

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

İŞGÖREN TEMİNİ SÜRECİNDE
YETKİNLİKLERİN ÖNEMİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

SEMA HALİS

İstanbul, 2016

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

İŞGÖREN TEMİNİ SÜRECİNDE
YETKİNLİKLERİN ÖNEMİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA
Yüksek Lisans Tezi

SEMA HALİS

Danışman: Prof. Dr. Şadi Can SARUHAN

İstanbul, 2016



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi SEMA HALİS'nın İŞGÖREN TEMİNİ SÜRECİNDE
YETKİNLİKLERİN ÖNEMİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz
Yönetim Kurulunun 18.05.2016 tarih ve 2016-18/39 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından
oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 13 / 06 / 2016

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. ŞADİ CAN SARUHAN	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. AYL A ZEHRA ÖNCER	
3.	Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. SELÇUK ÇAPUK	

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET	..ii
ABSTRACT	..iii
TABLolar LİSTESİ	..iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	..v
GİRİŞ	1
1. İŞLETMELERDE İŞGÖREN TEMİNİ SÜRECİ	
1.1. İşgören Temininin Önemi	2
1.2. Aday Havuzu Oluşturma	7
1.3. İşgören Temin Kaynakları	7
1.3.1. İç Kaynaklar.....	8
1.3.1.1. Terfi	11
1.3.1.2. İç Transfer.....	12
1.3.1.3. Gayri Resmi Araştırma	12
1.3.1.4. Beceri Envanteri	12
1.3.1.5. Açık İşler Bildirimi.....	12
1.3.1.6. İç Kaynaktan İşgören Teminin Avantaj ve Dezavantajları...	13
1.3.2. Dış Kaynaklar	15
1.3.2.1. İş İlanları.....	16
1.3.2.2. Bireysel Başvurular	16
1.3.2.3. İşgörenin Önerileri.....	17
1.3.2.4. İş ve İşçi Bulma Kurumu.....	17

1.3.2.5. Eğitim ve Öğretim Kurumları.....	17
1.3.2.6. Sendikalar ve Mesleki Kuruluşlar	18
1.3.2.7. İnsan Kaynakları Portalları.....	19
1.3.2.8. Özel İstihdam Büroları	19
1.3.2.9. İşgören Kiralama	19
1.3.2.10. Diğer Kaynaklar	20
1.3.1.11. Dış Kaynaktan İşgören Teminin Avantaj ve Dezavantajları	21
1.4. İşgören Temini Sürecinin Aşamaları	22
1.4.1. Adayın İşe Uygunluğunun Önemi	24
1.4.2. İşgören İhtiyacının Belirlenmesi.....	26
1.4.3. İlan ve Aday Kabulü	26
1.4.4. Ön Mülakat ve İş Başvuru Formu.....	28
1.4.5. Testler	30
1.4.5.1. Testlerin Sınıflandırılması	31
1.4.5.1.1. Bedensel Testler	31
1.4.5.1.2. Psikolojik Testler	31
1.4.5.1.3. Başarı Testleri.....	32
1.4.5.2. Test Kullanımının Avantajları	35
1.4.6. Mülakat	35
1.4.7. Referansların İncelenmesi.....	43
1.4.8. Mülakat ve Test Sonuçlarının Değerlendirilmesi	45

1.4.9. Sağlık Kontrolü.....	45
1.4.10. İşe Kabul Yerleştirme	46
1.4.11. İşgören Temini Sürecinin Tamamlanması	47

2. YETKİNLİK KAVRAMI

2.1. Yetkinlikler	49
2.1.1. Yetkinlik Kavramı	49
2.1.2. Yetkinliklerin Artan Önemi	55
2.1.3. Yetkinliklerin Ortaya Çıkışı ve Yetkinlik Araştırmaları.	56
2.1.3.1. McClland'ın Yetkinlik Araştırmaları.....	56
2.1.3.2. Boyatzis'in Yetkinlik Araştırmaları	57
2.1.3.3. Spencer & Spencer'in Yetkinlik Araştırmaları	59
2.1.4. Yetkinlik Grupları.....	59
2.1.4.1. Başarı Odaklı Yetkinlikler	61
2.1.4.2. Yardım / Hizmet Odaklı Yetkinlikler	61
2.1.4.3. Etki Odaklı Yetkinlikler	62
2.1.4.4. Yönetim Odaklı Yetkinlikler	63
2.1.4.5. Uygun Düşünme / Çözüm Odaklı Yetkinlikler	64
2.1.4.6. Kişisel Etkinlik Odaklı Yetkinlikler	65
2.1.5. Yetkinliklerin Özellikleri	69
2.1.6. Yetkinlik Modelinin Oluşturulması	71
2.1.6.1. Yetkinlik Modeli Oluşturma Yaklaşımları	73

2.1.6.2. Yetkinliklerin Belirlenmesi	74
2.1.7. Yetkinliklerin Değerlendirilmesi.	76
2.1.8. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Yeri ve Önemi.....	78
2.1.8.1. İş Analizi ve Yetkinlikler.	78
2.1.8.2. Yetkinliklerin Kullanılmasının Avantajları.	79
2.1.8.2.1. Yetkinliklerin İşgörenlere Sağladığı Avantajlar.....	80
2.1.8.2.2. Yetkinliklerin İşletmeye Sağladığı Avantajlar.....	80

3. YETKİNLİKLERE DAYALI İŞGÖREN TEMİNİ SÜRECİ

3.1. Klasik ve Yetkinliklere Dayalı İşgören Temini Süreci Arasındaki Farklar..	82
3.2.Yetkinliklere Dayalı İşgören Temini Sürecine Geçiş Nedenleri	83
3.3.Yetkinliklere Dayalı İşgören Temini Sürecinin Avantajları	84
3.4. Yetkinliklere Dayalı İşgören Temini Süreci Hazırlıkları.	87
3.4.1. İşle İle İlgili Bilgilerin Toplanması	88
3.4.2. Yetkinliklerin Belirlenmesi.....	92
3.4.3. İşgören Temini Sürecinin Tasarlanması	92
3.5. Yetkinliklere Dayalı İşgören Temini Süreci.	93
3.5.1.Yetkinliklere Dayalı İşgören Temini Kaynakları	93
3.5.1.1. İç Kaynaklardan Yetkinliklere Dayalı İşgören Temini.....	93
3.5.1.2. Dış Kaynaklardan Yetkinliklere Dayalı İşgören Temini	98
3.5.2. Yetkinliklere Dayalı İş İlanı	99

3.5.3. Yetkinliklere Dayalı İş Başvuru Formu.....	101
3.5.4. Yetkinliklere Dayalı Testler.....	103
3.5.5. Yetkinliklere Dayalı Mülakat	104
3.5.6. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları	108
3.5.7. İşgören Temini ve Karar Aşaması	112
3.5.8. Değerlendirme Özeti'nin Adaylara Sunulması	113

4. İŞGÖREN TEMİNİ SÜRECİNDE YETKİNLİKLERİN ÖNEMİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi	114
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	114
4.1.2. Araştırmanın Önemi	114
4.2.Araştırmanın Yöntemi	115
4.3.Araştırmanın Kısıtları	117
4.4. Araştırmanın Analiz ve Bulguları.....	117
4.4.1. Araştırmanın Soruları	117
4.4.2. Araştırma Sorularına Verilen Cevaplar	118
4.4.2.1. İşgören Temini.....	118
4.4.2.2. Yetkinlikler	121
4.4.2.3. Yetkinliklere Dayalı İşgören Temini	125
4.4.3. Cevapların Analizi	131

4.4.3.1. İşgören Temini	131
4.4.3.2. Yetkinlikler	134
4.4.3.3. Yetkinliklere Dayalı İşgören Temini	142
4.4.4. Katılımcıların Demografik Profili.....	150
4.4.4.1. Katılımcıların Cinsiyeti.....	151
4.4.4.2. Katılımcıların Unvanı	151
4.4.4.3. Katılımcıların Yaşı.....	152
4.4.4.4. Katılımcıların Eğitim Seviyesi.....	152
4.4.4.5. Katılımcıların Yabancı Dil Bilgisi Durumu.....	153
4.5. Araştırmanın Değerlendirilmesi.....	153
SONUÇ	159
KAYNAKÇA	162
EKLER	169

ÖZET

Günümüzde yaşanan yüksek rekabet, hızlı gelişmeler ve globalleşme etkileri, işletmelerin en önemli unsurunun insan olduğu sonucunu ortaya çıkarmış ve böylece beşeri faktörlerin işletmenin başarısında kilit rol oynadığı ortaya konmuştur. İşletmenin başarısı; işgören sayısı, niteliği ve etkinliğine bağlıdır.

İşgören temini sürecinde yetkinliklerin önemini açıklamak adına yaptığımız çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır;

Birinci bölümde; insan kaynakları yönetiminde işgören temininin önemi, aday havuzu oluşturma, işgören temin kaynakları ve işgören temini sürecinin aşamalarını inceleyeceğiz.

İkinci bölümde; yetkinlikler ve önemini, yetkinliğin ortaya çıkışı, yetkinlik grupları, yetkinlik özelliklerini inceleyeceğiz.

Üçüncü bölümde; ilk iki bölümde bahsetmiş olduğumuz konuların birlikte yürütülüşünü yani insan kaynakları yönetiminde yetkinliklere dayalı işgören temini sürecini kapsayan konuları inceleyeceğiz.

ABSTRACT

Today, the high competition, rapid developments and the effects of globalization reveals that human is the most important factor of enterprises; and thus it is stated that human factors plays a key role in the success of business. The success of the business depends on the number of jobs, the nature and effectiveness.

Our work, which explains the importance of competence in the recruitment process, consists of three parts;

In the first chapter, the importance of staff procurement in human resources management, candidate pooling of staffing resources, staff procurement resources and staff procurement will be examined.

In the second chapter, the competence and its importance, the emerge of competence, competence groups and properties of competence will be examined.

Finally, in the third chapter, executing together of the subjects we have mentioned in the first two sections; i.e. , the process of competency based staff procurement at human resource management will be examined.

TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: İşgören Temini Sürecinde Kullanılan Test Türleri.....	34
Tablo 2: Yetkinlik Grupları.	60
Tablo 3: Uygulamalı Yetkinlik Performans Tanımları.....	68
Tablo 4: Mülakat Yöntemlerinin İş Başarısını Öngörmesi.....	105



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: İşgören Temini Süreci	6
Şekil 2: İşgören Temini Sürecinde İç Kaynakların Avantaj ve Dezavantajları ...	14
Şekil 3: İşgören Temini Sürecinde Dış Kaynakların Avantaj ve Dezavantajları	22
Şekil 4: Yetkinlik Piramidi	52
Şekil 5: Nedensellik İlişkisi Modeli.....	54
Şekil 6: Etkili İş Performansı Modeli	57
Şekil 7: Buzdağı Modeli	59
Şekil 8: Yetkinlik Modeli	72
Şekil 9: Star Tekniği	107
Şekil 10: Değerlendirme Merkezi Oluşturma Aşamaları	111
Şekil 11: Katılımcıların Cinsiyeti	151
Şekil 12: Katılımcıların Unvanı	151
Şekil 13: Katılımcıların Yaşı	152
Şekil 14: Katılımcıların Eğitim Seviyesi	153
Şekil 15: Katılımcıların Yabancı Dil Bilgisi Durumu	153



GİRİŞ

Günümüzde yaşanan yüksek rekabet, hızlı gelişmeler ve globalleşme etkileri, işletmelerin en önemli unsurunun insan olduğu sonucunu ortaya çıkarmış ve böylece beşeri faktörlerin işletmenin başarısında kilit rol oynadığı ortaya konmuştur. İşletmenin başarısı, işgören sayısı, niteliği ve etkinliğine bağlıdır. Bu yüzden işletmeler artık işgören temini süreçlerini büyük bir titizlikle yürütmektedir. İşgören temini süreci, işletmenin geleceği açısından bir yatırım niteliği taşıdığından süreç basamaklarının atlanılmadan yürütülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları departmanları uygulayacakları sistemlerle iş ortağı olarak stratejik roller edinerek işletmeye katkıda bulunmak durumundadır. İşgören temini süreci de bu noktada önemli bir basamağı oluşturmaktadır.

Rekabet koşulları altında doğru işe doğru işgörenin seçilmesi ve yerleştirilmesi anlayışıyla işletmelerin kısa ve uzun vade işgücü gereksinimleri için gerekli olan nitelik ve nicelikteki işgörenleri en kısa zamanda ve etkin bir şekilde şirket bünyelerine katmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Günümüzde maliyetlerin giderek artması ve çok fazla alternatif olması bu zorunluluğun nedenini oluşturmaktadır. İşgören temini süreci maliyeti, yeni başlayan işgören eğitim maliyeti ve işgören devri maliyeti gibi giderleri kapsamaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞLETMELERDE İŞGÖREN TEMİNİ SÜRECİ

1.1. İşgören Temininin Önemi

1980 sonrasında işgörenlerin niteliklerinin önemi işletmeler için daha da artmış, işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak nitelikte işgörenleri işletme bünyesine kazandıracak işgören temini süreci stratejik bir konuma yerleşmiştir.¹

Başarıyla tamamlanan bir işgören temini süreci ile olası problemlerin engellenebilecek olması, işgören temini sürecinin öneminin artmasının temel sebebini oluşturmaktadır. Verimlilik azalışı, maliyet artışı, iş ve zaman kaybı olası problemler içerisinde yer almaktadır.²

İşgören ihtiyacı, bu ihtiyacı doğuran sebeplerden ortaya çıkar. Boş kadro oluşması veya yeni bir kadronun ortaya çıkması işgören ihtiyacını belirler. Teknolojik gelişmeler, yeni yatırım ve ürünler, tayin, terfi, işten ayrılış, çalışanın devamsızlık yapması, sağlık engeli, vefat, emeklilik gibi sebepler, yeni işgören ihtiyacını belirler.³

Personel yönetiminin insan kaynakları yönetimi anlayışına dönüşmesi, insan kaynakları fonksiyonlarının ve bu fonksiyonlardan biri olan işgören temini sürecinin de önemini arttırmıştır. Nitelikli işgörenlerin işletmeye bünyesinde yer alması, rekabet piyasasında üstünlük sağlayacağından, işgören temini süreci önemli bir konum elde etmiştir.

İşletme kaynaklarından aktif bir şekilde fayda sağlamak, esasında insan faktörüne bağlıdır. Buyüzden insan kaynaklarının etkili bir biçimde yönetilmesi işletme başarısı ile doğrudan ilgilidir. İşgören temini süreci de, insan kaynakları yönetiminin

¹ Ashly Pinnington and Tony Edwards, Introduction To Human Resource Management, Oxford University Press, 2000, s.104

² Hüseyin Özgen ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitapevi, 2000, s.96

³ Bülent Tokat ve Derya Ergün, İşletmecilik Bilgisi, İstanbul, Avcı Ofset, 2004, s.315

tüm fonksiyonlarını ve işletme başarısını etkileyen önemli bir işlev olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴

Başarılı bir işgören temini sürecinin işletmeye sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz:⁵

- İşe yeni başlayan işgörenin işletmeye uyum sürecinin tamamlanması bir süre alacaktır. Ama kişinin iyi niteliklere sahip olması, bu süreyi kısaltacaktır.
- İşin gerektirdiği standartları sağlayamayan bir kişi için vakit harcaması gereken yönetici, bu vakti nitelikli işgörenlerin potansiyellerini arttırmak için değerlendirebilir.
- İşletmede performansı ile yöneticilerinin takdirini kazanan işgörenin, maddi ve maddi olmayan ödüller ile işletmeye bağlılığı artacaktır.
- İşgörenlerin işletmeye bağlı olması ile işlerin etkin ve verimli yapıldığını düşünen yöneticiler, yenilik ve gelişim odaklı hedefler belirlemek için fırsat yaratabileceklerdir.
- İşgören işin gerektirdiği özelliklere sahipse kendine güveni olacağından, birlikte çalışacağı ekibi ve yöneticilerini tanıma ve onlarla iletişim kurma konusunda sıkıntı yaşamayacak ve işletmeye uyum sürecini daha hızlı tamamlayacaktır.

Bir işletmede birbirinden farklı iş, statü ve nitelik yönünden farklı çalışanları gerektiren çeşitli pozisyonlar bulunmaktadır. Bu pozisyonlara da uygun işgörenlerin yerleştirilmesi hedeflenir ve bunun için de işgören temini sürecine başvurulur. İşgören temini, oluşan ve oluşabilecek işgücü gereksinimini karşılamak amacıyla uygun nicelik ve nitelikte adaylara ulaşmak ve başvurularını sağlayarak aday havuzu oluşturmak olarak ifade edilebilir.

⁴ Ahmet Cevat Acar, İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 2010, s.85

⁵ Gülruh Özışık Gürbüz, Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci, İstanbul, Literatür Yay.2002, s.5

İşletme süreçlerinin etkin ve verimli bir şekilde ilerleyebilmesinde işgören temini süreci bağımsız bir değişken niteliği taşımaktadır. Buyüzden iş için nitelikleri en uygun adayın seçilmesi hedeflenmelidir. Sürecin ilk adımında işin gereklerinin ortaya çıkarılmış olması gerekmektedir. İş gereklerinin ortaya çıkarılması için, iş analizi ve iş tanımı süreçlerinin gerçekleştirilmiş olması gerekir.⁶

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik alanını insan kaynakları planlaması, işgören temini ve yetkinlik değerlemesi gibi süreçler kapsamaktadır.

İşgören temin stratejileri işletmenin ihtiyacı olan nitelik ve nicelikteki işgöreni, bu iş için tasarlanan bütçe, işletmenin faaliyet alanı, işgücü pazar koşulları, kanuni zorunluluklar gibi faktörler bu stratejilerin yöntem ve uygulama basamağını şekillendirir.⁷

Global rekabetin hız kazanmasıyla iş dünyasının hareketlenmesi, gelişen teknolojiler, kanuni düzenlemeler ve işgücü yapısı, yöneticileri rekabetin devamlılığı için işgörenlerden daha etkin faydalanmaya yönelmiştir.⁸

Rekabet avantajı sağlayan işletmelerin ortak noktası, işletmenin amaçları ve kültürünü birleştirerek süreçleri iyi yürütebilen, gelişmeler yönünde eğitilmiş, tecrübeli, yetenekli, esnek ve yüksek performanslı işgörenleri işletme bünyesine katmalarıdır. Stratejik bir önem taşıyan bu seçim, işletme performansının geliştirilmesi için işletme stratejileri ile seçim faaliyetlerini birbirinden bağımsız düşünmeden sağlanabilir.⁹

İşletmenin başarısını belirlemede en önemli faktör çalışanların niteliğidir. Nitelikli işgücünü işletmeye çekmek ve işletme bünyesine kazandırmak, kadro oluşturmaının ilk iki basamağını oluşturmaktadır. Stratejik olan bu süreç, stratejik amaçları olan bağlılık, esneklik, kalite ve çekiciliği sağlamanın başlangıç noktasını da

⁶ Ali Balcı, Örgütlerde Personelin Seçimi, s.421

⁷ Şerif Şimşek ve diğerleri, s.324-325

⁸ Şerif Şimşek ve diğerleri, Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007, s.331

⁹ Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, İstanbul, 2010, s.232

oluşturmaktadır. Başarılı bir kadrolama ise, yeterli nicelik ve nitelikte insan kaynağını geliştirmeyi ve işletmede tutmayı amaçlamaktadır.¹⁰

İşgören temini sürecinde diğer özel ölçütlerin yanında kullanılması gereken kişilik, beceri, tutum, güdüleme ve davranış, Willis'in savunduğu uluslar arası beş ölçütü oluşturur. Yapabilme ve yapma isteği nitelikli çalışanların yüksek performans sergilemesinde kilit ölçütlerdir ve temin sürecinde dikkat edilmesi gereken konular arasında yer almaktadır.¹¹

İşgören temini sürecinde ilk adım, işgören ihtiyacının belirlenmesidir. İşgören ihtiyacının nicel yönünün belirlenmesinde iş yükü ve işgücü analizleri, nitel yönünün belirlenmesi için de iş analizleri oluşturulmalıdır.¹²

İşgücü talebi nicel ve nitel olarak ortaya çıkarıldıktan sonra, işletme içi işgören arzının bu talebi karşılayıp karşılamadığı tespit edilir. İşgücü açığı taşeronlardan faydalanma, verimliliği arttırıcı tedbirler gibi yöntemlerle kapatılamıyor ise işgören temini süreci söz konusu olacaktır.¹³

İşletmelerin seçmiş olduğu tahmin yöntemlerinin sonucunda ulaştığı tahminlerin değerlendirmesini yapmak amacıyla yerleştirme çizelgeleri hazırlanır. Oluşabilecek işgücü açığını tespit etmeye yönelik bu listeler, kısa dönemli insan kaynakları planları olarak da ifade edilebilir. Tahmin yöntemlerine dayanarak saptanan olası sayılar yerleştirme çizelgelerine işlenir. Yerleştirme çizelgelerinin hedefi, kısa dönemde ortaya çıkabilecek işgören ihtiyaçlarına karşı hazırlıksız olmamak için gerekli verileri sağlamaktır. Bu şekilde uzun vadeli bir çalışma yaklaşımı oluşturulmuş olacaktır.¹⁴

¹⁰ Bingöl, s.200

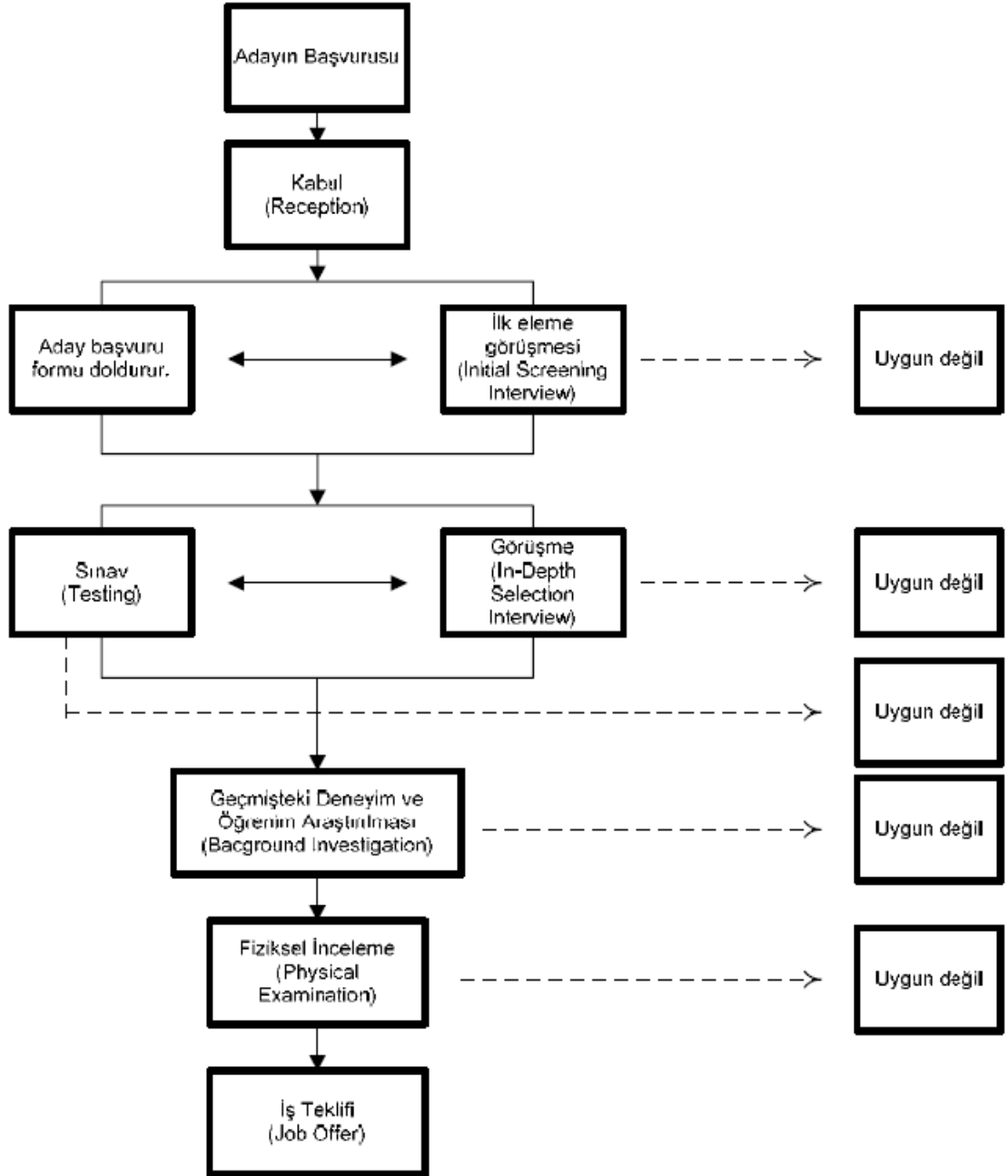
¹¹ Balcı, s.424

¹² Turgay Kaynak, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Basım, 2000, s.117

¹³ Ahmet Cevat Acar, s.86

¹⁴ Neslihan Okakın ve Müjdat Şakar, İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı, Yaklaşım Yayınları: Ankara, 2011, s.54-55

Şekil 1¹⁵ İşgören Temini Süreci



¹⁵Atilla YELBOĞA, **Örgütlerde Psikolojik Seçimi ve Psikolojik Testler**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt: 5, sayı: 2, (Aralık 2008), s.11

İşgören ihtiyacı belirlendikten sonra, aday havuzu oluşturma aşaması gelmektedir.

1.2. Aday Havuzu Oluşturma

İşgören temini sürecine başlamadan önce işin bölümleri ve işi yapacak olan kişinin sahip olması gereken özellikler ortaya çıkarılmış olmalıdır. Bunun için de iş ve yetkinlik analizleri hazırlanmış olmalıdır. İş analizlerinden faydalanılarak “görev tanımları”, yetkinlik ve iş analizlerinden faydalanılarak “yetkinlik profilleri” ya da “iş şartnameleri” hazırlanır. Klasik temin süreçlerinde, adayların işe uygunluğu “iş şartnameleri” ile değerlendirilir. Yetkinliklere dayalı temin yaklaşımında ise adayların ileride sergileyecekleri performans, işin içeriğinden daha ön plandadır.

İşletme tarafından gereksinim duyulan pozisyonlar belirlenip gerekli duyurular yapıldıktan sonra aday özgeçmişleri toplanır. Özgeçmişlerin içerisinde aranılan özelliklere sahip olanlar ile aday havuzu oluşturulur.

Aday başvuruları toplanırken iş analizlerinden yola çıkarak adaylarda bulunması gereken nitelikler ortaya çıkarılır. Bu şekilde iş gereklilikleri belirlenerek işgören talebi ve yöneticilerin talep ettikleri işgörenlerden bekledikleri özellikler netleştirilir. Aday başvurularını toplama sürecinin ön hazırlıklarından sonra bu süreçte tercih edilecek metotların belirlenmesi aşamasına geçilir.¹⁶

1.3. İşgören Temin Kaynakları

Aday başvurularının sağlanabilmesi için birçok metot bulunmaktadır fakat insan kaynakları bölümlerinin süreçlerinde tercih edecekleri metotlar birçok etmene bağlı olarak şekillenebilir. Maliyet, işletme politikaları, işgücü pazarının durumu, insan kaynakları planları, kanuni sınırlamalar gibi etmenler adayların başvurularını temin konusunda insan kaynakları bölümünün seçeceği metotları etkilemektedir. Aday

¹⁶ Okakın ve Şakar, s.62

toplama metotları, iç kaynak ve dış kaynaklardan aday temini olarak iki grupta incelenebilir.¹⁷

1.3.1.İç Kaynaklar

İç kaynaklar, işletmede çalışmaya devam eden çalışanları tanımlamaktadır. İşletme boş olan veya boşalacak kadrolar için kariyer planlamaları doğrultusunda iç kaynaklardan yararlanabilir. Kısa süreli işgören ihtiyacı için iç kaynaklardan temin tercih edilirken, giriş düzeyi dışında kalan pozisyonlar için iç kaynaklara başvurulabilir.¹⁸

İşletme içerisinde boşalan bir pozisyon için ilk tercih işletme bünyesindeki işgörenler arasından seçmek tarafında olacaktır. İşletmeye faydaları olan bu metot ile zaman ve maliyetlerden tasarruf sağlarken verimlilik ve işletmeye bağlılıkta artış sağlanır.¹⁹

İç kaynaklardan işgören temini gerçekleştirebilmek için insan kaynakları denetimini düzenli bir şekilde sağlayabilecek bir envanter sistemi oluşturmak gereklidir. Bu envanter sistemi işgören sicil dosyaları ve bilgi formları aracılığıyla oluşturularak, çalışanların özellikleri ve becerilerinin dökümüne ulaşmayı sağlayacaktır. İnsan kaynakları envanterleri, tüm insan kaynakları fonksiyonları için veritabanı oluşturacaktır.

İnsan kaynakları envanterleri personel bilgi formu olarak da bilinir ve dört bölümden oluşur. İlk bölümde kişisel bilgiler yer alırken, ikinci bölümde işgörene ait yetenek, beceri, sorumluluk ve alınan eğitim bilgilerine yer verilir. Üçüncü bölüm kişinin yöneticisi ile tamamlanır. İşgörenin performans, terfi şansı, eksiklikler ve getirilebileceği görevler gibi bilgiler yer alır. Bu bölüm insan kaynakları planlaması için temel verileri oluşturur.

¹⁷ Okakın ve Şakar, s.63

¹⁸ Filiz AYAN, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, İzmir, İlya İzmir Yayınevi, 2011, s.117

¹⁹ Gürbüz, 2002, s.34

Değerlendirmelerin yapıldığı bölüm ise dördüncü ve son bölümdür. Performans değerlendirmeleri bu bölüme işlenir ve hazırlayanın kimlik bilgisi ve hazırlandığı tarih de belirtilir.

Yöneticiler için hazırlanan envanterlerde yönettiği kişilerin sayısı ve görevleri, kendisine ait bütçesinin bulunup bulunmadığı ve almış olduğu yönetim eğitimleri gibi bilgileri içermelidir.



Yetkinlik Envanteri Formu

I. BÖLÜM (Bu bölüm İK departmanı tarafından doldurulacaktır) Tarih:

1. İsim:

2.İşgören No:

3.Çalıştığı Bölüm:

4.Yaptığı işin unvanı:

5.Yaş:

6.A şirketinde çalışılan toplam süre:

A şirketinde: Unvanı: Süre: Diğer işletmeler: Ünvanı: Süre:

II. BÖLÜM (Bu kısım işgören tarafından doldurulacaktır)

8.Özel yetkinlikler: Mevcut işinizde kullanıyor olmasanız da sahip olduğunuz özel beceriler varsa lütfen belirtiniz. Kullanmakta deneyimli olduğunuz araç gereç ve makinelerin isimlerini belirtiniz.

Yetkinlikler:

Lisan:

Makineler:

Aletler:

9.Görevler: Bulduğunuz pozisyondaki görevinizi anlatınız.

10.Sorumluluklar: Mevcut görevinizin kapsadığı sorumlulukları anlatınız:

11.Öğrenim Durumunuz: İlk () Orta () Lise () Yüksek ()

Katıldığınız kurs ve seminerler:

III. BÖLÜM (Bu kısım insan kaynakları departmanı tarafından işgörenin çalıştığı departmanın yöneticisinden alınacak bilgi doğrultusunda doldurulacaktır)

12.İşgörenin performansının genel değerlendirmesi:

13.İşgörenin olası bir terfiye ne derece hazır olduğuyla ilgili görüşler:

14.İşgörenin geliştirmesi gereken yönleri:

15.Amirin imzası:

IV. BÖLÜM (Bu kısım insan kaynakları departmanı tarafından doldurulacaktır)

16.İşgörenin geçmiş son iki dönemlik performans değerlendirmesi bu forma eklendi mi?

Evet ()

Hayır ()

17.Bu formu hazırlayanın imzası:

Tarih:

Envanter çalışmalarının sonucu olarak yedekleme sistemi oluşturulur. İşletmedeki işgörenlerden birinin ayrılması durumunda boşalan kadro için görevlendirilebilecek işgörenler belirlenmiş olur. Bu sistem ile işgören temininde iç kaynaktan yararlanmayı daha çok tercih eden işletmelerin uzun vadeli olmaları sağlanmış olur.²⁰

Bazı toplu iş sözleşmelerinde iç kaynaklardan yararlanma ve işgören teminine ilişkin kararlar da bulunmaktadır. Uygulamada toplu pazarlık görüşmeleri esnasında terfi için işçi sendikaları kıdem kriterini savunurken, işverenler üstün performans kriterini savunmaktadırlar.²¹

İşgören temini sürecinde iç kaynaklardan yararlanılması yükselme veya iç transfer yolu ile gerçekleştirilir. Yetki, sorumluluk ve ücret özellikleri yükselmede daha üst bir pozisyona getirilirken; iç transferde bu özelliklerde değişiklik yapılmadan görevlendirme yapılır. Fakat işin niteliği ve yeri farklılaşmaktadır.²²

1.3.1.1. Terfi

İşgörenin bulunduğu pozisyondan yetki, sorumluluk ve statü olarak daha üst bir pozisyona geçmesidir. Terfiler, işgörenler açısından motivasyon artırıcı olarak düşünülebilir. İşletmede terfi fırsatlarının olduğunun bilinmesi, işe bağlılık ve verimlilik açısından önemlidir. Terfi sürecinde hiyerarşik piramit sıralaması, kıdem ve performansa dayalı yürütülen üç yöntem bulunmaktadır.²³

Terfi iç kaynaklardan işgören temininin en kazançlı ve basit yoludur ve işgörenler terfi alabilmek için yüksek performans göstermek için çaba göstereceklerdir.

²⁰ Okakın ve Şakar, s.55-57

²¹ Bingöl, s.209

²² Gülruh Özışık Gürbüz, Personel araştırmaları ve İşgören seçme Süreci, İstanbul, Litaretür Yayıncılık, 2002, s.34

²³ Hava Çavdar ve Mehmet Çavdar, İşletmelerde İşgören Seçme ve Bulma Aşamaları, Vol 6, No 1, 2010, s.83-84

Fakat işgörenlerin beklentileri gerçekleşmediğinde oluşabilecek bazı problemleri önceden kabullenmek gerekmektedir.²⁴

1.3.1.2. İç Transfer

İşletmede boş bir kadro oluştuğunda, söz konusu pozisyon için işletme içerisinde “aynı düzeyde” başka bir işgörenin görevlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Görevlendirilecek olan işgören, belirlenen görevi yerine getirebilecek yetenek ve tecrübeye sahip olmalıdır. Bu yöntem maliyet ve yapılabilirlik açısından fayda sağlayacaktır. Ayrıca işgörenin uyum sağlama gibi bir sorunu olmayacaktır.

1.3.1.3. Gayri Resmi Araştırma

İşgören açığı bulunan pozisyon için adayların belirlenebilmesi amacıyla araştırma yapılır. İnsan kaynakları uzmanları ve bölüm yöneticilerinin görüşmeleri sonrasında adaya iş teklifi yapılır. Sık kullanılan bir metot olsa da başvuru imkanının engellenmesi ve istekli olan diğer adaylar için gereken önemi vermemesi yönüyle tenkit edilmekte ve mevcut işgörenlerde tedirginliğe neden olmaktadır.²⁵

1.3.1.4. Beceri Envanteri

İşgörenin özelliklerinin detaylı olarak gösterildiği listelerdir. İşletmede boş kadro oluştuğunda, bu liste ayrıntılı olarak incelenerek pozisyonun gerektirdiği özelliklere sahip adaya ulaşılır.²⁶

1.3.1.5. Açık İşler Bildirimi

Açık iş bildirimi, işletme bülteni veya ilan panoları aracılığıyla sağlanır. Tüm işgörelere aday olma imkanı sağlanırken, şeffaf bir işgören temini süreci gerçekleştirilir ve eşit istihdam prensibi hayata geçirilmiş olur.²⁷

²⁴ Okakın ve Şakar, s.63

²⁵ Edip, Öricü, Turizm İşletmelerinde Orta Ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme Ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri, D.E.Ü.İ.B.F.Dergisi Cilt:17 Sayı:2, Yıl:2002, s.121

²⁶ Aytaç, Açıkalın, İnsan Kaynağının Geliştirilmesi, Pegema Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2000, s.105

²⁷ Selçuk Yalçın, Rasyonel Yönetim, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 1994, s.27

1.3.1.6. İç Kaynaktan İşgören Teminin Avantaj ve Dezavantajları

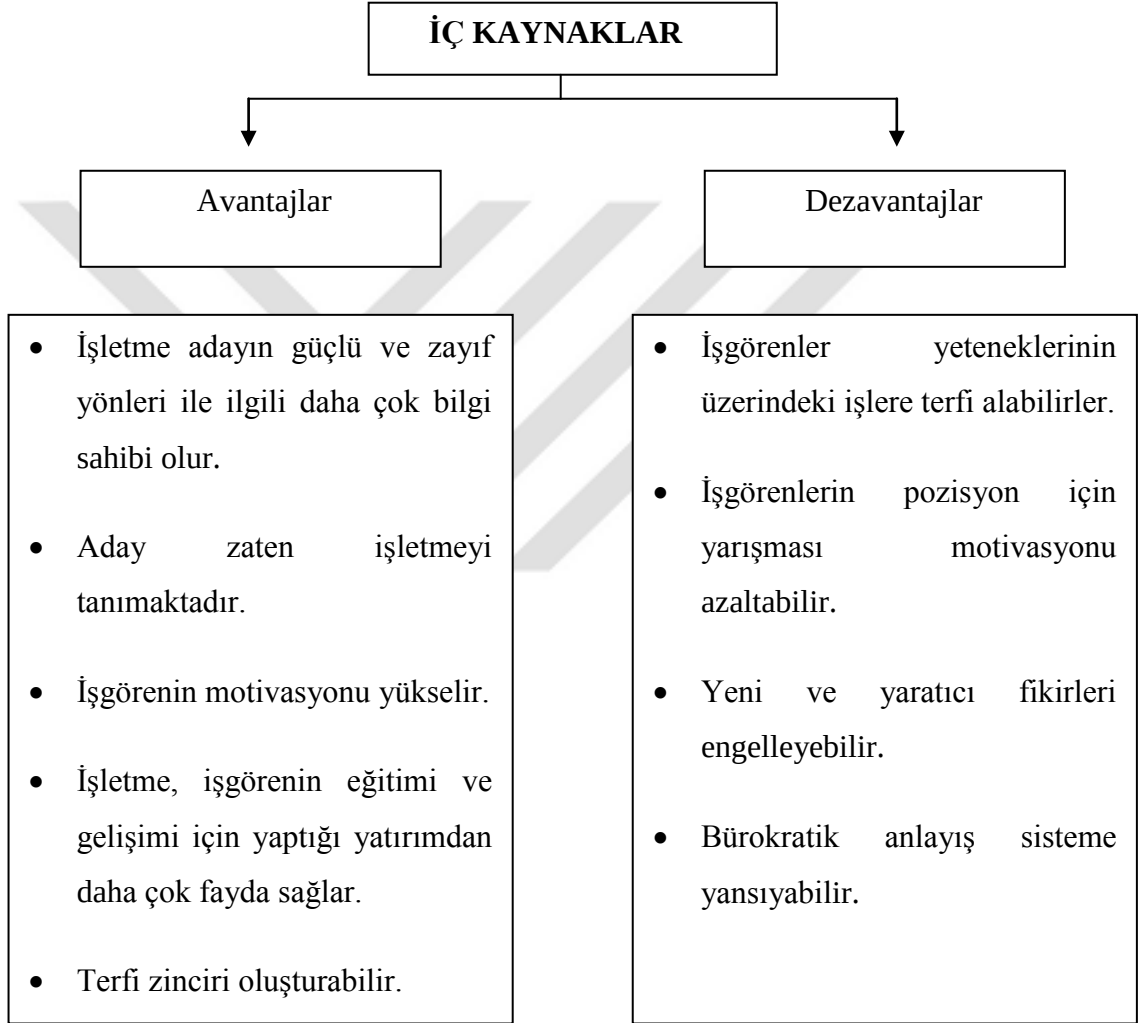
İşgörenlerin motivasyonlarının yükselmesine bağlı olarak performansları da yükselir. İşgörenlerin kariyer hedeflerini gerçekleştirme imkanı sağlandığı için işletmeye bağlılığı da arttırır. Pozisyon için uygun işgören temini gerçekleştirmiş olmanın yanı sıra deneyimli işgörenlerin de işletme bünyesinde devam etmesi sağlanır. Mevcut işgören için işgören temini aşamaları (iş ilan yayınlama, mülakat yapma vs.), oryantasyon ve eğitim süreçlerinin gerçekleştirilme gerekliliği kalmadığı için maliyet tasarrufu sağlayacaktır. İşgörenlerin gelecekte oluşabilecek pozisyonlara yönelik gelişmesine olanak sağlar. İşletmenin terfi yoluyla kariyer imkanı sağlaması itibarını arttırır ve çalışılmak istenen bir işletme olarak konum edinir. Bu şekilde de dış kaynaktan nitelikli işgücünü işletmeye kazandırma fırsatı sağlar. İşletme bünyesine yeni kişiler ve yeni fikirler katılmaz. Ayrıca işletmede oluşabilecek her pozisyon için iç kaynaktan uygun işgören bulunamayabilir.²⁸ İşgörenler terfi yolu ile kabiliyetlerinin üzerinde bir pozisyona gelebilirler. Terfi için işgörenlerin yarışa girmesi motivasyonu etkileyebilir. Bürokratik yapı anlayışı sisteme yansıyabilir.²⁹ Bu yöntem ile başvurular azalacağından, az olan aday sayısı ile de en iyiyi seçme ihtimali de azalacaktır. Bu durum da işletme için zayıf bir nokta oluşturacaktır.³⁰

²⁸ Saruhan ve Yıldız, s. 270-272

²⁹ Bingöl, s.206

³⁰ Okakın ve Şakar, s.63

Şekil 2 İşgören Temini Sürecinde İç Kaynakların Avantaj ve Dezavantajları³¹



³¹ Stone, R.J. Human Resource Management, John Wiley & Sons, Australia, 1998, s.180

1.3.2. Dış Kaynaklar

İşletme dışı kaynaklardan elde edilen insan kaynağı, dış kaynaklar olarak tanımlanabilir. İşletmeler işgören temini yaparken işletme içi ve işletme dışı kaynaklar arasında denge sağlamalıdır:³²

- İşletmede giriş pozisyonlarındaki görevler için dış kaynaklardan işgören temini gereklidir.
- İşletmede, aranan özelliklere sahip işgörenler bulunamaz ise dış kaynaklardan işgören temini ihtiyacı doğacaktır.
- İşletmeye dış kaynaktan işgören temini ile yenilikler ve farklı bakış açısı getirilmesi sağlanabilir.
- İşletmelerde mevcut çalışanlar ve dış kaynaklardan temin edilecek işgörenler arasında oluşabilecek yarış yöneticiler tarafından denetimi sağlandığı takdirde, tüm işgörenleri başarılı olmak için motive edecektir.

İşletme dışındaki çevresel faktörler dış kaynaktan işgören temini sürecini etkilemektedir. Özel yeteneklere sahip işgörenlerin piyasadaki arz ve talep durumu, yasal düzenlemeler (ırk, din, dil, cinsiyet ayrımcılığı yapmamak ve engelli işgören çalıştırma zorunluluğu) dış kaynaklardan işgören temini süreci açısından önemlidir. İşgören temini sürecini etkileyen çevresel etkenleri işletmenin imajı, karar alma hızı, hiyerarşik yapı, aday havuzu, işletme tipi ve deneme süresi olarak sıralayabiliriz. İşletmenin imajı olumlu, çalışılacak işletme olarak işgörenlerin tercihlerini pozitif yönde etkileyecektir. Karar alma hızı pozisyonun durumuna göre değişmektedir. İşgören temini sürecinin tamamlanabilmesi için giriş pozisyonlarında kısa bir süre yeterliyken, yönetici pozisyonlarında uzun bir süre gerekebilir. İşgören temini yapılacak pozisyon kritik bir noktada ise, sürecin kısa bir sürede sonuçlandırılması gerekebilir. Hiyerarşik yapı etkeninde ise işgören temini süreci her pozisyon için farklı bakış açısıyla yürütülebilir. Süreç yönetsel pozisyonlarda daha detaylı yürütülürken, giriş

³² Gürbüz, s.38

pozisyonlarında daha basit ele alınır. Aday sayısının az olduğu durumlarda, aday havuzu işgören temini sürecini olumlu yönde etkileyecektir. İşletme tipi ise bulunduğu sektöre bağlı olmakla birlikte; özel işletmelerde kar amacına uygun adaylar tercih edilirken, kamu işletmelerinde ise sınav ile işgören temini gerçekleştirilir. İşgören temini sürecinin doğru ve geçerliliğini sınamak amacıyla deneme süresi etkeni kullanılmaktadır. Deneme süresi zarfında işgören beklenen performansı gösteremezse işveren tarafından iş akdi feshedilebilir.³³

İş ilanları, bireysel başvurular, işgörenlerin önerileri, iş ve işçi bulma kurumu, eğitim ve öğretim kurumları, sendikalar ve mesleki kuruluşlar, insan kaynakları portalları, özel istihdam büroları, işgören kiralama ve diğer kaynaklar işletmenin işgören istihdam edebileceği dış kaynaklar olarak sıralanabilir.³⁴

1.3.2.1. İş İlanları

İşletmeler, boş olan pozisyonlarda işgören temini sağlamak için gazete ve dergilere ilan vermektedirler. İlan içeriklerinin sade ve net bir şekilde olması gerekmektedir. Böylece aranılan özellikte olan adayların başvuruları sağlanarak zaman kaybı engellenmiş olur. İlanlarda işletmelerin işletme ismi ve iletişim bilgilerini belirtmeleri güven sağlayıcı unsur olarak görülmektedir.³⁵

1.3.2.2. Bireysel Başvurular

Bireysel başvurular, kısa dönemli ve beden işçiliği gerektiren pozisyonlarda sık görülmektedir. İşletmeye yakın ikamet eden kişiler tarafından tercih edilmektedir.³⁶

Başvuru formu doldurmak veya özgeçmiş ulaştırmak suretiyle işletmeye bizzat gelerek iş başvurusunda bulunur.³⁷

³³ Bingöl, s.204-235

³⁴ Orhan Koçak ve Semiha Yüksel, İşgören Seçiminde Kullanılan Yöntemler Üzerine Bir Araştırma: Yalova Örneği, Kamu-İş Dergisi, Cilt 12, Sayı 1, 2011, s.78-82

³⁵ Dursun, Bingöl, Personel Yönetimi, 3.Basım, İstanbul, Beta Basım, 1997, s.105-106

³⁶ Halil Can, Şahin Kavuncubaşı, Selami Yıldırım, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara, Siyasal Yayın Dağıtım, 2009, s.162

³⁷ Bingöl, s.215

1.3.2.3. İşgörenlerin Önerileri

İşletmedeki boş pozisyonla ilgili olarak, işgörenlerin ve tanıdıklarının aday tavsiyeleri iyi bir kaynak özelliğindedir ve uygulamada sık görülen bir metottur. Mevcut işgörenler dışında eski işgörenler, müşteriler, ortaklar, satıcılar ve akrabalar da aday tavsiyesinde bulunabilirler.

1.3.2.4. İş ve İşçi Bulma Kurumu

4857 sayılı İş Kanunu'nun 6. Bölümü 90. Maddesi'nde belirtildiği gibi, Türkiye İş Kurumu ve bu konuda izin verilen özel istihdam büroları iş arayanların uygun pozisyona yerleştirilmesi ve açık pozisyonlar için uygun işgörenler bulunmasına aracılık edilmesini sağlarlar.

İş ve İşçi Bulma Kurumlarının kurulması ve yönetilmesi birçok ülkede devlet tarafından gerçekleştirilir.³⁸ Devlete ait iş ve işçi bulma kurumları ülkemizde 1946 yılı itibariyle çalışmalarını yürütmektedir. Mavi yakalı olarak adlandırdığımız nitelikli olmayan-yarı nitelikli veya teknik vasıflara sahip işgören ve pozisyonları kapsayan işgören temini süreçlerini ağırlıklı olarak yürütmektedir. Bu kurumlar, özellikle işsizlik sigortası uygulamaları olan ülkelerde önemli bir konumda görev yapmaktadır.³⁹

1.3.2.5. Eğitim ve Öğretim Kurumları

Üniversitelerin ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarının ilgili alanlarından mezunlar ve bazı eğitim ve mesleki beceri programları mezunları işletmenin potansiyel insan kaynaklarını oluşturur.⁴⁰

İşletmeler, bazı teknik mesleklere sahip işgörenlerin temini ile ilgili olarak sıklıkla meslek okullarına başvurabilirler. İşletmeler, yeni mezun olan veya olacak öğrencilerle görüşmeler sağlayabilir ve uygun gördükleriyle bağlantı sağlayabilir.⁴¹

³⁸ Zeyyat, Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s.82

³⁹ Bingöl, s.215

⁴⁰ Okakın ve Şakar, s.67

⁴¹ Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, 6.Basım, İstanbul, Arıkan Basım Yayım, 2006, s.162

İşletmeler üniversitelerde tanıtım programları düzenleyerek yeni mezunları kendilerine çekmeyi hedeflerken, ara sınıflardaki öğrencilerle de bağlantı kurmuş olurlar. Meslek kursları yada sanat okulları, çıraklık okulları da tanıtım çalışmalarının yapılabileceği eğitim merkezleridir. Ayrıca üniversite öğrencilerine yönelik staj programları öğrencilerle bağlantı kurmanın en etkin yollarından biridir.⁴² İşletmeler başarılı öğrencilere öğrenim bursu imkanı sağlayarak, onların mezuniyetleri sonrasında işletme bünyesine katılmasını sağlayabilirler.⁴³

Devlete ait eğitim programları da çeşitli dönemlerde bazı sektörlerle yönelik olarak oluşan işgücü talebini karşılamak için açılan kurs ve uygulamalı eğitim gibi çalışmaları kapsar.⁴⁴

1.3.2.6. Sendikalar ve Mesleki Kuruluşlar

İşsiz üyelerin listeleri sendikalarda bulunmaktadır ve işverence bu listelerden aday talebinde bulunulabilir. Özellikle mavi yaka işgören ihtiyacının karşılanmasında sendikalar etkin rol oynamaktadır.⁴⁵ Ancak bu yöntem yönetim-sendika ilişkilerinin iyi olduğu ortamlarda tercih edilmektedir.⁴⁶

Meslek birlikleri (mühendislik, muhasebe, sağlık hizmetleri, eğitim vb.), mesleki birlik ve gelişmeyi amaçladıklarından üyelerinin iş bulmaları için etkinlikte bulunmaktadır.⁴⁷

Güvenlik kuruluşlarından emekli olan işgörenler de aday kaynağını oluşturmaktadır. Özellikle güvenlik görevlisine olan ihtiyacın artmış olması, asker ve polis emeklilerine olan talebi arttırmıştır. Ülkemizde pilotluk mesleğinin tek mesleki

⁴² Okakın ve Şakar., s.67

⁴³ Bingöl, s.162

⁴⁴ Okakın ve Şakar, s.68

⁴⁵ Okakın ve Şakar, s.68

⁴⁶ Bingöl, s.107

⁴⁷ Can vd, s.162

yetiştiricisi hava kuvvetleridir. İşgören temininde uçak bakım ve onarımı gibi uzmanlık isteyen pozisyonlar için de bu kaynaktan faydalanılmaktadır.⁴⁸

1.3.2.7. İnsan Kaynakları Portalları

İşletmelerde internet kullanımının hızlı bir şekilde artmasıyla işgören temini yöntemleri arasında yer alarak işletmeler için en iyi yöntem olma yolunda ilerlemektedir. Çünkü bu yöntem maliyet ve zaman tasarrufu sağlamaktadır. Ayrıca iş ilanlarının işletme içi ağlarda da yayınlanması, aranan özellikteki işgörenin hem işletme içindeki hem de işletme dışındaki kaynaklardan kısa sürede bulunmasını sağlar.

1.3.2.8. Özel İstihdam Büroları

Yöneticiler, büro işgörenleri ve mühendisler gibi teknik işgörenlerin seçilmesi ve yerleştirilmesinde danışmanlık hizmeti vermektedirler. Bu bürolar verdikleri hizmet karşılığında işverenden ya da işgörenden ücret talebinde bulunurlar. Bu hizmetin avantajı ise, özel istihdam bürosunun adayları detaylı olarak araştırmaları ile işletmenin yürüteceği işgören temini sürecini kolaylaştırması ve zaman tasarrufu sağlamasıdır.⁴⁹

Özel istihdam büroları genellikle beyaz yaka işgören teminini süreçlerini yürütürler. Profesyonel araştırma işletmeleri, belli bir sektörde ve alanda çalışan başarılı işgörenleri takibe alarak iş teklifinde bulunmaktadır. Bu işi üstlenen araştırmacılar, beyin avcısı (head hunter) olarak adlandırılırlar. Bu yöntemle işgören temini sağlamak oldukça maliyetlidir. Fakat üst düzey yönetim pozisyonları için de en geçerli yoldur.⁵⁰

1.3.2.9. İşgören Kiralama

İşletmelerin kendi öz yeteneklerini kapsayan işlerin dışında kalan işleri yapmak istememeleri, diğer işletmelerden alma eğilimi ve dış kaynaklardan faydalanma (outsourcing) uygulamasını ortaya çıkarmıştır. İşgören temininde olduğu gibi eğitim,

⁴⁸ Okakın ve Şakar, s.68

⁴⁹ Sabuncuoğlu, s.83

⁵⁰ Okakın ve Şakar., s.64-66

performans yönetimi, bordro süreçleri ve insan kaynakları bilgi sistemi gibi insan kaynakları faaliyetleri için de dış kaynak kullanımı tercih edilebilmektedir.⁵¹

Daha uzun süreler için “geçici statü” de istihdam şekli işgören kiralama olarak ifade edilebilir. Günümüzde çalışanlar daha esnek çalışma şartlarını tercih etmektedir. İşçi kiralama ilişkisinde, işveren sadece işçi kiralama şirketine ödeme yapacaktır. İşçi kiralama şirketi de yapılan sözleşme gereği işçilerin sorumluluklarını üstlenir ve işçilere maaşlarını verir. Bu durumda işveren zaman tasarrufu sağlamış olur ve bu zamanla da kendisine para kazandıran işine daha çok verir.

Alt işveren düzenlemesinin mevzuatımızda yer aldığı ve uygulandığı şekli ile yukarıda bahsedilen işgücü kiralama arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu konuyu düzenleyen İş Kanunumuza göre bazı durumlarda asıl işveren ve alt işveren birlikte sorumluluk taşımaktadır. İlgili madde şu şekildedir: “Bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren-alt işveren ilişkisi denir. Bu ilişkide asıl işveren, alt işverenin işçilerine karşı o işyeri ile ilgili olarak bu kanundan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden alt işveren ile birlikte sorumludur.”⁵²

1.3.2.10. Diğer Kaynaklar

Globalleşmenin etkileriyle işletmeler başka ülkelerde de faaliyet göstermekte ve iş gücü hareketleri de yaygınlaşmaktadır. Kendi ülkesinin dışında bir ülkede faaliyet gösteren bir işletme, işgören ihtiyacını kendi ülkesi, ev sahibi ülke veya başka (üçüncü) bir ülke vatandaşlarından sağlayabilir. Ev sahibi ülke vatandaşlarından fazla nitelik

⁵¹ Bingöl, s.217

⁵² 4857 Sayılı İş Kanunu, Madde: 2

gerektirmeyen alt düzey üretim ve büro işleri için faydalanılmaktayken, üst düzey yönetsel pozisyonlara işletmeler genellikle kendi vatandaşlarını atamaktadırlar.⁵³

1.3.2.11. Dış Kaynaktan İşgören Teminin Avantaj ve Dezavantajları

İşletmeye yeni fikirlerin ve bakış açılarının katılması avantaj sağlayan konuların başında gelmektedir. Ayrıca aranılan nitelikler ve nicelikte insan kaynağına ulaşabilmek bakımından iç kaynaktan işgören teminine göre daha fazla imkan tanımaktadır.

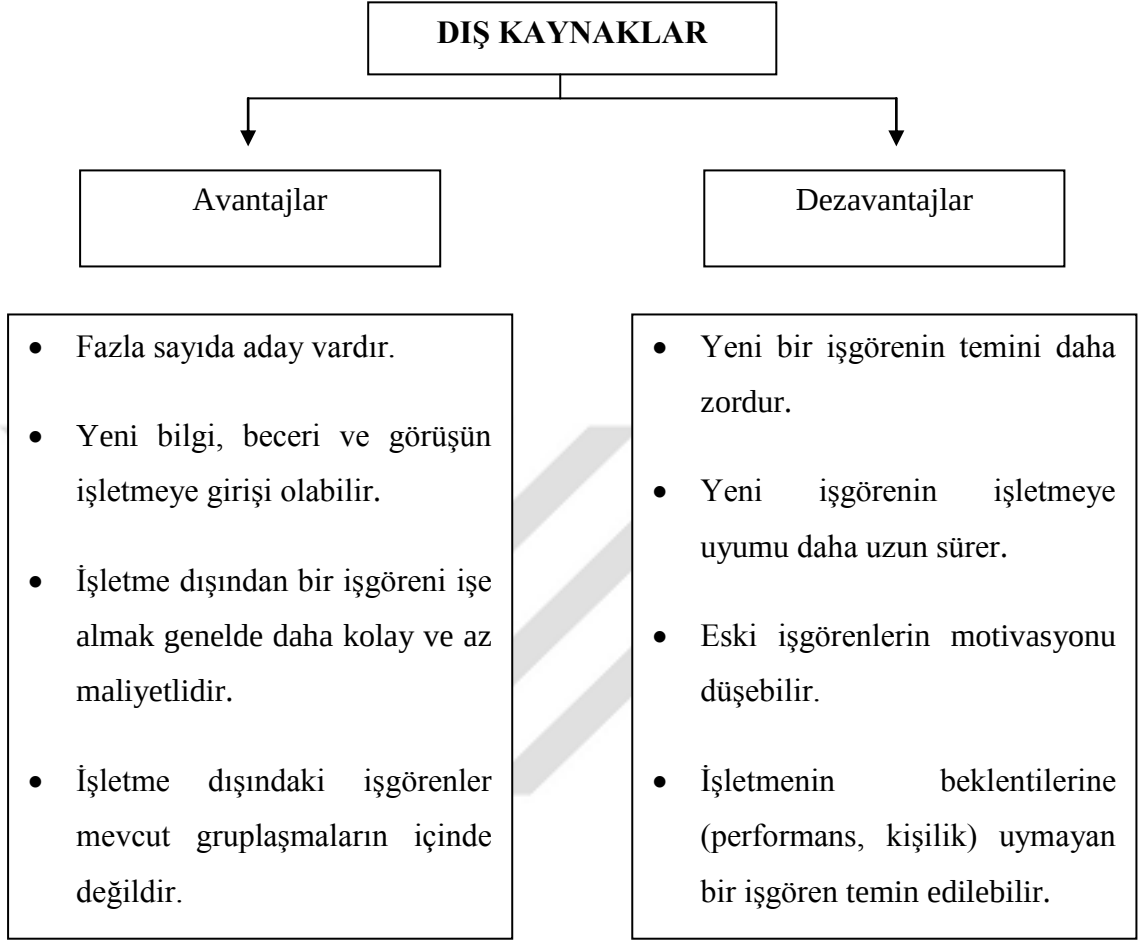
Akla ilk gelen dezavantaj maliyettir. İşgören temini sürecinin aşamaları (ilan yayınlanması, test ve mülakatların yapılması vs.) ve sonrasında oryantasyon ve eğitim süreçleri önemli bir maliyet unsurunu oluşturmaktadır. Yeni işgörenlerin işletmeye uyumsuzluğu da bu yöntemin dezavantajları arasında yer almaktadır.⁵⁴ Yeni işgörenin oryantasyonu kısa sürede tamamlanamayabilir. Dış kaynaktan işgören temini ile ihmal edilen mevcut işgörenlerin de motivasyonları düşebilir.⁵⁵

⁵³ Koçak ve Yüksel, s.81

⁵⁴ Saruhan ve Yıldız, s.273

⁵⁵ Bingöl, s.206

Şekil 3 İşgören Temini Sürecinde Dış Kaynakların Avantaj ve Dezavantajları⁵⁶



1.4. İşgören Temini Sürecinin Aşamaları

İşletmeye uygun işgörenlerin temin edilmesi, işletmenin tüm süreçleri için önemli bir insan kaynakları faaliyetidir.⁵⁷ Çünkü bu sürecin etkinliği, işgören yönetiminin diğer fonksiyonel alanları ile etkileşim halindedir.

⁵⁶ Stone, s.180

⁵⁷ Palmer and Winters, İnsan Kaynakları, Çev: D. Şahiner, İstanbul, Rota Yayını, 1993, s.69

İşgören temini, işgören yönetiminde başarı sağlamanın ön şartıdır. Çünkü işgören temininde yapılan hataların sonradan düzeltilmesinin kolay olmaması ve maliyetli olmasından dolayı dikkatli ve titiz olmak gerekmektedir. Bu yüzden işgören temini süreci uzmanlık gerektiren bir süreçtir. Doğru işgörenin teminiyle, iş ve işletme açısından olumlu tutumlar geliştirir ve yüksek motivasyonlu çalışma sergilerler. Ters durumda ise, işgörende hayal kırıklığı, düşük motivasyon ve yüksek işgücü devri oluşacaktır.⁵⁸

İşletmede çalışacak işgörenlerin doğru seçilmesi, işletme başarısı için önem verilmesi gereken hayati bir süreçtir. İnsan kaynakları yöneticiliğinin birinci kanunu insan seçimi ile ilgilidir. Herhangi bir girişimde başarı elde edilmesi %95 oranında, işgörenlerin doğru seçilmiş olmalarına bağlıdır.⁵⁹

Aday seçim süreci, adaylar hakkında bilgiler edinilmesini sağlayacak metotlar dizisi olarak ifade edilebilir. Seçim sürecindeki uygulamalar ise işletmenin çapı, işin düzeyi ve türü, insan kaynakları yönetimi felsefesi, aşamaların sayısı ve kullanılan araçlara göre değişiklik göstermektedir.⁶⁰

İşgören temini sürecine başlamadan önce, işin parçalarının neler olduğu ve bu görevleri yerine getirecek olan kişinin hangi niteliklere sahip olması gerektiği ortaya çıkarılmış olmalıdır. Bunun için de iş ve yetkinlik analizlerinin yapılmış olması ve bu bilgilere göre iş analizlerinden faydalananarak “görev tanımları”, yetkinlik ve iş analizlerinden faydalananarak “yetkinlik profilleri” veya “iş şartnameleri” oluşturulmuş olmalıdır. Klasik seçim sistemlerinde “iş şartnameleri” ile adayın işe uygunluğu tespit edilmeye çalışılır. Yetkinliklere dayalı işgören temini yaklaşımında ise, işin içeriğinden çok, adayların işte gösterecekleri performansa odaklanılır.⁶¹

İşgören temininde kullanılan değerlendirme yöntemleri mülakat, test ve belgelerdir.

⁵⁸ Zekai Öztürk, Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Doktora Tezi, Hacettepe Üniv, 1994, Ankara, s.7

⁵⁹ Brian Tracy, İş Hayatında Liderlik, 1. Baskı, İstanbul, Arıtan Yayınevi, 2004, s.11

⁶⁰ Bingöl, s.237

⁶¹ Gönül Budak, Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, Barış Yayınları 2008, s.155

İşgören temininde kullanılan yöntemler bir arada veya tek tek kullanılabilir. Bu konuda yöntemlerden birinin diğerinden daha iyi olduğu söylenemez. Ama işgören temini sürecini etkileyen birden fazla etken bulunmaktadır ve bu etkenlerden hangilerinin işletmede objektif işgören temini politikalarının oluşmasına engel olabileceğini saptanmalıdır. Bu saptama sonrasında en verimli ve maliyet tasarrufu sağlayan yöntemler bir araya getirilerek adayların değerlendirilmesine geçilir.⁶²

1.4.1. Adayın İşe Uygunluğunun Önemi

İşgören temini sürecinde beyaz yakalı ve mavi yakalı fark etmeksizin, ilk amaç iş ve aday arasındaki uygunluğu değerlendirmeye almaktır. Nitelikleri işe uygun olmayan işgören iş ve kendi sağlığı ile ilgili olumsuzluklar yaratacaktır. İşgörenin işe uygun olmasının avantajları ve işgörenin işe uygun olmamasının dezavantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz.⁶³

İşgörenin İşe Uygun Olmasının Avantajları

- İş öğrenmesi kolay ve eğitim ihtiyacı az olur.
- Yaptığı işte hızlı ilerler, etkin ve yaratıcıdır.
- İşletmeye ve işe uyum sağlaması kolay olur.
- Pozitif bir bakış açısına sahiptir.
- Enerjisini kendisini geliştirmek için kullanır.
- İşle ve çalıştığı işletmeye ait olmaktan gurur duyar.
- Yaptığı işe katkı sağlar ve katkısı doğru yatırıma dönüşür.
- İşini geliştirmek için önerilerde bulunur ve kaliteyi yakalaması daha çabuk olur.
- İyi bir örnek oluşturur ve gözetim ihtiyacı daha azdır.
- İş tatmini yüksektir ve kendisini motive edebilir.

⁶² Okakın ve Şakar, s.72

⁶³ Telman ve Türetgen, Eleman Seçimi, 1.Baskı, İstanbul, Epsilon Yayınları, 2004, s.27

İşgörenin İşe Uygun Olmamasının Dezavantajları

- Kendisinden beklenen hızı ve hedefi sağlayamaz.
- Eğitim süresi uzar ve istenen seviyeye çoğunlukla ulaşamaz.
- Enerjisini olumsuzluklar için harcadığından, kendisini geliştiremez.
- Belli düzeye ulaşmak için daha çok zaman ve deneyime gereksinim duyar.
- Zorlandıkça olumsuzluklar ve negatif bir çevre oluşmasına neden olur.
- Yaptığı işi küçümser yada gözünde büyütür ve fazladan bir işi gereksiz görür.
- Kendisini yalnız, güçsüz, anlamsız ve kayıtsız hisseder.
- Yaratıcı değildir. İşletmenin ve kendisinin gelişimine katkı sağlayamaz.
- İşletme kültürünü benimseyemez ve her şeyi eleştirir.
- Kaliteyi yakalayamaz ve toplam kalite çalışmalarına uyum sağlayamaz.
- Yabancılaşma, işten soğuma ve iş tatminsizliğine neden olur.
- Stres sebebiyle, psikosomatik rahatsızlıklar ve iş kazaları riski daha çoktur.
- Motivasyon düzeyi düşüktür ve motive edilme beklentisi vardır.

Bunlara ek olarak;

İşin gerektirdiği standartların altındaki işgörenin eğitilmesi için yönetici tarafından çok zaman harcanması gerekebilir. Oysa bu zaman, vasıflı işgörenlerin potansiyellerinin üst sınırlarına çıkartmak için de kullanılabilir.

Performansı ile yöneticilerini tatmin eden işgörene işletme tarafından verilecek maddi ve maddi olmayan ödüller, işgörenin işletmeye bağlılığını arttıracaktır.

İşgörenlerin yöneticilerine bağlı olarak, işlerini titiz ve gerçek performansla yapması, yöneticilerin kendilerini geliştirmek, planlar hazırlamak, yeni fikirler ve stratejiler üretmek için daha fazla zaman ayırmasını sağlar.⁶⁴

⁶⁴ Okakın ve Şakar, s.72

1.4.2. İşgören İhtiyacının Belirlenmesi

İşletme içerisinde işgören ihtiyacı oluştuğunda işgören temini süreci gerçekleştirilir. Bu durum birkaç sebeple ortaya çıkabilir:⁶⁵

- Üretimin yeni siparişlerle artması,
- Vardiyalı sistem uygulamasına geçilmesi,
- Yeni bölümlerin kurulması,
- İşgörenin ayrılması yada işten çıkarılması ve emekli olması,
- Pozisyonundan memnun olmayan işgörenin değişiklik talebinde bulunması,
- Geçici ya da yedek işgören ihtiyacının doğması,
- Yedekleme sistemi kurulması yönünde karar alınması.

İnsan kaynakları departmanı, işletme içerisinde her pozisyonda çalışan işgören sayısını, kayıpları, ihtiyaç veya fazlalık olan konumları takip etmelidir. İhtiyaç olan işgörenin işletme içerisinden sağlanıp sağlanamayacağı tespit edildikten sonra, tespite yönelik olarak iç ve dış kaynaklardan sözü konusu pozisyon için başvuru yapılması sağlanmalıdır.

1.4.3. İlan Ve Aday Kabulü

Duyuru işgören temini sürecinin ilk basamağı olarak ifade edilebilir. Duyuru ile ilgilenen adayın işi ve işletmeyi cazibe merkezi olarak görüp başvurmaya karar vermesiyle işgören temini sürecinin ilk basamağı oluşmaktadır.

Gazete ilanları, el broşürleri, iş ve işçi bulma kurumları, danışmanlık şirketleri, üniversite kariyer günleri faaliyetleri, staj programları, mevcut işgören önerileri, bireysel ve internet üzerinden yapılan başvurular aracılığı ile işletme işgören ihtiyacını karşılayabilmektedir.

İşletme bilgileri verilmeden hazırlanan gizlilik niteliği taşıyan duyurular, kör duyuru niteliğinde olduğundan sakıncaları da bulunmaktadır. Üstün niteliklere sahip

⁶⁵ Telman ve Türetgen, s.206

olanlar ve kaliteli iş arayanlar başta olmak üzere aday potansiyeli taşıyan kişiler bilgilerini gizleyen işletmelere başvurmaktan çekinebilirler. Ayrıca işletmenin yeni bir iş arayışında olan mevcut işgörenleri de başvuru yaparak işletme yönetimi karşısında zor duruma düşebilirler. Ama işletmede çalışmakta olan işgörenlerin kendi yakınlarının işe alınmaları hususundaki baskılarından korunmak ve pozisyon için uygun olmayan adaylara ret cevabı yazma zahmetinden kurtulmak için tercih edilen bir yoldur.

Bazı işletmeler duyurularını yayınlarken, rakiplerinden farklı kılacak marka kimlikleri oluşturmak için web tabanlı portalları ve web sitelerini kullanmaktadırlar. İşletmeye iş başvurusu yapan adaylar, işletmenin web sitesinde işletmenin kimliği ile ilgili verilere ulaşabilirler ve bunları bireysel hedef ve değerlerinin işletme kültürüne uygunluğu konusunda dikkate alabilirler.⁶⁶

İlanlar, gazete veya dergilerde işletmelerin işgören ihtiyacını belirtmek için yayınlanan listelerdir. İşgören araştırmasında en verimli metotlardan biridir çünkü az bir süre zarfında geniş kitlelere ulaşma olanağı sağlar. Bu tür ilanlarda, başvuran işin nitelikleri ve adaylarda aranılacak nitelikler net bir şekilde ifade edilmelidir.⁶⁷

İlanların doğru bir şekilde hazırlanabilmesi için piyasa şartları ve işletmenin yönetim felsefesinin bu koşullara hangi düzeyde uyup uymadığı tespit edilmelidir. Buyüzden işletmenin dikkat etmesi gereken bir kaç nokta bulunmaktadır:⁶⁸

- İşletme farklı eğitim, deneyim niteliklerine sahip piyasaya ait potansiyel işgücünün beklentilerine göre analiz etmelidir. İş arayışında kişiler için önemli olan etkenler (çalışma şartları, ücret) araştırılmalıdır.
- İlanların doğru hazırlanabilmesi için mevcut işgörenlerin çalışma ortamlarını nasıl gördüğü ve işletmeden beklentilerinin analiz edilmesi önem arz etmektedir.

⁶⁶ Bingöl, s.212-213

⁶⁷ Ju chuel Min and Brain H. Kleiner, How To Hire Employees Effectively, Management Research News, Vol24,No12,2001, s.34-35

⁶⁸ Gürbüz, s.38

1.4.4. Ön Mülakat Ve İş Başvuru Formu

İşgören ihtiyacının belirlenmesi sonrasında iç ve dış kaynaklardan aday bilgi havuzu oluşturulur. Özgeçmişler değerlendirildikten sonra özgeçmiş olumlu değerlendirilen adaylar tarafından iş başvuru formu doldurulur ve uygun görülen adaylar mülakata davet edilir. Mülakat esnasında sorulabilecek soruların başvuru formuna konulmasına gerek yoktur. İyi bir başvuru formu, mülakat süreci hazırlıklarında büyük ölçüde fayda sağlayabilir.⁶⁹

Özgeçmişler adaylar tarafından oluşturulduğundan tarafsız değerlendirme verileri ve çoğunlukla temin sürecinde tek başına yeterli olacak ön bilgileri sağlamaz.⁷⁰ Başvuru formu ise, sistemli ve hızlı bir yaklaşım sağlayarak, başvuru sahibi hakkında yeterli düzeyde bilgi edinmeyi amaçlar. Formda, adayın başarı veya başarısızlığının geçerli göstergelerini ortaya koyacak şekilde hazırlanmış sorulara yer verilmelidir. Ayrıca başvuru formları, adayların soruları yanıtlama ve yazı yazma yeteneğini değerlendirme imkanı da sağlamaktadır.

Sorular renk, ırk, dil ve siyasi düşünceleri ortaya çıkaracak özellikte ve ahlaki değerlere aykırı olmamalıdır. Formlar belirli aralıklarla güncellenerek günün koşullarına uymayan ve yasal olmayan sorular soyutlanmalıdır.⁷¹ İnsan haklarına ve işletme stratejilerine aykırı sorulardan kaçınılmalıdır. Ülkemizde bu hususta başvuru yapan adayları koruyucu kanunlar bulunmadığı için başvuru formlarında kişinin özel hayatı ile ilgili sorularla da karşılaşabilmektedir. İşgören temini sürecinde bu tip soruların ölçüt olarak kullanılması toplumsal ve kişisel haklar bakımından sakıncalar yaratabilir.⁷²

⁶⁹ Çetin, s.16

⁷⁰ Okakın ve Şakar, s.75

⁷¹ Bingöl, s.239

⁷² Okakın ve Şakar, s.75

KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ

Adı Soyadı:	TC Numarası:
Doğum Yeri ve Tarihi:	Askerlik durumu: Yapıldı() Muaf() Yapılmadı()
Cinsiyeti: Erkek () Kadın ()	Yapılmadı ise nedeni:
Medeni Durumu: Bekâr () Evli ()	Sürücü Ehliyeti: Yok () Var () Varsa Sınıfı:
Varsa Çocuk Sayısı, Yaşları:	Sabika Kaydı: Yok () Var ()
	Var ise nedeni:
	Baba Adı ve Mesleği:
	Anne Adı ve Mesleği:
Ev Adresi ve Telefonlar:	Temas Kurabileceğimiz bir tanıdığınızın Adres ve Telefonu:
Ev: Cep:	

ÖĞRENİM DURUMUNUZ

Düzeyi	Okul Adı	Bölüm	Mezuniyet Yılı

İŞ HAYATINIZ (En son çalıştığınız işyerinden başlayarak yazınız.)

İş yerinin adı ve Telefonu	Görev / Unvan	Aylık Net Gelir	Giriş Çıkış Tarihleri (Ay-Yıl)	Ayrılış Sebebi

ŞİRKETİMİZDE ÇALIŞAN YAKININIZ

Adı Soyadı	YAKINLIK DERECESESİ

ÇALIŞMAK İSTEDİĞİNİZ BÖLÜM

() () () ()
() () () () Diğer

İŞ HAKKINDA

Fazla Çalışma Yapabilir misiniz?
Talep Yaptığınız İş Hakkında Ön Bilgiye Sahip misiniz?

SAĞLIK DURUMUNUZ

Kan Grubunuz:	Boyunuz:	Kilonuz:	Bedeni Engeliniz (varsa) :
Sigara Kullanımı: Evet () Hayır ()			
Sağlık probleminiz var mı? Geçirdiğiniz ameliyatlar ve gördüğünüz tedaviler:			

DİĞER TAMAMLAYICI BİLGİLER

Eviniz: Mülk () Kira ()	Evinizde Çalışan Kişi Sayısı : ...kişi	Bakmakla yükümlü olduğunuz kişi sayısı: Yok () Var () ...kişi
---------------------------	--	---

Yukarıda verdiğim bilgilerin doğru olduğunu beyan eder, vermiş olduğum bilgilerden herhangi birinin yanlış olduğunun ortaya çıkması halinde, bunun hizmet akdinin ihbarsız feshi nedeni oluşturacağını peşin olarak kabul ederek başvurumun kabulünü arz ederim.

Tarih : / / 2013

Adı Soyadı:

İmza:

1.4.5. Testler

Adayların kişilik, zeka, deneyim, bilgi ve beceri vb. gibi hususlarda işe uygunluğu test metoduyla değerlendirilmeye çalışılır. Testler yazılı, sözlü ve simülasyon biçiminde gerçekleştirilebilir fakat geçerlilik, güvenilirlik ve standardizasyon ölçütlerine uygun olmalıdır.

Testlerin Geçerliliği: Seçimin başarısı ile testlerin geçerliliği doğru orantılıdır. Test sonuçları iş performansına ve diğer ölçütlere uygunluk gösterdiği takdirde fayda sağlayabilir. Testlerin uygunluğu, testlerin söz konusu pozisyon için işgörende aranılacak özellikleri ölçümleyebildiği takdirde sağlanmış olur ve testlerin geçerliliği bu şekilde kanıtlanabilir. Örneğin mavi yaka pozisyonu için genel kültür ve matematik testleri uygulamak gereksizdir. Bu yöntem yetenek değerlendirme hedefine yönelik değildir.

Testlerin Güvenilirliği: Testin beklenen ölçümlemeyi sağlayıp sağlayamayacağının ortaya çıkarılması güvenilirlik olarak ifade edilir. Aday ve içerik yönü olmak üzere güvenilirliğin iki yönü vardır. Şans faktörünün önüne geçerek testin her zaman gerekli ölçümlemeyi yapabilecek nitelikleri sağlaması adayla ilgili yönüdür. Soruların her zaman beceri ve bilgiyi net bir biçimde ölçümlemesi veya testteki soruların birbirleriyle ilişkili bir şekilde hazırlanmış olması içerik yönünü ifade eder. Testlerin farklı zamanlarda aynı gruba uygulanması ve sonuçlarda da belli bir korelasyon saptanması ile güvenilirlik sağlanabilir. Aksi durumda ise, test için güvenilirlikten bahsedilemez.⁷³

Testlerin Standardizasyonu: Testin uygulama ve puanlama işlemlerinin değişmezliği standardizasyon olarak tanımlanır. Bu noktada ifade edilen, testin ortam ve uygulama şartlarının, puanlama ölçüt ve standartlarının benzerliğidir. Yani farklı

⁷³ Okakın ve Şakar, s.76

bireylerin belirli zamanlarda ve aynı bireylerin farklı zamanlarda testlerden aldığı puanların büyük ölçüde birbirlerini tutmasıdır.⁷⁴

Testlerde olması gereken diğer nitelikler iş analizi ile bağlantılı olması, söz konusu işle ilgili özellikleri ölçütlemesi (homojenlik), uygulama ve yorumlama süreçlerinin doğru yürütülmesi şeklinde sıralanabilir.⁷⁵

1.4.5.1. Testlerin Sınıflandırılması

İşgören temini sürecinde uygulanan testler bedensel testler, psikolojik testler ve başarı testleri olmak üzere üç grupta incelenmektedir.

1.4.5.1.1. Bedensel Testler

Bedensel çaba gerektiren işler için bedensel testler, metabolizmaya baskı yapan işler için sağlık kontrolü testi ve el becerisi, el ve göz uyumu gibi nitelikler gerektiren işler için hareket yeteneği testleri bulunmaktadır.

Gen testleri uygulamalarının hedefi, adayın bir hastalığa yakalanabilme eğilimini tahmin etmektir. Böylece bazı işgörenlerin işverenlerce reddedilmesine ve daha verimli işgücünün istihdam edilmesine imkan sağlanmış olur.

Ayrıca, gelişmiş ülkelerde alkol ve uyuşturucu testleri de işgören temini sürecinde uygulanmaktadır. Bu uygulama özel yaşama saldırı olduğu konusunda tartışmalara neden olmuştur fakat iş güvenliği risklerini, verimlilik seviyesi düşüşlerini ve iş kazalarını önlemek amaçlanmaktadır. Böylelikle işgörenlerin işten çıkarılmasının ve işgören dönüşüm hızının artmasının önüne geçilmesi sağlanabilir.

1.4.5.1.2. Psikolojik Testler

Psikolojik testler, işgören temini sürecine farklı bir yaklaşım sağlamıştır. Kişilik testleri ve yetenek testleri olmak üzere iki gruba ayrılır.

⁷⁴ Tuğrul Savaş, Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri, İstanbul: Çantay Yayınları, 2006, s.27

⁷⁵ Bingöl, s.247

Belli psikolojik tiplere yönelik kişilik testlerinin başlıcaları şunlardır: Thomas kişilik envanteri, Cattell 16PF kişilik envanteri ve Minnesota çok yönlü kişilik envanteri vb.

Yetenek testleri adayın belli becerilere sahip olup olmadığını ölçümlemeyi hedeflemektedir ve uygulamada daha çok kullanılmaktadır. Yetenek testlerinin başlıcaları şunlardır: Sözel ve sayısal yetenek testleri, genel yetenek testleri, bilgi testleri, zekâ testleri (EQ ve IQ), projektif (yoruma dayalı) ve psikometrik (sayısal) testler, el yazısı analizi, rol yapma, yalan makinesi ve örnek olay vb.

1.4.5.1.3. Başarı Testleri

Başarı testleri, yetenek ve bilgiyi ölçümlemeyi hedeflemektedir. Herhangi bir alana yönelik olarak teknik okul veya üniversiteden mezun olan adayın aynı alanda işe kabulünden önce gereken yetenek ve bilgi düzeyini sağlayıp sağlamadığı bu testlerin uygulanması ile ölçümlenmektedir.⁷⁶

Bilgi ölçüm testi veya yeterlilik testi olarak adlandırılan bilgi testleri lisan ya da özel bilgi düzeyini ölçmeye yöneliktir. Bilgi testleri içerik ve uygulama açısından şu niteliklere sahip olmalıdır:⁷⁷

- Testlerdeki sorular işin yapılışı ve işletme hakkında gerekli bilgileri ölçmeye yönelik olmalıdır.
- Sorular açık olmalı ve kavram kargaşası yaratmamalıdır. Aksi halde ölçümleme amacından uzaklaşılacak ve sınavın niteliği düşecektir.
- Test uygulanırken adaylar arası süre eşit ve ortam homojen olmalı ve farklılıklara yer verilmemelidir.

⁷⁶ Bingöl, s.252

⁷⁷ İlhan Erdoğan, Personel seçimi ve Başarı Değerlendirme, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını, No248, 1991, s.51-55

- Testler geçici ve kısa sürede elde edilebilecek bilgileri değil, belirli bilgiler kullanılarak analiz yapabilme ya da özel durumlar için bilgileri kullanabilme yeteneğini ölçümlemeyi amaçlamalıdır.
- Sorular, adayın dünya görüşlerini ve siyasi eğilimlerini belirlemeye yönelik veya yaratabileceği algılar nedeniyle adayı rahatsız edici tarzda olmamalıdır.

Psikoteknik testler bilgi, bedensel ve zihinsel yetenekler yönünden adayları analiz etmektedir. Bu yöntemle ölçümler çok yönlü, standartlaştırılmış değişkenlerle sağlanmaktadır ve sonucunda ise nesnel verilere ulaşılmaktadır.⁷⁸ Psikoteknik testlerin önemini Osmay'ın vermiş olduğu bir örnekten bahsederek daha açık bir şekilde ortaya koyabiliriz.⁷⁹

Büyük Amerikan endüstri şirketlerinden birinin İnsan Kaynakları Şefi ile Osmay, görüşmelerinin bir kısmında işgören temini sürecinden bahsederler. Şef, daktilo bölümü için 12 kişi arasında bir sınav yapıldığını anlatır ve eğer doğru ve hızlı yazmak kriter olarak alınsaydı seçilecek adayın farklı bir aday olacağını belirtir. Fakat psikoteknik testler ve görüşmeler sonucunda, en doğru ve en hızlı yazan adayın çok zeki ve liderlik özelliklerine sahip olduğunu belirlediklerini ifade eder. Ve ekler; eğer söz konusu pozisyon ilgili bölümün yöneticiliği olsaydı, hiç düşünülmeden sözü edilen aday tercih edilecekti fakat pozisyon iyi yazmayı gerektiren basit bir görevi içermekteydi. Osmay'ın sorusu üzerine Şef'in cevabı da şu şekilde olmuştur: sözü edilen aday tercih edilseydi, kısa bir süre içerisinde işin basit ve monotonluğu veya yöneticisiyle geçinemediği gibi nedenlerle memnuniyet hissetmeyecekti. Kişilerin kabiliyet düzeylerinin altında bir işte çalıştırılması huzursuzluklara neden olur.

⁷⁸ Erdoğan, s.57

⁷⁹ Nüvit Osmay, İnsan Mühendisliği, Fahrettin Telseren yayınları, 1997, s.219

Tablo 1 İşgören Temini Sürecinde Kullanılan Test Türleri

Test Türü	Neyi Ölçer?	Hangi Pozisyon İçin Gereklidir?
YETENEK TESTLERİ El Becerisi	Psikomotor beceri	Radio Tamircisi, Elektrikçi.
Sözlü Yetenek	Bir lisanı rahatça anlama ve kullanabilme	Sekreter, Çağrı Merkezi Görevlisi.
Sayısal Yetenek	Toplama, çıkarma, bölme yapabilme	Muhasebe ve Finans Görevlisi.
Uzaysal Yetenek	Şekilleri ve boyutları algılayabilme	Mimar, Teknik Ressam, Şoför, Paketleme Görevlisi.
Mekanik Yetenek	Mekanik ilkeleri anlayıp kavrayabilme	Mühendis.
ZEKA TESTLERİ	Algılama, düşünsel yetenekler, kavrama, ifade edebilme, karar verme, yönetme	Yönetici, Tekniker.
KİŞİLİK TESTLERİ	Dürüstlük, heyecan, duygusal denge, sebat, halkla ilişkiler kendine güven kişilik özellikleri	Yönetici, Satış Temsilcisi.

1.4.5.2. Test Kullanımının Avantajları

Testler işgören temini sürecinde sıklıkla uygulanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde bu testlerin uygulanmasıyla hedeflenen, işgörenlerin işe ve işyerine uyumunu sağlamak ve işgörelere en iyi şekilde yapabilecekleri işleri yaptırmaktır. Ayrıca işgören temini sürecine objektif bir yaklaşım sağlamak, iş ve işgören dengesini sağlayan bir ölçümleme yapmak, işlerin gelecekteki yapısına uyum sağlayacak olan işgücünü belirlemek testlerin uygulanma hedefleri arasında yer almaktadır. Testler, terfi sürecinin yönetilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde de uygulanmaktadır.

Testlerin etkin şekilde uygulandığı işletmelerde, eğitim maliyeti düşer, iş kazası sayısı ve işgören dönüşüm hızında azalma ortaya çıkar. Ayrıca, iş tatmininin yükselmesini ve motivasyonun artmasını sağlar. Üst pozisyonlara yükselecek olan nitelikli işgöreleri seçmede testlerin uygulanması tercih edilmektedir. Aynı zamanda, yeteneklere öncelik verildiğinin farkında olan işgörelere üzerinde olumlu bir etki oluşturmaktadır.⁸⁰

1.4.6. Mülakat

Mülakatın önemi, 1920'lerde Western Electric Şirketi'nin Hawthorne araştırmaları sonrasında ortaya çıkmıştır. Araştırmalarda hedeflenen işgörelere verimlilik ve motivasyon düzeylerini etkileyen ses, ışık, ısı, nem vb. fiziksel etmenlerin tespit edilmesiydi. Böylece, işgörelere işleri ve duyguları ile ilgili verilere ulaşılmıştır. İşgörelere bu şekilde görüşülerek işgörelere psikolojik durumları ile ilgili veriler elde ederken, soru sorarak dikkat çekici bilgilere de ulaşılmıştır.⁸¹

Mülakat, iş görüşmesi olarak da ifade edilmektedir. Ayrıca aday ile ilgili birçok bilgiye sahip olunabilecek, adayın işletme hakkındaki ilk izlenimlerinin oluştuğu ve aday ile pozisyonun uyumu hakkında karar verilen aşamadır.⁸²

⁸⁰ Bingöl, s.244-245

⁸¹ Savaş, s.36-37

⁸² Budak, s.183

İşgören temini sürecinde yapılan görüşmelerde temel yaklaşım görüşmecinin adaya sorular yönelmesi ve elde ettiği bilgilere dayanarak adayın işi yapabilme kapasitesini değerlendirmesidir. Her aday birbiriyle karşılaştırılarak, uygun görülen adaylar bir sonraki aşamaya dahil edilir veya işgören temini için belirlenir.⁸³

Görüşmelerde asıl hedeflenen, ilk aşamada aday tarafından verilen bilgilerin doğruluğunu saptamak, aday ve işletme uyumunun düzeyini belirleyebilmek ve adayın geçmiş tecrübeleri ile gelecekteki davranışları arasında bir ilişki kurarak öngörü sağlayabilmektir.⁸⁴ Çünkü görüşmeler adayın, iş başarımında yetenek, başarı için motive edilebilirlik ve organizasyon ihtiyaçlarını sağlama düzeyini belirlemek için yapılmaktadır. Ayrıca işletmelerce, görüşmelerde adayların işletmeye ve organizasyonel kültüre uyum sağlayıp sağlayamayacağının belirlenebilmesi için görüşme süreci titizlikle yürütülmektedir.⁸⁵ İş görüşmesi genelde aday hakkında eleme veya işe kabul kararlarının verilmesini sağlayan esas noktalardan biridir.⁸⁶

İşgören temini sürecinde uygulanan yedi farklı temel görüşme türü vardır:⁸⁷

- 1) Birebir Görüşmeler: Aday ve görüşmecinin birebir ve yalnız olarak gerçekleştirdiği görüşmedir. Aynı pozisyon için yapılan görüşmelerde her adaya aynı soruların sorulması önemlidir. Bu şekilde her alana eşit ölçüde ağırlık verilmiş ve her adayla aynı tarzda görüşülmüş olur.
- 2) Panel Görüşmeler: Aday ve ikiden fazla görüşmecinin birlikte gerçekleştirdiği görüşmedir. Görüşme öncesinde görüşmeciler üstlenilecek rolleri, sorulacak soruları ve almaları gereken bilgileri belirlemelidirler.
- 3) Çalışma Arkadaşları Grubu: Görüşmenin esas hedefi birlikte çalışılacak gruba uyumun ölçülmesidir. Panel yöntemine benzerliği olmakla birlikte, ekip çalışması

⁸³ Erdoğan, s.66

⁸⁴ Hakkı Okan Yeloğlu, İşe Eleman Seçmede Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük Tartışmaları, Ege Akademik Bakış, Cilt 4, Sayı 1-2, Ocak-Temmuz 2004, s.117

⁸⁵ Metin Usta, Eleman Seçiminde Mülakat Tekniklerinin Bir Değerlendirmesi, 2006, s.1

⁸⁶ Newton and Kleiner, How To Hire Employees Effectively, Management Research News, Vol.22, No:5, 1999

⁸⁷ Özlen Karaçal, Özel Bir Şirkette İşe Alım Süreci, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Ankara, 2007, s.17

ve proje bazlı işlerde uygulama olumlu sonuçlar vermiştir. Birlikte çalışması söz konusu olan kişilerin önceden birbirini tanımlarının sağlanması en büyük avantajıdır. Ayrıca işgörenlerin bu sürece dahil edilmeleri karar mekanizmasında önemli bir rol aldıklarını düşünmelerine ve motivasyonlarının artmasına imkan sağlar.

- 4) Sıralı Görüşmeler: Birbiri ardına yapılan ve birebir yapılan birden fazla görüşmeyi ifade eder. Görüşmeciler söz konusu pozisyonun sadece bir yönünü değerlendirir (deneyim, teknik bilgi, yönetim becerisi vs.).
- 5) Değerlendirme Merkezleri: En az üç aday bulunmaktadır ve adaylara pozisyonla ilgili yeteneklerini ortaya çıkarabilecekleri örnek olaylar verilir ve değerlendiriciler tarafından izlenirler. Süre bitimi sonrasında yaşananlar tartışılır ve değerlendirilir.
- 6) Telefon Görüşmeleri: Adaylarla telefonda ön görüşme yapmak ve özgeçmişten elde edilemeyen bazı bilgilere ulaşmak amacıyla tercih edilen görüşmelerdir. İki kişinin yüz yüze görüşmesinden daha az maliyetli olması ve acele bilgi elde etmeyi gerektiren durumlar için hızlı çözüm sağlayabildiği için başvurulan yöntemdir.⁸⁸
- 7) Yetkinliklere Dayalı Görüşmeler: İşe kabul edildiği takdirde en yüksek performansı sergileyebilecek adayların tercih edilmesi amacını taşıyan görüşmelerdir.⁸⁹

İş görüşmesinde, aday ile görüşmeci arasında belli bir amaca yönelik olarak bilgi alış veriş sağlanmaktadır. Bu görüşmelerde, işgören temini, işgöreni değerlendirme, terfi, tayin veya rotasyon gibi bazı hedefler bulunmaktadır. Görüşme yetenek ya da başarıyı ölçmek amacıyla hazırlanmış soruları kapsar ve kişiliğin değerlendirilmesinde en sık kullanılan metot özelliği taşır. Adayın deneyimi, bilgi

⁸⁸ İbrahim Etem Özgüven, Psikolojik Yardım Personel Hizmetleri ve Araştırmada Görüşme İlke ve Teknikleri, Pdrem, Ankara, 2004, s.48

⁸⁹ Raymond A. Noe, Employee Training and Development, 2.Basım, New York: McGraw-Hill, 2002, s.94.

düzeyi, eğitimi, fiziksel görünümü, temsil yeteneği, ekip çalışmasına yatkınlığı, yönetim becerileri, heyecanlılık veya olgunluk düzeyi gibi özellikleri görüşmede ortaya çıkarılmaya çalışılır. Görüşme esnasında aday hakkında bilgi edinmek hedeflendiği gibi, işletme hakkında bilgilere (işletme yapısı ve politikası, çalışma koşulları vb.) de yer verilmektedir. Görüşme ilkeleri yerine getirildiği gibi, görüşmecilerin de gerekli eğitim ve deneyime sahip kişiler olması gerekmektedir.⁹⁰

Görüşmecinin eğitilmesi, iyi bir görüşmeci olmak için hazırlık sürecinin ilk basamağıdır. Teoriyi öğrenmek ve değişik becerileri uygulamak şeklinde görüşen eğitiminin iki yönü bulunmaktadır. Bu iki yönün dengelenmesi ve görüşmecinin adayla etkileşim sağlayabilecek ortamı oluşturması gerekmektedir. Bu yüzden de görüşmecinin aday tarafından güven verici, dinamik, becerikli ve inandırıcı görünmesi gerekmektedir. Ayrıca, aday ve görüşmecinin kişilik yapısı, güdü ve ihtiyaçları görüşmeyi önemli ölçüde etkilemektedir. Çünkü kişilerin görüşmeyi olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecek bireysel davranışları ve özgün kişilikleri vardır.⁹¹

İş görüşmesi sürecinin verimli bir şekilde yürütülebilmesi için önceden planlanmış olması gerekmektedir. Görüşmenin amacı, görüşme yöntemi, ağırlık verilecek konular ve sorulacak soruların özelliği önceden belirlenmiş olmalıdır. Görüşme öncesinde iş gerekleri incelenerek görüşme süresince ağırlık verilecek konular belirlenmeli ve adaydan gerekli bilgilerin alınması amaçlanmalıdır.⁹² Ayrıca görüşmeye iyi hazırlanabilmek, uygulayabilmek ve sonuçları toparlayabilmek için yeterli zaman ayrılmasına da özen gösterilmelidir.⁹³

Adayın deneyim ve yaş durumuna göre görüşme süresi değişmektedir. Deneyimsiz bir adayın ailevi durumu ve eğitim hayatı detaylı olarak incelenirken, deneyimli bir adayın deneyimleri detaylı olarak incelenmekte ve diğer konulara daha az yer verilmektedir. Ayrıca görüşmenin derinliği, adayın iş deneyiminin artmasına bağlı olarak artmaktadır.

⁹⁰ Bingöl, s.253

⁹¹ Canan Çetin, Personel Seçiminde Görüşme, İstanbul: Çağlayan Kitabevi, Birinci Baskı, 1990, s.11

⁹² Bingöl, s.254-258

⁹³ Budak, s.183

Bunun yanında, adaylara işe kabul edildikten sonra kendilerinden neler beklenileceği konusunda net bilgi verilmelidir. İş sözleşmesi ve iş tanımında pozisyonun rolü vurgulanarak iş ile ilgili görevler, kişisel içerikler, zorunlu ilişki dereceleri ve türleri hakkında açık bir ifadelendirme sağlanmalıdır.⁹⁴

Görüşme için belirlenen süre büyük bir önem taşıdığından, görüşmecinin konular arası geçiş yaparken uygun bağlantı soruları kullanması ve adayı huzursuz etmeden belirlenen süreyi iyi kullanması gerekmektedir.

Görüşmede adayın özgeçmişi ile ilgili olarak aşamalar sırasıyla şu şekildedir:

- Aile Geçmişi: Başlangıç aşamasını oluşturur. Adayın başarılarını ölçümleyebilmek için temel oluşturur ve ayrıca adayın rahatlamasını sağlayabilir.
- Eğitim: Okul ve okul harici eğitimi kapsar. Adayın özelliklerine göre bilgisini ve bulunduğu başarı seviyesini saptayabilmek için önemlidir.
- Meslek: Bir çok aday için en önemli aşamadır. İş gerekleri ve çalışma ortamının şartları da göz ardı edilmeden, olası başarı ve başarısızlık sebepleri değerlendirilmelidir.
- Boş Zamanlar: Hobiler, dernek üyelikleri, sosyal ve sportif faaliyetler vb kapsar. Adayın üstlenmiş olduğu sosyal roller ile duygusal bakımdan uyumlu olup olmadığı saptanmaya çalışılır.
- Gelecek: Hedefler ve beklentileri içermektedir. Adayın gelecek planlamasını gerçekçi ve geçerli bir şekilde yaptığının saptanmasını sağlayabilir.

İşgören temininde rol oynama, sorun çözme, stres görüşmesi ve yetkinliklere dayalı görüşme olarak ifade edilen görüşme türleri bulunmaktadır. Görüşme esnasında genellikle kullanılan bir yöntem ise “Yedi Nokta Planı” olarak adlandırılan ölçümleme metodudur. Bu metodun güçlü noktası ise kapsadığı faktörler ile işletmelerin adaylardan beklentilerini ortaya koyarak, adaylarda bu niteliklerin olup olmadığının belirlenmesini

⁹⁴ Bingöl, s.202

sağlamaya yönelik olmasıdır. Yedi Nokta Planı, Ulusal Endüstriyel Psikoloji Enstitüsü için Alec Rodger tarafından tasarlanmış ve yedi faktörden oluşmaktadır:

- Beden (*sağlık, fiziksel görünüş, güç, canlılık*),
- Genel nitelikler (*eğitim, iş deneyimi*),
- Genel kabiliyet (*çözüm üretebilme kabiliyeti*),
- Özel kabiliyet (*belli becerilere sahip olabilme*),
- İlgi alanları (*bedensel, düşünsel veya toplumsal çalışmaya ilgi duyma*),
- Kişilik (*kendini benimsetebilme, güvenilirlik gerektiren bir işi üstlenebilme*),
- Şartlar (*işin tatmin edebileceği beklenti seviyesi*).

Adayların değerlendirilmesinde kullanılan başka bir metot ise “Beş Katlı Çerçeve”dir ve John Munro Fraser tarafından geliştirilmiştir. Uygulanması kolay bir metottur. Adaylar, faktörlerin alt faktörlere ayrıldığı bir değerlendirme formu ile değerlendirilmekte ve değerlendirme sıklıkla aralık ölçeği yardımıyla sağlanmaktadır. Ayrıca, formda görüşmecinin aday ile ilgili kişisel görüşünü kısaca belirtebileceği bir alana da yer verilmiştir. Adaylar beş faktör yardımıyla değerlendirilmektedir.⁹⁵

- Başkaları üzerindeki etki (*sağlık, fiziksel görünüş, konuşma ve davranış*),
- Özellikler (*eğitim, iş deneyimi*),
- Kabiliyet (*belli becerilere sahip olabilme, zihinsel yeterlilik*),
- Güdüleme (*hedeflerin seviyesi, bu hedeflere ulaşmadaki başarı ve tutarlılık*),
- Uyum (*duygusal baskı içeren görev üstlenebilme ve buna dayanabilme kabiliyeti*).

Görüşme ortamı sakin ve rahat olmalıdır. İlk olarak işletme hakkında bilgiler verilmeli ve basit sorularla aday rahat hissettirilmelidir. Sonrasında adayın deneyim, bilgi düzeyi, beceri ve yeteneklerini değerlendirmek üzere sorular sorulmalıdır. Görüşmede gizlilik esası bulunmaktadır ve görüşmeciler adaylara bu hususta güven sağlayacak bir ortam yaratmalıdırlar. Adaya iyi bir izlenime sahip iş ortamı yansıtılmalıdır ve böylelikle adayın istekli olmasına teşvik sağlanabilir. Bu temel

⁹⁵ Saruhan ve Yıldız, s.280-292

ilkelere ek olarak, yürütülecek görüşmenin tipi de belirlenmelidir. Yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve serbest görüşme olarak görüşme tiplerini üç grupta inceleyebiliriz.⁹⁶

Aday hakkında elde edilen bilgileri öznel ve nesnel olmak üzere iki grupta incelemek mümkündür. Nesnel bilgiler deneyim, eğitim ve yaş gibi yazılı kaynaklardan kolayca ulaşılabilecek bilgileri içerir. Öznel bilgiler ise, belirli bir durum karşısında adayın nasıl düşüneceği ve davranacağı konusunu kapsamaktadır. Bu bilgilere ulaşmak kolay olmamakla birlikte, tamamına da ulaşmak mümkün değildir. Bu konuda başarı sağlamak yetenekli görüşmeciler sayesinde olabilir. Ayrıca, adaya ve üçüncü kişilere de sorularak bilgi sağlanabilir. Bu bilgiler görüşme esnasında iletişimi kolaylaştıracaktır.⁹⁷

Aday ile görüşmeci arasında sözsüz bir iletişim bulunmaktadır. Adayın beden dili görüşme ve aday hakkında ipucu verebilir. Görüşmenin ardından, farklı bir adayla görüşülmeden önce görüşülen aday hakkındaki değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir. Her aday için ayrı değerlendirme yapılmalı ve görüşme sonrasında, aday ile ilgili gerekli bilgiler elde edilmiş olmalıdır. Görüşme komisyon tarafından yapılıyorsa komisyon üyeleri tarafından adaylar ayrı ayrı değerlendirilmeli ve adayın uygun olup olmadığı konusunda görüş birliği sağlanması gerekmektedir.

İş gerekleri ve yetkinliklere göre yapılan değerlendirmelere göre en uygun adaylar belirlenmelidir. Adayların eğitim ve geliştirme ihtiyaçları belirlenmeli ve adaylar arasında karşılaştırma yapılarak karar verilmelidir. Yanlış karar vermemek için hazırlıklı, dikkatli ve deneyimli olmak gerekir. Ayrıca, acele karar vermek, önyargı, kalıplaşmış düşünceler, amaç ve yöntemlerin yanlış belirlenmesi ve uygulanması yanlış karar vermede etkenlerdendir. İşletme için hayati önem taşıyan işgören temini sürecine gereken önem verilmediği takdirde işgören dönüşüm hızı artacaktır. Bu süreç, işletme amaçlarına yönelik olarak planlanmalıdır ve bu amaçları içeren bir politika oluşturulmalıdır.⁹⁸

⁹⁶ Okakın ve Şakar, s.80

⁹⁷ Çetin, s.12

⁹⁸ Okakın ve Şakar, s.70

İşgören temin sürecinde denge ve uyum sağlanamazsa işletme gibi işgören de etkilenecektir. Deneme süresi içerisinde veya sonrasında başarı sağlayamayan kişilerin işten çıkarılması durumunda kayıplar oluşacak ve işgören temini sürecinin yeniden ele alınmasıyla tekrar bir maliyet oluşacaktır. Ayrıca, işgören kabul edildiği görevde başarılı olamadığı takdirde iş tatmini sağlayamayacak ve yeni bir iş arayışına girecektir. Bunun yanı sıra, işgören temini sürecinde işgören yetkinliklerinin altında bir pozisyonda isteksizlik, üstünde bir pozisyonda ise beceriksizlik duyar.⁹⁹

İş görüşmelerinde yapılan hataların kaynaklarını şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁰⁰

- Değerlendirmede olumsuz bilgilerin ön plana alınması: Görüşmenin olumsuz bilgilerin arandığı bir süreç olarak gerçekleştirilmesi ve aday ile ilgili en küçük olumsuz bir bilginin sürecin olumsuz sonuçlandırılması için yeterli görülmesidir.
- Görüşmecilerin kalıplaşmış düşünceleri: Bir çok görüşmecinin kendisine özgü "ideal aday" tanımı bulunmaktadır. Bu adaylar en iyi görüşme performansını sağlayabilirler fakat söz konusu pozisyon için en uygun aday olmayabilirler. Ancak görüşmede bulunan diğer görüşmecilerin ideal aday tanımlamaları farklı olabilir ve bir görüşmeci için çok olumlu olan aday diğer bir görüşmeci için çok olumsuz veya vasat olarak da değerlendirilebilir.
- İş bilgisi düzeyinin yetersizliği: Görüşmecilerin iş bilgisi düzeyinin yetersizliği, adaylar hakkında karar verilirken iş ile ilgili olmayan niteliklere gereğinden fazla ağırlık verilmesine sebep olabilir.
- Farklı niteliklere farklı değerlendirme yapılması: Her görüşmecinin ağırlık verdiği nitelikler farklı olabilmektedir. Örneğin, bir görüşmeci için temsil yeteneği ve beden dili önemli iken, diğer bir görüşmeci için analitik düşünebilme yeteneği ve teknik bilgi seviyesi önemli olabilir.

⁹⁹ Bingöl, s.234

¹⁰⁰ Canan Sümer, İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı, Ankara, ODTÜ-SEM&DATA Expert, 2000, s.28

- Görsel bilgiler: Adayların görüntüleri ve sözsüz iletişimleri, birçok işte iş başarısı ile çok fazla ilgisi olmasa da, görüşme performansının ölçümlemesini büyük ölçüde etkileyebilir.
- Görüşmeciye olan benzerlik: Aday özelliklerinin (cinsiyet, eğitim, tutum vb.) görüşmeciye olan benzerliği, görüşmeci tarafından aday hakkında daha olumlu bir değerlendirilme yapılmasına sebep olabilir.
- Zıtlık etkisi: Adaylar ile görüşme yapılma sırası değerlendirmeyi etkileyen bir etmen olabilir. Örneğin, vasat bir aday sonrasında görüşülen iyi bir aday, olduğundan çok daha iyi olarak değerlendirilebilir.

1.4.7. Referansların İncelenmesi

İş başvurusunda bulunanlar, işe girmek konusunda sabırsızlık duyabileceğinden, bazıları tecrübe ve kabiliyetleri ile ilgili bilgileri çarpıtabilir veya hedeflerine ulaşmak için gerçeğe uygun olmayan bilgiler verebilirler. Bu yüzden işgören temini sürecinde elde edilen bilgilerin uygun metotlarla araştırılması gerekmektedir.¹⁰¹

Adaylar hakkında bilgi toplanmasındaki hedef, işgören temini sürecinde elde edilen bilgilerin doğruluğunun ispatlanmasıdır. Adayın pozisyon için uygun olup olmadığı, yazılı ve sözlü şekilde araştırılır. Adayların eğitim ve çalışma hayatındaki tutum ve davranışlarına yönelik izlenimler sorulur. İşe kabul kararında, adayların önceden birlikte çalıştıkları yöneticilerden veya adayı tanıyanlardan alınan bilgiler son derece önemlidir. Adaylar hakkında bilgi toplama işlemleri mail, telefon veya yüzyüze görüşme yöntemleriyle sağlanabilir.¹⁰²

Referans, özellikle yönetici adayı olarak işe kabul edilecek veya yatırım yapılacak pozisyonlar için değerlendirilen adaylar için istenmektedir. Fakat referans

¹⁰¹ Bingöl, s.265

¹⁰² Ceyhan vd, İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir, 2004, s.148-150

yoluyla elde edilen, adayla ilgili bilgilerin çok az bir kısmının doğru ve tarafsız olduğu belirlenmiştir. Hakkında referans olunacak adayı tanımama veya adaya yaranma isteği gibi nedenlerden dolayı adayın özellikleri ile ilgili doğru bilgiler verilmemesi durumu oluşabilmektedir. Bu yüzden aday ile referans veren kişinin doğrudan ilişkili olup olmadığı veya referans veren kişinin adayı gerçekten tanıyıp tanımadığı belirlenerek ve en az iki kişi ile görüşülerek referans kontrolü yapılabilir.

Uygulamada güvenilir yol olarak görünen ise referans kontrol sorularının, adayın daha önce çalışmış olduğu işyerine telefon veya mail yoluyla iletilmesiyle sağlanmaktadır. Ülkemizde adayın daha önce çalışmış olduğu işyerinden bilgi istemek konusunda hiçbir kanuni sınırlama bulunmamaktadır.

Referans kontrol aşamasında mektup istemek yerine referans verilen kişilerle doğrudan bağlantı sağlanmalıdır. Referans kontrolü, işgören temini sürecinin başında yapılabileceği gibi iş teklifi aşamasından önceki aşamada da yapılabilir. Böylelikle adayın daha önce çalıştığı işyerlerinde sergilemiş olduğu performans ve işten ayrılma nedenleri hakkında kontrol sağlanmış olur.¹⁰³

Referans kontrolü esnasında, adayın çalışmış olduğu dönemlere ait çalışılan tarih aralığı, çalışılan süre, çalışma dönemi boyunca bulunulan unvan/unvanlar, ücret, ayrılış sebebi konularında detaylara geçilmeden bilgi istenmelidir. Adayların zayıf ve güçlü yönlerini dengelemede anahtar rolü oynayan referans kontrolü, işletmenin hedeflerine ulaşmada nasıl fayda sağlayabileceklerini gösterir. Adayın geçmiş süreç içerisinde edindiği beceri ve deneyimler, çalışma biçimi ve kişisel ilişkileri referans kontrolü ile incelenebilir. Adayı birden fazla değerlendirme açısından inceleyerek, aday hakkında tam bir tanımlama sağlanması ise referans kontrolünün en önemli hedefidir.¹⁰⁴

¹⁰³ Okakın ve Şakar, s.75

¹⁰⁴ Çetin, s.17

Uygulamada daha sağlıklı bilgilere ulaşmak amacıyla, 360 derece yöntemi kullanılarak adayın önceki çalıştığı işyerinden birden fazla ve farklı düzeylerdeki kişilerle görüşerek referans kontrolü sağlanabilir.¹⁰⁵

Adayın daha önce çalışmış olduğu işyerinden alınan referans mektubu bonservis olarak ifade edilir. Adayın daha önce çalıştığı işyerinden sorunsuz bir şekilde ayrılmasına karşılık bonservis veriliyor olması bu konuda yaşanan en büyük sorundur. Bonservis ile kişisel izlenimler önemli derecede birbirinden farklı ise, bonservisi veren kişiyle doğrudan bağlantı sağlamak uygun olacaktır.¹⁰⁶

1.4.8. Mülakat ve Test Sonuçlarının Değerlendirilmesi

İşgören temini sürecinde her aşama sonrasında adayların sonuçları değerlendirilerek bir sonraki aşamaya geçecek ve elenecek olan adaylar belirlenir. Bir sonraki aşamaya geçecek olan adayların niteliklerini belirterek bir tablo oluşturulur. Bu tablo, adayların dosyaları ile yönetime sunulur.¹⁰⁷

Yönetim tarafından önceden verilen karara göre ön plana alınacak aşama sonucu belirlenir. Test sonuçları veya görüşme sonuçlarına göre uygun adaylar belirlenir. Bu durum, özellikle iki aday arasında tercih yapılması gerektiğinde, karar aşamasında kolaylık sağlayacaktır.

1.4.9. Sağlık Kontrolü

İşgören temini sürecinde sağlık kontrolü, adayın sağlık durumu ve yeteneklerini belirterek, olası fiziksel eksikliklerini ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirilir. Sağlık kontrolü adayın bedensel gücüne göre seçim veya eleme yapmak için değil, adayın yeteneğine göre işe kabulünde etkisi olan bir işlemdir.¹⁰⁸ Bu yüzden adaylar işletmede görev yapan doktorlar veya diğer sağlık kuruluşları tarafından

¹⁰⁵ Aydın Yılmaz, Meslek Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, 2010, s.110

¹⁰⁶ Saruhan ve Yıldız, s.293-294

¹⁰⁷ Telman ve Türetgen, s.223

¹⁰⁸ Ceyhan Alademir, Alpay Ataol, Gönül Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2004, s.153

muayene edilerek, söz konusu pozisyonda çalışmalarına engel olmadığına dair sağlık raporu almaktadırlar.¹⁰⁹

1.4.10. İşe Kabul ve Yerleştirme

İşgören temini sürecinin aşamalarının olumlu sonuçlandırılmasıyla uygun görülen adaylara işletme tarafından iş teklifi yapılır. Aday iş teklifini kabul ederse, işe giriş evrakları talep edilir. İş teklifi esnasında iş ile ilgili bilgiler (çalışma şartları, ücret, mevzuat kararları vb.) aktarılır. Aynı zamanda iş sözleşmesi ve taahhütname imzalanarak sorumluluklar belirlenir.

İşgörenin işe başlatılması için yapılması gereken işlemler kanun ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir. Bu işlemleri üç maddede inceleyebiliriz.¹¹⁰

- İşe giriş evraklarının hazırlanması,
- İş sözleşmesinin imzalanması,
- SGK işe giriş bildirgesinin yapılması.

Yapılan iş teklifini belirtilen sürede kabul eden aday belgelerini tamamladıktan sonra hizmet sözleşmesini ve gerekiyorsa taahhütnameyi imzalayarak işe yerleştirilir. İşe başlatılması için gerekli işlemler tamamlandıktan sonra, aday işe arkadaşları ile tanıştırılıp işe başlatılabilir fakat genelde oryantasyon eğitiminden sonra işbaşı yapılmaktadır. Oryantasyon işbaşı eğitim metotlarından biri olarak, işe alıştırma veya uyum programı olarak da ifade edilir ve işgören performansını olumlu yönde etkiler.¹¹¹

Adayların yapılan iş teklifine olumsuz yanıt verme nedenlerini kapsayan raporlar, gelecek dönemde yapılacak çalışmalar için önemli bir kaynak olacaktır.¹¹²

¹⁰⁹ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s.121

¹¹⁰ Budak, s.193

¹¹¹ Saruhan ve Yıldız, s.295-299

¹¹² Menekşe Polatcan Serbest, Herkes İçin İnsan Kaynakları, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005, s.26

1.4.11. İşgören Temini Sürecinin Tamamlanması

İşgören temini sürecinde aşamalar işletmelere göre değişkenlik gösterebilmektedir. İşletme büyüklüğü, pozisyonun özelliği, başvuru yapan aday sayısı gibi sebeplerle süreçte kullanılan yöntemler de değişkenlik gösterebilir. Fakat işgören temini sürecinin uygulanmasında en sık kullanılan yöntemler ile temel aşamalar tamamlanmaktadır.

İşgören temini sürecinin başarısı, işletmenin en önemli girdisi insan kaynağı açısından kalite ve işletme açısından da rekabet avantajı sağlamasıdır. Fakat sürecin başarısı bazı sebeplerle engellenebilmektedir. İşgören temini sürecinde yaşanan başarısızlıkların nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- İş analizlerinin doğru hazırlanmaması ve profillemenin yanlış analiz edilmesi,
- İşgören temini aşamalarında uygulama ve yöntemlerin yetersiz olması,
- Değerlendirmelerde, ikinci derecedeki görüşlere gereken önem verilmemesi,
- Adayda kariyer ve ücret uygulamaları hakkında doğru olmayan intibalar oluşmasına sebep olabilecek tutumlar sergilenmesi.

İşgören temini sürecinin amacı en iyi, en doğru ve en uygun olan adayı bulmaktır. Bu süreçte kullanılan herhangi bir yöntem işletme için en uygun yöntem olabilir. Fakat tercih edilen yöntem, aday hakkında şu üç soruya yanıt verebilecek yapıda olmalıdır.¹¹³

- İş yapmaya yetenekli mi?
- İş yapmaya istekli mi?
- İşte yönetilebilir mi?

İşe alınma kararı verilen adaya iş teklifi yapılma süresi kısa tutulmalıdır. Bu şekilde güçlüklerle tamamlanan sürecin sonucunda üzerinde uzlaşma sağlanan adayın başka bir işletmeye kaptırılma riski de en aza düşürülmüş olacaktır. Ayrıca söz konusu

¹¹³ Okakın ve Şakar, s.85

kadronun boş kalması da bu şekilde engellenmiş olacaktır. İşe kabul edilmeyen adaylara olumsuz sonuç bilgisi, mektup veya e-mail ile ulaştırılmalıdır. Olumsuz olma sebebi kısaca belirtilmeli, adaya başvurusu için teşekkür edilmeli ve adayın özgeçmişini saklanarak özelliklerine uygun yeni bir pozisyon olduğu takdirde kendisiyle iletişime geçileceği kibar bir şekilde belirtilmelidir. Bu tür davranışlar işletme imajı açısından çok büyük önem taşımaktadır. İşe alım kararı, sağlık kontrolü aşamaları tamamlandıktan sonra kişi işletme yetkilisince karşılanarak işe yerleştirilmesi sağlanır. İşgören özlük dosyası oluşturulur. İnsan kaynakları bölümü tarafından gerekli görülen işlemler sonrasında işgören bölüm yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılır. Yeni işgörene dostça ve güven veren bir yaklaşım sağlanmalı, iş ile ilgili bilgiler verilmelidir.¹¹⁴

¹¹⁴ Dursun Boz, İnsan Kaynakları Seçimi ve Grafolaji, Dumlupınar Üniversitesi, Yüksek Lisans Projesi, Kütahya, 2013, s.127

İKİNCİ BÖLÜM

2. YETKİNLİK KAVRAMI

2.1. Yetkinlikler

Yetkinlik, literatürdeki önemini 1970’lerde kazanmasına karşın aslında 1960’larda ortaya çıkmış bir kavramdır. Yetkinlik yaklaşımına göre işletme stratejileri ve insan kaynakları uygulamaları ilişkilendirilmelidir. İşletme stratejilerine göre oluşturulan amaçlar doğrultusunda bulunması gereken roller de yetkinlikler ile ifade edilmektedir. Bu yüzden insan kaynağının işletmeye girdikten sonra doğru teknikle, nesnel bir biçimde değerlendirebilmenin ve işgörenleri performanslarına göre ayırt edebilmenin yolu İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarını yetkinliklere dayalı olarak uygulamaktan geçmektedir.

Çağdaş yönetimin temelini yetkinlikler oluşturmaktadır ve yetkinlikler günümüz işgörenleri tarafından uygulamalarda zekâyâ oranla daha çok yer almaktadır. Yetkinlik kavramının doğru bir şekilde algılanmasıyla, insan kaynakları yönetiminin temelleri daha doğru atılmış olacaktır.¹¹⁵

2.1.1. Yetkinlik Kavramı

Yetkinlik kelimesinin İngilizce karşılığı olan “Competency”, Oxford sözlüğünde gereken niteliklere sahip olmak veya yetenek, ayırt edebilme ve öngörebilme gibi özellik ve beceriler ile ilgili bir kavram olarak ifade edilmektedir. “Competency” sözcüğünün sıfat şekli olan “Competent” ise bir işin yapılabilmesi için gereken kabiliyet, kuvvet, yetki, maharet, bilgi vs. olarak da tanımlanmaktadır.

İşgörenlerin işletme, bölüm ve bireysellik düzeyinde sonuçlara ulaşabilmesi için işletmenin inanç ve değerler düzeniyle uyumlu bir şekilde sahip oldukları veya

¹¹⁵ Keçecioğlu Tamer, Derya Kelgökmen, Ege Üniversitesi Yayınları, Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.3/4, s.216-232

geliştirdikleri bilgi, beceri ve davranışlarla ortaya çıkardıkları eylemler yetkinlikler olarak ifade edilmektedir.¹¹⁶

Yetkinlik, bireyin herhangi bir olay ve durumda gösterdiği üstün ve/veya etkili başarı ile neden sonuç ilişkisi bulunan temel bir niteliktir.¹¹⁷

Yetkinlikler, yüksek performans sağlamada fark yaratan bilgi, beceri ve davranışların bütününe içeren gözlemlenebilir eylemler ve yüksek performansı ifade eden eylem veya eylem seti olarak adlandırılabilir.¹¹⁸

Yetkinlik, bireyin işteki rolü ile sorumluluklarının büyük bir kısmını etkileyen, işteki performansı ile ilişkili, belirlenmiş standartlarla değerlendirilebilen, eğitim ve gelişim aracılığıyla arttırılabilen bilgi, beceri ve nitelik gruplarıdır.

Yetkinlikler, yüksek performans ve verimlilik sebebi olan belirgin nitelikler olarak adlandırılmaktadır. Aynı zamanda yetkinlikler, bireylerin becerilerini işletme için değer yaratabilecek veya değere katkı sağlayabilecek biçimde kullanabilme kabiliyetleri olarak ifade edilmektedir.

Yetkinlikler, işletmelerin işgörenlerden beklentilerinin ortaya konulmasında bir araçtır. Aynı zamanda, işgörenlerin çalışma hayatlarındaki amaçlarını gerçekleştirebilmek için sunulan fırsatları değerlendirmek şartıyla bireysel gelişimlerini koruyarak, kendilerini ve çalıştıkları işletmeyi daha ileri seviyeye çıkarabilmek için göstermeleri gereken eylemlerden oluşan bir kılavuzdur.

Yetkinlikler, işletmelerin amaçlarıyla uyumlu, kurumsal ve bireysel performans için kritik olan eylemlerin bütününe ifade eder.¹¹⁹

Birey, işletme ve işin gerektirdiği yetkinlikler arasındaki uyum oranı ne kadar yüksek ise, iş tatmini ve performans da o düzeyde yüksek olacaktır. Amaçlar, işletmenin

¹¹⁶ İsmet Barutçugil, Performans Yönetimi, İkinci Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.20

¹¹⁷ Savaş, 2006, s.90

¹¹⁸ Dinçer Atlı, Yetenek Yönetimi, İstanbul: Crea Yayınları, 2012, s.132-136

¹¹⁹ Gülkibar Biçer, Şerafettin Düztepe, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Temmuz 2003 Cilt:1 Sayı:2, İstanbul, s.14

varacağı noktayı, yetkinlikler nasıl varılacağını ifade eder. Buyüzden amaç ve yetkinlikler uyumlu olmalıdır.¹²⁰

Yetkinliklerin belirlenmesi ve performansla ilişkilendirilmesi, sadece performans değerlendirme fonksiyonunu değil, yönetici adaylarının yetiştirilmesi ve terfilerde de objektif kriterlerle değerlendirme yapılmasına imkan sağlamaktadır.¹²¹

Yetkinlikler, işletmenin stratejisi ve işgörenlerin özellikleri arasında bağ kurar. Stratejik amaçlar ve işgörenlerin özelliklerinin uyumlu olması küresel rekabet karşısında avantaj sağlar. Yetkinlikler işletme değerlerini göstermeli ve işgörenler de bunları temsil etmelidir.

Yetkinlikler temel tutumlar değildir çünkü mükemmellik üzerinde odaklanmak temel tutumları kapsam dışı bırakarak gerçekleştirilir.¹²²

Yetkinlikler, soyut özellikte olup belgelenemezler ve her işgörende farklı seviyede bulunur.

¹²⁰ Zuhâl Baltâş, Yöneticinin Performans Değerlendirme Yetkinlikleri, Kaynak Dergisi, Sayı 2, Ekim-Aralık, 2002, s.7

¹²¹ Yasemin Duman, Performans, Yetkinlik ve Kişilik İlişkisi, Kaynak Dergisi, sayı:12, Ekim-Aralık 2002, s.14

¹²² İsmet Barutçugil, Performans Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2002, s.20-21

Yetkinlik kavramının içerdği unsurlar Şekil 4’de gösterilmiştir.¹²³

Yetkinlik Piramidi



Şekilde görülen yetkinlik unsurlarının eyleme dönüşmesi iki bakımdan önemlidir. İlki, yetkinlik modellerinin yüksek performans için gereken yetkinliklerin açıklanması, ne zaman ve nasıl ortaya çıktığının belirlenmesi açısından insan kaynakları yönetiminde önemli bir görev üstlenmesidir. İkincisi ise, yetkinlik modeli kapsamında bireyle ilişkilendirilen tutumların irdelenmesi ve değiştirilmesine temel oluşturulabilmesidir. Örneğin, analitik düşünce yapısına sahip olmayan bir kişinin bu yönde tutum göstermesi beklenemez. Fakat dış hatlardan gelen çağrılarını yönlendirmek olarak tanımlanan bir nitelik eğitim uygulamaları ve ödüllendirmeyle desteklenebilmekte ve tutumun değiştirilmesi sağlanabilmektedir.¹²⁴

¹²³ Lucia, Anntoniette. D; Lepsinger, Richard. The Art and Science of Competency Model Pinpointing Critical Success Factors in Organizations. San Francisco: Jossey Bas Pub,1999, s.7

¹²⁴ Lucia and Lepsinger, 1999, s.8

Yetkinlik kavramı üç temel boyut üzerinden tanımlanmaktadır. Bunları belirgin karakteristikler, nedensellik ilişkisi ve referans ölçütü olarak sıralayabiliriz.¹²⁵

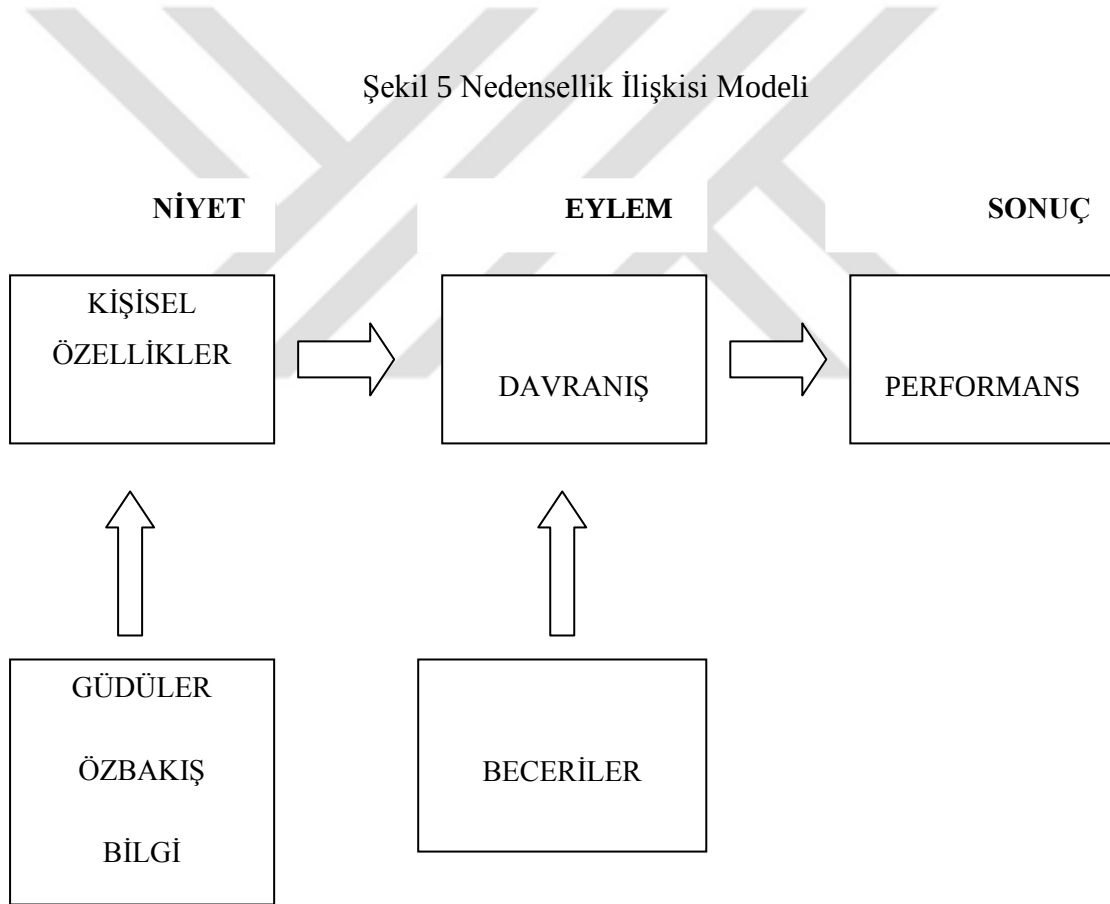
Belirgin Karakteristikler: Yetkinlik kavramının birinci boyutunu bireye ait olan karakteristikler oluşturur. Yetkinliklerin kapsadığı karakteristikler beş grupta incelenir:

- **Güdüler:** Kişinin bir tutumu göstermesine sebep olan fikir, talep veya dürtüler olup, bir hedefe veya eyleme yönelik tutumun seçimi, yönlendirilmesi ve yürütülmesinde görev üstlenmektedir. Örneğin başarıma güdüsü başarıya yönelik davranışlara neden olur.
- **Kişisel Özellikler:** Kişilerin fiziki nitelikleri ile bir bilgi veya duruma karşılık sergiledikleri tepkilerdir. Örneğin bireyin baskı altında soğukkanlılığını koruması kişisel özelliklerdendir. Güdüler ve kişisel özellikler gözlemlenmesi kolay olmayan ve değişmesi uzun süre gerektiren ana karakteristiklerdir.
- **Kişinin Kendine Bakışı:** Benlik hissi, bireyin kendini algılama şekli ve temel değerleri bir öz bakış oluşturmaya sebep olmaktadır. Bireyin kendisiyle ilgili kabullendikleri, değerleri ve tutumları öz bakışı etkilemektedir. Örneğin birey için liderlik önemli ise, bu kabiliyetini sergileyebileceği bir iş veya görev verildiğinde liderlik tutumu gösterebilir. Fakat bireyde başkalarını etkileme düşüncesi yok ise, yönetici olduğunda liderlik davranışı göstermeyecektir.
- **Bilgi:** Kişinin bir alan veya konu hakkındaki işlenmiş enformasyonu ifade eder ve karmaşık bir yetkinliği ifade eder. Örneğin bilgi testleri ile sağlıklı bir değerlendirme imkanı yoktur. Çünkü yetkinlik olarak ifade edilen bilgi için neyin ve nasılın bilgisi aynı anda ve aynı seviyede önem arz etmektedir.

¹²⁵ Bilgin Tak, Yücel Sayılar, Kurtuluş Kaymaz, Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir Araştırma, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, 2007, s.246

- **Beceri:** Belli bir zihinsel veya fiziksel eylemi sergileyebilme yeteneğini ifade eder. Zihinsel yetkinlikler analitik düşünme ve kavramsal düşünme gibi yetenekleri kapsamaktadır. Yetenek doğuştan gelen özellikleri ifade ederken; beceri sahip olunan yeteneklerin geliştirilmesi ile biçimlenmiştir.

Nedensellik İlişkisi: Yetkinlik kavramının ikinci boyutu nedensellik ilişkisidir. Güdüler, kişilik yapısı ve bireysel özellikler, performansı oluşturan tutumu yönlendiren yetkinliklerdir. Performans ile ilişkili olan yetkinlikler, performans üzerinde etkili olur.



Referans Ölçütü: Performansa herhangi bir etkisi bulunmayan bir karakteristik yetkinlik olarak ifade edilmemekte ve kişilerin değerlendirilmesinde de ölçüt alınması uygun bulunmamaktadır. Yetkinliklerin ayrımında, etkili performans ve üstün performans temel ölçütlerdir. Üstün performans ortalama performans seviyesi üzerinde bir standart sapmayı, etkili performans ise kabul edilebilir en düşük iş çıktısının üzerindeki performans seviyesini belirtmektedir. Yetkinliklerin yönetilebilir değişkenler olarak ifade edilebilmesi için belirli referans ölçütlerine göre gözlemlenebilme, değerlendirilebilme ve üstün performans seviyesine yükselme konusunda temel oluşturmaları gerekmektedir.

2.1.2. Yetkinliklerin Artan Önemi

İşletmeler örgüt kültürü, teknoloji, lisans, patent, marka, know-how gibi soyut kavramlarla daha fazla değer üretebildiklerini fark etmişlerdir. İşletmelere ait değer yaratan fakat ölçümlenemeyen soyut varlıkların muhasebeleştirilmesi için ortaya çıkan kavram entelektüel sermaye olarak ifade edilmiştir.

Entelektüel sermaye yaratabilecek işgörenin iş gereklerine ek olarak bazı yetkinlikleri (hedef odaklılık, ekip çalışmasına yatkınlık, analitik düşünebilme, çözüm odaklılık vb.) de taşıyor olması gerekmektedir. Buyüzden entelektüel sermayeyi oluşturan işgören yetkinlikleri soyut olmasına karşın, işletme açısından büyük bir öneme sahiptir.¹²⁶

İş yetkinliğinin yüksek düzeyde olması, mevcut ve gelecek durumlar için hazırlıklı olmak anlamına gelir. İşletme içi ve işletmenin pazardaki konumunu kapsayan bu durumlar işletme için yeni fırsatlar sağlarken, bunların elde edilmesi ilişkiler sayesinde sağlanır. İnsan Kaynakları ile direkt bağlantılı üç kavramı gösterir: insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi. İnsan sermayesi, insanların işleri için kullandıkları yetkinlikleri işaret eder.¹²⁷

¹²⁶ Saruhan ve Yıldız, s.150

¹²⁷ Mark I. Lengenick ve Cynthia A. Lengenick, Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Rota Yayın: İstanbul, 2004, s.17

Yetkinlikler, işletme hedefleriyle aynı doğrultuda, kurum ve birey performansı için kritik davranışları ifade eder ve işgörenden beklenen davranışların belirlenmesinde kullanılır. Hedefler işgörene ulaşılması gereken noktayı belirtirken, o hedefe nasıl ulaşılacağını da yetkinlikler ifade eder. Böylelikle hedef anlaşılır duruma gelmiş olurken, işgörenin hedef konusundaki başarı seviyesine göre davranışlarını değerlendirerek kendisini geliştirmesine imkan sağlamaktadır.¹²⁸

2.1.3. Yetkinliklerin Ortaya Çıkışı ve Yetkinlik Araştırmaları

2.1.3.1. McClelland'ın Yetkinlik Araştırmaları

Yetkinlikler, ilk kez Harvard Üniversitesi'nden Profesör David McClelland tarafından 1970'li yılların başında geliştirilmiştir.

McClelland makalesinde, işgören seçiminde akademik kabiliyetler, bilgi testleri, okul başarı dereceleri ve belgelere dayalı geleneksel çalışmaları değerlendirerek şu sonuçları elde etmiştir:¹²⁹

- Yapılan çalışmalardaki araçlar gerçek yaşam başarısını öngörmektedir.
- Yapılan değerlendirmelerdeki sistem azınlık, kadın ve yüksek olmayan sosyoekonomik sınıf gruplarını koruma altına almaya yöneliktir.

McClelland elde ettiği bulgular üzerine, iş başarısını öngörebilecek ırk, cinsiyet veya sosyoekonomik sınıfları gözlemeyi kapsamayan bir araştırma metodu oluşturmaya yöneldi. Bu metodun niteliklerini şu şekilde tasarladı:¹³⁰

Ölçüt Örneklerin Kullanımı: Başarıyı gösteren karakteristikleri ifade edebilmek amacıyla işlerinde çok başarılı kişilerle daha az başarılı kişileri karşılaştırmaktadır.

Başarılı Sonuçlarla Neden-Sonuç İlişkisi Olan Uyarımsız Düşünce Ve Davranışların Belirlenmesi: Bu bağlamda yetkinlik ölçümleri titizlikle oluşturulmuştur.

¹²⁸ Saruhan ve Yıldız, s.150

¹²⁹ Spencer and Speneer, s.4

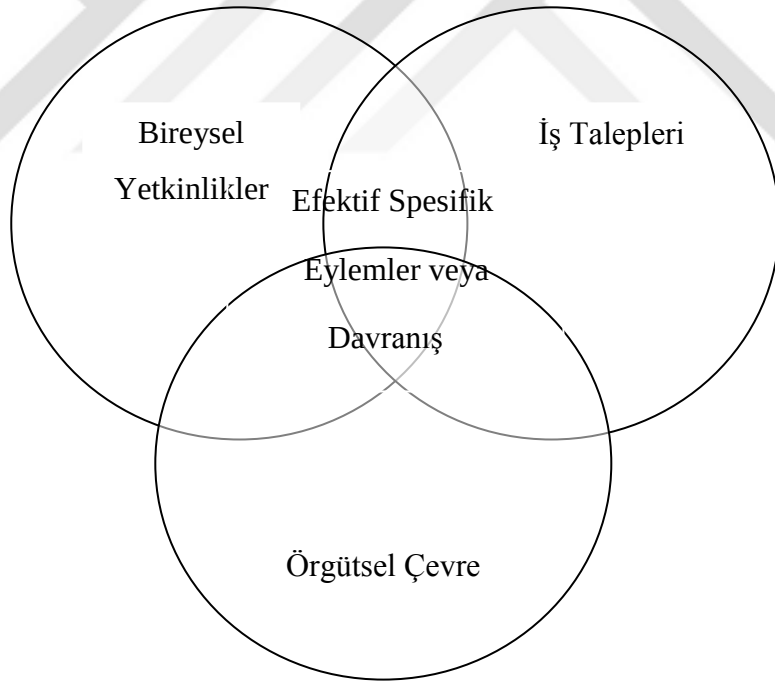
¹³⁰ Spencer and Speneer, s.16

Yetkinlikler, günümüzde işletme başarısına direkt katkı sağlayan yönetim sistemlerine odaklanmanın bir yöntemi olarak gösterilmektedir.¹³¹

2.1.3.2. Boyatzis'in Yetkinlik Araştırmaları

Boyatzis tarafından yetkinlikler, bireyin işte sergilemesi beklenen özel davranışları göstermesine olanak sağlayan kişisel nitelikler olarak adlandırılmaktadır. Fakat etkili performansın sergilenmesi sadece yetkinliklere değil, işte bireyden beklenen ve işin gerçekleştirildiği örgütsel çevreye de bağlıdır. Boyatzis'in "Etkili İş Performansı Modeli" olarak tanımladığı bu yaklaşım, Şekil 6'da gösterilmiştir.¹³²

Şekil 6 Etkili İş Performansı Modeli



¹³¹ Tekin Akgeyik, İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi, s.70-71

¹³² Boyatzis, R.E., The Competent Manager: A Model for Effective Performance, New York: John Wiley and Sons, 1982, s.13

Modeli oluşturan üç kritik bileşenin birbiriyle tutarlı ve çakışmaması halinde, etkili eylem ve bununla ilişkili olarak etkili performansın sağlanacağını ifade etmektedir. Boyatzis, belirlenecek yetkinlik modelinin üç seviyesi bulunduğunu varsaymaktadır.¹³³

- Dürtü ve nitelik seviyesi,
- Benlik,
- Sosyal rol ve beceri seviyesi,

Bu gruplar, yetkinlik tanımında belirtilen bileşenleri temsil etmektedir. Benlik; dış görünüş, karakter ve kişilik gibi tüm nitelikler ile sağlanan ve gerçeği yansıtmaması gerekli olmayan karmaşık benlik inancıdır.¹³⁴

Benlik anlayışı, bireyin kendisi ile ilgili kanaat ve özgüveni kapsar. Birey kendisini algılar, değerlendirir ve diğer kişiliklerle mukayese ederek kendisine değer belirlerler. Bu durum, kişinin başkalarının değer yargılarına göre kendisini nereye koyduğunu da belirtmektedir. Bu sebeple, benlik anlayışı sadece benlik kavramı değil, aynı zamanda değerler çerçevesinde izlenimlerin tabir edilmesi ve etiketlenilmesidir. Bunların sonuçların temelleri, kişinin geçmiş ve mevcuttaki inançlarına dayanabilir ve kişinin çevresindeki insanlar tarafından benimsenmiştir.

2.1.3.3. Spencer & Spencer'ın Yetkinlik Araştırmaları

Spencer tarafından geliştirilen buzdağı modelinde yetkinlikler, kendi aralarında belli basamaklara sahiptir. Bilgi ve beceriler ile ilgili yetkinlikler gözlemlenebilir özelliktedir ve buzdağının görünen kısmını oluşturmaktadır. Fakat özbakış, güdü ve kişisel nitelikler daha derinlerde şekillenen ve kişilik merkezinde konumlanan yetkinliklerdir.

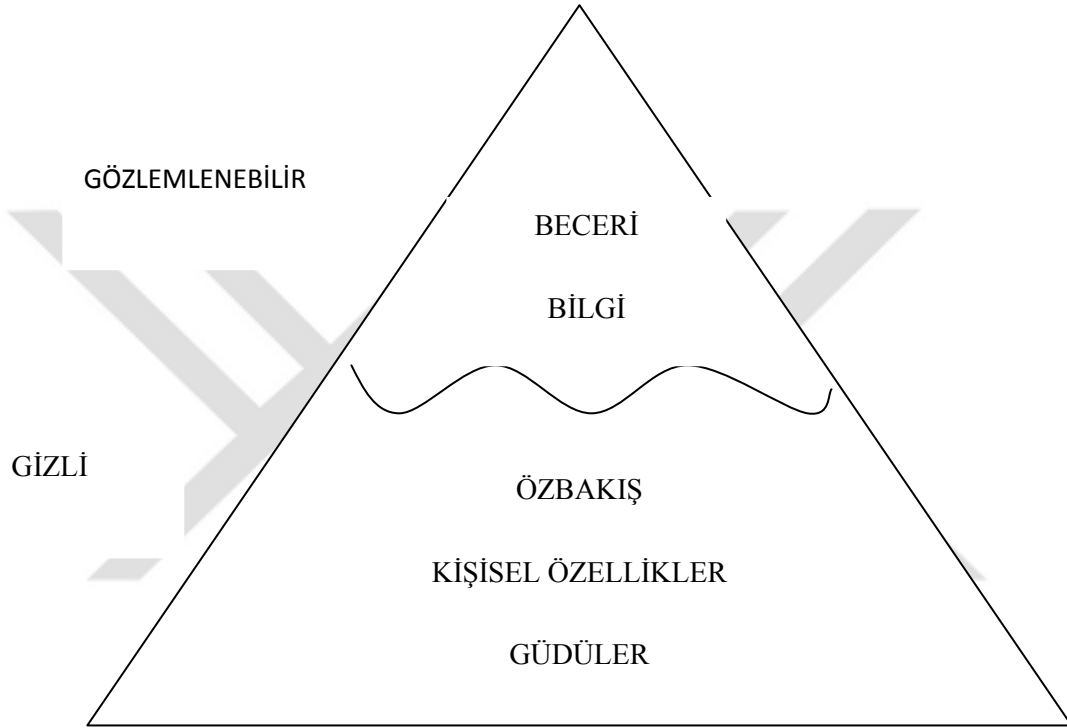
Spencer & Spencer'ın tanımına göre yetkinlik kapsamında beş tür kişisel yetkinlik niteliği karşımıza çıkmaktadır. Bunlar: bilgi, beceri, güdü, nitelik ve özbiğıştir.

¹³³ Boyatzis, s.34-36

¹³⁴ Enç, Mitat, Ruhbilim Terimleri Sözlüğü, Ankara: TDK Yayınları, 1974, s.26.

Bu niteliklerden bazıları kişiliğin daha yüzeyinde bazıları ise daha derinlerindedir. Kişiliğin buzdağı modeli ile bu durum ifade edilmektedir.¹³⁵

Şekil 7 Buzdağı Modeli¹³⁶



2.1.4. Yetkinlik Grupları

Yetkinliği kavramını ortaya çıkaran ve geliştiren David Mc Clelland'ın oluşturduğu yetkinlik gruplaması, yirmi yılı aşkın yapmış olduğu çalışmalardan sonra ortaya konulmuştur. Gruplamada bulunan altı başlık kapsamında toplam yirmi yetkinlik vardır.¹³⁷

¹³⁵ Spencer, Lyle M. and Spencer, Signe M., Competence at Work: Models for Superior Performance, New York: John Wiley& Sons, 1993, s.9-11

¹³⁶ Spencer ve Spencer, s.9-11

¹³⁷ Bektaş, Bülent, Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları, DEÜ, Sos. Bil. Ens. Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2001, s.61-65

- Başarı Odaklı Yetkinlikler,
- Yardım / Hizmet Odaklı Yetkinlikler,
- Etki Odaklı Yetkinlikler,
- Yönetim Odaklı Yetkinlikler,
- Uygun Düşünme / Çözüm Odaklı Yetkinlikler,
- Kişisel Etkinlik Odaklı Yetkinlikleri.

Tablo 2 Yetkinlik Grupları

Başarı Odaklı Yetkinlikler	Yardım / Hizmet Odaklı Yetkinlikler	Etki Odaklı Yetkinlikler	Yönetim Odaklı Yetkinlikler	Uygun Düşünme / Çözüm Odaklı Yetkinlikler	Kişisel Etkinlik Odaklı Yetkinlikleri
Başarı Motivasyon	Empati	Etki ve Tesir Yetkinliği	Başkalarını Geliştirme	Analitik Düşünme	Kontrollülük
Geliştirme Çabası	Müşteri Odaklılık	Örgütsel Duyarlılık Yetkinliği	Direktif verme	Kavramsal Düşünme	Özgüven
Kalite ve Düzen Kaygısı		İlişki Kurma	Takım çalışması Ve işbirliği	Teknik Uzmanlık	Örgüte Bağlılık
			Takım Liderliği	Bilgilendirme Çabası	Esneklik

2.1.4.1. Başarı Odaklı Yetkinlikler

Başarı odaklı yetkinlikler başarı motivasyonu, geliştirme çabası ile kalite ve düzen kaygısı yetkinliklerini kapsamaktadır.¹³⁸

- Başarı Motivasyonu: Performansı geliştirmek ve işi daha iyi yapmak hedefinde olan bir güdüdür. Başarı için çaba göstermeye, hedefler belirlemeye, başkalarının performansını ve kendi mükemmellik standartlarını sağlamaya yönlendirir. Bu standartlar, önceki başarılar, yöneticilerin belirlediği hedefler, girişimci olarak bireysel hedeflere ya da yenilik yapma yönünde ifade edilebilir.
- Geliştirme Çabası: İşte belirlenen hedeflerin üzerinde sonuç sağlamak veya zorlayıcı bir etki olmadan önce iş sonuçlarını geliştirmek, sorunları önlemek, yeni fırsatlar yaratmak yönündeki gayret olarak tanımlanabilir. Engeller karşısında savaşmak, fırsatlar yakalayıp değerlendirmek, işte daha iyi sonuçlara ulaşmak için performans göstermek ve kimsenin göremediği bir fırsat için evvelden hazırlanmak biçiminde bu yetkinlik kendisini ortaya koyar.
- Kalite ve Düzen Kaygısı: Söz konusu işte belirsizliğin yok edilmesi yönündeki yetkinliklerdir. Kusurların en düşük seviyeye çekilmesi, denetleme ile yüksek seviye kalite standartlarının gerçekleştirilmesi, iş ve bilgi düzenlenmesi hedefiyle sistemler oluşturulması bu yetkinlik içeriğindedir. Bilgi yönetimi, rol ve işlevlerin net olmasında yüksek düzeyde çaba göstermek, bilgi sistemlerinin oluşturulması ve kullanılması ise davranışları temsil etmektedir.

2.1.4.2. Yardım / Hizmet Odaklı Yetkinlikler

Yardım / hizmet odaklı yetkinlikler insana hizmet etmek yönünde (hemşirelik, öğretmenlik, müşteri temsilciliği vb.) yüksek düzeydeki başarı hakkında çıkarım yapmak konusunda etkilidir. Örneğin diğer insanların ihtiyaçlarını gidermeyi hedeflemek empati yetkinliğini kapsarken, bu hedefle çalışmak müşteri odaklılık yetkinliklerini kapsar.

¹³⁸ Budak, s.57

- Empati, diğer insanları anlama isteği olarak tanımlanmaktadır. Açıkça belirtilmeyen duygu, düşünce ve davranışlardaki motivasyonu anlama ve içselleştirme isteği olarak da ifade edilebilir.
- Müşteri odaklılık, diğer insanlara hizmet verme isteği olarak ifade edilmektedir. Bireyin, ihtiyaçların tahmini ve karşılanması yönünde odaklanması olarak da tanımlanabilir.

2.1.4.3. Etki Odaklı Yetkinlikler

Etki odaklı yetkinlikler, kişinin diğer kişiler üzerinde etki yaratma temelini taşımaktadır ve güç isteği olarak da tanımlanmaktadır. Aynı zamanda ikna ve işletme düzeyinde etki kurma becerilerini aynı noktaya toplamaktadır. Bu noktada etki odaklı yetkinlikler, örgütsel duyarlılık ve ilişki kurma yetkinlikleridir. Etki odaklı yetkinlikler, yönetici düzeyindeki ve satış odaklı pozisyonlar için önem taşımaktadır.

- Etki odaklı yetkinlik, kendisine taraf ve destek sağlamak yönünde ikna etme, inandırma ve etkileme kabiliyetidir. Kişinin, belli bir hususta kendi isteği yönünde davranması amacıyla başkasını etki altına almak istemesi bu yetkinlik için en önemli noktadır ve bu amaçla;
 - a) Davranışlarının başkaları üzerinde oluşturacağı etkiyi titizlikle değerlendirir.
 - b) Veri, gerçek ve şekiller arasında nedensel bağlantılar kurar.
 - c) Örnekler geliştirir, görsel öğelerden faydalanır.
 - d) Politik koalisyon ve kulis çalışmalarında bulunur.
 - e) Etki sağlamak için planlanmış biçimde bilgiyi paylaşır veya kendisinde tutar.
- Örgütsel duyarlılık, bulunduğu işletme veya başka işletmelerdeki güç ilişkilerini anlama ve öğrenme yeteneğini ifade eder. Bu yetkinlik, işletmenin biçimsel olmayan yapısını algılamayı tanımlamaktadır.

- İlişki kurma yetkinliği, işteki hedefleri yakalamak amacıyla faydalı sağlayabilecek kişi veya gruplarla yakın bağlantılar kurma becerisini ifade eder. Bu bağlantılar işletme içinden olabileceği gibi dışından kişilerle de sağlanabilir.

2.1.4.4. Yönetim Odaklı Yetkinlikler

Yönetim odaklı yetkinlikler, etki odaklı yetkinliklerin alt yetkinliklerinden oluşmaktadır. Yöneticilerden beklenen bu yetkinlikler şu şekildedir: başkalarını geliştirme, talimat verme, ekip çalışması ve işbirliği ile ekip liderliği.

- Başkalarını geliştirme: Bu yetkinliğin temelinde, bir kişinin ve/veya bir grubun gelişimini sağlamada yardımcı olma isteği bulunmaktadır. Kişilerin gelişim ihtiyaçları çeşitli metotlarla ortaya çıkarılır ve bu ihtiyaçların giderilmesi için içten bir gayret sergilenir. Bu gayret, eğitim vermek veya eğitime göndermekten daha üstün bir gayret olarak ifade edilebilir.
- Talimat verme: Kişi ve/veya kişilerin kendi isteklerine tabi olması isteği ile ifade edilebilir. Bu yetkinlik sadece “kişilere yapılacakların söylenmesi” şeklinde olup, etki ve tesir yetkinliğinin ikna etme, nedensellik ilişkisinin ifade edilmesi gibi sergilenen davranışların dışında kalmaktadır. İşletmenin uzun vadeli süreçte faydasının sağlanması amacıyla bu yetkinlik yönünde davranış sergilenmesi istenmektedir. Kişisel ve pozisyonel konumuna göre gücün etkin kullanılması talimat vermeyi tehdit etme durumuna dönüştürebilir.
- Ekip çalışması ve işbirliği: Yardımlaşma, birlikte çalışma, bir ekibin üyesi olma isteğini ifade etmektedir. Ekip çalışması ve işbirliği, işgörenin bir ekibin üyesi olarak çalıştığında değerlendirilebilir. Şekilsel olarak bir ekip belirlenmemiş olsa da bir işi tamamlamak veya sorunları çözmek için birlikte çalışan işgören grubu olarak da adlandırılabilir.
- Ekip liderliği: Ekipteki liderlik rolü gerekeni yapmak konusunda meyil ile ortaya çıkar. Yönlendirme ve otoriteyi simgeler. Fakat en başarılı çalışmalar ekip çalışması ve işbirliği ile sağlanmaktadır.

2.1.4.5. Uygun Düşünme / Çözüm Odaklı Yetkinlikler

Analitik düşünme, kavramsal düşünme, teknik uzmanlık ve bilgilenme gayreti yetkinliklerini kapsamaktadır. Teknik, profesyonel, yönetim pozisyonları için önem taşımaktadır. Üst düzey yöneticiler için stratejik düşünme ve planlama özelliklerinden dolayı kavramsal düşünme yetkinliği ayrı bir öneme sahiptir.

- Analitik düşünme: Bir durumu bölümlere ayırarak analiz etme veya durumun sonuçlarını istatistiksel olarak değerlendirme olarak ifade edilir. Analitik düşünme yetkinliğinin davranışsal göstergeleri şunlardır;
 - a) Görevlerin önem düzeyine göre öncelikli olanları tayin etme,
 - b) Karmaşık bir görevi sınıflandırıp yönetebilecek şekilde parçalama,
 - c) Olayların muhtemel sebep ve sonuçları arasında bağlantı kurma,
 - d) Engel yaratabilecek durumlar için hazırlıklı olma ve sonraki adımı düşünme,
 - e) Analitik metotlarla karşılaştırarak, çözüm yollarını değerlendirme.
- Kavramsal düşünme: Bir durumun tamamını görebilme olarak ifade edilebilir. Durumlar arasında ilişkilendirme ve karmaşık durumlarda odak noktaları tayin etme konularını kapsamaktadır.
- Teknik uzmanlık ve bilgilenme çabası yetkinliği: İş hakkındaki bilginin kullanılıp genişletilirken, diğer bireylere de yayılması amacıyla sergilenen gayreti kapsar. Bu bilgiler teknik, profesyonel veya yönetsel kapsamlıdır. Teknik uzmanlık ve bilgilenme çabası yetkinliğinin davranışsal göstergeleri şunlardır;
 - a) Güncel bilgi ve becerileri elde etme gayreti,
 - b) Kullanılan uygulamanın arka planındakileri merak etme,
 - c) Diğer bireylerin teknik sorunlarını gidermek için istekli olmayı,
 - d) Güncel teknolojiler için gündem takibiyle uygulama alanı yaratmayı içerir.

2.1.4.6. Kişisel Etkinlik Odaklı Yetkinlikler

Kişisel Etkinlik Odaklı Yetkinlikler: Öz kontrol, özgüven, değişime kolay uyum sağlayabilme ve esneklik, örgütsel bağlılık, örgütsel bilince sahip olma.¹³⁹

Bu yetkinliklerin kapsadığı kişisel nitelikler şunlardır: Kontrollülük, özgüven, örgüte bağlılık, esneklik. Bu özellikler bireyin olgunluğunu temsil ederken, bir çok pozisyon için de geçerlidir.

- Kontrollülük, duygu ve stres denetimini sağlayabilme olarak ifade edilir. Bu özellik, alt düzey yönetsel pozisyonlar ve stres yaratan yalnız çalışılan pozisyonlar için büyük önem taşır.
- Özgüven, bireyin bir işi başarmak için gerekli olan kabiliyeti taşıdığını düşünmesi ve bu konuda kendisine güvenmesi olarak ifade edilir. Kararları yeğlese de üstleri ile anlaşmazlık halinde bile etkileyici bir duruş sergileyebilir.
- Örgüte bağlılık, birey ile işletmenin özdeşleşme durumu olarak ifade edilebilir. İşletmedeki görevler, bireysel tercihlerden daha önceliklidir. Yardımlaşma, işbirliği yönünde davranışlar sergilenirken işletme ihtiyaçları odak noktada yer almaktadır.
- Esneklik, birbirinden farklı durum, birey ve ekip ile çalışabilme kabiliyetini ifade eder. Farklı fikir ve durumlar karşısında işletme ve iş ihtiyaçlarındaki farklılaşmalara karşı bakış açısı sağlaması ve sahiplenmesi zor olmaz.

GE, IBM, Lockheed Martin, Sun Microsystems, Apple, Citibank, Hewlett-Packard gibi Fortune 500 şirketlerinden, 60'tan fazla işletme ve 5000'in üzerinde kişiyle görüşülerek yapılan araştırmada iş hayatında başarıyı sağlayan yetkinlikler ortaya konulmuştur ve üç grupta incelenmiştir.¹⁴⁰

¹³⁹ Saruhan ve Yıldız, s.148

¹⁴⁰ Budak, s.61

- İşlevsel/Teknik Yetkinlikler: Mesleklere (finans, muhasebe, mühendislik vs.) özgü yetkinlikler olarak ifade edilebilir. Okul eğitimi ile sağlandığı gibi, işletmelerde de bu eğitimler verilmektedir.
- Temel Yetkinlikler: Öncesinde sadece yöneticilerden beklenen fakat günümüzde bulundukları işletmede etkili olmak isteyen bireylerin sahip olması gereken; iletişim, müşteri odaklılık, ekip çalışmasına yatkınlık, planlama ve organizasyon gibi temel yetkinliklerdir.
- Liderlik Yetkinlikleri: İşletmelerde çalışanların birçoğu yönetici olmasalar da, çeşitli çalışma ekiplerinde lider rolü üstlenmektedir. Araştırmalara göre başarılı liderler, liderlik aşamalarından hızlıca geçmemektedir ve bu aşamalar sırasıyla şu şekildedir;
 - 1) Ekip üyesi,
 - 2) Ekip lideri,
 - 3) Orta kademe yöneticisi,
 - 4) Üst düzey yönetici.

Bu kişiler temel yetkinliklerin yanında fark yaratan liderlik yetkinliklerine de gereksinim duyarlar, bunlar şu şekildedir;

Kişisel

- Öğrenmeye açıklık,
- İnsiyatif ve hesaplanmış risk alma,
- Dürüstlük ve kişisel bütünlük,
- Esneklik,
- Özgüven.

Ekip

- Problem çözme ve karar verme,
- Ekip çalışması,

- Yaratıcılık / Yenilikçilik / Değişimcilik,
- İletişim ve etkileme.

Süreç

- İç ve dış müşterilere duyarlılık,
- Planlama ve örgütleme,
- Kalite ve sonuç odaklık.

Araştırma sonuçlarına göre bahsettiğimiz bu 12 yetkinlik, tüm pozisyonlar için başarıyı ortaya koymada ortak kriter olarak belirlenmiştir. Fark yaratılması, başarının belirlenmesi, rekabet üstünlüğü sağlanması konularında bu yetkinliklerin gerekliliği hakkında ortak görüş bildirilmiştir. Ayrıca bu yetkinlikler işletme açısından yenilikçi, girişimci ve enerjik bir boyut sağlarlar. Başarının temelinde bulunan yetkinlikler ortaya çıkarıldıktan sonra, her yetkinlik için gözlemlenebilen ve geliştirilebilen başarılı davranışlar belirlenmelidir.¹⁴¹

¹⁴¹ Budak, s.63

Tablo 3 Uygulamalı Yetkinlik Performans Tanımları

Mesleki Profil	Kişilik Boyutları	Yetkinlik
Gerçekçi (Mühendis, Doktor, Bilgi Teknolojileri Uzmanı, İktisatçı)	Yüksek İç Uyum Yüksek Tedbirlilik Yüksek Uzlaşabilirlik	Duygularını denetleme, stresle başa çıkma, tutarlılık, sakinlik, istikrarlı davranma, yalnız çalışanlar
Girişimci (İş Sahibi, Yönetici, Satış Uzmanı)	Yüksek Hırs Yüksek Yeniliğe Açıklık Yüksek Öğrenmeye Açıklık	Başarı yönelimi, sonuç odaklılık, liderlik, sorumluluk, hedef belirleme Değişime açıklık, yaratıcılık, alternatif geliştirme, vizyon sahibi olma, problem çözme, analitik düşünme Kavramsal düşünme, bilgi toplama, ayrıntı zenginliği, geniş ilgi alanı

Yetkinliklerin ifade edilmesinde iş standardı kritik değişkendir. İş standardı, işletmede çalışandan beklenenleri kapsamaktadır ve üç düzeyde ifade edilebilir;

- Sorumluluklar (iş temel yetkinlik alanlarına ayırır),
- Görevler (sorumlulukları alt ayrıntılara ayırır),
- Performans birimleri (görevleri özel çalışma öğelerine ayırır),
- İş standardı (diğer bakımdan iş analizini ifade eder).¹⁴²

¹⁴² Akgeyik, s.72

İşgören ve iş arasında karmaşık bir bağlantı bulunmaktadır. İşler bir roldeki mükemmel performansı sağlayan davranışların bileşimi (yetkinlikler) olarak ifade edilir ve temel yetkinlikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Bilgi, beceri ve deneyim,
- Yetenek, stil ve motivasyon.¹⁴³

2.1.5. Yetkinliklerin Özellikleri

Yetkinliklerin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁴⁴

- Mükemmel tutumu ifade eder.
- “Görev tanımı” olarak tanımlanamaz.
- İşletmenin vizyon, misyon, stratejileri ve değerlerini temsil etmelidir.
- Anlaşılması zor olmayan bir şekilde ifade edilir.
- Davranış odaklı, ölçülebilir ve gözlemlenebilir nitelikte olmalıdır.
- Kullanılan yetkinlikler sektörler, işletmeler arası değişiklik gösterebilir.

Bireyin devamlılık gösteren tutum ve davranışlarının nedeni olan yetkinliklerde beş özellik görülmektedir:

- Güdü: Bireyi bir hedefe yönelik davranışa iten iç gücü ifade etmektedir.
- Özellik: Somut ve durumu niteleyici bilgidir.
- Kişisel Kavramlar: Bireye ait değer, tutum veya kişisel imajı kapsamaktadır.
- Bilgi: Bireyin özel bir alanda sahip olduğu gerçek ve ilkelerin bütünüdür.
- Beceri: Bireyin yatkınlık ve öğrenim durumuyla ilişkili olarak bir işi başarma ve hedefe yönelik sonuçlandırma kabiliyetidir.¹⁴⁵

¹⁴³ Biçer ve Düztepe, s.15

¹⁴⁴ Saville and Holdsworth Ltd, Assessment&Development Centers Notes For Assessors, İstanbul, 2005, s.4.

¹⁴⁵ Biçer ve Düztepe, s.15

Yetkinlikler, merkezi ve yüzeysel olmak üzere iki grupta ifade edilebilir. Yüzeysel yetkinlikler (bilgi, beceri) kişiliğin yüzeyini oluştururken, merkezi yetkinlikler kişiliğin derinlerinde (kişisel özellik, güdü) bulunurlar. Yüzeysel yetkinliklerin geliştirilmesi kolay, merkezi yetkinliklerin geliştirilmesi zordur.¹⁴⁶

Yetkinlik;

- Mükemmel performans için odak konumundadır.
- İşletme başarısının devamlılığı için ön sıralarda yer alır.
- Dikkat çeken mükemmel performansı önceden ortaya çıkarabilir.
- İşletme işgörenlerinin tümünü kapsayan uygulama alanı vardır.
- İşletmelerin iş stratejileriyle aynı yöndedir.¹⁴⁷

İşletmede iyi performans sergilenmesi için gerekli olan yetkinlikler bilindiği takdirde, işgörenlerin bu seviyede performans gösterecek biçimde seçilmesi ve geliştirilmesi sağlanabilir. İşletmede yetkinliklerin net bir biçimde ifade edilmesi;

- Performans düzeyini yukarı taşır.
- Bireysel davranışlar ve işletme stratejileri arasında uyum sağlanmasına katkı sağlar.
- Yeni bir işletme-işgören akdine temel sağlar.
- Başarı ölçümlemesinde değişiklik yaratır.
- Öğrenme kültürü oluşturmak için temel sağlar.

Yetkinlikler, inançlar ve değerler ile ilişkilidir. Bu yüzden yetkinliklerin hem işgören hem de işletmenin inanç ve değerler sistemiyle uyumlu bir yönetime göre oluşturulması gerekmektedir.

Yetkinlikler özel ve farklılaşmış olduğu gibi, değerlendirmede subjektifliği de önlemektedir. Arka plan değerleri (motivasyon, değer, imaj) yansıtırlar ve arka plan

¹⁴⁶ Savaş, 2006, s.91

¹⁴⁷ Savaş, s.94

başarı faktörlerinin ölçümündeki zorluk çok boyutlu değerlendirme ile giderilebilmektedir.¹⁴⁸ İyi performans için gerekli olan yetkinlikler ise iletişim, esneklik, yaratıcılık, müşteri odaklılık, gelişime açık olmak, girişkenlik, farklılıklara saygı, liderlik, ekip çalışması, bireysel olgunluk olarak sıralanabilir.¹⁴⁹

Yetkinlik sorumluluk üstlenme gücü, profesyonelleşme ve dayanışma sağlamaktadır. Profesyonelleşme aracılığıyla işgörenler işletmenin vizyon ve misyonunu içselleştirmekte ve işletme hedefleri kişisel beklentilerle uyumlu konuma gelmektedir. Yetkinliklere dayalı yönetim ise bu değişimi sağlamada katalizör görevi üstlenmektedir.¹⁵⁰

2.1.6. Yetkinlik Modelinin Oluşturulması

Yetkinlik modeli başarı için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonu sergileyen davranışlar olarak tanımlanabilir.

Yetkinlik modeli oluşturularak işgücü ile ilgili standartlar ve beklentiler belirlenmekte ve yetkinliklerin değerlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Aynı zamanda işgörenlerin işletme stratejileriyle çalışmalarını sağlamaktadır. Yetkinlik modelinin oluşturulması aşamaları Şekil 8’de gösterilmektedir.¹⁵¹

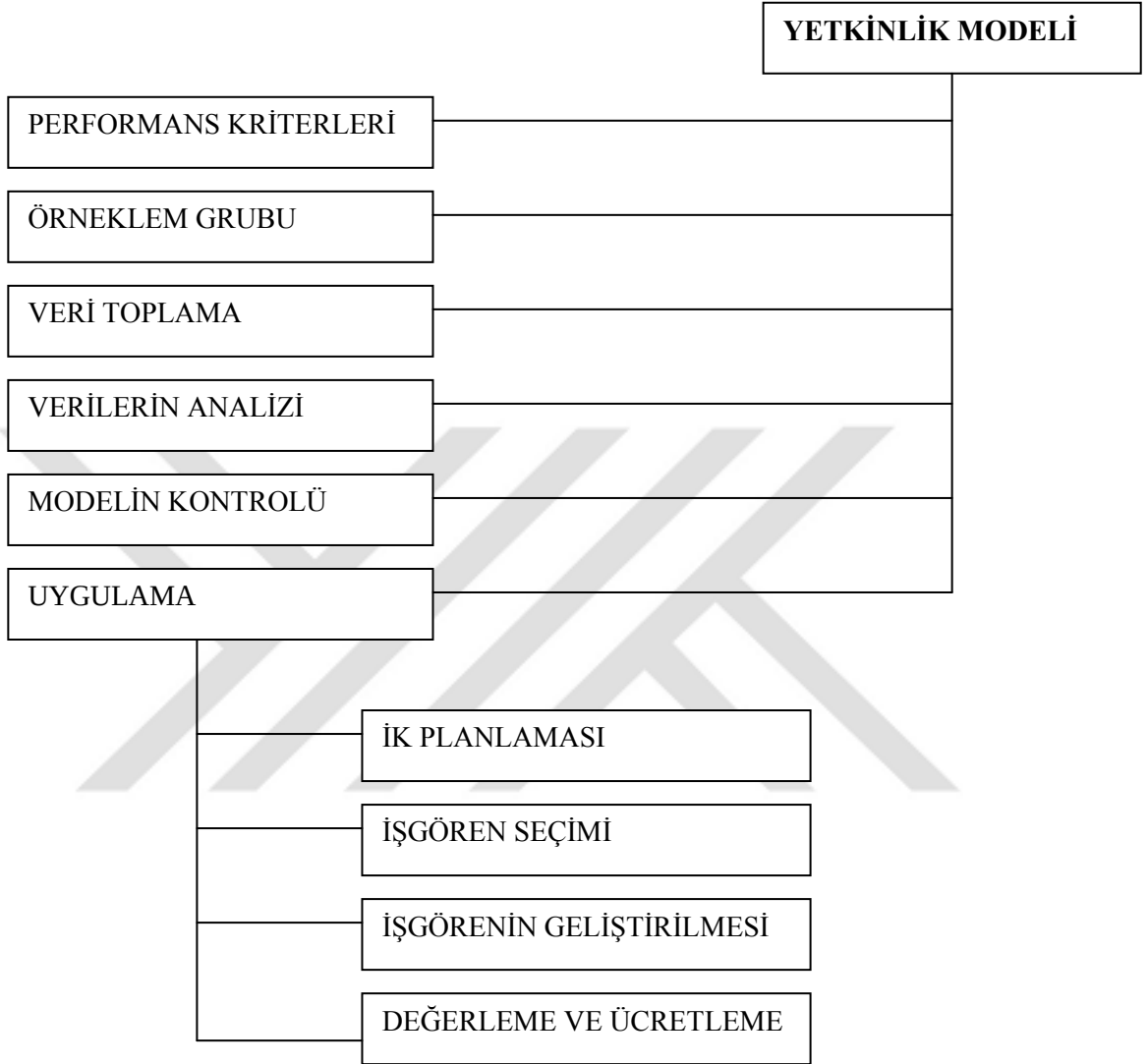
¹⁴⁸ Akgeyik, s.75-76

¹⁴⁹ Barutçugil, s.21-25

¹⁵⁰ Akgeyik, s.89

¹⁵¹ Budak, s.66

Şekil 8 Yetkinlik Modeli



Yetkinlik modelinin oluşturulmasında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır fakat genel olarak uygulama alanı bulan üç kaynak bulunmaktadır:

Kaynak Panelleri: Etkinlik için gereken nitelikler, yetenekler ve görevler hakkında sistemli düşünmede katılımcıları (insan kaynakları, eğitim çalışanı vb) bir araya getiren yapılandırılmış ve takip edilen bir süreci kapsar. Görev ve sorumluluklar, performans değerlendirmeleri, etkinlik için gerekli olan kişisel nitelikler ile ilgili standart sorular bulunmaktadır. İşletmeler, sektör, pazar ve teknolojiye meydana

gelebilecek değişimler ve bu değişimlerin bu görevler adapte edilmesi hakkında katılımcılara sorulan soruları kapsar. Katılımcıların cevaplarıyla bir araya getirilen yetkinlikler gözden geçirilir ve tartışılarak önem dereceleri belirlenir.

Kritik Olaylar Mülakatları: Uzmanlaşmayı gerektirdiğı gibi, az sayıdaki geniş olayların detaylı olarak analiz edilmesini kapsar. Mülakatlar kendine özgü değer taşır ve özel yetkinliklerin nasıl gösterildiğini detaylı olarak sergiler. Uzmanların analiz edebilmesi için bu mülakatta kayıt ve tercüme yapılmalıdır. Bu yüzden bu modelin geliştirilmesinde gerekli olan maliyet büyük oranda yükselir.

Yetkinlik Sözlükleri Yaratmak: Yetkinlik modellemesinde uzmanlar tarafından yetkinlik sözlüğü oluşturulur. Genel olarak kullanılan yetkinlikler ve davranışsal göstergeleri kapsar; 20-40 yetkinlik ve 5-15 davranışsal göstergelyi içerir.¹⁵²

2.1.6.1. Yetkinlik Modeli Oluşturma Yaklaşımları

Yetkinlik modeli oluşturma yaklaşımları üçe ayrılmaktadır.

Araştırmaya Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı: İşletme yöneticilerinden mükemmel performanslı olanların, kritik başarı etkenlerini içeren nesnel örnekler analiz edilir. Bu şekilde, başarı etkenleri belirlenir.

Stratejiye Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı: İşletme stratejileriyle doğru orantılı olarak; işletme yöneticileri ile görüşülerek veya aynı aşamalardan geçmiş işletmelerin veri tabanından faydalanılarak yetkinlikler ortaya çıkarılabilir.

Değerlere Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı: İşletmenin kültür, değer kavramları ve üst yönetimin duygu ve tutumlarına göre yetkinlikler belirlenir.¹⁵³

- a) Fonksiyonel Yetkinlik Modeli:** Kritik işletme fonksiyonları (üretim, bilgi sistemleri, muhasebe vb.) kapsamında belirlenir. Beklenen davranışlara odaklanılır ve davranış değiştirmede hızlandırıcı bir etkisi bulunmaktadır.

¹⁵² Keçecioglu Tamer, Derya Kelgökmen, Ege Üniversitesi Yayınları, Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.3/4, s.216-232

¹⁵³ Atlı, s.130

- b) İş Yetkinliği Modeli: Çok sayıda işgörenin aynı işi yaptığı işletmelerde ve sadece tek bir işe uygulanmaktadır. Ayrıca diğer modellere göre daha dardır.
- c) Rol Yetkinlik Modeli: İşletmede işgörenler özel rollerde olduğunda uygulanır ve tüm yöneticileri içerebilir. Ayrıca çapraz ekip çalışmalarında olumlu sonuçlar vermektedir.
- d) Temel Yetkinlik Modeli: İşletmenin misyon, vizyon ve değerleri arasında yakın bir bağ oluşturmaktadır. Aynı zamanda işletmenin temel değerleri ile işgören davranışlarını aynı yönde ilişkilendirmektedir.¹⁵⁴

2.1.6.2. Yetkinliklerin Belirlenmesi

Yetkinliklerin ve yetkinlik seviyelerinin belirlenmesi yetkinlik modeli oluşturulmasında ilk aşamadır. Bunun için en uygun ve geçerli yaklaşım belirlenmelidir. Bu noktada, işgörenin kişisel yetkinliklerinin ortaya çıkarılması ve işgörene sorumlulukların yüklenmesi tek amaç olmamalıdır. İşletmenin ihtiyacı olan yetkinliklerle ilişkili bir süreç izlenmelidir, buyüzden temel yetkinlikler başlangıç noktası alınmalıdır. Çoğunlukla tüm işgörenlerde aranılan ve diğer yetkinliklerden daha etkin özelliklerde bulunan yetkinlikler olarak ifade edilebilir.

İşletmenin stratejileri ve temel yetkinliklerden yola çıkılarak yetkinliklerin belirlenmesinde sağlıklı kararlar ortaya konulacaktır. Ayrıca, belirlenecek yetkinliğin sağlayacağı etkin davranış ve sonuç da önem taşımaktadır. Örneğin sonuç odaklılık, amaç belirlemek ve bu amaçlara ulaşmak ile ilgilidir. Sonuç odaklı olan bireyler, sorun ve sorun kaynağı belirleme konusunda daha etkindir.¹⁵⁵

İşletmelerde her pozisyon için kabul gören ortak yetkinlikler bulunmaktadır. Bazı mesleklere ait standartlar ve prensipler, o mesleğin (tıp, hukuk vb.) yapılabilmesi için temel yetkinlikleri içerir ve ayrıntılı olarak düzenlenmektedir.

¹⁵⁴ Akgeyik, s.73-74

¹⁵⁵ İşeri, C. “Nasıl Bir Yöneticisiniz” Human Resources İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Element İletişim Yayınları, Yıl: 5, Sayı: 4, Mayıs-Haziran, s.33-34, İstanbul, 2001.

İşletmede yetkinlikler sözlüğü ve iş tanımlarının oluşturulması, o işin yapılabilmesi için gereken yetkinlikler ve yetkinlik seviyesinin belirlenerek, bireyde aranılacak yetkinliklerin ortaya çıkarılması kolaylık sağlayacaktır. Fakat işletmelerin birçoğunda bu konuda uygulama bulunmamaktadır.

Yetkinliklerin kullanım alanlarının başında işletmelerin insan kaynakları uygulamaları gelmektedir. İşletme açısından önemli olan yetkinlikler de bu uygulamalar ile belirlenebilmektedir. Örnekleri şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁵⁶

- İşgören temini sürecinde önem verilen yetkinlikler: İş duyurusunda yer verilen özellikler, gerekli olan yetkinlikler hakkında bilgi sağlamaktadır.
- Performans değerlendirme sürecinde önem verilen yetkinlikler: Değerlendirilen özellikler ve bu özelliklerin ağırlıklandırılma şekilleri gerekli olan yetkinlikler hakkında bilgi sağlamaktadır. Tüm pozisyonlar için performans değerlendirmede dikkate alınan ortak olan özellikler ise, işletme için ortak yetkinlikler olarak ifade edilebilir.
- Terfi sürecinde önem verilen yetkinlikler: İşletmenin terfi politikasına göre göz önünde bulundurulmuş kriterler de önem verilen yetkinlikleri göstermektedir. Ayrıca işletmenin hangi yetkinliklere önem verdiğinin farkında olunması mesleki gelişim ve hiyerarşik olarak yükselme bakımından da önemlidir.
- Ücretlendirme sürecinde önem verilen yetkinlikler: Bazı işletmelerde ücretlendirme sürecine performans ile birlikte yetkinlikler de dahil olmaktadır. Bu kapsamda değerlendirilen yetkinlikler işletmenin önem verdiği yetkinlikler olarak ifade edilir.

Bireyde olması gereken ve mevcut olan yetkinlik seviyesi farkı, bireyin mesleki gelişimi için geliştirmesi gereken yetkinliklerini ortaya çıkarmaktadır. Bireysel

¹⁵⁶ Gül Kibar Biçer ve Şerafettin Düztepe, Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Temmuz 2003, Cilt 1, Sayı 2, s.15-16

yetkinlikler kişilik özelliklerinden etkilendiğinden, bireyin yetkinlikleri hakkında bazı bilgilere kişilik testleri aracılığıyla ulaşılabilir.

Ayrıca bireysel yetkinlikler, işgörenin yöneticileri ve ekip arkadaşlarının yapıcı eleştirileri ile de belirlenebilmektedir. Bu değerlendirmeler sübjektif nitelik taşısa da, bireyin yetkinliklerinin belirlenmesine imkan yarattığından yarar sağlamaktadır.

2.1.7. Yetkinliklerin Değerlendirilmesi

Yetkinlik modeline ait değerin önemli bir kısmı, davranışsal betimleyiciler tarafından oluşturulur ve bu bağlamda üzerinde durulan üç yol vardır:

- Davranışsal Göstergeler,
- Değerlendirici Yetkinlik Düzeyleri,
- Görev İhtiyaçlarını Betimleyen Yetkinlik Düzeyleri.

Davranışsal göstergeler, mükemmel performansın kapsadığı gösterilen yapabilirlik ve nitelikleri aynı zamanda bunların altında yatanları, düşünce kalıpları ve davranışları ifade eder. Örnek olarak “kişilerarası farkındalık” kapsamında olan davranış göstergelerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Diğer bireylerin önemli düşünce, ilgi, kaygılarını titizlikle dinleme ve anlama,
- Sözcük seçimi, ses tonu, ifade şekli, sözsüz davranışları kapsamında başka bireylerin ne hissettiğini önemseme ve sağlıklı bir şekilde yorumlama,
- Diğer bireylerin hangi durumda nasıl nasıl tepki verebileceklerini bekleme,
- Diğer bireylerin güçlü/zayıf yönlerini ve konuşulmayanları anlama,
- Hassas durumlar karşısında, bireylere duyarlı şekilde davranma.

Davranışsal göstergeler mülakatlardan yaratılmaktadır. İyi davranışsal göstergeler, yüksek performans sergileyenle kritik olaylar mülakatlarıyla ve analizlerle

sağlanır. Özgöl bir yetkinlik modelinde davranışsal göstergeler de özgöl bir biçimde ifade edilir ve dönemsel olarak revize edilir.

Davranışsal göstergeler yetkinlik sözlüğü ve değerlendirciden faydalanarak oluşturulur. Değerlendirciden faydalanıldığı takdirde yetkinlik tanımlama ve en yüksek ve en düşük performans seviyesi belirtilerek derecelendirme yapılmaktadır. Lyle ve Signe Spencer bu yaklaşımdan faydalanarak, seviyelerle oluşturulan yetkinlik kümesini geliştirmişlerdir. Örneğin “Bireylerarası İlişkileri Anlamak” yetkinliğinin iki yönü bulunmaktadır:

1. Diğer bireyleri anlamamanın derinliği,
2. Diğer bireyleri dinleme ve cevaplama.

Her seviyede daha fazla özgöl davranışsal betimlemeler bulunmaktadır. Performans değerlendirme formunda davranışsal göstergelerin yer alması zaman ve işlevsellik bakımından yarar sağlamaktadır. “Diğer bireyleri enerjilendirmek” yetkinlik seviyeleri şu şekilde ifade edilebilir: Her seviyenin bir adım ilerisi, mücadeleci şartları ve geniş grupları kapsayarak kendisini ortaya koyar. Davranışsal betimlemeler sonuçları elde etmede gösterilen özgöl davranışlardan daha çok hedef performans sonuçlarını kaynak alır. Yetkinlik modelinin nasıl uygulanabileceği, kullanılacak davranışsal betimlemeler hakkında karar noktasını oluşturmaktadır.¹⁵⁷

Yetkinliklerin değerlendirilmesinde objektif bir bakış açısının sağlanması zor olduğundan, sübjektif değerlendirmeler ön plana çıkmaktadır. Açık performans değerlendirme sürecinde yöneticilerin geribildirimleri ilk sırada gelmektedir. Performans değerlendirme, yöneticilerin astlarının güçlü ve zayıf taraflarını belirttiğinden, avantaj ve dezavantajlar içermektedir. Geri bildirimin çoklu sistemde yapılması, sadece tekli geri bildirim (tek yönetici bakış açısı) sistemiyle değil, işin farklı aşamalarında bulunan birden fazla değerlendirici tarafından daha sağlıklı değerlendirme

¹⁵⁷ Keçecioğlu Tamer, Derya Kelgökmen, Ege Üniversitesi Yayınları, Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.3/4, s.216-232

yapılmasını sağlar.¹⁵⁸ 360 derece performans değerlendirme sisteminde birden fazla değerlendirici olması sebebiyle daha objektif sonuçlar sağlamaktadır.

2.1.8. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Yeri ve Önemi

2.1.8.1. İş Analizi ve Yetkinlikler

İş analizi iş hakkındaki verileri bir araya getiren fonksiyondur. İş tanımı ise bir araya getirilen verileri sistematik bir şekilde sunan teknik olarak ifade edilmektedir. İş analizleri aracılığıyla elde edilen verilerden faydalanarak işlere ait görev, sorumluluk ve çalışma şartlarının ortaya konulması da iş tanımının genel hedefidir.¹⁵⁹ İşin içeriği, sorumluluk ve yetenekler iş analizi ile belirlenirken; bunların değeri iş değerlemesi ile ortaya konulur. İş değerlemede amaçlanan, kişilerde aranılacak kriter ve yetkinlikleri belirlemektir.¹⁶⁰

İş gerekleri, işin yerine getirilebilmesi için gerekli olan yetenek ve beceriler olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle, işgörende aranılacak eğitim, tecrübe, fiziksel ve zihinsel niteliklerdir. İş tanımları iş profilini, iş gerekleri ise işgören profilini temsil eder.¹⁶¹ İş gerekleri somut nitelikler olup, benzer işler için işletmeler arası farklılık gösterebilir. İşe ait riskler bulunuyorsa, bunlar da iş gerekleri kapsamında yer alır. İş gerekleri formunda; eğitim seviyesi, iş ve meslek bilgi düzeyi, zihinsel ve fiziksel gayret gerekleri, sorumluluk gerekleri, beceri ve tecrübesi bulunmaktadır.¹⁶²

Klasik işgören temini süreçlerinde en çok başvurulan ölçümleme araçları iş gerekleriydi.¹⁶³ Ancak geliştirilen yetkinliklere dayalı işgören temini sürecinde performans düzeyini odak alan ölçümlerler gerçekleştirilmektedir. Performansın geliştirilmesi ise, motivasyonun doğru yetkinlik düzeyinde kullanılmasına bağlıdır. İş

¹⁵⁸ Mamatoğlu, N. “Performans Sisteminizin Performansını Ölçüyor musunuz? Human Resources İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Element İletişim Yayınları, Yıl: 6, Sayı: 1, Kasım-Aralık, İstanbul, 2001

¹⁵⁹ Salim Çam, s.75-76

¹⁶⁰ Açıl Sezen ve diğerleri, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Hayat Yayın: İstanbul, 2002, s.209-210

¹⁶¹ Salim Çam, s.75-76

¹⁶² Şadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım: İstanbul, 2012, s.148

¹⁶³ Cavide Uyargil, Reha Aluhan, İş Analizleri ve İş Dizaynı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1998, s.63

dizaynı; işletme, iş ve kişiyi içerir ve performansı üzerinde etkilidir. İşgörende bulunması gereken yeterlilikler, iş ilişkileri ve yöntemleri, işletmesel ve teknolojik ihtiyaçların ortaya konulması iş dizaynı kapsamında yer almaktadır.¹⁶⁴

İş analizinde yetkinlik yaklaşımında, kişi ve kişinin yetkinlerine odaklanılmaktadır. Bu yüzden işletme genelinde bazı yetkinliklerin olması hedeflenebilir ve işletme prosedürleri bu şekilde hazırlanabilir.¹⁶⁵ Yetkinliklerin tanımlanması için ise iş profilleri gerekmektedir. Pozisyonun kapsadığı teknik ve davranışlar ise, yetkinlikler ortaya konulur. İş tanımı ve iş gereklerinden faydalanan iş profili listesi oluşturulur ve pozisyon için kilit özellikler olarak ifade edilir. İş profilindeki şartlar, işgören temini sürecinin hedeflerini oluşturur.¹⁶⁶

2.1.8.2. Yetkinliklerin Kullanılmasının Avantajları

Yetkinlikler işletme ilkeleri ile doğru orantılı olarak geliştirilmelidir. Bir yetkinliğin kabul edilebilirliği iş ve işletme odağında başarıyı bir değer olarak temsil etmesi ve ölçümlenebilir olmasına bağlıdır. İşgörenlerin sahip olduğu yetkinlikler, işletme stratejilerini gerçeğe dönüştürme gücünü sergilemektedir.

Yetkinliklerin beraberinde getirdikleri en önemli yararlarından biri kurum içinde ortak bir dilin kullanılmasıdır. Sistematiik bir biçimde, bireysel ve ekipler bazında belli standartlar kapsamında yapılan analizler de işletme için kazanç yaratmaktadır. Aynı zamanda başarı ölçütlerini nesnelleştirilerek, başarının tanımı standartlaştırılmış olur. Yetkinliklerin kullanılmasında hedeflenen ise, ilk olarak işgörenlerin işlerine bakış tarzlarında fark yaratmak, istenen başarı ve performans düzeyini yakalamaktır.¹⁶⁷ Ayrıca işletmenin performans standartlarının net bir şekilde ortaya konulmasıyla hedeflenen performans düzeyinin yükselmesini de sağlamaktadır.¹⁶⁸

¹⁶⁴ Ümit Öztürk, Performans Yönetimi, Alfa Basım: İstanbul, 2010, s.11

¹⁶⁵ Salim Çam, s.27

¹⁶⁶ Gülruh Özışık Gürbüz, Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci, Birinci Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.27

¹⁶⁷ Biçer ve Düztepe, s.18-19

¹⁶⁸ Savaş, 2006, s.97

2.1.8.2.1. Yetkinliklerin İşgörenlere Sağladığı Avantajlar

İşgörenlerin güçlü yönleri, gelişim ihtiyaçları ve potansiyel katkılarının sağlıklı bir şekilde ölçülmesi büyük bir öneme sahiptir. Öncesinde sadece bilgi ve beceri ölçülmesi yeterli görülse de, sonrasında yönetim sistemlerinde katılımcı yaklaşımlarla insanı odak alan kararlar da artan karmaşıklık derecesine neden olmuştur. Bu yüzden bilgi ve beceri ile birlikte, tutum ve davranışlar, stil ve motivasyon gibi kavramların da değerlendirmeye alınması gerekliliği doğmuştur.¹⁶⁹

Yetkinliklerin işgörenlere sağladığı avantajlar şu şekilde sıralanabilir:¹⁷⁰

- İşgörenler üzerinde motivasyon artırıcı özelliği bulunmaktadır.
- İşletmede iletişimi güçlendirici ortak bir dil sağlar.
- İşgörenlere, beklenen başarı standartları ve davranışların ne olduğunu gösterir.
- İşgörenleri, yaratıcı ve inisiyatif alabilen bir yapıda olmalarına isteklendirir.
- İşgörenler açısından gelişim konusunda istekli bir öğrenme kültürü yaratır.
- Kişisel gelişim konusunda yol göstericidir.
- Performansın geliştirilmesinde, yetki ve sorumluluklar oluşturulmasıyla koç, ekip üyesi ve işgörenler arasında uyum yaratılmasını sağlar.

2.1.8.2.2. Yetkinliklerin İşletmeye Sağladığı Avantajlar

İşletmelerde yetkinlik tanımlarına her geçen gün daha çok rağbet gösterilmesinin sebebi, temel sorunların baş gösterdiği noktalarda fayda sağlamalarıdır. Fayda görülen konuları şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁷¹

- İşgücü beklenti ve standartlarının açıklığa kavuşturulmasını sağlar.
- İşgören, ekip, yöneticiler ve işletme stratejileri arasında uyum ilişkisi sağlar.
- Adalet ve odak çerçevesinde ölçümleme ve ücretlendirme sistemi sağlar.

¹⁶⁹ Nesime Acar, Sürekli Gelişme, Öğrenen Organizasyonlar ve Yetkinlikler, Executive Excellence, Sayı:30, Eylül 1999, s.20.

¹⁷⁰ Mehmet Gürsoy, Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri, İstanbul: 2001, s.7.

¹⁷¹ Melis Tuğçe Gürel, Kariyer Planlamada Yetkinliklerin Önemi ve Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010, s.53-55

- Performansın geliştirilmesinde, yetki ve sorumluluklar oluşturulmasıyla koç, ekip üyesi ve işgörenler arasında uyum yaratılmasını sağlar.

Yetkinliklerin işletmeye sağladığı avantajlar şu şekilde sıralanabilir:¹⁷²

- Bireysel davranışlar ve işletme stratejileri arasında bağlantı kurulur.
- İşgören ve işveren arasında yeni bir ilişki oluşur.
- Başarı ölçülerinde değişiklik ve performans grafiğinde yükseliş olur.
- Öğrenme kültüründe yenilikler meydana gelmesine temel oluşturur.
- İşgören temininde tutarlılık ve şeffaflık, ayrıca işgüvencesi sağlar.
- Doğru bireylerin doğru pozisyonlara getirilmesini sağlar.
- Kariyer basamakları için ortak standartlar oluşturur.
- Rehber niteliğinde tanımlanmış davranışlar yöneticilere karar kolaylığı yaratır.
- Eğitim ve davranış ilişkisine dayalı etkinlik artışı sağlar.
- İşletmenin gelişimi için gerekenler açıkça ortaya konulur.
- İşletmede iş hareketliliği ve kariyer gelişimi sağlar.
- Güvenli bir çalışma ortamının oluşturulmasında, kalite ve verimlilik alanlarıyla işletmelere önemli kazanımlar sağlar.
- Değişim sürecinin hızlandırılmasına, işletmesel değişikliklere destek yaratır ve rekabet avantajı sağlar.

¹⁷² Gürsoy, s.27

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YETKİNLİKLERE DAYALI İŞGÖREN TEMİNİ SÜRECİ

3.1. Klasik ve Yetkinliklere Dayalı İşgören Temini Süreci Arasındaki Farklar

Klasik işgören temini sürecinin başlangıç noktaları sırasıyla, iş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleridir. Böylelikle iş ile ilgili ve işi yapacak olan bireyde aranılacak özellikler belirlenmiş olur. Bu belirlemeler temel alınarak, işgören temini süreci aşamalarına devam edilir. İlk bölümde detaylandırılan bu süreç, kısaca şu şekilde ifade edilebilir:¹⁷³

- Pozisyon tanımlaması, iş tanımları ve gereklerinin güncellemesinin yapılması,
- Aday havuzu oluşturmak amacıyla en uygun metotların belirlenmesi,
- Aranılan özelliklerdeki adayların başvurularının sağlanması,
- Aranılan kriterlere göre başvuran adaylar arasından ön eleme yapılması,
- Değerlendirme metotlarının (test/sınav, mülakat vb.) uygulanması,
- Karar aşamasının sonuçlandırılması.

Klasik işgören temini sürecinden yetkinliklere dayalı işgören temini sürecine geçerken “en iyi performansı sergileyebilecek adayın seçilmesi” hedeflenmektedir. İşletmelerin yetkinliklere dayalı işgören temini sürecindeki başarısında bağlı olunan noktalar, adayda aranılacak özelliklerin çok iyi düzeyde belirlenmesi ve güncel tutulmasıdır. Kilit işler, görev ve sorumlulukların belirlenmesi ile yetkinliklere dayalı işgören temini süreci başlamaktadır. Böylelikle, önceliklerin belirlenmesi ve zaman faktörü konusunda kontrollü olarak aşama kaydedilecektir. Yetkinliklere dayalı işgören temini süreci klasik süreçten daha fazla ilgi görmektedir fakat işletme genelinde yetkinliklere dayalı işgören temini sürecine geçişte, işletmenin mevcut kaynakları yeterli olmayabilir. Bu yüzden uygulamanın daha avantajlı olması, işletmenin

¹⁷³ Yasemin Pınar Altun, İşletmelerde Yetkinliğe Dayalı İşe Alım ve Bir Uygulama, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.84-86

başarısında kilit rol oynayan işlerin baz alınmasına bağlıdır. Bu uygulama sonrasında, fayda/zarar analizleri aracılığıyla daha geniş bir alanda kullanıp kullanılmayacağı kararı verilebilir.

3.2. Yetkinliklere Dayalı İşgören Temini Sürecine Geçiş Nedenleri

Yetkinliklere dayalı uygulamalar, ABD ve Avrupa ülkelerinde özel sektör ve kamu sektörü ayırt etmeksizin yaygın bir kullanım alanına sahiptir. İşgören temini sürecinde yetkinliklerin kullanılmasıyla, işletmelerin stratejik ihtiyaçlarını da kapsayarak objektif bir değerlendirme gerçekleştirilmektedir.

Yetkinliklere dayalı işgören teminine geçiş nedenlerini şu faktörlerle ifade edebiliriz:¹⁷⁴

- Kilit işlerde performans ve verimliliğin düşük olması: Bu durumda ilk akla gelen, bu işleri yapan bireylerin başarı ve yeterlilik sağlamadığıdır. Yetkinliklere dayalı işgören temininde odaklanılan nokta mükemmel performans olduğundan, yetkinliklerin değerlendirilmesini hedefler ve bu yönde karar alınmasını sağlar.
- Yüksek devir oranı: Genellikle işe yeni alınan kişilerde görülür ve kariyerlerinin başında yanlış tercihte bulunmak veya başarısızlık, işletmede devir ve maliyetlerin yükselmesine neden olmaktadır. Yetkinliklere dayalı işgören temini, mükemmel performans sergileyebilecek bireylerin seçimine odaklandığından, performans artışı ile devir oranını düşürür. İyi performans sergileyen ve tatmin sağlayan birey, işten çıkarılmaz ve çıkmayı düşünmez. Kendisini mutlu eden ve kendisine uygun işte çalışan bireylerin oluşturduğu işletmede başarı düzeyi de sürekli olarak artarak ilerleyecektir.
- Yedekleme planlaması: İşletmede yönetsel pozisyonlar için düşünülecek adayların belirlenmesine gereksinim duyulabilir. Bu durumda yetkinliklere dayalı işgören temini süreci önemli bir konuma sahiptir.

¹⁷⁴ Altun, 2006, s.86-87

- Öğrenme eğrisinin uzun olması: Yetkinliklere dayalı işgören temini süreci ile işe yeni alınan işgörenlerin öğrenme süreleri uzunluğu (%33-%50 arasında) düşürülebilir. Böylelikle işe yeni alınan işgörenler işlerini daha verimli bir şekilde ve daha az zamanda gerçekleştirebilirler.
- Azınlık, kadın veya ileri yaşlardaki adaylara fırsat eşitliği yaratma gereksinimi: Yetkinliklere dayalı işgören temini süreci, daha önce de belirtildiği gibi ırk, cinsiyet veya yaş gibi konularda önyargılara yer verilmediğinden fırsat eşitliği yaratmada etkilidir.
- İşletmesel değişim: İşletmede oluşan değişimler (büyüme, küçülme, özelleşme veya kültürel farklılaşma), işgörenleri de etkilemekte ve sahip olmaları gereken becerileri yeniden tanımlamaktadır.
- İşe yeni alınan işgörenlerin eğitim gereksinimlerinin ortaya konulması: Yetkinliklere dayalı işgören temini sayesinde, işe yeni giren işgörenlerin ile işletmenin belirlediği yetkinlik seviyesi arasındaki fark ve eğitim gereksinimi belirlenebilir.

3.3. Yetkinliklere Dayalı İşgören Temini Sürecinin Avantajları

Yetkinliklere dayalı işgören temini sürecindeki avantajlar şu şekilde ifade edilebilir.¹⁷⁵

- Sonuç odaklıdır ve aday yetkinliklerinin sergilenebileceği sonuçlara odaklanmak konusunda kolaylık sağlar.
- Eğitim ve geliştirme ile sağlanamayacak yetkinlikleri işletmeye katmayı amaçlamaktadır. Böylelikle, adaylardan beklenenlerin ölçülebilir ve açık bir şekilde ifade edilmesi kolaylıkla sağlanacaktır.

¹⁷⁵ Duman Kurt Vd, 2008

- Adaylar kendilerini yetkinliklere dayalı olarak ortaya koyabilirler ve aynı zamanda beklentiler dışında soruların yer alması önlenmiş olur.
- Yetkinlikler planlanmadan oluşan değişimlerde, işletme içerisinde farklı alanlarla uygulanabilmektedir.
- Hem adaylar hem de mevcut çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesinde fayda yaratmaktadır.
- Nesnel ve açık bir biçimde kriterler sunduğundan dolayı ayrımcılık konusunda önleyici görev üstlenir.
- Planlama aşamalarında yetkinliklerin işletme içerisindeki yerini ortaya çıkarmakta ve böylelikle kilit pozisyonlarda planlama açısından kolaylık sağlamaktadır.
- İşe alınan aday için eğitim ihtiyacını gidermede daha az süre ve işletme için performans düzeyinde yükseliş olarak ifade edilebilir.
- Tahminlerin uygunluk konusunda doğruluk payının artmasını sağlar.
- İşin beklentileri ve bireyin niteliklerinin örtüşmesi konusunda kolaylık sağlamaktadır.
- Karar verme aşamasında sonuçlar, objektif nedene dayandırılmaktadır.
- Her aşamada (başvuru formu, mülakat, test/sınav vb.) uygulanabilmektedir.

Yetkinliklerin başlıca uygulama alanları; İşgören Temini, Eğitim ve Yedekleme olarak gösterilmektedir. İşgören temininde adayların yetkinlikleri değerlendirilirken, eğitim ve yedekleme ise mevcut işgörenleri kapsamaktadır.¹⁷⁶ Yetkinliklerin değerlendirilmesinde, özellikle 360 derece geribildirim sistemi bireysel niteliklerin işletmenin önceliklerine göre yönlendirilme yapılması ve performansın hem

¹⁷⁶ Savaş, 2006, s.97-98

bireysel hem de işletmenin gelişimi doğrultusunda takip edilmesini sağlamaktadır.¹⁷⁷ İşletmenin mevcut işgörenlerini kapsayan, eğitim ve yedekleme gibi uygulamalar performans değerlendirme sistemi ile veri sağlamaktadır.

Yetkinlik uygulamalarında sonuçlar üç başlık altında toplanmıştır:

a. İşgörenlerin mükemmel performans seviyesine ulaşmalarını sağlamaktadır. Böylelikle;

- İşgörenler iş gerekleri ve işletme beklentilerini karşılayabilecek,
- İşin her boyutunda yetkinlikler istenen seviyeye getirilebilecek,
- Gelişime elverişli yetkinlikler üzerinde çalışılabilecek,
- İşletmede iş mobilitesi ve kariyer gelişimi uygulamaları yapılabilecektir.

b. İşletme yönetiminde, işgören ve ekiplerin performans seviyeleri hakkında düzenli bilgi akışı oluşturur. Böylelikle eğitim, işgören temini veya işgören çıkarma süreçlerinde daha etkin uygulamalar gerçekleştirilebilir. İşletmenin gerçek hedefinin ortaya çıkarılmasında stratejik bir bakış açısı yaratarak, işgörenlerin işletme hedeflerine odaklanmasına imkan verir ve aynı zamanda nitelik, görev ve sorumluluklar arasında bağlantı oluşturur.

c. İşletme denetimi, işlem süreçleri ve bakım prosedürleri konusunda en iyi durumu sağlamada da yetkinliklerden faydalanılmaktadır. Verimlilik ve kalite uygulamaları ile işletmeler açısından yüksek kazanımlar sağlanmaktadır. Bu yüzden yetkinlik uygulamaları, insan kaynakları yönetiminin işletme misyonu ile stratejik işbirliği oluşturmasına zemin hazırlamaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde de, yetkinliklerin rekabet avantajı sağlamada önemli bir konumu olduğu görülmektedir.

Ayrıca, işletmede sağlık ve güvenlik şartlarının geliştirilmesinde yetkinlik uygulamaları önemli bir görev üstlenmektedir.¹⁷⁸

¹⁷⁷ Sinan Ünsar, 2009

3.4. Yetkinliklere Dayalı İşgören Temini Süreci Hazırlıkları

İşletmelerin başarısında kilit rol oynayan insan faktörünün işletmeye kazandırılması, işgören temini süreci ile sağlanmaktadır. Nitelikli adayların bulunması ve elde tutulabilmesi de insan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden birini oluşturmaktadır.¹⁷⁹ Bu görevlerin yetkinliklere dayalı olarak gerçekleştirilmesi, iş gerekliliklerinin net ve güncel olmasına bağlıdır. Bu bağlamda, 1980'lerden bu yana yetkinlik profilleri kullanımı yaygınlaşmıştır.¹⁸⁰

İşgören temini sürecinde yetkinliklere göre yapılanma sağlayabilmek için işletmenin mevcut kaynakları yetersiz gelebilir. Bu süreçte gereksinimlerin ortaya konulması, iş analizlerinin yeterli seviyede olmasıyla doğru orantılıdır. İş analizlerinden beklenenler şu şekilde ifade edilebilir:¹⁸¹

- Performans kapsamında yetkinliklerin, hedefler doğrultusunda geçerlilik taşıması,
- İş başarısındaki anahtar yetkinliklerin belirlenmesi ve geçerliliğinin sağlanması,
- İş ile ilgili çıktı, faaliyet ve görevler doğrultusunda iş yetkinlikleri ve davranışsal göstergelerin; ölçülebilir performans düzeyinde net bir biçimde ortaya konulması ve adayların da hemfikir olması.

Ayrıca, işgören temini sürecinde öncelikli olarak aranılacak yetkinliklerin belirlenmesi amacıyla yetkinlik dökümü oluşturulmalıdır. İşgören temini sürecinde başarı, aranılan yetkinliklere sahip adayların belirlenmesi ile doğru orantılıdır. Bu yüzden sürece iyi hazırlanmanın yanı sıra, adaylarda aranılacak yetkinliklerin belirlenme aşamasında da titizlik gösterilmelidir. Adaylarda aranılacak yetkinliklerin belirlenmesinde yapılması gerekenleri şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁸²

¹⁷⁸ Akgeyik, s.87-88

¹⁷⁹ Dubois, D. David, Rothwell, William J. Stern, Deborah J. K. ve Kemp, L.K. Competency-Based Human Resource Management. Davies Black Publishing, 2004, s.96-110

¹⁸⁰ Sümerya Duman Kurt, Selcen Kılıçaslan, Ozan Nadir Alakavuklar, Evrim Mayatürk, Gönül Budak, Yetkinliğe Dayalı Seçim Süreci, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 18(1), 2008, s.30-36

¹⁸¹ Dubois, 2004

¹⁸² Osman Bayraktar, “Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi”, Active, Temmuz – Ağustos, 2002, s.7-8

- Doğuştan gelen nitelikler değil, kazanılan ve kazanılabilecek yetkinlikler dikkate alınmalıdır.
- O işte neler yapılabileceği değerlendirilmelidir, sadece iş içeriği kapsamında kalınmamalıdır. Bu yüzden de, iş başarısı ve performans çerçevesinde gerekli olan yetkinlikler ortaya konarak, yetkinlik profili oluşturulmalıdır.
- Eğitimle geliştirilemeyecek nitelikler de değerlendirilmelidir. Çünkü geliştirilemeyen yetkinlikler sürekli düşük performans riski yaratabilir.

3.4.1. İş İle İlgili Bilgilerin Toplanması

İş analizi, işe ait sorumluluklar ve yapılaş işlemleri hakkındaki bilgilerin toplanması ve incelenmesi süreci olarak tanımlanabilir.¹⁸³ Bu süreçte şu konular üzerinde durulmaktadır.

- İşin gerekleri,
- İş olarak yapılan şey,
- İşin nasıl yapılacağı,
- İşin yapılacağı zaman,
- İşin yapılacağı yer,
- İşin yapılma nedeni.

İş analizi, iş tanımı ve iş gerekleri ortaya çıkarıldıktan sonra, işin başarı standartları saptanacaktır. Böylelikle, işgören temini sürecinde iş ile ilgili ön hazırlıklar tamamlanmış olur.¹⁸⁴

İş tanımında işin ne istediği ortaya çıkarılırken, iş gereklerinde işin işgörenden ne istediği ortaya çıkarılır. Bu noktada, iş tanımı ve iş gerekleri arasındaki temel

¹⁸³ M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Basım, İzmir: Şafak Matbaacılık, 2001, s.67.

¹⁸⁴ Şehnaz Demirkol ve Suna Mugan Ertuğral, İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı. 2, 2007, s.26–27.

farklılık görülmektedir. İş tanımları ve iş gerekleri standart bir form ile, iş analiziyle birlikte dosyalanır.¹⁸⁵

İşgören temininde faydalanılmak için hazırlanan iş analizi, iş hakkında veri oluşturduğu gibi, işgören davranışları hakkında da veri sağlamaktadır. Aynı zamanda, işin ve işgörenin nitelikleri ile ilgili bilgi edinmenin temel yollarından biridir. Bu yüzden iş analizleri işgörenlerden beklenecek yetkinliklerin ortaya çıkarılmasında veri kaynağı niteliği taşımaktadır.¹⁸⁶

İşgören temini sürecinde görüşmeciler, iş analizlerinde yer verilen adayların niteliklerini kıyaslama konusunda kolaylık elde ederler.¹⁸⁷ Bu yüzden işin yapısı, kapsamı ve sınırları doğru bir şekilde belirlenmedikçe iş ve birey arasında sağlıklı bir bağ oluşturulamaz ve işgörenden iyi performans beklenilmesi de gerçekçi olmayacaktır.¹⁸⁸

İş analizi çalışmasının yapılmamış olması durumunda, işgören temini süreci başta olmak üzere insan kaynakları fonksiyonları sağlıklı bir şekilde yürütülemeyecektir. İşletmede gerçekleştirilen işlerin gereklerinin ortaya çıkarılmamış olmasıyla, işgörenlerden beklenecek nitelikler ortaya konamaz ve böylelikle işgören temini süreci de doğru bir şekilde gerçekleştirilemez.¹⁸⁹ Bu yüzden işgörenlerin yapacağı işler ortaya konularak, işgörenler tarafından bireysel ve ekip olarak gerçekleştirilen işler detaylı olarak incelenmelidir.¹⁹⁰

¹⁸⁵ Serkan Bayraktaroğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, s.29.

¹⁸⁶ İlhan Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1991, s.15–24.

¹⁸⁷ Adem Uğur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Adapazarı: Sakarya Kitabevi, 2003, s.92.

¹⁸⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.Basım, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, 2005, s.59.

¹⁸⁹ Gülruh Özışık Gürbüz, Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2002, s.9.

¹⁹⁰ Tahiroğlu, Figen, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002, s 111

ÖZLÜK-SİCİL İŞLERİ MEMURLUĞU İŞ TANIMI FORMU	
Tarih: 23.02.2001	BÖLÜM: Personel (Özlük-sicil İşleri)
İŞİN ADI: Özlük- Sicil İşleri Memurluğu	KODU: PY2
İŞİN ÖZETİ: Çalışanların özlük ve sicil işlemlerinin yapılması, kaydedilmesi, dosyalanması	
GÖREVLER: 1. Gelen- giden evrakları kaydetmek, 2. Çalışanların izin, göreve başlama ve ayrılma gibi işlemlerini yapmak, 3. Çalışanların sicil dosyalarını hazırlamak, 4. Çalışanların şahsi dosyalarını inceleyip personele yardımcı olmak, 5. ... 6. ... 7. ... 8. ... Kullanılan Araç Gereçler: Büro araçları, bilgisayar, fotokopi makinesi. Kullanılan Malzemeler: Kırtasiye malzemeleri. Gözetim: Gözetim altında personel yok. Mali Sorumluluk: Yok Çalışma Koşulları: Büro ortamı. Tehlikeler: Bilgisayardan kaynaklanan zararlı ışınlar. Kişisel Nitelikler: Devlet memurları Kanunu ve Sağlık mevzuatını bilmek.	

ÖZLÜK-SİCİL İŞLERİ MEMURLUĞU İŞ GEREKLERİ FORMU	
Tarih: 23.02.2001	BÖLÜM: Personel (Özlük-Sicil İşleri)
BECERİ GEREKLERİ: Eğitim: Lise mezunu olmak, iyi derecede bilgisayar ve daktilo bilmek. Deneyim: Önceden 2 yıl devlet memuru olarak çalışmış olmak. Özel Bilgi ve Yetenek: - Sözlü ve yazılı talimatları, sayısal bilgileri, şahısları ve isimleri hatırlama, düşünsel ve fiziksel hareket koordinasyonu; yeni yöntemleri anlama ve adapte olabilmek; yeni makine araç ve gereçlere adaptasyon; düzgün şekilde sözlü ve yazılı ifade yeteneği; psikolojik denge, sözünü dinletme ve ikna, olumlu yönde tartışabilme gücü, kendine güven, basit plan ve programlar yapabilme gibi özellikler zorunlu yetenek gereklilikleridir. - Uzunca bir süre büyük bir dikkatle çalışabilme, renk ayrımı yapabilme, duyarlı işitme ve sesler arasında ayırım yapabilme fiziksel çabukluk, vb.	
ÇABA GEREKLERİ: Düşünsel Çaba: Göz-el-ayak ve aynı anda iki el koordinasyonunu, duyu organları ile fiziksel hareket koordinasyonunu ve basit işler yapmayı sürekli yoğunlukta; basit talimatları okuyarak karar vermeyi ve karmaşık işlemler yapmayı seyrek yoğunlukta gerektirir. Bedensel Çaba: Yürüme ve ayakta durma, seyrek yoğunlukta; yerinde durma, parmak- el hareketleri ile el-kol hareketleri sık yoğunlukta gerekli bedensel çabalardır. (Ayakta %20, oturarak %50, dolaşarak %30)	
SORUMLULUK GEREKLERİ: Malzeme ve Makine Sorumluluğu: İş sırasında sık kullanılan (bilgisayar, hesap makinesi vs) makinelerden sorumludur. Gözetim Sorumluluğu: Personel Şefliğinin gözetimi altındadır. Mali Sorumluluk: Araçların hatalı kullanımından kaynaklanan mali kayıpların karşılanması Hizmetin Sürekliliği Sorumluluğu: Yapılan işin aksaması, idari formalitelerin karışmasına, çalışanların moralinin bozulmasına ve diğer bölümlerin faaliyetlerinin aksamasına neden olur.	
ÇALIŞMA KOŞULLARI: İş Çevresi: Büro ortamında yapılmaktadır. İş Riski: Herhangi bir risk içermemektedir	

3.4.2. Yetkinliklerin Belirlenmesi

Görev tanımlarından yola çıkılarak yetkinlikler belirlenmektedir. Görev tanımları, yetkinliklerin belirlenmesinde yeterli görülmediğinde bireyin yaptığı iş ve iş için gereken beceriler gözlemlenerek yetkinlikler elde edilmeye çalışılır. Yetkinlikler uygulama alanları açısından değerlendirildiğinde, temel yetkinlikler, fonksiyonel yetkinlikler, kişisel yetkinlikler ve kültürel yetkinlikler olarak dört grupta incelenebilir.

Temel yetkinlikler, işletme değerleri olarak da adlandırılabilir ve işletmedeki bütün işgörenlerde bulunması gereken yetkinliklerdir. Fonksiyonel yetkinlikler, sonradan da kazanılabilen yetkinlikler de olduğu gibi, her fonksiyonel bölümde yapılan işlere bağlı olarak işgörenlerde bulunması gereken yetkinliklerdir. Kişisel yetkinlikler, bireyin iş hayatına girmeden önce de sahip olduğu ve iş hayatına da katmış olduğu yetkinliklerdir. Kültürel yetkinlikler, özellikle yabancı ülkelerde çalışacak işgörenler için önemlidir. Bireyin yabancı dil kullanabilme, yabancı kültüre adaptasyon ve çalışma şartlarına uyum sağlayabilme yetkinliklerdir.

3.4.3. İşgören Temini Sürecinin Tasarlanması

Daha önce de bahsedildiği gibi, işgören temini süreci aranılan niteliklerdeki adayların başvurmalarını sağlayarak kaliteli bir aday havuzu elde etme sürecidir. Kaliteli aday havuzu, nicelik açısından değil de nitelik açısından iyi seviyede olan adayların bulunduğu aday havuzunu ifade etmektedir. Uygulamada kolay olmayan bu durum, işgören temini sürecini önemli bir konuma taşımaktadır.¹⁹¹

Kaliteli bir aday havuzu sağlayabilmek için potansiyel adaylarla, işletmeyi çekici kılacak bir yaklaşım oluşturulmalıdır. İşletmenin kimliği, neyi temsil ettiği ve diğer işletmelerden farkları gibi bilgiler, iş ilanının yayınlanması gibi işgören temini sürecinin belirlenen aşamalarında aktarılabilir. İşgören temini sürecinin tasarlanması bu konuları kapsayan bir hazırlık aşaması olarak da ifade edilebilir.¹⁹²

¹⁹¹ Altun, 2006, s.92

¹⁹² Altun, 2006, s.93

3.5. Yetkinliklere Dayalı İşgören Temini Süreci

İşgören temini sürecinin yetkinliklere dayalı gerçekleştirilmesi, işletmeler açısından rekabet avantajı sağlamada kilit rol oynayan yetkin bireyleri işletme bünyesine kazandırma fırsatını sağlamaktadır. Bulunduğumuz teknoloji çağında, teknolojinin taklidi kolaylıkla yapılabilir fakat yetkin bireyler aracılığıyla işletmeye kazandırılacak farklılıkların taklit edilme imkanı bulunmamaktadır.¹⁹³

Yetkinliklere dayalı işgören temini sürecine geçişte düşük performans, eğitim ihtiyacı, yüksek turnover, değişim ihtiyacı, zaman ve ücret maliyetleri gibi faktörler etkili olmaktadır. Bu faktörlerin oluşmasını engellemek için yetkinliklere dayalı işgören temini sürecinin titizlikle planlanması gereklidir.¹⁹⁴

3.5.1. Yetkinliklere Dayalı İşgören Temini Kaynakları

3.5.1.1. İç Kaynaklardan Yetkinliklere Dayalı İşgören Temini

İnsan kaynakları politikaları, işgören temini kaynakları seçiminde etkin bir rol oynar. Eğitim ve kariyer planlaması ile işgören gereksiniminin iç kaynaklardan temini uygulamalarda en çok görülen yöntemdir. Böylelikle işletmeye bağlılık ve motivasyon artışı sağlanmaktadır. Aynı zamanda işgörenin işletme kültürüne adaptasyon konusunda da sorun yaşanmayacaktır. İşgören temininde iç kaynaklardan faydalanmada iki metot bulunmaktadır. İlki işgörenlerin değerlendirilmesi ve takibini kapsamaktayken, ikincisi ise işletme içi ilanlardır. İşgörenlerin değerlendirilmesi ve takibi, envanter ve değerlendirme formlarının incelenmesiyle gerçekleştirilmektedir. Performans değerlendirme görüşmeleri gerçekleştirilerek karar aşamasına geçilir. Süreç esnasında bilgi paylaşılmazken, insan kaynakları ve bölüm yöneticileri tarafından süreç yürütülür.

¹⁹³ Melis T Gürel, Kariyer Planlamada Yetkinliklerin Önemi ve Bir Araştırma, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2010, İstanbul

¹⁹⁴ Seydi Serdar Koç, Eleman Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Yetkinlik Bazlı Mülakatın Önemi ve Bir Uygulama, T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010, s.79-81

İkinci metot, işletmede boş olan pozisyonlar için ilan yayınlanmasıdır. İlanlarda işin tanımı ve işgörenin sahip olması gereken yetkinliklere de yer verilir.¹⁹⁵

Terfi ile işgören yetki, sorumluluk ve dolayısıyla ücret açısından üst seviyedeki bir pozisyona getirilir. Terfide kıdem ve performansa dayalı olmak üzere iki metot bulunmaktadır. Kıdeme dayalı metot ile işgörenin uyumunda kolaylaşırken, son dönemde tercih edilen metot performansa dayalı terfidir. Fakat benzer yetkinliklere sahip iki aday arasında tercih yapılacağı durumda kıdem kriterine göre tercih yapılması uygun görülmektedir.¹⁹⁶ İç transferde ise yetki, sorumluluk ve ücret seviyesi aynı olmakla birlikte, iş özellikleri değişmektedir. Birden çok işgörenin değerlendirilip seçim yapılmadığı takdirde yapılan atama, sadece yerleştirme olarak ifade edilebilir. İç kaynaklardan teminde uygulanan diğer metotlar, iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon olarak sıralanabilir.¹⁹⁷

Yetkinliklere dayalı işgören temini sürecinde iç kaynakların sürece dahil edilmesi, insan kaynakları fonksiyonlarının tümünün yetkinliklere dayalı olarak yönetilmesiyle mümkündür. Öncelikli olarak, yetkinliklere dayalı performans değerlendirme ve yetkinliklere dayalı kariyer yönetimi sistemi kurulmuş olmalıdır. Mevcut işgörenleri kapsayan değerlendirme süreçleri için yetkinliklere dayalı performans değerlendirme sisteminin çıktılarına ihtiyaç duyulmaktadır. İş, işgören ve işletme yapısını içeren planlama süreçlerinde etkin ve nesnel sonuçlara ulaşmak için yetkinliklere dayalı kariyer yönetimi verilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Böylelikle hem işletme hem de işgören açısından fayda sağlanacaktır.

İşgören performansını değerlendirme konusunda uygun yöntemin seçimi insan kaynakları yönetiminin görevleri arasındadır. Yetkinliklerin en çok kullanıldığı alanlardan biri olmakla birlikte; iş sonuçlarında ve iş başarısında etkili olan yetkinlikler değerlendirilmektedir. Yetkinlikler, iş başarısında girdi olarak görülmektedir ve

¹⁹⁵ Gaye Küçükkaya, İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.63

¹⁹⁶ Küçükkaya, 2006, s.64

¹⁹⁷ Küçükkaya, 2006, s.65

yetkinliklere dayalı performans değerlendirmede amaçlanan da işğören performansının ve buna bağlı olarak da işletme performansının arttırılmasıdır.

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirmede 5 aşama bulunmaktadır.¹⁹⁸

- a. Yetkinliklerin Belirlenmesi: Yetkinlik modelinden yararlanarak; temel yetkinlikler, işletme stratejileri ve iş başarısındaki kilit yetkinlikler göz önünde bulundurulur.
- b. Yetkinlik Kriterlerinin Belirlenmesi: Yetkinlik modeli hazırlık aşamasında belirlenen davranışsal göstergelerden faydalanılarak; hangi yetkinliğin hangi düzeyde gösterilmesi gerektiği yani performans kriterleri belirlenmektedir.
- c. Performansın İzlenmesi: İşğörenin yöneticisi tarafından takip edilen süreçte, işğörenin yetkinlikleri hakkında devamlı olarak geribildirim sağlanmaktadır ve düzeltici/geliştirici niteliği de bulunmaktadır.
- d. Yetkinliklerin Değerlendirilmesi: İşğörenin performansı değerlendirilirken, yetkinliklerin beklenen düzeyde olup olmadığı incelenmektedir. Objektifliği yakalamak amacıyla 360 derece, değerlendirme merkezi veya anket uygulamalarından faydalanılmaktadır.¹⁹⁹
- e. Performansın Gözden Geçirilmesi: İşğörene yetkinliklerini kapsayan değerlendirme sonuçları hakkında geribildirim sağlanmaktadır. İşğörenin güçlü ve zayıf yanları ortaya konularak, işğörenin zayıf yönlerinin geliştirilmesi için gelişim planı oluşturulmaktadır.

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yönteminin en büyük faydası, yetkinliklerin iş performansı ile bağlantılı olması sebebiyle, iş sonuçları üzerinde önemli

¹⁹⁸ David Martone, "A guide to developing a competency-based performance management system", Employment Relations Today, Autumn 2003, s.24-28. (23-32).

¹⁹⁹ Biçer, Gülkibar, Şerafettin Düztepe: "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, 2003. (13-20)

etkileri sunabilmesidir. İşgören kendisinden beklenen davranışların neler olduğunu bilmekte ve süreç sonuna kadar kendisini bu doğrultuda geliştirebilmektedir.²⁰⁰

Performans değerlendirme esnasında farklı pozisyonlarda çalışan işgörenlerin aynı faktörlerle değerlendirilmesi söz konusu olabilmektedir. Bu yüzden farklı pozisyonlardaki işgörenlerin kendi pozisyonları ile ilişkilendirilmiş nitelikler çerçevesinde değerlendirilmeleri sağlanmıştır. Örneğin yönetim pozisyonları için, stratejik liderlik, yetkilendirme gibi yetkinlikler beklenirken, teknik ve idari pozisyonlardaki işgörenlerde de farklı yetkinlik ve nitelikler aranabilir. Performans değerlendirmede yetkinlik ve kişilik özellikleri listeleri kullanılmaktadır ve şu şekilde gösterilebilir:

- Yetkilendirme ve stratejik liderlik (*Yönetim pozisyonları için*),
- Mesleki ustalık (*Alanında uzmanlık, vazgeçilmezlik, profesyonel etik*),
- İş performansı (*İş miktarı, iş kalitesi ve iş hızı*),
- Mesleki gelişim (*Bilimsel merak, yeteneklerini geliştirme, öğrenmeye açık olma*),
- İşbirliği, ekip çalışması, organizasyon, planlama, sözlü ve yazılı ifade yeteneği,
- Stres altında çalışabilme, iş disiplini ve gereklerine uyum sağlamak,
- İletişim becerisi, sağduyulu, saygılı, kibar ve açık sözlü olmak,
- Özeleştirii yapabilme, eleştiriye açık olma, hatasını kabul etme.

Yetkinlik ve kişisel özellikler işletmenin faaliyet alanı, sahip olduğu müşteri ve işgören grubuna göre farklılık sergileyebilir. Bu yüzden iş başarısını ölçmeye yönelik sorular kullanılmalıdır. Bu noktada önemli olan ise, anahtar kriterlerin belirlenmesidir. Çünkü büyük sayıda kişi değerlendirilmesi yapılması durumunda iş ve işgücü kaybına neden olabilir.

Değerlendirme sonucu, farklı rollerdeki değerlendiriciler tarafından sağlanmış olması ise, sistem açısından fayda sağlayacaktır. Değerlendirici ekibi, farklı işlevlere

²⁰⁰ Pınar Yege, 2007, Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Örnek Olay Çalışması, T.C.İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

sahip yönetsel pozisyonlardaki yöneticiler, benzer pozisyondaki işgörenler, kendi işlevsel ekibinde yer alan idari ve teknik işgörenler arasından oluşturulabilir. Bu rollere göre farklılık gösteren sonuca ulaşılabileceği gibi, yetkinliklere sistemde verilen ağırlıklar da farklılık göstermektedir.²⁰¹ Yetkinlikler genel, kurumsal, liderlik, fonksiyonel vb yetkinlikler olarak gruplandırılmalıdır. İşletmeye ait vizyon, misyon, değerler, stratejiler ve kültür doğrultusunda hazırlanması uygulanabilirlik sağlayacaktır.²⁰²

Yetkinliklere dayalı kariyer planlama süreci, yetkinliklerin tüm boyutlarıyla değerlendirilmesi, kariyer fırsatlarının ve amaçların belirlenmesi, kariyer planlamasının yapılması ve uygulanması süreçlerini kapsar. Bu süreçte işgören kendisinden beklenenlerin farkında olan, hedeflerini oluşturan, yüksek motivasyonlu ve işe adanmayı ilke edinmiş bir bakış açısına sahiptir.

Yetkinliklere dayalı kariyer planlaması, iş analizleri ile işgörenlerde aranılacak özelliklerin net bir şekilde belirtilmesiyle sağlanmaktadır. Subjektif bir bakış açısına sahip olmadığından, kayırcılık riskine karşı önlem niteliği taşır. Ayrıntılı iş tanımlarının rehberliği ile gerçek işgücü ihtiyaçları belirlenmektedir ve eşit işgörelere eşit ücret uygulamasına imkan sağlamaktadır.

Yetkinliklere dayalı kariyer planlaması, işgörelere terfi imkanı sunmaktadır. Eğitim ve deneyim altyapıları farklı bireylere kariyer planlaması desteği sağlanarak işletme ile bütünleşmesi sağlanmaktadır. İşgörelere potansiyel kabiliyetlerini ve kişisel gelişimlerini arttırır. Yöneticilerin işgörelere niteliklerinin farkında olmasını sağlarken, işgörelere manevi ihtiyaçlarının tatminini sağlar.²⁰³

²⁰¹ Sinan Ünsar, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 2009

²⁰² Kadir Karagöz, Sosyoekonomi, Ocak-Haziran, 2010/1

²⁰³ İsmet Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004, s.320-321.

3.5.1.2. Dış Kaynaklardan Yetkinliklere Dayalı İşgören Temini

Dış kaynaklardan işgören temininde, sürecin kalitesi ilk etapta iyi bir aday havuzunun oluşturulmuş olmasına bağlıdır. Çünkü en uygun adayın seçilmesi, aday havuzunun özellikleri ile ilişkilidir.

İş ilanları aracılığıyla sağlanmak istenen doğru adayların başvuru yapmalarıdır. Aranılacak özelliklerde olan veya belli bir potansiyeli taşıyan, sürecin ve işletme ihtiyaçlarına en elverişli sayıdaki adaylar “doğru aday” olarak ifade edilmektedir. Doğru adaylardan oluşturulan bir aday havuzu yaratmak uygulamada önemli bir derecede zordur. Her yıl üniversitelerden binlerce mezun olmasıyla iş arayan aday sayısındaki artışa bağlı olarak, nicel olarak yeterlilik sağlanırken nitel olarak yetersizlik olması iyi bir aday havuzu oluşturulmasını engellemektedir. Başka bir yönden ise, işletmeler güç veya imaj sebebiyle az veya çok başvuru alabilirler. Başvuran adayların işletme için uygunluğu tartışma konusu iken, adayın ne derece uygun olduğu aday tarafından ortaya konulacaktır. Bu noktada adayın iç eleştiri yapabilmesi iş ilanlarının doğru hazırlanabilmesiyle ilişkilidir. Az sayıda başvuru almak zaman ve maliyet yükünü azaltırken, aday havuzunun nitelik bakımından düşük kalması riskini de oluşturur. Zor bir süreç olan iyi bir aday havuzu oluşturma sürecini faydalı bir sürece dönüştürmek işletme odaklı yaklaşım yerine birey odaklı yaklaşım tercih edilerek sağlanabilir.²⁰⁴ Buyüzden geleceğin adaylarının beklentilerinin saptanması gereklidir. Öğrencileri kapsayan bir araştırmanın sonuçlarına göre işin türü, çalışma arkadaşının nitelikleri, eğitim imkanları gibi faktörler ücret faktörünün önüne geçmektedir.

İşletmelerin, oluşturdukları aday havuzunu en iyi biçimde yönetebilmesi adaylarla doğru iletişim kurmalarına bağlıdır. Bu bağlamda şu konulara dikkat edilmelidir:¹⁵³

- Adaylara doğru mesajı iletebilmek ve onları doğru anlayabilmek,
- Uygun olmayan adayları diğer adaylardan ayırabilmek.

²⁰⁴ Wood, R. And Payne, T. Competency Based Recruitment and Selection, John Wiley& Sons, 1998, s.56

İşletmenin varoluş amacı, temsil ettiği değerleri adaylara açık ve anlaşılır bir şekilde adaylara iletilebilmesi ile doğru mesaj sağlanabilir. İşletmenin farklılığı, özgünlüğü ve kimliğine ilişkin önceliklere (yenilik, yaratıcılık vb.) iş ilanları, reklamlar ve işgören temini sürecinde yer verilmelidir. Böylelikle nicel ve nitel olarak iyi bir aday havuzu oluşturma imkanı sağlanabilir.

Adaylara doğru mesaj vermede değer odaklı ve yetkinlik odaklı olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır. Değer odaklı yaklaşımda temel değerlere vurgu yapılır ve işletme hakkında ipucu verilebilir. Yetkinlik odaklı yaklaşım ise, insan kaynakları uygulamaları ile yetkinliklerin özdeşleştirici etkisi nedeniyle faydalıdır. Yetkinlik odaklı yaklaşımda insiyatif kullanma, iletişim kabiliyeti, çözüm odaklılık, ekip çalışmasına yatkınlık, liderlik gibi yetkinlikler işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Her iki yaklaşımda da önemli olan, adayların yaptıkları başvuru sayısı yerine neden başvurduklarının bilincinde olmalarıdır. Böylelikle iş gören temini sürecinde hem işletme hem de aday için fayda sağlanabilecektir.

3.5.2. Yetkinliklere Dayalı İş İlanı

Klasik bir iş ilanında iş tanımı, adaylarda aranılacak eğitim ve deneyim gibi bilgilere yer verilmektedir. Yetkinliklere dayalı işgören temininde ise ilanlar, iş için gerekli olan yetkinlikler açıkça belirtilerek hazırlanır. Bu doğrultuda başvuruda bulunacak adaylar sahip oldukları yetkinlikleri sorgulayacaklarından, uygun adayların başvurması sağlanır ve uygun olmayanların başvuru yapmalarını engelleme niteliğindedir.

Gazete ilanlarının hazırlanmasında beş hedef vardır:

- Kaliteli ve uygun işgörenleri işletmeye çekebilmek,
- İlane başvuru yapmaları için adaylarda motivasyon sağlamak,
- Uygun olmayan adayların başvuru yapmasını önlemek,
- Adaylara pozisyon ve işletme ile ilgili gereken bilgileri iletmek,
- İşletme imajını temsil etmek.

İlanlarda önemli olan etki, içerik, yer ve zamanlamadır. Sağladığı en büyük avantaj ise, daha yüksek başvuru almada en uygun yöntem olması, adayların ayrıntılı olarak bilgilendirilebilmesi ve işletme için reklam niteliği taşımasıdır. Aynı zamanda ilan özelliklerinden dolayı diğer yöntemlere göre daha maliyetli bir yöntemdir.

Gazete ilanlarının hedef kitleye ulaşması şunlara bağlıdır:

- İlanın başlığı ve üslubu dikkat çekici olmalıdır.
- İlan metni bir çerçeve ve işletme logosu ile sunulmalıdır.
- İlanın görünüşü göze hitap eden bir şekilde hazırlanmalıdır.
- İlan kolay okunur ve başvurma isteği yaratabilecek bir biçimde olmalıdır.
- Ücret düzeyi konusunda bilgi vermek dikkat çekici bir öge olabilir.

1989 yılında Kaplan A. ve Wilk D. tarafından yapılan bir araştırmaya göre işletme logosu ve yaratıcı çizimlerin kullanılması ile ilana daha yüksek sayıda adayın başvurması sağlanmıştır. İlana ücret ve telefon numarası bilgisi eklenmesi daha yüksek kalitede adayların başvurmasını sağlamıştır.

Adayların, gazete ilanından elde edecekleri bilgilerin kapsamı şu şekildedir:

- Yapılacak işin ne olduğu,
- İşin lokasyonunun neresi olduğu,
- İşin yapıp yapamayacağı,
- İşin sağlayacağı katkı.

İlanın kapsayacağı bilgiler, büyük kısmı iş tanımını olmakla birlikte şöyledir:

- Unvan
- İşletme adı, faaliyet konusu, faaliyet yeri
- Görev ve sorumluluklar, bağlı çalışılacak kişinin pozisyonu
- Beklenen eğitim, deneyim ve beceriler

- Beklenen kişisel nitelikler
- Varsa, yaş sınırı
- Varsa, kariyer fırsatları
- Başvuru yapılacak kişi, başvuru yeri/şekli vb. bilgiler
- Varsa, son başvuru tarihi

Son yıllarda iş ilanları internet üzerinden yayınlanabilmektedir. Bu doğrultuda önemli olan, iş ilanının pozisyonun özelliğine ve hedef kitlesine en uygun biçimde ulaşabilecek yöntemin tercih edilmesidir.

3.5.3. Yetkinliklere Dayalı İş Başvuru Formu

Yetkinliklere dayalı işgören temini sürecinde, adayın performansı hakkında bilgi edinebilmek amacıyla iş deneyimi bilgilerinden ziyade yetkinliklere odaklanarak başvuru süreci yürütülmektedir.²⁰⁵ Klasik süreçten yetkinliklere dayalı işgören temini sürecine geçildiğinde, iş başvuru formları da güncellenmelidir. İş başvuru formu ile yetkinlik değerlendirme, yetkinliklerin nasıl kazanıldığı ve ilgili pozisyonda hangi biçimde kullanılacağını ortaya koyma fırsatı sunmaktadır.²⁰⁶

Mülakat öncesinde doldurtulan iş başvuru formu ile hedeflenen, adayın kendisi hakkında bilgi vermesini sağlamaktır. Böylelikle el yazısı, pratik zeka, bilgi, dikkat, titizlik konusunda incelemeler yapılabilir.

Uygulamada iş başvuru formları standart olarak kullanılmakta ve her pozisyon için ayrı güncelleme yapılmamaktadır. İş başvuru formu hazırlanırken doldurulması kolay ve anlaşılır olmakla birlikte, bilgiler arası tutarlılık olmalıdır. Başvuru formunda pozisyonla bağlantılı sorular bulunduğu takdirde ise, adayları değerlendirmek konusunda kolaylık sağlanacaktır. Fakat eğitim ve deneyim geçmişi eski tarihe dayanan adaylarda ayrıntıları hatırlamanın kolay olmaması veya deneyimsiz adaylarda iş

²⁰⁵ Dubois, 2004

²⁰⁶ Bayraktar, 2002, s.8

deneyimi kısmının boş bırakılmasıyla oluşabilecek yetersizlik duygusu gibi olumsuzluklara neden olabilir.

Klasik bir iş başvuru formu yaş, cinsiyet, adres, eğitim ve deneyim gibi durumları kapsamaktadır. Yetkinliklere dayalı iş başvuru formu oluşturulurken, adayların her yetkinlik için örnek vermeleri ya da davranışsal göstergelerle ilişkilendirerek sergilendiği sıklık ve etkinlik olarak değerlendirme yapması sağlanır.²⁰⁷ İş başvuru formları aday hakkındaki bilgileri sunarken, gelişim tablosunu da verebilmelidir. Böylelikle, adayın gelişime açık veya kapalı nitelikleri belirlenebilir. Bu belirlemeler ışığında, işgören temini sürecinde karar verme aşamasında olduğu gibi, tüm insan kaynakları uygulamaları açısından da kolaylık sağlanacaktır.²⁰⁸

Son yıllarda işgören temini sürecinde iş ilanlarında ve buna paralel olarak iş başvuru formlarında yetkinliklere yer verilmektedir. Örneğin; İngiltere’de resmi bir kariyer sitesi örnek soru olarak “bir işi yapma konusunda isteği olmayan kişileri etkilediğiniz bir anı düşününüz” cümlesiyle başlayarak, söz konusu zaman dilimini, nasıl etkilediğinizi ve sonucu anlatınız şeklinde yetkinlik odaklı bir soruya yer vermiştir.²⁰⁹

Başka bir kariyer sitesinde iş başvuru formları hakkında “bir durum karşısında adayın ne yaptığı/yapacağı hakkında bilgi edinilmeye çalışılmaktadır” denilmiştir ve yanıtlama hakkında “bağlam, eylem, sonuç” biçiminde (CAR: context, action, result) bir çözüm önerisi sunmaktadır. Örneğin; “Bir işi başarıyla bitirmenizi sağlayan kişisel planlama ve organizasyon yapınızı ifade ediniz” sorusu sunulan çözüm önerisi yöntemi ile şu şekilde cevaplanmıştır:

Bağlam: Geçen yaz mevsiminde, X işletme stok kontrol sistemi üzerinde düzenleme yapmam talep edilmişti.

²⁰⁷ Dubois, 2004

²⁰⁸ Bayraktar, 2002, s.8

²⁰⁹ Duman Kurt Vd, 2008

Eylem: Mevcut stok sistemini ve son stokları inceledim. Stoklarla ilgili amaç, miktar, sıklık bilgilerini kontrol ettim. Mevcut sistemi daha kolay hale getirmek için prosedürleri tekrar düzenleyip yöneticime rapor sundum.

Sonuç: Sağladığım öneri olumlu değerlendirildi ve stok tutma maliyetlerinde %15 düşüş sağlandı.

3.5.4. Yetkinliklere Dayalı Testler

Günümüzde farklı bakış açıları ile hazırlanmış envanterler vardır ve bunlar arasından tercih yapmak zor olan bir durumdur. Envanter tericisini belirleyen kriterler geçerlilik, güvenilirlik ve işletmenin beklentilerini oluşturan özelliklerdir. Envanterlerde birbirinden farklı yetkinlikler değerlendirilmektedir. İşletmelerin beklentilerini oluşturan yetkinlikleri değerlendiren envanterlerin bulunması kolay olmasa da en uygun envanterin seçilmesi fayda sağlayacaktır.

Yetkinliklerin değerlendirilmesinde psikoteknik testlerden de faydalanılmaktadır. Yetenek, nitelik ve motivasyon değerlendirmek üzere uygulanan testler davranışlardan ziyade, davranışları etkileyen kişilik özelliklerini değerlendirmektedir. İş örnekleme ve simülasyon yöntemlerinin uygulanmasıyla da yetkinlikler değerlendirilmektedir. Bu uygulamalar pozisyona özel olarak ve pozisyonun gerektirdiği yetkinlikleri kapsayarak hazırlanır. Ayrıca test sonuçları ve diğer yetkinlik ölçümleri bütünlük sağlamalıdır.

Psikometrik testler; yetenek testleri, bilgi testleri ve kişilik envanterlerini kapsar. Objektif değerlendirme sağlama, belli standartlar ve bilimsel yöntemlerle yetkinlikleri değerlendirme hedefi taşımaktadır. İşin gerektirdiği bilgi, yetenek ve niteliklere uygun olan bireyleri söz konusu pozisyonlara yerleştirerek, verimlilik ve iyi performans sağlamak amacıyla, kültürel adaptasyon da sağlanarak uygulanmaktadır. Bu tip test ve envanterler, işgören temini sürecinde sıklıkla kullanılan yöntemlerdendir.

3.5.5. Yetkinliklere Dayalı Mülakat

Yetkinliklere dayalı işgören temininde ilan, başvuru formu ve mülakat gibi tüm aşamalarda klasik işgören temini sürecinden ayrılan noktalar bulunmaktadır.²¹⁰ Yetkinliklere dayalı mülakat süreci soruların özelliği ve sonucunda elde edilmek istenen bilgiler açısından diğer mülakat süreçlerinden ayrılmaktadır. Çıkış noktası iş analizleri olup, işin yapılması için gereken yetkinlikler odağında süreç yürütülmektedir. İş ile ilgili bir durumda kişinin ne tepki vereceği değil de deneyimlerinden yola çıkarak ne tepki verdiği ortaya çıkarılır. Mülakatçı tarafından yapılandırılmış mülakat uygulanır, standart form kullanılır ve verilen cevaplara göre değerlendirme (yetersiz, ortalama, iyi vb.) yapılır.²¹¹

Yetkinlik; mükemmel performans düzeyinde olan kişileri ayırt eden bilgi, beceri ve davranışlardır. Temel yetkinlikler, liderlik ve yönetim yetkinlikleri, teknik yetkinlikler olarak üç grupta incelenmektedir. Davranışsal mülakat tekniği ile adayların bu yetkinliklere sahip olup olmadıkları ortaya çıkarılır. Mülakat esnasında, adayın sorulara karşılık ilettiği kritik vakalardan faydalanılır ve davranışsal göstergeler bulunarak hangi yetkinliklerin kapsamına girdiği analiz edilir. Her iş ve iş grubu için farklı olan yetkinliklerin belirlenmesi kolay olmamakla birlikte, işgörenin mükemmel bir performans sergilemesini sağlayan kilit bilgi, beceri ve yetenekli gösteren yetkinlik modellerine uygulamalarda yer vermiştir.²¹² Akademik testlerde başarı sağlayamayanların, iş yetkinlikleri konusunda başarı sağlaması mülakat tekniklerinin ön plana çıkmasına sebep olmuştur.²¹³

Yetkinliklere dayalı mülakatlarda hedeflenen, pozisyon için gereken yetkinliklere adayın sahip olup olmadığını tespit etmektir. Bu hedefe yönelik sorular önceden hazırlanmaktadır ve yetkinliklerin adayda olup olmadığı, geliştirilip

²¹⁰ Hande Sağır, Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları süreçleri ve Bir Araştırma, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.48-53

²¹¹ Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, James B. Shaw, Human Resource Management, 6th. Edt. (USA: Houghton Mifflin Company, 2006), s.344-345.

²¹² Raymond A. Noe, s.94.

²¹³ McClelland, D. "Identifying competencies with behavioral-event interviews". Psychology Science, 9 (5). 1998, s.331

geliştirilemeyeceği ölçülmektedir. Bu mülakat türünde, varsayılan bir durum değil yaşanmış olaylar temel alınmaktadır ve üç ilkesi bulunmaktadır:²¹⁴

- İnsanlar tutarlılık sahibidir.
- Gelecekteki davranışlar, geçmiş davranışların temelinde yükselir.
- Başarıyı tahmin etmek, başarısızlığı tahmin etmekten daha zordur.

Yetkinliklere dayalı süreçte, sistem ve disiplin odaklı olarak istenen yetkinliklere yoğunlaşarak, eğitilmiş mülakatçılar tarafından ekip olarak veya bireysel olarak yapılmalıdır. Bu süreçte durumsal ve/veya davranışsal mülakat tekniklerinden faydalanılmaktadır.²¹⁵

Durumsal mülakatta gelecekle ilgili karşılaşılabileceği bir olaya karşı vereceği tepkilere yönelik sorular yöneltilirken, davranışsal görüşmede geçmişe yönelik sorular yöneltilir ve göstermiş olduğu davranışa göre gelecek tahmin edilmeye çalışılır. Davranışsal mülakat yetkinlikleri değerlendirmede en iyi sonucu sağladığından daha çok tercih edilmektedir. Yapılandırılmış süreçlerin sınırlandırılmış bir durumu kapsadığına dair dezavantajı olduğu belirtilse de, tanımlanan yetkinlikler çerçevesinde uygulanabilir ve kullanışlı olup; iş başarısını öngörme konusunda fayda sağlamaktadır.

Tablo 4 Mülakat Yöntemlerinin İş Başarısını Öngörmesi²¹⁶

SEÇME ARAÇLARI	ÖNGÖRME
Klasik Birebir Mülakat	20
Referans Kontrolü	26
Komite Halinde Mülakat	36
Yetenek Testi	53
Yapılandırılmış Davranışsal Mülakat	70

²¹⁴ Nedime Volkan Mercangöz, “Developing A Competency Model And A Model Proposal”, MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2003, s.62.

²¹⁵ Dubis Vd, 2004

²¹⁶ Bayraktar, 2002, s.8

Yetkinliklere dayalı yapılandırılmış mülakat süreçleri ile yöneticiler için kritik açılarını ele almak ve doğru adayı seçmek konusunda objektif bir yol izlemektedir. Bu süreç sonucunda işe alınacak yetkinliğin tecrübeler ve örnek iş olayları ile belirlenmesiyle, karar aşaması daha sağlıklı yürütülmüş olur.²¹⁷ Yetkinlik modellerinin kullanılmasıyla, başarılı performans için gerekli olan kriterlerin ortaya çıkarılması sağlanmıştır.²¹⁸

Yetkinlik modellerinde, pozisyonlara özel yetkinlikler ve yetkinlik düzeyleri belirlenmiştir. Yetkinlik modelleri arasında benzerlik olsa da işletme kültürü, vizyonu, misyonu ve stratejileri yönüyle farklılıklar olabilmektedir. Yapılandırılmış mülakat sürecinde yetkinlik modellerinden yola çıkılarak, adaya geçmişte yaşamış olduğu benzer bir durumu anlatması ve bu durum için çözüm oluştururken sergilediği davranış şeklini örneklerle açıklaması istenir. Burada amaçlanan adayın bu yetkinliklere sahip olup olmadığı hakkında bilgi edinmektir.²¹⁹

Yetkinliklere dayalı mülakat soruları hazırlanırken STAR tekniği (Situation, Task, Action, Result) kullanılabilir.²²⁰ STAR tekniği, yetkinliklere dayalı mülakatlarda somut ve doğru değerlendirmeler yapılmasını sağlamaktadır. Davranış odaklı olduğundan güvenilirdir. Adayın geçmişteki davranışlarını anlamak üzere oluşturulan sorulara verilen cevaplar ile gelecekte olabilecek davranışlar belirlenmeye çalışılır. Ayrıca adayın sahip olduğu veya olmadığı nitelikler konusunda da bilgi verir.²²¹

Situation : Durum, ortam ve şartlar nasıldı?
Task : Başarılması gereken görev neydi?
Action : Sergilenen davranış ne oldu?
Result : Davranışın sonucu ve etkisi ne oldu?²²²

²¹⁷ Dubois Vd, 2004

²¹⁸ Raymond A. Noe, Employee Training and Development, 2.Basım, New York: McGraw-Hill, 2002, s.94.

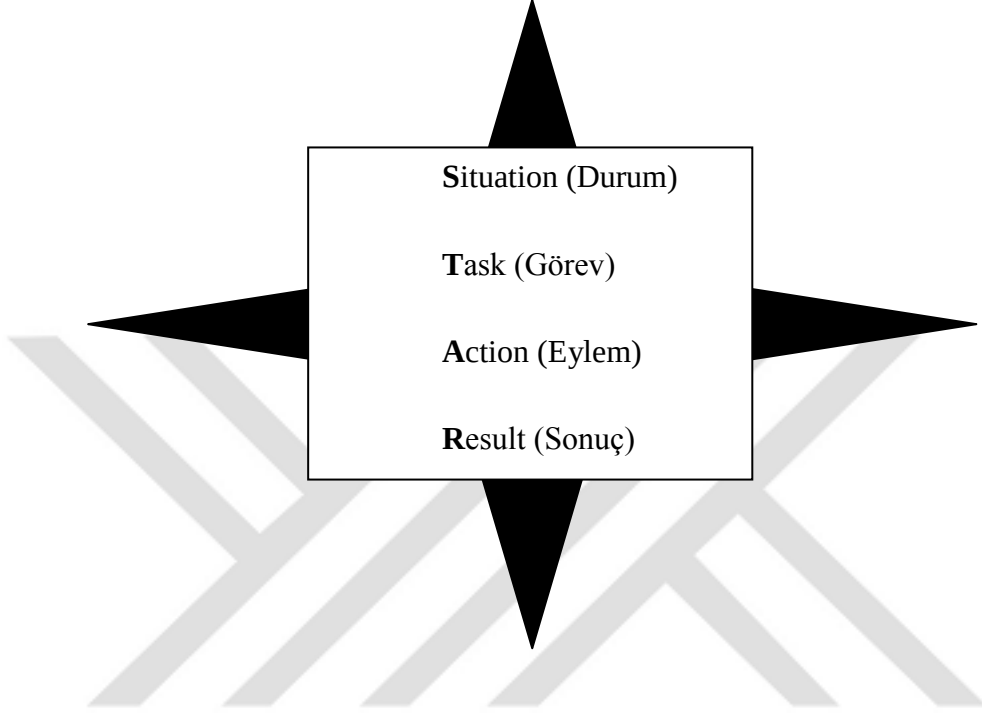
²¹⁹ Yetkin Ceren, Yetkinlik Bazlı Mülakat İle Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.27-28

²²⁰ Savaş, s.109

²²¹ Savaş, s.201-202

²²² Savaş, s.109

Şekil 9 Star Tekniği



Adayların geçmişe ait performans seviyeleri ile ilgili sorular şu şekilde hazırlanmaktadır.²²³

- **S (Situation):** Durum: Adayın aranılan niteliğin gösterilebileceği bir durumu yaşayıp yaşamadığı irdelenmelidir. (Durumuna bir örnek vererek anlatabilir misiniz?)
- **T (Task):** Görev / Faaliyet: Söz konusu durumda sorumluluk / faaliyetlerin neler olduğu, nasıl bir görev / rol alındığı hakkında soru oluşturulmalıdır. (Neler yaptınız? Hangi sorumlulukları üstlendiniz?)
- **A (Attitude):** Davranış: Söz konusu faaliyetleri yaparken nasıl bir tutum / yaklaşım benimsendiği, hangi olaylar karşısında hangi davranışların gösterildiğine

²²³ Savaş, s.201-202

dair sorular hazırlanmalıdır. (Nasıl yaptınız? Hangi yaklaşım ve yöntemleri izlediniz?)

- **R (Result):** Sonuç: Nasıl bir sonuca ulaşılabacağına dair sorular geliştirilmelidir. (Sonuç ne oldu? Bundan ne elde ettiniz?)

Aynı anda birden fazla yetkinlikten söz edildiğinde konu dağıtılmadan not alınmalıdır. Geçmişe ait anlatımlar olduğunda, yaşanmış bir örnek olay isteyerek STAR tekniği uygulanabilir. Bir yetkinlikten ayrıntılı olarak bahsedildikten sonra, konu edilen diğer yetkinlikler sırasıyla anlatılmalıdır. Böylelikle belli davranışların düzeyi belirlenebilir.²²⁴

Anahtar yetkinlikler için geçerli ve olumlu bilgiler dikkate alınarak veriler göz önünde bulundurularak beşli ölçekte değerlendirme sağlanır ve şu şekilde ifade edilir:

- Beklenen seviyenin çok üstünde
- Beklenen seviyenin üstünde
- Beklenen seviyede
- Beklenen seviyenin altında
- Beklenen seviyenin çok altında

Adaylar değerlendirildikten sonra, “beklentiyi karşılıyor” durumuna uygun görülen aday hakkında olumlu karar verilecektir. Aksi durumda ise, yetkinlik puanlaması en yüksek olan adaydan başlanarak, yeterli olan adaylar içerisinde tercih sağlanacaktır. Süreç bu şekilde sona erecektir.²²⁵

3.5.6. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları

İşgören temini yöntemleri arasında yetkinlikleri ölçümlemek için en kullanışlı yöntem değerlendirme merkezidir. Değerlendirme merkezi uygulamaları ilk kez 1939-1945 yılları arasında psikologların orduya subay seçimi aşamasında uygulanmıştır.

²²⁴ Savaş, s.109

²²⁵ Savaş, s.118-119

CIA ve İngiltere’de kamu sektörlerinde uygulanmıştır. İlk kez özel sektörde uygulanması 1954 yılında Amerika’da AT&T işletmesinde olmuştur. Bu yöntem potansiyel yöneticilerin altyapılarından tanımlamak için kullanılmış olup, değerlendirme merkezi olarak ilk kez burada ifade edilmiştir.²²⁶

1993 yılında işgören sayısı 1000 kişinin üzerinde olan, 907 işletme üzerinde anket yapılmıştır. Anket sonuçlarına göre değerlendirme merkezi uygulamalarının özel sektörde %50 ve kamu sektöründe %39 oranında kullanıldığı görülmüştür. Bu oran, yiyecek, içecek ve tütün gibi bazı sektörlerde %60 civarında görülmüştür.

Değerlendirme merkezi kapsamında adaylar, değerlendiriciler (gözlemciler), uygulamalar, simülasyonlar ya da testler, kriter ya da yetkinlikler gibi araçlar bulunmaktadır. Fettercorn işletmesinde uygulanan bir değerlendirme merkezi çalışmasında yetkinliklere dayalı iş başvuru formu ve sonrasında yetkinliklere dayalı mülakat süreci gerçekleştirilmiştir. Sekiz aday finale kalmıştır ve değerlendirme süreci için bu konuda eğitim almış dört değerlendirici bulunmaktadır. Süreç sekiz yönetsel yetkinliği (düşünme, ilişki kurma ve faaliyete geçme) ölçmek için hazırlanmış olup; uygulama pratiği, rol oynama, grup tartışması ve sunum uygulaması istasyonları ile ölçümleme sağlanmıştır.²²⁷

Değerlendirme merkezi uygulamalarının avantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1.Geçerlilik için kanıt,
- 2.Gerçekçi bir iş sunumu,
- 3.Olumlu aday tepkisi,
- 4.Hat yöneticilerini içermesi,
- 5.Stratejik değer olarak görülmesi.

²²⁶ Armağan Gürel, İşletmelerde Personel Seçme ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi Bir Araştırma, T.C. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2006, s.93-95

²²⁷ Wood, R. Payne, T, Competency Based Recruitment and Selection a Practical Guide, John Wiley and Sons, London, 1999, s.152-154

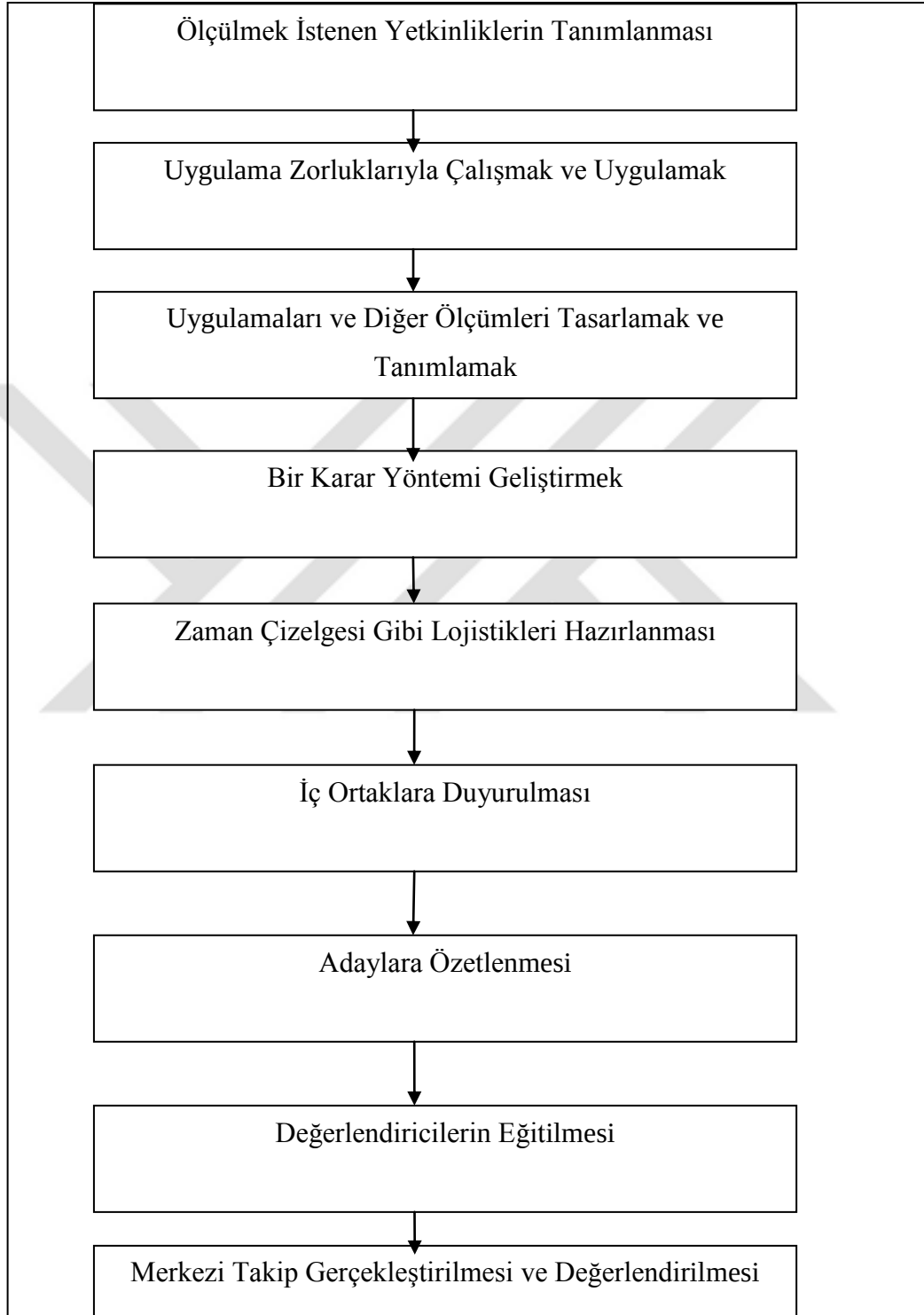
Ayrıca değerlendirme merkezi uygulamalarının dezavantajları olarak, yüksek maliyet ve mühendislik içermesi, değerlendirici eğitiminden tasarruf sağlayamamak, başarısızlık, ölçümler konusunda netlik sağlayamamak sayılabilir.²²⁸

Değerlendirme merkezi oluşturmak için gerekli olan dokuz aşama vardır ve Şekil 10’da gösterilmektedir.



²²⁸ Whiddetlet, S, Tools for Assessment and Development Centers, Instutie for Personel and Developeopment, London, 1996

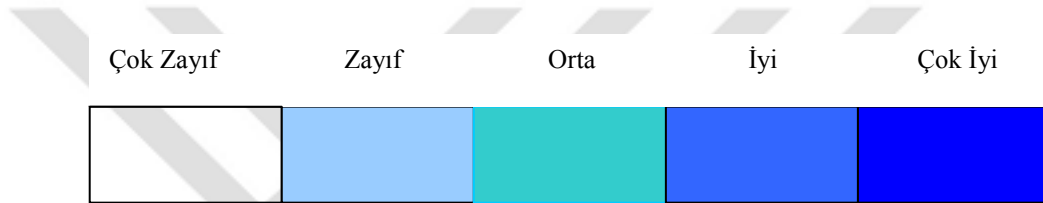
Şekil 10 Değerlendirme Merkezi Oluşturma Aşamaları



3.5.7. İşgören Temini ve Karar Aşaması

Yetkinliklere dayalı işgören temini süreci aşamaları (test, mülakat vb.) sonuçlandırıldıktan sonra, önceden planlanmış olan karar aşamasına geçilir. Bu aşamada tüm süreçlerde elde edilmiş olan bilgiler detaylı olarak ve tutarlılık gözetilerek analiz edilir.²²⁹

Yetkinlik ölçümlemesinde analizler beşli derecelendirme ölçeği ile ifade edilmektedir. Beşli derecelendirme ölçeğinin kapsadığı kriterler şu şekildedir:



- 1.Asgari düzeyin çok altında
- 2.Asgari düzey sınırının altında
- 3.Sadece asgari düzey
- 4.Asgari düzeyin üstünde
- 5.Asgari düzeyin çok üstünde

Beşli derecelendirme ölçeği ile adaylarda aranılan her yetkinlik için beş farklı derecede puanlama yapılmaktadır. Bu puanlama sonucu, toplamda en yüksek puanı sağlayan adaydan yana seçim kararı verilmektedir.

²²⁹ Meltem Çetin, İşe Alım Süreciyle Yetkinlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, Bilecik üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bilecik, 2012, s.85

3.5.8. Değerlendirme Özeti Adaylara Sunulması

Tamamlanan süreçler sonrasında başarılı olan adaylara, belirlenen kriterler kapsamında sergiledikleri performansı özet olarak gösteren sonuç belgesi hazırlanmaktadır. Bu sonuç belgesiyle kariyer planlama ve eğitim ihtiyaçlarının da adayın işgören temini sürecindeki performansına göre analizi sağlanabilmektedir.



4. İŞGÖREN TEMİNİ SÜRECİNDE YETKİNLİKLERİN ÖNEMİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

4.1.1. Araştırmanın Amacı

İşgören temini süreci, işgücü gereksiniminin belirlenmesiyle başlayan ve bu gereksinimin karşılanmasına kadar olan süreci içermektedir. Araştırmada bulunmaya çalışılanlar; bu süreçte yetkinlik değerlendirme uygulamaları aşamalarında olması gerekenler, yetkinliklerin önemi, önem kazanan yetkinlikler, yetkinliklerin kullanılabileceği diğer aşamaların neler olması gerektiğine yöneliktir.

İşgören temini ve yetkinlikler arasında doğrusal bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Bununla birlikte nitel araştırma yöntemi kullanıldığından söz konusu doğrusal ilişki test edilememektedir.

Araştırma için Türkiye'nin insan kaynakları alanında blog yazan insan kaynakları çalışanlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu şekilde insan kaynakları alanında blog yazan insan kaynakları çalışanlarının “işgören temininde yetkinliklere verdikleri önem” anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla insan kaynakları işgören temini sürecini yürütme şekillerini ve Türkiye'deki işgören temininde yetkinliklerin önemini anlamak için sorular yöneltilmiştir.

Yetkinliklere dayalı işgören temini uygulanabilmesi için bu süreçte yetkinliklere olan bakış açısı ve yaklaşımların ortaya konması gerekmektedir. Bu araştırmanın en önemli amacı, işgören temininde yetkinliklerin önemini anlayabilmektir.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Yetkinliklere dayalı işgören temini konusunda hazırlanan tezlerde çoğunlukla nicel yöntemler aracılığıyla verilere ulaşıldığı ve nitel yöntemin daha az tercih edildiği görülmüştür. Söz konusu tez çalışmalarında, başta İstanbul olmak üzere, özel sektörde

faaliyet gösteren şirketlerin yöneticileri arasından seçilen katılımcılarla görüşmeler sağlandığı belirlenmiştir. İşgören temini süreci ve yetkinlikler konusunun incelenme şekillerinin farklı tutulduğu; maliyet ve zaman kavramlarına dikkat çekilirken, işletmelerin işgören temini süreçlerinin aşamaları ve ön plana çıkan yetkinlikler, yetkinlik modeli kurulması ve uygulanması, işgören temini görüşmelerinde yetkinliklere yer verilip verilmediği analiz edilen konular olarak görülmüştür.

Araştırma amacında ifade ettiğimiz gibi, işgören temininde yetkinliklerin önemini anlamak temel amacımızdır. İnsan kaynakları alanında blog yazan insan kaynakları çalışanları arasından seçilen katılımcılara ulaşarak elde edilen verilerle, konu hakkında en güncel ve işlevsel bir bakış açısı ortaya koymak tarafında önem arz etmektedir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma nitel araştırma özelliğine sahiptir. Nitel araştırmalar; nitel veri toplama yöntemlerinin (gözlem, görüşme, doküman analizi vb) kullanıldığı, algı ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütün olarak ele alınarak nitel bir sürecin takip edildiği araştırmalardır.²³⁰ Nitel araştırma; belli bir konu merkezinde birden fazla yöntemle, araştırma problemini yorumlama yaklaşımını kabullenen bir metot olarak ifade edilebilir.²³¹

Bu araştırmada iki tür veri toplama metoduyla, birincil ve ikincil kaynaklardan elde edilen veri ile araştırma sorusu incelenmiştir. Birincil ve ikincil kaynak olarak sırasıyla; görüşme yöntemi ve doküman incelemesidir.

Görüşme yönteminde yaklaşım, görüşme formu ile sağlanmıştır. Görüşme formu yaklaşımı ile önceden hazırlanan soruları ve daha detaylı bilgi edinmek hedefiyle farklı soruları da sorabilmeye imkan sağlanmıştır.

²³⁰ Yıldırım Ali, Şimşek Hasan, Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 6. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 39.

²³¹ Altunışık Remzi ve diğerleri, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 5. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2007, s. 247

Görüşme sorularının oluşturulması sonrası, yeterliliği hakkında konusunda uzman kişilerle* görüşme sağlanmış ve görüşleri alınarak, görüşme formu tamamlanmıştır. (*Söz konusu uzman kişiler; tez danışmanı ve Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü'nde görev yapan profesörlerden oluşmaktadır.)

Görüşme soruları, kapalı ve açık uçlu sorulardan meydana gelmektedir. Kapalı uçlu sorular, çoğunlukla kuramsal temelli konular için uygulanmaktadır. Kapalı uçlu sorularla hedeflenen, veri toplama ve veri analizi sürecine açıklık getirebilmektir. Açık uçlu sorularla hedeflenen ise, görüşme sorularının daha ayrıntılı yanıtlanarak elde edilecek bilgilerle araştırmaya esneklik kazandırmaktır.

Görüşme sorularının tamamlanmasının ardından, araştırma yapılacak ana kütleye ulaşma çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Araştırma için seçilmiş olan ana kütleye kendi olanaklarımız ile ulaşılabilmiştir. Görüşme yapılan ana kütleye ulaşmanın kolay olmayışı göz önünde bulundurulduğunda, araştırma bakımından yeterli sayı elde edildiği düşünülmektedir.

Araştırmanın ana kütle çerçevesi, insan kaynakları alanında blog yazar, genel müdürlükleri İstanbul'da bulunan özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları departmanlarında işe alım sürecinden sorumlu olan insan kaynakları çalışanlarıdır. Araştırmanın örneklemi, görüşme isteğimize olumlu cevap veren on iki insan kaynakları çalışanıdır.

Katılımcılarla ön görüşme sonrası, araştırma soruları mail yoluyla ulaştırılarak iletişim gerçekleştirilmiştir. 12 kişiye gönderilen araştırma soruları, 2 kişi tarafından yanıtlanmamıştır. Sonrasında 2 farklı kişi seçilerek, sorular mail ile ulaştırılmıştır. Katılımcılara kişisel bilgileri korunacağı bilgisi verilerek, kimlik bilgileri titizlikle gizli tutulmaktadır.

Katılımcıların kişisel bilgilerinin gizli tutulması ve herhangi bir sıralama yapmadan Katılımcı 1, Katılımcı 2, ... Katılımcı 12 olarak ifade edilmiştir. Katılımcıların anket sorularına verdikleri yanıtlar, tez danışmanının incelemesine sunulmuştur. Araştırma yönteminin doğruluğu, geçerliliği ve soruların anlaşılabilirliği,

ulaşılan verilerin ne şekilde yorumlanacağı değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler sonrasında gerekli dzenlemeler sağlanarak araştırmaya devam edilmiştir. Ulaşılan tđm veriler, tekrar tez danışmanının incelemesine sunulmuştur. Ulaşılan veriler mukayese edilerek, farklılıklar olduğu takdirde nasıl yorumlanabileceği hakkında değerlendirme gerçekleştirilmiştir. Sonrasında, gđrüşmelere devam ettirilerek ulaşılabilme olanağı bulunan tđm katılımcılar ile gđrüşmelerin tamamlanması sağlanmıştır.

4.3. Araştırmanın Kısıtları

- 1) Araştırma, insan kaynakları alanında blog yazar on iki kişi ile kısıtlı içeriktir.
- 2) Araştırma, blog yazar çalışan insan kaynakları çalışanlarına mail yoluyla ulaşılarak sağlanan verilerle ve işgören temininde yetkinliklerin önemini içeren sorular ile kısıtlıdır.
- 3) Araştırmada, gđrüşme yapılan insan kaynakları çalışanlarının içerisinde faaliyette bulunduğu sektörlerin, gruplandırma bakımından yetersiz olması bir diğer kısıttır. Araştırmada her sektörden çalışana ulaşılamamıştır. Farklı sektörlerden ulaşılan çalışanlar arasında ise gruplandırma ve sonrasında sektörel karşılaştırma bakımından yeterli sayıya ulaşılamamıştır.
- 4) Literatür taraması sonucuna göre işgören temini sürecinde yetkinliklerin önemi konusunda yapılmış araştırmalar bulunduğu bilgisi elde edilmiştir. Bu araştırmalarda çoğunlukla nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemiyle yapılan araştırmalar ise farklı ele alış biçimiyle tamamlanmıştır.

4.4. ARAşTIRMANIN ANALİZ VE BULGULARI

4.4.1. Araştırmanın Soruları

Katılımcılara yetkinliklere dayalı işgören temini grubunda 4, işgören temini ve yetkinlikler grubunda 3'er soru olmak üzere toplam 10 soru sorulmuştur. Bahsettiğimiz grup ve bu gruplara bağlı sorular sıradaki tabloda belirtilmektedir.

İşgören Temini	Soru 1		Soru 2		Soru 3			
	İşgören temini sürecinde en çok önem verdiğiniz aşama hangisidir? Neden?		İşgören temini sürecinin, yanlış adayın işe alınmasıyla sonuçlandırılmasının işletmeye yaratacağı en büyük zarar nedir?		İşgören temini sürecinin işletmeler için bir itibar ve reklam olarak düşünüyor musunuz?			
Yetkinlikler	Soru 1		Soru 2		Soru 3			
	Adaylarda genellikle hangi yetkinliklerin düzeyinin düşük olduğunu düşünüyorsunuz? Sizce nedenleri neler olabilir?		Türkiye’de yetkinliklere dayalı işgören temini uygulamalarının başarılı olduğunu düşünüyor musunuz? Cevabınız “HAYIR” ise nedenlerini sıralayınız.		Çalışanların kendi yetkinliklerin farkında olmasının işletmeler açısından önemli olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?			
Yetkinliklere Dayalı İşgören Temini	Soru 1		Soru 2		Soru 3		Soru 4	
	İşgören temini sürecinde değerlendirme merkezi uygulamalarının avantaj sağladığına inanıyor musunuz? Neden?		Yetkinliklere dayalı uygulamaların, işgören temini sürecine olan güveni arttırdığına inanıyor musunuz? Neden?		Yetkinliklere dayalı işgören temininin işgören devir hızını ve dolayısıyla maliyetleri azalttığına inanıyor musunuz? Neden?		Yetkinliklere dayalı işgören temini sürecinde doğru adaya ulaşmada kolaylık sağladığını düşünüyor musunuz?	

4.4.2. Araştırma Sorularına Verilen Cevaplar

Araştırma süresince sorulan sorulara, katılımcıların verdiği cevaplar sıradaki tablolarda belirtilmektedir.

4.4.2.1. İşgören Temini

İşgören temini grubunda sorulan sorulara, katılımcıların verdiği cevaplar sıradaki tablolarda belirtilmektedir.

İşgören Temini	Soru 1	Soru 2	Soru 3
	İşgören temini sürecinde en çok önem verdiğiniz aşama hangisidir? Neden?	İşgören temini sürecinin, yanlış adayın işe alınmasıyla sonuçlandırılmasının işletmeye yaratacağı en büyük zarar nedir?	İşgören temini sürecinin işletmeler için bir itibar ve reklam olarak düşünüyor musunuz?

K1	En önemli aşama şirket yetkinlikleri ışığında, ilgili departman yöneticisi ile enine boyuna ihtiyacı analiz ederek tam olarak kimi aradığımızı netleştirmek. Sürece başlamışken, nereye varacağımızı bilmiyorsak ya da yolda sürekli fikir değiştiriyorsak süreç inanılmaz uzuyor, maliyetler çok artıyor daha da kötüsü yanlış seçim yapıp çalışanı bir süre sonra kaybedebiliyoruz.	Pek çok zarar var, birçok platformda konuştuğumuz ya da araştırmalarla açıklanan. Organizasyonlara göre değişse de naçizane düşüncem, en büyük zararın mevcut çalışanlardaki demotivasyonu arttırması, güvenin sarsılması ve benzer durumlar arttıkça şirket saygınlığının bir süre sonra negatif etkilenmesi.	Kesinlikle. Klişedir ancak doğrudur. Bugünün adayı yarının müşterisi ya da daha doğru bir zamanda çalışandır. Bu nedenle adayın doğru olmadığını görüşme anında düşünsek de mutlaka şirketi en doğru şekilde tanıtmak gerekir.
K2	Mülakat süreci oldukça önemlidir çünkü adaylarla iletişim halinde olursunuz. Adayları daha yakından tanıma fırsatı bulabilir, adayların hal ve hareketlerine göre karar verme imkânı sağlayabilirsiniz.	Yanlış adayın işe alınması işletmeye zaman kaybı açısından zarar verecektir. Yeni bir alım yapılırsa o kişinin işleri öğrenmesi zaman alacaktır.	Kaliteli, doğru ve adil bir şekilde uygulanan bir İnsan Kaynakları politikası şirketlerin adının duyulmasına böylece itibarının artmasına ve reklamının yapılmasına neden olacaktır. Böylelikle nitelikli adaylar bu şirkete başvurularını gerçekleştireceklerdir.
K3	Her aşama çok değerli ve önemlidir elbette ama şahsım adına ilk mülakat görüşmesi ve ilk izlenimler çok çok önemli ve özenli geçmesi gereken bir aşamadır. Bu süreç tek taraflı değil çift taraflı ilerlemelidir. İnsan Kaynakları yetkilisi sürece adayı da katmayı ve onu rahatlatmayı başarır ise daha net gözlem yapabilecek ve doğru sonuca daha kolay varacaktır. Aynı şekilde aday da işin ve şirketin kendi hedef ve yetkinlikleriyle uyumlu olup olmadığını daha rahat anlayıp kendini daha rahat ifade edebilecektir. Her iki taraf için vakit kaybının ve yanlış seçimlerin önlenemediği en mühim aşamalardan biridir.	Vakit kaybı, maliyetlerin artması, o pozisyondaki iş akımının yavaşlaması beklenen verimin alınamaması.. Bu olumsuz sonuca sebep olan etkenlere göre tartışılacak bir diğer nokta ise işe alımı gerçekleştiren yetkiliye de manevi zararları olacaktır. Süreçte gözden kaçırılan eksiklerin tekrar gözden geçirilmesi ve tekrarlanmaması doğru olacaktır.	Kesinlikle en değer verdiğim nokta bu kısımdır. İşe alınan her bir işgören maddiyattan öte bir kulvarda şirketin kültürünü, kalitesini, itibarını artırır ya da azaltır. Her biri tek başına şirketin temsil yüzüdür, referansdır dışarıya karşı. Bu sebeple İnsan Kaynakları bir şirket için en büyük reklam ve itibar kaynağıdır.
K4	İlk mülakat. Adayın ilk izlenimini oluşturmak önemlidir çünkü seçme ve yerleştirme sürecinin ilerlemesi bu doğrultuda olabilecektir.	Örgütsel güvenin zedelenmesidir.	İnsan kaynakları çalışanları kurumu temsil etmektedir. Dolayısıyla bu temsil gücü kaliteli olursa iletişim gücüyle firmayla ilgili görüşler kesinlikle bir yerlere yayılacaktır. O yüzden itibar ve reklam olarak düşünüyorum.
K5	Şirketi doğru anlatmak Mülakat ile oryantasyon sürecinde görülen şirket farklıysa yanlış bir işe alım	Çalışanın yaşadığı stres, Hem İnsan Kaynakları çalışanlarının, hem bölüm yetkilisinin hem de yeni	Kesinlikle evet. İşveren markası dediğimiz şeyin en önemli aşamalarından biri seçme

	yapmışsınız demektir.	umutlarla işe giren çalışanın. İşverene çok büyük zarar olduğunu düşünmüyorum. İşler bir şekilde yapılıyor ama olan çalışanların ruh hallerine oluyor.	yerleştirme süreciniz.
K6	Bana göre işe alma görüşmesi çok önemlidir. Çünkü başvuruları iş tanımına ve adayın taşıdığı özellikleri göz önüne alarak değerlendirmek gerekiyor fakat gözden kaçan bir ayrıntı olursa eğer bunun telafisi işe alma görüşmesinde yapılabilir. Bu yüzden mülakatlar yani işe alma görüşmesi aşamaları en önemlisi bana göre. Ayrıca kişinin dürüstlüğü hal, hareket, jest ve mimiklerinden de anlaşılır ki sorulacak sorularla da problem çözme yeteneği, sonuca nasıl odaklanıyor ve ulaşıyor bu da gözlemlenebilir, bu sayede doğru işe doğru eleman alımı sağlıklı olur.	Doğru personelin işe alınması bir şirketin hem kısa vadeli hedefleri için hem de uzun vadeli hedefleri açısından çok önemlidir. Bu yüzden ki yanlış adayın işe alınması şirketin para, zaman kaybının yanında prestijinin ve çalışanlarının verimliliğinin düşmesine de sebep olur. Bunun da sonucu ve en büyük zararı sahip olduğu müşterileri kaybetmek olur.	Kesinlikle bir itibar ve reklam olduğunu düşünüyorum. Çünkü yetenekli ve iş odaklı seçilecek olan aday işletmenin prestijini de yükseltir itibarını da artırır. Bu yüzden doğru aday yapacağı hamleler ve getireceği yüksek verimlilik ile firmanın en tanıtımını kolaylıkla sağlayacaktır.
K7	Yüz yüze mülakat ve assesment center uygulamaları bizim için önemlidir. Çünkü adayı en yakın bu aşamada gözlemleyebilmekteyiz.	Firmanın maddi ve manevi olarak zarara uğratmasıyla birlikte ik'ya ve sisteme olan güvenin zarar görmesi de olasıdır.	Eğer nitelikli bir işe alım süreciniz var ise bu reklama dönüşebilir ancak süreçleri gözden geçirmekte fayda olduğu kanaatindeyim.
K8	Öncelikle işin tanımının açık ve net olmasıdır. Diğer yandan bu işle buluşturulacak adayların hangi beklentilerine ne ölçüde cevap verilebileceğinin belirlenmesi ve adaylara duyurulması. Dolayısıyla adayların potansiyellerinin kendilerine sağlanan uygun koşullar ve sahip oldukları becerileri sergileyebilecekleri bir alanın kendilerine sunulması ile de önemli ölçüde ilgili olduğu.	Planlanan çalışma ve projelere zamanında başlanılamaması ve yürütülüp neticelendirilememesi.	Elbette. Konu işgören temini bile olsa işletmeye adım atan her İnsan aynı zamanda bir referans kaynağı olarak değerlendirilmelidir. Menfi veya müspet
K9	Rotasyon ya da terfi uygun adayları yetiştirip değerlendirebilme ve kariyer planına katkıda bulunabilme noktasında daha etkin olacağı kanısındayım. Eğer uygun aday şirketten karşılanamıyor ise bu noktada dış kaynaktan yararlanma, iş duyuruları ve işgören başvuruları ile süreç tamamlanabilir. Son yıllarda internet üzerinden insan kaynakları siteleri sayfa ilanları,	Zaman kaybı ve maliyet kaybının önemli ölçüde artmasının yanı sıra turnover artışı, aday açısından da bakıldığında şirket profili uygulama ve prosedürlerinde eksiklik olduğunu gösterir. Şirket prestiji ve insana verilen değer açısından yanlış bir seçim, süreçlerin ilerlemesinde boşluk ya da iş ilerleyişinin kalitesinin gerilemesine	Düşünmüyorum çünkü iç terfi ve iç kaynaklardan yararlanma sürecinde de işgören temini süreci yürütülebilir. Çok büyük ve insan kaynağında turnover'ın biraz daha yükseklik teşkil ettiği işletmelerde belki reklam mecralarından yararlanılabilir. Burada reklamdaki kastedilen insan kaynakları sitelerinde, kendi sayfalarında ya da gazetelerin insan kaynaklarında

	işverenin kendi sitesindeki başvurularla adaylara ulaşma ve sosyal paylaşım sitelerinden daha direkt başvuru alabilmek mümkün.	yol açar.	verdiği biraz daha farklı, şaşırtıcı ve ilgi çekici ilanlar olabilir. İşgören temini sürecinde bazı büyük işletmeler belirli dönemlerini ayırıp doğru insan kaynağına ulaşmayı tercih ediyorlar.
K10	Mülakat aşamasıdır. Çünkü hataya en çok açık süreç odur. Kısa bir sürede aday hakkında sağlıklı bir fikir elde etmek zordur. Yetkinlik bazlı sorgulamaların bile maksimum başarı oranı %80'dir. Bu yüzden mülakat aşamasında zaman çok iyi kullanılmalı, sorulacak sorular çok iyi seçilmeli, mülakat öncesinde bir hazırlık yapılmalıdır.	Moral bozukluğu ve kaybedilen zaman ve enerji	Kesinlikle.
K11	Tarama kısmı benim açımdan en önemli, CV'lerin ciddi bir şekilde incelenmesi ilerleyen aşamalarda tıkanmaları önüyor.	Bölümler arası güven sarsılır ve bölüm/kişi çatışmaları yaşanabilir. Aday hatası tekrarlandıkça çatışma derinleşir.	Kesinlikle, davet telefonu edilişinden olumlu olumsuz geri bildirim kadar süreç içerisindeki her şey şirketin reklamıdır.
K12	Kariyer ve çeşitli portallardan uygun adayların tespitini yapmak. Bir pozisyon için yüzlerce başvuru alırsınız ve başvurulardan en uygun olanı özgeçmiş üzerinde belirlemeniz gerekir. Bunu yapamadığınız sürece bir sürü uygun olmayan nitelikte adayla görüşürsünüz. Bu da pozisyonu kapatma sürecinizi uzatır.	Yanlış adayın işe alınması o pozisyonun tam kapasitesi olarak çalışmasına engel olmaktadır. Adayın her gün bu pozisyonda çalışmaya devam etmesi işlerin tam anlamıyla yürümemesi nedeniyle büyük bir maliyete neden olur.	Evet. Adayı bir müşteri gibi düşünmek gerek süreçte yaptığınız olumsuz bir hareket ya da süreçle ilgili geri dönüşün yapılmaması itibarınıza bir eksi olarak işler.

4.4.2.2. Yetkinlikler

Yetkinlikler grubunda sorulan sorulara, katılımcıların verdiği cevaplar sıradaki tablolarda belirtilmektedir.

Yetkinlikler	Soru 1	Soru 2	Soru 3
	Adaylarda genellikle hangi yetkinliklerin düzeyinin düşük olduğunu düşünüyorsunuz? Sizce nedenleri neler olabilir?	Türkiye’de yetkinliklere dayalı işgören temini uygulamalarının başarılı olduğunu düşünüyor musunuz? Cevabınız “HAYIR” ise nedenlerini sıralayınız.	Çalışanların kendi yetkinliklerin farkında olmasının işletmeler açısından önemli olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?

K1	En düşük yetkinliğin benim en çok önem verdiğim “ilişki yönetim becerisi” olduğunu düşünüyorum. Bazen kendilerini pazarlamak adına ya da çok görüşmeye gitmenin verdiği yorgunlukla ya da başka bir sebeple, görüşmede kurulan iletişimi / ilişkiyi doğru yönetemediklerini düşünüyorum. Mümkün olduğu kadar yüksek enerji ile, etkin dinleyerek ve kendilerini doğru ifade ederek görüşmeye katılsalar, daha olumlu gelişmeler olabilir. Bir de İnsan Kaynakları çalışanlarının teknik konuşamayacağını ya da business mind a sahip olmayacağını düşünenler oluyor, bu önyargıyı dakika bir gol bir şeklinde görüşmenin başında yansıtmak da pek hoş olmuyor. Her İK cı açık görüşlü olmuyor, bu nedenle görüşme sonuna kadar serinkanlı devam etmeleri daha doğru olur.	Yetkinlik bazlı mülakat ya da yetkinliklere dayalı değerlendirme merkezi uygulamaları oldukça sık yapılıyor. Buradaki “başarı” kriterlerinin de ne olduğu önemli. Her zaman doğru adayı istihdam edemeyebiliriz, her şeye rağmen. Ancak bu uygulamaların öncesinde bir aşama çok önemli o da şirket yetkinliklerini ortaya çıkarmak ve tüm işe alıma katkı sağlayan, süreçte aktif rol oynayan yöneticiler olarak bu yetkinlikleri benimsemektir, aynı fikirde olmaktır. Bunu yapmadığımız zaman ortak bir noktada olamıyoruz ve elbette sonuçlar olumsuz oluyor.	Elbette oldukça önemli. Yalnızca yönetim ekibi değil ancak tüm çalışanlara indirgenmiş bir sistem doğru çalışacaktır. Pozisyonun görev tanımını ve gerektirdiği yetkinlikleri bilen bir çalışan, aynı şekilde kendi sahip olduğu yetkinlikleri ve düzeylerini bilirse, gelişim için ciddi araçlara sahip olmuş olur. Gelişim noktasında yöneticinin yönlendirmesi ve tutumu ile şirketin de duruşu ve vizyonu aynı oranda kıymetli.
K2	Takım Çalışması: Her bir bireyin farklı kişilik özellikleri olduğu için her aday takım çalışmasına uygun özellik taşımayabiliyor. Karar Alma: Adaylar karar alma ve inisiyatif kullanma da etkili olamayabiliyorlar.	Türkiye’de yetkinliklere dayalı işgören temini uygulamalarının başarılı olduğunu düşünmüyorum. Nedenleri: a)Yetkinliklere dayalı işgören temini uygulamalarının yeterince bilinmiyor olması b)Türkiye’de işe alım kararlarında patronların etkili olması ve tanıdık kişiler aracılığıyla işe alım yapılması	Çalışanlar kendi yetkinliklerinin farkında olurlarsa eksik kalan yönlerini geliştirmeye çalışırlar. Şirketler de çalışanların pozisyon için eksik kalan yönlerini eğitimler sayesinde geliştirirlerse işletmeler için faydası olacaktır.
K3	Özgüven, ego ve hedeflerinin olmaması, vizyonsuzluk, dil yetersizliği, sürekli eğitim ve gelişime karşı önemsizlik. Bu özelliklerin adaylarda eksik olması zaten tüm yetersizlikleri beraberinde getiriyor. Bir çalışandan beklenen en önemli yetkinlikler güler yüzlü, hedef odaklı ve takım çalışmasına yatkın olmaları, yenilikçi olabilmeleridir.(Genel düşündüğümüz takdirde) Hedef odaklı çalışmak, inisiyatif sahibi olmak ve takım çalışması gibi birçok yetkinliğin bir STK’dan	Uygulamaların başarılı olmalarından ziyade yeterince yapılmadığını düşünüyorum. Uygulayanları gözlemlediğim takdirde genelleme yapmak, neye göre adayları belirlediklerini bilmek pek mümkün olmayabiliyor. Örnek vermem gerekirse, bazı firmalar için yetkinlikten ziyade torpil gibi etkilerin hüküm sürdüğü bir taraf da fazlasıyla mevcut ülke sistemimizde. Daha büyük düşünen gerçek anlamda vizyon ve misyon sahibi firmalar ise yetkinlik bazlı mülakatlarla çok yerinde seçimler	Fazlasıyla önemli. Çünkü firmanın da, adayın da ne istediğini bilmesi net sonuçlar doğurur. Kendini tanıyan ve yapabileceklerinin farkında olan aday çerçevesini daha net belirler ve genişletir. Bu da firmaya maddi manevi daha büyük geri bildirimler sağlar. Çalışan yetkinliklerinin farkın da olursa sorumluluklarını da ona göre daha rahat alıp daha başarılı çalışmalara imza atacaktır.

	geçtiğinin de bilincinde olmayan birçok aday var. Şahsım adına büyük bir eksiklik olarak gördüğüm noktalardan biridir sivil toplumdan uzak olmaları.	yapıyor.	
K4	Yetkinlikler her kuruma göre değişebilir ama. Bana göre birçok adayda iş ciddiyeti açısından eksiklikler olabiliyor. Ve bir abartma durumu olabiliyor. Yani kendinde o özellik olmadığı halde varmış gibi göstermeye çalışmak ve ya o özelliğinin çok önemli bir özellik olduğunu düşünmesi olabiliyor. Bu birazda farkındalık yâda dürüstlük yetkinliğini kapsıyor olabilir.	İnsan kaynakları Türkiye’ de daha yeni geliyor. Çalıştığımız firmalarda insan kaynaklarının ne olduğunu anlatıyoruz henüz. Ve birçok insan kaynakları çalışanı yetkinliklerin ne olduğunu nasıl ölçüleceğini bilmiyor. Hâlbuki sistemli ve profesyonelce yürütülmesi gereken bir süreç. O yüzden başarılı olduğunu düşünmüyorum.	Objektif bakış açısı iş hayatında önemli bir nokta. Önce kendi eksiklerimizin farkına varacağız ki daha sonrasında bunları geliştirelim. O yüzden işletmelerde istihdam ettikleri iş görenlerin eksiklerini tespit ederek buna göre eğitim yöntemleriyle eksiklikleri kapatma yoluna gidebilir. Bu yüzden yetkinliklerin farkında olunması önemlidir.
K5	Yabancı ve Yerel Dil bilgisi (maddi gelir az, eğitim fiyatları çok, ilkokuldan beri yeterli ilgi devlet eliyle de gösterilmiyor.) Zaman yönetimi ve iş emirlerini açıkça ifade etme konusunda da çok zayıf bir çalışan profilimiz var. Her şey şansa ilerliyor.	Başarılı değil çünkü Türkiye’ de sayısal zekânın her şeyin önünde olduğuna inanan bir yetkinlik belirleyici zihin var. Ülkenin sanatsal ve sosyal alanlarda çok ileri olmamasının sonucu olsa gerek kimse sosyal, sözel yetkinlikleri kıymet saymıyor. Havuz problemi çözen bir işçiye, yeni ve değişik fikirler üretebilecek işçiye tercih ediyorlar.	Evet, eğitim ihtiyacı daha kolay anlaşılır. Planlamalarda daha gerçekçi yollar izlenir. Sonuç olarak da verilen eğitimlerden alınan verim artar.
K6	Bana göre adaylarda en çok analitik düşünme yeteneğinin düşük olduğunu düşünüyorum. Analitik düşünceye sahip kişiler çözüm için ne yapacağını kendi gören kişilerdir. Bu da ayrı bir yetenek gerektirir ve birçok adayın bunda zorlandığını düşünüyorum. Bana göre analitik düşünce uygun çözüm için önemli bir araçtır ve mutlaka olması gereken bir yetkinliktir.	Bana göre henüz çok başarılı değil. Birçok işletme geleneksel uygulama kullanıyor. Bazı sebeplerden dolayı henüz yetkinliklere dayalı uygulamaya geçemeyen de çok işletme var. Fakat başarılı adayların temini ve firma prestiji için mutlaka ülkemizde de yetkinliklere dayalı uygulamanın başlaması ve başarıyla uygulanması gerektiğini düşünüyorum.	Bir çalışan kendi yetkinliğinin farkındaysa eğer çalıştığı işletmeye daha çok verimlilik sağlar. Çünkü yapacağı işler ve atacağı adımları kendi sahip olduğu yetkinliklere göre düşünür ve uygular bu da işletmeye olumlu katkı sağlar. İşletmelerin de çalışanların yetkinliklerinin farkında olmasını sağlamak adına çalışmalarını sürekli yapması gerekmektedir. Yetkinliğinin farkında olan bir çalışanın motivasyon ve özgüveni de çok fazla olur bunun etkisi ve katkısı tabi ki tartışılmaz.

K7	İletişim, olumlu zihinle olaylara yaklaşım, analitik düşünme ve kriz yönetimi. İş hayatının genel akışının benimsenmemesinden dolayı bu yetkinliklerin eksik olduğu kanaatindeyim.	Bu durumun etkin olmadığı kanaatindeyim. Çünkü sosyal endikasyonlar durumun etkinliğini olumsuz etkilemektedir.	Çalışanların yetkinliklerinin farkında olması hem fayda hem de zarar sağlayabilir. Yönetmel yetkinliklerinin iyi düzeyde olduğunu bilen bir çalışan yüksek egoya, analitik düşüncesinin farkında olan bir çalışan her şeyi ben biliyorum'a çevirebilir. Yetkinliklerini bilip gelişim noktası olarak gören çalışanlar ise her zaman yüksek katma değer sağlayacaktır.
K8	Diplomalar, sertifikalar, dil vb. nicel argümanlar mutlaka gerekli ve belli ölçüde muhakkak etken. Ancak şahsi kanaatim bu konuda yani yetkinlik pastasının daha büyük bir bölümünü oluşturan nitel vasıflar yönünden mesela öğrenme yerine biliyor görünme gayreti daha aktif ne yazık ki.	Henüz istenilen düzeyde başarılı olduğunu söyleyememe nedenimiz bu kurguların yani yetkinlik parametresi ve metriklerinin nitelikten daha çok niceliklere dönük olması diye düşünüyorum.	Bu gözle bakmasını bilen işletmeler olabilir. Bu durumun etkisi ise kazan kazan demektir.
K9	Adaylarda özellikle hangi bölüm ya da iş başvurusu olursa olsun, iletişim ve dürüstlük konusunda titiz davranılmalı. Gün geçtikçe rekabetin arttığı da düşünülürse adaylarda uygun profillerin daha da çoğaldığı ve çoğalacağı söz konusu. Bu durumda işte başarılı olabilmesi, sosyal özelliklerinin olması, adayın hobilerinin olmasına bağlıdır.	Başarılı olduğunu düşünüyorum. Gün geçtikçe de süreçlere verilen önem artıyor. Şirketler kendi şirketlerini genç işgörenler ve yeni mezunların daha yakından tanıyabilmeleri adına hem yarışmalar, hem projeler hem de kariyer günleri çerçevesinde hem şirket tanıtımları hem de uygun aday seçimi konusunda önemli ilerlemeler kaydediyor.	Kesinlikle çok önemli. Kişinin kendi yetkinliklerinin farkında olması/olabilmesi çok güzel. Yeni Y ve gelecekteki X kuşağının her konuda kendini çok iyi geliştirdiğini düşünüyorum. Fakat şirketin aradığı ya da belirlemiş olduğu yetkinlikle, kişinin kendisini o noktada yeterli gördüğü yetenek ya da yetkinlik arasında farklar olabilir. Bu doğrultuda işveren kendi uygun olduğunu düşündüğü aday ya da adaylara yeterli desteği sağlayacaktır ya da çeşitli test ya da ölçümlerle bunu saptama yoluna gidecektir.
K10	İlişki yönetimi, zaman yönetimi ve öncelik belirleme. Yöneticilerde ise, networking ve delegasyon. Nedenleri bu konulara öncelik verilmemesi ve pek çok kişi tarafından hafif ve gereksiz konular olarak görülmesidir.	Başarısız değil ancak çok başarılı da değil. Çünkü uygulamalar ve yaklaşımlar yüzeysel.	Çok önemlidir. Kişisel farkındalık olması durumunda o kişinin gelişimi de kolay olur.
K11	Takım Çalışması: Genelde adaylar cv'lerde takım çalışmasını ön plana çıkarır ve mülakatta bunun böyle olmadığı görülür sonuçta iş hayatında herkes "bireysel"dir	Türkiye olarak konuyu geniş çerçevede ele almak çok zor. Yabancı sermayeli ya da kurumsal firmalar şirket politikası olarak yetkinlik bazlı mülakatı	Önemli, başarıya götüren self-motive 'den daha iyi motivasyon aracı yok.

	mantığı öğretilmiş. Kısa vadede doğru uzun vadede yanlış bir mantık. Karar verme-insiyatif alma yakın iki yetkinlik sebebi çocukluk yıllarımız.	benimsediği için başarılılar. Ama yerli sermaye kobiler de ise durum İK'cının bireysel çabasıyla ilerlediğinden istenilen noktada değil. Sebebi atölye gibi şirket yönetilmeye çalışıldığından dolayısıdır.	
K12	Duygusal zekâ... İş hayatı sadece teorik ve pratik bilgilerden ibaret değil kişilerin duygusal zekâsına da yatırım yapmaları gerek.	Hayır. İşe alımın bir objektiflik içerisinde yapılmadığı için daha subjektif yapılıyor. Bu da başarısızlığa neden oluyor.	Evet. Kendini bilen bireyler sürekli kendini geliştirmek isteyecek ve öğrenmek için çaba gösterecektir. Kendi yetkinliklerinin farkında olan bireyler de sürekli öğrenen bir organizasyonun oluşmasına destek olacaktır.

4.4.2.3. Yetkinliklere Dayalı İşgören Temini

Yetkinliklere dayalı işgören temini grubunda sorulan sorulara, katılımcıların verdiği cevaplar sıradaki tablolarda belirtilmektedir.

Yetkinliklere Dayalı İşgören Temini	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4
	İşgören temini sürecinde değerlendirme merkezi uygulamalarının avantaj sağladığına inanıyor musunuz? Neden?	Yetkinliklere dayalı uygulamaların, işgören temini sürecine olan güveni arttırdığına inanıyor musunuz? Neden?	Yetkinliklere dayalı işgören temininin işgören devir hızını ve dolayısıyla maliyetleri azalttığına inanıyor musunuz? Neden?	Yetkinliklere dayalı işgören temini sürecinde doğru adaya ulaşmada kolaylık sağladığına düşünüyor musunuz?

K1	Çok faydalı olduğuna inanıyorum. Etkili bir danışmanlık şirketi ile ele ya da deneyimli bir şirket İK sı olarak bir adayı “gerçek” ortamına en yakın göreceğimiz yer değerlendirme merkezleri. Her ne kadar testler ve mülakatlarda bazı sonuçlara varmaya çalışsak da rol oyunları ve değerlendirme merkezi çalışmaları kadar etkin olamayabiliyor. Ancak maliyet ve zaman unsuru göz önüne alındığında her pozisyon/proje için uygulamak olanaklı değil. Özellikle üst düzey pozisyonlarda kesinlikle değerlendirilmesi gerektiğine inanıyorum.	Şirketteki özellikle aday seçme / yerleştirme sürecine dahil olan yöneticiler yetkinliklerin tanımını, anlamını, gerekliliğini bilirse, daha da önemlisi şirkette öne çıkan yetkinlikleri sahiplenirse, ne aradığımız noktasında bir yorum yapabiliyor ve sürece güveni artırıyor. Aynı dilden konuşabiliyor oluyoruz.	Birebir çalışma yapmadan ve araştırma sonuçlarına dayandırmadan yorum yapabilmek güç. Ancak deneyimlerim ışığında şunu aktarabilirim; şirketin yetkinlikleri belirlenmiş, herkes aynı noktada buluşmuşsa ve aranan pozisyonun yani görevin gerektirdiği yetkinliklerde biliniyorsa; seçim süreci buna göre yapılır. Bu şekilde daha doğru adaya ulaşılabilir ve bu da dolaylı olarak devir hızını etkileyebilir. Devir hızını etkileyen bir çok etmen olduğu için direkt bir ilişki kurup kesin yorum yapmak istemem.	Kimi aradığımızı biliyorsak ona ulaşmak bir nebze daha kolay oluyor.
K2	Evet inanıyorum. İşgören temininde önemli noktanın bire bir mülakat olduğunu düşünüyorum. Bunun yanında karar vermeyi kolaylaştırması ve adayları eleme noktasında söz konusu pozisyona uygun olabilecek değerlendirme merkezi uygulamaları da kullanılabilir. Bu uygulamaların değerlendirilmesi bu konuda uzmanlaşmış kişiler tarafından yapılmalıdır.	Evet inanıyorum. Söz konusu pozisyon için kişilerde olması gerekli özelliklerin belirlenmesi ve bu özelliklere uygun kişilerin seçilmesi yetkinliklere dayalı uygulamalara olan güveni arttıracaktır.	Evet inanıyorum. Pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere sahip olan kişilerin seçilmesi doğru bir işgören seçimi olarak karşımıza çıkarsa personel kaybı yaşanmamış olur. Bu da maliyetinin azalmasına etki edecektir.	Şirketler söz konusu pozisyon için adayların hangi özelliklere sahip olması gerektiğini doğru bir şekilde belirlerse görüşmeler sırasında iş başvurusu yapan adayların yetkinlikleriyle söz konusu pozisyonun gerektirdiği yetkinlikleri karşılayacaktır ve işe alım kararını buna göre verecektir. Bu durum şirketlerin söz konusu pozisyona doğru adayı alma konusunda doğru kararlar verme oranını arttırabilecektir.

K3	Kesinlikle avantajlıdır. İşgören temini artık başlı başına bir meslek haline gelmiştir ve profesyonel bir süreç gerektirir. Çünkü önemli olan eleman almak değil verimli eleman almak ve verimsiz olan elemanı şirketten uzaklaştırmaktır. Bu süreci de en verimli hale getirmek için işe alınacak aday bu ince değerlendirmelerden geçirip hem onu daha yakından tanıyabilmek, gözlemleyebilmek ve en nitelikli olanı seçebilmemizi sağlayan bu değerlendirme merkezi son derece avantaj sağlar.	Bu sürece olan güveni artırır. Çünkü bu uygulamaların amacı; arzu edilen yetkinliklere adayın olabildiğince max düzeyde uyum sağlamasıdır. Bu süreç çoğu zaman soyut araçlarla ilerlese de sonuç elle tutulur, ölçülebilir ve somut olmalıdır. Yani ne kadar doğru bir seçim yapıldığı çalışanın şirkete verim sürecinde katkılarıyla, performans değerlendirmeleriyle, yetenek ölçümü ile sonucun, bu sürece olan güveni ispatlayıcı nitelikte olacaktır.	İşgören devir hızını ve maliyetleri elbette etkileyecektir. Bu zaten sürecin elle tutulan tarafı ve ölçülebilen sonucudur. İşe alımın yetkinliklere göre yapılması görüşülecek birçok adayın içerisinde en uygun olanı seçebilmemizi kolaylaştırır. İki taraf açısından da doğru yönetildiği takdirde sürekli o pozisyon için girdi çıktı yaşanması ve boşluk olması olasılığını daha aza indirecektir. Bu da maliyetlere ve devir hızına olumlu yansıtacaktır.	Süreç doğru değerlendirildiği takdirde ve profesyonelce yapıldığında (diğer olasılıkları sabit varsaydığımızda) doğru aday seçmek kesinlikle mümkün olacaktır.
K4	Değerlendirme merkezleri güçlü bir seçim yöntemi fakat günümüz iş hayatı içerisinde aktif ve verimli olarak kullanabilmesi biraz zor olabilmekte. Bunun sebebini fiyat ve zaman faktörleri olarak belirtebilirim. Çünkü bir araştırma birkaç gün sürebiliyor ve çok maliyetli olabiliyor. Ama çok daha kurumsal ve sistemli şirketler için kullanılması avantajlı. Yani şirketin durumuna bağlı olarak kullanımının avantajlı yada dezavantajlı olacağına karar verilebilir. Kendi şirketiniz için değerlendirme merkezi uygulamaları da geliştirilebilir.	Tabi ki belirlenen yetkinliklere göre doğru şekilde seçim yapılacaksa her iki tarafa içinde hem işveren hem de iş gören üzerinden güven verecektir. Ayrıca şirketteki diğer iş görenlerde adil bir iş gören seçimi yapıldığına inanıp şirketlerine olan bağlılıkları artabilecektir.	Doğru işe doğru personel ve şirket örgüt kimliğine uygun alım yapmak demek iş görenin kısa süre sonra işini terk etmeyeceği anlamına gelmektedir. Bu yüzden ki iş gören devir hızını azaltmak bir maliyet kalemi olduğundan işten ayrılmayan iş gören maliyet unsuru olabilecektir. Tabi bazı durumlarda uzun yıllar aynı iş görenlerin çalışmasının da zararları olabilmektedir.	Tabi ki belirlenen yetkinlikler doğrultusunda adaya ulaşılabilir. Hedef belli yöntem belli ve sonuç da buna göre belli olacaktır.

K5	İnanıyorum çünkü kişisel değerlendirmeler ve torpil ihtimalleri ile yanlış adayı işe almamak bu şekilde mümkün.	İnanıyorum. Birebir sözlü mülakatlarda asistan bile eleyebiliyor sizi. Neye dayanarak diye düşündüğünüzde sadece ‘benden hoşlanmadı sanırım’ cevabı kalıyor elinizde. Ama yetkinliklere dayalı uygulamalar varsa sonucu da ortaya konabiliyor. Güven hissi var.	Evet, ama çok büyük oranda değil. Büyük oran işletme içi faktörlerin çalışanı nasıl etkilediğiyle ilintilidir. Uygulamalar çok küçük bir oranda turnoverı etkiliyor bence.	Evet, daha net veriler ile hareket ediyorsunuz, hata yapma olasılığı düşüyor.
K6	Bana göre avantajları çok fazla ama yüksek maliyet gerektiriyor. Değerlendirme merkezi uygulamaları çalışanlar tarafından da objektif bulunur bana göre. Birden çok özelliğin ölçülmesini sağlıyor. Bu uygulamaları ile adayların Analitik düşünce, liderlik, ekip çalışması, planlama gibi özellikleri değerlendirilir. Mesela bu uygulamalardan yuvarlak masa etrafında liderlik grup çalışması uygulaması adayların; problem çözme yeteneği, ekip çalışmasına yatkınlığı, iletişim becerileri gibi özelliklerini görme şansı olur.	Güveni arttırdığına inanıyorum. Yetkinliğe dayalı planlama diğer geleneksel planlamaya göre daha fazla avantajları olduğunu düşünüyorum. Yetkinliğe dayalı uygulama daha geniş bir bakış açısı sağlıyor. Yetkinlikler adayların çalışma performansını ölçtüğü gibi onların nasıl bir potansiyele sahip olduğunu da gösterir ve adayların daha objektif şekilde teminini sağlar. Temin sırasında aynı zamanda daha profesyonel ve yanlış olmayan seçimler olur bu da güveni artırır.	İyi uygulanan yetkinliklere dayalı işgören temini uygulaması ile maliyetlerin kesinlikle azaldığını düşünüyorum. Örnek vermek gerekirse; yetkinliğe dayalı işgören temininde yani personel işe alındıktan sonra bile ona verilecek eğitime ayrılan zaman azalır ve bu da dolaylı yoldan bile olsa maliyete etki eder, maliyeti azaltır. Aynı zamanda performans artısını da sağlar ve maliyete olumlu katkısı da olur.	İnsan kaynaklarının amacı zaten doğru işe doğru elemanı almaktır. Yetkinliklere dayalı işgören temini sürecinde de doğru adaya ulaşabilmede yetkinlik uygulamalarının çok katkısı olduğunu düşünüyorum. Kesinlikle yetkinlikler net kriterler ortaya koyuyor ve profesyonelce yaklaşım sağlıyor. Ayrıca yetkinlik bazı uygulama, adayların potansiyelini ortaya koymada da etkili olacağından dolayı doğru adaya daha kolay ulaşılır. Bir de aday da var olan özellikler değil, sonradan kazanabileceği ve eğitim ile geliştirebileceği özellikleri de bu yetkinlik uygulamaları ile göz önüne alınmalıdır.
K7	Avantajlı olduğunu düşünüyorum. Pozisyon + kişi eşleşmesinde yetkinliğe dayalı bir sonuç elde edilebilmektedir.	Değerlendirme merkezi uygulamasına alınan adaylar objektif vaka ölçümleri ile değerlendirildikleri için bir sıkıntı yaşanmamaktadır.	Pozisyon + yetkinliklerin belirlendiği durumlarda şirketler tam olarak ne aradığını bildikleri için doğru işe doğru adayı yerleştirmekteler ve bu da emeğin tam olarak yerini bulmasını sağlamaktadır.	%100 olmasa da büyük ölçüde azaltmaktadır.

K8	Evet. Değerlendirme merkezi uygulamasının mutlak faydası olacağını düşünüyorum. Diğer taraftan hem yol üzerinde öğrenmelere bir kapı olması ve de konunun hafızası gibi düşünüldüğünde ise bir sonraki uygulamalara ışık tutması bakımından çok katkı sağlayabilir.	Evet. İşgören temini uygulamaları için yetkinliklere dayalı uygulamalar bir anahtar parametre değerinde. Konunun önemi de tartışılmaz. Hal böyle olunca bu konuda gösterilecek özen mutlaka söz konusu işletmelere veya kurumlara olan güveni mutlaka artırıcı etkiye sahip olacaktır. Bununla beraber yetkinlik nosyonunun yalnızca çok öne çıkarılmaya çalışılan nicel özelliklerden ziyade nitel özelliklerden oluşacağını düşünüyorum.	Bu konuda biraz tereddütlüyüm. Çünkü işgören temininde yetkinlik bazlı uygulamalar olmalı ancak iş bu safhada başlar ve devam eder. Yani süreç biraz uzun soluklu bakmayı gerektirirken, maalesef çeşitli etkenlerle yeteneğin kazanılması için gereken yetenek yönetimi uygulaması devreye alınamıyor. Bu durumda da kopmalar ve dolayısıyla işgören devir hızı olumsuz etkileniyor diye düşünüyorum.	Mutlaka etken olmakla beraber, yetkinlik değerlendirme unsurlarının daha çok nitel ağırlıkta düşünülmesiyle.
K9	İşgören temininde kullanılan tekniklerin sürdürülebilir olması ve genel-geçer uygulamalar haricinde, temel teşkil eden uygulamaların varlığı hem maliyeti düşürmek hem de süreçlerin daha uygulanabilirliği açısından zaman kazandırır. Merkezi uygulamalar doğru sistem ve doğru insan kaynağı uygulamaları ile verimli bir şekilde yürütülebilirse fırsat ve avantaja dönüşür.	Doğru adayı seçebilmek adına güvenilir test ve uygulamaların şirket bünyesinde uygulanabilir olması farklılık ve şirket profili kalitesi açısından önemlidir. Yetkinliklere dayalı uygulamaların işgören temini açısından güveni artırdığına ya da tam tersi azalttığına inanıyorum. Güvenilirlik ve sürdürülebilirlik açısından, piyasa şirket bilinirliğinde güven duygusu açısından doğru değerlendirme uygulamaları oldukça önemlidir.	Maliyetleri azaltma sürecinde doğru insan kaynağının temini ve süreci şirkete bir noktadan sonra artı kazandırmaktadır. Alınan elemanın yeterli görüldüğü takdirde yönetici programlarında gelişimi sağlanırsa, kendisine değer verildiğini hissedenden bir elemanı, örgüte bağlı çalışanın yaratılabildiği bir şirkette, doğru kariyer programı ile yönetici yedekleme de dâhil olmak üzere maliyeti düşürmeye yardımcı olabilir. İnsan kaynağının doğru ve ters oranda işgören devir hızı ile yükselip azalabileceği, işe alınan personelin niteliğine verdiği değer doğrultusunda değişim gösterir. İnsan odaklı ve insan kaynağının değerli ve önemli olduğu bir şirkette maliyet noktasında artış gözlemlenebilir.	Türkiye’de son yıllarda daha çok göze çarpan ve doğru olan uzmanlaşmanın önem kazandığının gözlemlendiği durumlar haricinde aslında birçok işgörenin kendi mesleği dışında alanlarda uzmanlaştığı da bir gerçektir. Fakat doğru adaya ulaşabilmek ve doğru işgörenle çalışabilmenin önemi açısından yetkinliklerine göre işgöreni arayıp değerlendirebilmek doğru adaya ulaşım değerlendirilebilmek noktasında diğer ölçülebilir ve gözlemlenebilir yöntemlerle (kişilik testleri, Kişilik analizi, kişinin geçmiş tecrübeleri ve eğitimi vb.) birlikte doğru adaya ulaşmak kolaylık sağlayabilir.

K10	Evet, değerlendirme merkezi uygulamaları – eğer doğru bir şekilde uygulanırsa- işe alımda somut veriler sağlayabilir.	Yetkinlikler işe alım sürecinde somut kriterler sağlar. Bu kriterler doğrudan işle ilgili bilgi ve beceridir. Dolayısıyla kişisel değerlendirmeleri sınırlayarak işe alım sürecini daha somut verilere dayanmasını sağlar. Bu durum da şüphesiz sürece olan güveni artırır.	Evet. Yetkinliklere dayalı sistemlerin başarı oranı daha yüksektir, adayların işlerle ilişkilendirilmesi daha sağlıklı olur, kişiler yetenekleri ve becerileri doğrultusunda görevlendirilirler. Bu da devir hızını ve maliyetleri azaltır.	Evet.
K11	Yapılan testler ve gerçekleştirilen simülasyonlar ile özellikle kritik pozisyonların belirlenmesi açısından değerlendirme merkezleri ciddi avantaj sağlıyor. Çünkü orta düzey ve üst düzey yönetici pozisyonlarda hata yapmak ciddi mali kayıplarla sonuçlanabilir.	Evet, çünkü doğru işe doğru personel temini yetkinliklere dayalı uygulamalar sayesinde gerçekleşir.	Maliyetleri azaltabilir ama minor bir etki yaratabilir sadece. Çünkü Turnover sadece işe alım ile ilgili bir kavram değildir. Diğer öğelerde ciddi bir şekilde turnover'ı etkileyebilir.	Vakit alıyor ama doğru adaya bulmakta etkin yöntem.
K12	Evet, değerlendirme merkezi uygulamaları adayları birçok yetkinlik ve nitelik bakımından gözlemlene şansı verdiği için işgören temininde daha objektif bir süreç olmasına katkı sağlar. Bu objektiflik yanlış kişinin işe alınmasının önüne geçilmesini sağlar ve işe alım maliyetlerini düşürür.	Değerlendirme merkezi uygulamalarından sonra gelen en objektif tekniklerden biri de yetkinlik bazlı mülakat teknikleridir. Burada aranan pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler çerçevesinde kişinin yaşamış olduğu olaylar üzerinden sorular sorularak uygunluğu ölçülür. Bu teknik kısmen bende güven uyandırmaktadır. İnsanın o anda yaşamış olduğu olaya karşılık tepkisi duruma göre değişkenlik gösterebilir. Profesyonel bir işe alımcı değilseniz ve insanları etiketlemeyi seviyorsanız bu teknik insanlar üzerinde güven oluşturmaz.	Kısmen katılıyorum. Yetkinliklere dayalı işgören temini uygun adayların işe alınmasına yardımcı olur ancak iş ortamı (sosyal imkânlar, kariyer olanakları, ücret vb.) çalışana hitap etmiyorsa işgören devir hızı sürekli olarak değişmeye devam edecektir.	Evet.

4.4.3. Cevapların Analizi

4.4.3.1. İşgören Temini

Soru 1. İşgören temini sürecinde en çok önem verdiğiniz aşama hangisidir? Neden?

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu, işgören temini sürecinde en çok mülakat aşamasına önem vermektedir (K2, K3, K4, K5, K6, K10). Adayların daha yakından tanınması (K2,K6), karşılıklı olarak ilk izlenimlerin ilk mülakatta oluşması (K3, K4), “Hataya en çok açık süreç odur. Kısa bir sürede aday hakkında sağlıklı bir fikir elde etmek zordur.” olarak belirten katılımcı, mülakat sürecini kapsayan kısa sürenin verimli kullanılması gerektiğine dikkat çekmiştir (K3), şirketi doğru anlatmak da diğer bir katılımcı açısından neden olarak gösterilmiştir (K5).

Mülakat ile birlikte Assesment Center uygulamaları da önem verilen aşamalardan biri olmuştur (K7). “Adayı en yakın bu aşamada gözlemleyebilmekteyiz.” cümlesiyle katılımcı aşamanın önemine dikkat çekmiştir.

İki katılımcı açısından bakıldığında planlama aşaması ön plana çıkmıştır. (K1, K8).

“Nereye varacağımızı bilmiyorsak ya da yolda sürekli fikir değiştiriyorsak süreç inanılmaz uzuyor, maliyetler çok artıyor daha da kötüsü yanlış seçim yapıp çalışanı bir süre sonra kaybedebiliyoruz.” (K1)

“İşin tanımının açık ve net olması. Diğer yandan bu işle buluşturulacak adayların hangi beklentilerine ne ölçüde cevap verilebileceğinin belirlenmesi ve adaylara duyurulması.” (K8)

İşgören temini sürecinin sağlıklı yürütülmesi açısından planlamanın profesyonel yapılması önemli görülen nokta olmuştur.

Diğer üç katılımcı açısından da en çok önem verilen aşama, aday havuzunun oluşturulması olmuştur. (K9, K11, K12)

“CV’lerin ciddi bir şekilde incelenmesi ilerleyen aşamalarda tıkanmaları önlüyor.” (K11)

“Bunu yapamadığınız sürece bir sürü uygun olmayan nitelikte adayla görüşürsünüz. Bu da pozisyonu kapatma sürecinizi uzatır.” (K12)

Bir diğer katılımcı açısından bakıldığında ise bu süreçte iç kaynaktan personel temini yapılamadığı durumda dış kaynaktan personel teminine gidilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

“Eğer uygun aday şirketten karşılanamıyor ise bu noktada dış kaynaktan yararlanma, iş duyuruları ve işgören başvuruları ile süreç tamamlanabilir.” (K9)

Soru 2. İşgören temini sürecinin, yanlış adayın işe alınmasıyla sonuçlandırılmasının işletmeye yaratacağı en büyük zarar nedir?

İşgören temini sürecinin, yanlış adayın işe alınmasıyla sonuçlandırılmasının işletmeye yaratacağı en büyük zarar, katılımcı cevaplarına bakıldığında on grupta incelenmektedir:

Çalışanlardaki motivasyonun düşmesi (K1, K3, K5, K9, K10), zaman kaybı (K2, K3, K6, K9, K10), örgütsel güvenin zedelenmesi (K1, K4, K7, K11), iş verimliliğinin düşmesi (K3, K6, K10, K12), maliyetlerin artması (K3, K6, K9, K12), şirket saygınlığının olumsuz etkilenmesi (K1, K6, K9), süreç yönetiminin olumsuz etkilenmesi (K8, K9), insan kaynakları bölümüne güvenin sarsılması (K7), müşteri kaybı (K6), turnover artışı (K9).

Yukarıda bahsedilen bu faktörler, bazı durumlarda tek bir zarar noktasına tekabül ederken, bazı durumlarda ise zincirleme zarar noktaları oluşturabilmektedir.

“Mevcut çalışanlardaki demotivasyonu arttırması, güvenin sarsılması ve benzer durumlar arttıkça şirket saygınlığının bir süre sonra negatif etkilenmesi.” (K1)

“Vakit kaybı, maliyetlerin artması, o pozisyondaki iş akımının yavaşlaması beklenen verimin alınamaması. Bu olumsuz sonuca sebep olan etkenlere göre tartışılabilir bir diğer nokta ise işe alımı gerçekleştiren yetkiliye de manevi zararları olacaktır.” (K3)

“Çalışanın yaşadığı stres Hem İnsan Kaynakları çalışanlarının, hem bölüm yetkilisinin hem de yeni umutlarla işe giren çalışanın.” (K5)

“Yanlış adayın işe alınması şirketin para, zaman kaybının yanında prestijinin ve çalışanlarının verimliliğinin düşmesine de sebep olur. Bunun da sonucu ve en büyük zararı sahip olduğu müşterileri kaybetmek olur.” (K6)

“Firmanın maddi ve manevi olarak zarara uğratmasıyla birlikte i.k’ya ve sisteme olan güvenin zarar görmesi de olasıdır.” (K7)

“Zaman kaybı ve maliyet kaybının önemli ölçüde artmasının yanı sıra turnover artışı, aday açısından da bakıldığında şirket profili uygulama ve prosedürlerinde eksiklik olduğunu gösterir. Şirket prestiji ve insana verilen değer açısından yanlış bir seçim, süreçlerin ilerlemesinde boşluk ya da iş ilerleyişinin kalitesinin gerilemesine yol açar.” (K9)

“Moral bozukluğu ve kaybedilen zaman ve enerji.” (K10)

“Bölümler arası güven sarsılır ve bölüm/kişi çatışmaları yaşanabilir.” (K11)

“Adayın her gün bu pozisyonda çalışmaya devam etmesi işlerin tam anlamıyla yürümemesi nedeniyle büyük bir maliyete neden olur.” (K12)

Soru 3. İşgören temini sürecinin işletmeler için bir itibar ve reklam olarak düşünüyor musunuz?

Katılımcılar biri hariç (K9), diğerleri evet olarak yanıtlamıştır.

“İç kaynaklardan işgören temini yapmak da işgören temini sürecine dahil olacağından” belirterek, işgören temini sürecinin itibar ve reklam kaynağı olabileceğini düşünmemektedir.

Evet olarak yanıtlayan katılımcılar, şirket tanıtımı ve temsiliyet sağlanması, adayların aynı zamanda müşteri olacağı olgusu, işveren markası anahtar kelimeleri üzerinde durmuştur.

“Yetenekli ve iş odaklı seçilecek olan aday işletmenin prestijini de yükseltir itibarını da artırır.” katılımcı doğru sonuçlandırılacak sürecin işletme açısından prestij ve itibar kaynağı yaratacağını belirtmiştir (K6).

İki katılımcı da (K11 VE K12), sürecin bir bütün olarak reklam ve itibar kaynağı olacağını belirtmiştir.

“Davet telefonu edilişinden olumlu olumsuz geri bildirim kadar süreç içerisindeki her şey şirketin reklamıdır.” (K11)

“Adayı bir müşteri gibi düşünmek gerek süreçte yaptığınız olumsuz bir hareket ya da süreçle ilgili geri dönüşün yapılmaması itibarınıza bir eksi olarak işler.” (K12)

4.4.3.2. Yetkinlikler

Soru 1. Adaylarda genellikle hangi yetkinliklerin düzeyinin düşük olduğunu düşünüyorsunuz? Sizce nedenleri neler olabilir?

Katılımcılar adaylarda genellikle düzeyini düşük gördükleri, 20 farklı yetkinlikten bahsetmiştir.

Katılımcılar tarafından düzeyinin düşük olduğu görülen yetkinlikler şu şekildedir: takım çalışması (K2, K3, K11), analitik düşünme (K6, K7), ilişki yönetimi (K1, K10), karar Alma (K2, K11), inisiyatif sahibi olmak (K3, K11), zaman yönetimi (K5, K10), iş emirlerini ifade etme (K5), iletişim (K7, K9), olumlu düşünme (K7), kriz yönetimi (K7), öğrenmeye açık olma (K8), iletişim (K9), sosyallik (K9), öncelik

belirleme (K10), networking (K10), delegasyon (K10), duygusal zeka (K12), hedef odaklı çalışmak (K3), farkındalık (K4), yabancı/yerel dil bilgisi (K5).

Takım çalışması (K2, K3, K11) düzeyi düşük görülen yetkinliklerin başında gelmektedir.

“Her bir bireyin farklı kişilik özellikleri olduğu için her aday takım çalışmasına uygun özellik taşımayabiliyor.” (K2)

“Genelde adaylar cv’lerde takım çalışmasını ön plana çıkarır ve mülakatta bunun böyle olmadığı görülür sonuçta iş hayatında herkes “bireysel”dir mantığı öğretilmiş. (K11)

Karar alma ve inisiyatif kullanma iki katılımcı tarafından belirtilen yetkinliklerdendir.

Adaylar karar alma ve inisiyatif kullanma da etkili olamayabiliyorlar. (K2)

Karar verme-inisiyatif alma yakın iki yetkinlik sebebi çocukluk yıllarımız.” (K11)

İki katılımcı (K6, K7) analitik düşünme yetkinlik düzeyinin adaylarda düşük olduğunu belirtmiştir. Nedenlerini ise şu şekilde vurgulamışlardır:

“Analitik düşünceye sahip kişiler çözüm için ne yapacağını kendi gören kişilerdir. Bu da ayrı bir yetenek gerektirir ve birçok adayın bunda zorlandığını düşünüyorum.” (K6)

Diğer katılımcı ise analitik düşünme yetkinliklerine ek olarak aşağıdaki yetkinliklerin de aynı nedenden ötürü düzeyinin düşük olduğunu belirtmiştir. (K7)

“İletişim, olumlu zihinle olaylara yaklaşım, analitik düşünme ve kriz yönetimi. İş hayatının genel akışının benimsenmemesinden dolayı bu yetkinliklerin eksik olduğu kanaatindeyim.” (K7)

İletişim becerilerinin güçlü olması adaylardan beklenen fakat düzeyi düşük görülen yetkinlerdendir. K7'nin belirttiği gibi K9 da bu yetkinliğe dikkat çekmiştir.

“Gün geçtikçe rekabetin arttığı da düşünülürse adaylarda uygun profillerin daha da çoğaldığı ve çoğalacağı söz konusu. Bu durumda işte başarılı olabilmesi, sosyal özelliklerinin olması, adayın hobilerinin olmasına bağlıdır.” (K9)

İlişki yönetimi (K1, K10) düzeyi düşük olarak görülen yetkinlikler arasında yer almaktadır.

“Bazen kendilerini pazarlamak adına ya da çok görüşmeye gitmenin verdiği yorgunlukla ya da başka bir sebeple, görüşmede kurulan iletişimi / ilişkiyi doğru yönetemediklerini düşünüyorum.” (K1)

İlişki yönetimine ek olarak aşağıda belirtilen yetkinlikler de aynı nedenden ötürü düzeyi düşük olduğu da belirtilmiştir.

“İlişki yönetimi, zaman yönetimi ve öncelik belirleme. Yöneticilerde ise, networking ve delegasyon. Nedenleri bu konulara öncelik verilmemesi ve pek çok kişi tarafından hafif ve gereksiz konular olarak görülmesidir.” (K10)

Katılımcı (K3) tarafından, “hedef odaklı çalışmak, inisiyatif sahibi olmak ve takım çalışması yetkinliklerinin düzeylerinin düşük olması, özgüven, ego ve hedeflerinin olmaması, vizyonsuzluk, dil yetersizliği, sürekli eğitim ve gelişime karşı önemsizlik özelliklerinin adaylarda eksik olması zaten tüm yetersizlikleri beraberinde getiriyor” şeklinde yorumlanmıştır.

Bir diğer katılımcı tarafından iş hayatında şans faktörüne bağlı ilerlendiği eleştirilmiş ve zaman yönetimi ve iş emirlerinin ifadelendirilmesi yetkinliklerinin düşük düzeyde görüldüğü ayrıca dil bilgisinin maddi ve eğitim sistemi bağlı sorunlardan dolayı sorun yaşandığı belirtilmiştir.

“Yabancı ve Yerel Dil bilgisi (maddi gelir az, eğitim fiyatları çok, ilkokuldan beri yeterli ilgi devlet eliyle de gösterilmiyor.) Zaman yönetimi ve iş emirlerini açıkça

ifade etme konusunda da çok zayıf bir çalışan profilimiz var. Her şey şansa ilerliyor.” (K5)

Farkındalık düzeyi düşük gösterilen yetkinlikler arasındadır.

“Kendinde o özellik olmadığı halde varmış gibi göstermeye çalışmak ve ya o özelliğinin çok önemli bir özellik olduğunu düşünmesi olabiliyor. Bu birazda farkındalık yada dürüstlük yetkinliğini kapsıyor olabilir.” (K4)

Öğrenmeye açık olma yetkinliği düzeyi düşük görülen yetkinlikler arasında gösterilmiştir.

“Öğrenme yerine biliyor görünme gayreti daha aktif ne yazık ki.” (K8)

Duygusal zeka da düzeyi düşük gösterilen yetkinlikler arasındadır.

“İş hayatı sadece teorik ve pratik bilgilerden ibaret değil kişilerin duygusal zekasına da yatırım yapmaları gerek.” (K12)

Soru 2. Türkiye’de yetkinliklere dayalı işgören temini uygulamalarının başarılı olduğunu düşünüyor musunuz? Cevabınız “HAYIR” ise nedenlerini sıralayınız.

Bu soruya verilen cevapları, evet, hayır ve belirsiz olarak üç grupta nitelendirebiliriz.

Bir katılımcı (K9) gün geçtikçe ilerlemeler kaydedildiğini ve başarılı bulunduğunu belirtmiştir. (K10) ise başarısız veya çok başarılı şeklinde niteleyemeyeceğini, uygulamaların yüzeysel kaldığını belirtmiştir.

Bu iki katılımcı haricindeki diğer katılımcılar (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K11, K12), hayır olarak cevaplandırmışlardır.

Başarılı bulmama nedenlerine göz atacak olursak;

Yetkinliklere dayalı işgören temini süreci için hazırlık yapılmamış olması, geleneksel yöntemler kullanılmaya devam edilmesi, yetkinliklere dayalı işgören temini uygulamalarının yeterince bilinmiyor olması, Türkiye’de işe alım kararlarında kişisel ilişkilerin, kişilerin pozisyona uygunluğunun önüne geçmesi, sektörel ayrıma göre şirket profillerinden kaynaklanan uygulamalar, objektiflik yoksunluğu, yetkinliklere dayalı işgören temini sürecinde değerlendirilmesi gereken yetkinliklere bakış açısının yanlış olması konularını sayabiliriz.

Yukarıda bahsettiğimiz nedenleri detaylı inceleyecek olursak;

Türkiye’de işe alım kararlarında kişisel ilişkilerin, kişilerin pozisyona uygunluğunun önüne geçmesi de önemli görülen nedenlerden biri olmuştur. Dört katılımcı da bu durumdan bahsetmiştir. (K2, K3, K7, K11)

“Türkiye’de işe alım kararlarında patronların etkili olması ve tanıdık kişiler aracılığıyla işe alım yapılması.” (K2)

“Yetkinlikten ziyade torpil gibi etkilerin hüküm sürdüğü bir taraf da fazlasıyla mevcut ülke sistemimizde.” (K3)

“Sosyal endikasyonlar durumun etkinliğini olumsuz etkilemektedir.” (K7)

Şirketlerin yönetim tarzı da şirket profiline göre değişiklik gösterdiğinden, başarılı olmama kriteri bu ayrıma göre yapılmıştır katılımcı tarafından. Daha çok patron şirketlerini işaret ederek belirtilen bu neden, aslında sektörel ayrımı da içerisinde barındırıyor.

“Yabancı sermayeli ya da kurumsal firmalar şirket politikası olarak yetkinlik bazlı mülakatı benimsediği için başarılılar. Ama yerli sermaye kobiler de ise durum İK’cının bireysel çabasıyla ilerlediğinden istenilen noktada değil. Sebebi atölye gibi şirket yönetilmeye çalışıldığından dolayıdır.” (K11)

İki katılımcı tarafından (K2, K4) yetkinliklere dayalı işgören temini uygulamalarının yeterince bilinmiyor olması neden olarak gösterilmiştir.

“Yetkinliklere dayalı işgören temini uygulamalarının yeterince bilinmiyor olması.” (K2)

“Birçok insan kaynakları çalışanı yetkinliklerin ne olduğunu nasıl ölçüleceğini bilmiyor.” (K4)

Yetkinliklere dayalı işgören temini sürecinde değerlendirilmesi gereken yetkinliklere bakış açısının yanlış olması da gösterilen nedenler arasındadır. Yetkinliklere bakış açısının sayısal alan tarafında yoğunlaştığı belirtilmiştir. Bu durumdan da ortaya çıkarılacak nokta şudur ki, pozisyona göre değil, yanlış bir şekilde kalıplaşmış düşünce biçimine göre yetkinlik değerlendirme yapılmaya çalışılması. İki katılımcının (K5, K8) görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Havuz problemi çözen bir işçiyi, yeni ve değişik fikirler üretebilecek işçiye tercih ediyorlar.” (K5)

“Yetkinlik parametresi ve metriklerinin nitelikten daha çok niceliklere dönük olması” (K8)

Katılımcı 1, yetkinliklere dayalı işgören temini süreci için hazırlık yapılmamış olmasını neden olarak göstermiştir. İşgören temini süreci öncesi yeterli zeminin hazırlanmış olması, sürecin sağlığı açısından önemli görülmektedir.

“Uygulamaların öncesinde bir aşama çok önemli o da şirket yetkinliklerini ortaya çıkarmak ve tüm işe alıma katkı sağlayan, süreçte aktif rol oynayan yöneticiler olarak bu yetkinlikleri benimsemektir.” (K1)

Geleneksel uygulamaların kullanılmaya devam ediliyor olması da bir başka neden olarak belirtilmiştir.

“Birçok işletme geleneksel uygulama kullanıyor.” (K6)

İşgören temini sürecinde, objektif bakış açısının olmayışı da neden olarak ileri sürülmüştür.

“İşe alımın bir objektiflik içerisinde yapılmadığı için daha subjektif yapılıyor.”
(K12)

Soru 3. Çalışanların kendi yetkinliklerin farkında olmasının işletmeler açısından önemli olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?

Katılımcılar çalışanların kendi yetkinliklerin farkında olmasının işletmeler açısından önemini olumlu ve hem olumlu hem olumsuz etki yaratabileceği açısıyla görüş bildirmişlerdir. Bir katılımcı (K7), olumlu tarafları olduğu gibi, olumsuz tarafları da olabileceğini belirtmiştir. Diğer katılımcılar (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K8, K9, K10, K11, K12) olumlu taraflarının üzerinde durmuştur.

Çalışanın gelişimi için önemli olduğu katılımcılar tarafından başlıca belirtilen husus olmuştur (K1, K2, K3, K4, K7, K9, K10, K12). Bu konunun paralelinde görebileceğimiz konu çalışan eğitimi, Katılımcı 5 tarafından belirtilen olmuştur.

Çalışanların gelişiminin sağlanması hakkında belirtilen görüşler belirtilirken eğitim kelimesi üç katılımcı tarafından kullanılmıştır (K2, K4, K5)

“Çalışanlar kendi yetkinliklerinin farkında olurlarsa eksik kalan yönlerini geliştirmeye çalışırlar. Şirketler de çalışanların pozisyon için eksik kalan yönlerini eğitimler sayesinde geliştirirlerse işletmeler için faydası olacaktır.” (K2)

“İşletmelerde istihdam ettikleri iş görenlerin eksiklerini tespit ederek buna göre eğitim yöntemleriyle eksiklikleri kapatma yoluna gidebilir.” (K4)

“Eğitim ihtiyacı daha kolay anlaşılır. Planlamalarda daha gerçekçi yollar izlenir. Sonuç olarak da verilen eğitimlerden alınan verim artar.” (K5)

Belirtilen hususlarda, işletmelerin bu konuda bakış açısı ve desteği, çalışanların farkındalığı ve kendini geliştirme isteği önemli görülmüştür. Bu önem, çalışanın kendisini geliştirmesi ve eğitim faaliyetleri için sonuçları etkileyici faktörler olarak görülmüştür.

Çalışan gelişimi hakkında bir diğer görüş, şirket-yönetici duruşu önemli görülmesi yönünde olmuştur.

“Gelişim noktasında yöneticinin yönlendirmesi ve tutumu ile şirketin de duruşu ve vizyonu aynı oranda kıymetli.” (K1)

İki katılımcı (K12, K10) çalışanın gelişimini çalışan kaynaklı olduğundan bahsetmiştir.

“Sürekli kendini geliştirmek isteyecek ve öğrenmek için çaba gösterecektir.” (K12)

“Kişisel farkındalık olması durumunda o kişinin gelişimi de kolay olur.” (K10)

Katılımcı 9 ise kuşak ayrımını ekleyerek, X ve Y kuşağının “kendini çok iyi geliştirdiğini” belirtmiştir.

Çalışanların yetkinliklerin farkında olmasını şirket ve çalışan kazanımları yönünde değerlendiren görüşler üç katılımcı tarafından belirtilmiştir. (K3, K6, K8)

“Çalışan yetkinliklerinin farkın da olursa sorumluluklarını da ona göre daha rahat alıp daha başarılı çalışmalara imza atacaktır.” (K3)

“Çalıştığı işletmeye daha çok verimlilik sağlar.” (K6)

“Kazan kazan demektir.” (K8)

Katılımcı 11, çalışanların yetkinliklerin farkında olmasını motivasyon aracı olarak gördüğünü belirtmiştir.

“Daha iyi motivasyon aracı yok.” (K11)

Katılımcı 7, yetkinliklerini bilip gelişim noktası olarak gören çalışanlar ise her zaman yüksek katma değer sağlayacaktır düşüncesini belirtmiştir. Fakat çalışanların yetkinliklerinin bilmesinin zarara dönüşebileceğini vurgulamıştır.

“Yönetmelik yetkinliklerinin iyi düzeyde olduğunu bilen bir çalışan yüksek egoya, analitik düşüncesinin farkında olan bir çalışan her şeyi ben biliyorum a çevirebilir.” (K7)

4.4.3.3. Yetkinliklere Dayalı İşgören Temini

Soru 1. İşgören temini sürecinde değerlendirme merkezi uygulamalarının avantaj sağladığına inanıyor musunuz? Neden?

Katılımcıların hepsi, değerlendirme merkezi uygulamalarının avantaj sağladığını belirtmiştir. Fakat konuya başka açılardan bakmış, ek yorumlar da getirmiştir.

Değerlendirme merkezi uygulamalarının avantaj sağlama nedenlerini de şu şekilde açıklamışlardır:

Profesyonelce uygulanması vurgulanarak sürecin sağlıklı yürütülmesi açısından avantaj sağladığı katılımcılar tarafından (K1, K2, K3) belirtilmiştir.

“Adayı “gerçek” ortamına en yakın göreceğimiz yer.” (K1)

“Karar vermeyi kolaylaştırması ve adayları eleme noktasında söz konusu pozisyona uygun olabilecek.” (K2)

“Süreci de en verimli hale getirmek için işe alınacak adayı bu ince değerlendirmelerden geçirip hem onu daha yakından tanıyabilmek, gözlemleyebilmek ve en nitelikli olanı seçebilmemizi sağlayan...” (K3)

“Pozisyon + kişi eşleşmesinde yetkinliğe dayalı bir sonuç elde edilebilmektedir.” (K7)

“Yapılan testler ve gerçekleştirilen simülasyonlar ile özellikle kritik pozisyonların belirlenmesi açısından değerlendirme merkezleri ciddi avantaj sağlıyor.” (K11)

Objektiflik tarafına dikkat çeken iki katılımcı olmuştur (K6, K12).

“Adayları birçok yetkinlik ve nitelik bakımından gözlemleme şansı verdiği için işgören temininde daha objektif bir süreç olmasına katkı sağlar.” (K12)

“Avantajları çok fazla ama yüksek maliyet gerektiriyor. Değerlendirme merkezi uygulamaları çalışanlar tarafından da objektif bulunur bana göre.” (K6)

Katılımcı 5 subjektiflik faktörünün engelleneceğini savunurken, Katılımcı 10 ise somut veriler ortaya konacağını belirtmiştir.

“Kişisel değerlendirmeler ve torpil ihtimalleri ile yanlış adayı işe almamak bu şekilde mümkün.” (K5)

“İşe alımda somut veriler sağlayabilir.” (K10)

Katılımcı 8, değerlendirme merkezi uygulamalarının veri kaynağı olarak değerlendirmiştir ve çalışan gelişimi açısından önemini vurgulamıştır.

“Bir sonraki uygulamalara ışık tutması bakımından çok katkı sağlayabilir.” (K8)

Katılımcı 6’nın avantajlı bulduğu uygulamanın yüksek maliyet gerektirdiğine dikkat çekmesini, Katılımcı 4 şirket durumuna bağlı olarak dezavantaj olarak belirtmiştir.

Katılımcı 11 ise, mali kayıpların boyutu ile ilgili olarak yönetici pozisyonlarında sürecin hassasiyetine dikkat çekmiştir.

“Orta düzey ve üst düzey yönetici pozisyonlarda hata yapmak ciddi mali kayıplarla sonuçlanabilir.” (K11)

Katılımcı 9 ise, Katılımcı 4, Katılımcı 6 ve Katılımcı 11’in aksine maliyetleri düşürdüğünü savunmuştur.

“İşgören temininde kullanılan tekniklerin sürdürülebilir olması ve genel-geçer uygulamalar haricinde, temel teşkil eden uygulamaların varlığı hem maliyeti düşürmek hem de süreçlerin daha uygulanabilirliği açısından zaman kazandırır.” (K9)

Diğer katılımcılar avantajlı olacağını farklı bakış açılarıyla belirtirken, Katılımcı 4 diğerlerinden farklı olarak, değerlendirme merkezi uygulamalarının hem avantajlı hem de dezavantajlı olabileceğini belirtmiştir.

“Bir araştırma birkaç gün sürebiliyor ve çok maliyetli olabiliyor. Ama çok daha kurumsal ve sistemli şirketler için kullanılması avantajlı. Yani şirketin durumuna bağlı olarak kullanımının avantajlı yâda dezavantajlı olacağına karar verilebilir.” (K4)

Soru 2. Yetkinliklere dayalı uygulamaların, işgören temini sürecine olan güveni arttırdığına inanıyor musunuz? Neden?

Katılımcı cevaplarını gruplandırıdığımızda, güveni arttırdığına inandıklarını görmekteyiz. Farklı görüş sunan Katılımcı 9, güven konusunda etkisiz faktör olarak değerlendirmiştir.

Katılımcı 9, Yetkinliklere dayalı uygulamaların, işgören temini sürecine olan güveni arttırdığına veya azalttığına inanmadığını belirtmiştir.

“Yetkinliklere dayalı uygulamaların işgören temini açısından güveni artırdığına ya da tam tersi azalttığına inanmıyorum. Güvenilirlik ve sürdürülebilirlik açısından, piyasa şirket bilinirliğinde güven duygusu açısından doğru değerlendirme uygulamaları oldukça önemlidir.” (K9)

Katılımcılardan ikisi (K6, K7) sürecin objektiflik sağladığını vurgulamıştır.

“Yetkinlikler adayların çalışma performansını ölçtüğü gibi onların nasıl bir potansiyele sahip olduğunu da gösterir ve adayların daha objektif şekilde teminini sağlar.” (K6)

“...adaylar objektif vaka ölçümleri ile değerlendirildikleri için” (K7)

Katılımcı 12: “Değerlendirme merkezi uygulamalarından sonra gelen en objektif tekniklerden biri de yetkinlik bazlı mülakat teknikleridir.” fikriyle uygulamanın objektifliğine dikkat çekerken,

“Profesyonel bir işe alımcı değilseniz ve insanları etiketlemeyi seviyorsanız bu teknik insanlar üzerinde güven oluşturmaz.” Güven oluşumunu profesyonelliğe bağlamıştır.

Katılımcı 3 ise, sürecin somut sonuçlar sağladığını belirtmiştir. “Bu süreç çoğu zaman soyut araçlarla ilerlese de sonuç elle tutulur, ölçülebilir ve somut olmalıdır.”

Katılımcı 5, somut verilerle ilerlediğini ve güven hissinin oluşmasında “yetkinliklere dayalı uygulamalar varsa sonucu da ortaya konabiliyor.” şeklinde belirtmiştir.

Katılımcı 10 ise sürecin somut verilere dayanmasını vurgulamıştır. “Kişisel değerlendirmeleri sınırlayarak işe alım sürecini daha somut verilere dayanmasını sağlar.” (K10)

Katılımcı 4, güvenin artmasını doğru adayın seçilmesine bağlı görmüş ve “şirketteki diğer iş görenlerde adil bir iş gören seçimi yapıldığına inanıp şirketlerine olan bağlılıkları artabilecektir.” olarak çalışan bağlılığına etkisini de ortaya koymuştur.

Katılımcı 11 ise yetkinliklere dayalı uygulamalar ile doğru sonuca ulaşılacağını vurgulamıştır. “Doğru işe doğru personel temini yetkinliklere dayalı uygulamalar sayesinde gerçekleşir.” (K11)

Katılımcı 1, sürece sadık kalınarak sonuca ulaşılmaya çalışılmasının güven artırıcı unsur olduğunu vurgularken, Katılımcı 2 ise belirlenen özelliklere uygun aday seçiminin güven artırıcı olduğunu savunmuştur.

“Şirketteki özellikle aday seçme / yerleştirme sürecine dâhil olan yöneticiler yetkinliklerin tanımını, anlamını, gerekliliğini bilirse, daha da önemlisi şirkette öne

çıkan yetkinlikleri sahiplenirse, ne aradığımız noktasında bir yorum yapabiliyor ve sürece güveni artırıyor.” (K1)

“Söz konusu pozisyon için kişilerde olması gerekli özelliklerin belirlenmesi ve bu özelliklere uygun kişilerin seçilmesi yetkinliklere dayalı uygulamalara olan güveni arttıracaktır.” (K2)

Katılımcı 8 ise, “...yetkinliklere dayalı uygulamalar bir anahtar parametre değerinde.” İfadesiyle yetkinliklere dayalı uygulamaların önemli bir ölçek niteliği taşıdığını belirtmiştir.

Soru 3. Yetkinliklere dayalı işgören temininin işgören devir hızını ve dolayısıyla maliyetleri azalttığına inanıyor musunuz? Neden?

Katılımcılardan üçü (K1, K8, K12) işgören devir hızını ve dolayısıyla maliyetleri etkileyen birçok faktör olduğunu belirtmiştir. K12, şirketin çalışana sağlayacağı olanaklardan bahsederken, K8 ise çalışanın şirkete katıldıktan sonraki tüm süreçlerin bu duruma etkisi olduğunu vurgulamaktadır.

“Devir hızını etkileyen birçok etmen olduğu için direkt bir ilişki kurup kesin yorum yapmak istemem.” (K1)

“Süreç biraz uzun soluklu bakmayı gerektirirken, maalesef çeşitli etkenlerle yeteneğin kazanılması için gereken yetenek yönetimi uygulaması devreye alınamıyor. Bu durumda da kopmalar ve dolayısıyla işgören devir hızı olumsuz etkileniyor diye düşünüyorum.” (K8)

“Yetkinliklere dayalı işgören temini uygun adayların işe alınmasına yardımcı olur ancak iş ortamı (sosyal imkânlar, kariyer olanakları, ücret vb.) çalışana hitap etmiyorsa işgören devir hızı sürekli olarak değişmeye devam edecektir.” (K12)

Katılımcı 5 ve Katılımcı 11, işgören temini uygulamalarının işgören devir oranının ve dolayısıyla maliyetleri küçük bir oranda etkilediğini savunmuştur.

“Büyük oran işletme içi faktörlerin çalışanı nasıl etkilediğiyle ilintilidir. Uygulamalar çok küçük bir oranda turnoverı etkiliyor bence.” (K5)

Turnover sadece işe alım ile ilgili bir kavram değildir. Diğer öğelerde ciddi bir şekilde turnover’ı etkileyebilir. (K11)

Katılımcı 2 ve Katılımcı 4 doğru yürütülen sürecin personel kaybı yaşanmasına engel olabileceğini belirtmiştir. Doğru olarak gerçekleştirilen sürecin, işgören devir hızını azaltacağını belirtirken, süreçle ilgili olarak farklı noktalara da dikkat çekmişlerdir. Katılımcı 3 sürecin somut veriler sunabilmesinden bahsederken, Katılımcı 6 eğitim maliyetlerinin azalacağından, Katılımcı 9 ise kariyer yönetimi ile yönetici yedekleme programı oluşturularak maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olunabileceğini vurgulamıştır.

“Pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere sahip olan kişilerin seçilmesi doğru bir işgören seçimi olarak karşımıza çıkarsa personel kaybı yaşanmamış olur. Bu da maliyetinin azalmasına etki edecektir.” (K2)

“Doğru işe doğru personel ve şirket örgüt kimliğine uygun alım yapmak demek iş görenin kısa süre sonra işini terketmeyeceği anlamına gelmektedir. Bu yüzden ki iş gören devir hızını azalmak bir maliyet kalemi olduğundan işten ayrılmayan iş gören maliyet unsuru olabilecektir.” (K4)

“Bu zaten sürecin elle tutulan tarafı ve ölçülebilen sonucudur. İşe alımın yetkinliklere göre yapılması görüşülecek birçok adayın içerisinde en uygun olanı seçebilmemizi kolaylaştırır. İki taraf açısından da doğru yönetildiği takdirde sürekli o pozisyon için girdi çıktı yaşanması ve boşluk olması olasılığını daha aza indirecektir. Bu da maliyetlere ve devir hızına olumlu yansıyacaktır.” (K3)

“Yetkinliğe dayalı işgören temininde yani personel işe alındıktan sonra bile ona verilecek eğitime ayrılan zaman azalır ve bu da dolaylı yoldan bile olsa maliyete etki eder, maliyeti azaltır. Aynı zamanda performans artısını da sağlar ve maliyete olumlu katkısı da olur.” (K6)

“Örgüte bağlı çalışanın yaratılabildiği bir şirkette, doğru kariyer programı ile yönetici yedekleme de dâhil olmak üzere maliyeti düşürmeye yardımcı olabilir.” (K9)

Katılımcı 7, şirketlerin pozisyon ve yetkinlik eşleştirmesini gerçekleştirip bilinçli olarak süreci yürüttüğü takdirde doğru adayı işe alarak, işgören devir hızında azalma ve maliyetlere etkisinden bahsetmektedir. Katılımcı 10 ise kişilerin yetenekleri ve becerileri konusunda görevlendirilmesi tarafından yorum getirmiştir.

“Pozisyon + yetkinliklerin belirlendiği durumlarda şirketler tam olarak ne aradığını bildikleri için doğru işe doğru adayı yerleştirmekteler ve bu da emeğin tam olarak yerini bulmasını sağlamaktadır.” (K7)

“Adayların işlerle ilişkilendirilmesi daha sağlıklı olur, kişiler yetenekleri ve becerileri doğrultusunda görevlendirilirler.” (K10)

Soru 4. Yetkinliklere dayalı işgören temini sürecinde doğru adaya ulaşmada kolaylık sağladığını düşünüyor musunuz?

Katılımcılardan iki tanesi (K10, K12) evet olarak görüş bildirmişken, diğer katılımcılar doğru adaya ulaşmada çeşitli konulara da dikkat çekmek istemiştir. Yetkinliklerin belirlenmiş olması, sürecin doğru yürütülmesi, adayların potansiyelini ortaya çıkardığı, pozisyona uygun olarak sayısal/sözel yeteneklerin doğru değerlendirilmesiyle, tamamen olmasa da kolaylaştığı, zaman gerektirmesi, diğer faktörlerin de unutulmaması gerektiği konuları, doğru adaya ulaşmada kolaylık sağlaması yanında belirtilmiştir.

İki katılımcı “Evet” (K10, K12) olarak cevaplamıştır.

Üç katılımcı ise (K1, K2, K5), doğru adaya ulaşmada kolaylık sağlanması, aranan özelliklerin belirlenmiş bir şekilde sürecin yürütülmesine dikkat çekerek “evet” olarak görüş bildirmiştir.

“Kimi aradığımızı biliyorsak ona ulaşmak bir nebze daha kolay oluyor.” (K1)

“Şirketler söz konusu pozisyon için adayların hangi özelliklere sahip olması gerektiğini doğru bir şekilde belirlerse.” (K2)

“Daha net veriler ile hareket ediyorsunuz, hata yapma olasılığı düşüyor.” (K5)

İki katılımcı (K3, K4) “evet” olarak görüş bildirmiş fakat sürecin doğru yürütülmesine bağlamıştır.

“Süreç doğru değerlendirildiği takdirde ve profesyonelce yapıldığında” (K3)

“Hedef belli yöntem belli ve sonuç da buna göre belli olacaktır.” (K4)

Katılımcı 6 ise adayların potansiyelini ortaya koyacağından, doğru adaya ulaşmada kolaylık sağlayacağını savunmaktadır.

“Yetkinlik bazlı uygulama, adayların potansiyelini ortaya koymada da etkili olacağından dolayı doğru adaya daha kolay ulaşılır.” (K6)

Katılımcı 7 ise tamamen olmasa da büyük ölçüde doğru adaya ulaşmada kolaylık sağladığını belirtmiştir.

“%100 olmasa da büyük ölçüde azaltmaktadır.” (K7)

Katılımcı 8’in eleştirdiği nokta ise, sayısal yeteneklerin sözel yeteneklerden daha önemli görülmesidir. Bu noktaya dikkat çekerek doğru adaya ulaşmada kolaylık sağlanabileceğini belirtmiştir.

“Mutlaka etken olmakla beraber, yetkinlik değerlendirme unsurlarının daha çok nitel ağırlıkta düşünülmesiyle.” (K8)

Katılımcı 9 ise yetkinliklerle birlikte adayın diğer özelliklerinin de değerlendirilmesiyle doğru adaya ulaşmada kolaylık sağlanacağını belirtmiştir.

“Doğru adaya ulaşabilmek ve doğru işgörenle çalışabilmenin önemi açısından yetkinliklerine göre işgöreni arayıp değerlendirebilmek doğru adaya ulaşip değerlendirebilmek noktasında diğer ölçülebilir ve gözlemlenebilir yöntemlerle (kişilik

testleri, kişilik analizi, kişinin geçmiş tecrübeleri ve eğitimi vb.) birlikte doğru adaya ulaşmak kolaylık sağlayabilir.” (K9)

Katılımcı 11, zaman gerektirmesine dikkat çekse de doğru adaya ulaşmada etkili bir yöntem olduğunu vurgulamıştır.

“Vakit alıyor ama doğru adaya bulmakta etkin yöntem.” (K11)

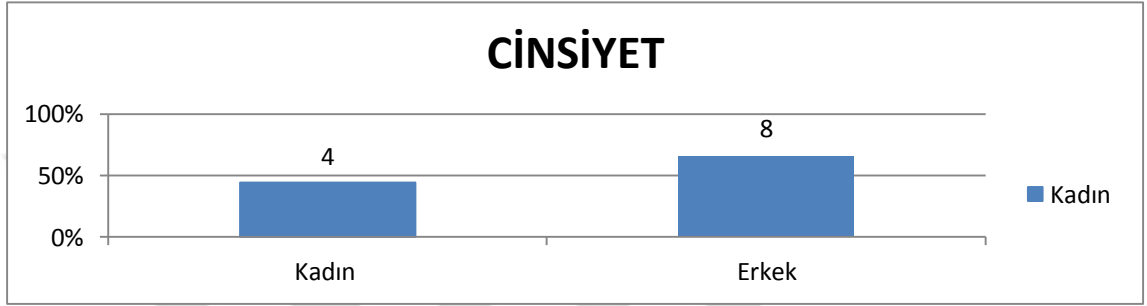
4.4.4. Katılımcıların Demografik Profili

KATILIMCI	CİNSİYET	UNVAN	YAŞ	EĞİTİM	YABANCI DİL
K1	Kadın	İK Yöneticisi	30-35	Lisans Üstü	İngilizce, Almanca
K2	Erkek	İK Uzmanı	30-35	Lisans	İngilizce
K3	Kadın	İK Uzman Yardımcısı	20-25	Lisans	İngilizce
K4	Erkek	İK Yöneticisi	30-35	Lisans Üstü	İngilizce
K5	Kadın	İK Uzmanı	25-30	Lisans Üstü	İngilizce
K6	Erkek	İK Uzmanı	25-30	Lisans Üstü	İngilizce
K7	Erkek	İK Yöneticisi	25-30	Lisans Üstü	İngilizce
K8	Erkek	İK Yöneticisi	50-55	Lisans	İngilizce
K9	Kadın	İK Uzmanı	25-30	Lisans Üstü	İngilizce, Almanca
K10	Erkek	İK Yöneticisi	40-45	Lisans Üstü	İngilizce
K11	Erkek	İK Uzmanı	25-30	Lisans Üstü	İngilizce
K12	Erkek	İK Uzman Yardımcısı	20-25	Lisans Üstü	İngilizce

4.4.4.1.Katılımcıların Cinsiyeti

Araştırmamıza katılan 12 katılımcıyı cinsiyet bakımından incelendiğinde; katılımcıların 4'ü kadın, 8'i erkektir. Grafikte de görüleceği üzere, katılımcıların erkek sayısı oranı %66, kadın sayısı oranı ise %44'tür.

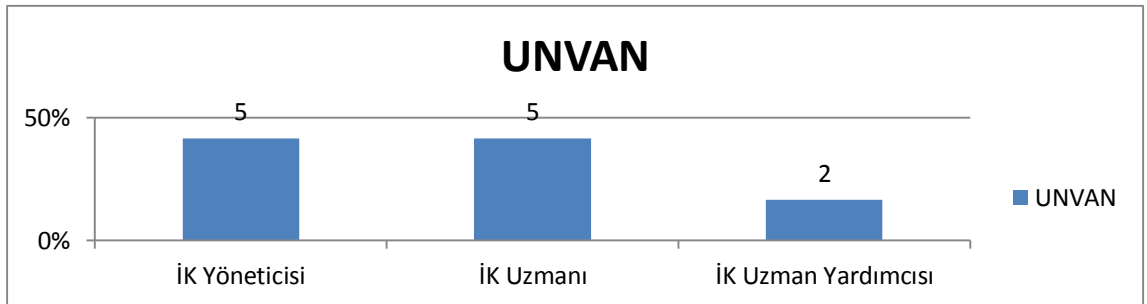
Şekil 11 Katılımcıların Cinsiyeti



4.4.4.2.Katılımcıların Unvanı

Araştırmamıza katılan 12 katılımcının unvan bilgileri incelendiğinde; katılımcıların 5'i İK Yöneticisi, 5'i İK Uzmanı, 2'si İK Uzman Yardımcısı'dır. Grafikte de görüleceği üzere, katılımcıların unvanlarına göre yüzdelik dağılımı, İK Yöneticisi %42, İK Uzmanı %42, İK Uzman Yardımcısı %17'dir.

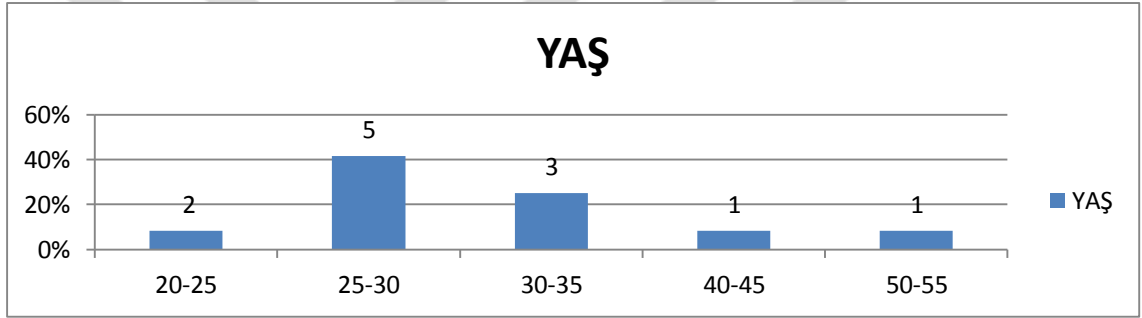
Şekil 12 Katılımcıların Unvanı



4.4.4.3.Katılımcıların Yaşı

Araştırmamıza katılan 12 katılımcının yaş bilgileri incelendiğinde; beş farklı yaş aralığında katılımcı bulunmaktadır. 20-25 yaş aralığında 2, 25-30 yaş aralığında 5, 30-35 yaş aralığında 3, 40-45 yaş aralığında 1, 50-55 yaş aralığında 1 katılımcı bulunmaktadır. Grafikte de görüleceği üzere yaş aralığına göre yüzdelik dağılım şu şekildedir: 20-25 yaş aralığı %8, 25-30 yaş aralığında %42, 30-35 yaş aralığında %25, 40-45 yaş aralığında %8, 50-55 yaş aralığında %8'dir. Katılımcıların ortalama yaş aralığı, 25-30 yaş aralığında görülmektedir.

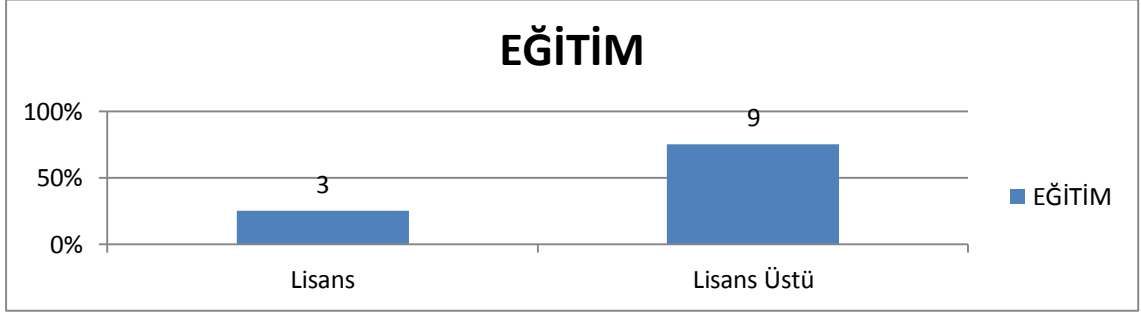
Şekil 13 Katılımcıların Yaşı



4.4.4.4.Katılımcıların Eğitim Seviyesi

Araştırmamıza katılan 12 katılımcının eğitim seviyesi bilgileri incelendiğinde; lisans ve lisansüstü olarak iki farklı eğitim duruma sahip katılımcı grubu bulunmaktadır. Lisans eğitime sahip katılımcı sayısı %25 oranında görülmeyle birlikte, lisansüstü eğitime sahip katılımcı sayısı %75 oranla daha fazla paya sahiptir. Katılımcılardan 9'u lisansüstü eğitime sahipken, katılımcılardan 3'ü ise lisans eğitim derecesine sahiptir.

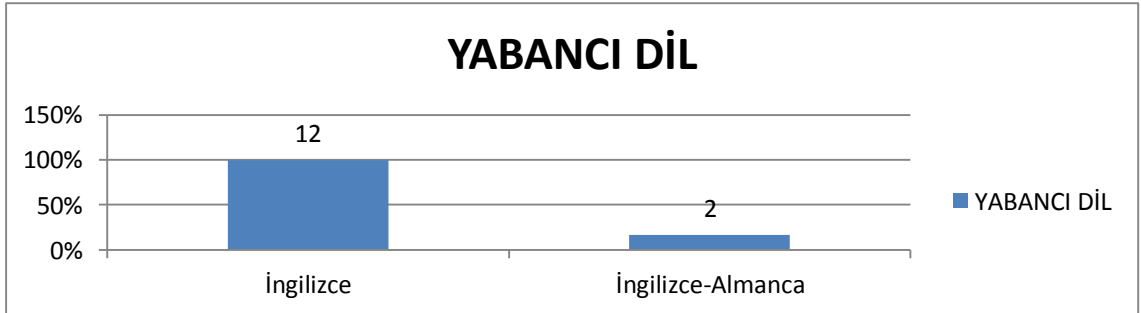
Şekil 14 Katılımcıların Eğitim Seviyesi



4.4.4.5. Katılımcıların Yabancı Dil Bilgisi Durumu

Araştırmamıza katılan 12 katılımcının yabancı dil bilgisi durumu incelendiğinde; tüm katılımcıların İngilizce bilgisine sahip olduğu, 2 katılımcının ise hem İngilizce hem de Almanca bilgisine sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 15 Katılımcıların Yabancı Dil Bilgisi Durumu



4.5. Araştırmanın Değerlendirilmesi

Türkiye’de insan kaynakları alanında aktif olarak blog yazan 100 insan kaynakları çalışanı arasında bulunan işe alım süreçlerinden sorumlu kişilere ulaşılmaya çalışılmış ve 12 kişi ile görüşülmüştür. Böylelikle araştırmanın örneklemini 12 kişiden oluşmuştur. Örneklemin, görüşülen kişilerin pozisyonu sebebiyle yeterli bir sayıda

olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat araştırma sonuçlarının genelleme yapabilmek bakımından yine de yetersiz kaldığını ifade etmek gerekmektedir.

Katılımcılara 3 grupta olmak üzere toplam 10 soru yöneltilmiştir. İşgören temini grubunda sorduğumuz sorulara göre, işgören temini sürecinde en çok önem verilen aşama, yanlış adayın işe alınmasıyla işletmeye yaratacağı en büyük zarar ve işgören temini sürecinin işletmeler için bir itibar ve reklam olarak düşünülüp düşünülmediği konularından bahsedilmiştir.

İkinci grupta, işe alım uzmanlarının yetkinlikler konusundaki düşünceleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Adaylarda düzeyi düşük olduğu görülen yetkinlikler, Türkiye’de yetkinliklere dayalı işgören temini uygulamalarının başarılı olup olmadığı, çalışanların kendi yetkinliklerinin farkında olmasının işletme açısından önemi konularından bahsedilmiştir.

Üçüncü grupta, işe alım uzmanlarının yetkinliklere dayalı işgören teminine ilişkin düşüncelerini öğrenmeye çalıştık. İşgören temini sürecinde değerlendirme merkezi uygulamalarının avantaj sağlayıp sağlamadığı, yetkinliklere dayalı uygulamaların, işgören temini sürecine olan güveni arttırıp arttırmadığı, yetkinliklere dayalı işgören temininin işgören devir hızını ve dolayısıyla maliyetleri azaltıp azaltmadığı, yetkinliklere dayalı işgören temini sürecinde doğru adaya ulaşmada kolaylık sağlayıp sağlamadığı konularından bahsedilmiştir.

İşgören temini grubunda üç soru sorulmuştur. Birinci soru “İşgören temini sürecinde en çok önem verdiğiniz aşama hangisidir? Neden?” sorusu olmuştur. Katılımcılarımız tarafından; mülakat aşaması (K2, K3, K4, K5, K6, K10), aday havuzunun oluşturulması (K9, K11, K12), personel temini kaynağının belirlenmesi (iç kaynaktan personel temini yapılamadığı durumda dış kaynaktan personel teminine gidilmesi gerektiği) (K11, K12), planlama aşaması (K1, K8), Assesment Center uygulamaları (K7) olarak aşamaları değerlendirilmiştir. K8 tarafından işgören temini sürecinin sağlıklı yürütülmesi açısından planlamanın profesyonel yapılması, K11

tarafından CV'lerin ciddi bir şekilde incelenmesi ilerleyen aşamalarda tıkanmaları önlediği vurgulanmıştır.

İkinci soru, “İşgören temini sürecinin, yanlış adayın işe alınmasıyla sonuçlandırılmasının işletmeye yaratacağı en büyük zarar nedir?” sorusudur. Katılımcılarımız, çalışanlardaki motivasyonun düşmesi (K1, K3, K5, K9, K10), zaman kaybı (K2, K3, K6, K9, K10), örgütsel güvenin zedelenmesi (K1, K4, K7, K11), iş verimliliğinin düşmesi (K3, K6, K10, K12), maliyetlerin artması (K3, K6, K9, K12), şirket saygınlığının olumsuz etkilenmesi (K1, K6, K9), süreç yönetiminin olumsuz etkilenmesi (K8, K9), insan kaynakları bölümüne güvenin sarsılması (K7), müşteri kaybı (K6), turnover artışı (K9) olarak görüşlerini belirtmişlerdir.

Aynı gruptaki üçüncü soru ise, “İşgören temini sürecinin işletmeler için bir itibar ve reklam olarak düşünüyor musunuz?” sorusu olmuştur. Bir katılımcı hariç olmak üzere, evet cevabı alınmıştır. Hayır olarak cevaplandıran Katılımcı 9, “İç kaynaklardan işgören temini yapmak da işgören temini sürecine dahil olacağından” şeklinde belirterek, işgören temini sürecinin itibar ve reklam kaynağı olabileceğini düşünmemektedir. Evet olarak yanıtlayan katılımcılar, şirket tanıtımı ve temsiliyet sağlanması, adayların aynı zamanda müşteri olacağı olgusu, işveren markası anahtar kelimeleri üzerinde durmuştur.

Yetkinlikler grubunda üç soru sorulmuştur. İlk soru olarak “Adaylarda genellikle hangi yetkinliklerin düzeyinin düşük olduğunu düşünüyorsunuz? Sizce nedenleri neler olabilir?” sorusu sorulmuştur. Katılımcılar adaylarda genellikle düzeyini düşük gördükleri, 20 farklı yetkinlikten bahsetmiştir. Katılımcılar tarafından düzeyinin düşük olduğu görülen yetkinlikler şu şekildedir: takım çalışması (K2, K3, K11), analitik düşünme (K6, K7), ilişki yönetimi (K1, K10), karar Alma (K2, K11), inisiyatif sahibi olmak (K3, K11), zaman yönetimi (K5, K10), iş emirlerini ifade etme (K5), iletişim (K7, K9), olumlu düşünme (K7), kriz yönetimi (K7), öğrenmeye açık olma (K8), iletişim (K9), sosyallik (K9), öncelik belirleme (K10), networking (K10), delegasyon (K10), duygusal zeka (K12), hedef odaklı çalışmak (K3), farkındalık (K4), yabancı/yerel dil bilgisi (K5).

İkinci soru ise, “Türkiye’de yetkinliklere dayalı işgören temini uygulamalarının başarılı olduğunu düşünüyor musunuz? Cevabınız “HAYIR” ise nedenlerini sıralayınız.” olmuştur.

Bu soruya verilen cevapları, evet, hayır ve belirsiz olarak üç grupta nitelendirebiliriz.

Bir katılımcı (K9) gün geçtikçe ilerlemeler kaydedildiğini ve başarılı bulunduğunu belirtmiştir. (K10) ise başarısız veya çok başarılı şeklinde niteleyemeyeceğini, uygulamaların yüzeysel kaldığını belirtmiştir.

Bu iki katılımcı haricindeki diğer katılımcılar (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K11, K12), hayır olarak cevaplandırmışlardır. Başarılı bulmama nedenlerine göz atacak olursak; yetkinliklere dayalı işgören temini süreci için hazırlık yapılmamış olması, geleneksel yöntemler kullanılmaya devam edilmesi, yetkinliklere dayalı işgören temini uygulamalarının yeterince bilinmiyor olması, Türkiye’de işe alım kararlarında kişisel ilişkilerin, kişilerin pozisyona uygunluğunun önüne geçmesi, sektörel ayrıma göre şirket profillerinden kaynaklanan uygulamalar, objektiflik yoksunluğu, yetkinliklere dayalı işgören temini sürecinde değerlendirilmesi gereken yetkinliklere bakış açısının yanlış olması konularını sayabiliriz.

Yetkinlikler grubundaki üçüncü soru ise “Çalışanların kendi yetkinliklerin farkında olmasının işletmeler açısından önemli olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?” sorusudur. Katılımcılar çalışanların kendi yetkinliklerin farkında olmasının işletmeler açısından önemini olumlu ve hem olumlu hem olumsuz etki yaratabileceği açısıyla görüş bildirmişlerdir. Bir katılımcı (K7), olumlu tarafları olduğu gibi, olumsuz tarafları da olabileceğini belirtmiştir. Yüksek katma değer sağlarken zarara da dönüşebilir (K7) görüşünü savunmuştur. Diğer katılımcılar (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K8, K9, K10, K11, K12) olumlu taraflarının üzerinde durmuştur. Çalışanın gelişimi (K1, K2, K3, K4, K7, K9, K10, K12), çalışan eğitimi (K2, K4, K5), şirket ve çalışan kazanımları (K3, K6, K8), motivasyon aracı (K11) olarak değerlendirme yapmışlardır.

Yetkinliklere dayalı işgören temini grubunda dört soru sorulmuştur. İlki, “İşgören temini sürecinde değerlendirme merkezi uygulamalarının avantaj sağladığına inanıyor musunuz? Neden?” sorusudur. Katılımcıların hepsi, değerlendirme merkezi uygulamalarının avantaj sağladığını belirtmiştir. Profesyonelce uygulanması vurgulanarak sürecin sağlıklı yürütülmesi açısından avantaj sağlaması (K1, K2, K3), objektiflik (K6, K12), subjektiflik faktörünün engelleneceği (K5), somut veriler ortaya konması (K10), değerlendirme merkezi uygulamalarının veri kaynağı (K8) olarak avantaj sağlama nedenlerini ortaya koymuşlardır. Avantajlı ve yüksek maliyet gerektirdiği (K6), şirket durumuna bağlı olarak dezavantaj (K4), mali kayıpların boyutu ile ilgili olarak yönetici pozisyonlarında gerekliliği (K11), maliyetleri düşürdüğü (K9, K4, K6, K11), hem avantajlı hem dezavantajlı (K4) konularına da dikkat çekmişlerdir.

İkinci soru ise, “Yetkinliklere dayalı uygulamaların, işgören temini sürecine olan güveni arttırdığına inanıyor musunuz? Neden?” sorusudur. Katılımcı cevaplarını gruplandırıdığımızda, güveni arttırdığına inandıklarını görmekteyiz. Farklı görüş sunan Katılımcı 9, güven konusunda etkisiz faktör olarak değerlendirmiştir.

Katılımcı 9, Yetkinliklere dayalı uygulamaların, işgören temini sürecine olan güveni arttırdığına veya azalttığına inanmadığını belirtmiştir.

Objektiflik sağladığı (K6, K7, K12), profesyonellik (K12), somut sonuçlar sağlaması (K3, K5), somut verilere dayanması (K10), doğru adayın seçilmesi (K2, K4), doğru sonuca ulaştırması (K11), sürece sadık kalınarak sonuca ulaşılmaya çalışılması (K1), ölçek niteliği taşıması (K8) güven artırıcı neden olarak ortaya konmuştur.

Üçüncü soru, “Yetkinliklere dayalı işgören temininin işgören devir hızını ve dolayısıyla maliyetleri azalttığına inanıyor musunuz? Neden?” sorusudur. Katılımcılar doğrudan veya dolaylı yoldan etkili olduğunu savunmuş ve nedenlerini de şu şekilde belirtmiştir. İşgören devir hızını ve dolayısıyla maliyetleri etkileyen birçok faktör olduğu (K1, K8, K12), şirketin çalışana sağlayacağı olanaklar (K12) ve çalışanın şirkete katıldıktan sonraki tüm süreçleri (K8) etkili faktörler olarak değerlendirmişlerdir.

İşgören temini uygulamalarının işgören devir oranının ve dolayısıyla maliyetleri küçük bir oranda etkilediği (K5, K11), doğru yürütülen sürecin personel kaybı yaşanmasına engel olabileceği (K2, K4), sürecin somut veriler sunabilmesi (K3), eğitim maliyetlerinin azalması (K6), kariyer yönetimi ile yönetici yedekleme programı (K9), doğru adayı işe alarak (K7), kişilerin yetenekleri ve becerileri konusunda görevlendirilmesi (K10) üzerinde durulan nedenlerdir.

İşgören temini ve yetkinlikler grubunda son soru, “Yetkinliklere dayalı işgören temini sürecinde doğru adaya ulaşmada kolaylık sağladığını düşünüyor musunuz?” sorusudur.

Katılımcılardan iki tanesi (K10, K12) evet olarak görüş bildirmişken, diğer katılımcılar doğru adaya ulaşmada çeşitli konulara da dikkat çekmek istemiştir.

Evet olarak görüş bildirilse de dikkat çekilen konular şu şekildedir.

Doğru adaya ulaşmada kolaylık sağlanması, aranılan özelliklerin belirlenmiş bir şekilde sürecin yürütülmesi (K1, K2, K5), sürecin doğru yürütülmesi (K3, K4), adayların potansiyelini ortaya koyacağı (K6), tamamen olmasa da büyük ölçüde (K7), sayısal yeteneklerin sözel yeteneklerden daha önemli görülmesi algısına düşmeyerek (K8), yetkinliklerle birlikte adayın diğer özelliklerinin de değerlendirilmesi (K9), zaman gerektirmesi (K11).

SONUÇ

Teknolojinin sürekli yenilendiği küresel dünyada, işgörenlerin yeni teknolojiye kısa sürede adapte olacak donanımına sahip olmaları çok önemlidir. Yeniliklere kolaylıkla uyum sağlayabilecek ve rekabet avantajı sağlayabilecek noktaların farkında olan işgörelere olan ihtiyacı arttırmaktadır.

Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, değişim süreci ve adaptasyon sürecine hız kazandırmaktadır. Bu şekilde sistem bakımından etkin ve verimli çalışma şartları oluşturmak, sürekli büyüme ve gelişme; işgöreler bakımından da esneklik, açıklık ve değişime daha kolay uyum sağlanabilmektedir.

İşletmelerin nitelikli işgücüne sahip olmaları işgörel temini sürecinin başarısıyla doğrudan ilişkilidir. Yetkinliklere dayalı işgörel temini süreci bu hedefe yönelik olarak önemli bir konumdadır.

İşgörel temininde yetkinliklerin önemi konusunda hazırlamış olduğum tezim, üç bölüm ve bir araştırma çalışmasından oluşmaktadır. İlk bölümde işgörel temini süreci, ikinci bölümde yetkinlikler ve son bölümde yetkinliklere dayalı işgörel temini süreci konularına yer verilmiştir. Araştırma çalışmasında da bu üç konuya ait sorular yöneltilerek, işgörel temini sürecinde yetkinliklere verilen önemin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Araştırma nitel araştırma özelliği taşımaktadır. Birincil kaynak görüşme yöntemi ve ikincil kaynak doküman incelemesi olarak iki tür veri toplama yöntemi kullanılmış olup; birincil ve ikincil kaynaklardan veri toplanarak araştırma sorusu incelenmiştir.

Türkiye’de insan kaynakları alanında aktif olarak blog yazan 100 insan kaynakları çalışanı arasında bulunan işe alım süreçlerinden sorumlu kişilere ulaşmaya çalışılmış ve 12 kişi ile görüşülmüştür. Katılımcılara 3 grupta olmak üzere toplam 10 soru yöneltilmiştir.

İşgören temini grubunda üç soru sorulmuştur, sorulara verilen cevaplara göre ortaya çıkan sonuçlar şu şekildedir: İşgören temininde en çok önem verilen aşama mülakat aşamasıdır. Nedeni ise objektif sonuçlara ulaşmanın kolay olmamasıdır. İşgören temini sürecinin, yanlış adayın işe alınmasıyla sonuçlandırılmasının işletmeye yaratacağı en büyük zarar, çalışanlardaki motivasyonun düşmesi ve zaman kaybı olarak gösterilmiştir. İşgören temini sürecinin işletmeler için bir itibar ve reklam olarak düşünülmektedir.

Yetkinlikler grubunda üç soru sorulmuştur, sorulara verilen cevaplara göre ortaya çıkan sonuçlar şu şekildedir: Adaylarda genellikle düzeyinin düşük olduğu düşünülen 20 yetkinlikten bahsedilmiştir. Takım çalışması, analitik düşünme, ilişki yönetimi, karar alma, inisiyatif sahibi olmak, zaman yönetimi ve iletişim bu yetkinlikler arasında öne çıkmıştır. Nedeni ise eğitim sistemi olarak gösterilmiştir. Türkiye’de yetkinliklere dayalı işgören temini uygulamalarının başarılı olduğu düşünülmemektedir. Başarılı bulmama nedenleri ise; yetkinliklere dayalı işgören temini sürecinin yeterince bilinmiyor olması veya yanlış biliniyor olması, objektiflik yoksunluğudur.

Çalışanların kendi yetkinliklerin farkında olmasının işletmeler açısından önemli ve olumlu olduğunu düşünmektedirler. Çalışanın gelişimi, çalışan eğitimi, şirket ve çalışan kazanımları, motivasyon aracı olarak neden sunmaktadırlar.

Yetkinliklere dayalı işgören temini grubunda dört soru sorulmuştur, sorulara verilen cevaplara göre ortaya çıkan sonuçlar şu şekildedir: İşgören temini sürecinde değerlendirme merkezi uygulamalarının avantaj sağladığına inanmaktadırlar. Profesyonelce uygulanması vurgulanarak sürecin sağlıklı yürütülmesi açısından avantaj sağlaması ve objektiflik vurgulanan nedenlerdir. Yetkinliklere dayalı uygulamaların, işgören temini sürecine olan güveni arttırdığına inanılmaktadır. Objektiflik ve profesyonellik güven artırıcı neden olarak vurgulanmıştır. Yetkinliklere dayalı işgören temininin işgören devir hızını ve dolayısıyla maliyetleri azalttığına inanılmaktadır. Personel kaybı yaşanmasına engel olabileceği, sürecin somut veriler sunabilmesi, eğitim maliyetlerinin azalması, kariyer yönetimi ile yönetici yedekleme programı, doğru adayı işe alarak, kişilerin yetenekleri ve becerileri konusunda görevlendirilmesi üzerinde

durulan nedenlerdir. Yetkinliklere dayalı işgören temini sürecinde doğru adaya ulaşmada kolaylık sağladığını düşünmektedirler.

Araştırmada ortaya çıkan sonuçları inceleyecek olursak, işgören temini sürecinde yetkinliklere önem verildiği, uygulamada gereken başarının henüz sağlanmadığı fakat süreçlerin geliştirilmekte olduğu ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak; işgören temini sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, işgören temini sürecinde ve özellikle iş görüşmesi aşamasında sağlanan başarılar, insan kaynakları süreçlerini ve işletme başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Bu nedenle insan kaynakları süreçlerinin yetkinliklere dayalı olarak uygulanması ve işgören temini sürecinde yetkinliklere önem verilmesi başarı için odak noktada yer almaktadır. Yetkinliklere dayalı işgören temini sürecinin başarılı olabilmesi için yetkinlik kavramı ve işletme yetkinlikleri net bir biçimde ifade edilmelidir. Yetkinliklere dayalı uygulamalar sadece işgören temini süreci ile sınırlı tutulmamalıdır, tüm insan kaynakları süreçleri yetkinliklere dayalı olarak oluşturulmalıdır. Bu süreçlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi bakımından, gerektiğinde dış kaynaklardan destek alınmalı ve işgörenlerin bu konuda eğitim almaları sağlanmalıdır. Yetkinlikler, işletme ve işgören beklentilerini aynı yönde buluşturmalıdır. Ancak bu şekilde işletmeler başarı ve rekabet avantajı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Ahmet Cevat Acar, İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 2010.

A. Tuğrul Savaş, Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri, 1. bs. İstanbul: Anka Matbaacılık, 2006.

Açıl Sezen ve diğerleri, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Hayat Yayın: İstanbul, 2002.

Âdem Uğur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Adapazarı: Sakarya Kitabevi, 2003.

Ali Balcı, Örgütlerde Personelin Seçimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 22 Sayı: 1, 1989.

Armağan Gürel, İşletmelerde Personel Seçme ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi Bir Araştırma, T.C. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2006, s 93-95

Ashly Pinnington and Tony Edwards, Introduction To Human Resource Management, Oxford University Pres, 2000.

Atilla Yelboğa, Örgütlerde Psikolojik Seçimi ve Psikolojik Testler, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt: 5, sayı: 2, Aralık 2008.

Aydın Yılmaz, Meslek Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, 2010.

Aytaç, Açıklan, İnsan Kaynağının Geliştirilmesi, Pegema Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2000.

Bektaş, Bülent, Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları, DEÜ, Sos. Bil. Ens. Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2001.

Bilçin Tak, Yücel Sayılar, Kurtuluş Kaymaz, Yetkinliklere dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme sistemi Üzerine Bir araştırma, İşletme Fakültesi dergisi, cilt 8, sayı 2, 2007.

Boyatzis, R.E., The Competent Manager:A Model for Effective Performance, New York:John Wiley and Sons, 1982

Brian Tracy, İş Hayatında Liderlik, 1. Baskı, İstanbul, Arıtan Yayınevi, 2004.

Bülent Tokat ve Derya Ergün, İşletmecilik Bilgisi, İstanbul, Avcı Ofset, 2004.

- Cahit Yılmaz, İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Etap Yayınevi, 2010.
- Canan Çetin, Personel Seçiminde Görüşme, İstanbul: Çağlayan Kitabevi, Birinci Baskı, 1990.
- Canan Sümer, İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı, Ankara, ODTÜ-Sem&Data Expert, 2000.
- Cavide Uyargil, Reha Aluhan, İş Analizleri ve İş Dizaynı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1998.
- Ceyhan Alademir, Alpay Ataol, Gönül Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2004.
- Ceyhan vd, İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2004.
- Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, James B. Shaw, Human Resource Management, 6th. Edt. USA: Houghton Mifflin Company, 2006.
- David A.Decenzo, Stephen P.Robbins, Fundamentals of Human Resources Management, 9th Edt. USA: John Wiley&Sons İnç.2007.
- Dinçer Atlı, Yetenek Yönetimi, İstanbul: Crea Yayınları, 2012.
- Dubois, D. David, Rothwell, William J. Stern, Deborah J. K. ve Kemp, L.K. Competency-Based Human Resource Management. Davies Black Publishing, 2004.
- Dursun, Bingöl, Personel Yönetimi, 3.Basım, İstanbul, Beta Basım, 1997.
- Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, 6.Basım, İstanbul, Arıkan Basım Yayım, 2006.
- Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, İstanbul, 2010.
- Dursun Boz, İnsan Kaynakları Seçimi ve Grafolaji, dumlu Pınar Üniversitesi, Yüksek Lisans Projesi, Kütahya, 2013.
- Edip, Örucü, Turizm İşletmelerinde Orta Ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme Ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri, D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:17 Sayı:2, Yıl:2002.
- Enç, Mitat, Ruhsilim Terimleri Sözlüğü, Ankara: TDK Yayınları, 1974.
- F.Gülruh Özışık Gürbüz, Personel Araştırmaları ve İşgören seçme Süreci, 1.Basım, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2002.

Filiz Ayan, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, İzmir, İlyas İzmir Yayınevi, 2011.

Gönül Budak, Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, Barış Yayınları 2008.

Gül Kibar Biçer ve Şerafettin Düztepe, Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler açısından Önemi, Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi, Temmuz 2003, Cilt 1, Sayı 2, s 15-16

Gülkibar Biçer, Şerafettin Düztepe, Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi, Cilt:1 Sayı:2, İstanbul, Temmuz 2003.

Gülruh Özışık Gürbüz, Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2002.

Hakkı Okan Yeloğlu, İşe Eleman Seçmede Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük Tartışmaları, Ege Akademik Bakış, Cilt 4, Sayı 1-2, Ocak-Temmuz 2004.

Halil Can, Şahin Kavuncubaşı, Selami Yıldırım, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara, Siyasal Yayın Dağıtım, 2009.

Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.

Hande Sağır, Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları süreçleri ve Bir Araştırma, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

Hava Çavdar ve Mehmet Çavdar, İşletmelerde İşgören Seçme ve Bulma Aşamaları, Vol 6, No 1, 2010.

Hüseyin Özgen ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitapevi, 2000.

İbrahim Etem Özgüven, Psikolojik Yardım Personel Hizmetleri ve Araştırmada Görüşme İlke ve Teknikleri, Pdrem, Ankara, 2004.

İlhan Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1991.

İsmet Barutçugil, Performans Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2002.

İşeri, C. "Nasıl Bir Yöneticisiniz" Human Resources İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Element İletişim Yayınları, Yıl: 5, Sayı: 4, Mayıs-Haziran, s.33-34, İstanbul, 2001.

Ju chuel Min and Brain H. Kleiner, How To Hire Employees Effectively, Management Research News, Vol24,No12,2001.

Kadir Karagöz, Sosyoekonomi, Ocak-Haziran, 2010/1

Keçecioğlu Tamer, Derya Kelgökmen, Ege Üniversitesi Yayınları, Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.3/4, 216-232

Gaye Küçükkaya, İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006

Lucia, Anntoniette. D Lepsinger, Richard. The Art and Science of Competency Model Pinpointing Critical Success Factorsin Organizations. San Francisco: Jossey Bas Pub,1999.

M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Basım, İzmir: Şafak Matbaacılık, 2001, s.67.

Mamatoğlu, N. “Performans Sisteminizin Performansını Ölçüyor musunuz? Human Resources İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Element İletişim Yayınları, Yıl: 6, Sayı: 1, Kasım-Aralık, İstanbul, 2001.

Mark I. Lengnick ve Cynthia A. Lengnick, Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Rota Yayın: İstanbul, 2004.

Mcclelland, D. “Identifying competencies with behavioral-event interviews”. Psychology Science, 9 (5). 1998.

Mehmet Gürsoy, Yetkinlik ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri, İstanbul: 2001.

Melis Tuğçe Gürel, Kariyer Planlamada Yetkinliklerin Önemi ve Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.

Meltem Çetin, İşe Alım Süreciyle Yetkinlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, Bilecik üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bilecik, 2012.

Menekşe Polatcan Serbest, Herkes İçin İnsan Kaynakları, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005.

Metin Usta, Eleman Seçiminde Mülakat Tekniklerinin Bir Değerlendirmesi, 2006.

Nedime Volkan Mercangöz, “Developing A Competency Model And A Model Proposal”, MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2003.

Nesime Acar, Sürekli Gelişme, Öğrenen Organizasyonlar ve Yetkinlikler, Executive Excellence, Sayı:30, Eylül 1999.

Neslihan Okakın ve Müjdat Şakar, İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı, Yaklaşım Yayınları: Ankara, 2011, s.54-55

Newton and Kleiner, How To Hire Employees Effectively, Management Research News, Vol.22, No5, 1999.

Nüvit Osmay, İnsan Mühendisliği, Fahrettin Telseren yayınları, 1997.

Orhan Koçak ve Semiha Yüksel, İşgören Seçiminde Kullanılan Yöntemler Üzerine Bir Araştırma: Yalova Örneği, Kamu-İş Dergisi, Cilt 12, Sayı 1, 2011.

Osman Bayraktar, “Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi”, Active, Temmuz – Ağustos, 2002.

Osman Bayraktar, Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, <http://www.avrasyabank.Com / yetkinlik.html>, Erişim Tarihi: 12.01.2014

Özlen Karaçal, Özel Bir Şirkette İşe Alım Süreci, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Ankara, 2007.

Palmer and Winters, İnsan Kaynakları, Çev: D. Şahiner, İstanbul, Rota Yayını, 1993.

Raymond A. Noe, Employee Training and Development, 2.Basım, New York: McGraw-Hill, 2002.

Saville and Holdsworth Ltd, Assesment&Development Centers Notes For Assessors, İstanbul.

Selçuk Yalçın, Rasyonel Yönetim, Beta Yayınları, 5 Baskı, İstanbul, 1994, s 27

Serkan Bayraktaroğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.

Seydi Serdar Koç, Eleman Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Yetkinlik Bazlı Mülakatın Önemi ve Bir Uygulama, T.C. Yıldız teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.

Sinan Ünsar, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 2009.

Spencer, Lyle M. and Spencer, Signe M., Competence at Work: Models for Superior Performance, New York: John Wiley & Sons, 1993.

Stone, R.J. Human Resource Management, John Wiley & Sons, Australia, 1998.

Sümerya Duman Kurt, Selcen Kılıçaslan, Ozan Nadir Alakavuklar, Evrim Mayatürk, Gönül Budak, Yetkinliğe Dayalı Seçim Süreci, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 18(1), 2008.

Şadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım: İstanbul, 2012.

Şehnaz Demirkol ve Suna Mugan Ertuğral, İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı. 2, 2007.

Şerif Şimşek ve diğerleri, Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.

Tahiroğlu, Figen, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002.

Tekin Akgeyik, İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi, s.70-71

Telman ve Türetgen, Eleman Seçimi, 1.Baskı, İstanbul, Epsilon Yayınları, 2004, s.27

Tuğrul Savaş, Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri, İstanbul: Çantay Yayınları, 2006.

Turgay Kaynak, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Basım, 2000.

Ümit Öztürk, Performans Yönetimi, Alfa Basım: İstanbul, 2010.

Whiddetlet, S, Tools for Assessment and Development Centers, Instutie for Personel and Develeopment, London, 1996.

Wood, R. Payne, T, Competency Based Recruitment and Selection a Practical Guide, John Wiley and Sons, London, 1999.

Yasemin Duman, Performans, Yetkinlik ve Kişilik İlişkisi, Kaynak Dergisi, sayı:12, Ekim-Aralık 2002.

Yasemin Pınar Altun, İşletmelerde Yetkinliğe Dayalı İşe Alım ve Bir Uygulama, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

Yetkin Ceren, Yetkinlik Bazlı Mülakat İle Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

Zekai Öztürk, Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Doktora Tezi, Hacettepe Üni, Ankara, 1994.

Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.Basım, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, 2005.

Zeyyat, Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.

Zuhal Baltaş, Yöneticinin Performans Değerlendirme Yetkinlikleri, Kaynak Dergisi, Sayı 2, Ekim-Aralık, 2002.

İş Kanunu, No: 4857, madde: 2



EKLER:

<http://artemizguler.blogspot.com.tr/2013/11/turkiye-ik-bloglar-3-hr-blogs-turkey-3.html>
(28.02.2014-18.00)

NO	BLOG YAZARI	BLOG İSMİ
1	Ahmet Kık	http://kisiselinsankaynaklari.blogspot.com/
2	Ali Cevat Ünsal	http://alicevatunsal.blogspot.com/
3	Alper Yılmaz	http://guncelishukuku.com/
4	Artemiz Güler	http://artemizguler.blogspot.com/
5	Aydan Çağ	http://www.aydancag.com
6	Aysun Öz	http://insanmuhendisiyiz.com/
7	Ayşe Başar	http://hrfiles.blogspot.com/
8	Ayşegül Güngör	http://www.kariyeryolum.com/#!
9	Bahar Beyaznar	http://www.baharbeyaznar.com.tr/
10	Banu Çakar	http://www.liderlikruhu.com
11	Burcu Canitez Okur	http://burcucanitezokur.wordpress.com/
12	Burcu Ertemli	http://turuncuik.blogspot.com/
13	Bülent Bayram	http://blntbyrmcareerandlife.blogspot.com/
14	Bürke Çınar	http://oldubuis.blogspot.com.tr/
15	Canel Gürgen	http://www.canelinakildefteri.com
16	Cansel Özdemir	http://isprofesyonelleri.blogspot.com.tr/

17	Cansu Erdoğan	http://morzeytinlik.wordpress.com/
18	Cengiz Çatalkaya	http://www.yetenekvekariyer.com/
19	Ceren Bandırma	http://cerenbandirma.blogspot.com/?m=1
20	Ceyda Anıl	http://www.ceydaanil.com/
21	Coco de Medina	http://hrkronikleri.blogspot.com/
22	Çağatay Demirhindi	http://www.ikpanorama.com/ikp/
23	Çağrı Cıgman	http://cagricigman.wordpress.com/
24	Çiğdem Özdemir Evren	http://www.cigdemozdemirevren.net
25	Çisem Çalışkan	http://cisemcaliskan.blogspot.com/#!
26	Deniz Daver	http://talentville.org/
27	Dilek M. Görgüç	http://kariyergundemi.blogspot.com.tr/
28	Duhan Gevren	http://duhangevren.blogspot.com/
29	Ekrem Öztürk	http://ekremozturk.com/
30	Elif Kağnıcı	http://elifkagnici.wordpress.com/
31	Elif Koray	http://www.gucumuzinsan.com
32	Emre Kavukcuoğlu	http://www.ikgundemi.com
33	Emre Sertaç Yelden	http://www.emreyelden.blogspot.com.tr/
34	Esra Sedef	http://www.esrasedef.com/
35	Ezgi Feda	http://ikseyirdefteri.blogspot.com/
36	Fatmanur Erdogan	http://kariyeryolculugu.com

37	Figen Arı	http://figenari.blogspot.com.tr/
38	Fatoş Şerifaki	http://insankaymagim.wordpress.com/#!
39	Funda İnkaya	http://www.fundainkaya.com/
40	Gamze Uyanık	http://younghumanresources.blogspot.com.tr/
41	Gizem Aydemir	http://ikariyer.blogspot.com/
42	Gökhan Yılmaz	http://www.gkhanyilmaz.wordpress.com
43	Gözde İmamoğlu	http://hrexperience.it/
44	Gülçer Aydın	http://gulceraydin.com/
45	Gülçin Şafak	http://gulcnsafak.blogspot.com/
46	Gülsün Müftügil	http://www.ikburada.com
47	Gürhan Öztürk	http://beserimenba.blogspot.com/
48	Hakan Arslan	http://ik-sosyal-medya-grubu.blogcu.com/
49	Hayati Arpacı	http://ikhayatiarpaci.wordpress.com/
50	Hayrettin Köroğlu	http://www.personeluzmani.hol.es/#!
51	Hazar Candan Wilson	http://hazarcandanwilson-ik.blogspot.com/
52	İlkay Öztürk	http://ilkayozturk.com
53	İnci Tokatlıoğlu	http://icselliderligeyolculuk.com/
54	İpek Aral Kışioğlu	http://www.kaynagiminsan.com
55	İrem Önal	http://iremonal.com/
56	M. Halil Öztürk	http://mhalilozturk.blogspot.com.tr/

57	İsmail Mursallı	http://www.kariyervar.com/
58	Mehmet Babuşçu	http://haberinsankaynaklari.blogspot.com/
59	Mehmet Emrah Özkan	http://hrikdunyasi.blogspot.com/
60	Mehmet Pozam	http://ikiletisim.wordpress.com/
61	Merdiye Eker	http://www.merdiyeeker.com.tr/
62	Mehmet Eronat	http://eronatmehmet.blogspot.com/
63	Merve Karaalioğlu	http://hroad.wordpress.com/
64	Metin Akkaya	http://www.isveyonetim.com/
65	Mustafa Atsan	http://mustafaatsan.wordpress.com/
66	Mutlu Canatar	http://mcanatar.blogspot.com/
67	Müge Arslan	http://insankaynaklarigunlugu.com/
68	Nedim İleri	http://www.nedimileri.com/
69	Neslihan Koç	http://iknesli.blogspot.com/
70	Nigar Atay	http://nigaratay.blogspot.com/
71	Nilüfer Koçyiğit	http://niluferkocyiigit.blogspot.com/
72	Nurten Nayır	http://nurtennayir.wordpress.com/
73	Ogün Burhan Aydın	http://ik-yonetimi.blogspot.com.tr/
74	Onur Basat	http://ikmarka.net/
75	Özhan Kürkçü	http://www.ozhankurkcü.com/
76	Pınar Dinçer Turan	http://www.tipsforbusinesslife.com/

77	Sadık Sözer Çizmeci	http://www.sozercizmeci.com.tr/#!
78	Salim Tanrıverdi	http://salimtanriverdi.blogspot.com/
79	Saygı Günenç	http://www.saygigunenc.com
80	Seda Küçük	sedakucukk.blogspot.com
81	Seda Zorba	http://sedazorba.com/
82	Selen İnal	http://ekokariyer.net/blog/
83	Selin Yetimoğlu	http://selinyetimoglu.com/
84	Senem Anıl	http://www.senemanil.com/
85	Serap Doğan	http://serapdogan.wordpress.com/
86	Serdar Devrim	http://serdardevrim-ik.blogspot.com/?m=1
87	Serhat Kahyaoglu	www.renklik.com
88	Sevgi Çeşmeli	http://www.kariyer-destek.com/
89	Sevilay Pezek Yangın	http://www.sevilaypezekyangin.com/
90	Sevilcan Kıvanç	http://insanigorunmeyenyuzu.blogspot.com/
91	Sevim Demirel	http://sevimdemirel.wordpress.com/
92	Sevim Özen	http://www.sevimozen.com/
93	Sezai Kayaoğlu	http://sezaikayaoglu.com/
94	Taner Yıldız	http://insankaynaklariuygulamalari.blogspot.com/
95	Tolga Eligül	http://ikdanismanlik.com/
96	Tuğsel Akyol	http://kirmizimerdiven.com.tr

97	Türker Okay	http://www.turkerokay.com
98	Yüksel Erdoğan	http://yukselebilirlik.blogspot.com.tr/
99	Zafer Uğur	http://insanyonetmek.blogspot.com.tr/
100	Zuhal Aslan Çiftçi	http://www.ikulis.net/

