaldıkları görülmektedir. KOBİ'lerin ülke ekonomileri içindeki yerlerini gösteren Tablo 1. incelendiğinde KOBİ'lerin ihracattaki payı gelişmiş ülkelerde % 23 ile % 40 arasında iken, **bu oran Türkiye’de % 10** civarında olduğu görülmektedir. Bu da ülkemizdeki KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun rekabetin çok yoğun yaşandığı dış pazarlara yeterince açılmadıklarının ve küreselleşme sürecine tam anlamıyla giremediklerinin göstergesidir.

²⁴ Arman Kırım, **Mor İnek Nasıl Büyüsün?** (Sistem Yayıncılık.,2005),s. 4

Türkiye'deki toplam istihdamın %76,7'sini sağlayan, Türkiye ekonomisinin sürükleyici ve dinamik unsurlarından olan KOBİ'lerin ülke ekonomisinde üstlendikleri bu önemli rolü devam ettirebilmeleri ve daha da geliştirebilmeleri için kesinlikle küreselleşme sürecine uyum sağlamaları, küreselleşen dünyanın ya da kısaca bütünleşen dünyanın dışında kalmamaları ve sürekli büyüyen dünya pazarından ya da dünya ticaretinden pay almaları gerekmektedir.

KOBİ'lerin küreselleşme sürecinde yetersiz kalmalarda yaşadıkları sorunlar önemli roller oynamaktadır. Türkiye'de KOBİ'lerin sorunları bulundukları sektöre ve bölgeye göre değişmektedir. Bu sorunlarının bir kısmı işletmenin kendisinden kaynaklanmakla beraber, dış çevre koşulları, ekonomik ve finansal politikalar da büyük önem taşımaktadır. Özellikle finansal kaynaklara ulaşmada büyük sorun yaşayan KOBİ'ler bunun sonucu olarak girdi temini, üretim, pazarlama, satış sonrası hizmet, AR-GE faaliyetleri ve eğitim alanlarında büyük işletmelere göre sorun yaşamaktadır. Finansal sorunların kaynağı da genellikle işletme yöneticilerin yönetsel yeteneklerinin, özellikle de finansal yönetim alanındaki bilgi ve deneyimlerinin yetersizliği olmaktadır. Büyük işletmelerde ayrı bir finansman ya da mali işler bölümü ve bu bölümlerde çalışan uzman kişiler olmasına rağmen KOBİ'lerde bundan bahsetmek pek mümkün değildir.²⁵

KOBİ'lerin finansman sorunlarıyla birlikte yaşadıkları diğer önemli bir sorun üretimle ilgili sorunlarıdır. Özellikle üretim teknolojilerinin yetersiz olması, üretim yönetimi konusunda bilgi yersizliği kalitesiz üretime, yüksek üretim maliyetine ve israfa neden olmaktadır.

KOBİ'lerin yönetsel sorunları da mevcuttur. KOBİ'lerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyet tek kişide yani işletme sahibindedir. Bu kişiler yönetimi profesyonel kişilere devretme konusunda gerek mali sıkıntılar nedeniyle gerekse de kontrolü kendi ellerinde bulundurma arzusu nedeniyle sorun yaşamaktadırlar. Genellikle KOBİ kurucuları ve sahipleri mühendis, teknisyen veya usta kökenli kişilerdir. Dolayısıyla işin üretimi konusunda yetenekli ve tecrübeli olmalarına rağmen

²⁵ Ahmet Ergün Bedük, Okan METE ve Suat USTA, **Avrupa Birliği Sürecinde Türk KOBİ'lerinin Temel Sorunları: Karaman Gıda Sektörü Örneği. Uluslar arası Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler Sempozyumu(19-22 Mayıs 2005)**, (Bandırma: 2006), s.519

yönetim konusunda başarısız olmaktadırlar.²⁶ Aynı zamanda KOBİ'lerin yönetim yapıları aile işletmesi özelliği taşımaktadır ve yönetimde uzmanlaşma çok düşük düzeyde kalmaktadır. Aile üyelerinden oluşan yöneticiler alt kademelere yetki devretmemekte ya da bu konuda yetersiz kalmaktadırlar.

KOBİ'lerin temel sorunlarını kısaca toparlamak gerekirse ana hatları ile on bir grupta toplama yapmak mümkündür. Bunlar; örgütlenme, yönetim, tedarik, üretim yönetimi, pazarlama yönetimi, ihracat, finansal yönetim, muhasebe yönetimi, insan kaynakları yönetimi, halkla ilişkiler ve Ar- Ge ile ilgili sorunlar hemen hemen tüm KOBİ'lerin karşılaşılabileceği sorunlardır.²⁷

Adına bilgi çağı dediğimiz bir zamanda yaşamaktayız ve yaşadığımız zamanın en önemli unsuru bilgidir. Bilginin tek sahibi ve kullanıcısı ise insandır. KOBİ'lerin sahip oldukları insan kaynağının bilgi ve yetenekleri ya da nitelik düzeyleri sorunlarının çözümünde en önemli unsurdur. Yukarıda ana hatları ile belirtilen sorunları incelediğimizde, gerçekte tüm sorunların temelinde ya da kaynağında nitelikli insan eksikliğinin yattığı görülmektedir. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Derneği (KOBİDER) Başkanı Nurettin Özgenç'in 29.06.2009 tarihinde sabah gazetesine verdiği demeçte, KOBİ'lerin uluslararası arenada rekabet edebilmesi için nitelikli eleman sorunlarının gidermesi gerektiğini belirtmiştir.

Avrupa Komisyonu EUROBAROMETER tarafından imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin verimliliklerini etkileyen sorunlar üzerinde görüş açıklayan Ocak 2007 tarihli Avrupa KOBİ'leri Gözlem Raporuna göre Türkiye'de KOBİ'lerin en önemli sorunlarının başında nitelikli insan kaynağının olmayışı gelmektedir.

KOBİ'ler nitelikli insanlarla çalışabilseler;

1. İşletmenin finansal sorunlarının çözümüne yönelik, ihtiyaç duyulan ucuz krediyi yurt içinden veya dışından temin edebilirler. Bilançolarını, gelir-gider hesaplarını ve nakit akışlarını daha iyi yönetebilirler.

²⁶ Aynı, s. 524

²⁷ Akgemici, a.g.e., s.129

2. Üretilen malların daha kaliteli olmasını, daha az maliyetle, israfa yol açmadan, daha hızlı ve yeni teknolojiler kullanılarak üretilmesini sağlayabilirler.
3. Satış - pazarlamayla ilgili sorunlarının çözümü için satış – pazarlama faaliyetlerini çağdaş yöntem ve tekniklere göre planlayıp, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini yakından takip edip, onlara yönelik etkili iş modelleri geliştirebilirler.
4. Fason üretimden ayrı kendi isimleriyle markalaşma yolunda projeler geliştirip, uygulamaya geçebilirler.
5. Ar-Ge faaliyetleri içersine girip müşterilerin beklentileri doğrultusunda yeni ve katma değeri yüksek ürün inovasyonları yapabilirler. Bunun için Avrupa Birliğinin KOBİ'lerin Ar – Ge faaliyetlerini desteklemek amacıyla ayırdığı bütçelerden (2010 yılı için 136 milyon euro) yararlanabilirler. Bütçelerden faydalanmak için Avrupa Birliği'nin istediği nitelikli projeler geliştirerek ve bunları ilgili kurumlara doğru bir şekilde sunabilirler.
6. Yabancı dil sorunu yaşamadıkları için dış pazarları araştırarak işletmenin bu pazarlara açılmasını sağlayabilirler. Mevcut ve potansiyel müşterilerle verimli ilişkiler geliştirebilirler.
7. İşletme içerisinde bilimsel anlamda etkili yönetim teknikleri uygulanarak daha verimli bir iş ortamı yaratabilirler.

Günümüzde işletmeler arasında rekabet üstünlüğü yaratan faktörler değişmiştir. Geçmişte rekabete avantaj sağlayan bilgi, makine, tesis ve teknoloji gibi faktörler para ile satın alınabilir duruma gelmiştir. Bu gün işletmeler arasında rekabet üstünlüğü yaratan en önemli faktör nitelikli insan gücüdür. Bir işletmeyi başarıya götürecek stratejileri ve projeleri geliştirecek olan işletmenin sahip olduğu nitelikli insan gücüdür. Her şey taklit edilebilmekte ama işletme hedefleri doğrultusunda motive olmuş, bilgili, yenilikçi, sorumluluk sahibi, başarı odaklı ve çalışkan insan gücü taklit

edilememektedir. Bu nedenle bir işletmenin elindeki en değerli kaynak yetenekli insanlardan oluşan çalışan kadrosudur.

Jim Collins (2004) “İyiden Mükemmel Şirkete” adlı eserinde günümüzün rekabet ortamında uzun yıllar boyu ayakta kalmayı başaran ve karlılıklarını sürekli arttıran işletmelerin, başarılarının altında yatan nedenleri anlamak amacıyla 5 yıl süren bir araştırma yapmıştır. Araştırmasında 1400’ ün üzerinde işletmeyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, rekabette fark yaratan başarının sırrının, işletmelerin sahip olduğu nitelikli insan kaynağında olduğu ortaya çıkmıştır. Collins eserinde, işletmelerin başarısının temelinde yatan en önemli faktörün, nitelikli insanlar olduğunu belirtmiştir²⁸

2.4. Nitelikli Çalışanların Sahip Olması Gereken Yetkinlikler

2.4.1.Yetkinlik Kavramı

İşletmelerin küreselleşme ve yoğun rekabet ortamında başarılı olmaları ve yaşamlarını sürdürebilmeleri ancak üstün performans göstermeleri ile mümkündür. Bu üstün performansa, çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarında bir farklılık yaratılarak ulaşılabildiği gerçeği, işletmeleri yetkinlik kavramı üzerine eğilmeye yöneltmiştir.

Literatürde yetkinlik kavramına ilişkin farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Tanımlardaki çeşitlilik düşünürlerin farklı alanlarda ve farklı amaçlarla kavramı ele almalarından kaynaklanmaktadır. Kavram ile ilgili farklı tanımların varlığı nedeniyle, kavramın tam karşılığı olacak genel kabul gören bir tanım geliştirebilmiş değildir. Yetkinlik kavramının farklı kullanımlarını içinde barındıran ve kavramı oluşturan öğeleri birleştirebilen bir teori ve genel kabul gören bir tanım oluşturma çabaları ile ilgili olarak literatürde tam bir karmaşanın var olduğu kabul edilmektedir. Kavramın

²⁸ Jim Collins, **İyiden Mükemmel Şirkete** (Boyner Yayınları., 2002),s.77

sınırlarının belirsizliği onu net olmayan bir kavram olarak nitelendirilmesine neden olmaktadır.²⁹

Kimi yazarlar “competence” kavramına davranışın çıktısı olarak gönderme yapmakta; kimi yazarlar ise mesleki yetkinlik anlamında “competency” kavramını kullanmaktadır. Bununla birlikte bazı yazarlar ise her iki kavramı es anlamlı olarak birbirlerinin yerine kullanabilmektedir.³⁰ Öte yandan psikologlar, kavramı kişinin “yeteneklerinin ölçütü” ya da “gözlemlenen performansı mümkün kılan kişinin sahip olduğu kişisel özellikleri ya da kapasitesi” şeklinde tanımlamaktadır. Yönetim alanındaki düşünürler ise kavrama; çalışan performansının artırılarak, işletmesel amaçlara nasıl ulaşılacağına tespiti amaçlı fonksiyonel analizlerin uygulanması³¹ şeklinde yaklaşmışlardır. İnsan kaynakları yöneticileri kavramı, **seçme ve yerleştirme**, eğitim, değerlendirme, terfi, ücret ve ödül yönetimi, çalışan planlama gibi insan kaynakları fonksiyonları arasında stratejik bir yön birliği sağlamak amacıyla, teknik bir araç olarak yaklaşmışlardır.³²

Yetkinlik kavramı farklı kullanım alanları olduğundan, farklı bakış açılarıyla incelenmiş bir kavramdır. Yetkinlik (competence) teriminin kökeni Webster Sözlüğü’ne göre 1596’ya gitmekle birlikte yetkinlik kavramı organizasyonlarda ve yönetim literatüründe ilk defa 1957’de Selznick tarafından “ayırt edici yetkinlik” biçiminde, örgütün kilit başarı faktörlerini belirleyen sürecin açıklanması amacıyla kullanılmış, ancak kavram bu kullanımıyla evrensel bir düzeyde kabul görmemiştir. Yetkinlik kavramını insana ilişkin bir unsur olarak ilk defa White 1959’da kullanmış, ancak kavram insan kaynakları alanındaki asıl yerini McClelland’ın 1973’te yayımladığı “Testing for Competence Rather Than Intelligence” (Zeka Yerine Yetkinliği Ölçmek)

²⁹ Françoise Delemare LeDeist ve Jonathan Winterton, “What Is Competence?”, **Human Resource Development International**, Vol.8, No.1, 27-46 (March 2005), s.27.

³⁰ LeDeist and Winterton, **a.g.e.**, s.29.

³¹ LeDeist and Winterton, **a.g.e.**, s.31.

³² Terrence Hoffmann, “The Meanings of Competency”, **Journal of European, Industrial Training** 23/6, (1999), s.275

adlı makaleden sonra almıştır.³³ 1982’de Boyatzis’in “The Competent Manager” (Yetkin Yönetici) adlı kitabının yayınlanmasından sonra ise yetkinlik hareketi hızla yayılmıştır.

Yetkinliklerin hem bireysel hem de kurumsal düzeyde var olduğu kabul edilmiştir. Bireysel düzeyde bilgi, beceri ve davranışları içerirken, kurumsal düzeyde müşteri veritabanı, teknoloji, yöntemler, iş süreçleri ve örgüt kültürünü kapsamaktadır. Yetkinlik hareketine McClelland, Boyatzis ve Spencer & Spencer öncülük etmiştir. Bu kişisel bireysel düzeyde yetkinliklerle ilgilenmiş ve çalışmalarını personel temin ve seçim, değerlendirme, eğitim ve geliştirme alanlarına odaklanan, “Human Resources Development” (İnsan Kaynakları Geliştirme) alanında yapmışlardır.

Amerika’da yetkinlik kavramın öncülüğünü yapan ilk kez David C. McClelland olmuştur. 1973’te McClelland personel seçiminde akademik sınavların ve okul notları gibi ölçütleri kullanan geleneksel çalışmaları değerlendirdiği makalesinde, bu araçların is performansını ve hayat başarısını öngörmediğini ileri sürmüş ve bunların yerine yetkinliklerin değerlendirilmesini önermiştir. McClelland’a göre yetkinlikler, üstün is performansına sahip çalışanları düşük is performansına sahip çalışanlardan ayıran bireysel özellikleri ifade etmektedir ve zekâ ya da kişilik özelliklerinin aksine eğitim ve geliştirme ile geliştirilebilir niteliktedir. McClelland çalışmasında söz konusu özelliklerin belirlenmesi amacıyla, üstün performansa sahip çalışanlarla davranışlara dayalı mülakat yapılmasını önermiştir.³⁴

Yetkinlik kavramının kullanımının yaygınlaşmaya başlaması ise Boyatzis’in 1982 yılındaki yayınladığı çalışması ile gerçekleşmiştir. Boyatzis, McClelland’ın yöntemini kullanarak 12 şirketteki 41 farklı pozisyondan 2.000 yönetici üzerinde deneysel bir çalışma gerçekleştirmiş ve farklı yönetim pozisyonlarındaki yüksek performansa sahip yöneticilerin yetkinliklerini belirlemiştir. Boyatzis’e göre yetkinlik; kurumun çevre parametrelerini dikkate alarak iş taleplerini, dolayısı ile arzu edilen

³³ Osman Bayraktar, “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Active**, Temmuz-Ağustos(2002), (Çevrimiçi) <http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html> , 22 Eylül 2009.

³⁴ David McClelland, “Identifying Competencies with Behavioural-Event Interviews”, **Psychological Science**, Vol.9, No.5, (1998), s.331-339

sonuçları elde etmesini mümkün kılan davranışları sergileyebilmesi için kişinin sahip olduğu kapasite”yi ifade etmektedir. Boyatsız’e göre yetkinlik kişinin temel özelliklerinden kaynaklanır ve söz konusu özellikler; bir güdü, bir nitelik, bir beceri ya da kişinin benlik algısının, toplumsal rolünün ya da bilgi dağarcığının bir unsuru olabilir.³⁵ Öte yandan Boyatsız bireyin üstün performansına etki eden tek faktörün bireyin yetkinlikleri olmadığını; ek olarak işte bireyden beklenenlerin ve işin gerçekleştirildiği kurumsal çevrenin de üstün performans üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir.

Spencer ve Spencer yetkinlikleri; güdüler, kişilik özellikleri, benlik algısı, beceriler ve bilgi olarak bes kategoride ele almakta ve bunlar arasındaki ilişkiyi ifade etmek için buzdağı benzetmesini kullanmaktadır Kişiyi yaptığı iste yetkin kılan bilgi, beceri ve deneyim yetkinlikleri kolaylıkla ölçülebilmekte ve diğerlerine göre daha yüzeysel niteliktedir. Güdü, kişilik özellikleri, benlik algısı gibi derinde kalan özellikler ise, bireyin bilgi ve beceri gibi yüzeyde görünen özelliklerini işyerine nasıl getireceklerini etkilemesi açısından önem taşımaktadır

Yetkinliklere bir başka yaklaşım ise stratejik yönetim konusunda çalışmalar yapan Prahalad & Hamel’den gelmiş, ikili yetkinliklere organizasyonel strateji ve rekabet açısından yaklaşmış ve şirketlerin diğer şirketler tarafından taklit edilmesi zor olan ve organizasyona yarar sağlayan eşsiz yetenekleri olarak tanımladıkları, “core competence” (temel yetkinlik) kavramını yönetim literatürüne kazandırmıştır.³⁶ Prahalad ve Hamel kurumsal yetkinlikleri “beceriler ve teknolojiler paketi” olarak tanımlamaktadırlar. Prahalad ve Hamel’e göre kurumsal yetkinlikler bir organizasyona eşsiz rekabet avantajı kazandıran kurumsal bilgi, beceri, teknoloji ve sistemler, işletmenin çok sayıda ürün çizgisini baz alan sistematik olarak birbirine eklenmiş olan kişisel teknolojilerin ve imalat çıktılarının kombinasyonudur. Prahalad ve Hamel, temel

³⁵ Richard E. Boyatsız, **The Competent Manager A Model For Effective Performance**, (Wiley: New York, 1982), s.13-14

³⁶ Angela Stoof, Rob L. Martens, Jeroen J. G. van Merriënboer ve Theo J. Bastiaens, “The Boundary Approach of Competence: A Constructivist Aid for Understanding and Using the Concept of Competence”, **Human Resource Development Review**, Vol.I, No.3, (Eylül 2002), s.345-347

yeteneğin yeni pazarlara girme imkânı tanınmasına, tüketicinin nihai mal kullanımından elde ettiği faydaya katkıda bulunmasına ve rakipler tarafından kolayca taklit edilmemesine dikkat edilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Yetkinlik, 'Competency' kelimesinin İngilizce'den dilimize tercüme edilmiş halidir. “Yetkinlik; kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile ilerletilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır”.³⁷ Sözlük ve kelime anlamlarının dışında, yetkinliğin tanımında tam bir uzlaşma olmamakla beraber bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir;³⁸

Yetkinlik; bilgi, beceriler, yetenekler, motivasyon, inançlar, değerler ve ilgilerin bir karışımıdır.

Yetkinlik; bir işteki yüksek performans ile birleşen bilgi, beceri, yetenek ve özelliklerdir.

Yetkinlik; güdü, karakter, kişilik, tutum, değer, içerik bilgisi veya kavrama becerisi ve üstün başarılı olanları ortalama performans gösterenlerden ayırmak üzere güvenilir bir şekilde ölçülebilen diğer kişisel özelliklerin bir birleşimidir.

Yetkinlik; iş amaçlarını gerçekleştirmede kullanılan ölçülebilir iş alışkanlıklarının ve kişisel becerilerin yazılı tanımıdır.

Günümüzde adından sıkça söz edilen 'yetkinlik' kavramı farklı iş kollarında farklı tanımlamaları olmasına rağmen genel olarak şu ifadeyi doğrulamaktadır. Yetkinlik, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır.³⁹

³⁷ Anntoinette D. Lucia ve Richard Lepsinger, **The Art and Science of Competency Models**, (Jossey: San Francisco: -Bass Pfeffer) s. 3.

³⁸ Mehmet Cemil Özden, **Yetkinlik In, İş Analizleri Out**, (16 Temmuz 2003), çevrim içi: <http://www.firmakaynaklari.com/makale/?mid=8> (23 Eylül 2009).

³⁹ Özden, **a.g.e.**,

Yetkinlikler, şirketin diğer şirketler karşısında fark yaratarak ön plana çıkabileceği ayırt edici davranışlardır. Diğer bir ifadeyle yetkinlik, bir organizasyon için rekabet avantajı yaratan, gözlemlenebilen ve davranışlara dönüşebilen; bilgi, beceri ve kişilik özelliklerinin bütünüdür.⁴⁰

2.4.2. Yetkinlik Bileşenleri

Literatürde yetkinlik tanımı konusunda evrensel bir tanım olmadığı gibi yetkinlikleri oluşturan bileşenleri de değişik yazarlar farklı şekillerde tanımlamaktadır.

Spencer & Spencer'a göre yetkinliği oluşturan parçalar:

- Güdü,
- Özellikler,
- Benlik telakkisi,
- Bilgi,
- Davranışsal beceriler ve idrak becerileri,

Boyatzis'e göre yetkinliği oluşturan parçalar:

- Güdü,
- Kişilik,
- Benlik telakkisi,
- Sosyal rol,
- Beceri,
- Bilgi,

Yetkinlik bileşenlerindeki tanım farklılıklarına rağmen yetkinliğin altı farklı parçasından söz edebiliriz.⁴¹

⁴⁰ Tuğçe Engineeri, **Ücret Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Yetkinlik Bazlı Ücretlendirme**, çevrim içi: www.geocities.com/ceteris_tr2/e_yildiz.doc [23.09.2009]

⁴¹ Özden, **a.g.e.**

1. Bilgi

Belirli bir konuda yetkin olabilmek için öncelikle o konu hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Her yetkinliğin az ya da çok kavramsal boyutta bir bilgi düzeyi vardır. Bir avukatın hukuk ve mevzuat hakkındaki bilgisi buna örnektir ya da ekip çalışması konusunda yetkin olmak isteyen bir bireyin, ekip çalışmasının özellikleri ve teknikleri hakkında bilgi sahibi olması gerekecektir. Bu bilgi, deneyim yoluyla kazanılabileceği gibi eğitim yolu ile de kazanılabilir.⁴²

2. Beceri

Ustalık isteyen bir işi yapabilme yetisidir. Fiziksel ya da zihinsel bir görevi yerine getirebilme becerisidir. Beceri, yetkinliğin doğal ya da tecrübe ile kazanılmış yetenek boyutudur. Sonradan kazanılan becerilerde deneyimin etkisi büyüktür. Bir tamircinin bir makinedeki aksaklığı teşhis etmesi zihinsel beceri yetkinliğine, tamir edebilme yeteneği ise fiziksel beceri, yetkinliğine örnektir. Bir konuda beceri sahibi olmak için o konuda yetenekli olunması gerekir. Yetenek bireyde doğal olarak bulunabileceği gibi deneyimle sonradan da kazanılabilir.

3. Tutum

Bireyin belirli kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihinde oluşturduğu düzenlenmiş bir inanç ve düşünce sistemidir. Bireyin bir konu ile ilgili tutumu, o konudaki davranışını şekillendiren önemli bir öğedir. Örneğin bireyin ekip çalışması konusunda gerekli bilgiye sahip olması ve o konuda beceri kazanmış olması, o konuda yetkinleşmesi için yeterli olmamaktadır. Çünkü bireyin bilgi ve becerisinin gözlemlenebilir davranışa dönüştürülmesi gerekmektedir. Eğer birey ekip çalışmasını işbirliğinin sinejisinden yararlanarak daha başarılı sonuçlar alma olarak algırsa bilgi

⁴² Burcu Şengül, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme Yaklaşımı Olarak Değerlendirme Merkezi: Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s.26.

ve becerisini o yönde kullanarak davranışa dönüştürecek, aksine başkalarının kendi performansını düşüreceği yönünde bir düşünce sistemi geliştirmişse davranışlarında bu konudaki bilgi ve becerisi kullanım alanı bulamayacaktır.

4. Kişisel Özellikler

Bir insanın kişiliğinin veya fiziksel yeteneklerinin tanımlayıcılarıdır.

Kişisel özellikler, bireylerin fiziksel özellikleri ile belirli bir duruma ya da bilgiye karşılık gösterdikleri tepkileri ifade etmektedir. Örneğin bireyin baskı altında soğukkanlılığını kaybetmemesi, problemler karşısında başkalarını suçlamak yerine çözüme yönelmesi, öz denetim yeteneği bu grupta sayılan özelliklerdir.

5. Güdüler

Kişilerin eylemlerini teşvik eden, harekete geçiren faktörlerdir. Güdüler davranışları belirli eylem ve hedeflere yönlendirir. Neden bazı hedeflere yöneldiğimizin arkasında yatan unsur güdülerdir. Başarı odaklı kişiler, kendilerine sürekli olarak zorlayıcı hedefler koyar, kişisel sorumluluk üstlenir ve daha iyi yapmak için sürekli geribildirimlerden yararlanırlar. Özgürlük veya güvenlik ihtiyacı güdülere örnektir.

6. Gözlemlenebilir Davranış

Yetkinliğin gözlemlenebilir (ve ölçülebilir) davranışa dönüşmesidir. Yetkinliğin en önemli bileşenidir. Bir konuda bilgili ve becerili olabilirsiniz, kişilik özelliklerinizde o işe uygundur ama bütün bunlar bir araya gelip davranışa dönüşmediği sürece o işte yüksek performansa ulaşamazsınız.

Tablo 9. Yetkinlik Bileşenleri

Bilgiler	Akademik bilim dallanma içeriği-matematik, edebiyat vb.
Beceriler	Bir makinedeki aksaklığı: teşhis edebilme, tamir edebilme
Tutumlar	Bir inancı veya bir hedefi savunmak veya bir inanca/hedefe karşı çıkmak
Davranışlar	Soru sormak, cevaplamak, gülümsemek
Kişisel Özellikler	Mücadelecilik, açıklık, kişisel esneklik
Güdüler	Özgürlük, güvenlik, risk, diğerlerine yardımcı olma

2.4.3.Yetkinliklerin Özellikleri

Yetkinliklerin özellikleri aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

1. Yetkinlikler gözlemlenebilir ve ölçülebilir davranışlardır. Yetkinliklerin, bir araç olarak kullanılabilmesi için ölçülebilmesi ve bunun için de gözlenebilir olması gerekir.
2. Yetkinlikler, üstün performans gösterenleri diğerlerinden ayıran özelliklerdir.
3. Her kademe ve fonksiyondaki çalışan tarafından benimsenir, şirket içinde kullanılan dil ve terminolojiyi yansıtır.
4. Çalışanların işlerini nasıl yapmaları ve hangi sonuçlara ulaşmaları gerektiğini tanımlarlar.
5. Yetkinlikler, doğuştan gelebilir veya sonradan eğitim ve tecrübeyle kazanılabilirler.
- 6.Yetkinlikler birbirinden bağımsızdır; her biri iş performansına eşsiz bir katkıda bulunur.
7. Karşılıklı bağımlıdır; her biri, birçok kuvvetli etkileşim yoluyla diğerlerinden bir ölçüde yararlanır.

8. Hiyerarşıktır; yetkinliklerin her biri birbiri üzerine kuruludur. Örneğin öz bilinç, kendine çekidüzen verme ve empati için şarttır. Kendine çekidüzen verme ve empati motivasyona katkıda bulunur.

2.4.4. İşletmeler Açısından Yetkinliklerin Önemi

Küresel iş ortamı ve buna bağlı olarak artan rekabet, dış çevrenin sürekli ve çok hızlı bir biçimde değişmesi ve müşteri beklentilerinin artmasına neden olmuştur. İşletmelerin ayakta kalması ve başarılı olması için kendini tanıması, zayıf yönlerini belirleyip geliştirmesi ve sürekli kendini yenilemesi ihtiyacını doğmuştur. İş yaşamında başarılı olmak ve rekabet avantajı yaratmak isteyen işletmeler; çalışanlarından daha yüksek performans göstermelerini, müşteriye odaklı davranışlar sergilemelerini, süreç odaklı düşüncelerini, belli sorumlulukları alarak liderliği daha fazla üstlenmelerini ve bütün bunların elde edilebilmesi için yetkinliklerini daha yüksek oranda kullanmalarını beklemektedirler. Çalışanlardan beklenen bu yüksek performansa, onların bilgi, beceri, davranış ve tutumlarında bir farklılık yaratılarak ulaşılabildiği gerçeği, işletmeleri yetkinlik kavramı üzerine eğilmeye yöneltmiştir

Temel hedefi şirketin sahip olduğu insan kaynağından, işletmenin vizyonu ve stratejik hedefleri doğrultusunda en etkili ve en verimli şekilde yararlanmasını sağlamaya yönelik politikalar geliştirmek ve bunları uygulamak olan insan kaynakları bölümleri iş dünyasında dolayısıyla rekabette insanın artan önemiyle birlikte şirketlerde yaşamsal rol oynamaya başlamışlardır. İşe alımdan, eğitime, ücretlendirmeye ve performans yönetimine kadar birçok insan kaynakları uygulaması yetkinlik kavramı üzerine yapılandırılmaktadır. Bu gün işletmeler uygulamalarının tamamında yetkinlikleri kullanarak, bütünleştirilmiş bir sistem elde etmektedir ve bu gün yetkinlikler, işletme, iş ve insan arasındaki bağlantıyı oluşturan ortak bir dil olduğu kabul edilmektedir.⁴³

⁴³ Gizem Akalp, "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C:5, Sayı:1, (2003), (Çevrimiçi) <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=33&cilt=5&sayi=1&yil=2003> , (23.09.09).

Yetkinliklerin kullanılması hem şirket, hem de çalışanlar için aşağıda belirtilen önemli yararları sağlamaktadır:

- Bireysel davranışları, şirket değerleri ve stratejileri ile uyumlu hale getirerek yön birliğinin sağlanması,
- Seçme ve yerleştirme sisteminin tutarlı ve şeffaf olması,
- Görevlere doğru kişilerin yerleştirilmesi,
- Kariyer adımları için ortak standartlar oluşturulması,
- Tanımlanmış davranışların yöneticiler için de rehber niteliği taşıması ve karar vermeyi kolaylaştırması,
- Eğitimlerin davranışlarla ilişkilendirilerek etkinliklerinin artırılması,
- Şirket genel gelişim ihtiyaçlarının net olarak bilinmesi,
- Çalışanların motivasyonunun artması,
- Organizasyonda iletişimin güçlenmesini sağlayacak ortak bir dil oluşturması,
- Performansın geliştirilmesinde, yetki ve sorumlulukların yaratılması ile koç ve takım üyesi ve çalışanlar arasında uyumun sağlanması,
- Çalışanlardan hangi başarı standartlarının ve ne tür davranışların beklendiğinin net olarak ortaya konulması,
- Gözlemlenebilir kriterler doğrultusunda daha adil ve doğru değerlendirme yapılmasını sağlamak, bunun sonucunda adil ve doğru ücretlendirme ve terfi kararlarının oluşturulması,
- Tüm İnsan Kaynakları süreç, uygulama ve çıktılarının entegrasyonunun sağlanmasıdır.

2.4.5. İş Analizleri ve İşletmelerde Yetkinliklerin Belirlenmesi

İşletmelerde yürütülen işler, işletme yapılarına ve büyüklüklerine göre bölüm, birim, departman vb. isimler altında çeşitli gruplara ayrılmışlardır. Her bölümün işletmenin hedefleri doğrultusunda yaptıkları iş bağlamında farklı düzeyde görev ve sorumlulukları ve de çalışma koşulları bulunmaktadır. Farklı görev ve sorumluluklar gerektiren işler doğal olarak farklı bilgi, beceri ve yetenekler de gerektirmektedir. Bu nedenle işletmede yürütülen işlerin gerektirdiği yetkinliklerin belirlenmesi önemli bir

konudur. Bunu yolu öncelikle yapılacak işin doğru olarak tespit edilmesinden geçmektedir. İşin detaylı bir şekilde tanımlamasının yapılmasına iş analizi adı verilir.

İş analizi bir işletmede, işin fonksiyonlarının, amaçlarının, yapıma ortamının, işi yapan kişilerin sahip olması gereken özelliklerin, işin yapıldığı fiziksel ortamla ilgili bilgilerin sistematik biçimde toplanması, değerlendirilmesi ve organize edilmesi sürecidir.⁴⁴ İş analizi faaliyetleri işletmelerdeki işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşur. Bu çalışmalar ile ayrıca işleri yapacak kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler belirlenmeye çalışılır.⁴⁵

İş analizi sürecinde işlere yönelik veriler çeşitli yöntemlerle sağlanır. Bu veriler genel olarak işlerin içerdiği görevlerin nasıl yapıldığını, kullanılan araç, gereç, malzeme ve teçhizatı, çalışma koşullarının özelliklerini ve işlerin diğer işlerle olan ilişkilerini kapsar. Toplanan veriler daha sonra belirli formatlar çerçevesinde düzenlenerek çeşitli faaliyetlerde kullanılır.⁴⁶

İş analizinde kullanılan yöntemlerden biri gözlemdir. Bu yöntemde bir veya birkaç çalışan bizzat işi yaparken gözlemlenir. Ya da çalışanlarla görüşme yapılarak yaptıkları işi kendi kelimeleriyle tanımlamaları istenir. Bu yöntem görüşme (mülakat) yöntemidir. Ayrıca çeşitli evraklar, raporlar, eğitim notları, yazışmalar iş hakkında bilgi edinmek için kullanılabilir. Önceden hazırlanmış soru formlarının çalışanlarca doldurulması ve bunların daha sonra analiz edilmesi de bir başka yoldur. Bu yöntem anket yöntemidir. Ayrıca iş analizcisi tarafından bizzat işin yapılması da iş hakkında bilgi edinilmesinde kullanılan bir yöntemdir.

İş analizleri sonucunda elde edilen bilgiler ışığında iş tanımları ve iş gerekleri hazırlanır. İş tanımı, iş analizi ile toplanan verilerden yararlanılarak, her işin kapsamına giren eylemlerin, işlemlerin, sorumlulukların, görevlerin ve çalışma koşullarının yazılı

⁴⁴ Hasan İbicioğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi (Kobiler üzerine bir araştırma)**, (Fakülte Kitapevi, Ocak 2006), s13

⁴⁵ Tuğray Kaynak, ve diğerleri; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1998.)

⁴⁶ Aynı, s 53

olarak açıklanmasıdır. Yani işin kimliğinin ortaya çıkarılmasıdır. İş gerekleri ise, belirli bir işi yapacak kişide bulunması gereken beceri, öğrenim, iş deneyimi gibi nitelikleri belirten ve iş analizi sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda hazırlanan belgedir. İş gereklerinde kişinin iş açısından tanımlanması için fiziksel, zihinsel, duygusal, sosyal ve davranışsal gereklerinin belirtilmesi gerekir. İş tanımı bir işin “ne istediğini”, iş gerekleri ise “işin çalışandan ne istediğini” belirler.⁴⁷

İş analizi sonucunda elde edilen bilgiler aşağıdaki alanlarda kullanılır:⁴⁸

1. İş tanımı ve iş gereklerinin hazırlanması
2. İş gören bulma, seçme, yerleştirme ve terfiler
3. İş gücü planlaması
4. İş gören eğitimi ve geliştirme
5. İş değerlendirme ve ücretlendirme
6. Örgüt yapısını inceleme ve geliştirme
7. İş koşullarını iyileştirme ve iş güvenliği sağlama

İşletmeler insan kaynakları faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütebilmesi için iş analizinde faydalanmak gerekmektedir. Özellikle işe alım süreci öncesinde iş gereklerinde faydalanılarak aranılan adayda olması gereken yetkinlikler açık bir şekilde ortaya çıkarılmalıdır. İş alım süreci boyunca adayın yetkinlikleri ile pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler karşılaştırılmalı ve iş gereklerine uygun aday işe alınmalıdır.

2.4.6. Yetkinlik Türleri ve Yetkinliklerin Davranışsal Göstergeleri

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamında işletmelerin rekabet avantajı kazanabilmeleri için insan kaynaklarının doğru yönetilmesi en önemli faktör haline gelmiştir. Doğru insan kaynağını seçebilen ve bu kaynağı doğru yönetebilen işletmeler diğerlerine karşı büyük avantajlar elde etmeye başlamışlardır. Yetkinliklerin insan kaynakları uygulamalarında kullanımı yetkinlik modelleri aracılığıyla

⁴⁷ Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (2. Baskı. Sakarya: Sakarya Kitapevi, 2006), s. 31

⁴⁸ Erdal Ünsalan ve Bülent Şimşeker, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: Detay Yayıncılık, 2006), s.71

gerçekleşmektedir. Yetkinlik modellerinde, belirli bir görevi başarıyla yerine getirebilmek için gerekli yetkinlikler belirlenmekte ve değişik pozisyonlardaki kişilerden ilgili yetkinliğe dair beklenen davranışlar tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, yetkinlik modeli; bir pozisyonda başarıyı öngören bilgi, beceri ve yetenekleri gösteren, iş ile bağlantılı davranışları açıkça ifade etmektedir. Yetkinlik modelinin en önemli özelliği eylem durumunda o yetkinliğin neye benzeyeceği başka bir deyişle davranışsal göstergelerinin ne olacağını göstermesidir.⁴⁹ İşletmeler açısından insan kaynağının doğru seçilmesi ve tanımlanması en temel gereksinimdir. Günümüzde işe alım süreçlerini başarılı yöneten şirketler, insan kaynağını doğru seçmek ve tanımlamak için 1960'lı yılların sonlarına doğru ortaya atılmış olan “Yetkinlik” kavramından yola çıkmışlar ve bu kavramı sürekli geliştirerek temel, yönetsel ve teknik yetkinlikleri kendi ihtiyaçları ve şirket kültürleri doğrultusunda çeşitlendirip modellemişlerdir. İşletmeler açısından üç tip yetkinlik bulunmaktadır:⁵⁰

2.4.6.1. Temel yetkinlikler

Temel yetkinlikler, şirket vizyonu, misyonu ve stratejik hedefleri doğrultusunda, bu hedeflere ulaşmak amacıyla tüm şirket çalışanlarının sahip olması beklenen bilgi, beceri ve davranışlardır. Temel yetkinlikler tüm çalışanlardan beklenen ve şirketin değerleriyle örtüşen yetkinliklerdir. Şirkette çalışmak için olmazsa olmaz davranışları içerir ve en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm çalışanlardan aynı oranda beklenirler.

⁴⁹ Margeret Foot ve Caroline Hook, **Introducing HRM**, (Singapore: Longman Singapore Publishers, 1996), s.38.

⁵⁰ Başak Bayar, Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış, (İstanbul: Ernst & Young İnsan Kaynakları Danışmanlığı, 2004.)s.122-125.

Temel Yetkinlikler ve davranışsal göstergeleri:⁵¹

Dürüstlük:

Kişisel sorumluluğa dayalı dürüst ve güvenilir bir tavırla hareket etme, verdiği sözleri yerine getirerek, iş ahlakına ve dürüst çalışma ilkelerine uygun davranarak güvene dayalı ilişkiler geliştirme.

Davranış Göstergeleri:

- ✓ Dürüst biri olarak tanınır.
- ✓ Bağlılıklarına sadıktır, verdiği sözleri tutar ve yerine getiremeyeceği sözler vermez.
- ✓ Söyledikleriyle davranışları tutarlıdır.
- ✓ Ahlaki değerlerine uygun davranır, iş ahlakı ile şirket içinde örnek olur.
- ✓ Yanlışlarını itiraf edebilir ve başkalarının ahlaka uymayan davranışlarına karşı çıkar

İletişim:

Sözlü, yazılı ve beden dilini içeren iletişim araçlarının tümünü etkili bir tarzda kullanarak düşünce ve duygularını açıkça ifade etme. Bilgi ve görüşlerini etkili ve anlaşılır biçimde aktarma.

Davranış Göstergeleri:

- ✓ Bilgi alışverişini doğru kişilerle, doğru iletişim araçlarıyla, zamanında ve eksiksiz olarak yapar.
- ✓ Etkin mesaj alış veriş yapabilir ve mesajlarında duygusal ipuçlarına dikkat eder.
- ✓ Yazılı ve sözlü iletişimde şirket standart ve kurallarına dikkat eder.
- ✓ Kendisini doğru bir biçimde ifade eder.
- ✓ Dinlemeye önem verir. Karşısındakini aktif dinler ve karşılıklı anlaşma sağlar.

⁵¹Eflatun Paksoy, “Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi ve bir uygulama önerisi”(Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü , İşletme Anabilim Dalı,s. 32-34

- ✓ Açık iletişimi teşvik eder; iyi haberlere olduğu kadar kötü haberlere de açıktır.
- ✓ Farklı statü ve kültüre sahip kişilerle konuşurken dinleyiciye uygun dili kullanır. Zor mesajları anlar ve karşı tarafın da anlamasını sağlar.

İnsan İlişkileri:

Başarılı insan ilişkileri kurma ve sürdürme.

Davranış Göstergeleri:

- ✓ Çevresindeki kişilerle arkadaş ağı oluşturur.
- ✓ İş arkadaşlarıyla kişisel ilişkiler kurar ve sürdürür.
- ✓ Şirket içinde ve dışında karşılıklı yarar sağlayabilecek stratejik ilişkiler kurmaya çalışır.

Analitik Düşünme ve Problem Çözme:

Bir problemle karşılaşıldığında, probleme yönelik verileri elde ederek problemi mantıksal, sistematik bir yaklaşımla ele alabilme. Problem çözümünde aktif ve katılımcı olma, sorunlarla karşılaştığında belirtilere tepki vermekten ziyade sorunların çözümüne sistematik yaklaşımlar getirme ve onları en aza indirmek için çalışma.

Davranış Göstergeleri:

- ✓ Sorunun kaynağına inmek için sistemleri ve süreçleri neden-sonuç ilişkisi içinde inceleyerek veri toplar.
- ✓ Sorunu sistematik olarak bileşenlerine ayırır. Sorunun veya durumun parçaları arasındaki ilişkileri analiz eder. Eğilimleri ve sebep-sonuç ilişkilerini tespit eder.
- ✓ Bütünsel yaklaşımla olaylara ve durumlara geniş açıdan bakar, doğru sorunlara odaklanır.
- ✓ Verilen bilgilerdeki tutarsızlıkları yakalar, problem çözümünde karşılaşılan engelleri ve fırsatları doğru bir şekilde değerlendirir.
- ✓ Durumun etkilerini adım adım izlemeye alır ve işe yarar çözümler üretir.
- ✓ Sınırlı sürede ve sınırlı bilgiyle etkin çözüm üretebilir.

- ✓ Yaşanan problemleri takip eder ve deneyimlerini diğerlerine aktararak tekrar aynı problemlerin yaşanmamasını sağlar.

Karar Verme:

Göreve ilişkin konularda karar verme ve sonuçlara yansımış kararların isabetliliği.

Davranış Göstergeleri:

- ✓ Farklı kaynaklardan doğru ve hızlı bir biçimde veri toplar. Olayları ve koşulları izler, bilgileri geniş bir perspektifte analiz eder ve hızlı karar alır.
- ✓ Mantıksal düşünür. Karar verirken olası zarar, risk ve başarı şanslarına dikkat eder.
- ✓ Karmaşık ve belirsizlik içeren durumlar karşısında tüm alternatifleri değerlendirerek belirlenmiş sonuçlara götürecek olan doğru kararlar alır.
- ✓ Geri besleme alarak verdiği kararların etkinliğini ölçer.

Takım Çalışması:

Belirlenen ortak hedef ve değerler doğrultusunda diğer takım üyeleri ile uyumlu ve paylaşımcı bir şekilde çalışarak takımın motivasyonuna ve performansına katkı sağlama.

Davranış Göstergeleri:

- ✓ Takım içinde kendisine verilen görevleri ve kişisel rol gereklerini eksiksiz ve zamanında yerine getirir.
- ✓ Üyesi olduğu takımı benimser, ortak kararlara ve kurallara uyar.
- ✓ Takım kimliğini, takım ruhunu ve bağlılığını teşvik eder. Saygı, yardımseverlik ve işbirliği gibi takım niteliklerine örnek olur.
- ✓ Takım üyelerinin kişiliklerini, ihtiyaçlarını ve motivasyonlarını anlar. Takımın ortamına ve motivasyonuna pozitif katkılarda bulunur.

- ✓ Takım performansını geliştirmek ve sürekli kılmak için takımdaki diğerk üyelerle uyumlu bir şekilde çalışır.
- ✓ Ortak hedeflere ulaşmak için diğerk takım üyelerine yardım eder.
- ✓ Sorunları çözümlenmede ve kararları vermede diğerk takım üyelerinin görüşlerini dinler, önemser ve farklılıklara saygı gösterir.
- ✓ Takım üyeleri ile ilişkilerinde uzlaşmacı, işbirlikçi ve paylaşımcıdır.

Strese Dayanıklılık:

Yoğun tempolu ortamlarda ve baskı altında sakin, tutarlı, sağduyulu ve verimli olabilme, stresli ve muhalif durumlarla etkili bir şekilde başa çıkma, bu tür durumlarda iyi kararlar alabilme, sakin ve doğru çalışabilme ve diğerklerini sakinleştirme.

Davranış Göstergeleri:

- ✓ Stres ve stres faktörlerini dinamik ve farklı şekilde ele alarak potansiyel güce dönüştürür, etrafındaki olayları etkileyerek değıştirir.
- ✓ Kişisel dayanıklılığı ve kişisel etkililiğı yüksektir.
- ✓ Engelleri iş akışının olağan bir sonucu olarak görür, olumsuz durumlarda kendisini ve duygularını kontrol altında tutar, enerjisini iş sonuçlarına yöneltir.
- ✓ Problemleri soğukkanlılıkla karşılar. Olaylara iyi yönden yaklaşır, küçük meseleler için canını sıkmaz.

Yenilikçilik ve Yaratıcılık:

Faaliyetleriyle ilgili yenilikleri takip etme, yeni fikirler üretme, çözümler geliştirme, yeni ufuklar açabilme.

Davranış Göstergeleri:

- ✓ Farklılıklara, yeniliklere ve değışimlere açıktır. Hayal gücünü kullanarak yaratıcı ve pratik çözümlerle işini geliştirme isteğı içindedir.
- ✓ Önyargıları ve basmakalıp düşünceleri sorgular, çok boyutlu düşünce sistemiyle sorunlara farklı bakış açılarıyla yaklaşır, özgün ve esnek çözümler üretir.

- ✓ Teknolojik gelişmeleri yakından izler. Farklı kaynaklardan yeni fikirler ve bakış açıları edinir.
- ✓ Yaratıcılığı destekleyen ve engelleyen koşulları fark eder ve yönetir.

Zaman Yönetimi:

Görevin yürütülmesi ve sorun çözmedeki zamanlama, etkin zaman kullanımı, iş teslim tarihine gösterilen uyum.

Davranış Göstergeleri:

- ✓ İşlerinin önceliklerini tanımlar ve sıraya koyar. İş için gerekli kaynakları belirleyip, zaman önceliklerine göre organize eder.
- ✓ Kapsamlı ve gerçekçi iş planları yapar. Zamanını günlük faaliyet ve hedeflerine uygun şekilde dağıtır.
- ✓ Önem ve öncelikler doğrultusunda zaman kaybını en aza indirir.
- ✓ Verilen zaman içinde görevleri eksiksiz tamamlar, doğru ve kesin sonuçlar alabilir.

Kaynakları Etkin Kullanma:

Kendisine tahsis edilen kaynakları israf etmeme, etkin ve verimli kullanma ve kaynaklardan en yüksek verimi alma için çaba gösterme.

Davranış Göstergeleri:

- ✓ Amaçlara ulaşmak için gerekli finansal, zaman, insan gücü ve malzeme kaynaklarını etkin bir şekilde belirler, temin eder ve yönetir.
- ✓ Tüm kaynakları verimli ve akılcı şekilde kullanır, israfı önler.
- ✓ Beklenmedik olaylar doğrultusunda kaynak kullanımını hızla yeniden organize edebilir.
- ✓ Kullanılan kaynak miktarının planlanan ile farkını sürekli ölçer ve gözden geçirerek gerekli aksiyonları alır.

Öğrenmeye Açıklık:

Devamlı yeni bilgiler öğrenmek, kendini ve iş becerisini geliştirmek ve güncel kalabilmek için yeterli kapasiteye sahip, istekli ve araştırmacı olma.

Davranış Göstergeleri:

- ✓ Yeni bilgiler öğrenmek ve yeni beceriler kazanmak için kapasitesi vardır.
- ✓ Bilmediğini öğrenmek için çaba göstermekten çekinmez ya da danışır.
- ✓ İşle ya da sosyal yaşamla ilgili bilgisini ve becerilerini artırmak için istekli ve araştırmacıdır.
- ✓ Performansını geliştirmek ve sürekliliğini sağlamak için çaba gösterir.
- ✓ Güçlü ve zayıf yönlerini bilir, zayıf yönlerini geliştirmek için kişisel gelişim planları yapar ve eğitimlere katılır.
- ✓ Kendini geliştirmek için farklı görevler ve sorumluluklar üstlenmeye isteklidir.
- ✓ İşle ilgili geri bildirim almak ister, eleştiriye açıktır.
- ✓ Hatalarından ders alır, hatalı davranış ve hareketlerinden kolayca vazgeçer.

Müşteri Odaklılık:

Müşteri odaklı hizmet anlayışını benimseme. Müşterileri dinleme ve anlama, müşterilerin gereksinimlerini etkinlikle yorumlayarak kaliteli hizmete ilgi ve bağlılık gösterme, müşteri beklentilerine, ihtiyaçlarına ve memnuniyetine en yüksek önemi verme.

Davranış Göstergeleri:

- ✓ Müşterilere profesyonel ve kibar davranır, müşterilerle açık ve etkili iletişim ve güçlü ilişkiler kurar.
- ✓ Müşterinin ihtiyaçlarına, taleplerine ve şikâyetlerine öncelik verir.
- ✓ Kendisi ile müşteri arasında zamanlı ve yüksek kalitede bilgi akışı sağlar.
- ✓ Müşterinin beklentileriyle ürünleri eşleştirir.
- ✓ Farklı davranış biçimlerine sahip zor müşterilerle baş edebilir.

- ✓ Sorunları müşterinin perspektifinden görebilir. Müşteri sorunlarının çözümü için kişisel sorumluluk duyar. Müşteri sorunlarına hızlı ve etkin çözümler bulur.
- ✓ Müşterinin kurum için önemini farkındadır. Müşteri memnuniyeti artırmak için neler yapılabileceğini araştırır.
- ✓ Müşterilerden geri besleme alarak hizmet kalitesini geliştirir.
- ✓ Müşterilerin gereksinimlerini önceden görür ve bu gereksinimleri hızlı bir biçimde karşılar.
- ✓ Müşteri beklenti ve isteklerindeki değişimlere hızla uyum gösterir.
- ✓ Telefonla ve yazılı iletişimde yaşanan engelleri belirler ve giderir.

Esneklik:

İş yerindeki, rollerdeki ve iş çevresindeki değişimlere uyum sağlama. Mesleki konulara ve şirketteki değişime, gelişmelere ve yeniliklere olumlu yaklaşma, görevle ilgili konulara yaklaşımda esneklik gösterme.

Davranış Göstergeleri:

- ✓ Yeni organizasyonel yapılara, prosedürlere ve tekniklere kolayca adapte olur.
- ✓ Aynı anda birkaç görevi, değişen öncelikleri ve hızlı değişimi yumuşak bir biçimde ele alır.
- ✓ Tepkilerini ve taktiklerini değişen koşullara uydurur.
- ✓ Olaylara bakışı esnektir.

Sonuç Odaklılık:

Sorumluluğunda olan işi, gereklerine uygun olarak yürütüp belirli bir zamanda sonuçlandırılmasını sağlama. Zorlayıcı ama başarılabilir hedefler koyma, engeller ve hayal kırıklıkları karşısında hedeflerine bağlı kalma.

Davranış Göstergeleri:

- ✓ İş bitiricidir. Yüklendiği görevleri ve sorumlulukları yarım bırakmaz ve hedef ve standartlarını tutturmak için çaba gösterir.

- ✓ Hedeflerini açık ve somut bir şekilde tanımlar. İş hedeflerine ulaşmak için motivasyon ve kapasiteye sahiptir.
- ✓ Hangi konularda hangi tür bilgilerin nasıl toplanacağı ve sonuca ulaşmak için ne şekilde değerlendirileceğinde uzmandır.
- ✓ İşini yaparken planlı bir şekilde çalışır. Hedeften sapmaları ve yaşanan güçlükleri çözülmesi gereken bir sorun olarak görür, sorunların üstüne gider ve azimle devam ederek sonuca ulaşır.

İş Disiplini:

Alanında hep en iyi olmayı ve en yüksekte yer almayı hedefleme. Yaptığı işte titizlik ve özen gösterme.

Davranış Göstergeleri:

- ✓ Yaptığı işe özen gösterir. Yaptığı işlerde mükemmelliğe ulaşmayı hedefler, niteliği yüksek iş üretir.
- ✓ Beklenen sonuçlara ulaşmak için zamanını ve kaynaklarını en verimli şekilde kullanır.
- ✓ Yaptığı ve yönettiği işi iyi bilir. Kendisine verilen görevleri en doğru ve kısa sürede sonuçlandırır.
- ✓ Katma değeri arttıracak şekilde iş ile ilgili faaliyetlerin geliştirilmesine katkıda bulunur.
- ✓ Amaçlara ulaşmak için görev çerçevesindeki işleri ve kişileri denetler ve takip eder.

Sorumluluk Alma:

Şirket ve takım hedeflerine ulaşılmasında kişisel sorumluluk üstlenme, verilen işi tümüyle yüklenme, yönlendirme ve sonuçlandırma.

Davranış Göstergeleri:

- ✓ İşlerini zamanında ve istenilen kalitede yapmak için sorumluluk duygusuna sahiptir.
- ✓ Üstlendiği işi tamamlamak için gerekirse talep edilmeden normal mesai saatleri dışında çalışır.
- ✓ Medeni cesarete sahip ve girişkendir.
- ✓ Yönlendirmeye gerek kalmadan çalışır, gerektiğinde fazladan iş üstlenir. Yapması gerekenden ya da kendisinden beklenenden fazlasını yapar.

Planlama ve Organize Etme:

Hedefleri belirlemek, öncelikle yapılacakları tespit etmek, görev çerçevesindeki işleri önceliklerine ve başkaları ile koordinasyon ve işbirliği gereklerine göre etkin bir şekilde planlama.

Davranış Göstergeleri:

- ✓ İşe ilişkin amaçlara ulaşmak için sistematik çalışma planları oluşturur.
- ✓ Kaynakların ve zamanın planlara uygun olarak kullanılmasını organize eder.
- ✓ Yapılacak işleri, rol ve sorumlulukları belirler, iş akışını düzenler ve iş bölümünün hayata geçirilmesi için görevleri sahiplerine dağıtır, bölümler ve kişiler arasındaki koordinasyonu sağlar.
- ✓ Değişen koşullara göre planlarını gözden geçirir ve önceliklerini yeniden belirler.

Düzenlilik:

Belirli bir düzen içinde sistemli çalışma ve raporlama, ayrıntılara dikkat etme, talimatlara uyma.

Davranış Göstergeleri:

- ✓ İşini mevcut prosedür ve talimatlara uygun şekilde yapar, kayıt sistemine kesin uyum gösterir.

- ✓ İŖiyle ilgili evrakları düzenli tutar ve arŖivler.
- ✓ Planlı ve sistemli  alıŖma alışkanlığındadır.

Kalite ve Hijyen Bilinci:

Ürünün kalitesinin ve hijyen Ŗartlarına uygunluğunun kalite sistemlerinde belirtilen en üst seviyede olmasını garantileme.

DavranıŖ Göstergeleri:

- ✓ Ŗirketin kalite prosedürlerini ve talimatlarını bilir ve onlara uygun davranır.
- ✓ üretim her aŖamasında kalite sistemlerinde belirtilmiŖ kalite standartlarının uygulanmasını sağlar.
- ✓ Kaliteyi etkileyen faktörleri ve etkilerini bilir, hata yakalayıcı ve önleyici faaliyetlerde bulunur.
- ✓ Kaliteyi artırmak ve kalite süreçlerini geliŖtirmek için yöntemler araŖtırır ve çözümler geliŖtirir.
- ✓ Temel hijyen kuralları hakkında bilgisi vardır, bu konudaki davranıŖlarıyla diğ rlere örnek olur.

Kar ve Maliyet Odaklılık:

Ŗirketin finansal beklentilerinin karŖılanabilmesi için gerekli uygulama ve kontrol yöntemlerini bilme, faaliyetleri en d Ŗ k maliyetle ve en yüksek getiri ile ger ekleŖtirme.

DavranıŖ Göstergeleri:

- ✓ Verdiği kararlarda, iŖ yapıŖ biçiminde ve kaynak kullanımında maliyet unsurunu göz önünde bulundurur.
- ✓ Faaliyetlerinde fayda/maliyet ve karlılık analizi yapar.
- ✓ Görevlerinde bütçe hedeflerini aŖmaz, hedeflerin üstünde karlılık sağlamak için yöntemler ve çözümler araŖtırır.

- ✓ Ekonomik trendleri ve finansal göstergeleri izler ve şirketin finansal yapısını değişen şartlara uygun hale getirir.
- ✓ Şirkete en uygun fon kaynaklarını ve finansman yöntemlerini bulur.
- ✓ İhtiyaç duyulan fonları en düşük maliyetle sağlar. Gelir-gider analizi yaparak en yüksek geliri getiren yatırımlara yönelir.

Bilgi Paylaşımı:

Sorunları çözümlenmede ve kararları vermede diğer kişileri de dahil etme, bilgi paylaşımını, açık ve dürüst iletişimi destekleme, bunlara davranışlarıyla örnek olma.

Davranış Göstergeleri:

- ✓ İş planlarını, bilgiyi ve kaynakları paylaşır.
- ✓ İşle ilgili faaliyetlerini diğerlerine haber vererek gerçekleştirir, edindiği bilgileri diğerleriyle paylaşır ve yaygınlaşmasını sağlar.
- ✓ Bilgi almaya ve bilgi vermeye açıktır.
- ✓ Çok yönlü iletişim kurar, açık bir şekilde haberleşir, çalışma sonuçları hakkında geri besleme verir.

İşbirliği:

Hedeflere ulaşabilmek için ilgili kişi ve gruplarla işbirliğine girme, dayanışma içinde olma.

Davranış Göstergeleri:

- ✓ Diğerlerine içten davranır, psikolojik ve sosyal destek verir, arka çıkar.
- ✓ İşe odaklanırken ilişkilere de dikkat eder ve denge kurar.
- ✓ İşbirliği fırsatlarını fark eder ve geliştirir, ortaklıklar kurar.
- ✓ Diğerlerini açık veya gizli bir şekilde tehdit etmez ve arkalarından aleyhlerinde konuşmaz.
- ✓ Diğerleriyle çatışma ve anlaşmazlık durumunda bunları dondurup, dikkatini ve ilgisini hedeflere verebilir.

- ✓ Dostça ve işbirliğine dayalı bir ortam yaratmaya çalışır.

Çalışma Koşullarına Adaptasyon:

Şirketin içinde bulunduğu sektörün ve işin doğasının gerektirdiği koşullara uyum sağlayabilme

Davranış Göstergeleri:

- ✓ Yoğun sezonda iş yükünün geçici olarak artacağını bilir, mevsimsel iş yoğunluğuna ve fazla çalışma saatlerine tolere eder.
- ✓ İzinlerini ve programlarını sezondaki iş yoğunluğunu göz önünde bulundurarak planlar.
- ✓ İş yoğunluğunun ve stresin çatışmaya yol açabileceğinin farkındadır.
- ✓ İlişkilerinde sabırlı ve dikkatli davranır.
- ✓ Aktif ve dinamiktir. Zor fiziksel çalışma koşullarına uyum gösterir.

İş Bilgisi:

Branşı ile ilgili teknik bilgileri pozisyonun gerektirdiği gibi kullanabilme ve göreve ilişkin bilgi ve uzmanlığa sahip olma.

Davranış Göstergeleri:

- ✓ İş alanı ile ilgili tüm temel bilgilere sahiptir.
- ✓ Branşı ile ilgili edindiği bilgi ve beceriyi görevlerinde başarıyla uygular.
- ✓ Bilgi ve tecrübesini kullanarak iş yapma şeklini geliştirir.

2.4.6.2.Yönetsel ve Liderlik Yetkinlikler

Yönetsel yetkinlikler, “üst düzey yönetim kademelerinde izlenen, vizyon oluşturma, şirketin stratejilerini belirleme, ilişki yönetimi, karar alma, risk yönetimi, planlama ve koordinasyon, takım kurma gibi sorumlulukları yerine getirecek

davranışlar” olarak tanımlanmaktadır.⁵² Bu yetkinlikler, yöneticinin/liderin bulunduğu ya da getirildiği mevkide farklılık ve başarı yaratan davranışlarıdır.

Temel Yönetim Becerileri: Planlama, uygulama, kontrol ve kaynak yönetimi, kurumun stratejik hedefleriyle çalışan hedeflerini bağdaştırma, insan kaynağını yönetme.

Yönlendirme ve Geliştirme: Astlarına yapıcı eleştirilerde bulunma ve geribildirim verme, akıl hocalığı yapma, astlarını yetkinliklere göre görevlendirme ve iş paylaşırma, astlarına planlı olarak bir dizi görev ve sorumluluk delege ederek onların yetkinliklerinin artmasını sağlama.

İşletmeyi ve Sektörü Tanıma: İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini çok iyi analiz etme, piyasayı takip etme, sektörel eğilimleri ve değişiklikleri yorumlama, fırsatları ve tehditleri değerlendirme, bunlara göre yeni politikalar geliştirme ve risk yönetimi.

Vizyon ve Strateji Oluşturma: Sahip oldukları amaç ve vizyonun kabul görmesini ve yaygınlaşmasını sağlama, vizyon ve stratejileri katılım sağlayarak geliştirme ve operasyonel hedeflere dönüştürülmesini sağlama.

Liderlik: Sözünü dinletme, prensipli ve istikrarlı olma, çevresi tarafından saygı görme, örnek olma, orijinal fikirler üretme, değişim yaratma, kurumsal etkileme stratejilerini uygulama.

Denetim: Sorumluluğundaki kişileri izleme, değerlendirme ve yorumlama. Sorumluluğu altındaki birimde tutarlı ve adil bir disiplin sağlama.

Motive Etme: Kendi kendini, iş arkadaşlarını ve astlarını motive etme.

Kendinin Farkında Olma: Kendisini tanıma, güçlü ve eksik yanlarını bilme, kendi güçlerinin farkında olma ve bu gücü en etkin biçimde kullanma.

⁵² Ayşe Öncü, “Bilgi ve Becerinin Dışa Vurumu: Yetkinlikler”, (Çevrimiçi) http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=3351, 23.09.09.

Duygularını ve Davranışlarını Denetleme: Kontrollü olma, iç uyumu, özgüveni ve özsaygısı yüksek olma, duygularını yönetme.

Takım Oluşturma: Hedeflere ulaşılmasında tüm çalışanların bir takım olarak çalışmaları için takım bilincini oluşturma, katılımcılığı, işbirliğini ve paylaşımcılığı teşvik etme.

2.4.6.3. Teknik (fonksiyonel) yetkinlikler

Literatürde fonksiyonel, işe özgü veya mesleki yetkinlikler olarak da adlandırılmıştır. Yapılan işlere göre değişen, işte bireylerden gerçekleştirmeleri beklenen standartlar ve rollerle ilgili yetkinliklerdir. Her sektöre ve her pozisyona göre çok büyük farklılıklar gösterirler. Teknik yetkinlikler, işin içerdiği bütün önemli görevleri, işi etkili bir şekilde yapmak için gerekli bilgi ve becerileri tanımlarlar. Her işin birbirinden farklı özellikleri ve gerekleri vardır. Teknik yetkinlikler, işin ya da rolün “ne” olduğu ile ilgili oldukları için tanım listeleri uzun ve kompleks olabilir, bu yüzden yetkinlik listesi genellikle bir iş ya da bir iş ailesindeki birkaç iş ile sınırlanır, çok sayıda iş ya da bütün organizasyon için tanımlanmaz.⁵³

Teknik yetkinlikler, şirket stratejileri doğrultusunda bu stratejileri gerçekleştirebilmek amacıyla organizasyon içindeki iş aileleri doğrultusunda beklenen ve işin yapılması için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışlardır. Fonksiyon/birim bazında belirlenir

İhracat Bölümü

- ✓ Pazar araştırması, satış-pazarlama teknikleri, müşteri memnuniyeti ve satış performansını ölçme bilgisi,
- ✓ Dış ticaret, ithalat-ihracat, teşvik mevzuatı, gümrük işlemleri, dahilde ve hariçte işleme rejimi bilgisi,
- ✓ Ticari yazışmalar bilgisi,

⁵³ Neil Rankin, **The IRS Handbook on Competencies: Law and Practice**, IRS, 2001, Chapters 1,3.

- ✓ Yabancı dil bilgisi,
- ✓ Satış ve ihracat raporlarını hazırlama becerisi.

Mali İşler Bölümü

- ✓ Muhasebenin temel konuları, tek düzen hesap planı, maliyet muhasebesi bilgisi,
- ✓ Vergi mevzuatı bilgisi,
- ✓ Bütçe hazırlama, nakit akışı ve planlama teknikleri bilgisi,
- ✓ Mali tablolar ve finansal enstrümanlar konusunda bilgi,
- ✓ Mali raporlar hazırlama becerisi.

Satın Alma Bölümü

- ✓ Tedarikçi yönetimi, satın alma teknikleri, sözleşme yönetimi,
- ✓ Lojistik ve tedarik zinciri yönetimi,
- ✓ Stok yönetimi bilgisi,
- ✓ Tedarik sisteminde performans ölçme ve değerlendirme bilgisi.

Kalite Kontrol, Planlama ve Ar-Ge Bölümü

- ✓ ISO, HACCP, KOUSSHER ve BRC kalite güvence sistemleri, dokümanları, kalite sistem eğitimleri ve denetimi konularında bilgi, ilgili raporları hazırlama becerisi.
- ✓ Ürün teknik spesifikasyonları, formülasyonları ve gıda mikrobiyolojisi konusunda detaylı bilgi,
- ✓ Laboratuvar aletlerini kullanma, fiziksel, kimyasal, mikrobiyolojik ve duysal analizler yapma ve sonuçları yorumlama bilgisi,
- ✓ Ürün kalitesini etkileyen faktörler konusunda bilgi,
- ✓ Üretim hatlarında kullanılan ekipman ve teknoloji bilgisi,
- ✓ İstatistiksel proses kontrol teknikleri ve süreç iyileştirme bilgisi,
- ✓ İşçi sağlığı ve iş güvenliği bilgisi
- ✓ Kaynak, kapasite ve üretim planlama (MRP & ERP) bilgisi,

- ✓ Stok yönetimi bilgisi,
- ✓ Tesis düzenleme bilgisi,
- ✓ Üretim planlama, stok hareketleri ve seviyeleri ve üretim sonuçları ile ilgili raporlama becerisi.

Üretim Bölümü

- ✓ Üretilen ürünün üretim prosesleri ve işleme teknikleri konusunda bilgi,
- ✓ Üretim hatlarında kullanılan ekipman ve teknoloji bilgisi,
- ✓ Üretimde verimliliği artırıcı iş, zaman ve metot etüdü bilgisi,
- ✓ Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme, stok yönetimi, kaynak, kapasite ve üretim planlama, tesis düzenleme bilgisi,
- ✓ İşçi sağlığı ve iş güvenliği bilgisi

Teknik İşler Bölümü

- ✓ Fabrikaya ait yerleşim planları, prosesler ve proses akış planı hakkında temel bilgi,
- ✓ Üretim hatlarında kullanılan ekipman ve teknoloji bilgisi,
- ✓ Planlı bakım bilgisi, periyodik bakım planlarını oluşturma ve yönetme becerisi,
- ✓ Fabrikada kullanılan makineler, aletler, elektrik sistemleri, arızaları ve tamiri ve arıtma sistemleri konularında bilgi,
- ✓ Mekanik ve teknik algı (mekanik aksanların hareket etmelerini sağlayan iş akış mantığını bulabilme),
- ✓ El becerileri, iki el ve el-göz koordinasyonu (Elleri titremeksizin hassas uygulamalar yapabilme, dar bir alan içerisinde el hareketlerini kontrol etme, iki elini göz hareketleri ile eş güdümlü hareket ettirebilme).

İnsan Kaynakları Bölümü

- ✓ İş gücü planlaması bilgisi,
- ✓ İş analizleri yapma, iş tanımları ve gereklerini hazırlama becerisi,
- ✓ İş ilanı hazırlama becerisi, mülakat teknikleri ve test bataryaları uygulama ve sonuçları analiz etme becerisi,
- ✓ Performans kriterlerini belirleme, performans değerlendirme uygulamaları, performans değerlendirme sonuçlarının analizi bilgi ve becerisi,
- ✓ İş değerlendirme, piyasa ücret araştırmaları, ücret belirleme ve ücret yönetimi bilgisi,
- ✓ Eğitim ihtiyacını analiz etme, eğitim planlama ve eğitim uygulama, eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi ve oryantasyon eğitimi bilgisi,
- ✓ İş hukuku bilgisi,
- ✓ İşçi sağlığı ve iş güvenliği bilgisi,
- ✓ Davranış bilimi bilgileri (Özellikle, motivasyon, iletişim, takım çalışması, çatışma ve stres yönetimi, kurumsal bağlılığı geliştirme ve liderlik konularında),
- ✓ Organizasyonel yapılanma bilgisi,
- ✓ Bordro ve özlük işleri bilgisi ve bunlarla ilgili rapor hazırlama becerisi.

Bilgi İşlem Bölümü:

- ✓ Netsis ERP paketi ile ilgili her türlü teknik desteği verebilecek bilgi,
- ✓ SQL yazılım bilgisi ve gerektiğinde program yazma ve rapor oluşturma becerisi,
- ✓ Network yönetimi ve güvenliği, server, işletim sistemleri ve yedekleme yönetimi bilgisi,
- ✓ Wan / Lan teknolojileri bilgisi,
- ✓ Anti-virus, spy, spam ve content filtering bilgisi,
- ✓ Web tasarım araçlarını kullanabilme,
- ✓ Donanım bilgisi ve donanım sorunlarını giderme becerisi,
- ✓ Teknik dokümanları anlayacak seviyede yabancı dil bilgisi.

2.4.6.4. Uluslararası işletmelerde başarıyı belirleyen yetkinlikler

GE, IBM, Lockheed Martin, Sun, Microsystems, Apple, Citibank, Hewlett-Packard gibi 60 fazla Fortune 500 şirketinde çalışan 5000 ‘in kişinin üzerinde yapılan araştırmaya göre iş hayatında başarılı davranışları belirleyen yetkinlikler belirlenmiştir. Araştırmada ele alınan yetkinlikler üç ana grup altında toplanmıştır. Bunlar, Temel Yetkinlikler, Liderlik Yetkinlikleri ve İşlevsel/Teknik Yetkinliklerdir.

Araştırma sonuçları, 12 yetkinliğin günümüz çalışma hayatında tüm meslekler ve tüm iş rolleri için başarıyı belirleyen ortak ölçüt olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmaya katılan işletmelerin hepsi aşağıda belirtilen 12 yetkinliğin, “fark yaratan”, “başarıyı belirleyen”, “kuruma rekabet üstünlüğü sağlayan” yetkinlikler olduğunda birleşmişlerdir. Bu yetkinliklerin, yenilikçiliği ve atılımı ateşlediğini ve kuruma enerji kazandırdığını belirtmişlerdir.⁵⁴ Bu yetkinlikler şunlardır;

- 1) Öğrenmeye açıklık
- 2) İnisiyatif ve hesaplanmış risk alma
- 3) Dürüstlük ve kişisel bütünlük
- 4) Esneklik
- 5) Özgüven
- 6) Problem çözme ve karar verme
- 7) Ekip çalışması
- 8) Yaratıcılık / Yenilikçilik/ Değişimcilik
- 9) İletişim ve etkileme
- 10) İç ve dış müşterilere duyarlılık
- 11) Planlama ve organizasyon
- 12) Kalite ve Sonuç odaklılık

⁵⁴ Nicholas W. Weiler ve Stephen C. Schoonover, “Başarıyı Belirleyen Davranışsal Faktörler,” **Yetkinlikler Kaynak Dergisi**, sayı:14-15, (Nisan-Eylül 2003)

İş hayatında başarıyı etkileyen yetkinlikler üzerine İngiltere’de yapılan başka bir araştırmaya göre aşağıdaki 12 temel yetkinlik ön plana çıkmıştır.⁵⁵

- 1) İletişim
- 2) Başarma
- 3) Müşteri odaklılık
- 4) Takım çalışması
- 5) Liderlik
- 6) Planlama ve organize etme
- 7) Kişisel farkındalık
- 8) Esneklik
- 9) Başkalarını geliştirme
- 10) Problem çözme
- 11) Analitik düşünme
- 12) Yeni ilişkiler kurma

2.5. İşe Alımda Yetkinliklerin Ölçülmesi

Günümüzde işletmelerin gereksinim duyduğu yetkinliklere sahip insan kaynağının her geçen gün artan önemiyle birlikte, işletmelerin bu kaynağa nasıl sahip olabildikleri sorusuna aradıkları doğru yanıtlarda artmaktadır. 16 Ocak 2008 tarihli Deloitte Türkiye'nin, Capital ve Ekonomist dergileri ile birlikte gerçekleştirdiği KOBİ Ölçeğinde Aile Şirketleri araştırması raporuna göre KOBİ'lerin en önemli sorununun, araştırmaya katılanların **yüzde 54'ün** belirtmiş olduğu, insan kaynakları ve yetenek bulmak olduğu ortaya çıkmıştır. Bu noktada cevaplanması gereken en önemli soru KOBİ'lerin küreselleşme sürecinde ihtiyaç duyduğu insan kaynağı yetkinliklerinin iş alım sürecinde nasıl tespit edileceğidir. Yetkinlik, mükemmel performansın elde edilmesinde ve başarıya ulaşılmasında bireyde bulunması gereken bilgi, beceri ve kişilik özelliklerinin bütünü olduğu tanımından hareketle, yetkinliği oluşturan her bir özelliğin doğru bir şekilde ölçebilecek seçim tekniklerine ihtiyaç duyulmaktadır.

⁵⁵ Robert Wood ve Tim Payne, **Competence Based Recruitment and Selection** (John Wiley and Sons: New York, 1988) s.57-62.

Personel seçme süreci, pahalı, uzun ve zor bir süreç olmasına rağmen, işletmeye uygun olmayan bir personelin alınmasından her zaman daha ucuzdur. İstenilen düzeyde yetkinliğe sahip olmayan bir kişinin işe alınması işletmenin hedeflerine ulaşamamasına dolayısıyla rekabette geri kalmasına neden olmaktadır ayrıca işe ve işletmeye uygun olmayan personel seçildiğinde, personele uzun süre ücret ödenmesi ve çeşitli giderlerinin (sigorta, sağlık vb.) karşılanması gerekecektir. Personel seçimi için yapılan harcamaların o kişiye ödenen bir yıllık ücret tutarından çok düşük olduğunu ortaya çıkmıştır.⁵⁶ Günümüzün başarılı işletmeleri bu durumun önemini kavramış ve işe alım sürecinde ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri ölçebileceği yöntem ve teknikler kullanmaya başlamışlardır.

İnsan kaynağının sahip olduğu yetkinliklerin belirlenmesinde ve ölçülmesinde birçok yöntem ve teknik kullanılmaktadır. Bu teknikleri 4 ana başlık altında gruplandırabiliriz. Bunlar;

2.5.1. Yetkinlik Bazlı Mülakat Tekniği

Literatüre bakıldığında, mülakatlar “yapılandırılmış” ve “yapılandırılmamış” olarak iki ana başlık altında toplanmıştır. Bu iki tür mülakat yapısı sahip olduğu özellikler bakımından birbirinden ayrılmıştır. Yapılandırılmış mülakatlar, bir uzmanlık gerektiren, belirli bir teknik yöntemle geliştirilen, adayların iş ile ilgili bilginin sağlanması ve etkin iletişim için bir eğitimin alındığı, açık pozisyona ait gerekli yetkinlikleri de kapsayan iş analizlerine dayanarak geliştirilen mülakat tipleridir. Buna karşın yapılandırılmamış mülakatlar, bir iş analizine bağlı kalınmadan, adayın kişilik ve psikolojik yapısı üzerine odaklanan, standart bir ölçüm tekniğinin kullanılmadığı, yöneticilerin ve mülakatı yapan kişilerin subjektif kararlarının ön planda olduğu mülakat türleridir.⁵⁷

⁵⁶ Hal B. Pickle, ve Royce L. Abrahamson, **Introduction to Business** (Goodyear Pub.Co. 1980), s.79.

⁵⁷ Jean M. Barclay, “Improving Selection Interviews With Structure: Organisations’ Use of “Behavioural Interviews”, **Personnel Review**, Cilt 28, Sayı ½ (2001) s.134

Yetkinlik bazlı mülakat yapılandırılmış mülakat türüdür. Dünyada yaygın olarak kullanılmasına rağmen Türkiye’de çok fazla kullanılmayan mülakat tekniğidir. Yetkinlik bazlı mülakat tekniği, bir insanın geçmiş performansını bilmenin gelecek performansını tahmin etmeye ilişkin iyi bir bilgi kaynağı olduğu düşüncesini temel almaktadır. Dolayısıyla mülakat esnasında adayın geçmiş deneyimleriyle ilgili bilgi toplamayı amaçlamaktadır. Mülakat esnasında aranılan yetkinliğin saptanması amacıyla sorulan soruların temelinde böyle bir durumda “nasıl davranırsınız” yerine ilgili yetkinlikle ilgili geçmişte “nasıl davrandınız” sorusu yatmaktadır.⁵⁸

Yetkinlik bazlı mülakatlarda adayın mülakat sırasında aranılan yetkinlikleri taşıdığına dair geçmişteki performansını gösteren somut örnekler vermesi istenmektedir. Mülakat sırasında dikkat edilen, istenilen yetkinliğe dair anlattığı örnek, örneği genelleştirmeden sistemli bir şekilde anlatması, ayrıntılara yer vermesi ve kendi rolünü açık bir şekilde anlatmasıdır.

Bir konuda sahip olunan yetkinliğin en önemli göstergesi o yetkinliğin davranışa yansımış boyutudur. Bir işi başarıyla yapabilmek için o işin gerektirdiği teknik bilgiye sahip olmak, o işle ilgili doğuştan ya da deneyimle kazanılmış beceriye sahip olmak ve kişilik özelliklerinin de işe uygun olması gerekmektedir. Ancak bütün bu faktörlerin bir araya gelip davranışa dönüşmediği sürece o iş başarıyla yapılmamaktadır. Bu nedenle yetkinlik bazlı mülakatların üzerinde durduğu en önemli boyut davranıştır.

Yetkinlik bazlı mülakat esnasında adayın geçmiş performansını anlatmaya yönlendirilmesi, adayın hayal gücünü kullanıp hiç yapmadığı ama yapabileceğini düşündüğü boyutları anlatmasını engellemektedir. Böylece gerçeklere ve gerçekleştirilmiş olanlara odaklanılarak, yapabileceklerinin sınırsız kapasitede olduğunu düşünen, hayal gücü geniş olan adayları daha iyi bir şekilde tanıma şansına sahip olunmaktadır.

İş alım sürecinde karşılaşılan en önemli sorunlardan bir tanesi görüşmeye yapan kişinin karşısındaki aday hakkında ön yargılı davranmasıdır. Görüşmeciler iş görüşmesi

⁵⁸ İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, (İstanbul : Ernest & Young - Hayat Yayıncılık, 2005), s.37

esnasında kendilerine benzeyen ya da başka bir nedenden ötürü sempati duydukları adayları işe alma eğilimindedirler. Bu durumu önlemenin en önemli yolu, ön yargılara ve bunun gibi sübjektif değerlendirmelere fırsat bırakmayacak, somut değerlendirme kriterlerine göre görüşmeyi yürütmektir. Bu somut değerlendirme kriterleri ise yetkinler hakkında adayın vereceği somut örneklerdir.

Yetkinlik bazlı mülakatta kullanılacak teknik ve mülakat soruları :

STAR yöntemi yetkinlik bazlı mülakatta kullanılan bir tekniktir. S – Situation (durum), T – Task (görev), A – Action (hareket) ve R – Result (sonuç) içeriklerinden oluşan STAR tekniği adayın geçmiş deneyimleri hakkında bilgi edinilmesi için çizilebilecek olan çerçeveyi ve planı belirlemektedir. Aranılan yetkinlikle ilgili sorular şu çerçevede sorulur: Nasıl bir durumda bulunuyordunuz, bitirmeniz gereken görev neydi, ne yapmanız gerekiyordu ve sonuç ne oldu.

Müşteri Odaklılık

- ✓ Müşteriye beklentilerinin ötesinde hizmet sağladığınız bir duruma örnek verir misiniz?
- ✓ Bu ihtiyacı nasıl belirlediniz? Neler yaptınız? Müşterinin tepkisi ne oldu? Müşterinin şikâyetiyle nasıl ilgilendiğinize / başa çıktığınıza ilişkin bir durum anlatır mısınız?
- ✓ Sinirli / öfkeli bir müşteriyle nasıl başa çıktığınıza dair bir örnek verebilir misiniz?

Liderlik

- ✓ Bir ekibi ortak bir hedef altında birleştirdiğiniz bir duruma örnek verir misiniz?
- ✓ Sizce sizi iyi bir lider yaptığını düşündüğünüz özellikleriniz nelerdi? Hedef neydi? Nasıl sonuçlandı? Düşüncelerinizi astlarınıza kabul ettirmekte zorlandığınız bir duruma örnek verir misiniz? Neler yaptınız? Olay nasıl sonuçlandı?

- ✓ Bir iş arkadaşınızı ya da astınızı motive etmek zorunda olduğunuz bir durum oldu mu?
- ✓ Neler yaptınız? Ne tür ödüllendiriciler kullandınız? Sonuç ne oldu?
- ✓ Çalışanlarınız arasında çatışma çıktığı bir duruma örnek verir misiniz?
- ✓ Sorun neydi? Durum nasıl sonuçlandı? Sizin rolünüz ne oldu?

İletişim

- ✓ İş arkadaşlarınızla ya da yöneticinizle iletişim kuramadığınızı düşündüğünüz bir olaya örnek verir misiniz?
- ✓ Sizce sorun neydi? Kendinizi ifade etmek için neler yaptınız? Sonuç ne oldu?
İş arkadaşlarınızdan yetersiz performans gösterdiğinize dair bir geribildirim aldığınız bir durum oldu mu? Tepkiniz ne oldu?
- ✓ İş yerinizde iletişim problemi yaşadığınız en kötü durumu anlatır mısınız? Olay nasıl gelişti?
- ✓ Problem Çözme
- ✓ Çözmek için sınırlı bir zamanınızın ve üzerinde yoğun bir baskının olduğu bir soruna örnek verir misiniz?
- ✓ Neden sınırlı bir zamanınız vardı? Ne yaptınız? Sonuç ne oldu?

Takım Çalışması

- ✓ Takımın başarılı bir üyesi olarak görüldüğünüz / ödüllendirildiğiniz bir duruma örnek verir misiniz? Sizce niçin başarılı oldunuz?
- ✓ İş arkadaşlarınızla bitirdiğiniz bir projeye örnek verir misiniz?
- ✓ Sizin ekipteki rolünüz / göreviniz neydi? Neler yaptınız?
- ✓ Önerileriniz ve çalışmalarınızla ekibinizin performansının arttığı bir durumu açıkla mısınız? Göreviniz neydi? Neler yaptınız? Sizce sizin katkınız ne oldu?

2.5.2. Psikoteknik Ölçüm

Psikoteknik ölçüm, belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testlerle kişilerin değişik yönlerini saptamaya yarayan davranışsal ölçüm tekniğidir. Kişi değerlendirme ve bazı bireysel özellikleri analiz etmek amacı ile geliştirilen psikoteknik yöntemin ölçü birimi özel olarak hazırlanan testlerdir.⁵⁹

Psikoteknik yöntemle, soyut olan öğrenme, zeka düzeyi, birleştirme, ilişki kurabilme gibi birtakım özellikler ölçülebilir duruma getirilir. Soyut ve değerlendirilmesi zor olan bu tür özellikler psikoteknik yöntemle analiz edilebilmekte ve sayısallaştırılabilmektedir. Psikoteknik yöntemin temel yaklaşımı bireyi işine ve iş yerine uydurmaktır. Bu yöntemin en önemli araçları psikolojik testlerdir.⁶⁰

Psikolojik testler, temelde bir davranış örnekleminin nesnel ve standart ölçümüdür. Psikolojik testler; zekâ, yetenek, beceri, dil gelişimi, kişilik, mizaç, ilgi, alışkanlık, değer ve öncelikler gibi geniş bir yelpazede ölçme yapan araçlardır.⁶¹

Testler kişi-iş-işyeri uyumunu sağlamaya yönelik olarak uygun iş için uygun kişiyi tespit etmeye çalışan, böylece işletmenin uyguladığı personel seçme sürecinde daha isabetli kararlar vermesine yardımcı olan ve bu amaçla geliştirilen ölçme araçlarıdır. Eleman seçimi sürecinde psikolojik testlerin uygulanmasının temel faydası kurumun beklentilerine, pozisyonun ihtiyaçlarına ve yetkinliklerine en uygun kişilerin objektif değerlendirmeler sonucu kısa zamanda ve ekonomik yöntemlerle belirlenebilmesidir.⁶²

⁵⁹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, (Yayın No: 243. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi, 1990), s.49

⁶⁰ Zekai Öztürk, **İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik**, (1.basım , Ankara: Epar Yayınları, 1995), s.52

⁶¹ Anne Anastasi, **Psychological Testing** (MacMillan Pub. Co. Inc. :1988) s.,13

⁶² Davranış Bilimleri Enstitüsü, Doğru işe doğru eleman: Eleman seçim sürecinde psikolojik testlerin kullanımı, Çevrim içi (<http://www.dbe.com.tr/?SectionID=762>) (25.09.09)

Personel seçiminde test kullanılmasının temel amacı, analiz edilmiş iş standartlarından yola çıkarak, bunları ölçen test veya test bataryaları (testler topluluğu) yoluyla kişinin o iş için sahip olması gereken özellikleri ölçme ve kişi ile iş arasındaki uyumu görebilmektir.⁶³

Psikolojik testler genel olarak pek çok kategoride sınıflandırılabilir. Ancak işletmelerde kullanılanlar açısından bakıldığında nitelik olarak en faydalı gruptan olan 1970 yılında Cronbach tarafından yapıldığı görülmektedir. Cronbach, testleri “maksimum performans” ve “tipik performans” testleri olmak üzere iki başlık altında incelemiştir. Maksimum performans testlerine yetenek ve başarı testleri girerken, tipik performans testlerine kişilik, ilgi ve tutum testleri girmektedir.⁶⁴

Maksimum performans testlerinde ölçülmek istenen nitelik açık seçik belirliken, tipik performans testlerinde kişiye sorulan sorunun neyi ölçtüğünü ayırt etmek oldukça güçtür. Yine maksimum performans testlerinde doğru cevaplar hiçbir uygulama yapılmadan önce de belirli iken tipik performans testlerinde doğru yanıt yoktur. Tipik performans testlerinde birey sadece kendini yansıtmaktadır.

Zihinsel yetenek testleri (ilişki kurma, analitik, somut ya da fizik düşünme), beceri testleri (ince parmak becerisi, el göz koordinasyonu), dikkat testleri (seçmeli, yaygın, sayısal dikkat) maksimum performans testlerine örnek olarak verilebilir. Kişiliğin çeşitli boyutlarını ölçen testler (içe-dışa dönük olmak vb.), ilgi testleri (mesleki ilgi vb.) ve tutum testleri (iş tatmini vb.) ise tipik performans testlerindendir.

Psikolojik testlerin doğru ve hassas ölçme yapabilmesi için taşıması gereken bir takım teknik nitelikler bulunmaktadır. Herhangi bir ölçme aracı geliştirildiği amaca hizmet etmelidir. Ölçme aracının amaca hizmet etmesi, onun ilgili özelliği doğrulukla ölçmesine bağlıdır. Doğru ölçme yapamayan ya da doğru ölçme yapıp, kullanılma

⁶³ Ernest J. McCormick, ve Daniel R. Ilgen, **Industrial and Organizational Psychology**, (Allen & Unwin:1987). s.89

⁶⁴ Nursel Telman ve İlknur Ö. Türetgen, **Eleman Seçimi** (Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic.San.Ltd.Şti. :2004). s.96

amacına hizmet etmeyen bir ölçme aracının kullanılması uygun değildir. Dolayısıyla, personel seçme sürecinde kullanılacak psikolojik testlerde güvenilirliğin ve geçerliğin göz önünde bulundurulması gereklidir.

İşletmelerin psikolojik testleri kullanma amaçları farklılık gösterebilir. Bu amaçları gerçekleştirmek üzere işletmeler seçme yerleştirme, terfi, eğitim ve geliştirme, kariyer danışmanlığı gibi alanlarda farklı içerikte psikolojik test kullanma yoluna gidebilirler. Test geliştiren ve yayınlayan kuruluşlar, bireylerin yetenekleri, ilgileri, kişilikleri ve davranışları gibi psikolojik yapıları ölçen yüzlerce test sağlarlarken, pek çok işletme ise kendi özel ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla kendi testlerini geliştirirler. Burada önemli olan iş analizleri yapıldıktan sonra iş gerekleri doğrultusunda yetenek ve davranışları ölçmek için uygun testlerin seçilmesi veya geliştirilmesidir.⁶⁵

Test sonuçlarının yorumlanması, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Test sonuçlarının yorumlanması, mutlaka psikolojik testleri yorumlamaya yetkili kişi veya kuruluşlarca yapılmalıdır.

Son yıllarda ülkemizde personel seçme süreçlerinde psikolojik testlerin kullanılmasının giderek arttığı görülmektedir. Psikolojik testler, yerinde, zamanında ve amaçları doğrultusunda ve ehliyetli kişiler tarafından kullanıldığı takdirde, personel seçimi kararlarının etkinliğini arttıran önemli araçlardır

2.5.3. Değerlendirme Merkezi

Değerlendirme Merkezi işe alım sürecinde adayın yetkinliklerinin belirlenmesi ve işe uygunluğunun saptanması amacıyla uygulanan en detaylı inceleme yöntemidir.

⁶⁵ Duane P. Schultz ve Sydney Ellen Schultz, **Psychology & Work Today, An Introduction to Industrial And Organizational Psychology**. (Prentice-Hall Inc.:1998), s.118-120

Değerlendirme merkezi adayların yetkinliklerini iş benzeri ortamlar yaratarak ölçümler. Yöntemin en önemli özelliği adayların yetkinliklerini oluşturulan iş benzeri ortamlarda gözlemlene olanağı sağlamasıdır.⁶⁶

Değerlendirme Merkezi uygulamaları diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında adayların güçlü ve gelişime açık yönlerine ilişkin kapsamlı bilgilere ulaşılmasını sağlar. Uygulamalar genellikle işletmenin şimdi ve gelecekte hedeflediği liderlik rollerini göz önünde bulundurarak istenen temel davranışları kapsamlı bir yetkinlik analizine dayanarak ölçmeyi içermektedir. Beklenen davranışlar ve işletmenin yapısı hakkında bilgi sahibi deneyimli uzmanlardan oluşan değerlendiriciler Değerlendirme Merkezleri süresince yüksek derecede etkileşim gerektiren değerlendirmelerden sonra belirlenmiş şirket hedefleri doğrultusunda adayların işe alımlarından kariyer planlamalarına kadar olan süreci kapsayan önemli kararlar almaktadır.

Değerlendirme merkezinde kullanılan teknikler :

1. Grup Çalışması

Grup çalışmasında bir grup tanıtımcıya tanımlı bir süre içerisinde çözmeleri için bir problem veya bir vaka verilmektedir. Katılımcılardan da önce bireysel olarak hazırlanıp, daha sonra kendi aralarında bu problem üzerinde tartışması, son olarak bir grup raporu hazırlayıp sunmaları istenmektedir.

2. Rol Oyunu

Rol oyununda katılımcıların müşteri, çalışan, iş arkadaşı rolünü üstlenmiş bir kişiyle, ortaya çıkan bir problemi çözmesi istenmektedir. Örneğin, "satış elemanı" almaya veya satış müdürü ve yöneticilerinin yetkinliklerini ölçmeye yönelik bir değerlendirme merkezi kuruluyorsa; katılımcı satış müdürün, danışman da farklı

⁶⁶ De Jongh Ferry ve G. Jansen Paul, **Assessment Centres: A Practical Handbook** (John Wiley & Sons Ltd.: 1998).s24

talepleri olan bir müşteriye oynar ve kişi, o zor müşteri karşısında işi başarı ile nasıl gerçekleştirmesi gerektiğini gösterir.

3. Vaka Çalışması

Vaka çalışmasında iş üzerine karşılaşılan bir problem verilmekte, katılımcıların konu ile ilgili görüşleri ve çözüm önerileri istenmektedir. Yazılı veya sözlü olarak uygulanabilen sistemde, görüş ve öneriler yine rapor halinde, genelde sözlü bir sunula bu kişiden beklenmektedir.

4. Evrak Çalışması

Evrak çalışmasında katılımcıya evrak kutusunda birikmiş memo, çağrı, mail ve şikâyetlerden oluşan bir dosya verilmektedir. Kısıtlı bir süre içerisinde bunları değerlendirmesi ve konularla ilgili gerekli kararlar alması, cevaplandırması ve bazı işleri de delege etmesi beklenmektedir. Genellikle başlangıçta katılımcıya; "Bir seyahatten geldiniz. Sadece bir saat için ofistesiniz, günlerden cumartesi ve ofiste hiç kimse yok. Burada yanıtlamanız ya da çözüm bulmanız gereken sorular, problemler, mailler, yazılar var. Tümüne bugün cevap verin yarın başka bir seyahate gideceksiniz. Tüm evrakları değerlendirip organize ederek problemleri çözmeniz gerekiyor" gibi yönergeler verilir.

Değerlendirme Merkezi Uygulamasının Verimli Olabilmesi İçin Dikkat Edilecek Hususlar;⁶⁷

- Değerlendirme merkezi uygulamalarında standartlardan sapıldığında tarafsız ve doğru bir değerlendirme yapılamamaktadır. Bu yüzden öncelikle standartları çok iyi bir şekilde belirlemek gerekmektedir.

⁶⁷ Aslı Colley, **Yetenek Yönetimi, Değerlendirme Merkezi Uygulamaları**, MyExecutive, çevrim içi (<http://www.myexecutive.com.tr/icerik.asp?lng=tr&CID=32>) (24.09.09)

- Değerlendirme merkezi araçlarının, iş ortamında karşılaşılan olayların veya problemlerin simülasyonu olması önem taşımaktadır.
- Değerlendirme ölçeğinin her bir araç için açık ve standart olması ve her bir kişi için de bunun aynı olması gerekmektedir.
- Her katılımcı, bu testleri ve araçları aynı koşulda almalıdır.
- Değerlendiricinin, katılımcının davranışlarını çok iyi gözlemleyebilmesi gerekmektedir. Bazı durumlarda katılımcının bir yetkinliği sergilediğine dair hiç kanıt alınamayabilir, bu durum raporda "Bu kişide x uygulamasında y yetkinliğine sahip olmasına dair herhangi bir kanıt gözlemlenmemiştir." gibi bir ibare de kullanılabilir.
- Bir uygulamada birden fazla değerlendiricinin gözlem yapıp sonuçları paylaşarak karar vermesi önem taşımaktadır. Örneğin grup çalışmasında, iki tane danışman bir adaya yönelir, her ikisi de katılımcıyı ayrı ayrı gözlemler ve farklı notlar, raporlar tutup daha sonra bir araya gelerek raporları kıyaslar ve tartışır. Genellikle her bir yetkinlik ve araç için en az iki kişinin ortak fikri gerekmektedir.
- Her yetkinliğin birden fazla uygulamada gözlenebilir olması da önemlidir. Örneğin "ekip liderliği", hem rol oyununda, hem grup çalışmasında, hem de yetkinlik bazlı mülakat sırasında farklı sorularla ve yöntemlerle ölçülmektedir. Bu üç tane farklı araçtan alınan sonuçlar bir araya getirilip ortak bir sonuca varılmaktadır.
- Değerlendirme merkezinin katılımcılar tarafından adil ve tarafsız algılanması, katılımcının kendisini diğerleriyle eşit hissetmesi çok önemlidir. Bu yüzden tüm uygulamalar genellikle bir gün içerisinde tüm katılımcılarla eşit koşullarda tamamlanmaktadır.
- Katılımcıların kişisel gelişimine yön verebilecek bir geri bildirim verilmesine dikkat edilmelidir.

2.5.4. Sınav Tekniği

Teknik yetkinliklerin ölçülmesinde en fazla başvurulan yöntem sınav tekniğidir. Sınavlarda sorulan soruların işin özelliklerine uygun olması ve adayın yapacağı işin gerektirdiği teknik bilgiyi ölçmeye imkân tanınması gerekmektedir. Adayın bilgilerini analiz etmeye dönük olarak düzenlenecek seçim sınavlarının içeriğinin sınırlayıcısı ölçülecek özelliğin kendisi olacaktır. Örneğin muhasebe bölümüne alınacak kişinin teknik bilgisi sınav yoluyla ölçülecekse sınırlayıcı faktör muhasebeyle ilgili teknik bilgiler olacaktır. Kişinin yapacağı işle ilgili olmayan bilgiler sınavda yer almamalıdır. Seçim sınavında yer alan konular açık ve anlaşılır olmalı, gereksiz yere şaşırtıcı, kavram karmaşasına yol açacak sorular sınavın içersinde yer almamalıdır. Adayın neyi bilmesi gerekiyorsa o istikamette sorular sorulmalıdır. Sorulara hazırlanırken nasıl bir cevap alınmak istendiği düşünölmeli ve sınav sorusu istenilin cevaba göre düzenlenmelidir. Adaylara sınavın uygulandığı şartlar bire bir aynı olmalıdır. Her adaya eşit ve adil imkânlar sağlanmalıdır.⁶⁸

Sınavlar, yazılı, sözlü, hem yazılı hem sözlü ve de uygulamalı olarak gruplandırılabilir.⁶⁹

2.5.4.1. Yazılı sınav yöntemi

Adayın doldurulacak pozisyonun gerektirdiği teknik bilgiye sahip olup olmadığını ölçmek amacıyla sorulan sorulara yazılı cevap vermesidir. Yazılı sınav yöntemi klasik sınav yöntemi ve test yöntemi olmak üzere iki şekilde uygulanabilir. Klasik sınav yönteminin en büyük sakıncası değerlendirme zorluğudur. Değerlemede standardı yakalayabilmek zordur.

⁶⁸ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, (İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını No:248, İstanbul:1991), s.51

⁶⁹ Gökhan Gürler, “Kobi’lerde İnsan Kaynakları Seçim Süreci Sakarya Uygulaması”(Yüksek Lisan Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s.58

2.5.4.2. Sözlü sınav yöntemi

Bu sınav yönteminde sorular adaya sözlü olarak sorulur ve sözlü olarak cevaplaması istenir. Bu yöntemin uygulanabilmesi daha çok işin niteliğine bağlıdır. Eğer işin niteliği basitse bu yöntem rahatlıkla uygulanabilir. Uygulama ya tek adaya soru yönelterek ya da aday grubuna soru yöneltilerek gerçekleştirilebilir. Bu sınav yöntemi, adaya değişik ve çok sayıda işle ilgili soru yöneltilmesi açısından avantajlıdır. Ancak uzun zaman alması, adayların sınav stresi altında soruları cevaplaması yöntemin sakıncalı yönüdür.

2.5.4.3. Karma yöntemi

Karma yöntem hem yazılı hem de sözlü sınav yöntemlerinin beraber uygulanmasıdır. Örneğin yabancı dil bilgisi bu yöntemle ölçülebilir.

2.5.4.4. Uygulamalı sınav yöntemi

Uygulamalı sınav daha çok teknik görevler ve bedensel ağırlıklı görevler için yapılır. Bu sınavda adaydan bir makine kullanması istenebilir ve adayın performansı gözlenir. Böylece adayın makine kullanma becerisi ölçülür.

3. YÖNTEM

3.1 Araştırma Modeli

Araştırma genel tarama modelinde yürütülmüştür. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimler. Genel tarama modelleri ise çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evren ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Bu araştırmada konuyla ilgili literatürden yararlanılarak KOBİ niteliğindeki işletmeler tarafından işe alım sürecinde aranılan yetkinlikleri, bu yetkinliklerin ölçülebilir düzeylerini ve ölçme yöntemlerini belirlemek amacıyla bir ölçek hazırlanmıştır. Örneklemde yer alan KOBİ'lerin konuyla ilgili görüşleri hakkında genel bir yargıya varılmıştır. Bu yönüyle izlenen yaklaşım genel tarama modeline uygundur.

3.2 Evren Ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, imalat sektöründe faaliyet gösteren, İstanbul ilinin Avrupa yakasında bulunan, ölçek büyüklüğü kapsamında çalışan sayısı 50 – 150 kişi arası olan, yıllık cirosu 1 – 15 milyon TL arasında olan, ihracat kapasitesi bulunan ve bünyesinde insan kaynakları bölümü bulunmayan orta ölçekli işletmelerdir. Örneklem kapsamında farklı imalat alt sektörleri gözetilerek tesadüfî olarak 25 tane işletme belirlenmiştir. Belirlenen işletmelerin konuyla ilgili yetkilileri araştırmacı tarafından telefonla aranmış, yapılacak araştırma hakkında bilgi verilmiş ve bu araştırmaya katılmaları istenmiştir. Bu işletmeler içerisinde 15 işletme bu araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Bu işletmelerin sektörlere göre dağılımı tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10. KOBİ'lerin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör	frekans	oran(%)
Gıda ürünleri imalatı	5	%33
Kuyumculuk imalatı	3	%20
Plastik ve Kağıt Ambalaj İmalatı	3	%20
Mobilya imalatı	2	%13
Tekstil ürünleri imalatı	2	%13

Tabloya bakıldığında, en fazla işletmenin gıda ürünleri imalatında yer aldığı görülmektedir, kuyumculuk ve plastik, kâğıt ambalaj imalatı ikinci sırada yer almaktadır. Mobilya ve tekstil ürünleri imalatında faaliyet gösteren işletmeler ise en az sayıdadır.

Tablo 11. KOBİ'lerin Çalışan Sayıları Dağılımı

Sektör	frekans	oran(%)
51 – 100 kişi	11	%73
101 – 150 kişi	4	%27

Örneklemdaki işletmelerin çalışan sayılarının dağılımına bakıldığında tüm işletmelerin 50 'nin üzerinde, 150 kişinin altında olduğu görülmektedir. İşletmelerin 11 tanesi 51 ile 100 arasında, 4 tanesinin ise 101 ile 150 arasında çalışana sahip oldukları ve bu nitelikleri itibarıyla da KOBİ tanımında yer alan orta ölçekli işletme sınıfına girmektedirler.

Tablo 12. KOBİ'lerin Mavi ve Beyaz Yakalı Çalışan Dağılımı

İşletmelerin Çalışan Sayısı	frekans	%
Mavi Yakalı	1064	%86
Beyaz Yakalı	169	%14

Örneklemdaki 15 işletmede 1064 mavi yakalı ve 169 beyaz yakalı personel çalışmaktadır. Toplamda 1233 kişiye ulaşan bu sayı, işletmelerin emek yoğun işletmeler sınıfında olduğunu göstermektedir.

Tablo 13. Kuruluş yılına göre KOBİ'lerin faaliyet süresi

<u>Çalışma süresi</u>	<u>frekans</u>	<u>%</u>
6 – 10 yıllık işletme	4	%27,00
11 –15 yıllık işletme	2	%13,00
16 – 20 yıllık işletme	4	%27,00
21 yıldan fazla	5	%33,00

Örneklemdaki işletmelerin %33'ünün 21 yıldan fazla süredir, %27'sinin 16 – 20 yıl arasında, %13'nün ise 11 – 15 yıl arasında faaliyet gösteren çok eski işletmeler olduğu görülmektedir. İşletmelerin ancak %27'si 6 – 10 yıl arasında faaliyet gösteren genç sayılabilecek işletmeler olduğu görülmektedir. Örnekleimde yeni sayılabilecek 5 yılında altında kıdemi olan işletme bulunmamaktadır.

Tablo 14. KOBİ'lerin işletme türüne göre dağılımları

<u>İşletme türü</u>	<u>frekans</u>	<u>%</u>
Anonim Şirket	2	%13
Limited Şirket	11	%73
Şahıs Şirketi	2	%13

Örneklemdaki işletmelerin % 73 gibi ağırlıklı bir kısmı Limitet türündeki işletmelerden oluşmaktadır. Anonim ve şahıs şirketi niteliğinde olan işletmelerin oranı %13 ile aynıdır. Bu durum işletmelere ticari ve yönetim faaliyetlerinde kolaylık sağlayan limitet şirket modelinin daha fazla tercih edildiğini göstermektedir.

Tablo 15. KOBİ'lerin yıllık ciro dağılımları

<u>Yıllık ciro</u>	<u>frekans</u>	<u>%</u>
1.000.000 – 5.000.000 TL	2	%13
5.000.001 – 10.000.000 TL	9	%60
10.000.001– 15.000.000 TL	4	%27

Örneklemdaki işletmelerin tümünün yıllık cirolarının 15.000.000 TL'nin altında olduğu ve bu nitelikleri itibarıyla mali bilançoları açısından KOBİ sınıfında yer aldıkları

görülmektedir. İşletmelerin %60'nın cirosu 5 – 10 milyon TL arasındadır. %27'lik bir kısmının ise 10 – 15 milyon TL arsında kaldığı, %13'lik gibi küçük bir oranın ise 1 – 5 milyon TL arasında bulunduğu görülmektedir.

Tablo 16. KOBİ'lerin yıllık ciroları içerisindeki ihracat oranları

<u>İhracat oranı</u>	<u>frekans</u>	<u>%</u>
%5,00 in altı	4	%27
% 5,01 -%10,00	9	%60
%10,01 - %15,00	1	% 6,5
%15,01 ve fazlası	1	% 6,5

Örneklemdaki KOBİ'lerin %87'sinin ihracat oranları yıllık toplam ciroları içerisinde %10'dan daha az yer kapladığı görülmektedir. Bu durum resmi rakamlarda yer alan Türkiye KOBİ'lerinin ihracat ortalaması ile aynıdır. Bu oran araştırmadaki işletmelerin yurtdışındaki KOBİ'lerin ihracat rakamlarının çok altında kaldığını göstermektedir.

Tablo 17. Anketi dolduranların görev unvanları

<u>Unvan</u>	<u>frekans</u>	<u>%</u>
İşletme Sahibi	9	%60
İşletme Müdürü	4	%27
Genel Müdür	2	%13

Araştırmaya katılan kişilerin %60'nın işletme sahibi, %27'sinin işletme müdürü, %13'nün ise genel müdür olduğu görülmektedir.

Tablo 18. KOBİ'lerin iş analizi faaliyetleri

<u>İş Analizi Yapılma Durumu</u>	<u>frekans</u>	<u>%</u>
Evet	0	%0
Hayır	15	%100

İşletmelerde aşağıda belirtilen amaçlara yönelik olarak yapılan iş analizi faaliyetleri, araştırmaya katılan hiçbir işletme tarafından yapılmamaktadır. Bu durum KOBİ'lerin işe alım süreci öncesi, işe alım yapacakları pozisyonla ilgili gerekli ön hazırlıkları yapmadıklarını göstermektedir.

İş Analizi Amaçları;

1. Çalışanların işle ilgili görev ve sorumluluklarını belirlemede ve onlara bildirmede
2. Çalışanların işle ilgili sahip olması gereken nitelikleri belirlemede
3. Çalışanların mesleki ve kişisel eğitimlerine yönelik faaliyetlerinde
4. İşe alım faaliyetlerinde
5. Performans değerlendirme faaliyetlerinde
6. Ücretlendirme faaliyetlerinde

3.3. Veriler Ve Toplanması

Kavramsal çerçevenin oluşturulması ve ilgili alan yazının araştırılması amacıyla belge tarama, KOBİ niteliğindeki işletmelerin konuyla ilgili düşüncelerini öğrenmek amacıyla anket yöntemi ve yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Anket uygulandıktan sonra konuyla ilgili daha detaylı bilgi toplamak amacıyla 5 işletme ile görüşme formu üzerinden görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Belge tarama, konuyla ilgili kitaplardan, sürekli yayınlardaki makalelerden, araştırma raporlarından ve internet yoluyla ulaşılabilecek çeşitli materyallerden yapılmıştır. Yapılan belge taramaları ve araştırmalar sonucu konuyla ilgili 60 soruluk anket formu taslağı hazırlanmıştır. Bu taslak konuyla ilgili öğretim üyelerine gönderilerek (1 öğretim üyesi insan kaynakları alanından, 1 öğretim üyesi yönetim alanından, 1 öğretim üyesi iletişim alanından) geçerlilik çalışması uygulanmıştır. Eleştiriler ve öneriler alındıktan sonra anket taslağında son değişiklikler yapılmış ve tekrar uzman görüşüne sunulularak 58 soruluk anket hazırlanmıştır. Anket formuyla birlikte işe alım süreciyle ilgili daha derinlemesine bilgi almak amacıyla anket formuna ek olarak görüşme formu da hazırlanmıştır. Hazırlanan anket formu dört bölümden, görüşme formu ise 5 sorudan oluşmaktadır.

Anket formunun birinci bölümü KOBİ'lerin küresel rekabet ortamı koşulları çerçevesinde işe alımda aradıkları yetkinlikleri ve bu yetkinliklerin aranma düzeylerini belirlemeye yöneliktir. İstenilen yetkinliklerin aranma düzeyi beşli likert ölçek şeklinde hazırlanmış sorular ile ölçülmektedir. Bunlar 1) Kesinlikle aramıyorum, 2) Aramıyorum, 3) Kararsızım, 4) Arıyorum, 5) Kesinlikle arıyorum şeklindedir.

Anket formunun ikinci bölümü, KOBİ'lerin birinci bölümde aradıkları yetkinlikleri ölçülebilme düzeylerini saptamaya yöneliktir. Bu bölüm de beşli likert ölçek şeklinde hazırlanmış sorular ile ölçülmektedir. Bunlar 1) Kesinlikle ölçemiyorum, 2) Ölçemiyorum, 3) Kararsızım, 4) Ölçüyorum, 5) Kesinlikle ölçüyorum şeklindedir.

Anket formunun üçüncü bölümü KOBİ'lerin işe alım esnasında ölçtüklerini düşündükleri yetkinlikleri hangi ölçme yöntemlerini kullanarak ölçtüklerini belirlemeye yöneliktir. Ankette 8 farklı yetkinlik ölçme tekniği bulunmaktadır. Bunlar 1) Yetkinlik bazlı mülakat, 2) Klasik mülakat, 3) Kişilik testi, 4) Bilgi sınavı, 5) Yetenek sınavı, 6) Değerlendirme merkezi, 7) Belge veya sertifika, 8) Referans kontrolü şeklindedir. Anketin son bölümü kişisel bilgiler bölümüdür. Bu bölüm anketi dolduran KOBİ'yi tanımak amacıyla hazırlanmıştır. Bu bölümde işletmenin adı, faaliyet alanı, kuruluş yılı, yıllık cirosu, çalışan sayısı gibi bilgiler sorgulanmaktadır. Aynı zamanda bu bölümde yer alan ve işletmeler için yaşamsal önem sahip birçok insan kaynakları faaliyetin (işe alım, eğitim, performans, ücretlendirme vs.) yapılması için alt yapı niteliğinde bilgi veren iş analiz çalışmalarının KOBİ'ler tarafından yapılıp yapılmadığı ve yapılıyorsa hangi amaçlar için yapıldığı sorgulanmaktadır.

Görüşme formu, aranılan yetkinlikler, ölçülme düzeyleri ve ölçme yöntemleriyle ilgili daha detaylı bilgi almak amacıyla hazırlanmıştır ve toplam 5 sorudan oluşmaktadır.

Ankete yer alan soruların fazla olması nedeniyle, yanlış anlaşılmaları engellemek amacıyla anketler araştırmacının olduğu ortamda doldurulmuştur. Anketin doldurulması için işletmelerden randevu alınmış, işletmeler tek tek ziyaret edilmiş ve işletmedeki ilgili kişi tarafından (işletme sahibi, genel müdür vs.) araştırmacının da

bulunduğu ortamda anketlerin doldurulması sağlanmıştır. İleri düzeyde aranılan ya da hiç aranmayan yetkinliklerin nedenleri, aranmasına rağmen ölçülemeyen yetkinlikler ve bazı ölçme yöntemlerinin tercih edilme sebepleriyle ilgili detaylı bilgi almak için yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada kullanılan anket ve görüşme formu tezin ekler bölümünde verilmiştir.

Ölçeğin güvenilirliği, Cronbach Alpha analiziyle belirlenmiştir. Yetkinliklerin aranma düzeyleri açısından ölçekte yer alan değişkenlerin güvenilirliğine bakıldığında 58 maddeli ölçeğin iç tutarlılığı **0,92** bulunmuştur. Yetkinliklerin ölçülme düzeyleri açısından ölçekte yer alan değişkenlerin güvenilirliğine bakıldığında 55 maddeli ölçeğin iç tutarlılığı **0,93** olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin güvenilir sonuçlar sağladığı söylenebilir.

Tablo 19. Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Alfa Katsayısı	N
Yetkinliklerin Aranma Güvenirliği	0,92	58
Yetkinliklerin Ölçülme Güvenirliği	0,93	55

3.4. Verilerin Çözümü Ve Yorumlanması

Bu araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi için değişik istatistiksel analiz teknikleri uygulanmıştır. Yapılan analizlerde, tersi belirtilmedikçe 0,5 anlamlılık düzeyi temel alınmıştır.

Verileri çözümlemede öncelikle merkezi dağılım ve değişkenlik ölçütlerinden yararlanılmıştır. Ankette yer alan yetkinliklerin aranma düzeyi ile ölçülebilme düzeylerini karşılaştırmak amacıyla t- testi yapılmıştır. Farklı sektörler arasında yetkinliklerin aranmasında ve de ölçülmesinde farkın anlamlı olup olmadığını görmek amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Tüm istatistiksel analizler SPSS ve MINITAP - 15 veri analiz programları kullanılarak yapılmıştır. Elde edilen bulgular raporun dördüncü bölümünde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde yapılan anket ve yüz yüze görüşme sırasında toplanan verilerin istatistiksel çözümlemelerine ve bunlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir. Anket 58 maddeden ve üç bölümden oluşmaktadır istatistiksel analizler bu maddelere verilen yanıtlar doğrultusunda, her bölüm için ayrı ayrı yapılmıştır. Yüz yüze görüşme formu ise toplam 5 sorudan oluşmaktadır.

Ölçek 5 dereceli Likert Ölçeği olduğu için, istatistiksel analizler yapılırken seri genişliği (4) ölçeğin düzey sayısına (5) bölündüğünde aralık genişliği 0,8 olarak bulunmuştur. Böylece 1,00'dan başlayıp 0,8 birim arttırıldığında her aralığın alt ve üst sınırları aşağıdaki gibi çıkmaktadır. Eşik değer olarak **3,41** ve üzeri aranılan ya da çok aranılan yetkinlikler olarak alınmış ve yorumlamalar buna göre yapılmıştır. Tablolardaki rakamların puan karşılıkları da aşağıdaki gibi alınmıştır.

Yetkinliklerin Aranma Düzeyleri

Yetkinliklerin Ölçülme Düzeyleri

1,00 – 1.80	1 (Kesinlikle aramıyorum)	1,00 – 1.80	1 (Kesinlikle ölçemiyorum)
1.81 – 2.60	2 (Aramıyorum)	1.81 – 2.60	2 (Ölçemiyorum)
2.61 – 3.40	3 (Kararsızım)	2.61 – 3.40	3 (Kararsızım)
3.41 – 4.20	4 (Arıyorum)	3.41 – 4.20	4 (Ölçüyorum)
4.21 – 5.00	5 (Kesinlikle Arıyorum)	4.21 – 5.00	5 (Kesinlikle Ölçüyorum)

4.1 Yetkinliklerin Aranma Düzeyi

Ölçeğin birinci grubunu oluşturan Yetkinlik Aranma Düzeyi kategorisindeki 58 yetkinliğe verilen yanıtların **ortalama değerleri** ve **standart sapmaları** Tablo 20'de verilmiştir.

Maksimum 5 puan üzerinden yetkinlik becerilerinin ortalama değeri **4,40'dır**. Bu değer 100 üzerinden **88,04'e** karşılık gelmektedir ve bu değer yetkinliklerin aranması açısından oldukça yüksek bir değerdir.

Tablo 20. Yetkinliklerin Aranma Düzeyleri

YET.			1	2	3	4	5		
NO	YETKİNLİKLER	N						Mean	StDev
1	Güvenilirlik	15	0	0	0	0	15	5,00	0,00
2	İletişim	15	0	0	0	5	10	4,67	0,49
3	İnsan İlişkileri	15	0	0	0	4	11	4,67	0,49
4	Analitik Düşünme	15	0	0	0	5	10	4,67	0,49
5	Karar Verme	15	0	0	4	6	5	4,07	0,80
6	Takım Çalışması	15	0	0	0	5	10	4,67	0,49
7	Strese Dayanıklılık	15	0	0	6	7	2	3,73	0,70
8	Yenilikçilik	15	0	0	0	5	10	4,67	0,49
9	Zaman Yönetimi	15	0	0	0	8	7	4,47	0,52
10	Kaynakları Etkin Kullanma	15	0	0	0	7	8	4,53	0,52
11	Öğrenmeye Açıklık	15	0	0	0	1	14	4,93	0,26
12	Müşteri Odaklılık	15	0	0	0	0	15	5,00	0,00
13	Esneklik	15	0	0	0	6	9	4,60	0,51
14	Sonuç Odaklılık	15	0	0	0	1	14	4,93	0,26
15	Başarı Odaklılık	15	0	0	0	2	13	4,87	0,35
16	İş Disiplini	15	0	0	0	0	15	5,00	0,00
17	Sorumluluk Alma	15	0	0	0	1	14	4,93	0,26
18	Duygu Davranış Denetleme	15	0	0	6	8	1	3,67	0,62
19	Düzenlilik	15	0	0	0	3	12	4,86	0,36
20	Kalite Bilinci	15	0	0	0	10	5	4,33	0,49
21	Maliyet Odaklılık	15	0	0	0	8	7	4,47	0,52
22	Bilgi Paylaşımı	15	0	0	0	5	10	4,67	0,49
23	İşbirliği	15	0	0	0	5	10	4,67	0,49
24	Çalışma Koşul. Adaptasyon	15	0	0	0	8	7	4,47	0,52
25	İş Bilgisi	15	0	1	0	2	12	4,67	0,82
26	İnisiyatif Alma	15	0	0	2	3	10	4,53	0,74
27	Problem Çözme	15	0	0	0	4	11	4,73	0,46
28	Planlama	15	0	0	0	2	13	4,87	0,35
29	Organize Etme	15	0	0	0	1	14	4,93	0,26

30	Motive Etme	15	0	0	0	2	13	4,87	0,35
31	Denetleme	15	0	0	0	1	14	4,93	0,26
32	Liderlik	15	0	0	0	1	14	4,93	0,26
33	Kendinin Farkında Olma	15	0	0	0	4	11	4,73	0,46
34	Dış ticaret mevzuat bilgisi	15	0	0	0	4	11	4,73	0,46
35	Gümrük işlemleri bilgisi	15	0	0	0	4	11	4,73	0,46
36	Yabancı dil bilgisi	15	0	0	0	1	14	4,93	0,26
37	Tek düzen hesap planı bilgisi	15	0	0	0	2	13	4,87	0,35
38	Maliyet muhasebesi bilgisi	15	0	0	0	2	13	4,87	0,35
39	Vergi mevzuatı bilgisi	15	0	0	0	11	4	4,27	0,46
40	Mali tablolar bilgisi	15	0	0	0	2	13	4,87	0,35
41	Finansal enstrümanlar bilgisi	15	0	0	0	1	14	4,93	0,26
42	İş hukuku bilgisi	15	0	0	0	10	5	4,33	0,49
43	Bordro ve özlük işleri bilgisi	15	0	0	0	11	4	4,27	0,46
44	Personel seçme tek. bilgisi	15	0	6	9	0	0	2,60	0,51
45	Çağdaş İ.K. bilgisi	15	0	6	9	0	0	2,60	0,51
46	Tedarikçi yönetimi bilgisi	15	0	7	8	0	0	2,53	0,52
47	Satın alma teknikleri bilgisi	15	0	4	8	3	0	2,93	0,70
48	Stok yönetimi bilgisi	15	0	3	5	7	0	3,27	0,80
49	Bilgisayar donanım bilgisi	15	0	0	0	10	5	4,33	0,49
50	Bilgisayar yazılım bilgisi	15	0	0	0	11	4	4,27	0,46
51	Üretimde özel makine bilgisi	15	0	0	0	6	9	4,60	0,51
52	Üretimde özel alet bilgisi	15	0	0	0	7	8	4,53	0,52
53	Üretim planlama bilgisi	15	0	3	5	7	0	3,27	0,80
54	Ürün kalitesi bilgisi	15	0	0	0	9	6	4,40	0,51
55	Süreç iyileştirme bilgisi	15	0	0	0	4	11	4,73	0,46
56	Planlı bakım bilgisi	15	0	0	7	3	5	3,87	0,92
57	Mekanik işler bilgisi	15	0	0	0	10	5	4,33	0,49
58	Elektrik işleri bilgisi	15	0	0	0	10	5	4,33	0,49

Yetkinliklerin aranma düzeyleri incelendiğinde aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

1. derece	1,00–1,80	Kesinlikle Aranmayan Yetkinlik Sayısı	<u>0</u>
2. derece	1,81–2,60	Aranmayan Yetkinlik Sayısı	<u>3</u>
3. derece	2,61–3,40	Kararsız Kalınan Yetkinlik Sayısı	<u>3</u>
4. derece	3,41–4,20	Aranılan Yetkinlik Sayısı	<u>4</u>
5. derece	4,21–5,00	Kesinlikle Aranılan Yetkinlik Sayısı	<u>48</u>

Ankette yer alan 58 yetkinlikten 3 tanesi KOBİ'lerin işe alım sürecinde aramadıkları, dolayısıyla ihtiyaç duymadıklarını düşündükleri yetkinliklerdir. Bunlar;

<u>Yetkinlik</u>	<u>Değer</u>
1. Personel Seçme Teknikleri Bilgisi	2,60
2. Çağdaş İnsan Kaynakları Uygulamaları Bilgisi	2,60
3. Tedarikçi Yönetimi Bilgisi	2,60

Ankette yer alan 58 yetkinlikten 3 tanesi KOBİ'lerin işe alım sürecinde arayıp aramama noktasında kararsız kaldıkları, tam olarak bu niteliklere sahip personele ihtiyaç duyup duymadıkları konusunda emin olamadıkları yetkinliklerdir. Bunlar;

<u>Yetkinlik</u>	<u>Değer</u>
1. Satınalma Teknikleri Bilgisi	2,93
2. Stok Yönetimi Bilgisi	3,27
3. Üretim Planlama Bilgisi	3,27

Ankette yer alan 58 yetkinlikten 4 tanesi KOBİ'lerin işe alım sürecinde aradıkları dolayısıyla ihtiyaç duydukları yetkinliklerdir. Bunlar;

<u>Yetkinlik</u>	<u>Değer</u>
1. Karar Verme	4,07
2. Planlı Bakım Bilgisi	3,87
3. Strese Dayanıklılık	3,73
4. Duygularını ve Davranışlarını Denetleyebilme	3,67

Ankette yer alan 58 yetkinlikten 48 tanesi KOBİ'lerin işe alım sürecinde kesinlikle aradıkları dolayısıyla önemle ihtiyaç duydukları yetkinliklerdir. Bunlar;

Yetkinlik	Değer	Yetkinlik	Değer
1. Güvenilirlik	5,00	23 Süreç iyileştirme bilgisi	4,73
2. Müşteri Odaklılık	5,00	24 İletişim	4,67
3. İş Disiplini	5,00	25 İnsan İlişkileri	4,67
4. Öğrenmeye Açıklık	4,93	30 İşbirliği	4,67
5. Sonuç Odaklılık	4,93	31 İş Bilgisi	4,67
6. Sorumluluk Alma	4,93	32 Esneklik	4,60
7. Organize Etme	4,93	33 Üretimde özel makine bilgisi	4,60
8. Denetleme	4,93	34 Kaynakları Etkin Kullanma	4,53
9. Liderlik	4,93	35 İnisiyatif Alma	4,53
10.Yabancı dil bilgisi	4,93	36 Üretimde özel alet bilgisi	4,53
11.Finansal enst. bilgisi	4,93	37 Zaman Yönetimi	4,47
12.Başarı Odaklılık	4,87	38 Maliyet Odaklılık	4,47
13.Planlama	4,87	39 Çalışma Koşul. Adaptasyon	4,47
14.Motive Etme	4,87	40 Ürün kalitesi bilgisi	4,40
15.Tek düz. hesap planı bil.	4,87	41 Kalite Bilinci	4,33
16.Maliyet muh. bilgisi	4,87	42 İş hukuku bilgisi	4,33
17.Mali tablolar bilgisi	4,87	43 Bilgisayar donanım bilgisi	4,33
18 Düzenlilik	4,86	44 Mekanik işler bilgisi	4,33
19 Problem Çözme	4,73	45 Elektrik işleri bilgisi	4,33
20 Kendinin Farkında Olma	4,73	46 Vergi mevzuatı bilgisi	4,27
21 Dış tic. mevzuat. bilgisi	4,73	47 Bordro ve özlük bilgisi	4,27
22 Gümrük işlemleri bilgisi	4,73	48 Bilgisayar yazılım bilgisi	4,27

İşletmelerin en fazla aradıkları ilk üç yetkinlik, müşteri odaklılık, güvenilirlik ve iş disiplini olduğu görülmektedir. Bu üç yetkinliğin tüm işletmeler tarafından ileri düzeyde aranmasının nedenleriyle ilgili olarak detaylı bilgi sahibi olmak amacıyla yüz yüze görüşmeler yapılmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır.

İşletme sahipleri müşteri odaklılığa büyük önem vermekte ve sadece satış kadrolarında görev alanların değil tüm personelin bu yetkinliğe sahip olmasını istemektedirler. Üretimden, satışa kadar müşteri odaklı hizmet anlayışını benimsemenin,

müşteri ihtiyaç ve beklentilerini çok iyi analiz etmenin onlara en kaliteli ürünleri ve hizmetleri sunmanın her çalışanın görevi olduğunu düşünmektedirler. Ancak bu anlayışa sahip olan ve bu anlayışın gereklerini yerine getiren çalışanlara sahip işletmelerin rekabette başarılı olacağını söylemektedirler.

İşletmeler açısından güvenilir çalışanlara sahip olmak önemli bir konudur. İşletme sahipleri ahlaki değerlere uygun davranan, söyledikleri ile davranışları tutarlı, dürüst, verdiği sözleri yerine getiren insanlarla çalışmak istediklerini dile getirmişlerdir. İş hayatından başarılı olmanın ön koşulunun her şeyden önce güvenilir çalışanlara sahip olmaktan geçtiğini, güvenilirliğin yalnız işletme içinde değil müşterilerle ve tedarikçilerle olan ilişkilerde de önemli olduğunu, ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürümesi için bunun çok gerekli olduğunu dile getirmişlerdir.

İşletmeler açısından en çok aranan ve değer verilen yetkinliklerin üçüncüsü de iş disiplini. İşletmeler başarıya giden yolun disiplinli çalışanlardan geçtiğini düşünmektedirler. İşletmenin sahip olduğu kurallara ve prosedürlere uygun davranılmasının çok önemli olduğunu, kurallara uygun davranmayan çalışanların işletmenin genel yapısını bozduğunu, diğer çalışanları da olumsuz etkilediğini ve işletmenin verimliliğine zarar verdiğini söylemektedirler.

İşletmelerin aramadıkları dolayısıyla önem vermedikleri üç yetkinliğin teknik yetkinlikler sınıfında yer alan personel seçme teknikleri bilgisi, çağdaş insan kaynakları uygulamaları bilgisi ve tedarikçi yönetimi bilgisi olduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli unsurlarından olan personel seçme teknikleri ve çağdaş insan kaynakları uygulamaları bilgisi araştırmaya katılan işletmeler tarafından aranmamaktadır. Görüşmelerde işletmelerin bir kısmı bu iki yetkinliğin işletmelerine nasıl bir değer katacağını bilmediklerini, bir kısmı ise bu bilgilerin işletmeye değer katmayacağını dile getirmişlerdir. İşletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları hakkında teorik bilgilerinin hiç olmadığı görülmüştür. İşletmelerin bünyelerinde bir insan kaynakları bölümü bulundurmamalarının nedeni de bu duruma bağlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi hakkında bilgi sahibi

olmadıklarından dolayı insan kaynakları bölümünün ve/veya bu yetkinliklere sahip insanların da işletmelerine nasıl faydalar sağlayacağını görememektedirler.

İşletmeler tarafından aranılmayan üçüncü yetkinlik ise tedarikçi yönetim bilgisidir. İşletmeler bu yetkinliği aramama nedenlerini büyüklüklerine bağlamaktadırlar. Yaptıkları işin orta ölçekli bir iş olması dolayısıyla sınırlı sayıda tedarikçi ile çalıştıklarını ve tedarikçilerle olan ilişkilerin rahatlıkla yönetilebildiğini düşünmektedirler.

4.2 Yetkinliklerin Ölçülme Düzeyi

Ölçeğin ikinci grubunu oluşturan Yetkinliklerin Ölçülme Düzeyi kategorisindeki 55 yetkinliğe verilen yanıtların **ortalama değerleri** ve **standart sapmaları** Tablo21’de verilmiştir.

Maksimum 5 puan üzerinden yetkinlik becerilerinin ortalama değeri **2,46’dır**. Bu değer 100 üzerinden **49,10’a** karşılık gelmektedir ve bu değer yetkinliklerin ölçülebilmesi düzeyi açısından oldukça düşük bir değerdir.

Tablo 21. Yetkinliklerin Ölçülme Düzeyleri

YET.			1	2	3	4	5		
NO	YETKİNLİKLER	N						Mean	StDev
1	Güvenilirlik	15	0	0	4	8	3	3,93	0,70
2	İletişim	15	0	6	5	4	0	2,87	0,83
3	İnsan İlişkileri	15	0	5	5	3	2	3,07	0,96
4	Analitik Düşünme	14	5	8	2	0	0	1,86	0,66
5	Karar Verme	15	0	8	1	2	0	2,46	0,82
6	Takım Çalışması	15	0	8	3	4	0	2,73	0,88
7	Strese Dayanıklılık	11	1	7	1	0	0	2,00	0,50
8	Yenilikçilik	15	5	7	3	0	0	1,87	0,74
9	Zaman Yönetimi	15	2	12	1	0	0	1,93	0,46
10	Kaynakları Etkin Kullanma	15	3	11	1	0	0	1,87	0,52
11	Öğrenmeye Açıklık	15	2	10	3	0	0	2,07	0,59
12	Müşteri Odaklılık	15	0	10	5	0	0	2,33	0,49
13	Esneklik	15	3	9	3	0	0	2,00	0,66
14	Sonuç Odaklılık	15	2	10	3	0	0	2,07	0,59
15	Başarı Odaklılık	15	2	10	3	0	0	2,07	0,59
16	İş Disiplini	15	0	3	6	6	0	3,20	0,78
17	Sorumluluk Alma	15	0	10	5	0	0	2,33	0,49
18	Duygularını Davranışlarını Denetleme	11	1	7	1	0	0	2,00	0,50
19	Düzenlilik	15	0	6	3	6	0	3,00	0,93
20	Kalite Bilinci	15	3	9	3	0	0	2,00	0,66
21	Maliyet Odaklılık	15	3	11	1	0	0	1,87	0,52
22	Bilgi Paylaşımı	15	0	9	6	0	0	2,40	0,51
23	İşbirliği	15	0	10	5	0	0	2,33	0,49
24	Çalışma Koşullarına Adaptasyon	15	2	10	3	0	0	2,07	0,59
25	İş Bilgisi	15	0	5	3	6	0	3,07	0,92
26	İnisiyatif Alma	14	0	11	2	0	0	2,15	0,38
27	Problem Çözme	15	2	10	3	0	0	2,07	0,59
28	Planlama	15	1	9	4	1	0	2,33	0,72
29	Organize Etme	15	1	9	4	1	0	2,33	0,72
30	Motive Etme	15	0	9	5	1	0	2,47	0,64
31	Denetleme	15	0	10	5	0	0	2,33	0,49
32	Liderlik	15	8	7	0	0	0	1,47	0,52
33	Kendinin Farkında Olma	15	4	6	5	0	0	2,07	0,80
34	Dış ticaret mevzuat bilgisi	15	0	6	4	5	0	2,93	0,88
35	Gümrük işlemleri bilgisi	15	0	7	4	4	0	2,80	0,86

36	Yabancı dil bilgisi	15	0	6	7	2	0	2,73	0,70
37	Tek düzen hesap planı bilgisi	15	0	7	3	5	0	2,87	0,92
38	Maliyet muhasebesi bilgisi	15	0	7	3	5	0	2,87	0,92
39	Vergi mevzuatı bilgisi	15	2	7	4	2	0	2,40	0,91
40	Mali tablolar bilgisi	15	0	7	3	5	0	2,87	0,92
41	Finansal enstrümanlar bilgisi	15	0	7	3	5	0	2,87	0,92
42	İş hukuku bilgisi	15	0	9	4	2	0	2,53	0,74
43	Bordro ve özlük işleri bilgisi	15	0	6	4	5	0	2,93	0,88
44	Satın alma teknikleri bilgisi	13	0	2	1	0	0	2,33	0,58
45	Stok yönetimi bilgisi	9	0	4	3	0	0	2,43	0,54
46	Bilgisayar donanım bilgisi	15	0	6	6	3	0	2,80	0,78
47	Bilgisayar yazılım bilgisi	15	0	6	6	3	0	2,80	0,78
48	Üretimde özel makine bilgisi	15	0	7	5	3	0	2,73	0,80
49	Üretimde özel alet bilgisi	15	0	7	5	3	0	2,73	0,80
50	Üretim planlama bilgisi	13	0	9	6	0	0	2,43	0,54
51	Ürün kalitesi bilgisi	15	4	6	4	1	0	2,40	0,51
52	Süreç iyileştirme bilgisi	15	0	0	0	0	0	2,13	0,92
53	Planlı bakım bilgisi	13	0	5	3	0	0	2,38	0,52
54	Mekanik işler bilgisi	15	0	7	5	3	0	2,73	0,80
55	Elektrik işleri bilgisi	15	0	7	5	3	0	2,73	0,80

Yetkinliklerin ölçülme düzeyleri incelendiğinde aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

1. derece	1,00–1,80	Kesinlikle Ölçülemeyen Yetkinlik Sayısı	<u>1</u>
2. derece	1,81–2,60	Ölçülemeyen Yetkinlik Sayısı	<u>33</u>
3. derece	2,61–3,40	Ölçmede Kararsız Kalınan Yetkinlik Sayısı	<u>20</u>
4. derece	3,41–4,20	Ölçülebilen Yetkinlik Sayısı	<u>1</u>
5. derece	4,21–5,00	Kesinlikle Ölçülebilen Yetkinlik Sayısı	<u>0</u>

Ankette yer alan 55 yetkinlikten 1 tanesi KOBİ'lerin işe alım sürecinde kesinlikle ölçemediklerini düşündükleri yetkinliktir. Bu;

<u>Yetkinlik</u>	<u>Değer</u>
1. Liderlik	1,47

Ankette yer alan 55 yetkinlikten 33 tanesi KOBİ'lerin işe alım sürecinde ölçemediklerini düşündükleri yetkinliklerdir. Bunlar;

Yetkinlik	Değer	Yetkinlik	Değer
1. İş hukuku bilgisi	2,53	18. Süreç iyileştirme bilgisi	2,13
2. Motive Etme	2,47	19. Öğrenmeye Açıklık	2,07
3. Karar Verme	2,46	20. Sonuç Odaklılık	2,07
4. Stok yönetimi bilgisi	2,43	21. Başarı Odaklılık	2,07
5. Üretim planlama bilgisi	2,43	22. Çalışma Koş. Adaptasyon	2,07
6. Bilgi Paylaşımı	2,40	23. Problem Çözme	2,07
7. Vergi mevzuatı bilgisi	2,40	24. Kendinin Farkında Olma	2,07
8. Ürün kalitesi bilgisi	2,40	25. Strese Dayanıklılık	2,00
9. Planlı bakım bilgisi	2,38	26. Esneklik	2,00
10. Müşteri Odaklılık	2,33	27. Duy. ve Davranış Denetleme	2,00
11. Sorumluluk Alma	2,33	28. Kalite Bilinci	2,00
12. İşbirliği	2,33	29. Zaman Yönetimi	1,93
13. Planlama	2,33	30. Yenilikçilik	1,87
14. Organize Etme	2,33	31. Kaynakları Etkin Kullanma	1,87
15. Denetleme	2,33	32. Maliyet Odaklılık	1,87
16. Satın alma tek. bilgisi	2,33	33. Analitik Düşünme	1,86
17. İnisiyatif Alma	2,15		

Ankette yer alan 55 yetkinlikten 20 tanesi KOBİ'lerin işe alım sürecinde kararsız kaldıkları, ölçme ya da ölçememe noktasında emin olmadıkları yetkinliklerdir. Bunlar;

Yetkinlik	Değer	Yetkinlik	Değer
1. İş Disiplini	3,20	8. Tek düz. hesap plan bilgisi	2,87
2. İş Bilgisi	3,07	9. Maliyet muh. bilgisi	2,87
3. İnsan İlişkileri	3,07	10. Mali tablolar bilgisi	2,87
4. Düzenlilik	3,00	11. Finansal enstrü. bilgisi	2,87
5. Dış tic. Mevz. bilgisi	2,93	12. Gümrük işlemleri bilgisi	2,80
6. Bordro ve özlük iş. bilgisi	2,93	13. Bilgisayar donanım bilgisi	2,80
7. İletişim	2,87	14. Bilgisayar yazılım bilgisi	2,80
15. Takım Çalışması	2,73		
16. Yabancı dil bilgisi	2,73		
17. Üretimde özel mak. Bil.	2,73		
18. Üretimde özel alet bilgisi	2,73		
19. Mekanik işler bilgisi	2,73		
20. Elektrik işleri bilgisi	2,73		

Ankette yer alan 55 yetkinlikten 1 tanesi KOBİ'lerin işe alım sürecinde kesinlikle ölçtüklerini düşündükleri yetkinliktir.

Yetkinlik	Değer
1. Güvenilirlik	3,93

4.3. Yetkinliklerin Aranma Ve Ölçülme Düzeylerinin Karşılaştırılması

Aranılan yetkinliklerin aranma düzeyleri ile ölçülme düzeyleri arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t – testi yapılmıştır. T testinde iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak aradaki farkın tesadüfî mi yoksa istatistiksel olarak mı anlamlı olduğuna karar verilir. T testi birbirinden bağımsız iki grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak ortalamalar arasındaki farkın 0,05 ve 0,01 gibi belirli bir anlamlılık düzeyinde önemli olup olmadığını test etmek için kullanılır. Bu testin sonuçları tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Yetkinliklerin aranma ve ölçülme düzeylerinin karşılaştırılması

YETKİNLİK	ARANMA DÜZEYİ			ÖLÇÜLME DÜZEYİ			t	p
	n	ort.	standart sapma	n	ort.	standart sapma		
Güvenilirlik	15	5,00	0,00	15	3,93	0,70	5,92	0,0001
İletişim	15	4,67	0,49	15	2,87	0,83	7,23	0,0001
İnsan İlişkileri	15	4,67	0,49	15	3,07	0,96	5,75	0,0001
Analitik Düşünme	15	4,67	0,49	15	1,86	0,66	13,24	0,0001
Karar Verme	15	4,07	0,80	11	2,45	0,82	5,05	0,0001
Takım Çalışması	15	4,67	0,49	15	2,73	0,88	7,46	0,0001
Strese Dayanıklılık	15	3,73	0,70	9	2,00	0,50	6,47	0,0001
Yenilikçilik	15	4,67	0,49	15	1,87	0,74	12,22	0,0001
Zaman Yönetimi	15	4,47	0,52	15	1,93	0,46	14,17	0,0001
Kaynakları Etkin Kull.	15	4,53	0,52	15	1,87	0,52	14,01	0,0001
Öğrenmeye Açıklık	15	4,93	0,26	15	2,07	0,59	17,18	0,0001
Müşteri Odaklılık	15	5,00	0,00	15	2,33	0,49	21,10	0,0001
Esneklik	15	4,60	0,51	15	2,00	0,65	12,19	0,0001
Sonuç Odaklılık	15	4,93	0,26	15	2,07	0,59	17,18	0,0001
Başarı Odaklılık	15	4,87	0,35	15	2,07	0,59	15,81	0,0001
İş Disiplini	15	5,00	0,00	15	3,20	0,77	9,05	0,0001
Sorumluluk Alma	15	4,93	0,26	15	2,33	0,49	18,15	0,0001
Duygularını-Dav.Denet.	15	3,67	0,62	9	2,00	0,50	6,84	0,0001
Düzenlilik	15	4,80	0,41	15	3,00	0,93	6,86	0,0001
Kalite Bilinci	15	4,33	0,49	15	2,00	0,65	11,09	0,0001
Maliyet Odaklılık	15	4,47	0,52	15	1,87	0,52	13,69	0,0001
Bilgi Paylaşımı	15	4,67	0,49	15	2,40	0,51	12,43	0,0001
İşbirliği	15	4,67	0,49	15	2,33	0,49	13,08	0,0001
Çalışma Koş. Ad.	15	4,47	0,52	15	2,07	0,59	11,82	0,0001
İş bil.	15	4,67	0,82	14	3,07	0,92	4,95	0,0001
İnisiyatif Alma	15	4,53	0,74	13	2,15	0,38	10,45	0,0001
Problem Çözme	15	4,73	0,46	15	2,07	0,59	13,77	0,0001

Planlama	15	4,87	0,35	15	2,33	0,72	12,29	0,0001
Organize Etme	15	4,93	0,26	15	2,33	0,72	13,15	0,0001
Motive Etme	15	4,87	0,35	15	2,47	0,64	12,74	0,0001
Denetleme	15	4,93	0,26	15	2,33	0,49	18,15	0,0001
Liderlik	15	4,93	0,26	15	1,47	0,52	23,05	0,0001
Kendinin Farkında Olma	15	4,73	0,46	15	2,07	0,80	11,16	0,0001
Dış ticaret mevzuat bil.	15	4,73	0,46	15	2,93	0,88	7,02	0,0001
Gümrük işlemleri bil.	15	4,73	0,46	15	2,80	0,86	7,66	0,0001
Yabancı dil bil.	15	4,93	0,26	15	2,73	0,70	11,41	0,0001
Tek düzen hesap pl. bil.	15	4,87	0,35	15	2,87	0,92	7,87	0,0001
Maliyet muhasebesi bil.	15	4,87	0,35	15	2,87	0,92	7,87	0,0001
Vergi mevzuatı bil.	15	4,27	0,46	15	2,40	0,91	7,10	0,0001
Mali tablolar bil.	15	4,87	0,35	15	2,87	0,92	7,87	0,0001
Finansal enst. bil.	15	4,93	0,26	15	2,87	0,92	8,35	0,0001
İş hukuku bil.	15	4,33	0,49	15	2,53	0,74	7,85	0,0001
Bordro ve özlük işleri bil.	15	4,27	0,46	15	2,93	0,88	5,23	0,0001
Bilgisayar donanım bil.	15	4,33	0,49	15	2,80	0,77	6,49	0,0001
Bilgisayar yazılım bil.	15	4,27	0,46	15	2,80	0,77	6,35	0,0001
Üretimde özel mak. bil.	15	4,60	0,51	15	2,73	0,80	7,63	0,0001
Üretimde özel alet bil.	15	4,53	0,52	15	2,73	0,80	7,31	0,0001
Ürün kalitesi bil.	15	4,40	0,51	15	2,40	0,51	10,74	0,0001
Süreç iyileştirme bil.	15	4,73	0,46	15	2,13	0,92	9,79	0,0001
Planlı bakım bil.	15	3,87	0,92	8	2,38	0,52	4,21	0,0001
Mekanik işler bil.	15	4,33	0,49	15	2,73	0,80	6,61	0,0001
Elektrik işleri bil.	15	4,33	0,49	15	2,73	0,80	6,61	0,0001

Uygulanan t – testi sonuçlarına göre anketteki aranılan yetkinliklerin aranma düzeyleri, ölçülme düzeylerinden istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde yüksek çıkmıştır. En yüksek t değeri **23,05** ($p<0,0001$) ve en düşük t değeri **4,21** ($p<0,0001$) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre KOBİ’lerin aradıkları yetkinlikleri genel olarak ölçemedikleri, özellikle bazı yetkinlikleri örneğin müşteri odaklılık, liderlik, denetleme gibi kesinlikle aramalarına rağmen hiç ölçemedikleri anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin ileri düzeyde aramalarına rağmen ölçemedikleri yetkinlikler hakkında daha detaylı bilgi almak amacıyla yapılan görüşmede şu sonuçlara ulaşılmıştır.

İşletmeler müşteri odaklılık yetkinliğini ileri düzeyde aramalarına rağmen, bu yetkinliği ölçülememelerinin büyük bir sorun oluşturduğunu belirtmektedirler. İş görüşmeleri esnasında adayların önceki işlerinde müşterilerle ilişkilerinin çok iyi olduğunu, onlara çok iyi hizmetler verdiklerini anlatmalarına rağmen kişinin işe başladıktan sonra bu konuda kendisinden beklenileni veremediğini söylemektedirler. İşletmeler bu yetkinliğin kişide olup olmadığını ancak kişi işe başladıktan ve belirli bir süre (6 ay – 1 yıl) geçtikten sonra anlayabildiklerini dile getirmektedirler. Bu sürecin sonucunda yaşanan olumsuzlukların ise zaman ve maliyet kaybına neden olduğunu belirtmektedirler.

İşletmelerin aramalarına rağmen ölçemedikleri diğer iki yetkinlik ise liderlik ve denetlemedir. İşletmeler bu iki yetkinliği orta ve üst düzey yönetici pozisyonları için kesinlikle aradıklarını belirtmektedirler. Aile üyeleri dışında işletmeye yönetici alma konusunda çok titiz olduklarını böyle bir durum gerçekleştiğinde ise işletmenin yönetim sorumluluğunu verecekleri bu kişilerde bu iki yetkinliğin olması gerektiğini dile getirmektedirler. Genellikle işletmeye tavsiye yoluyla böyle kişiler aldıklarını ancak bu iki yetkinliği bu kişilerde olmadığını uzun bir süre geçtikten sonra anladıklarını belirtmektedirler.

4.4 Yetkinliklerin Ölçülme Yöntemleri

Yapılan araştırma sonucunda KOBİ'lerin aradıkları yetkinliklerin **%100'nü** klasik mülakat tekniği ölçtükleri, **%31'ni** referans kontrolü ile ölçtükleri, **%6'sını** ise belge ve sertifika kontrolü ile yaparak ölçtükleri saptanmıştır. KOBİ'lerin bu üç yöntemin dışında, yetkinlik bazlı mülakat, kişilik testi, bilgi sınavı, yetenek testi ve değerlendirme merkezi olarak adlandırılan günümüzün modern işe alım tekniklerini ölçme yöntemi olarak hiç kullanmadıkları belirlenmiştir.

Tablo 23. Yetkinlikleri Ölçme Yöntemleri

YETKİNLİKLER	Yetkinlik bazlı mülakat	Klasik mülakat	Kişilik testi	Bilgi sınavı	Yetenek testi	Değerlendirme merkezi	Belge ve sertifika	Referans kontrolü
Güvenilirlik	0	15	0	0	0	0	2	9
İletişim	0	15	0	0	0	0	0	5
İnsan İlişkileri	0	15	0	0	0	0	0	5
Analitik Düşünme	0	15	0	0	0	0	0	5
Karar Verme	0	11	0	0	0	0	0	4
Takım Çalışması	0	15	0	0	0	0	0	5
Strese Dayanıklılık	0	9	0	0	0	0	0	5
Yenilikçilik	0	15	0	0	0	0	0	5
Zaman Yönetimi	0	15	0	0	0	0	0	5
Kaynakları Etkin Kullanma	0	15	0	0	0	0	0	5
Öğrenmeye Açıklık	0	15	0	0	0	0	0	5
Müşteri Odaklılık	0	15	0	0	0	0	0	5
Esneklik	0	15	0	0	0	0	0	5
Sonuç Odaklılık	0	15	0	0	0	0	0	5
Başarı Odaklılık	0	15	0	0	0	0	0	5
İş Disiplini	0	15	0	0	0	0	0	5
Sorumluluk Alma	0	15	0	0	0	0	0	5
Duygularını ve Davr.larını Denet.	0	9	0	0	0	0	0	5
Düzenlilik	0	15	0	0	0	0	0	5
Kalite Bilinci	0	15	0	0	0	0	0	5
Maliyet Odaklılık	0	15	0	0	0	0	0	5
Bilgi Paylaşımı	0	15	0	0	0	0	0	5
İşbirliği	0	15	0	0	0	0	0	5
Çalışma Koşullarına Adaptasyon	0	15	0	0	0	0	0	5
İş Bilgisi	0	14	0	0	0	0	4	5
İnisiyatif Alma	0	13	0	0	0	0	0	5
Problem Çözme	0	15	0	0	0	0	0	5

Planlama	0	15	0	0	0	0	0	5
Organize Etme	0	15	0	0	0	0	0	5
Motive Etme	0	15	0	0	0	0	0	5
Denetleme	0	15	0	0	0	0	0	5
Liderlik	0	15	0	0	0	0	0	5
Kendinin Farkında Olma	0	15	0	0	0	0	0	5
Dış ticaret mevzuat bilgisi	0	15	0	0	0	0	3	5
Gümrük işlemleri bilgisi	0	15	0	0	0	0	3	5
Yabancı dil bilgisi	0	15	0	0	0	0	3	5
Tek düzen hesap planı bilgisi	0	15	0	0	0	0	3	5
Maliyet muhasebesi bilgisi	0	15	0	0	0	0	3	5
Vergi mevzuatı bilgisi	0	15	0	0	0	0	3	5
Mali tablolar bilgisi	0	15	0	0	0	0	3	5
Finansal enstrümanlar bilgisi	0	15	0	0	0	0	3	5
İş hukuku bilgisi	0	15	0	0	0	0	3	5
Bordro ve özlük işleri bilgisi	0	15	0	0	0	0	3	5
Personel seçme tek. bilgisi	0	0	0	0	0	0	0	0
Çağdaş İ.K. bilgisi	0	0	0	0	0	0	0	0
Tedarikçi yönetimi bilgisi	0	0	0	0	0	0	0	0
Satın alma teknikleri bilgisi	0	3	0	0	0	0	0	3
Stok yönetimi bilgisi	0	7	0	0	0	0	0	4
Bilgisayar donanım bilgisi	0	15	0	0	0	0	3	5
Bilgisayar yazılım bilgisi	0	15	0	0	0	0	3	5
Üretimde özel makine bilgisi	0	15	0	0	0	0	3	5
Üretimde özel alet bilgisi	0	15	0	0	0	0	3	5
Üretim planlama bilgisi	0	7	0	0	0	0	0	3
Ürün kalitesi bilgisi	0	15	0	0	0	0	0	5
Süreç iyileştirme bilgisi	0	15	0	0	0	0	1	5
Planlı bakım bilgisi	0	8	0	0	0	0	0	4
Mekanik işler bilgisi	0	15	0	0	0	0	3	5
Elektrik işleri bilgisi	0	15	0	0	0	0	3	5

Tablo 24. Klasik Mülakat Yoluyla Ölçülen Yetkinlikler

YETKİNLİKLER	frekans	%
Güvenilirlik	15	100%
İletişim	15	100%
İnsan İlişkileri	15	100%
Analitik Düşünme	15	100%
Karar Verme	11	100%
Takım Çalışması	15	100%
Strese Dayanıklılık	9	100%
Yenilikçilik	15	100%
Zaman Yönetimi	15	100%
Kaynakları Etkin Kullanma	15	100%
Öğrenmeye Açıklık	15	100%
Müşteri Odaklılık	15	100%
Esneklik	15	100%
Sonuç Odaklılık	15	100%
Başarı Odaklılık	15	100%
İş Disiplini	15	100%
Sorumluluk Alma	15	100%
Duygularını-Davranışları Denet.	9	100%
Düzenlilik	15	100%
Kalite Bilinci	15	100%
Maliyet Odaklılık	15	100%
Bilgi Paylaşımı	15	100%
İşbirliği	15	100%
Çalışma Koşullarına Adaptasyon	15	100%
İş Bilgisi	14	100%
İnisiyatif Alma	13	100%
Problem Çözme	15	100%
Planlama	15	100%
Organize Etme	15	100%
Motive Etme	15	100%

Denetleme	15	100%
Liderlik	15	100%
Kendinin Farkında Olma	15	100%
Dış ticaret mevzuat bilgisi	15	100%
Gümrük işlemleri bilgisi	15	100%
Yabancı dil bilgisi	15	100%
Tek düzen hesap planı bilgisi	15	100%
Maliyet muhasebesi bilgisi	15	100%
Vergi mevzuatı bilgisi	15	100%
Mali tablolar bilgisi	15	100%
Finansal enstrümanlar bilgisi	15	100%
İş hukuku bilgisi	15	100%
Bordro ve özlük işleri bilgisi	15	100%
Satın alma teknikleri bilgisi	3	100%
Stok yönetimi bilgisi	7	100%
Bilgisayar donanım bilgisi	15	100%
Bilgisayar yazılım bilgisi	15	100%
Üretimde özel makine bilgisi	15	100%
Üretimde özel alet bilgisi	15	100%
Üretim planlama bilgisi	7	100%
Ürün kalitesi bilgisi	15	100%
Süreç iyileştirme bilgisi	15	100%
Planlı bakım bilgisi	8	100%
Mekanik işler bilgisi	15	100%
Elektrik işleri bilgisi	15	100%

Tablo 25. Belge ve Sertifika Yoluyla Ölçülen Yetkinlikler

YETKİNLİKLER	frekans	%
İş Bilgisi	4	27%
Dış ticaret mevzuat bilgisi	3	20%
Gümrük işlemleri bilgisi	3	20%
Yabancı dil bilgisi	3	20%
Tek düzen hesap planı bilgisi	3	20%
Maliyet muhasebesi bilgisi	3	20%
Vergi mevzuatı bilgisi	3	20%
Mali tablolar bilgisi	3	20%
Finansal enstrümanlar bilgisi	3	20%
İş hukuku bilgisi	3	20%
Bordro ve özlük işleri bilgisi	3	20%
Bilgisayar donanım bilgisi	3	20%
Bilgisayar yazılım bilgisi	3	20%
Üretimde özel makine bilgisi	3	20%
Üretimde özel alet bilgisi	3	20%
Mekanik işler bilgisi	3	20%
Elektrik işleri bilgisi	3	20%
Güvenilirlik	2	13%
Süreç iyileştirme bilgisi	1	7%

Tablo 26. Referans Yoluyla Ölçülen Yetkinlikler

YETKİNLİKLER	frekans	%
Güvenilirlik	9	60%
İletişim	5	33%
İnsan İlişkileri	5	33%
Analitik Düşünme	5	33%
Takım Çalışması	5	33%
Strese Dayanıklılık	5	33%
Yenilikçilik	5	33%
Zaman Yönetimi	5	33%
Kaynakları Etkin Kullanma	5	33%
Öğrenmeye Açıklık	5	33%
Müşteri Odaklılık	5	33%
Esneklik	5	33%
Sonuç Odaklılık	5	33%
Başarı Odaklılık	5	33%
İş Disiplini	5	33%
Sorumluluk Alma	5	33%
Duygularını-Davranış Denetleme	5	33%
Düzenlilik	5	33%
Kalite Bilinci	5	33%
Maliyet Odaklılık	5	33%
Bilgi Paylaşımı	5	33%
İşbirliği	5	33%
Çalışma Koşullarına Adaptasyon	5	33%
İş Bilgisi	5	33%
İnisiyatif Alma	5	33%
Problem Çözme	5	33%
Planlama	5	33%
Organize Etme	5	33%
Motive Etme	5	33%
Denetleme	5	33%

Liderlik	5	33%
Kendinin Farkında Olma	5	33%
Dış ticaret mevzuat bilgisi	5	33%
Gümrük işlemleri bilgisi	5	33%
Yabancı dil bilgisi	5	33%
Tek düzen hesap planı bilgisi	5	33%
Maliyet muhasebesi bilgisi	5	33%
Vergi mevzuatı bilgisi	5	33%
Mali tablolar bilgisi	5	33%
Finansal enstrümanlar bilgisi	5	33%
İş hukuku bilgisi	5	33%
Bordro ve özlük işleri bilgisi	5	33%
Bilgisayar donanım bilgisi	5	33%
Bilgisayar yazılım bilgisi	5	33%
Üretimde özel makine bilgisi	5	33%
Üretimde özel alet bilgisi	5	33%
Ürün kalitesi bilgisi	5	33%
Süreç iyileştirme bilgisi	5	33%
Mekanik işler bilgisi	5	33%
Elektrik işleri bilgisi	5	33%
Karar Verme	4	27%
Stok yönetimi bilgisi	4	27%
Planlı bakım bilgisi	4	27%
Satın alma teknikleri bilgisi	3	20%
Üretim planlama bilgisi	3	20%

Araştırmaya katılan işletmelerin yetkinlikleri ölçme konusunda kullandıkları yöntemler ve bunları tercih etme nedenleri ile ilgili olarak daha detaylı bilgi almak amacıyla görüşme yapılmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır.

İşletmelerin işe alım sürecinde klasik mülakat tekniğini tercih etmelerinin nedeni bu yöntemin doğru kişiye ulaşmak için en etkili bir yol olduğunu düşünmelerinden

kaynaklanmaktadır. İşletmeler bu şekilde adayla yüz yüze geldiklerini ve bu esnada adayın dış görünüşünü, davranışlarını ve düşüncelerini değerlendirerek sonuca gittiklerini söylemektedirler. Görüşme esnasında adayın vücut dilinin, giyim tarzının ve konuşma şeklinin çok önemli olduğunu böylece aday hakkında bilgi topladıklarını belirtmektedirler. İşletmeler bu yöntem dışında adayı daha iyi tanıyabilecekleri başka bir yöntemin olmadığını ifade etmektedirler. İşletmeler klasik mülakat yöntemi sonucunda beğendikleri adaylar hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak için referans kontrolü yaptıklarını, adayların önceki işverenlerini arayarak adayın nasıl bir kişi olduğunu sorduklarını söylemektedirler. Adayın bir önceki işvereninden özellikle güvenilirliği, iş bilgisi, iş disiplini ve çalışma arkadaşları ile ilişkileri hakkında bilgi almaktadırlar. Belge ve sertifika kontrolünü ise teknik yetkinliklerin ölçülmesinde kullandıklarını belirtmektedirler.

İşletmeler, yetkinlik bazlı mülakat, kişilik testi, bilgi sınavı, yetenek testi ve değerlendirme merkezi olarak adlandırılan günümüzün modern işe alım tekniklerini ölçme yöntemi olarak kullanmadıklarını belirtmektedirler. Bu yöntemlerin kullanılmama gerekçesi işletmeler tarafından bilinmemesidir. İşletmelere görüşme esnasında bu yöntemler ve faydalı anlatıldığında çok beğenmişler ve bundan sonra bu yöntemlerden bazılarını kullanmak istediklerini belirtmişlerdir.

4.5 Sektörler Arasında Yetkinliklerin Aranma Ve Ölçülme Farklılıkları

Araştırmaya katılan işletmeler sektörlerine göre 5 grupta toplanmıştır. Bu gruplar: Plastik ve Kağıt Ambalaj, Gıda ürünleri üretimi, Kuyumculuk imalatı, Mobilya imalatı ve Tekstil ürünleri imalat sektörleridir. Anket sonuçlarına göre yetkinlikler, sektörel olarak gruplandırılmış ve bu sektör gruplarının ortalamaları alınarak varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 27. Sektörler Arasında Yetkinliklerin Aranma ve Ölçülme Ortalama

		Değerleri									
		ARANMA					ÖLÇÜLME				
YETKİNLİKLER		Plastik ve Kağıt Amb.imalatı	Gıda ürünleri imalatı	Kuyumculuk imalatı	Mobilya imalatı	Tekstil ürünleri imalatı	Plastik ve Kağıt Amb. imalatı	Gıda ürünleri imalatı	Kuyumculuk imalatı	Mobilya imalatı	Tekstil ürünleri imalatı
1	Güvenilirlik	5	5	5	5	5	4	3,8	5	3,5	3
2	İletişim	5	4,4	5	4,5	4,5	4	2,4	3	2	3
3	İnsan İlişkileri	5	4,6	4,7	4,5	4,5	4,3	2,4	3,3	2,5	3
4	Analitik Düşünme	4,7	4,6	5	4,5	4,5	2,3	2	1	2	2
5	Karar Verme	4,7	3,4	4	5	4	3,3	2	2	2,5	2
6	Takım Çalışması	5	4,4	5	4,5	4,5	4	2,4	2,3	2	3
7	Strese Dayanıklılık	4	3,2	4,7	4	3	2	2	2	2	
8	Yenilikçilik	4,7	4,6	5	4,5	4,5	2,7	2	1	2	1,5
9	Zaman Yönetimi	5	4,2	4	5	4,5	2,5	1,6	2	2	2
10	Kaynakları Etkin Kullanma	4,7	4,2	5	4,5	4,5	2,3	1,4	2	2	2
11	Öğrenmeye Açıklık	5	5	5	4,5	5	2,7	2	2	2	1,5
12	Müşteri Odaklılık	5	5	5	5	5	2,3	2,2	3	2	2
13	Esneklik	4,7	4,6	5	4	4,5	2,7	2	1,7	2	1,5
14	Sonuç Odaklılık	5	5	5	4,5	5	2,7	2	2	2	1,5
15	Başarı Odaklılık	5	5	5	4,5	4,5	2,7	2	2	2	1,5
16	İş Disiplini	5	5	5	5	5	4	3	3	2,5	3,5
17	Sorumluluk Alma	5	5	5	4,5	5	2,7	2,4	2	2	2
18	Duygularını ve Dav. Denet.	4	3,2	4,3	4	3	2	2	2	2	
19	Düzenlilik	5	4,6	5	5	4,5	4	2,8	2,7	2,5	3
20	Kalite Bilinci	4,7	4,2	4	4,5	4,5	2,7	1,4	2,3	2	2
21	Maliyet Odaklılık	4,7	4,2	5	4,5	4	2,3	1,4	2	2	2
22	Bilgi Paylaşımı	5	4,4	5	4,5	4,5	3	2	3	2	2

23	İşbirliği	5	4,4	5	4,5	4,5	3	2	2,3	2	2,5
24	Çalışma Koş. Adaptasyon	4,3	4,6	5	4	4	2,7	2	2	2	1,5
25	İş Bilgisi	4,7	4,2	5	5	5	3,7	2,5	4	2	3
26	İnisiyatif Alma	4,7	4,6	5	4	4	2,7	2	2	2	2
27	Problem Çözme	5	4,8	5	4	4,5	2,7	2	2	2	1,5
28	Planlama	5	4,8	5	5	4,5	3	2	3	2	1,5
29	Organize Etme	5	5	5	5	4,5	3	2	3	2	1,5
30	Motive Etme	5	4,8	5	5	4,5	2,7	2,4	3	2	2
31	Denetleme	5	5	5	5	4,5	2,7	2	3	2	2
32	Liderlik	5	5	5	5	4,5	2	1,4	1,3	1	1,5
33	Kendinin Farkında Olma	5	4,4	5	5	4,5	3	1,4	2,3	2	2
34	Dış ticaret mevzuat bilgisi	5	4,4	5	5	4,5	4	2,4	3,3	2	3
35	Gümrük işlemleri bilgisi	5	4,4	5	5	4,5	4	2,2	3	2	3
36	Yabancı dil bilgisi	5	4,8	5	5	5	3,7	2,2	3	2,5	2,5
37	Tek düzen hesap planı bilgisi	5	4,8	5	5	4,5	4	2,2	3,3	2	3
38	Maliyet muhasebesi bilgisi	5	4,8	5	5	4,5	4	2,2	3,3	2	3
39	Vergi mevzuatı bilgisi	4,3	4,2	4,3	4,5	4	3,3	2,2	2,3	1,5	2,5
40	Mali tablolar bilgisi	5	4,8	5	5	4,5	4	2	3,3	2,5	3
41	Finansal enstrümanlar bilgisi	5	5	5	5	4,5	4	2	3,3	2,5	3
42	İş hukuku bilgisi	4,7	4,2	4,3	4,5	4	3,3	2,2	2,3	2	3
43	Bordro ve özlük işleri bilgisi	4,7	4,2	4	4,5	4	4	2,2	3,3	2,5	3
44	Personel seçme tek. Bilgisi	3	2,2	3	2,5	2,5					
45	Çağdaş İ.K. bilgisi	3	2,2	3	2,5	2,5					
46	Tedarikçi yönetimi bilgisi	2,7	2,2	3	2,5	2,5					
47	Satın alma teknikleri bilgisi	3,7	2,8	2	3	3,5	2				3
48	Stok yönetimi bilgisi	4	3,2	4	2	2,5	2	2	3		
49	Bilgisayar donanım bilgisi	4,7	4,2	4,3	4,5	4	3,7	2,2	3	2,5	3
50	Bilgisayar yazılım bilgisi	4,7	4,2	4,3	4	4	3,7	2,2	3	2,5	3
51	Üretimde özel makine bilgisi	5	4,6	4	5	4,5	3,7	2,6	2	2	3,5
52	Üretimde özel alet bilgisi	4,3	4,6	5	4,5	4	3,7	2,6	2	2	3,5
53	Üretim planlama bilgisi	3,7	3,6	2	3,5	3,5	2,5	2,3		2	3
54	Ürün kalitesi bilgisi	4	4,6	5	4	4	2,7	2,2	3	2	2

55	Süreç iyileştirme bilgisi	5	4,8	5	4	4,5	3,3	2,4	1	2	1,5
56	Planlı bakım bilgisi	4,7	4	3	3,5	4	2,7	2,3		2	2
57	Mekanik işler bilgisi	4,7	4,4	4	4	4,5	3,3	2,2	3	2	3,5
58	Elektrik işleri bilgisi	4,7	4,4	4	4	4,5	3,3	2,2	3	2	3,5

Bu analiz sonucunda elde edilen verilere göre araştırmaya katılan işletmelerin dâhil olduğu sektörler bazında yetkinliklerin aranma farklılıkları Tablo 28 ve ölçülme farklılıkları Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 28. Sektörler Arasında Yetkinliklerin Aranma Farklılıkları

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	58	124,414	2,145	16,23	0,000
Error	236	31,196	0,132		
Total	294	155,610			

S = 0,3636 R-Sq = 79,95% R-Sq(adj) = 75,03%

Level	N	Mean (ort)	StDev (standart sapma)
Güv.	5	5,0000	0,0000
İletişim	5	4,6800	0,2950
İns İlişkileri	5	4,6533	0,2063
An. Düş	5	4,6533	0,2063
Karar Ver.	5	4,2133	0,6279
Takım Çal.	5	4,6800	0,2950
Strese Day	5	3,7733	0,6759
Yenilikçilik	5	4,6533	0,2063
Zaman Yön	5	4,5400	0,4561
Kayn.Etkin Kul.	5	4,5733	0,2919
Öğr. Açıklık	5	4,9000	0,2236
Müşteri Od	5	5,0000	0,0000
Esneklik	5	4,5533	0,3618

Sonuç Od.	5	4,9000	0,2236
Başarı Od	5	4,8000	0,2739
İş Dis	5	5,0000	0,0000
Sor Alma	5	4,9000	0,2236
Duyg-Davr D	5	3,7067	0,5746
Düzenlilik	5	4,8200	0,2490
Kal.Bilinci	5	4,3733	0,2681
Maliyet Odaklılık	5	4,4733	0,3919
Bilgi Paylaşımı	5	4,6800	0,2950
İşbirliği	5	4,6800	0,2950
Çalışma Koş. Adap	5	4,3867	0,4253
İş Bilgisi	5	4,7733	0,3515
İnisiyatif Alma	5	4,4533	0,4407
Problem Çöz	5	4,6600	0,4219
Planlama	5	4,8600	0,2191
Organize Etme	5	4,9000	0,2236
Motive Etme	5	4,8600	0,2191
Denetleme	5	4,9000	0,2236
Liderlik	5	4,9000	0,2236
Kendinin Fark.	5	4,7800	0,3033
Dış tic mevz bil	5	4,7800	0,3033
Gümrük işl bil	5	4,7800	0,3033
Yab dil bil	5	4,9600	0,0894
Tek düzen hesap	5	4,8600	0,2191
Maliyet muh bil	5	4,8600	0,2191
Vergi mev bil	5	4,2733	0,1862
Mali t bil	5	4,8600	0,2191
Fin enst bil	5	4,9000	0,2236
İş huk bil	5	4,3400	0,2586
Bordro ve özlük	5	4,2733	0,3004
Pers seç tek bil	5	2,6400	0,3507
Çağdaş İ.K. bil	5	2,6400	0,3507

Ted yön bil	5	2,5733	0,3789
Satın al tek bil	5	2,9933	0,6584
Stok yön bil	5	3,1400	0,8933
Bilgis don bil	5	4,3400	0,2586
Bilgis yaz bil	5	4,2400	0,2773
Ür özel mak bil	5	4,6200	0,4147
Ür özel alet bil	5	4,4867	0,3664
Ür pl bil	5	3,2533	0,7042
Ür kal bil	5	4,3200	0,4604
Süreç iy bil	5	4,6600	0,4219
Planlı bak bil	5	3,8333	0,6236
Mek işler bil	5	4,3133	0,3015
El. işleri bil	5	4,3133	0,3015

Yetkinliklerin sektörler arasında aranma farklılıklarına göre tabloda yer alan **P değeri** < **0,05** den küçük ise sektörler arasında yetkinliklerin aranma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Sektörler arasında yetkinliklerin aranma düzeyi açısından hiç farklılık göstermeyen ilk üç yetkinlik güvenilirlik, müşteri odaklılık ve iş disiplini (standart sapma=0,0000) dir. Bu sonuca göre bu üç yetkinlik tüm sektörler tarafından aynı düzeyde aranılan yetkinliklerdir.

Sektörler arasında aranma düzeyi açısından en çok farklılık gösteren ilk üç yetkinlik ise; Stok yönetim bilgisi (standart sapma= 0,8933), üretim planlama bilgisi (standart sapma= 0,7042) ve satın alma teknikleri bilgisi (standart sapma= 0,6584) dır. Bu sonuca göre sektörler arasında yetkinliklerin aranma düzeyinde en çok değişkenlik gösteren bu üç yetkinliktir.

Tablo 29. Sektörler Arasında Yetkinliklerin Ölçülme Farklılıkları

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	54	54,952	1,018	2,90	0,000
Error	211	74,084	0,351		
Total	265	129,036			

S = 0,5925 R-Sq = 42,59% R-Sq(adj) = 27,89%

Level	N	Mean	StDev
		(ort)	(standart sapma)
Güv.	5	3,8600	0,7403
İletişim	5	2,8800	0,7563
İns İlişkileri	5	3,1133	0,7802
An. Düş	5	1,8667	0,5055
Karar Ver.	5	2,3667	0,5821
Takım Çal.	5	2,7467	0,7880
Strese Day	4	2,0000	0,0000
Yenilikçilik	5	1,8333	0,6236
Zaman Yön	5	1,9867	0,3015
Kayn.Etkin Kul.	5	1,9467	0,3380
Öğr. Açıklık	5	2,0333	0,4150
Müşteri Od	5	2,3067	0,4126
Esneklik	5	1,9667	0,4472
Sonuç Od.	5	2,0333	0,4150
Başarı Od	5	2,0333	0,4150
İş Dis	5	3,2000	0,5701
Sor Alma	5	2,3133	0,2599
Duyg-Davr D	4	2,0000	0,0000
Düzenlilik	5	2,9933	0,5918
Kal.Bilinci	5	2,0800	0,4700
Maliyet Odaklılık	5	1,9467	0,3380
Bilgi Paylaşımı	5	2,4000	0,5477
İşbirliği	5	2,3667	0,4150

Çalışma Koş.Adap	5	2,0333	0,4150
İş Bilgisi	5	3,0333	0,8199
İnisiyatif Alma	5	2,1333	0,2981
Problem Çöz	5	2,0333	0,4150
Planlama	5	2,3000	0,6708
Organize Etme	5	2,3000	0,6708
Motive Etme	5	2,4133	0,4331
Denetleme	5	2,3333	0,4714
Liderlik	5	1,4467	0,3618
Kendinin Fark.	5	2,1467	0,5839
Dış tic mevz bil	5	2,9467	0,7837
Gümrük işl bil	5	2,8400	0,7925
Yab dil bil	5	2,7733	0,5761
Tek düzen hesap	5	2,9067	0,8227
Maliyet muh bil	5	2,9067	0,8227
Vergi mev bil	5	2,3733	0,6580
Mali t bil	5	2,9667	0,7674
Fin enst bil	5	2,9667	0,7674
İş huk bil	5	2,5733	0,5669
Bordro ve özlük işl	5	3,0067	0,7073
Satın al tek bil	2	2,5000	0,7071
Stok yön bil	3	2,3333	0,5774
Bilgis don bil	5	2,8733	0,5600
Bilgis yaz bil	5	2,8733	0,5600
Ür özel mak bil	5	2,7533	0,7985
Ür özel alet bil	5	2,7533	0,7985
Ür pl bil	4	2,4583	0,4167
Ür kal bil	5	2,3733	0,4437
Süreç iy bil	5	2,0467	0,8912
Planlı bak bil	4	2,2500	0,3191
Mek işler bil	5	2,8067	0,6735
El. işleri bil	5	2,8067	0,6735

Yetkinliklerin sektörler arasında ölçülme farklılıklarına göre tabloda yer alan P değeri $< 0,05$ den küçük ise sektörler arasında yetkinliklerin ölçülme düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Sektörler arasında yetkinliklerin ölçülme düzeyi arasında hiç farklılık göstermeyen ilk üç yetkinlik strese dayanıklılık (standart sapma=0,000), duygu davranış denetleme (standart sapma= 0,000) ve sorumluluk alma (standart sapma=0,2599) dir. Bu sonuca göre bu üç yetkinlik tüm sektörler tarafından aynı düzeyde ölçülebilen veya ölçülmeyen yetkinliklerdir.

Sektörler arasında en çok farklılığı gösteren ilk üç yetkinlik ise; süreç iyileştirme bilgisi (standart sapma= 0,8912), maliyet muhasebesi bilgisi (standart sapma= 0,8227) ve tek düzen hesap planlama bilgisi (standart sapma= 0,8227) dır. Bu sonuca göre bu üç yetkinlik tüm sektörler tarafından farklı düzeylerde ölçülebilen veya ölçülmeyen yetkinliklerdir.

5. ÖZET, TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın özetine, sonuçlarının tartışılmasına ve işe alım sürecinde aranılan yetkinliklerin doğru bir şekilde ölçülebilmesine yönelik önerilere yer verilmiştir.

5.1. Özet

Bu araştırmanın amacı, ülke ekonomisi için yaşamsal öneme sahip KOBİ'lerin küresel rekabet ortamında faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları kişilerde hangi yetkinlikleri aradıklarını, aradıkları bu yetkinlikleri hangi düzeyde ölçebildiklerini ve bu yetkinlikleri ölçmede hangi ölçme tekniklerini kullandıklarını belirlemektir. Böylece işletmeler arası rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde, rekabette fark yaratan nitelikli insan kaynağına KOBİ'lerin hangi ölçme yöntemlerini kullanarak ulaşabileceklerine yönelik öneriler geliştirmektir.

Araştırmada öncelikle konuyla ilgili literatür taraması yapılmış ve yapılan tarama sonucunda işe alımda aranılan yetkinliklere kapsayan bir ölçek ve görüşme formu geliştirilmiştir. Ölçek Likert tipi bir ölçek olup, üç bölümden ve 58 maddeden oluşmaktadır. Görüşme formu ise toplam 5 soruluk olup, ölçekle ilgili bazı konularda daha detaylı bilgi almak amacıyla hazırlanmıştır. Bu araçlar vasıtasıyla KOBİ niteliğinde ki işletmeler içerisinde imalat sektöründe faaliyet gösteren, İstanbul ilinin Avrupa yakasında bulunan, çalışan sayısı 50'den fazla 150'den az olan, yıllık cirosu 1 – 15 milyon TL arasında olan, ihracat kapasitesi bulunan ve bünyesinde insan kaynakları bölümü bulunmayan toplam 15 KOBİ'ye ulaşılmıştır.

Ölçme araçlarından elde edilen veriler ışığında, KOBİ'lerin işe alım sürecinde hangi yetkinlikleri aradıkları, aranan bu yetkinlikleri ölçebilme konusundaki yeterlilik düzeyleri ve işe alım sürecinde hangi ölçme tekniklerini kullandıkları ortaya çıkarılmıştır. Anketler sonucunda elde edilen bilgiler, yüz yüze görüşmeler sonucunda elde edilen detaylı bilgilerle desteklenmiş ve konuyla ilgili veri zenginliğine ulaşılmıştır. Tüm bu bilgiler ışığında KOBİ'lerin işe alım sürecinde aradıkları ancak ölçemedikleri yetkinlikler belirlenmiştir. Bununla birlikte elde edinilen bilgiler doğrultusunda KOBİ'lerin işe alım sürecinde ölçme yöntem ve teknikleri olarak hala geleneksel yolları tercih ettikleri ortaya çıkarılmıştır.

Araştırma neticesinde elde edilen verilere SPSS ve MİNİTAB 15 istatistiksel veri analiz programı kullanılarak ulaşılmıştır. Verilen çözümlenmesi ve betimsel olarak sunulması sırasında merkezi dağılım ve değişkenlik ölçütlerinden yararlanılmıştır. Ölçekte bulunan yetkinlik aranma düzeyleri ile ölçülme düzeylerini karşılaştırmak amacıyla t – testi yapılmıştır. Sektörel olarak yetkinliklerin aranma ve ölçülme düzeylerini karşılaştırmak, benzerlik ve farklılıkları belirlemek amacıyla sektörel varyans analizleri yapılmıştır.

5.2. Tartışma

Araştırmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde, işe alım sürecinde aranma düzeyi sorgulanan 58 yetkinlik içerisinde 48 tanesinin ileri düzeyde olmak üzere toplam 55 tanesinin KOBİ'lerce arandığı belirlenmiştir. İleri düzeyde aranan yetkinlikler arasından teknik konularla ilgili yetkinlikler çıkardığında kalan yetkinliklerin literatürde yer alan ve küresel düzeyde de işletmeler tarafından aranan yetkinlikler ile aynı olduğu görülmektedir. Bu durum ülkemizdeki KOBİ'lerin nitelikli personelden beklentileri ile yurtdışındaki işletmelerin beklentilerinin paralel olduğunu göstermektedir. Bu sonuç nitelikli insanın rekabet avantajı sağlamada önemli bir faktör olduğunun ve rekabette fark yaratacak nitelikli insan özelliklerinin neler olması gerektiğinin KOBİ'lerce anlaşılmış olduğunun göstergesidir.

KOBİ'ler tarafından aranılan dolayısıyla ihtiyaç duyulan 55 yetkinlik içerisinde 34 tanesinin KOBİ'lerce ölçülemediği, 20 tanesinin ise ölçme noktasında emin olunamadığı dolayısıyla kararsız kalındığı saptanmıştır. KOBİ'ler aradıkları yetkinlikler içerisinde yalnız 1 yetkinliği (Güvenilirlik) ölçülebildiklerini düşünmektedirler. Bu durum KOBİ'lerin ihtiyaçları doğrultusunda hangi niteliklere sahip insan aradıklarını bilmelerine rağmen, işe alım sürecinde bunları ölçemediklerini, dolayısıyla nitelikli insan ihtiyaçlarını karşılayamadıklarını göstermektedir. Bu durum literatürde yer alan, KOBİ işverenlerince ve ilgili oda başkanlarınca yazılı ve görsel basında dile getirilen küresel rekabette başarılı olmak için nitelikli insan buladıkları yönündeki görüşleri ve yine literatürde yer alan KOBİ Ölçeğinde Aile Şirketleri araştırması raporu sonuçlarını desteklemektedir.

Araştırmaya katılan KOBİ'ler aradıkları yetkinliklerin tamamını klasik mülakat tekniği ile, %31'ni referans kontrolü ile, %6'sını ise belge ve sertifika kontrolünü kullanarak ölçmeye çalışmaktadırlar. Bu durum geleneksel tekniklerin ölçme araçları olarak kullanıldığının göstergesidir. Yetkinlik bazlı mülakat, kişilik testi, bilgi sınavı, yetenek testi ve değerlendirme merkezi olarak adlandırılan ve günümüzün modern işe alımda kullanılan yetkinlik ölçme teknikleri KOBİ'ler tarafından hiç kullanmadığı görülmektedir. Literatürde yer alan yetkinlik tanımlarına ve bu yetkinliklerin doğru ölçülmesinde kullanılan yöntem ve tekniklere baktığımızda araştırma neticesinde ortaya çıkan bu sonucun olması gereken ile **çeliştiği** görülmektedir.

KOBİ'ler tarafından aranılan yetkinliklerin bir bölümü bireyin kişilik özellikleri ile ilgili, bir bölümü zihinsel özellikleri ile ilgili, bir bölümü yetenek düzeyi ile ilgili, bir bölümü teknik bilgi düzeyi ile ilgili, bir bölümü ise geçmiş başarılı tecrübelerle ilgilidir. Bu farklı türlerdeki özelliklerin ölçülmesi literatürde de belirtildiği üzere modern işe alım teknikleri ile yapılabilmektedir. Objektiflikten uzak ve güvenilir olmayan klasik mülakat gibi geleneksel işe alım yöntemler bu özelliklerin doğru ölçülmesinde yetersiz kalmaktadır. Yapılan bu araştırma sonucunda KOBİ'lerin işe alım sürecinde aradıkları yetkinlikleri doğru araçları kullanarak ölçemedikleri, dolayısıyla ölçme konusunda yetersiz kaldıkları belirlenmiştir.

Anket soruları içerisinde yer alan yetkinler içerisinde “personel seçme teknikleri ve çağdaş İK bilgisi” KOBİ’ler tarafından aranmayan dolayısıyla önemsenmeyen yetkinlikler arasında yer almıştır. Bu iki yetkinliğin aranma oranı 5,00 üzerinde 2,60’dır. Bu çok düşük bir orandır. Bu durum aslında İnsan Kaynakları Departmanı olmayan KOBİ’lerin personel seçme teknikleri ve çağdaş İK yöntemleri konusunda bilgi sahibi olmadıklarını ve bu konuları önemli görmeyip, kendilerine fayda oluşturacağını düşünmediklerini göstermektedir. Bu nedenle KOBİ’ler işe alım sürecinde çağdaş personel seçme tekniklerini bilmediklerinden bu yöntemleri kullanamamakta ve de aradıkları yetkinlikleri ölçememektedirler.

Araştırmadan elde edilen bilgiler KOBİ’lerin İş Analizi yapmadıklarını göstermektedir. İş analizleri literatürde belirtildiği üzere işletmeler açısından çok önemlidir ve işe alım faaliyetlerinin alt yapısını oluşturmaktadır. Doğru bir işe alım sürecinin yürütülebilmesi için sırasıyla iş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleri hazırlanmalıdır. İşe alım süreci iş gerekleri üzerine yapılandırılmalıdır. İnsan Kaynakları bölümü olmayan ve insan kaynakları yöntemlerini bilmeyen ve önemsemeyen KOBİ’lerin doğru yöntemleri bilmemek ve kullanmamakla birlikte, doğru işe alım için gerekli alt yapı çalışmalarını da yapmadıkları ortaya çıkmıştır.

5.3. Sonuç Ve Öneriler

KOBİ’ler, tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye ekonomisinin de sürükleyici ve dinamik unsurlarındandır ve ülkenin sosyo-ekonomik gelişimi açısından büyük öneme sahiptirler. Ekonomik gelişimin temel gücü olarak görülen ve Türkiye’deki toplam istihdamın %76,7’sini sağlayan KOBİ’ler son 10 yılda dünyada yaşanan küreselleşme süreciyle birlikte artan rekabet ortamından önemli ölçüde etkilenmektedirler. Küreselleşme süreci, ülkeler arası ticari sınırların kalkmasına ve dünyanın hızla tek bir pazar haline gelmesine neden olmuştur. Küreselleşmenin yarattığı rekabet baskısı KOBİ’leri derinden etkilemekte ve sarsmaktadır.

Türkiye ekonomisinin sürükleyici ve dinamik unsurlarından olan KOBİ’lerin ülke ekonomisinde üstlendikleri bu önemli rolü devam ettirebilmeleri ve daha da

geliştirebilmeleri için kesinlikle küreselleşme sürecine uyum sağlamaları ve küresel rekabet ortamının gerektirdiği koşullara göre yapılanmaları gerekmektedir.

Günümüzde küresel rekabette başarılı olmanın en önemli unsuru nitelikli insan kaynağıdır. Bir işletmeyi başarıya götürecek stratejileri, projeleri geliştirecek ve onları hayata geçirecek olan işletmenin sahip olduğu nitelikli insan kaynağıdır. Bu nedenle bir işletmenin elindeki en değerli kaynak nitelikli insanlardan oluşan çalışan kadrosudur.

Bu gün KOBİ'lerin yaşadıkları sorunların başında ihtiyaç duydukları nitelikli insan kaynağına ulaşamama sorunu gelmektedir. Bu sorun, sektör temsilcileri, işletme sahipleri, sanayi ve ticaret odası başkanları tarafından basında sık sık dile getirilmekte ve bu konuda devletten ve üniversitelerden çözüm beklenmektedir. Aynı zamanda Avrupa Komisyonu EUROBAROMETER tarafından açıklanan Ocak 2007 tarihli Avrupa KOBİ'leri Gözlem Raporuna göre Türkiye'de KOBİ'lerin en önemli sorunlarının başında nitelikli insan kaynağının olmayışı gelmektedir

KOBİ'ler için yaşamsal öneme sahip nitelikli insan kaynağı sorunu üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Bu sorun detaylı bir şekilde incelenmeli ve sorunun nedenleri dikkatli bir şekilde araştırılmalıdır.

Bu tez kapsamında yapılan araştırma sonucunda, imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin hangi niteliklere sahip personele ihtiyaç duydukları, bu nitelikleri hangi düzeyde ölçebildikleri ve ölçme yöntemleri incelenmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilere göre KOBİ'lerin ihtiyaç duydukları nitelikteki insan kaynakları profili, rekabet ettikleri uluslar arası işletmelerin aradıkları insan kaynakları profili ile benzerlik gösterdiği görülmüştür. Yani dünya pazarında başarı ile faaliyet gösteren işletmelerde bu niteliklere sahip insanlarla çalışmakta ya da çalışmak istemektedirler. Bu durum rekabette fark yaratan insan niteliklerinin KOBİ'ler tarafından doğru algılandığının göstergesidir.

KOBİ'lerin ihtiyaç duydukları nitelikleri ölçebilme yani aradıkları kişilerde bu niteliklerin olup olmadığını varsa düzeyinin ne olduğunu anlayabilme performanslarının

çok düşük olduğu hatta yetersiz olduğu bu araştırma ile tespit edilmiştir. Bu durum aslında KOBİ'lerin nitelikli insan kaynağına ulaşamama sorunlarının kök nedenini de oluşturmaktadır. KOBİ'ler hangi tür niteliklere sahip insanların kendilerine değer katabileceğini bilmekte ancak bu nitelikleri ölçememektedirler.

KOBİ'lerin aradıkları nitelikleri ölçmeme ya da ölçmede yetersiz kalmalarının nedenlerini yapılan araştırmanın üçüncü bölümde elde edilen verilerden anlaşılmaktadır. KOBİ'ler ihtiyaç duydukları niteliklerin tamamını (%100) ölçme yöntemi olarak literatürde yapılandırılmamış mülakat olarak adlandırılan bir iş analizine bağlı kalınmadan, adayın kişilik ve psikolojik yapısı üzerine odaklanan, standart bir ölçüm tekniğinin kullanılmadığı, mülakatı yapan kişilerin subjektif kararlarının ön planda olduğu klasik mülakat türünü kullanmaktadırlar. Bu yöntem objektiflikten uzak olması nedeniyle güvenilir olmayan bir yöntemdir. Bu tür mülakat ile aranılan niteliğin kişilik, zihinsel, teknik ve davranışsal boyutunun başarıyla ölçülmesi mümkün değildir. KOBİ'ler klasik mülakat yönetiminin yanında aradıkları yetkinliklerin %31'ni referans kontrolü ile, %6'sını da belge ve sertifika ile ölçmeye çalışmaktadırlar. Referans yöntemi de objektiflikten uzak, referans alınan kişinin subjektif düşüncelerini yansıtan bir yöntemdir. Belge ve sertifika kontrolü ise yalnızca teknik becerilerin ölçülmesinde kısmen kullanılabilecek bir yöntemdir.

KOBİ'lerin aradıkları nitelikleri doğru bir şekilde ölçebilmesi için aşağıda maddeler halinde sıralanan konulara dikkat etmeleri ve işe alım süreçlerini bu doğrultuda yapılandırmaları gerekmektedir.

1. KOBİ'ler işe alım sürecinin alt yapısını ve temelini oluşturan iş analizi çalışmaları yapmalıdırlar. İşletmelerinde yürütülen işlerin gerektirdiği görev ve sorumlulukları ve bu işlerde görev yapan / yapacak insanlarda bulunması gereken nitelikleri önceden belirlemelidirler. İşletmede yürütülen her bir iş için iş tanımları ve iş gerekleri hazırlamalıdırlar. Bu çalışmalar yapılandırılmamış klasik mülakat tekniğinden, önceden planlanmış ve yapılandırılmış mülakat tekniğine geçişin en önemli aşamasıdır.
2. KOBİ'ler iş görüşmelerinde objektiflikten uzak yapılandırılmamış mülakat tekniği yerine yapılandırılmış yetkinlik bazlı mülakat tekniği

kullanılmalıdır. Mülakatlarda adayın geçmiş performansı üzerine odaklanılmalı, aranılan niteliklerle ilgili adayın geçmişi sorgulanmalıdır. İşe alım süreciyle ilgili standart yapıda mülakat formları hazırlamalı ve iş görüşmeleri bu formlar ışığında yapılmalıdır.

3. Yapılandırılmış mülakat yöntemiyle ölçülmesi mümkün olmayan, adayların kişilik ve zihinsel özellikleri ile ilgili olan nitelikleri için psikoteknik ölçüm yöntemleri kullanılmalıdır. Bu tür nitelikleri ölçmek için profesyonelce hazırlanmış olan kişilik ve yetenek testlerinden yararlanmalıdır.
4. İşletmelerinin başarısı için kritik öneme sahip üst düzey pozisyonlara personel alımı yapıyorsa, profesyonel insan kaynakları danışmanlık şirketlerinden destek alarak, değerlendirme merkezi uygulaması çerçevesinde bu kişilerin niteliklerini ölçmelidirler.
5. Adayların teknik yetkinliklerinin ölçülmesin belge ve sertifika istemenin yanında, konuyla ilgili yazılı, sözlü ve ya teknik özelliğin niteliğine göre uygulamalı sınav yapmalıdır.

Yukarıda sunulan öneriler KOBİ'lerin aradıkları nitelikleri doğru bir şekilde ölçmelerine yardımcı olacak yöntemlerdir. Bu yöntemler işe alım sürecine çağdaş ve bilimsel olarak yaklaşımın bir sonucudur. İşe alım süreci insan kaynakları yönetiminin en önemli konularından biridir. KOBİ'lerin yalnız işe alım süreçlerini değil, insan kaynakları yönetiminin diğer konularında gerekli önemi göstermeleri gerekmektedir. Bünyesinde insan kaynakları departmanı ya da bu konuda eğitim ve tecrübesi olmayan kişilerin bulunmadığı KOBİ'lerin günümüzde rekabette fark yaratan bir unsur olarak kabul edilen insan faktöründen gerektiği gibi faydalanabilmesi mümkün değildir. Bu yüzden KOBİ'lerin bünyelerinde bu konularda bilgi ve tecrübe sahibi kişi ve ya kişileri istihdam etmeleri çağımızın en önemli gerekliliğidir. Bu konuda KOSGEP, KÜSGET gibi kuruluşlara da büyük görevler düşmektedir. KOBİ'ler ile yakın ilişkiler içerisinde olan bu kuruluşların KOBİ işverenlerini bu alanda uzman üniversite öğretim üyelerinden destek alarak seminerler, özendirici yayınlar ve danışmanlıklar yoluyla bilgilendirmeli ve bilinçlendirmeleri gerekmektedir. Bu tür faaliyetler sayesinde KOBİ'ler uluslararası rekabette başarılı olup, ülke ekonomisinin sürükleyici dinamik unsuru olmaya devam edebilirler.

EKLER LİSTESİ

Ek-1: İşe Alımda Aranılan Yetkinlikler, Yetkinliklerin Ölçülebilirliği ve Ölçme Yöntemlerini Belirleme Formu Örneği	126-136
Ek-2: Görüşme Formu Örneği.....	137-138

Ek-1:

İşe Alımda Aranılan Yetkinlikler, Yetkinliklerin Ölçülebilirliği ve Ölçme Yöntemlerini Belirleme Anketi

İşe alım sürecinde doğru kişilere ulaşmak amacıyla aranılan yetkinliklerle ilgili olarak KOBİ işverenlerince ya da KOBİ'lerde işe alımdan sorumlu kişilerce doldurulmak üzere ekte belirtilen araştırma anketi hazırlanmıştır. Bu araştırma anketi bir yüksel lisans tez çalışmasıdır. Bu anket, küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren KOBİ'lerin (A) işe alımda adaylarda aradıkları yetkinlikleri, (B) bu yetkinlikleri ölçme düzeylerini ve (C) bu yetkinlikleri ölçmek için kullandıkları yöntemleri belirlemek amacıyla yapılmaktadır.

Araştırma örnekleri için imalat sektörünün farklı dallarında faaliyet gösteren 15 KOBİ listesi oluşturulmuştur. İşletmeniz de bu liste içerisinde yer almaktadır. Bu nedenle sizinde görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur. Bu araştırmanın bulguları ve konuyla ilgili size fayda oluşturabilecek çözüm önerileri arzu ettiğiniz takdirde diğer katılımcı işletmelerin isimleri gizli tutulmak suretiyle sizinle paylaşılabilir.

Aşağıda 58 adet farklı yetkinlik yer almaktadır. Her bir yetkinliğin ne anlama geldiği yetkinliğin altında tanımlanmıştır.

Anketin "A" bölümünde yetkinliğin işe alımda aranılan bir yetkinlik olup olmadığını belirleyiniz. Bunun için 1'den 5'e kadar rakamlardan birini işaretlemeniz yeterlidir. "1" rakamını bu yetkinliğin işe alımda kesinlikle aramadığınızı düşünüyorsanız, "5" rakamını da bu yetkinliğin işe alımda kesinlikle aradığınızı düşünüyorsanız daire içine alarak işaretleyiniz. "B" bölümünde ise aynı yetkinlik için, bu yetkinliğin işe alım esnasında hangi oranda ölçebildiğinizi belirleyiniz. Bu yetkinliğin kesinlikle ölçemediğinizi düşünüyorsanız "1" rakamını, kesinlikle ölçtüğünüzü düşünüyorsanız "5" rakamını işaretleyiniz. "C" bölümünde ise ölçtüğünüzü düşündüğünüz yetkinliğin nasıl ölçtüğünüzü yani hangi yöntemi kullanarak ölçtüğünüzü işaretleyiniz.

Etik kurallar gereği anketin kişisel bilgiler bölümünde yer alan işletmenizle ilgili özel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Ankete zaman ayırarak araştırmamıza katkıda bulunduğunuz için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Devrim Kardeş
Y.Lisans Tez Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. HASAN ÇALIŞKAN
Danışman

A, B ve C bölümleri için rakamların karşılıkları aşağıda verilmiştir:

"A" Bölümünde: (1) Kesinlikle aramıyorum (2) Aramıyorum (3) Kararsızım (4) Arıyorum (5) Kesinlikle arıyorum

"B" Bölümünde: (1) Kesinlikle ölçemiyorum (2) Ölçemiyorum (3) Kararsızım (4) Ölçüyorum (5) Kesinlikle Ölçüyorum

"C" Bölümünde: (1) Yetkinlik bazlı mülakat (2) Klasik mülakat (3) Kişilik Testi (4) Bilgi Sınavı

(5) Yetenek Sınavı (6) Değerlendirme Merkezi (7) Belge veya Sertifika (8) Referans Kontrolü

ÖRNEK İŞARETLEME:

1. İletişim

Sözlü, yazılı ve beden dilini içeren iletişim araçlarının tümünü etkili bir tarzda kullanarak düşünce ve duygularını açıkça ifade etmek. Bilgi ve görüşlerini etkili ve anlaşılır biçimde aktarmak.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

İşe Alımda Aranılan Yetkinlikler, Yetkinliklerin Ölçülebilirliği ve Ölçme Yöntemlerini Belirleme Anketi

"A" Bölümünde: (1) Kesinlikle aramıyorum (2) Aramıyorum (3) Kararsızım (4) Arıyorum (5) Kesinlikle arıyorum

"B" Bölümünde: (1) Kesinlikle ölçemiyorum (2) Ölçemiyorum (3) Kararsızım (4) Ölçüyorum (5) Kesinlikle

"C" Bölümünde: (1) Yetkinlik bazlı mülakat (2) Klasik mülakat (3) Kişilik Testi (4) Bilgi Sınavı

(5) Yetenek Sınavı (6) Değerlendirme Merkezi (7) Belge veya Sertifika (8) Referans Kontrolü

YETKİNLİKLER

1) Güvenilirlik

Sözleri ve düşünceleri ile tutarlı davranışlar sergilemek, verdiği sözleri yerine getirerek, iş ahlakına ve dürüst çalışma ilkelerine uygun davranarak güvene dayalı ilişkiler geliştirmek.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

2) İletişim

Sözlü, yazılı ve beden dilini içeren iletişim araçlarının tümünü etkili bir tarzda kullanarak düşünce ve duygularını açıkça ifade etmek. Bilgi ve görüşlerini etkili ve anlaşılır biçimde aktarmak.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

3) İnsan İlişkileri

Kişilerin duygu, düşünce ve bakış açılarına saygı göstermek, problemlerine eğilmek, yapıcı ilişkiler kurmak ve sürdürmek.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

4) Analitik Düşünme

Bir problemle karşılaşıldığında, probleme yönelik verileri elde ederek problemi mantıksal, sistematik bir yaklaşımla ele alabilmek. Problemi tanımlayıp, anlamlı parçalara bölüp, parçalar arası ilişkileri irdeleyerek tüm olasılıkları değerlendirip rasyonel çözümler üretmek.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

"A" Bölümünde: (1) Kesinlikle aramıyorum (2) Aramıyorum (3) Kararsızım (4) Arıyorum (5) Kesinlikle arıyorum

"B" Bölümünde: (1) Kesinlikle ölçemiyorum (2) Ölçemiyorum (3) Kararsızım (4) Ölçüyorum (5) Kesinlikle Ölçüyorum

"C" Bölümünde: (1) Yetkinlik bazlı mülakat (2) Klasik mülakat (3) Kişilik Testi (4) Bilgi Sınavı

(5) Yetenek Sınavı (6) Değerlendirme Merkezi (7) Belge veya Sertifika (8) Referans Kontrolü

5) Karar Verme

Gerçekleştirilen işlere ilişkin alternatif yaklaşımlarla riski azaltarak, isabetli kararlar vermek.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

6) Takım Çalışması

Belirlenen ortak hedef ve değerler doğrultusunda diğer takım üyeleri ile uyumlu ve paylaşımcı bir şekilde çalışarak takımın motivasyonuna ve performansına katkı sağlamak.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

7) Strese Dayanıklılık

Yoğun tempolu ortamlarda ve baskı altında sakin, tutarlı, sağduyulu ve verimli olabilmek, stresli ve muhalif durumlarla etkili bir şekilde başa çıkabilmek.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

8) Yenilikçilik

Faaliyetleriyle ilgili yenilikleri takip etmek, işini daha iyi yapabilmek için yeni fikirler üretmek, çözümler geliştirmek ve yeni ufuklar açabilmek.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

9) Zaman Yönetimi

Görevin yürütülmesi ve sorun çözmedeki zamanlama, etkin zaman kullanımı ve üstündeki işin teslim tarihlerine uymak.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

"A" Bölümünde: (1) Kesinlikle aramıyorum (2) Aramıyorum (3) Kararsızım (4) Arıyorum (5) Kesinlikle arıyorum

"B" Bölümünde: (1) Kesinlikle ölçemiyorum (2) Ölçemiyorum (3) Kararsızım (4) Ölçüyorum (5) Kesinlikle Ölçüyorum

"C" Bölümünde: (1) Yetkinlik bazlı mülakat (2) Klasik mülakat (3) Kişilik Testi (4) Bilgi Sınavı

(5) Yetenek Sınavı (6) Değerlendirme Merkezi (7) Belge veya Sertifika (8) Referans Kontrolü

10) Kaynakları Etkin Kullanma

Kendisine tahsis edilen kaynakları israf etmemek, etkin ve verimli kullanmak ve kaynaklardan en yüksek verimi almak için çaba göstermek.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

11) Öğrenmeye Açıklık

Devamlı yeni bilgiler öğrenmek, kendi deneyimlerinden, başkalarının öneri ve eleştirilerinden yararlanarak kendini sürekli geliştirmek.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

12) Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklı hizmet anlayışını benimsemek, müşterileri dinlemek ve anlamak, müşterilerin ihtiyaçlarını doğru yorumlayarak bunları karşılamak ve daimi müşteri mutluluğu sağlamak.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

13) Esneklik

İş yerindeki, rollerdeki ve iş çevresindeki değişimlere uyum sağlamak, mesleki konulara ve işletmedeki değişimlere, gelişmelere ve yeniliklere olumlu yaklaşmak,

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

14) Sonuç Odaklılık

İşini yaparken karşılaştığı engelleri ve problemleri aşarak hedeflerini gerçekleştirmek, istenen sonuçlara ulaşmak.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

"A" Bölümünde: (1) Kesinlikle aramıyorum (2) Aramıyorum (3) Kararsızım (4) Arıyorum (5) Kesinlikle arıyorum

"B" Bölümünde: (1) Kesinlikle ölçemiyorum (2) Ölçemiyorum (3) Kararsızım (4) Ölçüyorum (5) Kesinlikle Ölçüyorum

"C" Bölümünde: (1) Yetkinlik bazlı mülakat (2) Klasik mülakat (3) Kişilik Testi (4) Bilgi Sınavı

(5) Yetenek Sınavı (6) Değerlendirme Merkezi (7) Belge veya Sertifika (8) Referans Kontrolü

15) Başarı Odaklılık

Alanında hep en iyi olmayı ve en yüksekte yer almayı hedeflemek.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği İşe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

16) İş Disiplini

İşyeri çalışma saatlerine, kural ve prosedürlerine uymak.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği İşe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

17) Sorumluluk Alma

Şirket ve takım hedeflerine ulaşılmasında kişisel sorumluluk üstlenme, verilen işi tümüyle yüklenme, yönlendirme ve sonuçlandırmak.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği İşe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

18) Duygularını ve Davranışlarını Denetleme

Kontrollü olmak, iç uyumu, özgüveni ve özsaygısı yüksek olmak, duygularını yönetmek.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği İşe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

19) Düzenlilik

Belirli bir düzen içinde sistemli çalışmak, yaptığı işte titiz olmak ve özen göstermek.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği İşe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

"A" Bölümünde: (1) Kesinlikle aramıyorum (2) Aramıyorum (3) Kararsızım (4) Arıyorum (5) Kesinlikle arıyorum

"B" Bölümünde: (1) Kesinlikle ölçemiyorum (2) Ölçemiyorum (3) Kararsızım (4) Ölçüyorum (5) Kesinlikle Ölçüyorum

"C" Bölümünde: (1) Yetkinlik bazlı mülakat (2) Klasik mülakat (3) Kişilik Testi (4) Bilgi Sınavı

(5) Yetenek Sınavı (6) Değerlendirme Merkezi (7) Belge veya Sertifika (8) Referans Kontrolü

20) Kalite Bilinci

Ürünün kalitesinin kalite sistemlerinde belirtilen standartlar doğrultusunda en üst seviyede olmasını sağlamak.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

21) Maliyet Odaklılık

Şirketin finansal beklentilerinin karşılanabilmesi için gerekli uygulama ve kontrol yöntemlerini bilmek, faaliyetleri en düşük maliyetle ve en yüksek getiri ile gerçekleştirmek.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

22) Bilgi Paylaşımı

Sorunları çözümlenmede ve kararları vermede diğer kişileri de dahil etmek, bilgi paylaşımını, açık ve dürüst iletişimi desteklemek, bunlara davranışlarıyla örnek olmak.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

23) İşbirliği

Hedeflere ulaşabilmek için ilgili kişi ve gruplarla işbirliğine girmek, dayanışma içinde olmak, katılımcılığı ve paylaşımcılığı teşvik etmek ve takım bilincini oluşturmak.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

24) Çalışma Koşullarına Adaptasyon

İşletmenin içinde bulunduğu sektörün ve işin doğasının gerektirdiği koşullara uyum sağlamak.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

"A" Bölümünde: (1) Kesinlikle aramıyorum (2) Aramıyorum (3) Kararsızım (4) Arıyorum (5) Kesinlikle arıyorum
"B" Bölümünde: (1) Kesinlikle ölçemiyorum (2) Ölçemiyorum (3) Kararsızım (4) Ölçüyorum (5) Kesinlikle Ölçüyorum
"C" Bölümünde: (1) Yetkinlik bazı mülakat (2) Klasik mülakat (3) Kişilik Testi (4) Bilgi Sınavı
(5) Yetenek Sınavı (6) Değerlendirme Merkezi (7) Belge veya Sertifika (8) Referans Kontrolü

25) İş Bilgisi

Yaptığı işe ilişkin bilgi ve uzmanlığa sahip olmak, mesleği ile ilgili teknik bilgileri pozisyonun gerektirdiği gibi kullanmak.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

26) İnisiyatif Alma

İşle ilgili beklenmeyen durumlarda, yönlendirmeye ihtiyaç duymadan hesaplı riskler alarak harekete geçmek.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

27) Problem Çözme

Problemleri doğru bir şekilde teşhis etmek, tanımlamak ve verilere dayalı çözüm üretmek.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

28) Planlama

İşletmenin hedef ve stratejilerini özümseyip, öncelikleri belirleyerek, faaliyetlerin ne zaman, nasıl ve hangi kaynaklardan ne miktarda kullanmak suretiyle gerçekleştirileceğini etkin bir şekilde belirlemek.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

29) Organize Etme

İşletmenin hedefleri ve yapılan planlar doğrultusunda, işin akışını takip etmek, çalışanlar arası iletişim sağlayarak işi başarıyla sonuçlandırmak.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

"A" Bölümünde: (1) Kesinlikle aramıyorum (2) Aramıyorum (3) Kararsızım (4) Arıyorum (5) Kesinlikle arıyorum

"B" Bölümünde: (1) Kesinlikle ölçemiyorum (2) Ölçemiyorum (3) Kararsızım (4) Ölçüyorum (5) Kesinlikle Ölçüyorum

"C" Bölümünde: (1) Yetkinlik bazlı mülakat (2) Klasik mülakat (3) Kişilik Testi (4) Bilgi Sınavı

(5) Yetenek Sınavı (6) Değerlendirme Merkezi (7) Belge veya Sertifika (8) Referans Kontrolü

30) Motive Etme

Astlarına işin önemini ve amacını hissettirmek, gereken yetki, sorumluluk, destek ve yönlendirmeyi sağlamak, olumlu bir çalışma ortamı yaratarak astlarının şevkle çalışmasını sağlamak.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

31) Denetleme

Astlarını izlemek ve iş sonuçlarını kalite, maliyet, süre ve müşteri memnuniyeti açısından denetlemek.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

32) Liderlik

Kararlı, tutarlı ve objektif davranışları ile çalışanları işletme vizyonu ve stratejik hedefleri doğrultusunda harekete geçirmek, yol göstermek.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

33) Kendinin Farkında Olma

Kendisini tanıma, güçlü ve eksik yanlarını bilme, kendi güçlerinin farkında olma ve bu gücü en etkin biçimde kullanmak.

"A"	"B"	"C"
Bu yetkinliği işe alımda arıyor musunuz?	Bu yetkinliği ölçebiliyor musunuz?	Bu yetkinliği nasıl ölçüyorsunuz?
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8

"A" Bölümünde: (1) Kesinlikle aramıyorum (2) Aramıyorum 3) Kararsızım (4) Arıyorum (5) Kesinlikle arıyorum

"B" Bölümünde: (1) Kesinlikle ölçemiyorum (2) Ölçemiyorum (3) Kararsızım (4) Ölçüyorum (5) Kesinlikle Ölçüyorum

"C" Bölümünde: (1) Yetkinlik bazlı mülakat (2) Klasik mülakat (3) Kişilik Testi (4) Bilgi Sınavı

(5) Yetenek Sınavı (6) Değerlendirme Merkezi 7) Belge veya Sertifika 8) Referans Kontrolü

	"A"					"B"					"C"							
	Bu yetkinliği					Bu yetkinliği					Bu yetkinliği							
	İşe alımda arıyor musunuz					ölçebiliyor musunuz					nasıl ölçüyorsunuz							
34) Dış ticaret mevzuat bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
35) Gümrük işlemleri bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
36) Yabancı dil bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
37) Tek düzen hesap planı bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
38) Maliyet muhasebesi bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
39) Vergi mevzuatı bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
40) Mali tablolar bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
41) Finansal enstrümanlar bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
42) İş hukuku bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
43) Bordro ve özlük işleri bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
44) Personel seçme tek. bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
45) Çağdaş İ.K. bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
46) Tedarikçi yönetimi bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
47) Satın alma teknikleri bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
48) Stok yönetimi bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
49) Bilgisayar donanım bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
50) Bilgisayar yazılım bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
51) Üretimde özel makine bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
52) Üretimde özel alet bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
53) Üretim planlama bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
54) Ürün kalitesi bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
55) Süreç iyileştirme bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
56) Planlı bakım bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
57) Mekanik işler bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
58) Elektrik işleri bilgisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8

KİŞİSEL BİLGİLER

- İşletmenizin Adı:
- İşletmenizin Faaliyet Alanı:
 - 1- Plastik ve Kağıt Ambalaj İmalatı
 - 2- Gıda Ürünleri İmalatı
 - 3- Kuyumculuk İmalatı
 - 4- Mobilya imalatı
 - 5- Tekstil ürünleri imalatı
- İşletmenizin Kuruluş Yılı:
- İşletmenizin Türü:
 - 1- Anonim Şirket
 - 2- Limited Şirket
 - 3- Komandit Şirket
 - 4- Kolektif Şirket
 - 5- Şahıs Şirketi
- İşletmenizin Ortalama Yıllık Cirosu:
- İşletmenizin Ortalama Yıllık İhracat Cirosu:
- İşletmenizde Çalışan Mavi Yakalı Kişi Sayısı:
- İşletmenizde Çalışan Beyaz Yakalı Kişi Sayısı:
- İşletmedeki Görev Unvanınız:
 - 1- İşletme Sahibi
 - 2- İnsan Kaynakları Müdürü
 - 3- Muhasebe Müdürü
 - 4- İşe alım Sorumlusu
 - 5- Diğer
- İşletmenizde işlerin içerdiği görev, sorumluluk, çalışma koşulları ve işlerin doğru yapılabilmesi için kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetkinliklerin belirlenmesine yönelik iş analizi çalışmaları yürütülüyor mu?
 - 1- Evet
 - 2- Hayır
- İş Analizi çalışmaları yürütülüyorsa analizler sonucunda elde edilen bilgiler hangi amaçlar için kullanılıyor?
 - 1- Çalışanların işle ilgili görev ve sorumluluklarını belirlemede ve onlara bildirmede
 - 2- Çalışanların işle ilgili sahip olması gereken nitelikleri belirlemede
 - 3- Çalışanların mesleki ve kişisel eğitimlerine yönelik faaliyetlerinde
 - 4- İşe alım faaliyetlerinde
 - 5- Performans değerlendirme faaliyetlerinde
 - 6- Ücretlendirme faaliyetlerinde
 - 7- Diğer
- İşletmenizin Adresi:

Ek-2: Görüşme formu örneği**GÖRÜŞME FORMU**

Bu görüşme formu doldurduğunuz ankete ek olarak aşağıda belirtilen konular hakkında detaylı bilgi almak amacıyla hazırlanmıştır.

İşe alım sürecinde ileri düzeyde aranılan ilk 3 yetkinliği incelemek ve bunun nedenleri hakkında detaylı bilgiye sahip olmak.

İşe alım sürecinde aranmayan son 3 yetkinliği incelemek ve bunun nedenleri hakkında detaylı bilgi sahibi olmak.

İleride düzeyde aranmasına rağmen ölçmede yetersiz kalınan 3 yetkinliği incelemek ve bunun nedenleri hakkında detaylı bilgi sahibi olmak.

Yetkinliklerin ölçülmesinde kullanılan yöntemlerden en çok tercih edilen ilk 2 yöntemin nedenlerini incelemek ve bunlar hakkında detaylı bilgi sahibi olmak.

Yetkinliklerin aranmasında hiç kullanılmayan yöntemlerin nedenlerini incelemek ve bunlar hakkında detaylı bilgi sahibi olmak

SORULAR

1. Doldurduğunuz ankette ileri düzeyde aradığınız 3 yetkinlik hangisidir? Bu yetkinlikleri neden aramaktasınız?
2. Doldurduğunuz anket hiç aramadığınız 3 yetkinlik hangisidir? Bu yetkinlikleri neden aramıyorsunuz?
3. İleri düzeyde aramanıza rağmen, ölçemediğiniz düşündüğünüz en önemli 3 yetkinlik hangisidir? Neden ölçemiyorsunuz?

4. Yetkinliklerin ölçülmesinde en çok hangi 3 yöntemi kullanıyorsunuz? Neden bu yöntemleri tercih ediyorsunuz?
5. Ankete yer alan yetkinlik ölçme yöntemlerinden hangilerini kullanmıyorsunuz? Neden bu yöntemleri tercih etmiyorsunuz?

KAYNAKÇA

- Akgemici, Tahir. **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**. Ankara: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Yayını, 2001
- Akalp, Gizem. "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış", **İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. C:5, Sayı:1, 2003
- Akkibay, Sanem ve Neşe Güngör. "**Küçük İşletmelerin Demografik Profilleri ve Bazı Sorun Alanlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**," Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 18, Sayı 1, 2000
- Anastasi,Anne. **Psychological Testing**. MacMillan Pub. Co. Inc. :1988
- Bağrıaçık, Atilla. "Başka Ülkelerle Karşılaştırmalı Olarak Türkiye'de Küçük ve Orta Boy Firmalar." **Uluslararası Sempozyum** , İSO Araştırma Dairesi Yayını, 1991
- Barclay, Jean M.. "Improving Selection Interviews With Structure: Organisations' Use of "Behavioural Interviews". **Personnel Review**, Cilt 28, Sayı ½ 2001
- Bayar, Başak. **Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış**. İstanbul: Ernst & Young İnsan Kaynakları Danışmanlığı, 2004
- Bayraktar, Osman. "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi", **Active**, Temmuz--Ağustos 2002. <http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html> , (22.09.2009).
- Bayraktaroğlu, Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. Baskı. Sakarya: Sakarya Kitapevi. 2006

Bedük, Ahmet Ergün, Okan METE ve Suat USTA. **Avrupa Birliği Sürecinde Türk KOBİ'lerinin Temel Sorunları: Karaman Gıda Sektörü Örneği. Uluslararası Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler Sempozyumu(19-22 Mayıs 2005).** Bandırma: 2006

Boyatzis, Richard E.. **The Competent Manager A Model For Effective Performance.** Wiley: New York, 1982

Bulmuş, İsmail, Ertan Oktay ve Mete Törüner, **Küçük Sanayi İşletmelerimizin Konumu Önemi ve AT'a Girerken Karşılaşılabilecek Sorunlar İle Çözüm Yolları.** Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1990

Colins, Jim. **İyiden Mükemmele Şirkete.** Boyner Yayınları, 2002.

Colley,Aslı. **Yetenek Yönetimi, Değerlendirme Merkezi Uygulamaları,** MyExecutive, <http://www.myexecutive.com.tr/icerik.asp?lng=tr&CID=32> (24.09.2009).

Çağlar, İrfan., Selçuk Kendirli ve Hülya Çağırın. **KOBİ'lerde Yönetim Bilinci ve Finansal Politikalara Etkileri, Çorum KOBİ'lerine Yönelik Bir Araştırma.** Bandırma: Mayıs 2005

Çarıkçı, Emin. **I.Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi Bildiriler Kitabı.** Ankara: TC Başbakanlık Tika Yayını, 2001

Çelik, Adnan ve Tahir Akgemici. **Girişimcilik Kültürü ve KOBİLER.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998

Davranış Bilimleri Enstitüsü. Doğru işe doğru eleman: Eleman seçim sürecinde psikolojik testlerin kullanımı. <http://www.dbe.com.tr/?SectionID=762>. (25.09.2009)

DPT. **Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler**, Ankara: 1995

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**. Yayın No: 243. İstanbul:

İ. Ü. İşletme Fakültesi, 1990

_____. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını No:248, İstanbul:1991

Engineri, Tuğçe. **Ücret Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Yetkinlik Bazlı Ücretlendirme**". www.geocities.com/ceteris_tr2/e_yildiz.doc. (23.09.2009).

European Commission. **"The New SME Definition: User Guide and Model Declaration"** http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm , (20.08.2009).

Ferry, De Jongh ve G. Jansen Paul. **Assessment Centres: A Practical Handbook**. John Wiley & Sons Ltd.: 1998

Foot, Margeret ve Caroline Hook. **Introducing HRM**, Singapore: Longman Singapore Publishers, 1996.

Gürler, Gökhan. "Kobi'lerde İnsan Kaynakları Seçim Süreci Sakarya Uygulaması". Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001

Gündüz, A. Yılmaz. **4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre**. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:70, 7-8 Aralık 2007

Hoffmann, Terence. "The Meanings of Competency", **Journal of European, Industrial Training** 23/6, 1999

İbicioğlu, Hasan. **İnsan Kaynakları Yönetimi (Kobiler üzerine bir araştırma)**.Fakülte Kitapevi, Ocak 2006

İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler. İstanbul : Ernest & Young - Hayat Yayıncılık, 2005

Karataş, Ayfer. “Batma Çıkma Oyunu,” **Power Dergisi.** Mart, 1997

Kaynak, Tuğray ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları. 1998

Kırım, Arman. **Mor İnek Nasıl Büyüsün?.** Sistem Yayıncılık.,2005

KOSGEB. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, (Resmi Gazete No: 25997, Karar Sayısı: 2005/9617, Madde 5, 18, Aralık 2005).

LeDeist, Françoise Delemare ve Jonathan Winterton. “What Is Competence?”, **Human Resource Development International.** Vol.8, No.1, 27-46 (March 2005)

Lucia, Anntoinette D. ve Richard Lepsinger. **The Art and Science of Competency Models.** Jossey: San Francisco: -Bass Pffeifer

McClelland, David. “Identifying Competencies with Behavioural-Event Interviews”, **Psychological Science,** Vol.9, No.5, 1998

McCormick, Ernest J. ve Daniel R. Ilgen. **Industrial and Organizational Psychology.** Allen & Unwin:1987

Müftüoğlu, M. Tamer. **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’ler.** Ankara: Turhan Kitabevi, 1998

Öncü, Ayşe. “Bilgi ve Becerinin Dışa Vurumu: Yetkinlikler”.
http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=3351 ,
(23.09.2009).

- Ören, Kenan. **Gümrük Birliği'nin Türk KOBİ'leri Üzerindeki Etkisi**. KTO Yayını, Konya:1999
- Özden, Mehmet Cemil. **Yetkinlik In, İş Analizleri Out**. 16 Temmuz 2003, <http://www.firmakaynaklari.com/makale/?mid=8> , (23.09.2009).
- Öztürk, Zekai. **İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik**. 1.basım , Ankara: Epar Yayınları, 1995
- Paksoy, Eflatun. “Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi ve bir uygulama önerisi” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü , İşletme
- Pickle, Hal B. ve Royce L. Abrahamson. **Introduction to Business**. Goodyear Pub.Co. 1980
- Rankin, Neil. **The IRS Handbook on Competencies: Law and Practice**, IRS, 2001, Chapters 1,3. Anabilim Dalı, 2001
- Sarıaslan, Halil. **Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: İmalat Sanayi İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler**. Ankara: TOBB Yayınları, 1996
- Schultz, Duane P. ve Sydney Ellen Schultz. **Psychology & Work Today, An Introduction to Industrial And Organizational Psychology**. Prentice-Hall Inc.:1998
- Stoof, Angela, Rob L. Martens, Jeroen J. G. van Merriënboer ve Theo J. Bastiaens. “The Boundary Approach of Competence: A Constructivist Aid for Understanding and Using the Concept of Competence”, **Human Resource Development Review**. Vol.I, No.3, Eylül 2002

Szonyi, Andrew J. **Small Business Management Fundamentals**. Toronto: McGraw Hill, 1991

Şengül, Burcu. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme Yaklaşımı Olarak Değerlendirme Merkezi: Bir Uygulama.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005

T.C. Başbakanlık Planlama Teşkilatı, **KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı**. Ankara: Ocak 2004

Telman, Nursel ve İlknur Ö. Türetgen. **Eleman Seçimi**. Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic.San.Ltd.Şti. :2004

TOBB. “KOBİ Tanımı Yönetmeliği Yayımlandı”, http://www.tobb.org.tr/haber_arsiv2.php?haberid=542, (21.08.2009).

Tutar, Hasan. **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**. İstanbul:Hayat Yayınları., 2000

Türkoğlu, Musa. “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ’lerin) Büyük İşletmelerle Rekabetinde Stratejik İşbirlikleri Yaklaşımı: Göller Bölgesi Uygulaması,” **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 1, 2003

Ünsalan, Erdal ve Bülent Şimşeker. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2006

Weiler, Nicholas W. ve Stephen C. Schoonover. “Başarıyı Belirleyen Davranışsal Faktörler,” **Yetkinlikler Kaynak Dergisi**, sayı:14-15, Nisan-Eylül 2003

Wood, Robert ve Tim Payne. **Competence Based Recruitment and Selection** John Wiley and Sons: New York, 1988.

Yılmaz, Figen. **Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ’ler)**. Ankara: İş Bankası İktisadi Araştırmalar ve Planlama Müdürlüğü, 2003

