

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

İNSAN KAYNAKLARINDA İŞE ALIMLAR
VE
YETKİNLİK BAZLI MÜLAKATIN BUNA ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

ARZU TÜTÜNCÜ

İSTANBUL,2015

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İNSAN KAYNAKLARINDA İŞE ALIMLAR
VE
YETKİNLİK BAZLI MÜLAKATIN BUNA
ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

ARZU TÜTÜNCÜ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. F. Tunç BOZBURA

İSTANBUL, 2015

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: İnsan Kaynaklarında İşe Alımlar Ve Yetkinlik Bazlı Mülakatın Buna Etkisi

Öğrencinin Adı Soyadı: Arzu TÜTÜNCÜ

Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitümüz tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Burak Kuntay

Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. F. Tunç Bozbura

Program Koordinatör

Bu tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı : Doç. Dr. F. TunçBOZBURA

Üye : Prof. Dr. Esin CAN

Üye : Doç. Dr. Pınar BÜYÜKBALCI

ÖNSÖZ

Çalışmalarım boyunca değerli katkıları ve yardımları için sayın hocam Doç. Dr. Tunç BOZBURA' ya, en içten sevgilerimle teşekkür ederim.

Eğitimim konusunda beni her zaman destekleyen, güvenen ve kendisi de bir eğitimci olan babam Niyazi TÛTÛNCÛ 'ye ve bana her zaman inanan annem Perihan TÛTÛNCÛ' ye, varlıklarıyla hayatıma güç katan ablam Tûlay YILMAZ' a ve ağabeyim Erkan TÛTÛNCÛ' ye teşekkürü borç bilirim.

Çalışma sürecinde hep yanımda olan ve başaracağıma inanan Ahmet Levent EREN' e teşekkür ederim.

Mayıs, 2015

Arzu TÛTÛNCÛ

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARINDA İŞE ALIMLAR VE YETKİNLİK BAZLI MÜLAKATIN BUNA ETKİSİ

TÜTÜNCÜ, Arzu

İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. F. TUNÇ BOZBURA

MAYIS, 2015 - 50 Sayfa

İnsan Kaynağının örgüt içinde en önemli bölümlerinden biri de şüphesiz ki işe alımlardır. Günümüzde şirketler kendi bünyelerinde oluşturduğu kurallara ve stratejilere göre işe alımları gerçekleştirmekte ve bu kurallara göre aday seçimi yapılmaktadır. Teknolojinin gelişmesi ile şirketlerin ve çok uluslu şirketlerin yetkinliğe dayalı mülakatlarla aday seçimi de önem kazanmıştır. Bu yüzden doğru aday seçimi ancak doğru yapılan mülakatla gerçekleşmektedir.

İşletmeler, iyi bir İnsan Kaynakları planlamasının ardından ihtiyaç duyduğu çalışanın niteliklerini, ne kadar sayıda olacağını belirleyerek pozisyon için gerekli yetkinlikleri belirleyerek işe başlar. Bu süreç işletmeler için oldukça yorucu ve zaman alıcı bir dönemi ifade eder. Bu araştırmada İnsan Kaynakları'nın işe alımlarda izledikleri yöntemler incelenmiş, ayrıca giderek önem kazanan Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri' nin işe alımlar üzerindeki etkisi araştırılmış, uygulama kısmında ise yetkinliğin önemli olduğu üst düzey yöneticiler ele alınarak dört İnsan Kaynakları Uzmanı ile görüşülmüş ve üst düzey yönetici alımlarında AHP yöntemi ile yetkinliklerin önceliklendirilmesi istenmiştir. Elde edilen bilgiler ile üst düzey yöneticilerde hangi yetkinliklerin önemli olduğu araştırılmıştır.

Anahtar Kelime: İşe alım, Yetkinlik Bazlı Mülakat ,Üst Düzey Yönetici

ABSTRACT

RECRUITMENT AND EFFECT OF COMPETENCY BASED INTERVIEW ON HUMAN RESOURCES

Arzu Tütüncü

HUMAN RESOURCES MANAGAMENT

Thesis Supervisor : Doç. Dr. F. Tunç Bozbura

May, 2015

Obviously most important part of human resources is recruitment. Nowadays companies make their recruitments with their own rules and strategies. With improvement of new Technologies multinational companies recognize importance of competency based interview for their recruitments. It is so important to find correct employee.

First; companies make good human resources planning to identify qualification of employees which they need. This process take too much time. In this research, human resources recruitment techniques are observed.

Also competency based interview techniques are studied. In field research part, four human resources specialists are interviewed for senior managers recruitments with exercising modality of AHP. With this research ,most important competency for specialists is revealed.

Key Words : Human Resources Specialists , Ahp , Companies

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	2
2. LİTERATÜR TARAMASI	3
2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM SÜREÇLERİNE BAKIŞ	3
2.2. İNSAN KAYNAĞI BULMA YÖNTEMLERİ	3
2.2.1. İç Kaynaklar	4
2.2.2. Dış Kaynaklar.....	5
2.2.2.1. İş Duyuruları	6
2.2.2.2. Aday Havuzlarının Oluşturulması	7
2.2.2.3. Doğrudan Başvurular	7
2.2.2.4. İlan ve Reklamlar	7
2.2.2.5. Staj Uygulamaları	8
2.2.2.6. İnternet.....	8
2.2.2.7. İş Ve İş gören Bulma Kuruluşları.....	8
2.2.2.8. Danışmanlık Şirketleri	9
2.2.2.9. Sürekli Statüde İş gören Teminine Alternatif Yollar	9
2.2.2.9.1. Geçici İş gören İstihdamı.....	9
2.2.2.9.2. İş gören Kiralama (Leasing)/ İş gören Taşeronluğu.....	10
2.2.2.9.3. Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma	10
2.3. İŞGÖREN ADAY SEÇİM SÜRECİ	10
2.3.1. Başvuruların Kabulü – İlk İnceleme	11

2.3.2. Ön Görüşme ve Başvuru Formu Doldurtma.....	11
2.3.3. Psiko-teknik Testler	12
2.3.4. Mülakatlar	14
2.3.5. Mülakat Yöntemleri	16
2.3.5.1. Bireysel Görüşme	16
2.3.5.2. Grup Mülakat	16
2.3.5.3. Panel Mülakat	16
2.3.5.4. Bilgisayar Destekli Mülakat.....	17
2.3.6. Mülakat Türleri.....	17
2.3.6.1. Yapılandırılmış Mülakatlar	17
2.3.6.2. Yapılandırılmamış Mülakatlar	18
2.3.7. Mülakat Değerlendirme Hataları	19
2.3.8. Adayın Bilgilendirilmesi	20
2.3.9. Referans Araştırılması	20
2.3.10. İşe Alım Kararının Verilmesi / İş Teklifi	21
2.3.11. Sağlık Muayenesi.....	21
2.3.12. İşe Yerleştirme.....	22
2.3.13. Oryantasyon	22
2.4. YETKİNLİK BAZLI İŞE ALIM SÜREÇLERİ	23
2.4.1. Yetkinliklerin Sınıflandırılması	25
2.4.1.2. Temel Yetkinlikler	25
2.4.1.3. Zorunlu Yetkinlikler	25
2.4.1.4. Vizyonerlik Yetkinlikler	26
2.5. YÖNETSEL YETKİNLİKLER VE LİDERLİK YETKİNLİKLERİ	26
2.5.1. Üst Düzey Yöneticiler İçin Yönetsel/Liderlik Yetkinlikleri Planlama / Uygulatma.....	27

2.5.1.1. Analitik Düşünme.....	27
2.5.1.2. Vizyoner	28
2.5.1.3. Eğitim ve Gelişim	28
2.5.1.4. Karar Verme	28
2.6. YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT TEKNİKLERİ	29
2.6.1. Yetkinlik Bazlı Mülakatlarda Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	29
2.7. DEĞERLENDİRME MERKEZİ UYGULAMALARI	30
3. VERİ VE YÖNTEM	33
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	33
3.2. AHP UYGULAMA AŞAMASI.....	36
3.2.1. Karar Probleminin Tanımlanması ve Modelin Kurulması (Adım1)	36
3.2.2. İlişkilerin Belirlenmesi (Adım 2)	37
3.2.3. Kriterler Arası İkili Karşılaştırmaların Yapılması ve Öncelik Vektörlerinin Hesaplanması (Adım 3)	37
3.2.4. Karşılaştırma Metrislerinin Tutarlılık Analizlerinin Yapılması (Adım 4)	37
3.2.5. Karar Matrislerin Oluşturulması (Adım 5)	37
4. BULGULAR.....	41
5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	48
KAYNAKÇA	

TABLÖLAR

Tablo 4.1: Karar Noktası Önceliklendirmesi	41
Tablo 4.2: Faktör Önceliklendirmesi (Adım 1)	42
Tablo 4.3: Faktör Önceliklendirmesi (Adım 2)	43
Tablo 4.4: Faktör Önceliklendirmesi (Adım 3)	44
Tablo 4.5: Faktörlerin Önem Yüzdesi.....	45
Tablo 4.6: Karar Noktası Yüzde Dağılım Ağırlığı.....	45
Tablo 4.7: Karar Noktası Sonuç Dağılımı (1)	46
Tablo 4.8: Karar Noktası Sonuç Dağılımı (2)	46
Tablo 4.9: Karar Noktası Sonuç Dağılımı (3)	47

ŞEKİLLER

Şekil 3.1: Üç Seviyeli Analitik Hiyerarşi Prosesi	35
Şekil 3.2: Önem Skalası	36
Şekil 3.3: Karar Hiyerarşisi.....	40

KISALTMALAR

- DM : Değerlendirme Merkezi
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
İKU : İnsan Kaynakları Uzmanı
AHP : Analitik Hiyerarşik Prosesi
VB : Ve Benzeri

1. GİRİŞ

Globalleşme ve teknolojide yaşanan gelişmeler sonucunda bilgiyi işletmelere, kurumlara taşıyacak olan insan faktörü de önemli bir unsur haline gelmiştir. Boş kadrolar için uygun adayın araştırılması, seçilmesi işletmelerin varlığını devam ettirebilmesi ve büyümesi için en önemli görev şüphesiz insan kaynaklarına düşmektedir. İnsan kaynakları aday seçimi yaparken aynı zamanda kurumun amaçlarını, kurallarını benimseyecek ve kurumu, bilgisini kullanarak ileriye taşıyacak adayı seçmek zorundadır.

İşte bu yüzden İnsan Kaynaklarının örgüt içinde en önemli görevlerinden biri de şüphesiz ki işe alımlardır. İşe alım süreci belli bir zamanı kapsamakla beraber uygun adayı bulmak için birtakım faaliyetler yapmayı da gerektirir. Şirket stratejilerine uygun anahtar kişileri işe almak, eğitim vermek ve yükselmesini sağlamak için kariyer planları yapmak, çalışanların motivasyonunu yükseltmek için çözümler bulmak ve işe bağlılıklarını artırmaya çalışan insan kaynakları uygulaması stratejik bir değer taşımaktadır. Artan rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi ancak çalışanların yüksek performans göstermeleriyle mümkün olmaktadır.

Çalışanlardan beklenen üstün performans onların bilgi, beceri, tutum ve davranışları ölçüsü ile olduğu için bu durum ‘yetkinlik’ kavramını da ön plana çıkarmıştır. Yetkinlik kavramı üzerine McClelland (1973), Boyatzis (1982) ve Spencer and Spencer (1993) gibi bilim adamları çeşitli araştırmalarda bulunmuş ve böylece yetkinlik kavramının önemi daha da artmıştır.

Artık klasik mülakatların yanı sıra yapılan yetkinlik bazlı mülakatlar adayın sahip olduğu bilgi, beceri ve tutumların ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır.

İnsan Kaynakları sadece kişiyi işe almakla kalmayıp onun yetkinlikleri doğrultusunda kariyer basamaklarını çıkmasına yardımcı olur. Aynı şekilde kurumun çıkarlarını da gözeterek ana hedefleri doğrultusunda insan kaynağını iyi

kullanmaya çalışır. Özellikle mülakat süreçlerinde adayı, doğru mülakat teknikleriyle iyi tanımaya çalışıp yetkinliklerini ölçümleyerek açık pozisyon için adayın, uygun aday olup olmadığına karar verebilmelidir.

Günümüzde hızla ilerleyen teknoloji karşısında İKY de ihtiyaçlara cevap vermek adına kendini sürekli geliştirmek zorundadır. Bu gelişim sürecinde yetkinlik bazlı işe alımlar önemli bir yer oluşturur. İnsan kaynakları işe alım sürecinde boş pozisyonun hemen doldurulması adına hızlı kararlar alıp uygulamakta bu da adayın yetkinlik değerlendirmesinin doğru sonuçlar getirmediğini göstermiştir. Özellikle görüşme üst düzey pozisyonda bir aday ile yapılacaksa kurumun stratejik hedefleri adına sürecin daha dikkatli işlemesi gerekir. Ancak ne yazık ki bu durum kurumdan kuruma değişiklik göstermekte ve geribildirimleri de olumsuz sonuç vermektedir.

Bu çalışmada, işe alımlarda yetkinlik bazlı mülakatın etkisinin ele alınma nedeni, bu süreçte aceleci davranılarak adayın yetkinliğinin açık pozisyona uygun olup olmadığı konusunda net bir sonuç alınamaması ve açık pozisyonda, olması gereken yetkinliklerin önceliklendirmesinin oldukça önemli olduğudur. Bu sebeple yapılan uygulamada İKU dört çalışandan yardım alınmış ve AHP yöntemi kullanılarak üst düzey pozisyon için yetkinliklerin önceliklendirilmesi istenmiştir. Alınan sonuçla ulaşılmak istenen amaç ise şirketleri üst düzey yönetici yetkinlik önceliklendirmesi konusunda aydınlatmak ve yol göstermektir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

İşe alımlar aday ile ilgili bilgi toplama süreciyle başlayıp, adayı tanımak için çeşitli araçları da kullanarak (testler, farklı mülakat çeşitleri gibi) aday ile ilgili oluşan profilden yola çıkılarak işe uygun olup olmadığının tespit edilmesiyle sona erer.

2.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM SÜREÇLERİNE BAKIŞ

İnsan Kaynakları, şirketlerin örgüt yapılarına uygun bir şekilde farklı bir insan kaynakları düzenlemesi olduğunu göz önüne alarak çalışmalarını gerçekleştirmektedir. İşe alım süreçlerinde de kurumların farklı yapılarının yönetilebileceği uygun zeminler hazırlamaya çalışmaktadır. Kurumların sahip oldukları insan kaynakları departmanları; yer aldığı sektörün, teknolojik, ekonomik şartlarını ve iş gücünün belli şartlarda değişiklik gösterebileceğini düşünerek kullandıkları sistemleri buna göre geliştirmiş ve hala gelişen teknolojiye uyum sağlamak adına geliştirmeye devam etmektedirler. İşe alım süreçleri her pozisyon için ayrı bir emek ve zaman gerektiren bir süreçtir.

2.2 İNSAN KAYNAĞI BULMA YÖNTEMLERİ

Yüksel (2004,s.101)'e göre insan kaynağı bulmanın tanımı; “insan gücü planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleridir ”şeklinde açıklamıştır.

2.1.1 İç Kaynaklar

İşletmenin, personel ihtiyacını kendi bünyesinden temin etmesine denir. Yani işletmenin kendi içinden iş gören bulma, mevcut insan kaynağından yararlanmasıdır.

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

Avantajları;

- a- İşletme içinde bu dönemlerde çalışanlar arasında heyecan, motivasyon ve hareketlilik oluşturmaları,
- b- Tüm çalışanların işletmeden kariyer anlamında beklentilerini ve dolayısıyla sadakatini arttırması,
- c- Dâhili kaynaklardan yararlanmanın maliyet avantajı olması,
- d- İşletme içinden transferde kurum kültürünü benimsetmek adına ayrıca bir yatırım yapılmaması,
- e- Sürekli olarak mevcut personelden çıkarımlar yapılabilmesine bir yönetici havuzu oluşturmaya dair bir imkân yaratması,

Çığ (1993:10) ise, çalışmasında iç kaynaklardan yararlanmanın dezavantajlarını şu

Şekilde sıralamıştır:

Dezavantajları;

- a- Mevcut çalışan potansiyelinde yeni oluşan iş tanımını yüklenebilecek, gerektirdiği

Sorumluluk ve yetkinliğe sahip eleman bulunamayabilesi,

- b- Yeni işe adapte edilecek çalışanın mevcut işinin de delege edilmesinin önceden

Görülmemesinden kaynaklanan boşluklar oluşması. Çığ, G., (1993),

- c- İyi planlanabilirse eğer orta ve üst düzey yöneticiler için bir geliştirme yolu olarak kullanılabilir.

Özellikle iç kaynaklara ve kıdem faktörüne fazla öncelik verilirse işletme, pozisyon için uygun olmayan kişilerle ihtiyacını karşılamış olur bu da işletme için zaman ve maliyet kaybından başka bir şey değildir. Çünkü işletme dışarıdan daha uygun nitelikte aday sağlayabilir.

2.1.2 Dış Kaynaklar

İşletmeler dış kaynaklara yönelmesinin başlıca nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- a- Yeni mezun adaylar işletmeler için önemli bir insan kaynağıdır. Çünkü gelişime ve öğrenmeye açık oldukları için kolay verim alınacaktır.
- b- Rakip şirketlerin çalışanları da işletmeler için önemli bir insan kaynağıdır.
- c- İş bulamamış ancak çalışmak için hevesli deneyimli ya da deneyimsiz kişilerde işletme için önemli bir kaynak oluşturmaktadır.

Avantajları;

- a- İşletmeye yeni fikir, yöntem ve bakış açısının girmesine katkıda bulunur.
- b- İşletmede farklı nitelikte ve yeterli nicelikte adayların yer almasına olanak sağladığı için iç kaynaklardan daha fazla, daha geniş çalışan temini de mümkün olacaktır.
- c- Çalışanlar işletmeyi tanımadıkları için her şeye sıfırdan başlayarak yönlendirmeye de açık olurlar.

Dezavantajları;

- a- Çalışanın seçilmesinden işe alım, yerleştirme, oryantasyon ve eğitim süreçlerine kadar geçen süre, şirket için hem zaman alıcı hem de oldukça maliyetli bir unsurdur.

- b- Çalışanın geçirdiği süreçlerden sonra işletmeye uyum sağlayamaması da oldukça zor bir durumdur.

2.2.2.1 İş duyuruları

Çalışan ihtiyacı belirlendikten sonra, piyasaya iş gücü açığının duyurulması gerekir. Gazete, dergi, televizyon ve radyo gibi iletişim araçlarını kullanarak açık pozisyonlara uygun iş görenin aranması yöntemidir ve sıklıkla kullanılır.(Anthony, Perrew ve Kacmar, s. 233.)

Bu yöntemle daha büyük kitlelere ulaşarak büyük bir aday havuzu oluşturmak mümkün olmaktadır.

İşletmedeki açık iş pozisyonunun niteliğine göre iş ilanının adaylara ulaşma kanalları da farklılık gösterir. Örneğin fazla nitelik gerektirmeyen “düz işçilik” için sadece yerel basından yararlanmak yeterli olabilir. Aksine üst düzey yöneticilerin temininde ulusal yayın yapan kuruluşlardan yararlanmak daha faydalı olur.(Kaynak ve diğerleri, s. 134.)

Çünkü üst düzey yöneticilerde aranan nitelikler daha fazla olduğu ve uzmanlık gerektirdiği için daha büyük bir kitleye hitap etmek ve iyi bir aday havuzu oluşturmak gerekir. Esasında bu yaklaşımın tam tersini de düşünmek olasıdır. Örneğin, sıkça tercih edilen gazete ilanlarına çok sayıda yetersiz adayın başvurması da olasıdır. Bu noktada işgücü pazarının genel niteliği ön plana çıkmaktadır. Bu durumda iş gören araştırma ve bulma sürecinin daha fazla zaman ve çaba harcamayı gerektireceği açıktır. (Mondy, Noe ve Premeaux, s. 186.)

İşletmenin kimliği, piyasa koşullarındaki işgücü çeşitliliği işin niteliğine uygun aranan çalışan, ilandaki işin tanımı ve işin gereksinimleri gibi özellikler iş ilanını oluştururken hangi özelliklere sahip kaç değişik kişinin cevap vereceğini belirler. Ayrıca bu özellikler bizi nitelikli aday havuzuna, ihtiyacımız olan kaynağa ve maliyet analizlerine ulaşmak için yardımcı olur.

‘İsimsiz iş duyuruları (blind-box advertisements)’ işletme veya işverenin kimliğine ilişkin bilgilerin yer almadığı duyuru türüdür.(İto Yayınları 2001-30 s.133)

İsimsiz iş ilanlarının asıl nedeni işletme çalışanlarının iş alımından haberdar olmaması ve iş ortamında oluşabilecek huzursuzlukları engellemektir. İşletmenin bilgileri sadece aracı olan kuruluş tarafından bilinmektedir. Şirketler özellikle orta ve üst düzey çalışan alımlarında bu yolu izlemektedirler. Çünkü gazete ve internet ilanları üzerinden oldukça yüksek nitelikte çalışan bulmak oldukça zordur.

2.2.2.2 Aday havuzlarının oluşturulması

Aday havuzlarının oluşturulmasında doğrudan başvurular, ilan ve reklamlar, staj uygulamaları, internet ve iş ve iş gören bulma kuruluşlarından faydalanılır. Bunların en çok kullanılan yöntemi internet yardımıyla olan başvurulardır.

2.2.2.3 Doğrudan başvurular

Doğrudan başvurular, şirket çalışanlarının belli pozisyonlardaki açıkları bildirerek o pozisyonlara talip olması durumudur. Çalışanların bu istekleri kayıt altına alınır ve gerektiğinde kullanılmak üzere saklanır.

2.2.2.4 İlan ve reklamlar

İlan ve reklamlar; gazetelere, sektörel dergilere ve çeşitli yayımlara verilebilir. Aday havuzunun oluşturulmasında en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Bu ilanlar verilirken aranan kriterler ve iş görene sağlanacak şartların belirtilmesi aday havuzunun gereksiz büyümesini önleyecektir. Bu teknik bir konu olduğu için halkla ilişkiler departmanı ve şirket yöneticileri ile irtibat halinde kalınmalıdır.

2.2.2.5 Staj uygulamaları

İşletmeler kış aylarında yarı zamanlı ve yaz aylarında tam zamanlı olmak üzere stajyer istihdam ederek bir staj programı uygulamaktadırlar. Kariyer günleri etkinlikleriyle ile staj uygulamaları için aday arayışa girilir.

Genel olarak yeni mezun veya son sınıf öğrencilerinin teknik ve bilimsel bilgilerini nasıl uygulamaya dönüştürdükleri test edilir. Böylece stajyerlerin performans ölçümleri değerlendirildiğinde staj dönemi boyunca ne kadar yol kat ettiğine bakılır ve bunun sonucunda stajyere işletmede sürekli bir pozisyon için teklif verilebilir.

2.2.2.6 İnternet

Aday havuzu oluşturulmasında günümüzde en çok kullanılan yöntemdir. Bu yöntem sadece bulunduğumuz bölgedeki iş gören adaylarına değil tüm dünyadaki aradığımız kriterlere uygun adaylara ulaşmamızı sağlar. İşletmeler bu alanda hizmet veren şirketlerin web sitelerinden faydalanabilirler. Fakat büyük işletmeler iş gören ihtiyaçlarını kendi web siteleri üzerinden karşılamaktadırlar. Havuz oluşturulması alanında kullanılabilecek en hızlı alternatiftir.

2.2.2.7 İş ve iş gören bulma kuruluşları

Resmi iş ve iş gören bulma kuruluşları neredeyse her ülkede bulunmaktadır. Bu kuruluşların amacı ticari fayda beklemeden vatandaşların iş bulma olanağı sağlamaktır. Bunun için Türkiye’de de iş-kur bulunmaktadır. İş-kur hem ülke dâhilinde hem de ülke dışında iş gören bulmada yardımcı işletmelere yardımcı olan bir kuruluştur. Ayrıca iş-kur internet üzerinden de hizmet vermektedir. Özellikle mavi yaka çalışanlar ve çalışan arayışında olan işletmeler için çok daha faydalıdır.

2.2.2.8 Danışmanlık şirketleri

Özel istihdam büroları iş gören bulma alanında en çok başvurulan kuruluşlardandır. Özel sermaye ile kurulduğu için ticari amaç güden kurumlardır. Diğer bir isimle danışmanlık şirketleridir. İngilizce ‘head hunter’ (kafa avcısı) olarak bilinen ve iş duyuruları kısmında da anlatıldığı gibi üst ve orta düzey pozisyon alımları için yetkinlik ve niteliklerin önem arz ettiği durumlarda aracı olan şirketlerdir.

Üst düzey yöneticilere gerek duyulduğu durumlarda kullanılan bu yöntem oldukça Karmaşık ve zahmetli olan bu süreci kolaylaştırmaktadır. Bazı firmalar bu süreç için internetten yararlansalar da istenilen nitelikte yöneticilere çoğu zaman ulaşamazlar.

Head hunter kendisine başvurmuş olan firmalara portföyündeki yönetici adaylarından uygun olanını önerir. Bu süreçte gizlilik çok önemlidir. İşini değiştirmek isteyen yöneticinin bu talebinin ortaya çıkması durumu zorlaştıracaktır.

Başvuru yapan yöneticilerin head hunter seçiminde dikkatli olmaları gerekir. Firmanın müşteri potansiyeli, güvenilirliği, isteklere cevap verme düzeyi ve hızı ve referanslar titizlikle incelenmelidir. (Mathis, Jackson 2008, s 210-211)

2.2.2.9 Sürekli statüde iş gören teminine alternatif yollar

Bunu kısmı; geçici iş gören istihdamı, iş gören kiralama, bağımsız çalışanlardan yararlanma olarak üç kısımda incelemekteyiz.

2.2.2.9.1 Geçici iş gören istihdamı

İşletmeler genellikle sınırlı ve kısa süreli insan kaynağı ihtiyacını karşılamak amacıyla bu amaçla hizmet eden kuruluşlardan ‘geçici iş gören’ istihdam edebilir. Bu tür tercihler genelde işletmelerin kısa süreli projelerinin tamamlanmasına ihtiyaç duyulduğunda gerçekleştirilir.

2.2.2.9.2 İş gören kiralama (Leasing)/ iş gören taşeronluğu

İşletmelerin uzun süre ‘geçici statü’ de iş gören istihdamına başvurduğu bir yöntemdir. İş görenler, kiralayan ‘leasing’ şirketinin kadrolu elemanları olarak çalışırlar. İşletme, leasing firması ile bir kira sözleşmesi imzalayarak ihtiyaç duyduğu sayıda ve nitelikte çalışanı işe alır.

2.2.2.9.3 Bağımsız çalışanlardan yararlanma

Bağımsız olarak çalışan, geçici bir süre görev alacak ve yapılacak işte uzmanlık gerektiren işlerde bu yola başvurulur.

2.3 İŞGÖREN (ADAY) SEÇİM SÜRECİ

Yüksel’in (2004,s. 101) açıkladığı gibi insan kaynağını bulma; “insan gücü planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleridir”

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

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

Personel seçim sürecinin aşamaları, işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Mathis-Jackson (1991); bunun nedenini işletmenin büyüklüğü, doldurulacak pozisyonun niteliği, başvuranların sayısı ve dış güçlerin baskısı olarak belirtmiştir.

2.3.1 Başvuruların Kabulü – İlk İnceleme

Aday havuzundan belirlenen ve başvuru formu doldurulan adaylara görüşme günü ve saati belirlenmek amacıyla iletişime geçilir. Adayla yapılan ilk görüşme genelde insan kaynakları bölümünde çalışan bir yetkili tarafından yapılır. Burada adayın özgeçmiş bilgilerinin ve işten üçüncü görüşmeler beklentilerinin işe uygun olup olmadığı tespit edilir. Adayın işin gereklerine uygun olduğu düşünülürse, ikinci ve belki üçüncü görüşmeler yapılır. Görüşmelere adayın çalışacağı bölümün yöneticisinin de katılması ve aday hakkındaki görüşleri önemlidir. Görüşmede adayın dış görünüşü, özgüveni, yetkinlikleri test edilmeye çalışılır.(Saruhan ve Yıldız 2014,s. 277)

2.3.2 Ön Görüşme ve Başvuru Formu Doldurtma

Bir başvuru formunda ,

- a- Aday ile ait kişisel bilgiler (Ad-soyad, doğum yeri ve tarihi, telefon, adres, başvuru tarihi),
- b- Başvurulan pozisyon,
- c- Eğitim bilgisi,
- d- Yabancı diller,
- e- Seminer ve kurs bilgileri,
- f- İş deneyimi (Çalıştığı kurumlar, işe giriş ve çıkış tarihleri),
- g- Referanslar (Referans olacak kişinin adı-soyadı, is, adres ve telefonu),
- h- Adayın sağlık durumu,
- ı- Ehliyet, ikamet durumu
- i- Açıklamalar.

Başvuru formları üzerinden ilk eleme yapılırken puanlandırma yöntemi de kullanılabilir. Buna göre, incelenen başvuru formları belli bir aralıktaki puanlara göre puanlandırılır ve adaylar aldıkları bu puanlara göre sıralanırlar. Böylece değerlendiriciler için de kıyaslama ve eleme kolaylığı sağlanmış olur. Bu yöntemle göre ağırlıklandırılan başvuru formları (weighted application blank), adayın

gelecekte gösterebileceği performans hakkında bilgi verirken etkin bir sistem geliştirebilmek zaman alıcı ve pahalıdır. (Anthony, Perrew ve Kacmar, s. 244)

Ayrıca, uzmanlık isteyen ya da belirli niteliklerin ön plana çıktığı işlerde başvuruların değerlendirilmesinde ağırlıklı değerlendirme yöntemi kullanılabilir. Bu yöntemde iş için önemli olan nitelikler önem derecesine göre ağırlıklandırılır ve değerlendirme bu puanlama sistemine göre uygulanır. (Wendell L. ,s. 246, 2007).

Başvuru formlarının değerlendirilmesinde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta adaylara eşit şans verilmesidir. Hiçbir adaya ırk, din, cinsiyet ya da siyasi görüşü dolayısıyla ayırım yapılmamalıdır. Bu amaçla nitelikli pozisyonlar dışında, adaya hangi dernek ve kulüplere üye olduğu, medeni hali ve benzeri konularda sorular sorulmamalı ya da sınırlı tutulmalıdır. Ancak, yapılan araştırmalar bu gibi bilgilerin bazı konularda işverene ışık tuttuğunu göstermektedir. Çalışanların medeni hallerinin işgücü dönüşüm oranıyla, ve aile yanında yaşamanın işyerindeki hırsızlık oranlarıyla bağlantıları saptanmıştır.

2.3.3 Psiko-Teknik Testler

Eleman seçimi sürecinde adayları daha iyi tanımak ya da ön eleme sürecini kısaltmak amacıyla yapılan ve objektif kriterlere dayanan uygulamalar test (psiko-teknik yöntemler) olarak adlandırılır. İş gören seçiminde psiko-teknik yöntemlerden yararlanmak seçim işlerini yapanların tahmin güçlerini arttıracak, aday değerlendirme işlemini kişisel yetenek ve bireysel tutumla sınırlı olmaktan kurtaracaktır. (İ.Ü.İ.F. ,s 68, 1978)

Kişilerin özelliklerini ölçmek amacıyla (yetenek, beceri, bilgi ve performanslarını) çok çeşitli testler vardır. Günümüzde en çok kullanılan testlerden biri psiko-teknik testlerdir. Değerlemeyi amaçladığı 'bireysel özelliklere göre' testler; zeka,

yetenek, bilgi, beceri, kişilik ve ilgi, yorgunluk ve monotonluk, güç ve hız, tutum ve sağlık testleri gibi türlere ayrılır.

Uygulama biçimine göre; bireylere tek tek uygulanabilen ‘bireysel testler’ ile topluca uygulanan ‘grup testleri’ vardır. Bir başka ayrım, ‘kağıt-kalem testleri’ ve ‘aletli testler’ şeklindedir. İlkinde, testler yazılı veya basılı bir formatta dizayn edilmiştir, ikincisinde ise testler ‘belirli ölçüm aletleri’ (örneğin, yalan makinesi) şeklindedir. Kağıt kalem testleri genellikle aynı anda birden fazla bireye uygulanabilen grup testleri, aletli testler ise bireysel testler grubuna girer. ‘Sözel olan ve olmayan testler’ ayrımı ise, testlerde ‘dil’in kullanılıp kullanılmadığını belirtir. Buna göre, ‘sözel testler’ ,ancak testte kullanılan ‘dili bilenlere veya bilmesi gerekenlere’ uygulanabilecektir.(Sadullah ve diğ 2014.,ss. 140-141)

Test uygulamaları için söyleyebileceğimiz diğer şeylerden biri de pahalı bir değerlendirme aracı olmasıdır. Bu yüzden özellikle küçük işletmeler çalışan seçimlerinde test uygulamamaktadır. Çalışan seçiminde kullanılan testleri incelersek,

- a- Bedensel Testler
- b- Psikolojik Testler
- c- Başarı Testleri

a- Bedensel Testler

Bedensel çaba isteyen işler (bedensel yetkinlik)için,sağlık kontrolü (metabolizmaya baskı yapan işler) ve hareket yeteneği (el becerisi vb.) testleri uygulanır.Bu yüzden tam donanımlı bir hastaneden adayın ‘çalışmaya elverişlidir’ raporu alması gerekir.

b- Psikolojik Testler

Adaylar genelde soruları anlayamadıkları için başarılı olamadıklarını söylerler. Birçok yöneticide bu testleri anlamsız bulur. İşletmelerde para ve zaman kaybı gibi gördüklerinden bu yola pek başvurmak istemezler. Ancak bu testler adayın değerlendirilmesinde önemli bir yere sahiptir.

c- Başarı Testleri

Banka müfettişliği, hesap uzmanlığı gibi mesleklerde bu testler kullanılmaktadır. Pek çok kişiye işe girmeden önce bu testler uygulanmıştır. Bu testlerle kişinin yetenek ve bilgisi ölçülmektedir.

Ayrıca yetiştirilmek için yönetici alınacaksa bu noktada devreye ‘referans’ girmektedir. Referansların aday için ne derece doğru bilgi verebileceği tartışılmaktadır. Bu yüzden kişilerin adayı gerçekten tanıyıp tanımadığına bakılmalıdır.

2.3.4 Mülakatlar

Mülakat kısaca bir amaca dayalı karşılıklı konuşma veya yüz yüze gerçekleştirilen amaçlı bir söyleşi olarak tanımlanabilir. Bunun için adaya öğrenilmek istenen özellikleriyle sorular sorulur. (Uyargil C. ve diğerleri, S.168. ,2008)

Bir seçme aracı olan mülakat, aday hakkında hem nesnel hem öznel bilgileri elde etmeye yardımcı olur. Nesnel bilgiler adayın iş deneyimleri ve eğitim durumu gibi konuları kapsarken öznel bilgiler, adayın işe karşı hevesi kendine duyduğu güven gibi değerlendirilmesi zor kişilik özelliklerini kapsar. Seçim kararını vermede de en çok bu öznel bilgiler belirleyici olmaktadır .(M.Young ve Kacmar s 211,1998)

Mülakatlar sistematik bir şekilde yapılmalı ve özen gösterilmelidir. Özellikle adaylarla görüşmenin yapılmasının ardından her adayın bilgileri kaydedilmeli ve mülakatın nasıl geçtiğine dair bilgilerin not edilmesi gereklidir.

Aksi halde özenilmeden yapılan mülakatlar özellikle üst ve orta düzey pozisyonlar için şirket adına büyük bir zaman ve maliyet kaybına yol açacaktır. Mülakatların tarihsel gelişimine de bakarsak 1930'lerden günümüze kadar çok yol alındığı söylenebilir.

II. Dünya Savaşı yılları mülakat yöntemine dair araştırma ve bulguların arttığı bir dönemdi. Yöntemin etkinliği ve verimliliğinin daha geniş ölçekli araştırmalar ışığında test edildiği bu dönemde grup görüşmeleri ve görüşmede liderlik konularında aşama kaydedildi. Örneğin görüşenin belli bazı niteliklere sahip olmasının mülakatın verimi arttırdığına dair bulgulara erişildi.(Eder ve diğerleri, a.g.e., s.116)

1950'li yıllar mülakatın ölçümlemeye başladığı yıllar oldu. Daniels ve Otis yaptıkları görüşmeleri kaydederek, içerik analizi yaptılar ve görüşmeyi yapanın görüşme süresini belirlemekle beraber, görüşme sırasındaki söz değiş tokuşu üstünlüğünün görüşülende olduğu sonucuna ulaştılar. W.J.Dipboya ve Robinson tarafından yapılan araştırmalar ise; görüşenin konuşma süresi, soru sayısı, ortalama cevap süresi gibi nicel verilere ulaşmayı amaçlıyordu.

1960'larda E.C.Webster mülakat tekniklerini daha nicel sonuçlara ulaştırırken,1970'lerde Eşit İstihdam Yasası yürürlüğe girdi. Böylece mülakatlarda engelliler ve dış görünüş gibi konular etik açıdan ele alındı.

1980'ler ve 1990'lara geldiğimizde yapılandırılmış mülakatlara ilginin arttığını görüyoruz. Günümüzde mülakat, genelde sosyal bilimler, özelde işletme ve psikoloji için önemli bir araştırma konusu olmaya devam etmektedir. Yapılan nicel araştırmaların ortaya koyduğu olumlu ve olumsuz sonuçların çeşitliliği ilginç bir tablo ortaya çıkarmaktadır. Bu tablo içerisinden mülakat yönteminin kuramsal temellerini oluşturmak zor gözükse de iş dünyasının bu yöneme olan gereksiniminin her geçen gün daha da çok belirginleşmesi, mülakat yöntemine ilişkin çalışmaları hep güncel tutacağına benzemektedir. (Eder,Kaçmar ve Ferris, a.g.e., ss. 122)

2.3.5 Mülakat Yöntemleri

Mülakatları çeşitlerine göre beş başlık altında inceleyebiliriz.

2.3.5.1 Bireysel görüşme

Bireysel görüşmelerin amacı söz konusu pozisyon için uygunluk derecesinin belirlenmesi olup, aynı pozisyon için yürütülen birebir görüşmelerde her adaya aynı soruların sorulması çok önemlidir. (Karaçal, Ö. ,2007)

2.3.5.2 Grup görüşmesi

İş görüşmesine gelen adayların ortak bir sorun etrafında çözüm arayışında olup cevaplar üretmesidir. Genelde şirketler için zamandan kazanmak ve ekip işi gerektiren işlerde başvurulmuş yöntemlerden biridir. Mülakatçılardan biri süreci yönetir diğerleri de adayların o süreçte performanslarını değerlendirir. Bu süreçte adayların kendine olan güveni, rekabet ruhu gibi özellikleri değerlendirmeye alınır.

2.3.5.3 Panel mülakat

Birden fazla mülakatçının mülakat sürecinde birbirinden bağımsız olarak kayıt tuttuğu ve adayın cevaplarını mülakat boyunca değerlendirdiği yöntemdir.(Bernardin,s. 206, 2010).

Panel mülakat yönteminin uygulanabilmesi için, iyi bir panel yöneticisi ve koordinasyonunun sağlanması şarttır .Aksi takdirde büyük bir kaos her zaman ortaya çıkabilmektedir. Bu kaos adayların işletme içindeki pozisyonları ile bölümler arası paylaşımda daha belirgin hale gelmektedir. ”Yok o aday bana daha çok yarar”, ”hayır onu benim bölümüme istiyorum” vb. gibi. Bütün panel üyeleri adaya puan verdikleri için bu mülakatlarda kişisel önyargılar ve duygusallık minimize edilebilmektedir.

Panel mülakatı yöntemi yapılandırılmış olduğu için, önceden hazırlanmış işle ilgili soruların bulunduğu bir form kullanılmaktadır. Bu form üzerinde soruların cevaplarına bir puan verilir. Bu puanlar;’’1 zayıf, 2 sınırda, 3 kabul edilebilir, 4 ortalamanın üstünde, 5 oldukça iyi şeklinde sıralanır ve genellikle yerleşik bir ölçek üzerinde bulunur Görüşmeci mülakat bittikten sonra, puanını kısa bir özet yaparak değerlendirme formunu tamamlar. Her aday için yapılan son değerlendirmelerinden elde edilen puanların ortalaması alınarak, o aday hakkında kara verilir.

Tek dezavantajı, bir görüşmeci yerine daha fazla görüşmecinin yer alması, mülakat süresinin uzaması ve bunlara bağlı olarak seçim maliyetinin yüksek olmasıdır.(Savaş A.T.,ss. 41-42,2006)

2.3.5.4 Bilgisayar destekli mülakat

Özellikle günümüz bilişim teknolojilerinin yeniden yapılandırılması ve faaliyetlerinin etkinleştirilmesinin yanı sıra Nolan’a göre bilişim teknolojilerinin kullanılması rekabet ortamında şirketlere on kat daha fazla avantaj sağlamaktadır (Ardaneh 2004,s.s. 23-24) Bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı insan kaynaklarında bir avantaj sağlar.

2.3.6 Mülakat Teknikleri

Mülakat teknikleri, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere ikiye ayrılır.

2.3.6.1 Yapılandırılmış mülakatlar

Bu tür mülakatlar görüşmecinin işle ilgili olarak daha önceden birtakım sorular hazırlamasına ve her adayı bu sorular vasıtasıyla değerlendirmesine dayanır. (Mandy, W.,Noe, R., Premeaux,S.,1999) ¹⁶Bu konuda en kapsamlı araştırmalardan birisini yapmış olan Champion ve arkadaşlarına göre

yapılandırılmış mülakatta içerik ve değerlendirme başlıkları altında 15 adet yapı unsuru bulunmaktadır.(Caruth ve diğerleri,a.g.e., s. 210)

Değerlendirme boyutunda yer alan unsurlar şöyle sıralanmıştır:

- a- Her cevap ölçümlenmeli ve çoklu değerlendirme ölçekleri kullanılmalıdır.
- b- Not alınmalıdır.
- c- Görüşmecilerin sayısı artırılmalıdır.
- d- Görüşülenlerle veya cevaplar hakkında görüşme sırasında tartışılmamalıdır.

İçerik boyutunda yer alan unsurlar ise şunlardır:

- a- Sorular iş analizlerine dayalı olmalıdır.
 - b- Her soruya ait süre, aralar ve yoğunlaşma sınırlandırılmalıdır.
 - c- Yardımcı bilgiler denetlenmelidir
 - d- Mülakat bitene kadar görüşülenin soru sormasına müsaade edilmemelidir.
- Bu mülakatlarda görüşmeci adaya soracağı soruları belli bir düzende sıralayarak sormalıdır. Böylece adaylar hakkında daha iyi bilgi alabilir ve değerlendirmede kolaylık sağlayabilir.

2.3.6.2 Yapılandırılmamış mülakatlar

Planlı olmayan veya yapılandırılmamış görüşmeler sistematik bir ön hazırlık ve planlama olmaksızın gerçekleştirilen mülakatlardır.(Bau SBE, s, 26)

Bu mülakatta görüşmeci önceden herhangi bir hazırlık yapmaz. Görüşme görüşmecinin yönlendirmesiyle devam eder. Bu da tecrübeli ve bilgi sahibi olmayı gerektiren bir durumdur. Böylece mülakat sırasında adaydan gelen cevaplara göre bu cevaplar üzerinden sorular sorarak adayın ölçümlenmesi sağlanır. Adaylara genellikle sorulan sorular;

- a- Kendinizden biraz bahseder misiniz?
- b- Çalıştığınız en zor ve kötü yönetici kimdi onu zor ve kötü yapan özellikler nelerdir?

- c- Çalıştığınız en iyi yönetici kimdi ve onu iyi yapan özellikler nelerdir?
- d- İşinizden ayrılma sebebiniz nedir?

Vb. sorular adaya yöneltilir.

Bu mülakatlarda adayların tepkilerini, düşüncelerini, davranış ve tutumlarını anlamada önemli bir avantaj sağladığı için, yaygın olarak kullanılır ancak güvenilirliği azdır.

2.3.7 Mülakat Değerlendirme Hataları

Mülakatlarda yapılan hatalar hem değerlendiriciden hem de adaydan kaynaklı olabilmektedir.

Mülakatı Yapan Değerlendiriciden Kaynaklanan Hatalar;

- a- Değerlendirici, adayla görüşmeden önce görüşme yaptığı adayın iyi ya da kötü olmasına göre adayı karşılaştırma yaparak değerlendirebilir.
- b- Değerlendirici, adayın beğendiği bir özelliğinden ya da tam tersi durumdan dolayı bir sonuca varabilir.
- c- Değerlendirici, adaya açık pozisyonun gerektirdiği yetkinlikle ilgisi olmayan adayın niteliklerini belirleyebilecek sorular yerine tam tersi soruları yöneltmesi, sonuç alamamasına neden olacaktır.
- d- Değerlendirici, adayın özelliklerini kendisine benzetebilir, bu da yanlış karar almasına neden olacaktır.

Adaydan kaynaklanan hatalar, ‘izlenim yöntemi’ olarak araştırma konusu olmuştur. Adayın ne söylediği konusunda bilgi edinme yöntemidir. Günümüzde basın ve internet yoluyla adayların mülakatlarda nasıl bir yol izleyeceği konusunda çeşitli bilgiler yer almaktadır. Adayda bu bilgiler ışığında görüşmelerde mülakatçının ondan beklediği tutum ve davranışları göstermesine neden olmuştur.

Gilmore’a göre, adayın görüşmeciyi etkilemek amacı ile ortaya koyduğu hareketler izlenim yönetimi kapsamında değerlendirilmelidir. (Gilmore ve diğerleri,ss. 321-336)

Dikkat edilmesi gereken diğer hatalar ise;

- a- Adayın mülakata görüşme saatinden 10-15 dakika önce görüşme yerinde olması gerekir.
- b- Çok abartılı giyinmekten kaçınarak daha sade bir giyim tercih edilmelidir.
- c- Mülakat sırasında ses tonu iyi ayarlanmalı ve göz temasından kaçınmamalıdır. Böylece mülakatı yapan kişi kendinize olan güveninizi ortaya koyduğunuzu görecektir.
- d- Mülakat sırasında görüşmecinin sözü kesilmemelidir. İyi bir dinleyici olmak ve görüşmecinin sözünü bitirmesine izin vermek gerekir.

2.3.8 Adayın Bilgilendirilmesi

İş görüşmesinin ardından belli bir süre sonra görüşme yapılan aday ile ilgili olumlu veya olumsuz bir sonuca karar verilecektir. Eğer sonuç olumsuz ise adaya mutlaka geri bildirimde bulunması gerekir. Çünkü aday bu süreç içinde sonuca odaklandığı için görüşmenin ne yönde sonuçlandığını merak edecektir. Sonuç olumlu veya olumsuz olsa bile insan kaynakları kurumların ön yüzü olduğu için kurumu iyi tanıtmak adına adayı bilgilendirmelidir.

2.3.9 Referans Araştırılması

Bu aşamada; adayın önceki işverenleri, referans veren kişiler ile aday hakkında bilgi edinilebilecek diğer kişilerle ya da kurumlarla temas kurulur ve aday hakkında bilgi toplanır (DeCenzo ve Robbins, 1996, s. 173). Referans araştırılması adayı işe alırken uygulanması gereken adımlardan biridir. Referans kontrolü sayesinde adayın bilgilerinin ne derece doğru olduğu saptanmaya çalışılırken aday hakkında yeni bilgiler elde edilmeye çalışılır.

Referans istemede adaydan çalıştığı kuruluşlardan birilerini göstermesine dikkat edilmelidir. Buna rağmen genellikle firmalar eski elemanları hakkında işe giriş ve ayrılış tarihlerinden başka bir bilgi vermek istemezler. Bu nedenle referans isteyen yetkilinin ricası tutumla adayın kişiliği ve iş performansı hakkında bilgi toplamaya çalışması gerekir. Özellikle işten ayrılış nedeni öğrenilmeye çalışılmalıdır (Palmer ve Winters, s. 81).

Ayrıca adayın işe geliş-gidiş düzeni, iş arkadaşlarıyla ilişkileri, aldığı ücret gibi sorulara yanıt aranırken bu bilgilerin gizli bir şekilde yapılması ve dosyalanması da önem arz etmektedir.

2.3.10 İşe Alım Kararının Verilmesi / İş Teklifi

Burada amaç, görüşülen adaylar arasında pozisyonun gerektirdiği nitelikte bir Adayın açık pozisyonla ilgili gerekli şartları taşıması halinde İK yöneticisi veya departman yöneticisi tarafından adayın işe alımına onay verilir ve adaya iş teklifinde bulunulur. Bu süreç büyük işletmelerde İK yöneticisi ile beraber, birim yöneticisi, test uzmanları gibi katılımcıların kararları ile de netlik kazanmaktadır. Adaya ücret, yan haklar, çalışma vb. koşulları bildirilir ve süre verilerek düşünmesine imkan tanınır. Değerlendirmeyi yapan aday iş teklifini kabul ettiği takdirde öncelikle bir sağlık raporu ve adliyeden temiz kağıdı gibi belgeleri temin etmelidir. Çünkü bu belgeler hemen hemen bütün işletmelerin talep ettiği belgelerdir.

2.3.11 Sağlık Muayenesi

Adayları işe alınmasına engel olabilecek sağlık sorunlarının ortaya çıkarılması amacıyla yapılabilir. Sağlık muayeneleri, fiziksel ya da ruhsal kapsamlıdır. Bu muayeneler, işe alma kararından önce veya sonra uygulanabilir.

Örneğin, uçak şirketine alınacak pilotun hem fiziksel hem de ruhsal sağlık kontrolünden geçmesi çok önemlidir. Bu kontroller tamamen ilgili işletmenin özelliklerine göre sağlanır.(SAVAŞ, s. 120)

2.3.12 İşe Yerleştirme

Yeni iş görenlerin işe yerleştirilmesinde temelde biçimsel ve biçimsel olmayan yaklaşımlardan söz edilebilir. Biçimsel olmayan yaklaşımda, adaylar doğrudan seçildikleri işe başlatılır. Biçimsel yaklaşımda ise, yeni iş görenler, genellikle kapsam ve süre açısından değişebilen bir oryantasyon programından sonra işe başlatılır (Sabuncuoğlu, 2009, s. 120).

2.3.13 Oryantasyon

Yeni işe başlayan adaya işletmeyi tanıtıcı, işletmede çalışan ve beraber çalışacağı elemanların tanıştırıldığı bir eğitim verilir. Bu eğitim “oryantasyon” olarak adlandırılır. Oryantasyon eğitimi ile personelin işletme ile bütünleşmesi kolaylaşır.

Bu eğitimde, personele tanınan haklar ve sunulan hizmetler, personele sağlanan mali yardımlar, sağlık ve sosyal güvenlik yardımları, personelin alacağı eğitimler gibi konular anlatılır.

Uygun bir oryantasyon ile yeni bir personelin doğru bir başlangıçla işletmeye adım atması, üretkenliğin ve grup moralinin gelişmesine yardımcı olmak açısından büyük önem taşır; çünkü çalışma disiplininin temeli, personelin resmen işe başlatılmasıyla ve ortama alıştırılmasıyla atılır.(Özyurt A. , Hr Dergisi)

2.4 YETKİNLİK BAZLI İŞE ALIM SÜREÇLERİ

Yetkinlikle ilgili çalışmalar 1970’ler den günümüze kadar gelmektedir. Yetkinlikle ilgili literatürde çok değişik tanımlar yapılmıştır. Ancak yetkinlik kavramı asıl önemini McClelland’ın 1973’te American Psychologist dergisinde yayımladığı “Testing for Competence Rather than Intelligence” adlı makaleden sonra almıştır. Burada kişilere işe alımlar sırasında uygulanan sınav ve IQ testlerinin kişinin o işi iyi yapabileceği ya da yapamayacağı konusunda bize bilgi veremeyeceğini belirtmiştir. IQ su düşük birinin iş hayatında başarısının yüksek olduğu gözlemlenirken, yüksek IQ lu bir kişinin işinde başarılı olamadığı gözlemlenmiştir. Böylece başarıya etki eden diğer değişkenleri bulmak gerektiğini belirtmiştir.

Diğer bir araştırmacı, Boyatzis’e göre, “Bir kişinin güdü, beceri, imaj, sosyal rol veya kullandığı bilgi birikimi gibi kişiye ait ve kişiliğin bir parçası olan özellikleridir.” şeklinde açıklamıştır.(Boyatzis,S. 21,1982)

McClelland ve onunla aynı çalışma ekibinde yer alan Boyatzis üstün performansı vurgulamış, ortalama ve vasat performans gösteren yöneticilerde olmayan davranışları araştırmışlardır. Başka bir deyişle, ayırt edici davranışlarla ilgilenmişlerdir. McClelland “yetkinlik değişkenleri” ni tanımlamak için başlıca iki yöntem kullanmıştır:

- a- İşlerinde ve hayatlarında yüksek başarı göstermiş kişiler, vasat düzeyde

başarılı olanlarla karşılaştırıldı ve başarılı kişilerin özellikleri tanımlandı.

- b- Bireyler, yapılanmamış (doğal) durumlar içinde gözlemlendi ve başarılarının ardındaki tutum ve davranışlarıyla ilgili görüşleri alındı.(Baltaş Ar-ge Grubu,Sayı:14, 2003)

Weightman’a göre, yetkinlikler istenen bir sonucu başarmak için gerekli olan davranışların altında yatar. Yetkinlik, gösterebileceğiniz bir şeydir. Yetkinlik,

performansın nasıl tanımlandığı, ulaşıldığı, elde tutulduğu ve geliştirildiği ile ilgilidir.(Rankin N. ,2006)

Spencer & Spencer'a göre yetkinlik tanımı, kişinin işte gösterdiği üstün performansı ile beraber sahip olduğu bilgi, beceri, karakter ve tutumlardır.

Marshall'a göre, kişinin belirli bir iş, rol veya durumda üstün performans göstermesini sağlayan özellikleridir. (Özçelik, Ferman, a.g.m., pp.74.)

Woodruffe'a göre yetkinlikler, çalışanın bir pozisyonun görev ve fonksiyonlarını başarıyla yerine getirebilmesi için sergilemesi gereken davranış biçimleridir.(C. Woodruffe.,pp.17.,1992)

Yetkinlik; mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır.(Özçelik ve Ferman, 2006).

Yetkinlik bazlı mülakatlar üzerine görüldüğü gibi çok sayıda araştırmacı tanımlar yapmış ve incelemelerde bulunmuştur. Klasik mülakatlarla aday seçme yöntemlerinde adayın işe uygun olup olmadığını belirlemek için ana faktör işin içeriğinin temel alındığı iş gerekleridir.

Yetkinlik bazlı mülakatlarda işin içeriğinden daha çok adayın nasıl bir performans göstereceği konusu üzerinde durulmuştur. Yani deneyimler, eğitimler ve adaya uygulanan testlerin sonucuna göre adayı seçmek işinde adayın performansını iyi şekilde gösterebileceğine garanti vermediğine dikkat çekilmiştir.

Yüksek performanslı çalışanların şirketin karlılığını ve verimliliğini doğrudan etkilediği gerçeği, departman yöneticilerinin de en az insan kaynakları departmanları kadar çalışanların performanslarının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi konusunda hassas olmalıdırlar. Yapılan bir araştırmada ortalama bir çalışan ile yüksek performanslı bir çalışanın verimliliği arasındaki fark bu konuya verilmesi gereken önemi bir kez daha gözler önüne sermiştir.(Savaş 2006,s. 99)

Yetkinlik bazlı mülakatlarda temel alınan yetkinliklerin iş kollarına göre belirli sınıflar altında değerlendirildikleri için işletmeden işletmeye farklılıklar

göstermesi mümkündür. Örneğin; bir işletmenin kendine has yetkinlikleri: güdüler, özellikler, öz-güven. bilgi ve yetenek olmak üzere sınıflandırılmış olabilir.(Richard H.,Human Capito1., 2003)

Bu şekilde pozisyon için gerekli olan yetkinliği ve kişinin sahip olduğu yetkinlik arasında ne kadar fark var bunun ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

2.4.1 Yetkinliklerin Sınıflandırması

Yetkinlikler; temel, zorunlu ve vizyonerlik yetkinlikleri olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

2.4.1.1 Temel yetkinlikler

Temel yetkinlikler alt düzey yöneticilerde dikkate alınacak yetkinliklerdir. Burda amaç, şirket içerisinde en önemli, temel kıstasları belirlemek ve şirketin sahip olduğu kültürün ne olduğunu ifade etmektir. Böylelikle şirketin kültür yapısı belirlenmeye çalışılmıştır.

Diğer bir deyişle “Temel yetenek bir işletmenin bazı faaliyetleri aynı sanayideki rakiplerine göre çok daha iyi yaparak kendisini rakiplerinden farklılaştıran özgün karakteridir” .(Engin E.,Yüksek Lisans Tezi., 2005. S:9)

2.4.1.2 Zorunlu yetkinlikler

Bu yetkinlikler daha geniş kapsamlı (bir departman ya da fonksiyondan sorumlu olmak) işler için geçerlidir. Yöneticilikten beklenen yetkinlik fonksiyonu için örneğin, motivasyon, geliştirme iş odaklılık gibi durumlarda kişilerde olması gereken yetkinliktir.

2.4.1.3 Vizyonerlik yetkinlikleri

Üst seviyede sorumluluk alan liderlik pozisyonları için kullanılmaktadır. Şirkete yön veren liderlerin seçildiği bir yetkinlik grubudur.

2.5 YÖNETSEL YETKİNLİKLER VE LİDERLİK YETKİNLİKLERİ

Yöneticiler, özellikle üst düzey yöneticiler şirketler için oldukça önemli bir insan kaynağıdır. Çalışanlarını, ekibini yönetim kurulunun aldığı kararlarla yönlendiren, stratejik düşünerek, zamanını iyi kullanarak ve analitik düşünebilme özelliğine sahip bir lider olarak şirketin birçok yükünü omzuna almaktadır.

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.(Öncü A.,2006)

Bu yetkinlikler, yöneticinin/liderin bulunduğu ya da getirildiği mevkide farklılık ve başarı yaratan davranışlarıdır. 1988 yılında Michigan Üniversitesi’nde yapılan bir akademik çalışma sonucunda Walker ve Reif liderlik yetkinliklerini 5 ana sınıfta toplamıştır. Bunlar:

- a- İşi tanımak,
- b- Yönetim fonksiyonlarına hâkim olmak
- c- Kültürü yönetebilmek,
- d- Değişimi yönetebilmek,
- e- Kişinin güvenilirliğidir.

(ik.com. , 2006)

Yöneticilerde bulunması gerektiği düşünülen yönetsel ve liderlik yetkinliklerine vizyon ve strateji oluşturma, takımı ortak bir hedefe yönlendirme ve motive etme, duygularını ve davranışlarını denetleme, insan ilişkilerinde etkili olma, delege

etme ,ikna etme, müzakere, temsil, kurumsal etkileme stratejileri, planlama ve koordinasyon, karar alma, risk yönetimi ve performans geliştirme yetkinlikleri örnek verilebilir.

Yönetimsel özelliklerin, ürün/ pazar ya da kurumsal ortamın genel özellikleri ile uyum sağlayabilmesi, çevrenin durağan olması veya çok az değişiklik göstermesi esasına dayanır; çünkü yönetimsel özellikler çevresel durumlar kadar sık değişiklik göstermezler (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988).

Bu sebeple,çevre faktörü ile üst yönetim özelliklerinin arasında uyumun artması, genellikle örgütte iyi bir ekonomik performansın olmasına yol açar.Böylece örgütte daha rekabetçi bir ruh oluşur.

2.5.1 Üst Düzey Yöneticiler için Yönetimsel / Liderlik Yetkinlikleri Planlama/Uygulama

- a- Potansiyel problemleri önceden tahmin eder ve gerekli planlamayı yaparak önleyici faaliyetleri geliştirir.
- b- İş hedeflerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kritik kaynakları belirler ve bu kaynakların kullanımını optimize eder.
- c- Kısa ve uzun vadeli finansal ve finansal olmayan hedefleri (örneğin, ciro, pazar payı) gerçekleştirmek amacıyla organizasyonel faaliyetlerde yön birliği sağlar.

2.5.1.1 Analitik düşünme

- a- Olaylar ve sonuçlarını, iş üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurarak bütünsel bir bakış açısı ile değerlendirir.
- b- Bireylerin ve ekiplerin verilere dayalı karar almalarını destekleyen sistemlerin ve erken uyarı mekanizmalarının iyileştirilmesini veya kurulmasını sağlar (örneğin, veri toplama sistemleri).

2.5.1.2 Vizyoner

- a- Organizasyonun sürekliliği ve karlılığını destekleyecek teknolojileri ve/veya yaklaşımları seçer.
- b- Stratejik göstergeleri ve eğilimleri yetkin bir biçimde yorumlar alternatif stratejiler geliştirerek en iyi sonuçlar verecek olanı kullanır.
- c- Katılım, diyalog ve sıkı bir iletişim ile çalışanların vizyona bağlılıklarını sağlar.
- d- Stratejilerin geliştirilmesinde ve operasyonel hedef ve önceliklere dönüştürülmesinde öncülük yapar

2.5.1.3 Eğitim ve gelişim

- a- Kişisel ve profesyonel gelişim için, kurumsal amaçları da destekleyen zorlayıcı ama ulaşılabilir hedefler koyar.
- b- Bütün bireylere ve takıma sahip oldukları tüm potansiyellerini kullanmaları için gelişim fırsatları sağlar.
- c- Anlamlı katkılar yaratabilmeleri için çalışanlara saygı duyulan ve sorumluluk verilen bir ortam yaratır.

2.5.1.4 Karar verme

- a- Yapılacak bir faaliyetin getireceği yarar ve zararları ilgili kişileri de sürece katarak araştırır.
- b- Gerektiğinde belirsizlik ortamında kısıtlı bilgiye dayalı etkili kararlar alır.
- c- Alternatif stratejiler ve yaklaşımlarla riski azaltarak karar verir.
- d- Şirket çıkarları doğrultusunda hesaplı bir şekilde risk alır. (GÜREL,2006)

2.6 YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT TEKNİKLERİ

Yetkinlik bazlı mülakatlarda sağlıklı ve objektif bir değerlendirme süreci için S.T.A.R. tekniği kullanılabilir.

S (SITUATION) : İçinde bulunulan durum

T (TASK) : Görev

A (ACTION) : Olayı çözmek için başvurulacak hareketler

R (RESULT) : Sonuç

S.T.A.R. tekniğinde soru örneğinde durum, görev, hareket ve sonucu ortaya çıkarmaya yönelik sorular;

- a- Bir problemi çözerken iyi bir yargılama ve mantık yürütme süreci kullandığınız duruma örnek veriniz.
- b- Bir problemi çözerken sorunun nedenini araştırdığınız bir duruma örnek veriniz.
- c- Potansiyel sorunları önceden sezdiğiniz ve bunlar için önlemler aldığınız duruma örnek veriniz.
- d- Bir sorun ile ilgili karar vermeden önce hangi adımları takip edersiniz?

2.6.1 Yetkinlik Bazlı Mülakatlarda Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Mülakat yapmak uzmanlık gerektiren önemli bir iştir. Bu yüzden mülakatı yapan görüşmecinin de bu sürece hakimiyeti açısından aday görüşmeye gelmeden adayın özgeçmişini incelemeli ve aday hakkında gerekli bilgiye sahip olmalıdır. Tıpkı klasik mülakatlarda bahsedildiği gibi yetkinlik bazlı mülakatlarda da dikkat edilmesi gereken hususlar aynıdır.

Mülakatı yapan görüşmecinin bu görevi yerine getirirken bu süreçte oluşabilecek problemlerin neler olduğunu ve bunun nasıl aşılması gerektiğini, bu konuda üzerine düşen görevi çok iyi bilmesi gerekir ve uygulanacak yöntemleri hata yapmadan uygulaması gerekmektedir.

2.7 DEĞERLENDİRME MERKEZİ UYGULAMALARI

DM uygulaması, doğru adayı bulma, seçme ve işe yerleştirmede şirket içinde veya pozisyona başvurmuş adaylardan açık veya yeni bir pozisyon için alınacak, en doğru adayın belirlenmesinde uygulanan bir yöntemdir. Ayrıca çalışanlar için doğru eğitimin saptanmasında ve performans değerlendirmesinin etkin bir şekilde yapılmasında da bu uygulamadan faydalanmakta mümkündür. Bu uygulamada aynı pozisyon için en az üç adaya bir simülasyon ortamı yaratılır. Bu ortamda amaç adaylarda işin gerektirdiği niteliklerin var olup olmadığının araştırılmasıdır.

DM uygulamalarının insan kaynakları yönetiminde kullanılmasının *a) Seçme ve yerleştirme kararı verilmesi, b) personel geliştirmesi ve c) personel terfisi* olmak üzere üç ana amacı bulunmaktadır (Thornton ve Rupp, 2006).

DM uygulamalarının içeriği ile ilgili Lievens ve Thornton (2005) ülkelerin kültürel yapılarının, iş kanunlarının ve örgütlerdeki organizasyon yapılarının DM uygulamalarını etkilediğini belirtmiştir.

Türkiye'ye baktığımızda ise DM uygulamalarının kullanım oranıyla ilgili çalışmalar devam ederken sistemin özellikleri ile yapılan araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Örneğin; Türkiye'de özel sektörde faaliyet gösteren organizasyonlarda yapılan bir araştırmada (Sözer, 2004) personel seçim sürecinde DM kullanım oranlarının yönetici olmayan personel için % 17,5; yönetici personel için %16 düzeyinde olduğu ifade edilmiştir.

DM uygulamalarında amaç, işe uygun adayın farklı yöntemler kullanılarak ise alınması ve gelecekte üst düzey yönetici olabilecek potansiyeline sahip adayların belirlenmesidir. Klasik mülakatlarda adayın açık pozisyon için ne kadar uygun olup olmadığını anlamak güç olduğu için DM uygulamaları zaman ve maliyet alıcı bir yöntem olsa da genellikle uzman ve yönetici düzeyindeki çalışanlara uygulanan bir yöntem olmakla birlikte bu tür pozisyonlara yakın çalışan seçiminde de kullanılır. DM uygulamalarının zaman ve maliyet alan bir yöntem olduğundan bahsettik ancak net bir durum değerlendirmesi yapacağı için şirket adına getirisi yüksek olan bir uygulamadır.

DM uygulamaları dört aşamadan oluşmaktadır:

a- Proje Planlama Ve Hazırlık

Bu aşamada öncelikle şirketin stratejisi ve beklentileri yönünde proje oluşturulur ve bu ekip içinde yer alacak şirket içinde çalışan İK departmanından ve danışman firmadan görev alacak kişiler belirlenir. İK uzmanları ve danışmanları görev ve sorumluluklarının ne olacağı konusunda tam olarak anlaşmalı ve bir uzlaşma sağlamalıdır. Ancak bu şekilde bir hedef ortaya çıkarabilirler.

b- Değerlendirme Merkezi Tasarımı

DM uygulamasında yetkinlik en önemli kavramı oluşturmaktadır. Bu aşamada danışman firmaya düşen görev Fonksiyonel ve yönetsel yetkinlikleri belirlemek ve bu yetkinlikler doğrultusunda da DM dokümanlarını oluşturmaktır. Burada en önemli unsur adaylara işin benzeri yani simülasyonu yapılarak adayları bu şekilde takip etme ve gözlemleyebilme durumudur. Bu durumda beş aşamadan oluşmaktadır.

Grup Çalışması : Gruba belirli bir süre içerisinde çözmeleri gereken bir vaka verilir, bu bir problemde olabilir. Adaylardan önce bireysel hazırlanmaları istenir ve ardından bu vakayı kendi aralarında tartışıp bir grup raporu hazırlamaları beklenir ve adaylardan bu raporu sunmaları istenir.

Rol Oyunu : Adaylardan rol oyununda herhangi bir çalışan ya da bir müşteri rolünde olan biriyle var olan bir problemi çözmesi beklenir. Örneğin, satış müdürü nün yetkinliğini ölçmek için bir uygulama yapılıyorsa zor bir müşteri rolü üstlenir ve adayın bu durum karşısında nasıl başarı göstereceği ölçülür.

Vaka Çalışması : İş içinde herhangi bir durumda karşılaşılabilecek bir problem ile adayların bu olaya çözümleri istenir. Görüşleri rapor olarak sunmaları istenildiği gibi vakayı sözlü sunmaları da adaydan beklenen bir durumdur.

Evrak Çalışması: Adaylara biriken çağrılar, mailler, notlar verilmektedir. Belirli bir süre içerisinde bunları düzene ,öncelik sırasına ve önemine göre düzenlemesi beklenir. Süre özellikle kısıtlı verilmektedir ki amaç, kısa bir sürede ne kadar iyi organize olabileceğini gözlemlemektir.

Yetkinlik Bazlı Mülakat : Bu aşamada danışmanlar, yetkinliği ölçmek amaçlı sorular sorarak adaya psikometrik testler, kişilik envanterleri gibi birtakım testler uygulamaktadır.

- c- Değerlendirme Merkezi Uygulanması :** Üçüncü aşamaya gelindiğinde ise adayların aşamaların hepsini tamamlayarak DM nin sona ermesini içine alan bir süreçtir.
- d- Raporlama :** Bu aşamada da sonuçlar raporlanmaktadır. Eğer işe aday alınmasını içeren bir uygulamaysa rapor ona göre çıkarılmalıdır.

3. VERİ VE YÖNTEM

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, işe alımlarda üst düzey yönetici yetkinliklerinden ana, yönetsel ve fonksiyonel yetkinlikler hiyerarşisinde, alt kriterlerde yer alan yetkinliklerden hangi yetkinliğin ne derece önem taşıdığını tespit etmek ve bu amaçla hareket ederek araştırmanın temel sorusunu; üst düzey yönetici alımlarında hangi yetkinlik diğerine göre daha fazla önem taşımaktadır? şeklinde ifade edebiliriz.

Hipotezler;

H₁ : Şirketlerin işe alım uzmanlarının üst düzey yönetici alımlarında yetkinliklere verdikleri önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂ : Şirketlerin işe alım uzmanlarının üst düzey yönetici alımlarında ana, yönetsel ve fonksiyonel yetkinlik hiyerarşisinde anlamlı bir farklılık vardır.

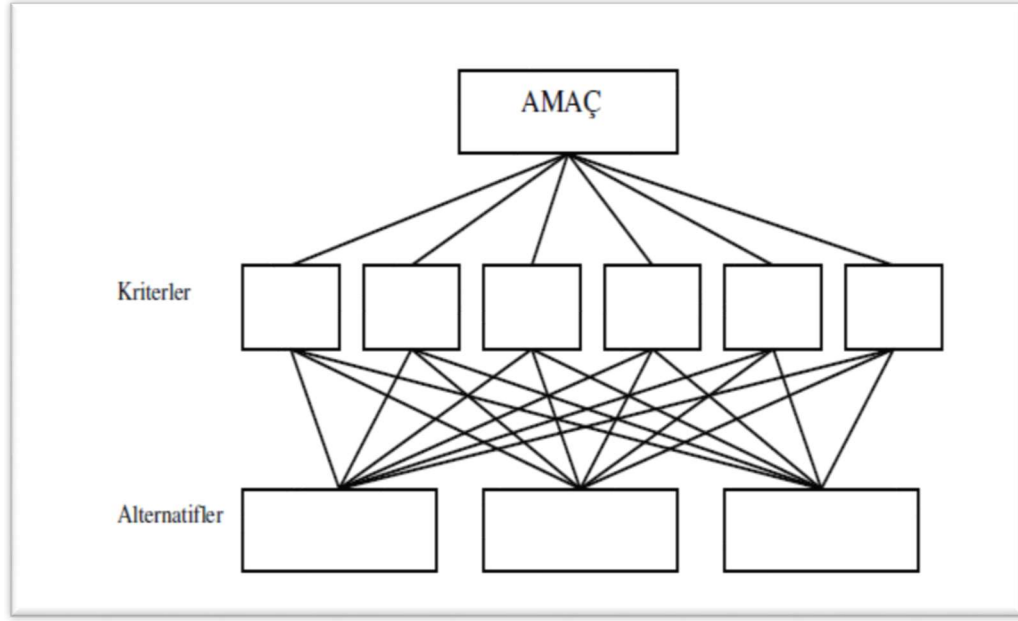
Araştırmanın Modelinde Analitik Hiyerarşi Proses (AHP), ile sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. AHP modeli ile sözel verilerden sayısal sonuçlara ulaşmamız mümkündür. AHP nin model olarak kullanılmasında önemli etkenlerden biri, birçok karar verme yöntemine göre daha başarılı sonuçlar elde edilmiştir. AHP, 1971 yılında Thomas L. Saaty tarafından geliştirilmiş çok kriterli karar verme yöntemidir (Wind ve Saaty, 1980: 641-658).

AHP; karar vericiye kompleks bir problemi amaç, kriterler, alt kriterler ve alternatifler arasındaki ilişkiyi göstererek hiyerarşik yapıda modelleyerek veri, tecrübe, anlayış ve sezgilerin doğru ve mantıklı bir şekilde uygulamasına imkan vermektedir. (Ozdemir ve Saaty, 2006: 349-359).

AHP' nin kapsamlı, mantıklı oluşu, karışık olan ve üzerinde karar verilecek bir problemin çözümünde yardımcı olması özelliğiyle, esnekliği bakımından teknik yönden eksik olan yöneticilere daha kolay anlatılabilmesi yönüyle ve işletme kararlarını daha kullanışlı bir duruma getirmesi ile AHP' nin önemi ortaya çıkmaktadır.

AHP, karar vericinin karar alternatiflerini sıralaması ve onlardan en iyisini seçmesi için nicel bir metottur. AHP, “Hangisi ?” sorusuna cevap verir. AHP, her bir alternatifin karar vericinin kriterlerini ne kadar iyi karşıladığına bağlı olarak karar alternatifinin sıralanması için sayısal skor geliştiren bir süreçtir (Russel ve Taylor III, 2003: 322).

AHP, yöneticiler için gerçeklerin özümsemesi, artı ve eksilerinin tartılması, yeniden değerlendirmesi ve kararlarının iletilmesinde kolaylık sağlamaktadır (Forman ve Selly, 2001: 113).



Şekil 3.1 Üç Seviyeli Analitik Hiyerarşi Prosesi

Kaynak: Saaty T.L. and, Vargas L.G., (2001), Models, Methods, Concepts & Applications of The Analytic Hierarchy Process, Springer, s. 3.

AHP’ de öncelikle problemi hiyerarşik bir şekilde yapılandırırız. Şekil 3.1 de üç aşamalı hiyerarşik bir model ele alınmaktadır. En üst kısımda hiyerarşinin amacı yer alırken alt kısımda kriterler sıralanmakta, en altta ise alternatifler tanımlanarak şekil oluşmaktadır.

Hiyerarşi tamamlandıktan sonra kriterlerin birbirine göre göreceli bir şekilde önem düzeyi hesaplanır. Bu düzeyde karar verici 1-9 skalasında baz alınan kriterler arasından önem derecesini belirler.

Şekil 3.2 de gösterildiği gibi önem skalası tek sayılardan oluşurken, aradaki çift sayılar uzlaşma değerleri niteliğinde olan ölçek tablosudur.

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Her iki faktörün eşit öneme sahip olması durumu
3	1. Faktörün 2. faktörden daha önemli olması durumu
5	1. Faktörün 2. faktörden çok önemli olması durumu
7	1. Faktörün 2. faktöre nazaran çok güçlü bir öneme sahip olması durumu
9	1. Faktörün 2. faktöre nazaran mutlak üstün bir öneme sahip olması durumu
2,4,6,8	Ara değerler

Tablo 3.2 Önem Skalası

3.2 AHP UYGULAMA AŞAMALARI

AHP yönteminin uygulama adımları şu şekilde özetlenebilir (Araz vd, 2007:33; Saaty, 2005)

3.2.1 Karar Probleminin Tanımlanması ve Modelin Kurulması (Adım 1)

İlk aşamada karar verme problemi net bir şekilde tanımlanır. Hedef, ana kriterler, alt kriterler ve alternatifler anlaşılır bir biçimde ifade edilir. Problemin tanımlanması aşamasında amacın ve kriterlerin oluşturulmasında karar vericiler ile yapılacak değerlendirmelerin sistematik olması önem arz etmektedir.

İlk aşamada önce hangi problem üzerinde karar verilecek onu belirliyoruz. Öncelikle karar noktasını belirliyoruz ardından bu karar noktalarının kaç başlık altında dağılacağı ayrımını yapıyoruz. Aslında kaç sonuç üzerinden karara varacağız onu belirliyoruz.

Daha sonra bu karar merkezlerini etkileyen nedenleri belirliyoruz. Karar merkezinin sayısına m, bu noktalara etki eden faktöre ise n, olarak belirtilmiştir.

3.2.2 İlişkilerin Belirlenmesi (Adım 2)

Kriterlerin etkileşimleri belirlenerek yapı kurulur. Hiyerarşik, sınıf içi, sınıflar arası ve kriterler arası tüm etkileşimlerin incelenmesi ve ilişkilendirilmesi gerekir.

3.2.3 Kriterler Arası İkili Karşılaştırmaların Yapılması ve Öncelik Vektörlerinin Hesaplanması (Adım 3)

Belirlenen bir ölçek üzerinde karar vericilerin kullandıkları yöntemle kriterler ve sınıflar arası ikili karşılaşmalar yapılır.

3.2.4 Karşılaştırma Matrislerinin Tutarlılık Analizlerinin Yapılması (Adım 4)

Yapılan ikili karşılaştırmalarda belirlenen etkileşimin tutarlı olup olmadığı tutarlılık oranı (CR) hesaplanarak ölçülmektedir. Tutarlılık indeksi (CI)'nin, Rastgele tutarlılık indeksi (RI)' ya bölümü ile tutarlılık oranı elde edilir (Timor, 2011)

3.2.5 Karar Matrisinin Oluşturulması (Adım 5)

Alternatiflere ait ağırlıklı puanların hesaplanması için, alternatiflerin analizi sonucu oluşan n tane $m \times 1$ boyutlu sütun vektörü, $m \times n$ boyutlu karar matrisi oluşturur. Bu matris, kriter karşılaştırmaları sonucu elde edilen w sütun vektörü ile çarpılarak, yeni bir sütun vektörü elde edilir. Bu vektörün her bir elemanı, karar alternatiflerinin puanlarını gösterir. Toplamı 1 olacak şekilde bu değerler içerisinde, en büyük puana (öneme) sahip yaygın bir alternatiftir. (Dinçer ve Görener,2011:29)

Üst Düzey Yönetici Yetkinlikleri için gerekli olan,

- a- Ana Yetkinlikler
- b- Fonksiyonel Yetkinlikler
- c- Yönetsel Yetkinlikler belirlenmiştir.

Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) üzerinden bu yetkinlikleri incelediğimizde aşağıdaki karar noktalarını belirleyip ve buna bağlı karar noktalarını da etkileyen diğer faktörler saptanmıştır.

Karar Noktaları,

(M1) Fonksiyonel yetkinlikler; çalışan için gerekli olan yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler her pozisyon için aynıdır, yönetsel ve temel yetkinliklerin ek olarak uygulanmasına karar verilir.

(M2) Ana yetkinlikler; yeteneklerin ve kaynakların organizasyon içinde bütün olarak kullanılma becerisidir.

(M3) Yönetsel yetkinlikler; yönetsel yetkinlikler yöneticilerin "mikro becerileri" dir. Organizasyonun sahip olduğu değerlerin veya yeteneklerin bir parçasıdır. Bu beceriler organizasyon içindeki diğer değerlerin de genişleyerek iş sonuçlarına dönüşmelerini sağlar, aynı zamanda performansı geliştirir.(S. Henderson, 2005) Bir yöneticide olması gereken yetkinliklerdir. Görüşmelerde kişinin bu yetkinliği taşıyıp taşımadığına bakılır.

(N1) Analitik düşünme; bilgi ve verilerin değerlendirmeleri ile birlikte analizleri yapılarak rapor hazırlayarak sunulmasıdır.

(N2) İletişim yönetimi; çalışanlarla ve kurumlar arası ilişkilerde iletişimin sağlanmasıdır. Çalışanlara kendini ifade edebilme imkanını tanır.

(N3) Stratejik düşünme; iş ile ilgili gerekli stratejileri belirleyerek kurumun stratejileriyle uyumunun sağlanmasını sağlamaktır.

(N4) Yenilikçilik; yeni bilgilere ve becerilere karşı kendini geliştirmeye istekli olmaktır.

İş hayatında teknolojik ya da her türlü yeniliği kabul ederek kurumu stratejik

hedeflerinde başarıya yönlendirmektir

(N5) Paydaş odaklılık; kurum çalışanlarına kendileri geliştirme konusunda yardımcı olabilme becerisidir.

(N6) Finansal perspektif; kurumun finansal çıkarlarına uygun adımlar atarak geniş bir bakış açısıyla olaylara bakar.

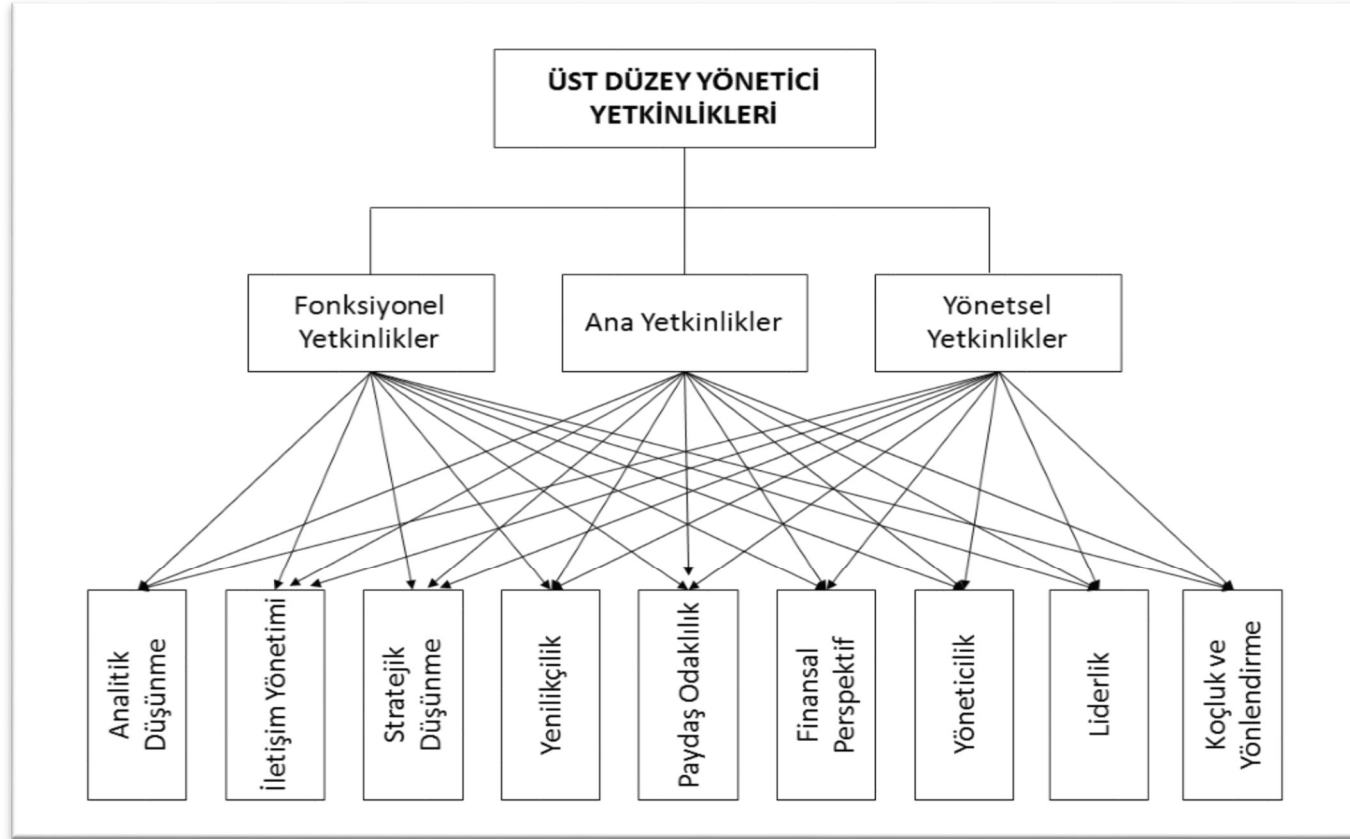
(N7) Yöneticilik ; astları, iyi tanıyarak onların kariyerlerinde gelişmesine destek olma, performanslarıyla ilgili çalışanlara geri bildirimlerde bulunmak. Astlara destek vererek şirket içinde başarının sağlanmasına yardımcı olmaktır.

(N8) Liderlik; ekibiyle iyi ilişkiler kurarak amaca yönelik bir şekilde dengeli davranmaya çalışarak ilişkileri yönetir. Liderler sorumluluk aldıkları işleri iyi bilirler, harekete geçmek konusunda hazır ve uzman kişilerdir.

(N9) Koçluk ve yönlendirme; astları, iyi tanıyarak onların kariyerlerinde gelişmesine destek olma, performanslarıyla ilgili çalışanlara geri bildirimlerde bulunmak. Astlara destek vererek şirket içinde başarının sağlanmasına yardımcı olmaktır.

Karar Hiyerarşisi;

En üst kısımda hiyerarşinin amacı olarak belirlenen üst düzey yönetici yetkinliği tanımlanırken alt kısımda üç kriter sıralanmakta, en altta ise alternatifler gösterilmektedir.



Şekil 3.3 Karar Hiyerarşisi

4. BULGULAR

AHP yöntemiyle araştırmanın sonuçlarına aşağıdaki verilerle ulaşabiliriz.

Üst Düzey Yönetici Yetkinliği	M1	M2	M3
M1: Fonksiyonel Yetkinlikler	1	5,00	1/7
M2: Ana Yetkinlikler	1/5	1	1/5
M3: Yönetmel Yetkinlikler	7	5	1

Tablo 4.1 Karar Noktası Önceliklendirmesi

Burada fonksiyonel, ana ve yönetmel yetkinlikler hiyerarşisi kendi içinde karşılaştırılmaktadır. Karşılaştırma yapılırken M1'i, M2 ve M3 ile karşılaştırarak elde edilen değerler belirtilmiştir.

Mavi renkli kısımlar dikkate alınarak M1 ile M2 karşılaştırıldığında, yani fonksiyonel yetkinlikle ana yetkinlik karşılaştırılması sonucunda değerin '1/5' çıktığı saptanmıştır. Fonksiyonel yetkinlikle yönetmel yetkinlik karşılaştırıldığında da '7' sonucu elde edilerek 'Yönetmel Yetkinlik'in daha yüksek değerde olduğu görülmektedir. Üst düzey yönetici yetkinliğinde yönetmel yetkinliğin daha önemli çıkması beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çünkü üst düzey yöneticilerde yönetmel yetkinlik diğer yetkinliklere göre daha önemli bir yetkinliktir. İKU' nun değerlendirmesinde de bu sonuç kanıtlanmıştır.

Fonksiyonel Yetkinlikler	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9
N1	0,03	0,16	0,15	0,01	0,01	0,01	0,02	0,04	0,03
N2	0,00	0,02	0,01	0,01	0,01	0,03	0,02	0,04	0,03
N3	0,01	0,12	0,03	0,01	0,01	0,17	0,03	0,09	0,03
N4	0,14	0,12	0,15	0,04	0,19	0,01	0,02	0,06	0,03
N5	0,14	0,07	0,21	0,01	0,04	0,17	0,02	0,06	0,03
N6	0,08	0,02	0,01	0,13	0,01	0,03	0,03	0,06	0,03
N7	0,20	0,16	0,15	0,29	0,27	0,17	0,17	0,28	0,06
N8	0,20	0,16	0,09	0,21	0,19	0,17	0,17	0,28	0,58
N9	0,20	0,16	0,21	0,29	0,27	0,24	0,50	0,09	0,19
	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Tablo 4.2 Faktör Önceliklendirmesi (Adım 1)

Fonksiyonel yetkinlikler içinde N1’den N9’ a kadar hangi kriterin önemli olduğunu belirlemek için önem sırasına göre değerlendiriyoruz. Tablo 4.2 de N1’ den N9’a kadar elde ettiğimiz sonuçları alt kısımda belirtiyoruz. Karşılaştırmalar sonucunda bulunan değerler 1 toplamına ulaştırılmaktadır. N1’ den N9 ‘a kadar yapılan her bir karşılaştırma için değerler, elde edilen toplama bölünmektedir.

Fonksiyonel yetkinliklerde satır ortalaması alındığında N9 ‘un (Koçluk ve Yönlendirme) 0,24 ile en yüksek değerde olduğu saptanmıştır. Bu değerler beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü; koçluk ve yönlendirme, fonksiyonel yetkinlikler içinde çalışanları kariyer konusunda yönlendirmek ve vizyon sağlayabilmek açısından önemlidir.

N2’nin (İletişim Yönetimi) en düşük değeri olarak diğer yetkinliklere göre daha az beklenen yetkinlik olarak görülmüştür.

Ana Yetkinlikler	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9
N1	0,03	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,10	0,03
N2	0,01	0,03	0,21	0,06	0,04	0,01	0,02	0,01	0,01
N3	0,15	0,20	0,04	0,01	0,01	0,01	0,07	0,01	0,01
N4	0,01	0,01	0,01	0,06	0,11	0,13	0,20	0,16	0,17
N5	0,21	0,14	0,01	0,17	0,04	0,04	0,20	0,16	0,24
N6	0,01	0,14	0,01	0,02	0,11	0,04	0,07	0,16	0,24
N7	0,21	0,14	0,21	0,28	0,25	0,22	0,07	0,22	0,24
N8	0,21	0,14	0,21	0,39	0,18	0,22	0,02	0,03	0,01
N9	0,15	0,20	0,29	0,01	0,25	0,31	0,34	0,16	0,03
	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Tablo 4.3 Faktör Önceliklendirmesi (Adım 2)

Ana yetkinlikler içinde, tablo 4.3 te N1’den N9’a kadar önem derecesini bulmak için karşılaştırma yapılmaktadır. N1 ‘den N9’ a kadar yapılan karşılaştırmalar sonucunda elde edilen sonuçlar alt kısımda ifade edilmekte ve elde edilen değerler 1 toplamına ulaştırılmaktadır. N1’ den N9’ a kadar yapılan her bir karşılaştırma için değerler elde edilen toplama bölünmektedir.

Satır ortalamaları alındığında en yüksek değeri 0,21 ile N7 yöneticilik yetkinliği almıştır. Beklenen bir sonuçtur çünkü; yönetici verimliliği esas alarak karmaşayı ortadan kaldırır, bulunduğu alanı yönetir, şirket için en doğru kararı verir. Bu özellikler de yöneticilik yetkinliğini önemli kılmaktadır.

İKU’nun değerlendirmesi ile en düşük değeri 0,02 ile N1 yani ‘Analitik Düşünme’ almaktadır.

Yönetsel Yetkinlikler	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9
N1	0,04	0,02	0,16	0,01	0,02	0,02	0,01	0,03	0,01
N2	0,21	0,07	0,05	0,04	0,03	0,02	0,01	0,09	0,03
N3	0,29	0,33	0,05	0,01	0,03	0,03	0,13	0,15	0,16
N4	0,01	0,01	0,02	0,04	0,26	0,08	0,13	0,15	0,16
N5	0,13	0,20	0,01	0,13	0,09	0,08	0,22	0,15	0,16
N6	0,01	0,01	0,01	0,13	0,03	0,08	0,22	0,15	0,23
N7	0,29	0,02	0,37	0,13	0,03	0,25	0,04	0,15	0,16
N8	0,01	0,33	0,16	0,21	0,26	0,42	0,01	0,03	0,03
N9	0,01	0,01	0,16	0,30	0,26	0,02	0,22	0,09	0,03
	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Tablo 4.4 Faktör Önceliklendirmesi (Adım 3)

Yönetsel yetkinlikler için, N1’den N9’a kadar önem derecesini bulmak için karşılaştırma yapılmaktadır.

Tablo 4.2, Tablo 4.3 de olduğu gibi Tablo 4.4 te de N1 ‘den N9’ a kadar yapılan karşılaştırmalar sonucunda elde edilen değerler ‘1’ toplamına ulaştırılarak sonuçlar alt kısımda ifade edilmektedir.

Faktör önceliklendirmesi kısmında adım 1, 2 ve 3 te, ‘1’ sonucuna ulaşmak gerektiğinden her yapılan karşılaştırma için elde edilen değerler toplama bölünmekte ve ‘1’ sonucu elde edilmektedir.

Elde edilen satır ortalaması sonucunda 0,16 ile N7 ‘Yöneticilik’ ve N8 ‘Liderlik’ yetkinliğinin en yüksek ve eşit değeri aldığı görülmektedir. İKU’ nun değerlendirmesinde bu sonuç beklenen bir sonuçtur. Her ikisi de yönetsel yetkinlikler içinde en önemli iki yetkinlik olduğundan şaşırtıcı bir sonuç çıkmamıştır.

En düşük değeri ise 0,01 ile N1 ‘Analitik Düşünme’ almaktadır.

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ YETKİNLİĞİNDE KRİTER VE FAKTÖR DEĞERLENDİRME GÖSTERGELERİ	Fonksiyonel Yetkinlikler	Ana Yetkinlikler	Yönetmel Yetkinlikler
Analitik Düşünme	0,05	0,03	0,05
İletişim Yönetimi	0,08	0,10	0,08
Stratejik Düşünme	0,09	0,05	0,09
Yenilikçilik	0,19	0,25	0,22
Paydaş Odaklılık	0,18	0,16	0,18
Finansal Perspektif	0,20	0,15	0,22
Yöneticilik	0,10	0,13	0,10
Liderlik	0,04	0,07	0,03
Koçluk ve Finansal Perspektif	0,04	0,06	0,04

Tablo 4.5 Faktörlerin Önem Yüzdesi

Üst düzey yönetici yetkinliğinde kriter ve faktör değerlendirme göstergeleri sayısal verileri ifade edilmiştir. Faktörler karşılaştırıldıktan sonra satır ortalamaları alınarak sütuna ifade edilmiştir.

KRİTERLER	AĞIRLIK
M1: Fonksiyonel Yetkinlikler	0,23
M2: Ana Yetkinlikler	0,09
M3: Yönetmel Yetkinlikler	0,68
	1,00

Tablo 4.6 Karar Noktası Yüzde Dağılım Ağırlığı

M'ler için karar noktası yüzde dağılım ağırlığının sayısal verileri ifade edilmiştir. Yönetmel yetkinlik 0,68 ile ifade edilirken, ana yetkinlik 0,09 yüzde dağılım ağırlığına sahiptir.

Üst Düzey Yönetici Yetkinliğinde Kriter ve Faktör Değerlendirme Sonucu	M1: Fonksiyonel Yetkinlikler	M2: Ana Yetkinlikler	M3: Yönetsel Yetkinlikler
N1: Analitik Düşünme	0,05	0,02	0,04
N2: İletişim Yönetimi	0,02	0,04	0,06
N3: Stratejik Düşünme	0,05	0,06	0,13
N4: Yenilikçilik	0,08	0,09	0,10
N5: Paydaş Odaklılık	0,08	0,14	0,13
N6: Finansal Perspektif	0,04	0,09	0,10
N7: Yöneticilik	0,20	0,21	0,16
N8: Liderlik	0,23	0,16	0,16
N9: Koçluk ve Yönlendirme	0,24	0,19	0,12
	1,00	1,00	1,00

Tablo 4.7 Karar Noktası Sonuç Dağılımı (1)

Tablo 4.5’te verilerin önem yüzdeleri yazılarak tutarlılıkları kontrol edilmiştir.

X

KRİTERLER	AĞIRLIK
M1: Fonksiyonel Yetkinlikler	0,23
M2: Ana Yetkinlikler	0,09
M3: Yönetsel Yetkinlikler	0,68
	1,00

Tablo 4.8 Karar Noktası Sonuç Dağılımı (2)

=

YETKİNLİKLER	PUAN
N8: Liderlik	0,18
N7: Yöneticilik	0,17
N9: Koçluk ve Yönlendirme	0,16
N5: Paydaş Odaklılık	0,12
N3: Stratejik Düşünme	0,11
N4: Yenilikçilik	0,09
N6: Finansal Perspektif	0,08
N2: İletişim Yönetimi	0,05
N1: Analitik Düşünme	0,04
	1,00

Tablo 4.9 Karar Noktası Sonuç Dağılımı (3)

Üst düzey yönetici yetkinliğinde kriter ve faktör değerlendirme sonucunda elde edilen sayısal verilerle, üst düzey yönetici yetkinliğinde kriter değerlendirme göstergelerindeki ağırlık sonucu çarpılarak , her bir yetkinliğe düşen sayısal verilere ulaşılmaktadır.

Elde edilen verilere göre, en fazla değeri ‘Liderlik’ yetkinliğinin aldığı saptanırken en az değeri ‘Analitik Düşünme’ yetkinliğinin aldığı saptanmıştır.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma yönetici kademesinde yapılan iş mülakatlarının yetkinliğe dayandırılması gerekliliği ve yetkinliklerin AHP Modeline göre önceliklendirilerek ,ilk sırada ve son sırada yer alan yetkinlerin belirlenmesine yöneliktir. Kaynaklar belirlenirken kurumsal firmalarda kullanılan modellerden hareketle 3 temel karar noktası saptanmıştır. Bunlar; ana yetkinlikler, fonksiyonel ve yönetsel yetkinliklerdir.

Bu karar noktaları altında 9 adet faktör yetkinlik belirlenmiştir. Bunlar ise Analitik Düşünme, İletişim Yöntemi, Stratejik Düşünme, Yenilikçilik, Paydaş Odaklılık, Finansal Perspektif, Yöneticilik, Liderlik ve Koçluk ve Yönlendirmedir.

Birinci adım karar noktalarını kendi içerisinde önceliklendirmek ve ikinci aşamada faktörleri kendi içerisinde önceliklendirmektir. Bu matrislerin sonucunda çıkacak ağırlık ve yüzdesel oranlar bize mülakatlar esnasında aranması gereken öncelikli yetkinlikleri verecektir.

Bulgular doğrultusunda araştırmanın sonucunda 0,18 ile ‘Liderlik’ yetkinliğinin üst seviyede önceliklendirildiği görülmektedir. ‘ Analitik Düşünme ’ yetkinliği ise 0,17 ile daha az beklenen bir yetkinlik özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik yetkinliğinin önemli olarak belirlenmesindeki nedenler liderlikle ilgili özelliklerin bir üst düzey yöneticide kurum stratejisi açısından olması gereken kriterler olduğundan karşımıza çıkmaktadır, çünkü liderlik bireyleri belirli ortak hedeflere yönelten ve bu hedefleri çalışanlara benimseten, onlar arasında köprü olabilen, bilgiyi toplayıp sinerjiyi oluşturan kişidir.

Lider prensipleri olan, sabırlı, kararlarını takımıyla birlikte alan, değişime açık olan ve yeri geldiğinde arka planda duran, bireysel menfaatlerini ahlaki kurallarının arkasında tutan kişidir. İletişim yeteneğini iyi kullanan, şirketin vizyon ve misyonunu oluşturan, takım ruhunu benimsemiş ve başarının çalışanlarına ait olduğuna inanan kişidir.

Liderler bir üst pozisyon tarafından atanmayıp içinde bulunduğu ortam tarafından seçilmektedirler. Aslında liderlik yetkinliğinde bazı yetkinlik özelliklerinin bir arada olması sonucunda bu yetkinliğin en önemli yetkinlik olarak karşımıza çıkması beklenmeyen bir sonuç olmamaktadır. İncelediğimizde liderin iletişim yönetimini iyi kullanması, takımına koçluk yapması bu sebeplerden biridir.

Sonucu incelediğimizde ikinci sırayı ‘Yöneticilik’ yetkinliğinin aldığını görmekteyiz. Bu da beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetici; belirli amaçlara ulaşmak için çaba sarfeden, planlı çalışıp uygulayan ve sonucu denetleyen kişidir. Önceden belirlenmiş amaçlara hizmet ederken yönetici, lider ise yönetici olmaktan çok takımıyla sürecin içine dahil olan ve iletişime açık, takımını motive edip peşinden sürükleyen kişidir.

Buradan liderlik yetkinliğinin, yönetici yetkinliğinden önemli bir sonuç olarak karşımıza çıkmasını daha net anlayabilmekteyiz.

Üçüncü sırada 0,16 ile ‘Koçluk ve Yönlendirme’ yi görmekteyiz. İlk üç sırada görülen yetkinliklerin tahmin edilen yetkinlikler olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü yönetsel yetkinliklerin bir üst düzey yöneticide önemli bir yetkinlik olduğunu tablo 4. 1 de sayısal verilerle ifade edildiğini görmekteyiz.

‘Koçluk ve Yönlendirme’ çalışanları bulunduğu noktadan daha ileri bir noktaya taşımak için onları kariyer beklentilerine göre yönlendirmektir.

Kişi eksik ve güçlü yanlarını keşfeder, kendini sorgulayarak çözümler üretmeye başlar böylece yetkinliklerinin de farkına varıp çözümler üretmeye başlar.

Yöneticilerden finansal sonuçları beklendiği gibi gerçekleştirmesi istenirken, kendini ve ekibini motive ederek kurum adına başarı istenmektedir. Koçluk ilerideki beklentilere yönelik yeni yönetici yetilerini belirleyip sağlamlaştırmaktadır. Bu yüzden kişilerin yetenekleriyle ilgili farkındalığını artırarak onları hedeflerine ulaştıran kişidir.

Analitik düşünme 0,04 ile en az beklenen yetkinlik özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu şekilde çıkması her zaman en az beklenen yetkinlik olduğunu

göstermemektedir. Çünkü üç hiyerarşi ve dokuz kriter üzerinden değerlendirildiğinden bu faktörler arasında en düşük puanı almaktadır.

Daha sonraki yıllarda bu konu ile ilgili yapılacak araştırmalarda üst düzey yönetici yetkinliklerindeki karar noktalarını etkileyen faktörler genişletilerek onu etkileyen kriterler çoğaltılabilir. Bu durumda farklı sonuçlar elde edilerek araştırmaya farklı bir boyut kazandırılabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Angela M.Young Ve K.Michele Kacmar.** ‘*Abcs Of The Interview:The Role Of Affective,Behavioral And Cognotive Responses By Applicants İn The Employment Interview*’ International Journal Of Selection And Assessment,October,1998,S,211.
- Anthony, W. P., Perrewe, P., Kacmar, M.,** *Strategic Human Resource Management*, USA: Dryden Pres, 1996.
- CARUTH, D. ,L. , G., D., Caruth Ve S. S. Pane,**Staffing The Comtemporary Organization:*A Guide To Planning,Recruiting,And Selection For Human Recourse Professionals Third Edition:A Guide To Planning,Recruiting,Westport:ABC-CLIO,2008*
- C. Woodruffe,** “*What İs Meant By Competency?*”, Ed. By. R.Boam, & P. Sparrow, *Designing And Achieving Competency*, New York, Mcgraw-Hill, 1992, Pp.17.
- Decenzo D.A. Verobbins S.P. (1996) ,**“ *Human Resource Management*” , 6. Baskı, S. 173-175
- D.C. Gilmore,C. K. Steven,G.Harrell-Cook Ve G.R. Ferris,** ‘*Impression Managament Tactics*’,R.W. Eder Ve M.M. Harris,Editörler, The Employment Interview Handbook İçinde,London:Sage,Ss.321-336.
- EDER,R. W.,M. Kacmar Ve G. R. Ferris (Edi.),** ‘*Employment Interview Research:History And Synthesis*’, The Employment Interview:Theory,Research,And Practice,Sage:London,1989
- Ferman, M. Ve Özçelik, G., 2006:** Competency Approach To Human Resourcemanagement: *Outcomes And Contribution İn A Turkish Cultural Context.Human Resource Development Review.* Vol. 20, No. 10, Pp. 842-852.

- Forman, E. H Ve Selly, M. A. (2001).** *Decision By Objectives (How To Convince Others That You Are Right)*, World Scientific Pub. Co., USA, Petersburg.
- Fındıkçı, İ., (1999),** *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Gary Dessler,** *Human Resource Management*, 8th Edt., (USA: Prentice-Hall,2000), 164.
- H.John Bernardin,** *Human Resource Management*, 5th.Edt., (USA: Mc Graw-Hill, 2010), 206.
- H.John Bernardin,** *Human Resource Management*, 5th.Edt., (USA: Mc Graw-Hill, 2010), 207.
- Sabuncuoğlu Z. (2009),** “*İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı Örnekleriyle*” (4. Baskı) , Bursa: Furkan Ofset, S.120
- Sadullah Ö.,Uyargil C.,Acar C.A., Özçelik A.O.,Dündar G.,Ataay İ.D.,Adal Z. & Tüzüner L.,2013.,İnsan Kaynakları Yönetimi.** 6. Baskı. İstanbul:Beta Yayınları
- SAVAŞ, A.T.,** ‘*Eleman Seçiminde YetkinlikBazlı Mülakat Teknikleri*’,2006., 1.Baskı., İstanbul. Anka Matbaacılık
- THORNTON, G.C.III, & RUPP, DR.,** 2006, *Assessment Centers In Human Resource Management: Strategies For Prediction, Diagnosis, And Development.* Mahway, NJ: Erlbaum.
- LIEVEN S, R, & THORNTON, G. C. III,** 2005, "*Assessment Centers: Recent Developments In Practice And Research*", In A. EVERS, O. SMÍT-VO SKUIJL, & N. ANDERSON (Eds.) *Handbook Of Selection* (Pp. 243-264). Blackwell Publishing.
- LIEVEN S, R, & THORNTON, G. C. III,** 2005, "*Assessment Centers: Recent Developments In Practice And Research*", In A. EVERS, O. SMÍT-VO SKUIJL, & N. ANDERSON (Eds.) *Management: Outcomes And Contribution In A Turkish Cultural Context.*
- Mathis,R.L Ve Jackson,J.H.,** 1991,*Personel Human Recources Management*,West Publishing Compay,USA

- Mandy, W., Noe, R., Premeaux, S.,** *Human Resource Management*, USA: Prentice Hall, 1999 (ss., 186-299)
- Lengnick-Hall, C. A., Ve Lengnick-Hall, M. L.** 1988. *Strategic Human Resource Management: A Review Of The Literature And A Proposed Typology*. *Academy Of Management Review*, 13: 454-470.
- Özçelik, Ferman, A.G.M.,** Pp.74.
- Özdemir, M. S. Ve Saaty, T. L.** (2006), “*The Unknown In Decision Making What To Do About It*”, *European Journal Of Operational Research*, Sayı 174, Ss. 349-359.
- Prof. Dr. Cavide Uyargil Ve Diğerleri,** *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı. İstanbul. Beta Basım, 2008. S. 168
- R. Boyatzis,** *The Competent Manager*, New York, Wiley, 1982, Pp.21.
- Robert L. Mathis, John H. Jackson,** *Human Resouce Management*, 12th Edt., (USA: South-Western, 2008), 210-211.
- Russel, R. S. Ve Taylor III, B. W.** (2003). *Operations Management*, 4. Baskı, *Pearson Education International*, New Jersey.
- Saaty T.L. And, Vargas L.G.,** (2001), *Models, Methods, Concepts & Applications Of The Analytic Hierarchy Process*, Springer, S. 3.
- Wendell L. French,** *Human Resources Management*, 6th Edt., (USA: Houghton Mifflin Company, 2007), 246.
- Wind, Y. Ve Saaty, T. L.** (1980), “*Marketing Application Of The Analytic Hierarchy Process*”, *Management Science*, 26(7), Ss. 641-658.
- Woodruffe,** “*What Is Meant By Competency?*”, Ed. By. R. Boam, & P. Sparrow, *Designing And Achieving Competency*, New York, Mcgraw-Hill, 1992, Pp.17.
- Yelboğa, A.,** (2008), “*Örgütlerin Personel Seçimi Ve Psikolojik Testler*”, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, V, S:2, Ss.11-26.
- Yüksel, Ö.,** *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2004, Gazi Kitabevi, Ankara.

Sürekli Yayınlar

Aysun Özyurt, *Değerlendirme Ve Yeni Eleman Oryantasyon* HR Dergisi, Haziran.

Dinçer Hasan ;Ali GÖRENER (2011), ‘*Performance Evaluation Using AHP-Viktor And AHP – Topsis Approaches:The Case Of Service Sector ‘*’, Yıldız Teknik Üniversitesi Mühendislik Ve Fen Bilimleri Dergisi,Vol 29; 244 – 260.

İto Yayınları, Yayın No: 2001-30, S.133

“İşgörenin Seçim Ve İşe Yerleştirilmesinde Psikoteknik Yöntem”, *İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi* No:6 (1978), 68.

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

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

Diğer Yayınlar

Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, S, 26

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

Engin, Engin, E., “**İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri Ve Uygulamalı Bir Araştırma**”,Trakya Üniversitesi,Yüksek Lisans Tezi,2005. S:9 Edirne.

Gürel A., ‘ *Personel Seçme Ve Yerleştirme Yönetimi: Bir Araştırma.*’ Yüksek Lisans Tezi. 2006. Denizli

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

Sözer, S., 2004, *An Evaluation Of Current Human Resource Management Practices In The Turkish Private Sector*, Unpublished Master Thesis, Ankara: Middle East Technical University.

Elektronik Yayınlar

Iain S. Henderson, 2005, *British Journal Of Occupational Learning*, Ulaşım Tarihi: Eylül 2008,

[Http://Alumni.Ebsmba.Com/Alumni/Pdf/Managerialcompetencies.Pdf](http://Alumni.Ebsmba.Com/Alumni/Pdf/Managerialcompetencies.Pdf)

İnsankaynaklari.Com İçerik Ekibi, “ Yönetim Kademesinden Beklenen Stratejik Yetkinlikler”, (Çevrimiçi) [Http://Www.İkademi.Com](http://Www.İkademi.Com), 26 Kasım.2006.

Ayşe Öncü, “*Bilgi Ve Becerinin Dışa Vurumu: Yetkinlikler*”, (Çevrimiçi) [Http://Www.Makalem.Com](http://Www.Makalem.Com), 16 Ekim 2006

Baltaş Ar-Ge Grubu, “*İK Yönetiminde Yetkinlikler*”, Kaynak, Nisan-Eylül 2003, Sayı: 14, (Çevrimiçi) [Http://Www.Baltas-Baltas.Com](http://Www.Baltas-Baltas.Com), 26 Ekim 2006.

Beatty, Richard H. *Increasing Return On Human Capital*, Www.Hrscope.Com, 12.09.2003

Neil Rankin, “*The New Prescription For Performance: The Eleventh Competency Benchmarking Survey*”, *Competency & Emotional Intelligence Benchmarking*, 2004/05, (Çevrimiçi) [Http://Text.Competencyandei.Com](http://Text.Competencyandei.Com), 1 Ekim 2006.

