

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

**YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİ VE BU YETKİNLİKLERİN  
İŞE ALIM SÜRECİNDEKİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR  
ARAŞTIRMA: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

NİLAY GÜLER

İstanbul, 2010

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

**YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİ VE BU YETKİNLİKLERİN  
İŞE ALIM SÜRECİNDEKİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR  
ARAŞTIRMA: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

NİLAY GÜLER

Danışman: PROF.DR. İBRAHİM ANIL

İstanbul, 2010

Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi NİLAY GÜLER'İN YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİ VE BU YETKİNLİKLERİN İŞE ALIM SÜRECİNDEKİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2010 tarih ve 2010-14/19 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliğiyle Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 5.18.2010  
1) Tez Danışmanı : PROF. DR. İBRAHİM ANIL  
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. NEVİN DENİZ  
3) Jüri Üyesi : PROF. DR. NESLİHAN OKAKIN



## GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Nilay Güler
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. İbrahim Anıl
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Ağustos 2010
Anahtar Kelimeler	: Yetkinlik, Yetkinlik Modeli, Yetkinliğe Dayalı Seçme ve İşe Alma

## ÖZET

### **YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİ VE BU YETKİNLİKLERİN İŞE ALIM SÜRECİNDEKİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz iletişim ve teknoloji çağında, çalışanların performansı, tutum ve davranışları ile bilgiye ulaşma ve bu bilgiyi işe uyarlama becerileri örgütlerin devamlılığının sağlanmasında giderek önem kazanmaya başlamıştır. Artık işletmeler, yenilikleri yaratmak veya anında izleyerek yeni yaşam koşullarına adapte olmak zorundadırlar. Bu ise öncelikle personel seçiminde örgüt tarafından belirlenen yetkinliklere sahip olanların tercih edilmesi ve seçilen bu personelin yetkinliklerine uygun işlerde görevlendirilmesi ile mümkün olabilecektir. Örgüt tarafından doğru tespit edilmiş olan yetkinlikler, uygun işe uygun eleman seçiminin yanı sıra çalışan ve örgüt açısından yüksek performansa ulaşılmasında da önemlidir. Bu çalışmada ise; aynı sektörde yer alan işletmelerde aynı ya da benzer pozisyonlar için belirlenen yetkinliklerin işletmeden işletmeye farklılık gösterip göstermediği, yetkinliklerin belirlenmesi süreci ve yetkinliklerin işe alım sürecinde kullanılıp kullanılmadığı araştırılmıştır.

## **GENERAL KNOWLEDGE**

Name and Surname : Nilay Güler  
Field : Business Administration  
Programme : Human Resources Management  
Supervisor : Professor İbrahim Anıl  
Degree Awarded and Date : Master – August 2010  
Keywords : Competency, Competency Model, Selection  
Recruitment Based on Competency

## **ABSTRACT**

### **A RESEARCH ON DETERMINING COMPETENCIES AND THEIR APPLICATIONS ON THE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS: CASE OF BANKING SECTOR**

The day that we live in a highly competitive era of communication and technology, employee performance, attitude and behavior in relation to information and knowledge work that organizations adapt skills access started to become increasingly important in ensuring continuity. Now, business, innovation, or immediately following the creation of new conditions must be adjusted. This organization is first and foremost by the staff in the selection of those who have chosen the skills and competencies of the personnel for this task, preference may be determined to be implemented in suitable jobs. Organizational competencies that were identified correctly by the correct selection of suitable components of the work as well in terms of employees and organizations is also important in achieving high performance. In this study, were in the same sector in the economy is the same or similar position for the specified competencies of companies vary on the company, whether eligibility determination process and the responsibility of the recruitment process are available not investigated.

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamı sonuçlandırmamda büyük emeği olan değerli danışman hocam Prof. Dr. İbrahim Anıl'a, verilerin analizinde yardımcı olan hocam Doç. Dr. Hakan Yıldırım'a, Öğr. Gör. Dr. Özgür Çakır ve Öğr. Gör. Dr. Sibel Gök'e, çevirilerde yardımcı olan Seydi İnceosman'a ve arkadaşım Sıla Aydoğan'a, anket çalışmasına katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerine, çalışmamda bana yol gösteren diğer firmaların yöneticilerine ve desteğini her zaman yanımda hissettiğim aileme teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul, 2010

Nilay GÜLER

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR.....	x

1.GİRİŞ.....	1
--------------	---

## 2. YETKİNLİKLER VE YETKİNLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.1. Yetkinlik Kavramının Tanımı.....	3
2.2. Yetkinlik Bileşenleri .....	7
2.2.1. Bilgi .....	8
2.2.2. Beceri .....	8
2.2.3. Tutum.....	8
2.2.4. Gözlenebilir Davranışlar.....	9
2.2.5. Üstün Performans .....	9
2.3. Yetkinlik Kavramının Doğuşu.....	9
2.4. Yetkinlik Araştırmalarının Gelişimini Etkileyen Disiplinler.....	14
2.4.1. Bireysel Farklılıklar ve Eğitim Psikolojisi.....	14
2.4.2. Liderlik Araştırmaları ve Değerlendirme Merkezleri.....	14
2.4.3. İş Analizi Araştırmaları .....	15
2.4.4. Çoklu Zekâ Kavramı ve IQ Testi Uygulamaları.....	15
2.5. İş Gereklilikleri, Performans ve Yetkinlik İlişkisi.....	15
2.6. Yetkinliklerin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	16
2.7. Yetkinliklerin Sınıflandırılması ve Çeşitleri.....	17
2.7.1. Eşik Yetkinlikler ve Başarı Yetkinlikleri.....	17
2.7.2. Temel (Kurumsal) Yetkinlikler .....	18
2.7.3. Fonksiyonel (Teknik) Yetkinlikler .....	19
2.7.4. Kişisel (Davranışsal) Yetkinlikler .....	19
2.7.5. Yönetmelik Yetkinlikler .....	20
2.8. Yetkinliklerin Belirlenmesi.....	21
2.9. Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi.....	23
2.10. Yetkinliklerin İşletmelere Sağlamış Olduğu Faydalar.....	24

## 3. YETKİNLİK MODELİ

3.1. Yetkinlik Modeli Kavramı.....	26
3.2. Yetkinlik Modellerinin Önemi.....	29
3.3. Yetkinlik Modellerinin Oluşturulmasında Yararlanılan Yaklaşımlar .....	30

3.3.1. Araştırmaya Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı .....	30
3.3.2. Stratejiye Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı .....	30
3.3.3. Değerlere Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı .....	31
3.4. Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci.....	32
3.4.1. Hedefleri Tanımlamak .....	34
3.4.2. Üst Yönetimin Desteğini Sağlamak.....	34
3.4.3. İletişim ve Eğitim Planı Geliştirilmesi ve Uygulanması .....	35
3.4.4. Metodolojiyi Planlamak.....	36
3.4.5. Veri Toplama Yöntemlerinin Seçilmesi .....	37
3.4.5.1. Veri Toplama Yöntemleri Seçilirken Dikkat Edilmesi Gerekten Faktörler .....	38
3.4.5.2. Veri Toplama Yöntemleri .....	38
3.4.5.2.1. Yapılandırılmış Görüşme.....	38
3.4.5.2.2. Sistematiik Gözlem.....	40
3.4.5.2.3. Kıyaslama (Benchmarking) .....	41
3.4.5.2.4. Anket.....	41
3.4.5.2.5. Uzman Görüşü .....	42
3.4.5.2.6. Atölye Çalışması.....	42
3.4.5.2.7. Kritik Vaka Tekniğı .....	43
3.4.6. Yetkinlikleri Belirlemek ve Model Oluşturmak .....	44
3.4.6.1. İşin Tanımlanması.....	45
2.4.6.2. Yetkinliklerin Tanımlanması .....	46
2.4.6.3. Yetkinlik Düzeylerinin Belirlenmesi .....	46
2.4.6.4. Davranışsal Göstergelerin Geliştirilmesi .....	47
3.4.7. Yetkinliklerin İnsan Kaynakları Sistemleriyle Entegrasyonu .....	49
3.4.8. Yetkinlik Modelinin Değerlendirilmesi ve Güncellenmesi .....	50

#### **4. SEÇME VE İŞE ALIM SÜRECİNDE YETKİNLİKLER**

4.1. Seçme ve İşe Alım Öncesi Faaliyetlerinden İş Analizi ve İşin Bireysel Özelliklerinin Belirlenmesi .....	52
4.2. Yetkinliklerin Seçme ve İşe Alım Sürecinde Kullanılması .....	54
4.2.1. Yetkinliğe Dayalı Seçme ve İşe Alma .....	60
4.2.1.1. Yetkinliğe Dayalı Seçme ve İşe Alma Sisteminin Faydaları..	64
4.2.1.2. Yetkinliğe Dayalı İş İlanı .....	65
4.2.1.3. Yetkinliğe Dayalı Başvuru Formu .....	65
4.2.1.4. Yetkinliğe Dayalı Testler .....	66
4.2.1.5. Yetkinliğe Dayalı Mülakat.....	68
4.2.1.5.1. Yetkinliğe Dayalı Mülakat Süreci .....	68

## **5.BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

5.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	72
5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	72
5.3. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi .....	73
5.4. Güvenirlilik Analizi .....	74
5.5. Araştırmanın Bulguları.....	75
5.5.1.Bankalarla İlgili Genel Bilgiler .....	75
5.5.1.1.Bankaların Buldukları Gruba Göre Sınıflandırılması .....	75
5.5.1.2.Bankaların Sermayesine Göre Dağılımları.....	76
5.5.1.3. Anketi Dolduran Yetkilinin Unvanı .....	76
5.5.1.4. Şube Sayıları.....	77
5.5.1.5. Toplam Çalışan.....	77
5.5.1.6. İnsan Kaynakları Biriminde Çalışan Sayısı.....	78
5.5.2. Yetkinliklerin Belirlenmesinde Etkili Olan Faktörler ve İşe Alım Sürecindeki Uygulamalara İlişkin Bulgular .....	79
5.5.3. Yetkinliklerin Belirlenmesi ve İşe Alım Sürecindeki Uygulamalara İlişkin Yanıtların Unvan, Şube ve Çalışan Sayısı İle Karşılaştırılması.....	85
5.5.4. Yetkinlik Belirlemede Yararlanılan Yöntemler .....	88
5.5.5. Mesleki (Fonksiyonel) Yetkinlikleri Tanımlamış Bankalar İçin Her İki Pozisyon Açısından Gerekli Görülen Yetkinliklerin Neler Olduğunun %95 ve %99 Anlamlılık Seviyelerinde Sınanması.....	90
5.5.6. Pozisyona Özgü Yetkinlikleri Tanımlamış Bankalar İçin Her İki Pozisyon Açısından Gerekli Görülen Yetkinliklerin Neler Olduğunun %95 ve %99 Anlamlılık Seviyelerinde Sınanması.....	99
5.5.7. İki Pozisyon İçin Belirlenen Yetkinliklerin Yerli ve Yabancı Sermayeli Banka Karşılaştırması .....	108
5.5.7.1. İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu Pozisyonu İçin Belirlenen Yetkinliklerin Yerli ve Yabancı Sermayeli Banka Karşılaştırması.....	108
5.5.7.2. İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu Pozisyonu İçin Belirlenen Yetkinliklerin Yerli ve Yabancı Sermayeli Banka Karşılaştırması.....	110
<b>6. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI .....</b>	<b>112</b>
<b>EKLER</b>	
EK 1 Örnek İş Tanımı Formu .....	117
EK 2 Örnek İş Gereklere Formu .....	118
EK 3 Anket Formu .....	119
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>126</b>

## TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
<b>Tablo 2.1:</b> En Çok Kullanılan Temel Yetkinlikler.....	18
<b>Tablo 3.1:</b> Üç Temel Yetkinlik Yaklaşımın Karşılaştırılması.....	32
<b>Tablo 3.2:</b> Yetkinlik Düzeyi Örneği.....	47
<b>Tablo 5.1:</b> Bankaların Buldukları Gruba Göre Sınıflandırılması.....	75
<b>Tablo 5.2:</b> Bankaların Sermayesine Göre Dağılımları.....	76
<b>Tablo 5.3:</b> Anketi Dolduran Yetkilinin Unvanı.....	77
<b>Tablo 5.4:</b> Şube Sayıları.....	77
<b>Tablo 5.5:</b> Toplam Çalışan Sayısı.....	78
<b>Tablo 5.6:</b> İnsan Kaynakları Biriminde Çalışan Sayısı.....	78
<b>Tablo 5.7.</b> Yönetmelik /Liderlik Yetkinlikleri Listesinin Bulunup Bulunmadığına Yönelik Yanıtların Yüzdesel Dağılımı.....	79
<b>Tablo 5.8.</b> Temel Yetkinliklerin Tanımlanıp Tanımlanmadığına Yönelik Yanıtların Frekans Dağılımı.....	80
<b>Tablo 5.9.</b> Mesleki (Fonksiyonel) Yetkinliklerin Belirlenip Belirlenmediğine Yönelik Yanıtların Frekans Dağılımı.....	80
<b>Tablo 5.10.</b> Pozisyona Özgü Belirlenmiş Yetkinlikler Listesinin Bulunup Bulunmadığına Yönelik Yanıtların Frekans Dağılımı.....	81
<b>Tablo 5.11.</b> Yetkinliklerin Belirlenmesinde Örgüt Stratejisinin Etkisine Yönelik Yanıtların Frekans Dağılımı.....	82
<b>Tablo 5.12.</b> Yetkinliklerin Belirlenmesinde Tepe Yönetiminin Etkisine Yönelik Yanıtların Dağılımı.....	82
<b>Tablo 5.13.</b> Yetkinliklerin Belirlenmesinde Pozisyonun Bağlı Olduğu Departman Yöneticisinin Etkisine Yönelik Yanıtların Dağılımı.....	83
<b>Tablo 5.14.</b> Yetkinliklerin Belirlenmesinde Örgüt Kültürünün Etkisine Yönelik Yanıtların Dağılımı.....	83
<b>Tablo 5.15.</b> Yetkinliklerin Belirlenmesinde İşkolunda Kullanılan Yerleşik Yetkinlik Uygulamalarının Etkisine Yönelik Yanıtların Dağılımı.....	84
<b>Tablo 5.16.</b> Yetkinliklerin Belirlenmesinde Danışmanlık Şirketlerinin Etkisine Yönelik Yanıtların Dağılımı.....	84
<b>Tablo 5.17.</b> Yetkinliklerin Belirlenmesinde İK Meslek Örgütlerince Belirlenen Normların Etkisine Yönelik Yanıtların Dağılımı.....	85
<b>Tablo 5.18.</b> Unvan.....	86
<b>Tablo 5.19.</b> Yetkinlik Belirleme Yöntemleri.....	89
<b>Tablo 5.20.</b> İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu İçin Gerekli Görülen Yetkinliklerin Neler Olduğunun %95 Anlamlılık Seviyesinde Sınanması.....	90

<b>Tablo 5.21.</b>	İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu İçin Gerekli Görülen Yetkinliklerin Neler Olduğunun %99 Anlamlılık Seviyesinde Sınanması.....	94
<b>Tablo 5.22.</b>	İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu İçin Gerekli Görülen Yetkinliklerin Neler Olduğunun %95 Anlamlılık Seviyesinde Sınanması.....	95
<b>Tablo 5.23.</b>	İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu İçin Gerekli Görülen Yetkinliklerin Neler Olduğunun %99 Anlamlılık Seviyesinde Sınanması.....	98
<b>Tablo 5.24.</b>	İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu İçin Gerekli Görülen Yetkinliklerin Neler Olduğunun %95 Anlamlılık Seviyesinde Sınanması.....	99
<b>Tablo 5.25.</b>	İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu İçin Gerekli Görülen Yetkinliklerin Neler Olduğunun %99 Anlamlılık Seviyesinde Sınanması.....	103
<b>Tablo 5.26.</b>	İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu İçin Gerekli Görülen Yetkinliklerin Neler Olduğunun %95 Anlamlılık Seviyesinde Sınanması.....	104
<b>Tablo 5.27.</b>	İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu İçin Gerekli Görülen Yetkinliklerin Neler Olduğunun %99 Anlamlılık Seviyesinde Sınanması.....	107
<b>Tablo 5.28.</b>	İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu Pozisyonu İçin Saptanan P Değerleri.....	109
<b>Tablo 5.29.</b>	İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu Pozisyonu İçin Saptanan P Değerleri.....	111

## ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 2.1:	Yetkinlik Bileşenleri.....	7
Şekil 2.2:	Etkili İş Performansı Modeli.....	12
Şekil 2.3:	Merkezi ve Yüzeysel Yetkinlikler.....	13
Şekil 3.1:	Yetkinlik Modeli Örneği.....	27
Şekil 3.2:	Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci.....	33
Şekil 4.1:	Personel Temin ve Seçim Süreci.....	55
Şekil 4.2:	Personel Temini Yöntemlerinin Kullanılma Oranları (%).....	59

## KISALTMALAR

<i>Ed.</i>	Editör
<i>İK</i>	İnsan Kaynakları
<i>p.</i>	Page (Sayfa No.)
<i>S.B.E.</i>	Sosyal Bilimler Enstitüsü
<i>s.</i>	Sayfa
<i>Vol.</i>	Volume

## 1.GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin yüksek rekabet, hızlı değişim ve küreselleşme şartlarında başarılı olmaları ve yaşamlarını sürdürebilmeleri ancak üstün performans göstermeleri ile mümkün olmaktadır. Bu üstün performansa, çalışanların bilgi, beceri, davranış ve tutumlarla bir farklılık yaratarak ulaşılabildiğinin görülmesi, örgütleri yetkinlik kavramı üzerine eğilmeye yöneltmiştir.

Yetkinlik; beklenen performansa ulaşmak için kritik olan bilgi, beceri ve tutumları içeren gözlenebilir davranışlar şeklinde tanımlanabilir. Kavram olarak otuz yıldan fazla bir süredir gelişmektedir. Sadece mükemmel performansı ortaya çıkaran davranışları içerir. Bu nedenle, yetkinlik kavramı çerçevesinde, bilgi değil de, bilginin başarı yaratacak şekilde "uygulanmasını" sağlayan davranışlar ele alınmaktadır. Aynı şekilde becerilerin de başarı sağlamak için nasıl ortaya konulacakları önem kazanmaktadır.

İşletmelerde ortak bir dil ve iklim oluşturmada, çalışanların bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının yeterlilik düzeyleri, yani yetkinlikleri büyük bir rol oynamaktadır. Örgütler arasında fark yaratan ve öne geçiren unsur artık sadece “yetkin” insan olmuştur. Bu nedenle kurumsallaşma yolunda ilerleyen örgütlerde, yetkinliği yüksek bireyler de artık, örgüte sağlamış oldukları katma değerlerden ötürü örgütün diğer değerli varlıkları gibi stratejik önem kazanmışlardır.

Yetkinlik konusunda insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir. Günümüzde işe alım başta olmak üzere, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödül gibi İnsan Kaynaklarının tüm fonksiyonlarında yetkinlikler kullanılmaktadır. Başarılı bir stratejik insan kaynakları yapılanması için de sistemler örgüt stratejileriyle uyumlu olmalı ve bu sistemler birbirleriyle yetkinlikler temelinde uyumlu çalışmalıdır.

Yetkinliğe dayalı insan kaynakları sistemleri kurulurken öncelikle işletme kültürü, stratejileri ve hedefleri doğrultusunda yetkinlik modeli geliştirilmelidir. Geliştirilen yetkinlik modeli, kurulacak sistemlerin temelini oluşturacaktır. Yetkinlik modellerinin

oluşturulmasından sonra işletmenin bu modeli iş süreçlerinde uygulaması gerekir. Bu nedenle yetkinlik modelleri, insan kaynakları sistemlerinde kullanılacak standartları hazırlamak için bir araç olarak kullanılmaktadır. Altyapısını bu standartların oluşturacağı bütünleşik insan kaynakları sistemleri, etkili ve üretken bir işgücü için en önemli ön koşullardan birisidir.

Örgütler, mal ve hizmetleri müşterileri için yapmaktadır ve bunu yaparken de müşterinin memnuniyetini en üst düzeyde tutmak temel amaçları olmaktadır. Müşterilerin memnun edilmesi ise çalışanların işin gerektirdiği yetkinliklere sahip olmalarına bağlıdır. Bu nedenle örgütler değişen piyasa koşullarına ayak uydurabilecek ve belirli bir pozisyondan çok, tüm örgüte ve örgüt değerlerine uyum sağlayacak, yetkin çalışanlar aramaktadırlar. Artık “doğru işe, doğru insan” prensibinden yola çıkan çağdaş insan kaynaklarının hedefi “doğru işe, doğru ve en yetkin insan” kaynağını yerleştirmek olmuştur. Bunun içinde işletmelerin işin gerektirdiği yetkinlikleri belirlemesi ve bu yetkinliklere uygun kişileri örgüte çekmesi gerekmektedir. İstenen anahtar davranışların belirlenmesi, tanımlanması ve değerlendirilmesi bir çalışanın bulunduğu pozisyondaki başarısına katkıda bulunacaktır.

Yapılan bu çalışmada, aynı sektörde yer alan işletmelerin aynı ya da benzer pozisyonlar için belirlediği yetkinliklerin işletmeden işletmeye farklılık gösterip göstermediği, yetkinliklerin belirlenmesi sürecinde etkili olan faktörler ile seçme ve işe alım sürecinde yetkinliklerden yararlanılıp yararlanılmadığı araştırılmaktadır. Belirlenen bu yetkinliklerin yerli ve yabancı sermayeye göre farklılık gösterip göstermediği ise araştırmanın ikincil amacıdır.

Bu doğrultuda yapılan çalışmanın ilk bölümünde yetkinlikler ve yetkinlikle ilgili temel kavramlara yer verilmiştir. İkinci bölümde bir yetkinlik modelinin nasıl kurulabileceği üzerinde durulmuştur. Daha sonra da yetkinliklere dayalı seçme ve işe alma süreci incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise bankacılık sektöründe yapılan araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

## 2. YETKİNLİKLER VE YETKİNLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

### 2.1. Yetkinlik Kavramının Tanımı

Literatüre baktığımızda yetkinlik teriminin psikoloji, yönetim, eğitim ve politika gibi farklı bakış açılarıyla incelenmiş bir kavram olduğu görülmektedir. Paydaşların değişik alanlarda olması, yetkinlik kavramının her alanın kendi kapsamında ele alınmasına ve kullanılmasına yol açmıştır<sup>1</sup>. Kavram ilk defa eğitimde, eğitimci-öğrenci davranışlarını tanımlamak amacıyla kullanılmış daha sonraki çalışmalarla yönetim ve insan kaynakları alanında yoğun olarak kullanılmaya başlamıştır. Yönetim teorisyenlerine göre yetkinlik; çalışanların performansının geliştirilmesi yoluyla, örgütsel hedeflere nasıl en iyi şekilde ulaşacağını tanımlamak amacıyla uygulanan fonksiyonel çözümlerdir. İnsan kaynakları yöneticileri ise; bu kavramı, seçme yerleştirme, eğitim, değerlendirme, terfi, ücret ve ödül yönetimi, personel planlama gibi insan kaynakları fonksiyonları aracılığı ile stratejik hedeflere götürecek teknik bir araç olarak bakmaktadırlar<sup>2</sup>. Taşıdığı anlam ve uygulama farklılıklarına rağmen en azından literatürde İnsan Kaynakları alanında kullanılan kavramlar üzerinde bir fikir birliği bulunmaktadır.

Yetkinlik, “competency” kelimesinin İngilizceden dilimize tercüme edilmiş halidir. İngiliz ve Amerikalı yazarların aynı kavrama yaklaşımı farklıdır. Amerikan yazarların “yetkinlik” (competency) terimini kullanmalarına karşılık İngiliz yazarlar “yeterlilik” (competence) terimini kullanmayı tercih etmektedirler.

Berman, competency terimini, “sıra dışı performansın ortaya çıkmasına olanak sağlayan davranış ve fonksiyonel beceri”; competence terimini ise, “gözlemlenebilen becerilere bağlı olarak kabul edilebilir performans düzeyi” şeklinde tanımlamıştır<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Melek Çetinkaya, “Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt. 11, Sayı.2, (2009), s.221.

<sup>2</sup> Erkan Tozluyurt, “Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi”, *İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2003, Cilt.5, Sayı.1, [www.isguc.org/](http://www.isguc.org/) ( 02 Kasım 2009).

<sup>3</sup> Jeffery A. Berman, **Competence-Based Employment Interviewing**, London: Quorum Books, 1997, s.16.

Yönetim bilimi ile ilgili Türkçe metinlere baktığımızda ise; “competency” kelimesinin karşılığı olarak; yeterlilik, yeterlilik/yetkinlik ve liyakat kavramlarının kullanıldığı görülmektedir<sup>4</sup>.

Bu kavramların sözlük ve ansiklopedide yer alan tanımlamaları ise şöyledir:

**Yetkin:** gerekli olgunluğa erişmiş, kâmil, mükemmel<sup>5</sup>.

**Yetkinlik:** Yetkin olma durumu; yetkin olan bir kimsenin bir şeyin özelliği.

**Yeterlilik:** Yeterli olma durumu.

**Liyakat:** Bir kimsenin bir işi başarabilmesini sağlayan nitelikleri; yeterlilik, ehliyet<sup>6</sup>.

Tanımlardan da görüldüğü üzere Türkçedeki yetkinlik, yeterlilik ve liyakat kavramları insan kaynakları yönetimi açısından henüz ilk bakışta birbirinden ayırt edilebilecek kadar anlam derinliği kazanamamıştır. Özellikle yönetim literatüründeki “Yeterlilik” ile “yetkinlik” kavramları anlam olarak karıştırılabilir ancak bağımsız kavramları temsil etmektedirler. Farkı belirlemek için yapılması gereken, elde edilmesi beklenen sonuçlar ile bu sonuçları elde etmek için başvuru davranışlar arasında bir ayırım yapmaktır. Yeterlilik ile yetkinlik arasındaki fark şu şekilde açıklanabilir;

**Yeterlilik (Ne):** Etkin performansı belirleyen sonuçlardır. Kişinin yapmaya yeterli olduğu işin özelliklerini gösterir.

**Yetkinlik (Nasıl):** İstenen sonuçları elde etmek için gösterilmesi gerekli davranışlardır. Kişinin işinde yeterli olmasını sağlayan kişiye ait özellikleri gösterir. Yetkinlikler, alınan sonuçlardan çok, kişinin etkili bir performans elde etmek için göstermesi gereken davranışlarla ilgilidir. Kişilik, yetenek, ilgiler, motivasyon ve geçmiş

---

<sup>4</sup> Osman Bayraktar, “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Active Dergisi*, Temmuz-Ağustos 2002, <http://www.makalem.com/>, (6 Şubat 2010), s.1.

<sup>5</sup> **Türkçe Sözlük**, “Yetkinlik”, Yeni Baskı Cilt.2, Ankara: Türk Dil Kurumu, 1988, s.1628.

<sup>6</sup> **Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**, Cilt.14/24, İstanbul: Milliyet Yayınları, 1992.

yaşantılar tarafından biçimlenen gözlemlenebilir davranış ve eylemler kümesidir<sup>7</sup>. Aslında bu iki kavram arasında köken olarak bir farklılık olmamasına rağmen, kullanımda kazandıkları içerik itibariyle, yeterlilik işletmenin değer zincirinin tamamını kapsayan bir stratejik yönetim kavramı, yetkinlik ise üretim sürecinin belli aşamalarındaki teknik ve üretim uzmanlığına ayrılmış olup yeterliliklerin bir alt fonksiyonu değerlendirilebilir<sup>8</sup>. Yetkinlik kavramıyla ilgili olarak literatürde yer alan tanımlamalardan bazıları ise şunlardır;

Richard Boyatzis (1982) yetkinlikleri; “kişinin işte kendisinden beklenen özel davranışları sergilemesine imkân veren kişisel özellikler” olarak ifade etmiştir.

Spencer & Spencer’e (1993) göre yetkinlik, bireyin herhangi bir işteki veya herhangi bir durumda sergilediği etkili ve/veya üstün başarı ile neden sonuç ilişkisi bulunan temel bir özelliktir<sup>9</sup>.

Woodruffe’a göre yetkinlik, çalışanın bir pozisyonun görev ve fonksiyonlarını başarıyla yapabilmesi için sergilemesi gereken davranış setleridir<sup>10</sup>.

Jeffery S. Shippmann vd. (2000) makalesinde “yetkinlik nedir?” sorusuna verilen yanıtlar;

- Yüksek performansı ortalama performanstan ayırt eden bilgi, beceri ve özellikler;
- Geleneksel olarak tanımlanan bilgi, beceri ve yetenekler;
- Bilgi ve beceri düzeyini tanımlamaya yardım eden yapılar;
- Bir rol veya işin temel sorumluluğunu gerçekleştirmede önemli olan, gözlemlenebilir davranışsal özellikler olmuştur<sup>11</sup>.

---

<sup>7</sup> Handan Dedehayır, “Neden Yetkinlik?”, *Kaynak Dergisi*, Nisan-Eylül 2003, Sayı.14, <http://www.baltas-baltas.com/kaynak/>, (10 Şubat 2010), s.1.

<sup>8</sup> Gönül Budak, **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2008, s.50.

<sup>9</sup> Bayraktar, s.2-3.

<sup>10</sup> C. Woodruffe, “What is Meant by a Competency?”, Ed. by. R. Boam, & P. Sparrow, **Designing and Achieving Competency**, New York: McGraw-Hill, 1992, p.17.

<sup>11</sup> Jeffery S. Shippmann, ve Diğerleri, “The Practice Of Competency Modeling”, **Personnel Psychology**, Vol.53, (2000), p.706.

Yetkinlik, personelin işlerini başarıyla yapmalarına imkân tanıyan kişisel kabiliyet alanlarını tanımlamaktadır<sup>12</sup>. Timothy R. Athey ve Michael S. Orth'un "Emerging Competency Methods for the Future" adlı makalesinde ise şu tanım yapılmıştır;

"Yetkinlik, bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışların yanı sıra ekip, süreç ve örgüte ilişkin çeşitli yetenekleri içeren, yüksek performansla ilişkili ve örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan gözlemlenebilir performans boyutlarıdır."

Yapılan tanıma göre yetkinlikler birey, ekip ve örgüte ilişkin olarak şu yetenekleri temsil etmektedir:

- O andaki iş performansı ile ilgili bilgi ve beceriler,
- Gelecekteki başarı için gerekli bilgi ve beceriler,
- Üstün başarı gösteren birey ve ekiplerin zihinsel ve davranışsal başarı örnekleri,
- Örgüt ya da iş performansını geliştiren süreçlere ilişkin yetenekler,
- Belirgin bir rekabet avantajı sağlayan yeni düşünme ve davranış biçimleridir<sup>13</sup>.

Tanımlardan görüldüğü üzere yetkinlik, kurumların çalışanlarından bekledikleri davranışların tarif edilmesinde kullanılan bir araçtır, çalışanların iş ve kariyer hedeflerine ulaşma yolunda kendilerine sağlanan imkânları kullanmak koşulu ile kişisel gelişimlerini sahiplenerek, kendilerini ve dolayısı ile kurumlarını daha ileriye taşıyabilmek için sergilemeleri gereken davranışlardan oluşan bir rehberdir.

Davranışların gözlemlenebilir ve ölçülebilir olması da önemlidir. Yetkinliği oluşturan davranışlar mükemmel olanı tarif ettiği için, bu davranışları sergileyen çalışanlar, diğer çalışanlara göre fark yaratan/fark edilen bir performans düzeyine ulaşırlar, dolayısı ile davranışları ayırt edici özelliğe sahip olmaktadır<sup>14</sup>.

---

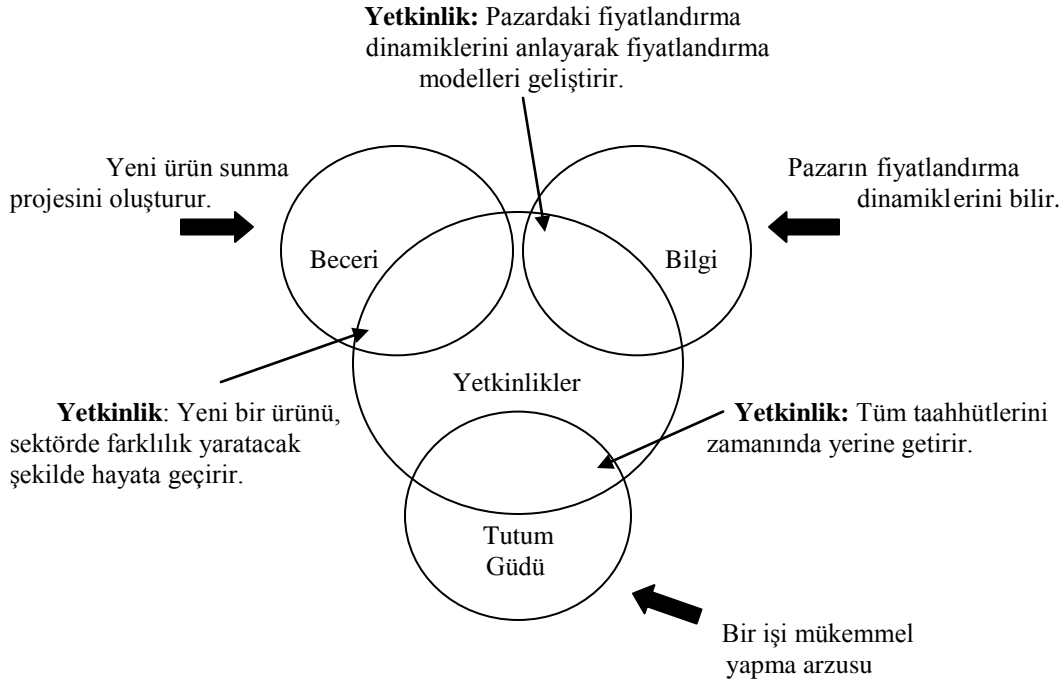
<sup>12</sup> Raymond A. Noe, "İhtiyaçları Belirleme", Canan Çetin (Ed.), **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi** içinde (53-82), İstanbul: Beta Yayıncılık, 1999, s.79.

<sup>13</sup> Cavide Uyargil ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2009, s.250-251.

<sup>14</sup> Gülkibar Biçer ve Şerafettin Düztepe, "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Cilt.1, Sayı.2, (Temmuz 2003), s.14.

## 2.2. Yetkinlik Bileşenleri

Yetkinlikleri oluşturan bileşenleri değişik yazarlar farklı şekillerde ele almışlardır. Stephen C. Schoonover, yetkinliklerin içerdiği bilgi, beceri ve güdülerin; uygulamaya yönelik, başarıyı ortaya çıkaran ve gözlemlenebilir özelliklerine dikkat çekmektedir. Ona göre bir yetkinlikte olması gereken özellikler şunlardır;



Şekil: 2.1. Yetkinlik Bileşenleri

Yetkinlikler, üstün performansı sunan davranışları içerirler. Yine, uygulanmış bilgi veya bilginin başarı getiren davranışsal uygulamasını içerirler. Ayrıca, yetenekleri de içerirler fakat yalnızca başarı getiren yeteneklerin dışı vurumudur. Yetkinlikler iş motivasyonu demek değildir fakat motivasyona bağlı olan gözlemlenebilir davranışları içerirler<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Stephen C. Schoonover, 2001, [http://www.schoonover.com/competency\\_faqs.htm#1](http://www.schoonover.com/competency_faqs.htm#1), (10 Mart 2010).

Yapılan farklı yetkinlik tanımlarında gördüğümüz ortak kavramların yani yetkinlik bileşenlerinin aşağıda ayrıntılı olarak açıklaması yapılmıştır:

**2.2.1. Bilgi:** Bilimsel yöntemlerle elde edilen; insanın bilişsel güçleriyle işlenen ve bir dilin simgeleriyle anlatılan bir üründür<sup>16</sup>. Bir konuda yetkin olabilmek için, öncelikle o konu hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Bu bilgi, deneyim yoluyla kazanılabileceği gibi eğitim ile de kazanılabilir.

**2.2.2. Beceri:** Güç sanılan, ustalık isteyen bir işi yapabilme yetisidir. Bir konuda beceri sahibi olmak için o konuda yetenekli olmak gereklidir. Yetenek kavramı doğuştan getirilen bir takım yapabilirliklere işaret ederken; beceri var olan yeteneklerin üzerine sonradan öğrenilenlerin eklenmesiyle biçimlenmektedir. Sonradan kazanılan becerilerde deneyimin etkisi vardır. Bilgi daha çok eğitimle beceri ise; yaparak, yaşayarak yani deneyimle kazanılır ve geliştirilir<sup>17</sup>.

**2.2.3. Tutum:** Kişinin çevresinden algıladıkları doğrultusunda oluşturduğu düşünce, his ve inançların toplamı şeklinde tanımlamak mümkündür<sup>18</sup>. Kişinin belirli bir konuyla ilgili tutumu, o konudaki davranışını şekillendiren önemli bir öğedir. Örneğin, bireyin ekip çalışması konusunda gerekli bilgiye sahip olması ve o konuda beceri kazanmış olması, o konuda yetkinleşmesi için yeterli olmamaktadır. Çünkü bilgi ve becerisini gözlemlenebilir davranışa dönüştürmesi gerekmektedir. Bunun için de ekip çalışması konusunda tutumu ön plana çıkmaktadır. Eğer birey ekip çalışmasını, işbirliğinin sinerjisinden yararlanarak daha başarılı sonuçlar alma olarak algırsa, bilgi ve becerisini o yönde kullanarak davranışa dönüştürecek, tam tersine başkalarının kendi performansını düşüreceği yönünde bir düşünce sistemi geliştirmişse davranışlarında bu konudaki bilgi ve becerisi kullanım alanı bulamayacağı söylenebilir<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> İbrahim Ethem Başaran, **Eğitim Psikolojisi**, 6. Basım, Ankara: Nobel Yayınları, 2005, s.425.

<sup>17</sup> Zuhâl Sakıcı, “Yetkinlikler ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri, Türk Hava Yolları’nda Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2003), s.19-20.

<sup>18</sup> İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, 1. Basım, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996, s.33.

<sup>19</sup> Sakıcı, s.20.

**2.2.4. Gözlenebilir Davranışlar:** Davranış bir kişinin, bir obje veya durum karşısında kendine özgü yanıt verme şeklidir<sup>20</sup>. Bilgi ve becerilerin sonuca yönelmesidir. Bütün yetkinlik ifadeleri gözlenebilir davranışlar üzerine kurulmuştur. Sergilenen davranışlarla ilgili çalışanlara doğru geribildirim verilmesi ve kişisel gelişim/kariyer planlarının takip edilmesi ve yetkinliklerin bir araç olarak kullanılabilmesi için bu davranışların gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir olması gereklidir<sup>21</sup>.

**2.2.5. Üstün Performans:** Davranış sonuçlarının ortalama performanstan daha fazla başarı sağlamasıdır.

Bu bilgiler ışığında; *“Yetkinlik, bir organizasyonda mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan; bilgi, beceri ve kişilik özelliklerini (tutum) kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır.”*<sup>22</sup> diyebiliriz.

### **2.3. Yetkinlik Kavramının Doğuşu**

Yetkinlik kavramı yönetim literatüründe ilk defa 1957’de Selznick tarafından “ayırt edici yetkinlik” biçiminde, örgütün kilit başarı faktörlerini belirleyen sürecin açıklanması amacıyla kullanılmış ancak bu kullanımıyla evrensel bir düzeyde kabul görmemiştir. Kavram, Prahalad ve Hamel’in, 1990’da Harvard Business Review dergisinde yayımladıkları “The Core Competence of the Corporation” adlı makaledeki “temel yetkinlikler” şeklindeki kullanımından sonra yaygınlık kazanmıştır<sup>23</sup>.

Temel yetkinlikler, hızla değişen ve rekabetçi bir ortamda organizasyonların ayakta kalabilmelerine yönelik olarak ileri sürülmüşse de, bu yetkinliklerin temelini organizasyonların insan kaynağının oluşturması nedeniyle kısa sürede İK süreçlerinde de etkisini göstermiştir. Böylece organizasyonun temel yetkinliklerini destekleyen insan

---

<sup>20</sup> Nevin Deniz, **Global Eğitim**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999, s.27.

<sup>21</sup> Biçer, Düztepe, s.14.

<sup>22</sup> İlhan Özdiğer, “Neden Yetkinlik? ”, **HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, (Eylül-Ekim 2001), s. 46–47.

<sup>23</sup> Bayraktar, s.1.

becerileri gündeme gelmiştir ki, aslında bunun iş analizleri sonucunda ortaya çıkan iş gereklilikleri (nitelikleri) ’nden çok farklı olmadığı görülmektedir<sup>24</sup>.

Yetkinlik kavramını insana ilişkin bir unsur olarak ilk defa Robert White 1959’da kişilik özellikleri, üstün performans ve yüksek motivasyon arasındaki ilişkiyi ifade etmek için kullanmış ancak insan kaynakları alanındaki asıl yerini McClelland’ın 1973’te American Psychologist dergisinde yayımladığı “Testing for Competence Rather than Intelligence ”adlı makalesinden sonra almıştır<sup>25</sup>.

Mükemmel iş performansının öğelerini araştıran McClelland, bilimsel temelleri ilk olarak yirminci yüzyıl başlarında Frederic Taylor’un çalışmalarıyla atılmış olan bir girişime katılmış oluyordu. Önce Taylorist verimlilik uzmanları iş dünyasını tarayarak bir işçi bedeninin yapabileceği mekanik bakımdan en verimli hareketleri analiz ettiler. Daha sonra başka bir değerlendirme standardı olan IQ testi geldi. Buna ek olarak kişiliğinde bir mükemmellik öğesi olduğu başka bir uzman grubu tarafından savunuldu. 60’lı yıllarda ise kişilik testleri vardı ve pek çoğu psikolojik bozuklukları teşhis etmek gibi farklı gerekçelerle tasarlandığından insanların iş performanslarının gerçekte ne kadar iyi olduğunu tahmin etmekte yetersiz kalıyordu. IQ testleri de güvenilir değildi; yüksek IQ’lu kişilerin iş performansı çoğunlukla zayıf kalırken, vasat IQ’lu kişiler son derece başarılı oluyordu.

McClelland’ın “Zeka Yerine Yeterliliğin Sınanması” başlığını taşıyan 1973 tarihli tezi, tartışmayı başka bir yöne kaydırmıştır. McClelland eleman seçiminde akademik yetenekleri, bilgi içerikli testleri ve okul notları gibi ölçütleri kullanan geleneksel çalışmaları değerlendirdiği makalesinde, bu araçların iş performansını ve hayat başarısını öngörmediğini ileri sürmüştü ve bunların yerine üstün başarıları sadece işlerini yürütmelerine yetecek kadar başarılı olanlardan ayırt eden şeyin, empati, özdisiplin ve inisiyatifi de içine alan bir dizi özgül yeterlilik olduğunu belirtmiştir. Bu tez, mükemmelliğin ölçümüne yepyeni bir yaklaşım getirmiştir. Bu düşünüşe göre “yeterlilik”,

---

<sup>24</sup> Mehmet Cemil Özden, “Yetkinlik In, İş Analizleri Out”, <http://www.mcozden.com> , (13 Ocak 2010).

<sup>25</sup> Bayraktar, s.1.

daha etkili ya da üstün iş performansını doğuran kişisel bir özellik ya da alışkanlıklar kümesi, kişinin iş başındaki çabalarına açıkça ekonomik değer katan bir yetenektir<sup>26</sup>.

Sonuç olarak, McClelland'ın çalışmalarında yetkinlikleri, istatistiksel yöntemler kullanarak belirlediği ve üstün performansı ortalama performanstan ayıran davranışlar olarak tanımladığı<sup>27</sup> görülmektedir. Ona göre yetkinlik, zeka ya da kişilik özelliklerinin aksine eğitim ve geliştirme ile geliştirilebilir niteliktedir. McClelland çalışmasında söz konusu özelliklerin belirlenmesi amacıyla, üstün performansa sahip çalışanlarla davranışlara dayalı mülakat yapılmasını önermiştir<sup>28</sup>.

Daha sonra kavram 1982 yılında Richard Boyatzis'in “ The Competent Manager” kitabında kullanılmış ve İnsan Kaynakları alanındaki yerini pekiştirmiştir. Boyatzis'in yaptığı tanıma göre yetkinlikler bireyin, iş ortamına getirdiği kişisel yetenekleri temsil etmektedir. Ancak, mükemmel performansın ortaya çıkmasında sadece kişinin sahip olduğu yetkinlikler yeterli olmamakta, şekilde de görüldüğü gibi işte kendisinden ne beklediği ve işin gerçekleştirildiği örgütsel çevrede etkili olmaktadır. Boyatzis, “The Competent Manager” (Yetkin Yönetici) adlı kitabında bu yaklaşıma “Etkili İş Performansı Modeli” demiştir<sup>29</sup>.

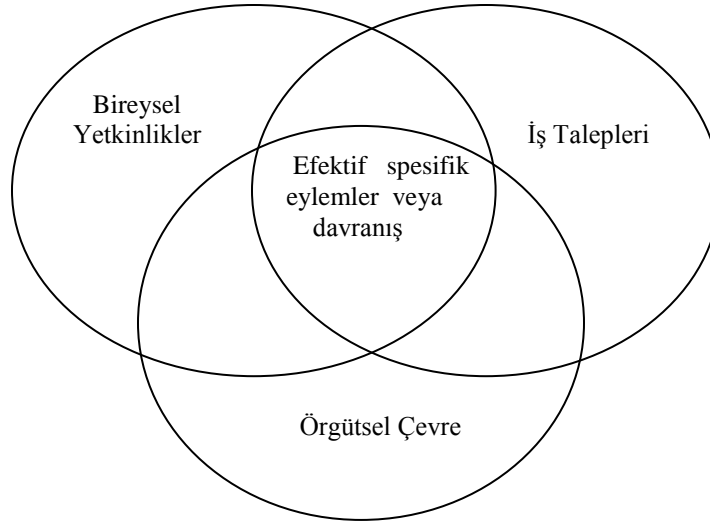
---

<sup>26</sup> Daniel Goleman, **İş Başında Duyusal Zeka**, 2. Basım, İstanbul: Varlık Yayınları, 2000, s.19.

<sup>27</sup> David, C. McClelland, “Testing for Competence Rather Than for Intelligence”, **American Psychologist**, Vol.28, (1973), p.1–14.

<sup>28</sup> Nurten Polat Dede, “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi SBE, 2007), s.106.

<sup>29</sup> Richard E. Boyatzis, **The Competent Manager: A Model For Effective Performance**, New York: Wiley, 1982, p.11-13.



**Şekil: 2.2. Etkili İş Performansı Modeli**

**Kaynak:** Boyatzis, p.13.

Bu modeli temsil eden yukarıdaki grafik; etkili eylem ve buna bağlı etkili performansın, modeli oluşturan üç kritik birleşenin birbiri ile tutarlı olması veya çakışması durumunda gerçekleşeceğini göstermektedir.

Lyle .M. Spencer ve Signe M. Spencer'da McClelland ve Boyatzis gibi bireysel yetkinliklerle ilgilenmiş ve çalışmalarını personel temin ve seçim, değerlendirme, eğitim ve geliştirme alanlarına odaklanan İnsan Kaynakları Geliştirme alanında yapmışlardır.

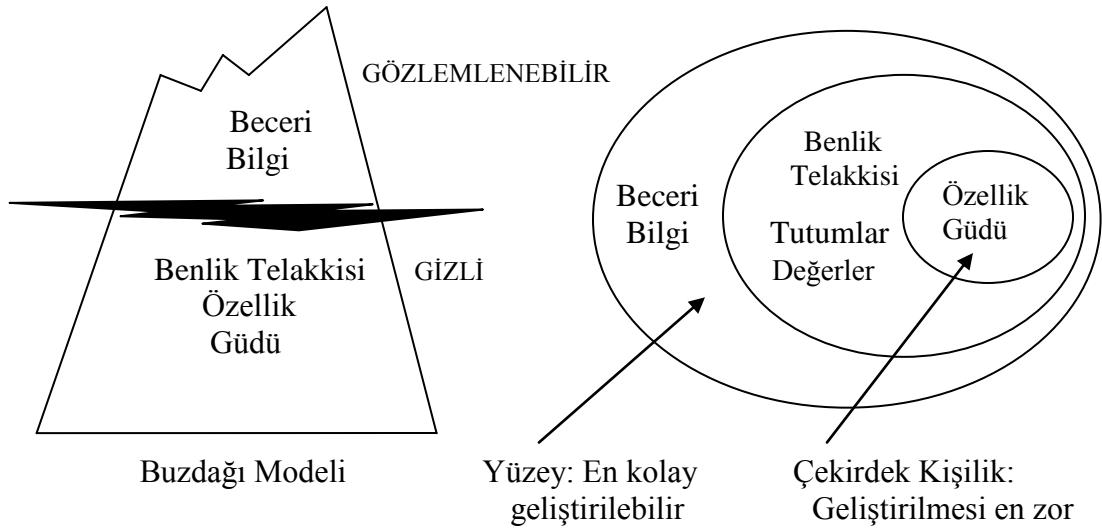
İkili yetkinliği; “bireyin herhangi bir işteki veya herhangi bir durumda sergilediği etkili ve/veya üstün başarı ile neden sonuç ilişkisi bulunan temel özellikler” olarak ifade etmektedir. Temel özellik, kişiliğin oldukça derin bir parçasıdır ve değişik durumlara uyarlanabilen, makul bir süre boyunca devamlılık gösteren düşünme ve davranış biçimlerine işaret eder. Yazarların neden sonuç ilişkisinden kastettiği ise bir yetkinliğin belli bir davranışa yol açması ya da bunu öngörmesidir. Buna göre üstün başarıya yol açmayan özellikler yetkinlik olarak kabul edilemez<sup>30</sup>.

Spencer'lere göre beş tip yetkinlik özelliği vardır;

<sup>30</sup> Dede, s.107.

- Güdüler,
- zellikler,
- Benlik telakkisi,
- Bilgi,
- Beceri.

Arada var olan ilişkiyi ise buzdağı benzetmesi ile kurmaktadırlar. Şekil 2.3'te de görüldüğü gibi bilgi, beceri ve deneyim yetkinlikleri diğerlerine göre daha yzeyssel niteliktedir ve kolaylıkla gözlemlenebilirler buna karşılık benlik telakkisi, özellik ve güdü yetkinlikleri ise daha derinlerde ve gizli olup kişiliğin merkezini oluŐtururlar. Yüzeyde yer alan bilgi ve beceri yetkinliklerinin geliştirilmesi nispeten kolay iken daha derinlerde olan temel güdü ve özellik yetkinliklerini değerlendirmek ve geliştirmek daha zor olmaktadır<sup>31</sup>.



**Şekil: 2.3. Merkezi ve Yüzeysel Yetkinlikler**

<sup>31</sup> Bayraktar, s. 3.

Gelişmiş ülkelerde “yetkinliklerle yönetim” ve “yetkinlik modeli” kavramları uzun yıllardır organizasyonların gündeminde olmakla birlikte; gelişmekte olan ülkelere baktığımızda bu kavramların yeni yeni yerine oturmaya başladığı görülmektedir. Örneğin Avustralya’da hemen her sektörde ve kamuda yetkinliklere dayalı sistemler kullanılmaktadır. Çin’de ise özellikle çok uluslu şirketlerin kendi uygulamalarını lokal operasyonlara uyarlaması sayesinde yetkinliklerin kullanımı hızla yaygınlaşmaktadır<sup>32</sup>.

## **2.4. Yetkinlik Araştırmalarının Gelişimini Etkileyen Disiplinler**

Farklı disiplinlerde yapılan araştırmalar, günümüzdeki yetkinliklere dayalı insan kaynakları süreçlerinin oluşumunda etkili olmuştur. Bunlara kısaca bakacak olursak;<sup>33</sup>

### **2.4.1. Bireysel Farklılıklar ve Eğitim Psikolojisi**

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

### **2.4.2. Liderlik Araştırmaları ve Değerlendirme Merkezleri**

Liderliğin klasik yönetimden farklılıklarının ortaya çıkması ve liderlerin organizasyonun başarılarına katkısı, dikkatleri “liderlik” kavramı üzerine çekmiş ve araştırmalarda bu konu üzerine yoğunlaşmıştır. Bu araştırmalarda, liderliğin yönleri ve liderlerin taşıdığı ortak özellikler üzerinde durulmuştur. Organizasyonda geleceğin liderlerini seçmek üzere mevcut çalışanlar yada yeni adayların bu özellikler çerçevesinde değerlendirilmesi amacı ile de değerlendirme merkezleri oluşturulmuştur.

---

<sup>32</sup> Tuğba Çörtelekoğlu, “Yetkinlikler”, İnsan Kaynakları Akademisi, <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/1298-yetkinlikler.html> , (25 Ocak 2010).

<sup>33</sup> Özden, s.2.

### 2.4.3. İş Analizi Araştırmaları

İş analizlerinin sonuçlarından biri de iş gereklilikleri, yani o işi yapacak kişide bulunması gerekli niteliklerdir. Klasik uygulamaya göre bu nitelikler, temel ve tercih edilen nitelikler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Temel niteliklerin altındaki kişiler o işte çalıştırılmaz, tercih edilen niteliklerin ise o işin performansını artıracığı varsayılır.

Bu araştırmaların amaçlarından biri de iyi performansa yol açan niteliklerin neler olduğunun ortaya çıkarılmasıdır.

### 2.4.4. Çoklu Zeka Kavramı ve IQ Testi Uygulamaları

İlk defa toplu olarak 1918 yılında uygulanan IQ testi, iş yaşamındaki performansa yansımaları açısından incelenmiş ve başta duygusal zeka olmak üzere bir çok yeni zeka türünün de ortaya çıkarıldığı araştırmalara konu olmuştur. Bu araştırmalar, IQ dışında, kişilerin belirli alanlardaki yeteneklerinin bulunması ve çoklu zeka kavramı ile de güncelliğini korumaktadır.

### 2.5. İş Gereklilikleri, Performans ve Yetkinlik İlişkisi

İş tanımı ve iş gerekleri, birbirini tamamlayan bir sistemin parçalarıdır. İş tanımı, işin ne istediğini belirler, iş gerekleri ise o işte çalışan kişinin sahip olması gereken temel nitelikleri gösterir. İş gereklilikleri, işgörende aranacak deneyimin, eğitimin, fiziksel ve zihinsel özelliklerin belirtildiği bir çalışmadır.<sup>34</sup> Yani iş tanımları işin profili iken; iş gerekleri, işin istediği çalışan profilidir.<sup>35</sup>

Yetkinlik tanımında yer alan “üstün performans” ifadesi ise, yetkinlik ile iş gerekleri arasındaki farkı vurgulamaktadır. Çünkü iş gerekleri işin “gerektiği” biçimde yapılabilmesi için işi yapacak kişilerde aranan bilgi, beceri, yetenek v.b. hususlar olarak tanımlanmıştır. “Üstün performans” yol açan bilgi, beceri yetkinlik v.b. olarak yapılan

---

<sup>34</sup> Pınar Tınaz, **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul: Avcıol Matbaası, 2000, s.58.

<sup>35</sup> Fiğen Tahiroğlu (Ed.), **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002, s.114.

yetkinlik tanımı, doğal olarak işin yapılmasında üstün performans düzeyine ulaşılması gerektiği görüşünü de vurgulamaktadır<sup>36</sup>.

Çalışanların sahip olması gereken nitelikleri açıklarken yeterli titizlik gösterilmez ve bir takım genel kavramlarla yetinilirse bu durum çalışanın kendisini geliştirme ve dolayısıyla performansını yükseltme çabalarını olumsuz etkileyecektir. Performans, sadece çalışanın yetkinliğine bağlı olmadığından bu olumsuzluk her zaman görülmez, başka sebeplere bağlanmaya çalışılır ancak görev ve sorumlulukların gerektirdiği yetkinlikler iyi tanımlanmasa başarısız olunması kaçınılmaz olacaktır.

## **2.6. Yetkinliklerin Sahip Olması Gereken Özellikler**

Yetkinliklerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

- Yetkinlikler mükemmel davranışı tanımlar.
- Yetkinlikler, üstün performans gösterenleri diğerlerinden ayıran özelliklerdir.
- Yetkinlikler görev tanımı değildir.
- Yetkinlikler örgütün vizyon, misyon, stratejileri ve değerleri ile örtüşmelidir.
- Yetkinlikler her kademe ve fonksiyondaki çalışan tarafından benimsenir, örgüt

içinde kullanılan dil ve terminolojiyi yansıtır.

- Yetkinlikler basit, kolay anlaşılır bir biçimde tanımlanmalıdır.
- Yetkinlikler gözlemlenebilir ve ölçülebilir davranışlardır.
- Yetkinlikler davranış odaklıdır.
- Yetkinlikler doğuştan gelebilir veya sonradan eğitim ve tecrübeyle kazanılabilirler. Bu sebeple belirlenecek olan yetkinlikler; işi etkileyecek bilgi, beceri ve

---

<sup>36</sup> Uyargil ve Diğerleri, s.255.

tutum/davranışlar içermeli, iş performansı ile ilişkili olmalı, standartlara göre ölçülmeli ve geliştirilebilir olmalıdır.

- Kullanılan yetkinlikler sektörler arasında ve hatta aynı sektör içerisindeki işletmeler arasında bile farklılık gösterebilir. Çünkü her işletmenin farklı bir yapısı ve varmak istediği farklı hedefleri olduğu için yetkinlikler de farklılık göstermektedir<sup>37</sup>.

## **2.7. Yetkinliklerin Sınıflandırılması ve Çeşitleri**

Literatürde, özelliklerine ve modellerdeki kullanımlarına göre yetkinliklerin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Genel olarak yetkinlik türleri; eşik yetkinlikler ve başarı yetkinlikleri, temel yetkinlikler, fonksiyonel (teknik) yetkinlikler, kişisel (davranışsal) yetkinlikler ve yönetsel yetkinlikler şeklindedir.

### **2.7.1. Eşik Yetkinlikler ve Başarı Yetkinlikleri**

Eşik yetkinlikler, bireyin bir işi yapabilmesi için gerekli olan ancak genellikle üstün iş performansı ile ilişkili olmayan bilgi, güdü, özellik, benlik telakkisi, sosyal rol veya becerilerdir<sup>38</sup>. Bir muhasebe elemanının muhasebeyle ilgili bilgisayar programlarını kullanabilmesi buna örnek olarak gösterilebilir. Bu yetkinliğe sahip olmak, bireyin işinde üstün başarı göstereceğine dair bir öngörü vermez.

Başarı yetkinlikleri ise, bireyin yaptığı işte başarılı performans göstermesi için sahip olması gereken yetkinliklerdir.

- Başarı motivasyonu,
- Geliştirme çabası,

---

<sup>37</sup> Tuğba Aybike Ercan, “Seçme&Yerleştirme sürecinde Yetkinlik Modeli Oluşturma ve Yetkinlik Bazlı Davranışsal Görüşme Tekniği Yapılandırılmasına İlişkin Turizm ve Havacılık Sektöründe Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, 2005), s.57.

<sup>38</sup> Boyatzis, s.23.

- Kalite,
- Düzen kaygısı gibi.

### 2.7.2. Temel (Kurumsal) Yetkinlikler

Gary Hamel ve C.K. Prahalad'ın ortaya attığı "core competence" kavramı temel yetkinlik ya da kurumsal yetkinlik şeklinde Türkçeye çevrilebilir.<sup>39</sup> Temel yetkinlikler, şirketin kurum kültürü, vizyonu, misyonu, değerleri, stratejik yönü ve hedefleri doğrultusunda belirlenen ve her çalışanın sahip olması beklenen ortak yetkinliklerdir. Aynı zamanda diğer yetkinliklere göre daha baskın ve yönlendirici özelliklere sahiptir. Bu yetkinlikler şirket değerleri olarak da kabul edilebilir ve örgüt kültürü ile ilgilidir.

Bireysel yetkinliklerin İnsan Kaynakları süreçlerinde kullanılmasının temelini, organizasyonun temel yetkinliklerinin artırılması oluşturur. Kuşkusuz bunun için öncelikle organizasyonun "temel yetkinlikleri" belirlenmiş olmalıdır. Organizasyonun temel yetkinliklerinin belirlenmesi ise daha önce belirtildiği gibi stratejik bir konudur. Bu yüzden temel yetkinlikleri belirlenmemiş olan bir organizasyonda yetkinliklere dayalı insan kaynakları süreçleri geliştirmek, temelden yoksun bir çaba olacaktır<sup>40</sup>.

İngiltere'de 1996 yılında Wood ve Payne tarafından yapılan yetkinlik anketi sonucunda en çok kullanılan 12 temel yetkinlik sırasıyla tablo 2.1.deki gibi açıklanmıştır;

**Tablo: 2.1.**  
**En Çok Kullanılan Temel Yetkinlikler**

İletişim	Liderlik	Başkalarını Geliştirme
Başarma	Planlama ve Organize Etme	Problem Çözme
Müşteri Odaklılık	Ticari Farkındalık	Analitik Düşünme
Takım Çalışması	Esneklik	Yeni İlişkiler Kurma

<sup>39</sup> Melih Arat, "Strateji Geliştirmede Yepyeni Yaklaşımlar" [http://kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=786&tempID=1&REGID=2](http://kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=786&tempID=1&REGID=2), (26 Ocak 2010).

<sup>40</sup> Özden, s.2.

Araştırmaya göre en önemli yetkinlik iletişim olmuştur. Çünkü günümüz rekabet ortamında, bir işletme içerisinde çalışan kişilerin gerek şirket içinde gerekse şirket dışında kurmuş oldukları etkin iletişim başarı olasılığını artıran en önemli unsurlardan biridir <sup>41</sup>.

### **2.7.3. Fonksiyonel (Teknik) Yetkinlikler**

Literatürde teknik, işe özgü veya mesleki yetkinlikler olarak da geçen bu yetkinlikler, işletmelerde her fonksiyonel bölümde yapılan işlerle ilgili olarak personelin sahip olması gereken yetkinliklerdir. Başka bir deyişle, çalışılan bölüm/fonksiyon bazında farklılaşan davranışlardır.

Her bir işin, departmanın yada fonksiyonun kendine özgü beklenen davranışları, belirli özellikleri vardır ve teknik yetkinlikler bu farklılıkları ortaya koymaya çalışırlar. Örneğin satış uzmanı ile insan kaynakları uzmanının temel yetkinlikleri dışında, kendi çalıştıkları alan ile ilgili yetkinlikleri farklıdır. Satış fonksiyonu için “ikna ve müzakere”, insan kaynakları fonksiyonu için ise “değişim yönetimi” yetkinlikleri teknik yetkinliktir.

### **2.7.4. Kişisel (Davranışsal) Yetkinlikler**

Kişisel yetkinlikler literatürde davranışsal yetkinlikler olarak da geçmektedir. Bu yetkinlikler bireylerin bir işte çalışmaya başlamadan önce sahip olduğu ve işte çalışmaya başladığında, çalıştığı ortama getirdiği yetkinliklerdir. Başka bir deyişle bireylerin iş ortamına getirdikleri kişisel özelliklerdir.

#### **Kişisel yetkinliklere;**

- Uyumlu olma,
- Strese dayanıklılık,
- Yaratıcılık,

---

<sup>41</sup> Tozluyurt, s.4-5.

- İlişki kurma,
- Analitik beceri yetkinlikleri örnek olarak verilebilir.

### **2.7.5. Yönetmel Yetkinlikler**

Şirketler içinde yönetici pozisyonundaki ya da kariyer hayatları içinde yönetici pozisyonuna gelecek kişilerin sahip olması beklenen yetkinliklerdir. Başka bir deyişle, yönetim kademesi kapsamında üstün performans için önemli ve gerekli olan davranış ve becerilerdir <sup>42</sup>.

#### **Yönetmel yetkinliklere;**

- Başkalarını geliştirme,
- Direktif verme,
- Takım çalışması ve işbirliği etme,
- Planlama /organize etme,
- Stratejik düşünme yetkinlikleri örnek olarak verilebilir.

İşletmelerde işler büyük veya küçük olabilir. Hiyerarşinin en alt düzeyinde, işlemsel (operasyonel) düzeyde yapılması gerekli işlerin yanı sıra üst düzeyde işletmenin tümünü ilgilendiren, daha önemli, büyük ve karmaşık işler de vardır. Dolayısıyla yöneticiler sadece önemli ve büyük işleri yapan kişiler değildir. İşletmelerdeki küçük ve önemsiz gibi görünen işlerin de etkili ve verimli bir şekilde yapılması gereklidir. Her düzeydeki yönetici, insan da dâhil olmak üzere, elindeki kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak işletmeyi istenen ve hedeflenen sonuçlara ulaştırmakla görevlidir<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> Ercan, s.58.

<sup>43</sup> Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 2007, s.25.

Temel olarak aynı işi yapsalar da farklı yönetim kademesinde bulunan yöneticiler farklı sorumluluklara sahiptirler ve bu nedenle de farklı becerilere sahip olmaları gerekmektedir<sup>44</sup>.

Sonuç olarak firmaların performansı, daha çok yönetsel potansiyele ve şirketin yöneticilerinin yetkinlikleri ile doğrudan bağlantılı olan yönetim kalitelerine bağlı olduğundan şirketler son yıllarda yönetim kalitelerini geliştirme çabalarını özellikle de uygulama düzeyinde yoğunlaştırmaktadırlar<sup>45</sup>.

## 2.8. Yetkinliklerin Belirlenmesi

Yetkinliklerin belirlenmesinde başlangıç noktası temel yetkinlikler ve işletmenin stratejileri olmalıdır. Bu şekilde yetkinliklerin belirlenmesinde daha doğru kararlar verilebilecektir<sup>46</sup>.

Genel olarak herhangi bir pozisyonda çalışacak ideal işgörenin sahip olması gereken yetkinlikler, iş analizleri sonucu ortaya çıkarılan iş tanımları ve iş gerekliliklerinden yararlanılmak sureti ile belirlenebilir. Bu yöntemin yeterli olmayacağı durumlarda, yetkinlikleri belirleyebilmek için ilgili pozisyondaki kişi, yaptığı iş ve işi yapmak için gerekli beceriler gözlemlenerek de yetkinliklere ulaşılmaya çalışılır. Farklı bir yöntem ise ilgili pozisyonun yöneticisinin beklentilerinin yetkinlik belirlemede yardımcı olmasıdır. Aynı zamanda her bir yetkinlik için işletmenin kültürü, hedefleri ve o işin gerektirdiği performans kriterleri göz önünde bulundurularak, her bir yetkinliğin gözlemlenmesi beklenen davranış örnekleri açık ve anlaşılır bir şekilde belirlenebilir.<sup>47</sup> Bu şekilde belirlenen davranış biçimleri firma yöneticileri ya da insan kaynakları profesyonellerine söz konusu yetkinliği hangi davranışları gözlemleyerek değerlendirecekleri konusunda yol gösterecektir. Yine yetkinlik belirleme çalışmasında bu konuda hizmet veren danışmanlık firmalarından da yardım alınabilir.

---

<sup>44</sup> Çetinkaya, s.225.

<sup>45</sup> Janez Zezlina, “Developing Managerial Competencies”, 2005, <http://www.socius.si/si/knjiznica/>, (30 Ocak 2010).

<sup>46</sup> Biçer, Düztepe, s. 15.

<sup>47</sup> Tuğrul, Savaş, **Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri**, 1. Basım, İstanbul: Çamtay Kitap Kırtasiye, 2006, s.101.

Firmalarda farklı meslek ve pozisyonlar için benimsenmiş ortak yetkinlikler vardır. Çeşitli meslek standartları ve prensipleri, o mesleğin yapılması için gerekli temel nitelikteki yetkinlikleri de içerirler. Ayrıca birçok mesleğin kamu kurumlarında yapılması durumunda gerekli olan nitelikler belirlenmiştir ve o meslek ile ilgili kitaplarda, mesleği icra edecek kişilerde bulunması gereken birçok özellik bulunmaktadır. Bunlar ise, mesleğin yapılabilmesi için gereken ortak nitelikteki yetkinlikler olarak kabul edilir<sup>48</sup>.

Yetkinlikleri sınırlandırmak olanaklı değildir. Kişisel pozisyonlar için iş tanımları geliştirildiğinde birçok özelliğin o iş için gerekli olduğu görülebilir ve buna bağlı olarak pozisyonlar için liderlik, yaratıcılık, inisiyatif kullanabilme, esnek olabilme gibi birçok yetkinlikten söz edilebilir. Ancak yetkinliklerin belirlenmesinde önemli olan, işgören yetkinlikleri ile işletme amaçlarını özdeşleştirebilecek yeterli sayıda yetkinliği belirleyip bu yolla üstün performansı yaratabilmektir. İlgili pozisyon için yetkinlik listesinden seçilecek 10-15 yetkinliğin belirlenmesi bu pozisyon için uygun kişiyi belirleme ve performansını değerlendirmede yeterli olacaktır <sup>49</sup>.

İşletmeler kendi yetkinlik setlerini oluşturmak ve bu konuda daha detaylı çalışmalar yapmak isterlerse yararlanabilecekleri yöntemler şunlardır;

- Atölye Çalışması,
- Kritik Vaka Tekniği,
- Anket,
- Uzman Görüşü,
- Kıyaslama,
- Görüşme,
- Sistematik Gözlem.

---

<sup>48</sup> Biçer, Düztepe, s.15.

<sup>49</sup> Savaş, s.101.

İşletmeler hangi yöntemi tercih ederse etsin ilk önce yapması gereken, çalışmaya konu olacak işleri belirlemek olmalıdır. Bu süreçte belirlenen kritik işlerin ve planların gerçekleşmesine olanak sağlayacak bir yapının seçilmiş olması da önemlidir. Yukarıda belirtilen yetkinlik belirleme yöntemleri ile ilgili ayrıntılı bilgi ise yetkinlik modeli oluşturma bölümünde ele alınacaktır.

## 2.9. Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi

İşletmeler yaşamlarını uzun dönemli sürdürmek ve rekabet üstünlüğü yaratabilmek için yeteneklerini geliştirmelidirler. İşletmenin yetenekleri, sahip olduğu insan gücünün özelliklerinin ve becerilerinin bir sonucudur. İşletmenin değişik fonksiyonel departmanlarının başarısı söz konusu departmanlarda çalışanların niteliklerine, özellik, bilgi ve becerilerine bağlıdır<sup>50</sup>. Her işletmede benzer işgörenler vardır. Fakat işgörenlerin niteliksel yönü yani yetkinlikleri ve becerileri farklıdır. Bu yetkinlik farkı işletmeler arası yeteneklerin de farklı olmasına yol açmaktadır.

Farklı olmak ve kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanmaya çalışmak işletmeleri stratejiye oradan da insana yöneltmektedir. Çünkü bir işi en kaliteli, en verimli şekilde yapmayı sağlayacak ve fark yaratacak olan tek kaynak insandır. Bu sebeple günümüzde işletmeler çalışanlarından çok çalışmalarının ötesinde onların hırslı bir şekilde başarıyı aramalarını ve sürekli sonuca yönelik çaba göstermelerini beklemektedirler.

Günümüzde çalışanların yetkinlik sahibi olma, zorlukların üstesinden gelme, başarılı olma ve mükemmelliği gerçekleştirme özellikleri işletmeler tarafından daha çok dikkate alınmaktadır. Dolayısıyla bu tür üstün özelliklere sahip çalışanların işletmelere çekilmesi ve aynı zamanda uzun dönemli olarak işletme amaçları doğrultusunda hareket ettirilmelerine yönelik hususlar önem kazanmaya başlamıştır.<sup>51</sup> Bunun için işletmeler, yetkinliğe dayalı sistemler yoluyla çalışanların, etkin performans için gerekli olan,

---

<sup>50</sup> Ülgen, Mirze, s. 119.

<sup>51</sup> Nihat Kaya ve Seçil Selçuk, “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt. 8, Sayı.2, (2007), s.175-176.

tanımlanmış ve yapılandırılmış doğru şeyleri yapmalarını sağlamaya ve organizasyonun sahip olduğu becerileri stratejik yönü ile aynı doğrultuda yapılandırmaya çalışmalıdırlar. İşletmeler çalışanlarının yetkinliklerini ortaya koyup, kişilerin yetkinliklerinden yararlandıkları takdirde, başarıyı kolaylıkla yakalayabileceklerdir.

Yine işletmelerde ortak bir dil ve iklim oluşturmada, çalışanların bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının yeterlilik düzeyleri, yani yetkinlikleri büyük bir rol oynamaktadır. Yetkinlikler aynı zamanda başarıyı somutlaştırarak gerçek bir bakış açısı sağlamakta, başarının tanımı herkes için standart hale gelmekte ve herkes tarafından bilinmektedir. Yetkinliklerin kullanımı ile, öncelikle çalışanların iş hayatlarında, işlerine bakış tarzlarında bir farkın yaratılması amaçlanmaktadır. İşletmeler, ancak bünyelerindeki çalışan ve yöneticilerin başarılarının artması ile istedikleri performansa erişebileceklerdir.

Performans artırmanın yada üstün performans yaratmanın temel kaynağı da uygun yetkinliklere sahip çalışanlardır. Sürekli değişen çevrede başarılı olabilmek için işletmeler çalışanlarının üstün performans seviyelerine ulaşmasını sağlayabilmeli ve bunu devamlı hale getirmek için çalışmalıdırlar. Yetkinlik yaklaşımı işletmelere, stratejilerini mevcut iç kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak değişime uyum sağlama imkanı vermektedir<sup>52</sup>.

## **2.10. Yetkinliklerin İşletmelere Sağlamış Olduğu Faydalar**

Yetkinliklerin kullanılması hem şirket hem de örgüt çalışanları açısından çok sayıda fayda sağlamaktadır. Bunlardan bazıları ise şu şekilde sıralanabilir;

- Şirketin genel gelişim ihtiyaçlarının net olarak tespit edilebilmesini sağlamak,
- Bireysel davranışları, şirket değerleri ve stratejileri ile uyumlu hale getirerek yön birliği sağlamak,
- Seçme yerleştirme sisteminin tutarlı ve şeffaf olmasını sağlamak,

---

<sup>52</sup> Biçer, Düztepe, s.18-19.

- Çalışanları yaratıcı düşünce ve inisiyatif almaya teşvik etmek,
- Çalışan motivasyonunu arttırmak,
- Eğitimlerin davranışlarla ilişkilendirilerek etkinliğinin artırılmasını sağlamak,
- Davranışların tanımlanması nedeniyle yöneticiler için rehber niteliği taşımak,<sup>53</sup>
- İşletmelerde, iletişimin güçlenmesini sağlayacak ortak bir dil oluşturmak,
- Karar vermeyi kolaylaştıracak standart ve kriterleri belirlemek ve bu yolla görevlere doğru kişilerin yerleştirilmesini sağlamak,
- Kişisel gelişim için bir yön belirlemeye yardımcı olmak,
- Çalışanlardan hangi başarı standartlarının ve ne tür davranışların beklendiğini net olarak ortaya koymak,
- Gözlemlenebilir kriterler doğrultusunda daha adil ve doğru değerlendirme yapılmasını sağlamak, bu şekilde adil ücretlendirme yapılması ve terfi kararlarının verilmesine yardımcı olmak,
- Tüm İnsan Kaynakları süreç, uygulama ve çıktılarının entegrasyonunu sağlamak.<sup>54</sup>

Bu bölümde yetkinlik kavramının tanımı, bileşenleri, doğuşu, yetkinlik araştırmalarının gelişimini etkileyen disiplinler, yetkinliklerin sahip olması gereken özellikler, sınıflandırılması, çeşitleri, önemi ve faydaları konularına değinilmiştir. Bundan sonraki bölümde ise yetkinlik modeli oluşturma sürecinden bahsedilecek ve yetkinliklerin belirlenmesi konusu daha detaylı olarak ele alınacaktır.

---

<sup>53</sup> Biçer, Düztepe, s. 19.

<sup>54</sup> Çörtekeoğlu, s.2.

## 3. YETKİNLİK MODELİ

### 3.1. Yetkinlik Modeli Kavramı

Günümüzde yetkinliklerin kullanımı, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve eğitim gibi hemen hemen bütün insan kaynakları fonksiyonlarında giderek daha da yaygınlaşmıştır. Yetkinliklerin insan kaynakları fonksiyonlarında kullanımı ise yetkinlik modelleri aracılığıyla olmaktadır<sup>55</sup>.

Literatürde “yetkinlik modeli”, “yetkinlik profili”, “yetenek modeli” ve “yetkinlik çerçevesi” gibi farklı terimlerle ifade edilen yetkinlik modeli; belli bir işte ayırt edici başarıyı ortaya çıkaran özelliklerin belli bir anlayışa göre sıralandığı yetkinlikler listesidir<sup>56</sup>. Farklı bir tanım ise şu şekilde yapılmıştır;

Yetkinlik modelleri, çeşitli iş unsurlarına göre tanımlanmış, anlamayı ve değerlendirmeyi kolaylaştıracak şekilde çeşitli konulara göre organize edilmiş ve mükemmel performansı tarif eden davranış gruplarıdır. Bu davranışlar söz konusu görevde başarılı olan çalışanların, ortalama ya da başarısız çalışanlara oranla, daha istikrarlı bir şekilde sergiledikleri davranışlardır. Her yetkinlik kısa bir tanım ve bir dizi temel davranış göstergesi ile ifade edilir<sup>57</sup>.

Genel olarak şirketler yetkinliklerini çeşitli modeller etrafında şekillendirirler. Şekil 3.1’de bir yetkinlik modeli örneği yer almaktadır. Burada; temel yetkinlikler, fonksiyona özgü yetkinlikler ve kariyer kademelerinin gerektirdiği yönetsel yetkinlikler bir arada gösterilmiştir.

Modeller şirketten şirkete, o şirketin yapısına, önceliklerine, yetkinlikleri hangi amaçla kullanacaklarına, kapsadıkları personel sayısına ve başarı faktörü olarak nelere

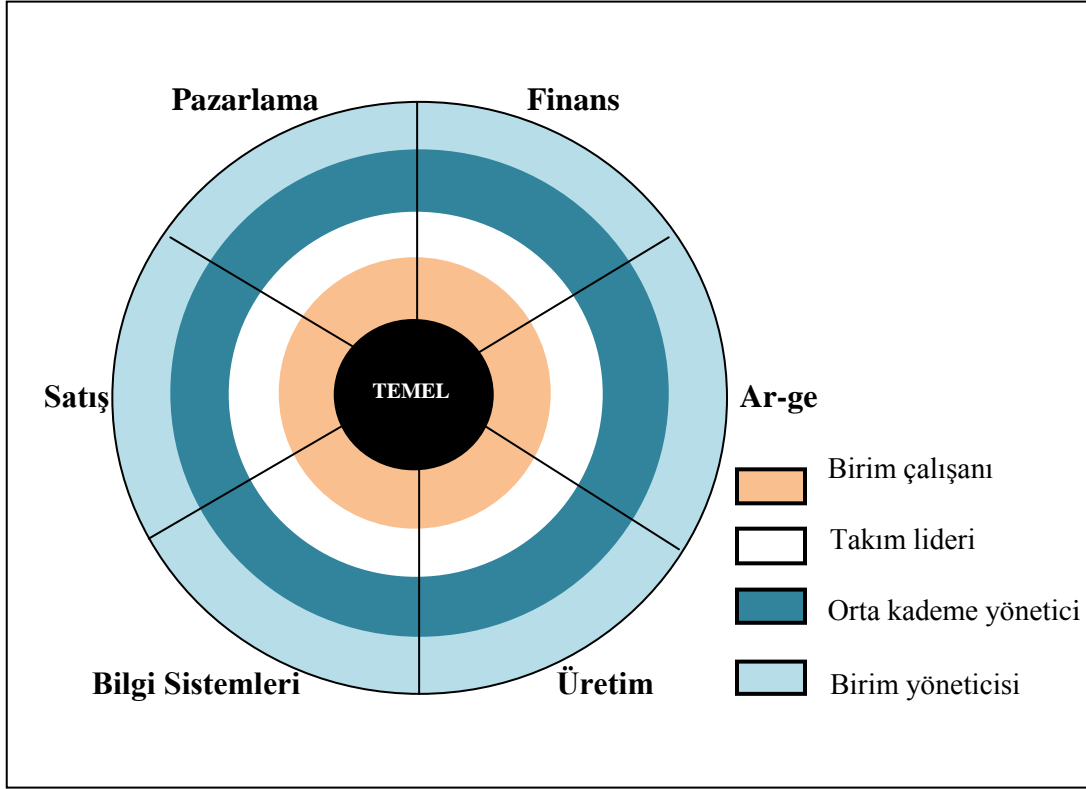
---

<sup>55</sup> Levent Sevinç, “Yetkinlik Modeli Oluşturmada İleri Analiz Tekniklerinin Kullanımı: Uygulamadan Bir Örnek”, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2007, s.1.

<sup>56</sup> Bayraktar, s.4.

<sup>57</sup> Gizem Akalp, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2003, Cilt. 5, Sayı.1, [www.isguc.org/](http://www.isguc.org/) (02 Kasım 2009).

önem verdiği göre değişiklik gösterir. Model sınırları belirleyen şablon niteliğindedir ve oluşturulduktan sonra geliştirilmesi ve her bir yetkinlik grubunun içinin doldurulması gerekmektedir.



Şekil 3.1. Yetkinlik Modeli Örneği

(Kaynak: William M. Mercer, “Competencies, Performance and Pay”, William M. Mercer Companies, Inc., New York, 1995, s.5)

Yetkinlik modeli oluşturma sürecinde birtakım hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir;

- **Strateji:** Yetkinlik belirleme ve model oluşturma çalışmalarında şirketler stratejilerini ve içinde buldukları sektörü dikkate almak durumundadır çünkü her ortamda ve her işte başarılı olmayı sağlayan yetkinlikler aynı değildir. Bir otomotiv firmasında başarılı olmak için yardımcı olan davranışlar ve gereken yetenekler,

medya sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette yeterli olmayabilir. Bu noktada yetenekleri belirlemenin en stratejik başlangıç noktası, şirketin geleceğe yönelik hedeflerinin neler olduğunun (girmeyi düşündüğü pazar, ar-ge yatırımları, firmanın imajı vb) analiz edilmesi olacaktır. Bu noktadan yola çıkarak, üstün uzmanlık ve yöneticilik kademesinden ne tarz yetkinlikler beklendiği/ bekleneceği saptanmalı ve bu yetkinlikler, başarılı bir şekilde hayata geçmeleri için şirket kültürüyle çelişmeyecek bir biçimde tanımlanmalıdır<sup>58</sup>.

- **Örgüt Kültürü:** Örgütsel kültür “burada işlerin nasıl yürüdüğünü” temsil etmektedir. Başka bir deyişle örgüt kültürü insanların kafalarının içinde taşıdıkları hâkim ideolojiyi yansıtır, çalışanlara bir çeşit kimlik duygusu aşılar, örgütte nasıl kalınacağına dair yazılı olmayan ve çoğunlukla da konuşulmayan bir rehber sağlar ve yaşanan sosyal sistemin sabitliğini yüklenir.<sup>59</sup> Örgüt kültürlerinin çeşitliliği, hazır ve standart (jenerik) yetkinlik profilleri kullanmayı imkansız hale getirmektedir. Farklı örgütlerde, hatta aynı örgütün farklı bölümlerinde, belirli bir işlevi yerine getirmek için gereken yetkinlikler temel farklılıklar göstermektedir.
- **Misyonlar, amaçlar, iş sonuçları:** İş rollerine ilişkin misyon farklılıkları, bu rolleri üstlenen bireylerin yüksek performans göstermeleri için gerekli olan özellikleri de ayırtmaktadır. Yapılan işler sıkı gözetim altında tutulmalı ve koşullar, stratejiler ve çevre koşullarındaki değişimlere kısa sürede uyum sağlanmalıdır. İş rolleri değiştikçe değişime ayak uydurmak için yetkinlikler de değiştirilmelidir.<sup>60</sup> Belirli bir iş için veya organizasyonun kendisi için bugün çok önemli olan bir yetkinlik zamanla önemini yitirebilir, başka bir yetkinlik ise önem kazanabilir. Bu denge sürekli korunmaya çalışılmalıdır. Çünkü işlerin değişmesi durumunda model de çalışmaz. Bu nedenle firma ve birim stratejisi, yapı, gelecekteki görevler ve ilişkiler ve uzmanların gelecek

---

<sup>58</sup> Sanem Aker, “Yetenek Yönetimi: Yetenek Yönetilir mi?”, [http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC\\_ID=2276](http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=2276) (23 Mart 2010).

<sup>59</sup> Suat Soylu, “Örgüt Kültürü”, 2009, <http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=40>, (15 Mart 2010).

<sup>60</sup> Baltaş Arge Grubu (drl), “Özelleşmiş Yetkinlik Modeli Oluşturmak”, *Kaynak Dergisi*, Sayı.14-15, <http://www.baltas-baltas.com/kaynak/>, (10 Ocak 2010). s.1.

hakkında söyledikleri dikkate alınarak işle ilgili stratejik ve gerçekçi bir perspektif belirlemek önemlidir<sup>61</sup>.

- **Ünvanlar ve pozisyonlar:** Bir kurum içinde benzer ünvan ve pozisyonlar farklı yetkinliklerle ilişkili olabilir. Dolayısıyla yöneticilerin sorumluluk alanları sahip olmaları gereken yetkinlikleri de belirlemektedir<sup>62</sup>.

### 3.2. Yetkinlik Modellerinin Önemi

Yetkinlik modelleri İnsan Kaynakları Yönetimi açısından önemli bir araç oluşturmaktadır. Çünkü bu yolla sadece etkin performans için gerekli yetkinliklerin tanımlanması değil, bu yetkinliklerin bir işe ilişkin olarak ne zaman ve nasıl ortaya konulduğunun açıklanması da mümkün olabilmektedir. İkinci olarak yetkinlik modeli çerçevesinde kişiyle bağdaştırılan karakteristikler, davranışların sorgulanmasına ve değiştirilmesine zemin hazırlayabilmektedir. Örneğin; empatik bakış açısına sahip olmayan bir birey için buna uygun bir davranış sergilemek mümkün olmaz. Ancak müşteri ihtiyaçlarını dinlemek biçiminde ifade edilen bir karakteristik, eğitim çalışmaları ve uygun ödüller (ücretlendirme) ile desteklenebilmekte ve bireyde bu şekilde bir davranış değişiminin görülmesi mümkün olabilmektedir<sup>63</sup>.

İnsan kaynaklarının stratejik yönetiminde giderek daha fazla önem ve popülerite kazanmaya başlayan yetkinlik modelleri aynı zamanda; örgütsel değerlerin davranışlar cinsinden ifade edilmesini de sağlayarak örgütsel performansın değerlendirilip geliştirilmesinde bütünsel bir çerçeve oluşturmaktadır.

Yine her kuruluş içinde belli bir iş için gereken mükemmellik profilini hangi niteliklerin oluşturduğu hakkında yönetimin ortak görüşünü yansıtan yetkinlik modelleri aracılığıyla işletmeler, performans beklentileri ile ilgili çıtayı yükseltebilir, çalışanlar ise

---

<sup>61</sup> Bayraktar, s. 5.

<sup>62</sup> Baltaş Arge Grubu, s.1

<sup>63</sup> Bilçin Tak, Yücel Sayılar ve Kurtuluş Kaymaz, “ Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.8, Sayı.2, (2007), s.246.

davranışlarını işletmenin temel stratejileri ile uyumlaştırabilir ve beklentilere nasıl ulaşacaklarını algılayabilirler<sup>64</sup>.

### **3.3. Yetkinlik Modellerinin Oluşturulmasında Yararlanılan Yaklaşımlar**

Yetkinliklerin belirlenmesi ve tanımlanması için uygun ve geçerli bir yaklaşım gerekmektedir. Kullanılan araç sadece çalışanın bireysel yetkinliklerini belirleyip bir dizi sorumluluklar vermemeli, aynı zamanda işletmenin gereksinim duyduğu yetkinliklerle bağlantının kurulması için uygun bir yol gösterici olmalıdır<sup>65</sup>. Yani kullanılacak olan yöntem ve süreç, işletmenin belirlenecek olan yetkinlikleri hangi amaçla kullanacağı ile bağlantılı olarak değişmektedir.

Briscoe ve Hall'ın yapmış oldukları araştırmaya göre işletmelerde yetkinlik modellerinin oluşturulmasında yararlanılan üç farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla;<sup>66</sup>

#### **3.3.1. Araştırmaya Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı**

McClelland ve Hay/McBer Danışmanlık Şirketi tarafından geliştirilen bu yaklaşımda örgüt içinde yüksek performansa sahip olarak algılanan yöneticiler önerilir ve başarılarında etkili olan kritik olaylara ilişkin örnekler vermeleri istenir. Yapılan mülakatlar sonucunda toplanan veriler analiz edilir ve bu şekilde başarıya neden olan faktörler sıralanır ve üstün performansla ilişkilendirilir.

#### **3.3.2. Stratejiye Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı**

İşletmenin stratejik yönü, vizyonu, hedefleri ve planlarına göre yetkinliklerin belirlendiği bu yöntemde çoğunlukla işletmenin tepe yöneticileri gelecekte öngörülen fırsatlar, güçlükler ve önem kazanacak yetkinlikler ile ilgili olarak mülakata alınırlar. Bu yöntemde çıkış noktası işletmenin benimsediği geliştirme stratejisinden dolayı kritik olarak

---

<sup>64</sup> Goleman, s.19.

<sup>65</sup> Biçer, Düztepe, s.15.

<sup>66</sup> Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, 2.Basım, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 2008, s.73-74.

değerlendirilen yetkinlikler olmaktadır. Yetkinlikler bazen benzer stratejik evrelerden geçmiş olan firmaların veri tabanlarından yararlanılması yolu ile de belirlenebilir.

### **3.3.3. Değerlere Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı**

Bu yaklaşımda ise yetkinlikler formel yada informal olarak işletmenin norm ve kültürel değerlerine göre geliştirilebileceği gibi, bazen de tepe yöneticilerinin duygu ve tutum (kişilik özellikleri)'ne göre belirlenebilir.

Ülkemizde insan kaynakları profesyonelleri kurumları için yetkinlik modeli oluştururken genellikle değerlere dayalı yaklaşımı tercih etmektedirler. Bu amaçla yaygın olarak, belirli bir fonksiyona ya da başka bir firmaya özel hazırlanmış olan yetkinlik modelinden yararlanılmakta aynı zamanda yöneticilerden oluşan çalışma grupları ile söz konusu model gözden geçirilerek kendi firmalarına uyarlanma çalışmaları yapılmaktadır.

Yöneticilere ya da satış gibi belirli fonksiyonlara yönelik olarak hazırlanmış olan genel yetkinlik modellerinin büyük ölçüde evrensel özelliklere ve kullanım değerine sahip olduğu varsayılmaktadır. Ayrıca yapılan araştırmalar bu tür genel yetkinlik modellerinin içerdiği yetkinliklerin işletme bünyesine uygunluğunun yeterli düzeyde olmayabileceğini göstermiştir. Bu sebeple işletmelerin önceden hazırlanmış yetkinlik modellerini birebir kullanmaları tavsiye edilmez. Nedeni ise bu şekilde oluşturulan yetkinlik modellerinde, işlerin bütünüyle o kuruma özgü bir biçimde yapılma olasılığının göz ardı edilmesi başka deyişle yetkinlik modelinde işletmenin mevcut durumuna ilişkin özelliklerinin dikkate alınmamasıdır. Sonuçta hazırlanan yetkinlik modelinin üstün performans ile olan ilişkisi kurulmamış, modelin geçerliliği sınanmamış olur<sup>67</sup>.

İşletmeler yukarıda bahsedilen bu üç yaklaşımdan birini tercih ederek kendi yetkinlik listelerini oluşturabilirler. Yaklaşımların, avantaj ve dezavantajları ise şu şekildedir:

---

<sup>67</sup> Sevinç, s.1.

**Tablo 3.1.**

**Üç Temel Yetkinlik Yaklaşımın Karşılaştırılması**

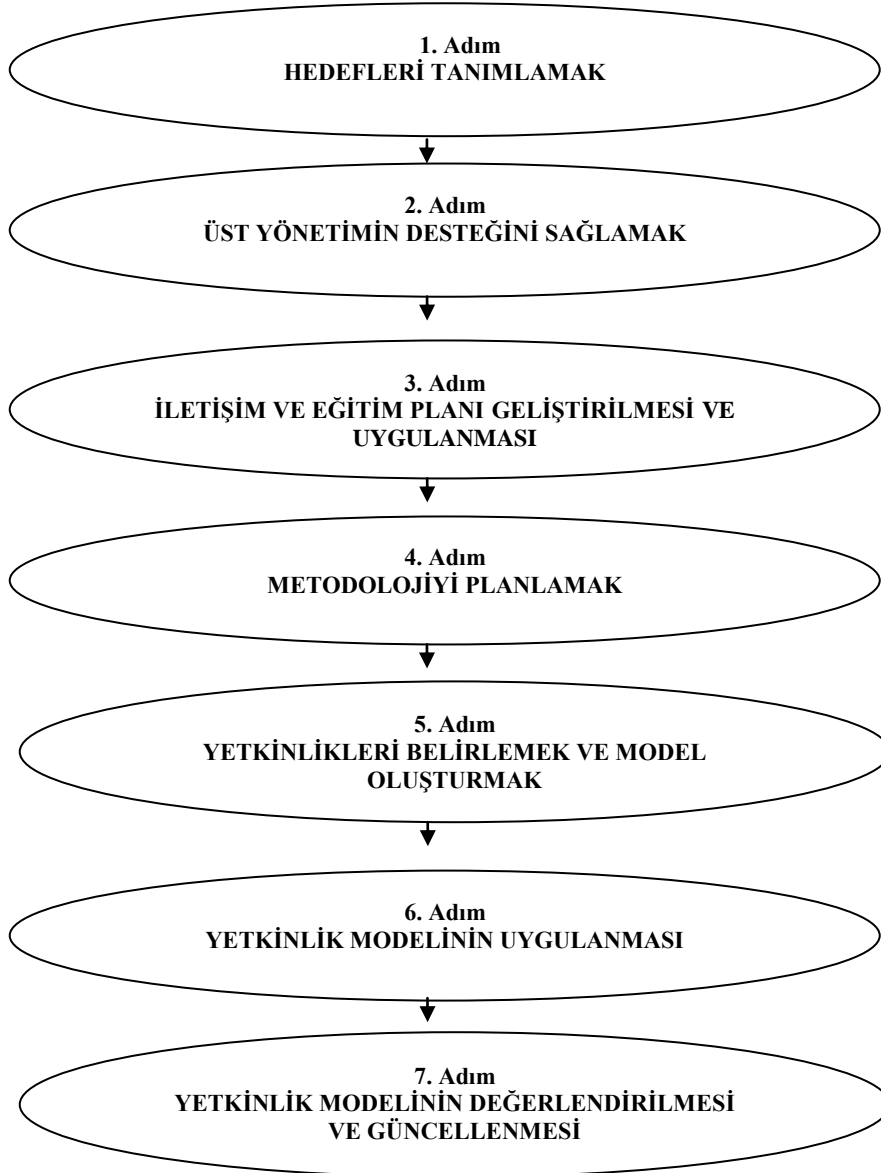
<b>ARAŞTIRMAYA DAYALI YAKLAŞIM</b>	<b>STRATEJİYE DAYALI YAKLAŞIM</b>	<b>DEĞERLERE DAYALI YAKLAŞIM</b>
<b>AVANTAJLARI</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>● Gerçek davranışlara dayalıdır.</li><li>● Uygulamaların meşruiyetini sağlar.</li><li>● Yöneticilerin yoğun katılımı olur.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Yetkinlikler geçmişe değil, geleceğe dayalıdır.</li><li>● Yöneticilerin yeni beceriler geliştirmelerine imkân sağlar.</li><li>● Örgütlerin değişim çabalarını destekler.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Yetkinliklerin motive etme özelliği fazladır.</li><li>● Değerler örgüte uzun süreli stratejik istikrar ve yön birliği sağlar.</li></ul>
<b>DEZAVANTAJLARI</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>● Gelecekteki değil, geçmişteki yetkinliklere dayalıdır.</li><li>● Soyut ve ölçülmeyen yetkinlikleri kapsamaz.</li><li>● Finansal ve insan kaynağı ihtiyacı yüksektir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Geleceğe ilişkin tahminler doğru çıkmayabilir.</li><li>● Yetkinlikler gerçek davranışlara değil, spekülasyonlara dayalıdır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Hatalı değerler isabetsiz yetkinliklere neden olur.</li><li>● Yetkinliklerin gerçek davranışlara dönüştürülmesi güç olur.</li><li>● Yetkinlik geliştirme süreci çok etkili olmayabilir.</li></ul>

**Kaynak:** Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, s.74.

### **3.4. Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci**

Bir yetkinlik modeli; şirket, fonksiyon, süreç, iş ailesi veya belirli bir işte etkin performans gösterilmesi için gerekli bir çerçevedir. Bir kurumdaki ya da meslekteki insanların iş performansına götüren yetkinlikleri anlamaları, tartışmaları ve uygulamaları, bireysel yetkinliklerin yetkinlik modeline dönüşmesi ile mümkün olmaktadır.

Genel olarak yetkinlik modeli oluşturma süreci mantıksal bir sıra içerisinde 7 adımdan oluşmaktadır. Uygulamada adımlar birbirine bağlı olduğu için bu sıra takip edilmeyebilir.



**Şekil 3.2. Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci**

**Kaynak:** Anne F. Marrelli, Janis Tondora ve Michael A. Hoge, “Strategies for Developing Competency Models”, *Administration and Policy in Mental Health*, Vol.32, No:5/6, (May/July 2005), pp. 539–558.

### 3.4.1. Hedefleri Tanımlamak

Model oluşturma sürecinin ilk ve en önemli adımı hedefleri açık ve belirli şekilde tanımlamaktır. Burada cevaplanması gerekli dört temel soru mevcuttur.

- **Yetkinlik modeli geliştirilmesine neden ihtiyaç duyulmuştur?** Yetkinlik modelinin geliştirilmesi ve uygulanmasıyla çözülecek problemler, elde edilecek yararlar ve ortaya çıkacak fırsatlar değerlendirilir. Yetkinlik modeli oluşturma, zaman alıcı ve maliyetli bir çaba olduğu için böyle bir projeyi uygulamak için tetikleyici unsurlara ihtiyaç vardır.
- **Analiz birimi ne olmalıdır?** Yetkinliklerin hangi birimler (bir iş ailesi, özel bir iş ya da bir fonksiyon vs.) için tanımlanacağı ve sonuçların hangi birimlere ( bir meslek grubu, bir şirket, bir bölüm, bir çalışma grubu vs.) uygulanacağını belirlenmesidir.
- **Konu ile ilgili zaman çerçevesi ne olmalıdır?** Yetkinlikler bugün için mi yarın için mi tanımlanmalıdır? Birçok organizasyon yetkinlikleri bugünün ihtiyaçlarını ve öngörülebilir gelecekteki ihtiyaçları göz önüne alarak tanımlamaktadır.
- **Yetkinlik modeli nasıl uygulanmalıdır?** Yetkinlik modelinden hangi alanlarda yararlanılacağını belirlenmesidir. Stratejik işgücü planlaması, personel seçimi, terfi, performans yönetimi, ödül, ücret, eğitim ve kariyer planlama gibi<sup>68</sup>.

### 3.4.2. Üst Yönetimin Desteğini Sağlamak

Yetkinliklerin etkin kullanımı ve yetkinlik modelinden yararlanacak olan çalışanların modele olan hâkimiyeti arasında çok güçlü bir ilişki vardır. Dolayısıyla yetkinlik modeli projesinin başarıya ulaşmasını garantilemek için projeye gerekli kaynak,

---

<sup>68</sup> Marrelli, Tondora, Hoge, pp.537-539.

bilgi ve yetkiyi sağlayacak üst yönetimden bir kişiye ihtiyaç söz konusudur. Bu kişi ise çalışanların, yöneticilerin ve ilgili diğer grupların desteğini sağlayacak bir genel müdür, yönetim kurulu üyesi veya bölüm yöneticisi olabilir. Bu adımda yapılması gereken gerekli yetki, personel zamanı, araç gereç ve kaynak ihtiyacını açıkça ortaya koymak olmalıdır.

### 3.4.3. İletişim ve Eğitim Planı Geliştirilmesi ve Uygulanması

Yetkinlik modeli projesinin başarılı olmasında etkili olan unsurlardan biri de uygulamaya katılacak ve uygulamanın sonuçlarından etkilenecek olan kişilerin ikna edilmesidir. Bu süreçte paydaşların işbirliği çok önemlidir. Organizasyonu iyi tanıyan bu kişiler projeye verdikleri destek düzeylerine göre üç grupta incelenebilir.

- **Kendini Adanmış Olanlar:** Çalışmaya katılmaya (veri toplama) ve destek vermeye (finansman ve diğer kaynaklar) istekli kişilerden oluşmaktadır.
- **İtaatkâr Olanlar:** Kendilerinden ne istenirse onu yerine getiren bunun ötesine gitmeyen kişilerden oluşur.
- **Karşı Koyanlar (Direnenler):** Aktif direnişçiler çalışmaya şiddetle karşı çıkan, işbirliği yapmayan, kendilerinden istenen bilgi ve desteği vermeyen, gerekli proje ihtiyaçlarını geciktiren ve hatta çalışmayı durdurmaya çalışan kişilerdir. Pasif direnişçiler ise, görünüşte proje gereklerine razı olmuş gibi görünüp aslında projeyi zayıflatmaya çalışan kişilerdir.

Muhtemel endişeleri gidermek için bir iletişim stratejisi uygulamak gerekir. Örneğin, Örgüt liderleri çalışanlarını seçme ve değerlendirmede yetkilerinin azaltılıp, yetkinlik modeli çerçevesinde belirli dikte edilmiş kriterler doğrultusunda hareket etmek zorunda kalacaklarından endişe duyabilirler. Bu endişeyi azaltmak için iletişim toplantılarında yetkinlik modelinin karar almak için yol gösterici bir araç olduğu vurgulanmalıdır. Her paydaş grup ile bir iletişim programı oluşturup, çalışmadaki gelişmelerden ve bir sonraki aşamada neler olacağından haberdar edilmeleri sağlanmalıdır.

İletişim personel toplantıları, e-mail, konferans görüşmeleri, bültenler, videolar, bildiri veya kısa notlar şeklinde olabilir. Bu şekilde verilen mesajlar ile örgüt kültüründe istenen değişim yaşanır.

#### **3.4.4. Metodolojiyi Planlamak**

Dördüncü adım yetkinlik modeline veri sağlanmasına katkıda bulunacak örneklemin ve veri sağlama metodunun seçilmesini içermektedir.

##### ***Örneklem Seçimi***

- **Çoklu gruplar kullanma:** İşi yapanlardan ve işin gerçekleştirilmesi ile ilgisi olan kişilerden veri toplanmalıdır. Yapılan iş, şirket dışı gruplarla yüksek oranda iletişimi gerektiriyorsa, bu kişiler de veri kaynağı olarak çalışmaya dahil edilmelidir. Aynı şekilde bazı iş rollerinde ekip üyelerinin katılımı da farklı bakış açısı sağlamak açısından önemli olabilir.
- **Yüksek performans gösterenlere odaklanılması:** Yetkinlik modelinin geçerliliği büyük ölçüde toplanan verinin doğruluğuna bağlıdır. Verilerin doğruluğu ise verilerin toplandığı insanlara bağlıdır. Bu kişiler etkili performans için ne gerektiği konusunda oldukça bilgili olmalıdır. Bir yetkinlik modeli geliştirirken amaç, orta ya da düşük performans değil ama mükemmel performans için gerekli olan yetkinlikleri tanımlamaktır. Dolayısıyla, mükemmel performans için gerekli yetkinlikleri tanımlamak için en doğru bilgiyi verecek kişiler, o işi en iyi şekilde yerine getiren kişilerdir. Geleneksel iş analizi ve diğer yaygın yaklaşımlar yetkinliklerin belirlenmesi için veri toplarken performanslarını göz önüne almadan bütün çalışanları veri toplama sürecine dahil ederler. Bu yaklaşımlardaki sorun, orta ve düşük performans sahiplerinin işi etkili bir şekilde yapmak için neler gerekli olduğunu anlamamış olabilecekleridir. Bazı yetkinlik tanımlama yaklaşımları ise düşük ve yüksek performans gösterenlerden toplanan verileri karşılaştırır ve yüksek performanslı kişilerin özelliklerine göre tanımladıkları yetkinlikleri modele dahil

eder. Ancak, sadece ayırt edilen yetkinliklerin modele alınması kusurlu bir yaklaşımdır, çünkü yüksek performans için gerekli bütün yetkinliklerin modele girmesi gerekmektedir.

- **Örneklemin İstenen Özellikleri:** Yetkinlikleri tanımlamak için seçilen insanların güçlü analitik ve sözel yeteneklerinin olması gerekmektedir. Yetkinliklerin çoğunun direk görünebilme özelliği olmadığı için yüksek seviyede analitik düşünme kabiliyeti gereklidir. Ancak, birçok işte yüksek performans göstermek için analitik düşünme gerekli değildir. Bu nedenle tüm işler için analitik yeteneğin gerekli olduğunu kabul edemeyiz. Ancak, kişinin kendini yazılı ya da sözlü olarak ifade etmesi açık ve özlü girdi sağlama açısından önemli bir niteliktir.
- **Örneklemin bütünü temsil etmesi:** Verilerin doğruluğu örneklemin ilgilenilen ana kütleyle temsil yeteneğine bağlıdır. Veri toplamak için seçilen yöneticiler ve çalışanlar iş sorumlulukları, fonksiyonel alan, coğrafi konum, etnik köken, görev süresi, cinsiyet ve işle ilgili diğer özellikler bakımından anakütle ile benzer özellikte olmalıdır. Eğer yetkinlik çalışması bir işin değişik düzeylerini kapsıyorsa örneklemin her düzeyden çalışanı içermesi gerekmektedir<sup>69</sup>.

### 3.4.5. Veri Toplama Yöntemlerinin Seçilmesi

Bir yetkinlik çalışmasında en az iki farklı veri toplama yöntemi kullanılmalıdır. Her veri toplama yönteminin güçlü ve zayıf yönleri vardır, dolayısıyla çoklu metod kullanımı ile tekli yaklaşımın zayıf yönleri telafi edilebilir. Eğer bir yöntemle toplanan veriler diğer bir yöntemle toplanmış verilerle benzerlik gösterirse, bu yetkinliklerin doğru tanımlandığını yani güvenilir olduğunu garanti eder. Çoklu metod kullanımı gözden kaçan veya unutulmuş yetkinlik olmamasına da yardımcı olmaktadır.

---

<sup>69</sup> Marrelli, Tondora, Hoge, p.542-544.

### 3.4.5.1. Veri Toplama Yöntemleri Seçilirken Dikkat Edilmesi Gereken Faktörler

- **Geçerlilik:** Seçilen yöntem iş rolü için gerekli yetkinlikleri doğru bir şekilde yansıtmalıdır.
- **Güvenilirlik:** Tekrar edildiğinde seçilen yöntemin benzer güvenilir sonuçları vermesidir.
- **Uygulanabilirlik:** Tespit edilen yetkinliklerin işe alım, değerlendirme, iş gücü planlama vs. gibi alanlarda uygulanabilir olmasıdır.
- **Verimlilik:** Yöntemin geliştirilmesinin ve sonuçların analiz edilmesi için ne kadar zaman ve kaynakların gerektiğidir.
- **Pratiklik:** Yöntemin pratik olup olmadığıdır.
- **Kabul edilebilirlik:** Çalışmaya katılacak olan yönetici ve diğer paydaşların seçilen yöntemi makul bulup, işbirliği yapmaya ve katılımcı olmaya istekli olup olmadığıdır.

### 3.4.5.2. Veri Toplama Yöntemleri

Veri toplamada yararlanılan çeşitli yöntem ve araçlar vardır. Bunlardan en çok kullanılanlar aşağıda belirtilmiştir:

**3.4.5.2.1. Yapılandırılmış Görüşme:** Yapılandırılmış görüşmelerde görüşmeyi yapan kişi ya da kişiler daha önceden hazırlanmış olan soru listesini kullanırlar<sup>70</sup>. Yetkinlik belirlemede en sık kullanılan ve derinlemesine bilgi edinilen yöntemdir. Bu yöntemde amaç, üstün performansa ulaşmada kritik olan davranışların tespit edilmesidir. Bu davranışların belirlenmesi için başarı hikâyeleri ve olumlu deneyimler içeren olaylar üzerinden gidilir. Bunun dışında, yaşanan zorluklar ve bu zorlukların üstesinden nasıl geldiği, kişinin rolü ve sorumlulukları, teknik bilgi ve becerisi görüşmedeki diğer konu başlıklarıdır<sup>71</sup>.

---

<sup>70</sup> Neslihan Okakın, *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2008, s.62.

<sup>71</sup> Sakıcı, s.32.

Görüşmecinin iletişim yeteneği, tecrübesi, çalışanlarda uyandırdığı güven duygusu ve dış görünüşü de, bilgi edinme sürecindeki önemli etkenlerdir.<sup>72</sup>

#### ***Yöntemin Avantajları:***

- Çalışanlar, birebir görüşmelerde daha samimi olmaktadır. Usta bir görüşmecide çalışanla dostça ilişki kurabilir bu şekilde işin daha doğru ve kapsamlı bir bakış açısıyla incelenmesini sağlayabilir.
- Usta görüşmeciler, çalışanın vermiş olduğu cevapları araştırabilir ve daha ayrıntılı bilgi elde edebilirler.
- Çalışanın görüşme sırasındaki jestleri, mimikleri ve ses tonu ile yetkinlik hakkındaki duyguları ve tutumları anlaşılabilir.

#### ***Yöntemin Dezavantajları:***

- Görüşmelerden verimli sonuçlar alabilmek için görüşmecinin mülakat becerileri kazanması, bunun için de kapsamlı bir eğitim almış olması gerekmektedir.
- Çalışanların iş hakkındaki bilgileri farklılık gösterebilir. Dolayısıyla, farklı bakış açılarından verilen bu bilgilerin doğruluğunu değerlendirmek zor olabilir.
- Görüşmeler zaman alıcı ve maliyetlidir. İşle ilgili yeterli bilgiyi elde etmek için çok sayıda görüşme yapılması gerekebilir. Her görüşme, bir saat görüşme ve ortalama 2 saat sonuçları belgeleme ile toplam 3 saat vakit harcanacaktır.
- Görüşmelerde elde edilen nitel verilerin analizi yoğun iş gücü kullanımını gerektiren zor bir işlemdir.
- Görüşmecinin yönelttiği soruların görüşülen tarafından anlaşılmasında önyargılar olabilir. Ayrıca, günün saati, gizlilik ve derecesi, tarihi gibi durumsal değişkenler verilerin güvenilirliğini etkileyebilir.
- Bazı çalışanlar yüz yüze yapılan görüşmelerde kendilerini rahatsız hissedebilir ve daha az bilgi verme eğiliminde bulunabilirler.

---

<sup>72</sup> Birgül Çiftci ve Diğerleri, “İş Analizi”, Uğur Dolgun (Ed.), **Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, (60–81), Bursa: Ekin Kitabevi, 2007, s.70.

**3.4.5.2.2. Sistematik Gözlem:** İşi yapan kişinin, çalışmalarına müdahalede bulunulmadan izlenmesidir<sup>73</sup>. Amaç, yapılan iş hakkında çalışanın görevlerinin ne olduğu, işin zorluk derecesinin ne kadar olduğu gibi bilgilerin edinilmesidir. Yöntemde araştırılan ise, düşük performans gösteren çalışanla, yüksek performans gösteren çalışanın arasında ne gibi farklılıklarının olduğunun ortaya çıkarılmasıdır. Bu sayede o iş için ihtiyaç duyulan yetkinliklerin ne olduğu belirlenebilecektir<sup>74</sup>.

#### ***Yöntemin Avantajları***

- Tüm bilgilere ilk elden ulaşılır.
- Gözlem yöntemiyle gerçek hayatta işin ne olduğuna dair bir örneklem elde edilir.
- Yöntem, yetkinlik çalışmalarında ön bilgi sağlamak için kullanılır.
- İş başında iş davranışı görüldüğünden dolayı, yetkinliklerin geçerliliği yüksek olmaktadır.
- Çalışanların, müşterileri, yöneticileri ve meslektaşları gibi diğer taraflarla da etkileşimi gözlemlenebildiği için işle ilgili tam bir bakış açısı sağlanır.
- Sözlü ve sözsüz davranışlar gözlenebilir.
- Gözlem aracılığıyla belirlenen yetkinliklere çalışanlar daha fazla güven duymaktadırlar.

#### ***Yöntemin Dezavantajları***

- Özellikle karmaşık işler için, çok zaman alıcı ve maliyetlidir.
- Eğer az sayıda çalışan gözlemlenirse, sonuçların geçerliliği ve güvenilirliği düşük olabilir.
- Yetkinlik çalışmalarında deneyimli ve güçlü analitik yeteneğe sahip gözlemcilerle ihtiyaç duyulur.

---

<sup>73</sup> Meryem Akoğlan Kozak, **Konaklama İşletmelerinde İş Analizi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1325, 2001, s.108.

<sup>74</sup> Chris Hendry, **Human Resource Management A Strategic Approach to Employment**, New York: BLT Inc., 1995, p.216.

- Gözlemcinin iş davranışını süzgeçten geçirip belgelerken önyargılı olma riski vardır. Önyargıyı en aza indirmek içinse gözlemcilerin iyi eğitilmesi gerekmektedir.
- Çalışanlar gözlemlerini bildiklerinde huzursuz olup, gerçek davranışlarından farklı davranışlar sergileyebilirler. Ancak, birkaç saat gözlem sonrasında davranışları genellikle normale dönmektedir.

**3.4.5.2.3. Kıyaslama (Benchmarking):** Yetkinlikleri belirlemede, daha önceden yapılmış olan çalışmalar, başka şirket uygulamaları ve yetkinliklerle ilgili veri tabanları kullanılabilir diğer yaklaşımlardır. Aynı iş kolunda faaliyet gösteren ve yetkinlik çalışmasını tamamlamış bir şirketin oluşturduğu yetkinlik modeli aynen alınıp, şirket için özelleştirmeler yapmak suretiyle yeni bir model oluşturulabilir.

**3.4.5.2.4. Anket:** Bu yöntem, çalışanların, üstlerinin ve belki yöneticilerinin yazılı olarak veya elektronik ortamda hazırlanmış bir anketi doldurmasına dayanır. Anketin içeriği daha önceden literatür taraması vb. yöntemlerle elde edilmiş veriler kullanılarak oluşturulur. Ankette, söz konusu işle ilgili mükemmel performansı içerebilecek tüm davranışlar maddeler halinde sıralanır ve her bir maddenin karşısında bir ölçek yerleştirilir<sup>75</sup>. Daha sonra da çalışanlardan anketteki her yetkinliğe bir derece vermeleri istenir. Bir yetkinliğin üstün performansa ulaşmada ne kadar gerekli olduğu, bir yetkinliğin söz konusu işte ne kadar sık kullanıldığı veya bir yetkinliğin derecesinin ne olduğu sorulabilir. Ayrıca, ankete katılanlardan önemli gördükleri ek bilgileri de yazmaları da talep edilebilir. Sonrasında toplanan veriler istatistiksel analize tabi tutulur ve bu şekilde mükemmel performans içerdiği kabul edilen davranışlar belirlenir. Bu yöntemin başarılı olması önemli ölçüde hazırlanacak soru formunun düzenli ve anlaşılır olmasına bağlıdır.

### ***Yöntemin Avantajları***

- Önemli miktarda veri hızla ve az maliyetle elde edilebilir.

---

<sup>75</sup> Sakıcı, s.34.

- Coğrafi olarak farklı bölgelerdeki çalışanlardan kolayca bilgi alınabilir.
- Çalışanlar, anketi kendilerine uygun yer ve zamanda doldurabilirler.
- Anket birçok çalışanın katılımını sağlayacağından, yetkinlik modelinin kabulünü kolaylaştırır.
- Anketin anonimliği samimi yanıtlar verilmesine teşvik eder.
- Çoktan seçmeli ve derecelenmiş sorular kolayca özetlenebilir ve analiz edilebilen nicel veriler elde edilmesine imkân tanır.

#### ***Yöntemin Dezavantajları***

- Soruları hazırlamak uzmanlık gerektirir.
- Bu yöntemde derinlemesine bilgi elde edilemez.
- Düşük cevaplanma oranı ve cevapların tamamlanamayarak yarım bırakılması söz konusu olabilir.
- Anket soruları dikkatlice hazırlanmalıdır ve olabilecek tüm davranışları içermelidir. Aksi halde, anketi dolduranların dar bir çerçevede düşünmelerine sebep olur.<sup>76</sup>

**3.4.5.2.5. Uzman Görüşü:** İnsan Kaynakları departmanından bir uzmanın, aynı departmanda bulunan başka uzmanlarla da görüş alışverişinde bulunarak, daha önce yayınlanmış başka analizlerle de uyumlu olacak şekilde yetkinlikler listesi oluşturmasıdır. Bu yöntem detay analizlerinin yapılmaması nedeniyle tatmin edici olmamaktadır. Çünkü tespit edilen yetkinliklerin işletmenin ihtiyaçlarına ve gerçeğe uygunluğu kuşkuludur. Bu şekilde oluşturulan yetkinlik listeleri, hat yöneticilerinin ve işi bizzat yapanların sürece dahil edilmemesi nedeniyle yetersiz kalmaktadır.

**3.4.5.2.6. Atölye Çalışması:** Bu çalışma bilgi ve deneyim olarak “uzmanlık” bilgisine sahip yönetici veya bizzat işi yapanlardan oluşan bir grup tarafından yapılmaktadır. Mecbur olmamakla birlikte, İnsan Kaynakları departmanından bir kişi ile

---

<sup>76</sup> Marrelli, Tondora, Hoge, p.549.

işletme dışından bir danışman gruba katılabilir. Çalışma, işletmenin temel yetkinliklerinin analizi ile başlar. Daha sonrasında üyeler, yetkinlik alanlarını bir çatı olarak kullanmak suretiyle, arzulanan amaçları elde etmek için hangi davranışın uygun olacağı yönünde davranış örnekleri geliştirirler. Buradaki temel soru, söz konusu işte görev alan çalışanın ne tür işler yaptığı ve rolünü etkili bir şekilde yaparken nasıl davrandığıdır. Soruya verilecek cevaplarda mümkün olduğu kadar davranış türüne ilişkin gerçek örneklere atıfta bulunulur. Daha sonrasında verilen cevaplar analiz edilir.

**3.4.5.2.7. Kritik Vaka Tekniği:** Bu yöntem ise gerçek vakalara dayanan, kritik durumlara ilişkin örneklerdeki hangi davranışın etkili veya daha az etkili olduğu konusunda bir veri sağlama aracıdır. Bunu ortaya çıkarabilmek için görüşmeciler, çalışanlara belli bir alandaki uygulamalara ilişkin spesifik sorular sorar<sup>77</sup>. Çok az sayıdaki geniş olayları veya deneyimleri derinliğine incelenmesini içerir. Bu nedenle de uzmanlaşmayı gerektirir. Kritik olay tekniğinin tercih edilmesi halinde görüşme her zaman bir teybe kaydedilmeli ve tercüme edilmelidir; böylece danışman her birindeki bilgileri okuyup kolaylıkla analiz edebilir.<sup>78</sup> Bu analiz sonucunda yetkinlik listesinin oluşmasında kritik önem taşıyan olaylar ve faktörlere ilişkin ayrıntılı bilgiye ulaşılmış olunur. Ayrıca başarılı durumlar kadar başarısız durumların da özellikleri açığa çıkarılmış olunur<sup>79</sup>.

#### ***Yöntemin Avantajları:***

- Yöntem, söz konusu işin yapılmasındaki zorlukları derinlemesine inceler ve bunların üstesinden gelmek için sahip olunması gereken yetkinlikleri ortaya koyar.
- Ortalama ve düşük performans gösteren kişilerle görüşmeler yapıldığında, bu kişilerin etkin performans gösteren kişilerden farkları açıkça görülebilir. Buna görede, yüksek performans için gerekli olan yetkinlikler ayrılabilir.

---

<sup>77</sup> Serkan Uzunoğulları, İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, SBE, 2006), s.11–15.

<sup>78</sup> Richard S. Mansfield, “Practical Questions for Building Competency Models”, **Presented At Insight Information Company Conference Competency- Based Management for the Federal Public Service**, Ottawa, November 6–7, 2000, p.9.

<sup>79</sup> Baltaş Arge Grubu, s.1.

- Kritik olay yöntemi, genellikle tanımlanması zor olan yönetsel ve kişiler arası yetkinlikleri belirlemede en uygun yöntemdir.
- Etkili ve etkili olmayan davranışların tanımları, yetkinlik modeli için davranışsal örnekler geliştirmede, rol oyunları ve örnek olay eğitimlerinde kullanılabilir.

#### ***Yöntemin Dezavantajları:***

- Yöntem, zaman alıcıdır ve yoğun işgücü gerektirir. Bir görüşmenin ardından verilerin analiz edilmesi bir tam günü alabilir.
- Doğru veri elde etmek için analitik yeteneği güçlü ve yetkinlik belirlemede tecrübeli uzman mülakatçılar şarttır.
- Görüşmeden toplanan verilerin analizi çok zaman alıcı, uzmanlık gerektiren ve masraflı bir çaba olduğu için yöntemin bir grup işe uygulanması pratik değildir.
- Kritik olay metodu, şimdiki ve geçmişteki davranışlara odaklanmıştır. Bu nedenle gelecekte gerekli olabilecek yetkinlikleri belirlemede yetersiz kalabilir.
- Toplanan veri az sayıda kişiyle görüşme yapıldığı için herkes tarafından kabul edilmeyebilir.

#### **3.4.6. Yetkinlikleri Belirlemek ve Model Oluşturmak**

Bu adımda işin içeriği geniş bir şekilde tanımlanır ve seçilen veri toplama yöntemi ya da yöntemlerinden elde edilen verilerin içerik analizi yapılır. Sonrasında bu veriler etkili iş performansı için gerekli yetkinliklerin tanımlanmasında kullanılır. Tanımlanan yetkinlikler bir çerçeveye oturtularak yeniden düzenlenir ve bu şekilde yetkinlik modeli oluşturulur. Yetkinlik modelinin geliştirilebilmesi için işletmenin yetkinlik sözlüğünün olması gerekmektedir. Bunun için yetkinlik modellemesinde geniş deneyime sahip bazı danışmanlar ve insan kaynakları uzmanları genel yetkinlik sözlükleri geliştirirler. Yetkinlik sözlükleri, çoğunlukla ortak yetkinlikler ve davranışsal göstergelerin kavramsal çatısıdır.

Hazırlanan yetkinlik sözlükleri genellikle 20 ile 40 yetkinlikten oluşmakta ve her birinde 5 ile 15 davranışsal göstergeyi içermektedir<sup>80</sup>.

### 3.4.6.1. İşin Tanımlanması

İş, bir işletmede, nitelikleri açısından benzerlik gösteren faaliyetlerin yerine getirildiği bir pozisyon ya da benzer pozisyonlar grubudur<sup>81</sup>. Yetkinlikler doğrudan işle ilgilidir bu nedenle, bir yetkinlik çalışmasında işin yapısı ve içeriği yakından incelenmedikçe ve sınırları doğru tanımlanmadıkça gerekli olan yetkinlikler de belirlenemez. Bu durum yetkinlik modeline dahil edilecek olan işlerin öncelikle analiz edilmesini gerektirir.

İş analizi, belirli bir işin en küçük parçalarıyla ayrıntılı olarak tanımlanıp incelenmesi sürecidir<sup>82</sup>. Yetkinliklerin doğru tespit edilebilmesi için söz konusu işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı, organizasyon içindeki yeri, ne gibi bilgi, yetenek, deneyim ve sorumluluk gerektirdiği gibi birtakım bilgilere ihtiyaç vardır. Bu da iş analizleri sonucu ortaya çıkarılan iş tanımları ve iş gereklerinden elde edilebilir. Burada önemli olan analiz tekniğinin, bir işteki yüksek ve düşük performansı birbirinden ayıran davranışsal boyutları ortaya koyacak kadar ayrıntılı, çok amaçlı ve teknolojik değişikliklere uyarlabilir olmasıdır<sup>83</sup>.

Bunların dışında iş görüşmesi notlarından ve örgüt şemalarından da yararlanılabilir.

---

<sup>80</sup> Mansfield, p.10.

<sup>81</sup> Okakın, s.14.

<sup>82</sup> Leman Bilgin ve Diğerleri, “İş Analizi”, Ramazan Geylan (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde (31-41), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No.1561, 2006, s.31.

<sup>83</sup> Bilgin ve Diğerleri, s.32.

#### 2.4.6.2. Yetkinliklerin Tanımlanması

- Görevleri yerine getirmek için gereken bilgi, beceri, yetenek ve kişisel özellikler tanımlanır, adlandırılır sonrasında bu bilgiler kartlara veya bir veritabanına not edilir.
- Birbirine çok benzeyen bilgi, beceri, yetenek ve kişilik özellikleri gruplandırılır ve bu şekilde bir yetkinlik kategorisi oluşturulur.
- Bu şekilde her kategori bir ön yetkinlik olur.
- Bir iş rolü içinde birden fazla düzey varsa, o zaman her düzey için ayrı bir liste oluşturulmalı her düzeyde ortak olan yetkinlikler belirlenmelidir.
- Gerekli incelemeler yapılmalı ve her yetkinlik için bir tanım oluşturulmalıdır.

**Örnek Yetkinlik:** “Müşteri Odaklılık”

**Tanımı:** İç ve dış müşterilerin tatmin edilmesini sağlamak.

#### 2.4.6.3. Yetkinlik Düzeylerinin Belirlenmesi

Yetkinlik modelinde yer alan her bir yetkinlik için gereken düzeyler belirlenmelidir. Bunun için, her bölümde üstün performans gösteren çalışanların sahip oldukları yetkinlikler ve düzeyleri belirlenebilir yada ulusal ve uluslar arası araştırmalar sonucunda elde edilen ideal yetkinlik düzeyleri referans alınabilir. Düzey belirlenmesi yetkinlik yaklaşımının en kritik unsurlarından birisidir. Çünkü yetkinliklerin eksikliği kadar fazla olması da problem yaratır. Yetkinlik modellerinde, yetkinlik düzeyini belirlemek amacıyla üçlü skaladan beşli skalaya kadar farklı ölçeklerden yararlanılmaktadır.<sup>84</sup>

<sup>84</sup> Bayraktar, s.6.

Aşağıdaki tabloda dörtlü ölçek kullanılarak oluşturulmuş bir yetkinlik düzeyi örneği görülmektedir:

**Tablo 3.2.**  
**Yetkinlik Düzeyi Örneği**

**Yetkinlik: Müşteri Odaklılık**

Yetkinlik Düzeyi	Tanım
<i>Yetersiz</i>	Müşteri ihtiyaçlarına çok az ilgi gösteren ya da hiç göstermeyen; kendi ihtiyaçlarına odaklanan.
<i>Gelişmekte olan</i>	Müşteri ihtiyaçlarına duyarlılığı ve gösterdiği ilgi sürekli olmayan.
<i>Tatminkar</i>	Müşteri ihtiyaçlarına ve sorunlarına sürekli olarak ilgi gösteren ve duyarlı davranan.
<i>Olağanüstü</i>	Sürekli olarak müşteri ihtiyaçlarına ilgili ve duyarlı. Ayrıca müşterinin ihtiyaçlarına ilişkin bilgileri araştırarak ve bu bilgilerden iş, süreç ve davranışlarının geliştirilmesinde yararlanan.

**Kaynak:** Uyargil ve Diğerleri, s.254.

Üçlü ölçeklerden örnekler;

- |                     |             |                      |
|---------------------|-------------|----------------------|
| 1. Çıracak/öğrenen, | 1. Uzmanlık | 1. Çok iyi           |
| 2. Bilgili,         | 2. Standart | 2. İyi               |
| 3. Stratejik lider  | 3. Minimum  | 3. Gelişmesi gereken |

**2.4.6.4. Davranışsal Göstergelerin Geliştirilmesi**

Davranışsal göstergeler üstün performansa katkıda bulunduğu hipoteziyle düşünce kalıpları ve davranışların tasvirleridir. Yetkinliklerin tanımı yapabilirlik veya özelliklerin altında yatanları gösterirler, davranışsal göstergeler ise sergilenen yapabilirlik ve özellikleri tasvir eder<sup>85</sup>.

<sup>85</sup> Tamer Keçecioğlu ve Derya Kelgökmen, "Yetkinlik Modellerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapılandırılması ve Bir Yetkinlik Modeli Önerisi", *Review of Social, Economic & Business Studies*, Cilt. 3/4, s.219.

Her yetkinlik için 3 ya da daha fazla uzmanlık düzeyinde davranışsal örnekler geliştirilmelidir. Birkaç örnek verecek olursak;

**Yetkinlik: “Müşteri Odaklılık”**

**Tanımı:** İç ve dış müşterilerin tatmin edilmesini sağlamak.

*Davranışsal göstergeleri;*

- Müşteriye öncelik verir,
- Müşteri ihtiyaçlarını belirleyip karşılamak için çok çalışır,
- Örgüt içinde müşteri çıkarlarını korur,
- Müşteri şikâyetlerini ciddiyle ele alır, şikâyetlere açıktır,
- Müşteri problemlerini hızlı ve etkin bir şekilde çözebilir, kişiye özel hizmet verir,<sup>86</sup>
- Müşterilere karşı pozitif ve neşeli davranır, onlara değer verildiğini hissettirir, ikna özelliği yüksektir.

**Yetkinlik: “Sonuç Odaklılık”**

**Tanımı:** Hesaplı risk alarak ve inisiyatif kullanarak hızlı bir şekilde etkin kararlar vermek, engeller ve belirsizlikler karşısında kararlılık göstererek sonuca ulaşmak.

*Davranışsal Göstergeleri;*

- İşe yönelik gerekli veriler toplar,
- Kendisi için konulan hedeflere ulaşmak için planlı bir şekilde çalışır,
- İşini yaparken karşılaştığı sorunları aşarak sonuca ulaşır,
- Kendisi için ulaşılması zor ama imkânsız olmayan hedefler koyar,
- Problem çözme ve iş yapma hakkında güçlü bir önem duygusu vardır.

---

<sup>86</sup> Savaş, s.169.

### **Yetkinlik: “Takım Çalışmasına Yatkinlık”**

**Tanım:** Takım üyesi olarak diğer üyelerle uyum ve işbirliği içersinde olmak.

*Davranışsal Göstergeleri;*

- Takım üyelerinin katkılarına, fikir ve önerilerine destek verir,
- Takım içersinde ortaya çıkabilecek uyuşmazlıklar karşısında yapıcı olur ve çözüm üretir,
- Takım üyeleriyle bilgi paylaşır ve ihtiyaç duyduklarında onlara yardımcı olur,
- Takıma bağlılığını gösterir.

### **3.4.7. Yetkinliklerin İnsan Kaynakları Sistemleriyle Entegrasyonu**

Bu adımda yetkinlikler için gelişim planlarının hazırlanması ve yetkinlik profillerinin diğer insan kaynakları sistemlerinde kullanılması için gerekli olan düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Yetkinlik profillerinin oluşturulması nihai amaç değildir işletmenin bu modeli iş süreçlerinde uygulaması gerekir. Bu nedenle yetkinlik modelleri, insan kaynakları sistemlerinde kullanılacak standartları hazırlamak için bir araç olarak kullanılır. Altyapısını bu standartların oluşturacağı bütünleşik insan kaynakları sistemleri, etkili ve üretken bir işgücü için en önemli ön koşullardan birisidir.

Yetkinliklerin bireysel performansı dolayısıyla işletme başarısını etkilediği kabul edilmektedir. Bu nedenle organizasyonun başarısına doğrudan katkı yapan yetkinliklere dayalı insan kaynakları sistemlerine yer verilmektedir.

Yetkinliklerin giderek artan önemi, insan kaynaklarının tüm faaliyetlerinde kullanılmalarını sağlamıştır. İşe alma ve yerleştirmede, performans yönetiminde, ücret ve ödüllendirmede, eğitim ve geliştirmede, kariyer yönetiminde kısacası tüm insan kaynakları fonksiyonlarında standartlar oluşturmak için kullanıldıkları görülmektedir<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup> Sinan Ünsar, “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt.10, Sayı.1, 2009, s.49.

Yetkinliklerin kullanıldığı temel İnsan Kaynakları sistemleri ve kullanım amaçları;

- Seçme ve yerleştirme: İş gereklilikleri doğrultusunda değerlendirme kriterlerinin (yetkinlikler) belirlenmesi, değerlendirme yöntemlerinin seçimi ve tasarımı.
- Eğitim ve geliştirme: Kurumsal ve bireysel gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve gelecekteki roller için gerekli yetkinliklerin belirlenmesi.
- Kariyer ve yedekleme: Terfi, rotasyon vb uygulamalarda iş ile ilgili kriterlerin belirlenmesi, kişi-iş uyumunun sağlanması ve gelişim alanlarının net olarak ortaya konması.
- Performans yönetimi: Şirket hedeflerini destekleyen, etkin performansı oluşturan davranışların tanımlanması, hedeflerin belirlenmesi, geribildirim ve yönlendirme sağlanması.
- Ücret ve ödül: Bireylerin sahip oldukları beceriye göre ücret ve ödül sisteminin kurulması.

### **3.4.8. Yetkinlik Modelinin Değerlendirilmesi ve Güncellenmesi**

Yetkinlik modeli uygulandıktan sonra sonuçları değerlendirilir. Değerlendirmede, modelin sağladığı yararları ve daha iyi nasıl geliştirilebileceğine bakılır. Standart program değerlendirme tekniklerinden bu süreçte yararlanılabilir. Yetkinlik modelinin geliştirilmesi sürekli bir çabadır. Çünkü yetkinlik modelleri bir defa oluşturulduktan sonra güncelliklerini sürekli olarak korumazlar.

Yetkinlik modelleri onları geliştiren organizasyonun dış çevresindeki ani değişikliklerle yeni zorluklara maruz kalması, organizasyonun ürün veya hizmetlerinin çeşidini değiştirmesi veya değişik ürün yahut hizmetlere yönelik müşteri tercihlerini karşılamaya çalışması halinde, demode hale gelebilirler<sup>88</sup>. Bu sebeple, örgütsel stratejiler,

---

<sup>88</sup> Haluk Şengün ve Deniz Kaplan, “Sağlık Hizmetlerinde Mükemmelle Ulaşmada Popüler Araçlar: Yetkinlik Modellemeleri”, *SD Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Dergisi*, 2009, Sayı.11, <http://www.sdplatform.com/Baslik.aspx?BID=273>, (7 Ocak 2010).

değişen çevre koşulları, mesleki uygulamalar, yönetmelikler ve iş tasarımları ya da diğer önemli faktörler doğrultusunda model sürekli güncellenmelidir.

Bu bölümde yetkinlik modeli kavramı, önemi, yetkinlik modellerinin oluşturulmasında yararlanılan yaklaşımlar ve yetkinlik modelinin oluşturulması süreci anlatılmıştır. Bundan sonraki bölümde ise yetkinliklerin seçme ve işe alım sürecinde kullanımı konusu ele alınacaktır.

## 4. SEÇME VE İŞE ALIM SÜRECİNDE YETKİNLİKLER

### 4.1. Seçme ve İşe Alım Öncesi Faaliyetlerinden İş Analizi ve İşin Bireysel Özelliklerinin Belirlenmesi

Bir işletmede iş analizi çalışması yapılmamışsa, o işletmede personel bulma ve seçme fonksiyonu da dahil olmak üzere insan kaynaklarıyla ilgili hiçbir fonksiyon sağlıklı bir şekilde yerine getirilemez. İşletmede bulunan mevcut işlerin gereklerinin bilinmediği bir örgütte, istihdam edilmek üzere ne tür vasıflara sahip elemanlara ihtiyaç duyulduğu bilinemez, dolayısıyla sağlıklı bir seçim de yapılamaz<sup>89</sup>. Bu nedenle de iyi bir personel seçimi için öncelikle çalışanların yapacağı işlerin belirlenmesi gerekmektedir. İşte bu amaçla, ilk olarak çalışanlar tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işler ayrıntılı olarak incelenir<sup>90</sup>. Bu bilgilerden hareketle iş analizini şu şekilde tanımlayabiliriz;

*“Belirli bir işin sorumlulukları ve yapılaş işlemleri ile ilgili bilgilerin toplanması ve toplanan bu bilgilerin incelenmesi sürecidir”*.<sup>91</sup> Yapılacak çalışmada temel olarak şu sorulara cevap aranmaktadır:

- İşin gerekleri nelerdir?
- İş neyin yapılmasıdır?
- İş nasıl yapılır?
- İş ne zaman yapılır?
- İş nerede yapılır?
- İş neden yapılır?

---

<sup>89</sup> Gülruh Özışık Gürbüz, **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2002, s.9.

<sup>90</sup> Tahiroğlu, s.111.

<sup>91</sup> M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Basım, İzmir: Şafak Matbaacılık, 2001, s.67.

İş analizi çalışması sonucu elde edilen bilgilerle önce işin tanımının yapılması, bu tanım doğrultusunda iş analizinden elde edilen bilgilere dayalı olarak işin istediği bireysel yetenek ve özelliklerin hazırlanması gerekmektedir. Bu hazırlıklardan sonra işin başarı standartları saptanır ve eleman seçiminde işe ilişkin ön hazırlıklar tamamlanmış olunur.

İş tanımları ve iş gerekleri, iş analizini tamamlayan unsurlardır. İş tanımı; “belli bir işin görevlerini, çalışma koşullarını ve diğer yönlerini ortaya koyan yazılı belge”, iş gerekleri ise; “çalışacak kişinin, verilecek olan işi yapabilmesi için taşıması gereken özellikler şeklinde tanımlanmaktadır<sup>92</sup>. İş tanımı ve iş gerekleri formu örneği tezin ekler bölümünde verilmiştir.

İş tanımı ve iş gerekleri arasında önemli farklar bulunmaktadır. İş tanımı bir işin ne istediğini belirlerken, iş gerekleri işin işgörenden ne istediğini, başarılı olabilmesi için kişide aranacak tecrübe, eğitim, fiziki ve zihinsel özelliklerin neler olduğunu belirtmektedir. İş gerekleri işe eleman seçiminde, eğitim ihtiyaçlarının belirtilmesinde ve iş değerlendirme çalışmalarında yol göstericidir. Ayrıca iş gerekleri öngördükleri niteliklere ve işe göre eleman seçmede en önemli rolü oynamaktadır. İş gerekleri de iş tanımlarında olduğu gibi standart bir formda toplanır ve iş analizi ile aynı dosyada tutulur.<sup>93</sup>

İş gerekleri, performans ve yetkinlik ilişkisinden ise daha önceki bölümlerde bahsedildiğinden burada tekrar değinilmeyecektir.

Personel seçiminde yararlanılmak üzere gerçekleştirilen iş analizi sadece iş hakkında bilgi verici olmaz, aynı zamanda işgören davranışlarının nasıl şekilleneceği konusunda da bilgi vermektedir. Bu yönüyle iş analizi çalışmaları yetkinliklerin belirlenmesinde yardımcı bir veri kaynağı olmaktadır. Çünkü iş analizi, işin ve işgörenin karakteristik özellikleri hakkında topluca bilgi elde etmenin başlıca araçlarındandır. Bu

---

<sup>92</sup> 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.

<sup>93</sup> Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, s.29.

bilgilerden yararlanılarak işgörenin sahip olması gereken yetkinlikler kolayca saptanabilmektedir.<sup>94</sup>

Eleman alımlarında yöneticiler, iş analizlerinde belirtilen adayların özelliklerini kolayca karşılaştırma imkânına sahip olmaktadır.<sup>95</sup> Bu nedenle işin yapısı ve içeriği yakından incelenmedikçe ve sınırları doğru tanımlanmadıkça insanın işte etkin ve verimli çalıştırılması ve iş ile insan arasında doğru ilişki kurulabilmesi mümkün değildir.<sup>96</sup> Yapılacak olan bu çalışma ile söz konusu işleri yerine getirecek insan kaynaklarının doğru seçimi ve verimli çalışma ortamının daha rasyonel biçimde kararlaştırılma olanağı sağlanmış olacaktır.

#### **4.2. Yetkinliklerin Seçme ve İşe Alım Sürecinde Kullanılması**

İnsan gücünün, işletmenin gerçek gereksinimini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasından uygun niteliklere sahip çalışanların araştırılması ve seçilmesi bir örgütün yaşaması ve gelişmesi açısından son derece önemli bir insan kaynakları etkinliğidir. Çünkü mal ve hizmet üretiminde kullanılan diğer faktörler nitelik ve nicelik yönünden ne kadar mükemmel olursa olsun, işe ve iş yerine uygun personel temin edilmedikçe arzu edilen başarıyı sağlamak mümkün değildir.

Genel olarak seçme ve yerleştirme süreci, mevcut personel ihtiyacının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmesini içerir.<sup>97</sup>

Aşağıdaki şekil bu süreci özetlemektedir:

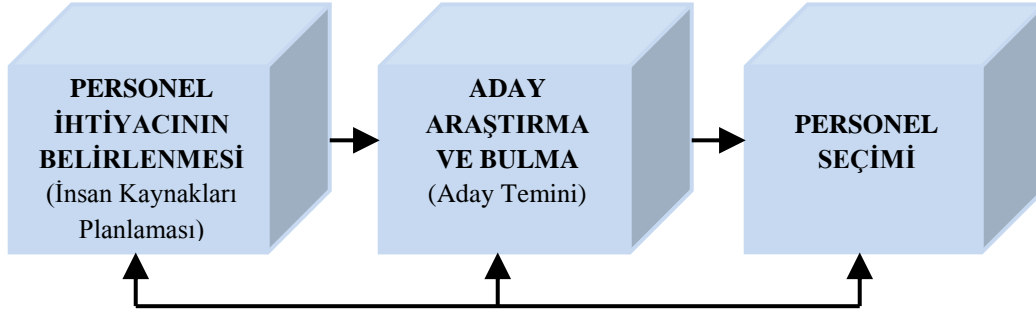
---

<sup>94</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1991, s.15–24.

<sup>95</sup> Adem Uğur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adapazarı: Sakarya Kitabevi, 2003, s.92.

<sup>96</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)**, 2.Basım, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, 2005, s.59.

<sup>97</sup> Demirkol ve Ertuğral, s.27.



**Şekil 4.1. Personel Temin ve Seçim Süreci**  
**Kaynak:** Uyargil ve Diğerleri, s.86.

Personel seçme sürecinin amacı; işgören yetenekleri ile iş gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi bulmak için çalışmak üzere örgüte başvurmuş adayların kişiliklerini, görmüş oldukları eğitimi, yeteneklerini ve ilgi duydukları konuları inceleyerek, onlar arasından en uygun yeteneklere sahip olanları göreve çağırmaktır. Bütün seçme aşamaları, etkin personel seçme kararını vermek amacıyla gerçekleştirilir<sup>98</sup>.

Şekilde de görüldüğü gibi personel seçiminin bir hazırlık çalışması olmalıdır. Öncelikle işletmenin bir personel politikasının olması ve bu politika uyarınca da personel planlamasını (insan kaynakları planlaması) yapması gerekir. Yapılacak planlama ile örgütte hangi mevkilerin doldurulması gerektiğine ve bunun nasıl yapılacağına karar verilmektedir. Daha sonra seçilecek elemanın yapacağı işin çok iyi tanımlanması ve bu tanıma uygun olarak da işgören özelliklerinin belirlenmesi ve adayların bu özelliklere göre saptanması uygun olacaktır<sup>99</sup>.

Personel temin ve seçim sürecinin insan odaklı, objektif ve stratejik bir bakış açısı içinde yürütülmesi ve planlanması, hem çalışanların hem de organizasyonların beklenti ve hedeflerine yanıt verebilmesi bakımından önemlidir<sup>100</sup>.

<sup>98</sup> Atilla Yelboğa, “Örgütlerde Personel Seçimi ve Psikolojik Testler”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 5 (2), 2008, s.12.

<sup>99</sup> Mehmet Silah, “İşletmelerde Personel Seçme ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik Bir Uygulama Örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde From Lege Testi Uygulaması”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt. 6, Sayı. 1, (2005), s.179.

<sup>100</sup> Sibel Gök, **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2006, s.38.

Sürecin ikinci temel evresi ise aday araştırma ve bulma aşamasıdır. Bu aşama, boş işler için içinden sayı ve nitelik olarak uygun adayların seçilebileceği bir havuz oluşturmak üzere adayları arama ve cezp etme, yani boş işler için aday havuzu veya aday grubu oluşturma süreci şeklinde tanımlanabilir. Uygun işgörenlerin uygun maliyetle seçilebilmesi için, aday havuzunun optimum sayı ve bileşimde olması gerekmektedir.<sup>101</sup>

İnsan kaynağının temini, iki sürecin bütünleştirilmesiyle oluşmaktadır. İlk süreç, gereksinim duyulan çalışanlar için işletme içindeki olanaklardan yararlanılmasıdır. İkinci süreç ise, bu çalışanların dışarıdaki işgücü piyasalarından sağlanmasıdır.

Personel sağlanması söz konusu olduğu zaman ilk olarak işletmenin iç kaynakları göz önüne alınır. Bu, gerekli personelin elde olanlardan yani kendi çalışanlarından seçilmesi demektir. Özellikle orta ve yüksek mevkilerin doldurulmasında işletme içi kaynaklardan yararlanmak daima olumlu sonuçlar verir<sup>102</sup>.

Eleman ihtiyacının iç kaynaklardan sağlanması konusunda kullanılacak başlıca yöntemler arasında, iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon ve terfi sayılabilir.<sup>103</sup> İç kaynaklardan personel sağlamanın avantajları olduğu gibi bazı dezavantajları da bulunmaktadır.

### ***Avantajları;***

- Yüksek düzeyde moral ve motivasyon sağlar,
- Çalışan işletmeyi tanımakta olduğu için uyum süreci ortadan kalkar,
- Çalışanın performansı ve vasıf seviyesi yöneticiler tarafından bilinmektedir,
- Çalışanlara terfi imkânı verilmiş olur,
- Çalışanlar ücretlerini arttırma olanağını ele geçirirler,
- Yeni çalışan temini sürecine ait maliyetler düşmüş olur,

---

<sup>101</sup> Uyargil ve Diğerleri, s.111.

<sup>102</sup> Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 7. Basım, İstanbul, Beta Yayınları, 2002, s.67.

<sup>103</sup> İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Basım, İstanbul: Alfa Yayınları, 2006, s.173.

- Oryantasyon maliyetleri büyük oranda ortadan kalkar,
- Eğitim maliyetleri düşer,
- Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları artar ve verimlilik olumlu yönde etkilenir.

### ***Dezavantajları;***

- Bu imkânlar sağlanmazsa çalışanların moralleri olumsuz yönde etkilenebilir,
- Çalışanların bilinmeyen yönleri ile yaratıcılıkları ortaya çıkarılamamış olur,
- İşbirliği ruhunu olumsuz etkiler ve terfi almak için yıkıcı yönde rekabet artabilir.<sup>104</sup>

Dış kaynaklar ise; işletme dışındaki çalışma istek ve gücünde olan herkes ve bunların bulunabileceği yerlerdir. İşgören ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanmasının mümkün, yeterli ve uygun olmadığı durumlarda başvurulmaktadır.<sup>105</sup>

Dış kaynaklardan genellikle, basit işler ve küçük mevkilere personel sağlanması için yararlanılmaktadır.<sup>106</sup>

### ***Avantajları;***

- İşletmeye yeni yöntem ve görüşlerin girişini sağlamaktadır,
- Çeşitliliği ve u yöndeki olumlu faaliyet girişimlerini kolaylaştırır,
- İşletme bünyesinden elde edilemeyen uzmanlar dışarıdan sağlanır,
- Çalışanlar işe her türlü yönlendirmeye açık bir şekilde sıfırdan başlarlar,
- Eğer çalışan işin gerektirdiği vasıfları taşıyorsa, eğitim maliyetleri ve zamanı düşüktür.

---

<sup>104</sup> Çiftçi ve Diğerleri, s.88.

<sup>105</sup> Uyargil ve Diğerleri, s. 120.

<sup>106</sup> Yalçın, s.67.

### ***Dezavantajları;***

- Çalışan işletmeye ve onun mevcut kültürüne uyum sağlayamayabilir,
- Terfi olanaklarından yoksun kalan çalışanların moral düzeyleri düşebilir,
- Yeni çalışanlar için oryantasyon süreci gerekir.

Sonuç olarak, çalışanları dış kaynaklardan sağlamanın en büyük avantajı, işletmeye kattığı dinamizmdir. Dezavantajı ise, işletmeye yeni katılan çalışanların işletme kültürüne uyum sağlamak için belli bir süreye ihtiyaç duymaları ve zaman zaman da bu uyumu gerçekleştirememeleridir.<sup>107</sup>

Dış kaynaklardan personel sağlama amacıyla örgütlerin yararlanabilecekleri çeşitli araçlar bulunmaktadır. Bunlar<sup>108</sup>;

- Özel İK Danışmanlık Büroları,
- İş ve işçi bulma kurumu,
- Eğitim kurumları,
- Üst düzey yönetici araştırma şirketleri,
- İşgören kiralama,
- İnternet,
- Doğrudan başvuru cv,
- Duyurular,
- Sakat ve Eski Hükümlüler,
- Diğer kaynaklardır.

İşe alınacak personelin mümkün olan en geniş kitle içerisinde seçilmesi, aranan niteliklere sahip eleman bulma ihtimalini yükseltir. İşe eleman alma duyurusunun en geniş

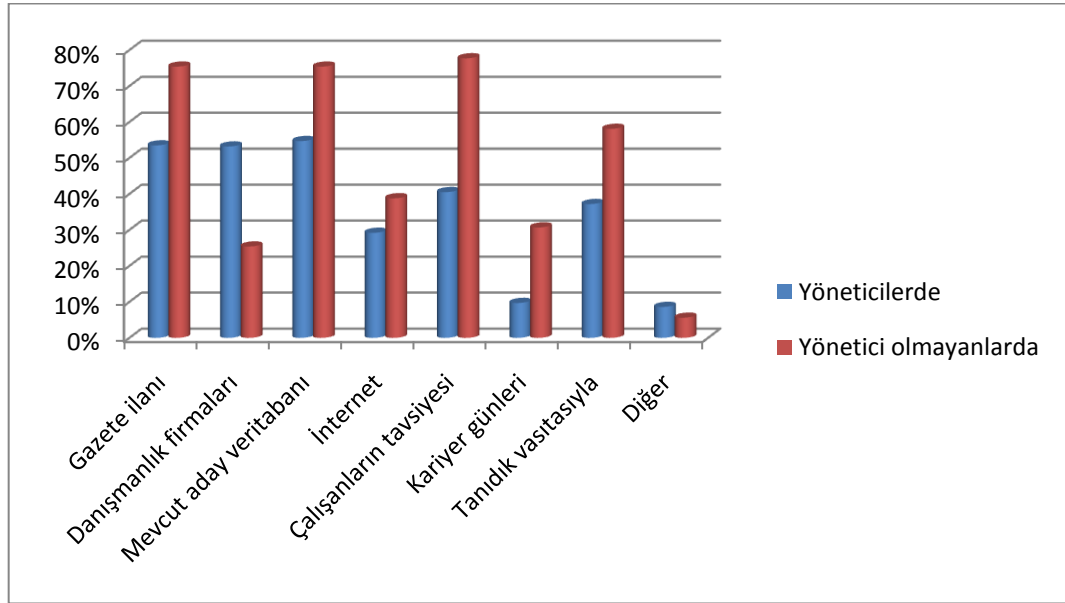
---

<sup>107</sup> Çiftçi ve Diğerleri, s.89.

<sup>108</sup> Demirkol, Ertuğral, s.27.

kitle içinden yapılması özellikle düşük ve orta nitelikli elemanlar hedef alındığında iyi sonuç verir. İstenen niteliklerin düzeyi yükseldiğinde ve belirli kademelere yönetici arandığında ise, işgücü piyasasını tarayan ve istenen niteliklere en yakın kişileri tespit eden danışmanlık firmalarının devreye girmesi gerekli olabilir.

Aşağıdaki grafikte Arthur Andersen'in Türkiye'de yapmış olduğu 2001'e doğru insan kaynakları araştırmasındaki personel temini yöntemlerinin kullanılma oranları istatistiği görülmektedir. Araştırma kapsamında işletme sahipleri ve yöneticileri, beş yıl sonra yönetici temininde ilk sırada danışmanlık örgütlerinin, ikinci sırada ise internetin kullanılacağını tahmin etmektedir. Tahminlere göre, gazete ilanlarının personel teminindeki oranı, hem yöneticiler hem de yönetici olmayanlar için bugünkü oranlarının yarısına kadar düşeceği, tanıdıkların aracılığı ve çalışanların tavsiyesi ile eleman alımı da önümüzdeki beş yıl içinde gerilemesini sürdüreceği belirtilmiştir<sup>109</sup>.



**Şekil 4.2. Personel Temini Yöntemlerinin Kullanılma Oranları (%)**  
**Kaynak:** Andersen, s.37.

<sup>109</sup> Arthur Andersen, 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması; Human Capital, İstanbul: Sabah Yayıncılık, 2000, s.36-38.

Grafikte de görüleceği üzere internetin yoğun olarak kullanımından önce işletmeler yeni işgücünü işe almada gazete ilanları, çalışan işgücünün referansları, bireysel iş başvuruları gibi geleneksel metotları kullanmaktaydılar. Günümüzde ise işletmeler internet temelli e-işgücü pazarını kullanarak coğrafya bakımından daha geniş bir pazara ulaşarak bu süreci öncekinden daha ucuz ve hızlı yapabileme imkânına kavuşmuşlardır.

İşletmelerin internet üzerinde yer alan web sitelerinde insan kaynağı bölümlerinin hazırlanmış olduğu eleman ihtiyaç duyuruları, iş başvuru formları bulunmaktadır. Böylelikle iş görüşmeleri, başvuru değerlendirme gibi prosedürler eş zamanlı (online) olarak gerçekleştirilebilmektedir. Bununla birlikte işletmeler işe alım ve iş ilanı gibi uygulamaları profesyonel olarak bu işi yapan firmaların kurumsal web siteleri üzerinden de gerçekleştirebilmektedir<sup>110</sup>.

Aday araştırma ve bulma çabaları sonucu bir aday grubu (havuzu) oluşturulduktan sonra, sıra işe alınacak uygun kişilerin seçimine gelmektedir. Seçim faaliyetlerinde temel amaç, belirli işler için başvuran adaylar arasından, işi iyi bir şekilde yerine getirebilmek için gerekli olan bilgi, beceri, tutum, ilgi ve yeteneklere kimlerin sahip olduğunu belirlemektir<sup>111</sup>. İşe alınacak personelin niteliklerinin belirlenmesi ve bu niteliklerin varlığının hangi yol ve yöntemlerle belirleneceği yetkinliklere dayalı personel seçiminin tam özünü oluşturmaktadır.

#### **4.2.1. Yetkinliğe Dayalı Seçme ve İşe Alma**

İnsan kaynakları yönetiminde son yılların en büyük atılımı, çalışanların yetkinlikleri ile firmanın rekabet gücü arasındaki bağlantının kurulması olmuştur. Daha önceleri, insan kaynakları konusunda genel ve soyut önlemler alınırken ve “önce insan” düşüncesi yalnız bir slogan olarak kullanılırken, günümüzde analitik, ayrıntılı ve odak noktasına insanı koyan bir anlayış güç kazanmaya başlamıştır. 1990 öncesi dönemde,

---

<sup>110</sup> Ebru Çetin Güler, “İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler”, **Ege Akademik Bakış: Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi**, Cilt.6, Sayı.1, (Ocak 2006), s.21.

<sup>111</sup> Uyargil ve Diğerleri, s.129.

çalışanların yetkinlikleri çalışkanlık, iş disiplini gibi kategorilerde değerlendirilirken, bugün bilgi, beceri ve davranış özellikleri çok daha ayrıntılı bir biçimde ele alınmaya başlamış<sup>112</sup> ve yetkinlikler, insan kaynakları yönetiminde önemi artan bir unsur haline gelmiştir. Bu unsur, seçme ve yerleştirme fonksiyonunu da etkilemiş ve işletmeler, işgören temini için yetkinliğe dayalı sistemler oluşturmaya başlamışlardır.

Klasik seçme sistemlerinde, adayların işe uygunluğunu belirlemek için kullanılan en önemli kriter işin içeriğine dayanarak hazırlanan iş gerekleridir<sup>113</sup>. Günümüzde geleneksel iş tanımına ve gereklerine dayalı seçme ve yerleştirme, içinde yer aldığı ortam fazla değişmeyen işletmeler için hala uygun adayları sağlamakla birlikte, son on yılda iş dünyasına hakim olan ve her geçen gün hızını arttıran değişim ortamında gerekli dinamizmi sağlayamamaktadır. Yetkinliklere dayalı seçme ve yerleştirme yaklaşımı ise, işin içeriğinden çok adayların söz konusu işte nasıl performans gösterecekleri konusu üzerinde odaklaşmaktadır. Bu sistemde yetkinlikler sistematik olarak belirlenmiş ve tanımlanmıştır. Böylece adaylara ait bilgiler daha kısa sürede toplanır, mülakatçılar tarafından gerektiği biçimde değerlendirilir.

Artık insan faktörünün etkin bir şekilde yönetildiği takdirde, organizasyonun veriminin ve performansının arttığı kabul edilen bir düşünce haline gelmiştir. Bu nedenle çalışanların kendi yetenek, bilgi birikimi, kişilik özellikleri ve deneyimlerine uygun bir işte çalıştırılması, bireyin iş becerisi ve yeteneğinin köreltilmeden, performansının son sınırına kadar geliştirilebilmesi açısından büyük bir önem arz etmektedir.<sup>114</sup> İşletmeye alınacak personelde aranan niteliklerin tam olarak tespit edilememesi, müşterilerin bilinçlenme sürecinin, personel niteliklerinin değişim ve gelişim sürecinden çok daha hızlı gerçekleşmesine neden olmaktadır. Bu durum ise müşterilerin tatmin edilememesine sebep olur. Yine doğru işe doğru adam alınmadığı takdirde örgüt içinde iş, kişi veya kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, iş gücü kaybı veya iş kazalarında artış ve

---

<sup>112</sup> Andersen, s.41.

<sup>113</sup> Cavide Uyargil ve Reha Uluhan, “İş Analizleri ve İş Dizaynı”, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1998, s. 63.

<sup>114</sup> Silah, s.178–179.

sonuçta işten çıkarma veya çıkarılma kaçınılmaz olur.<sup>115</sup> Bu da örgüt açısından zaman ve maliyet kaybı anlamına gelmektedir. Bu nedenle işe alımda personelde aranan niteliklerin yani yetkinliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Ancak işletmeler, elemanın işe alınıp daha sonra davranışlarının ve niteliklerinin değiştirileceğini düşünmektedir. Oysa yetişkin bir insanın davranışlarını değiştirmek zor ve zaman alıcı, karakterini değiştirmekse imkânsızdır. Bu nedenle de eleman alırken işin gereklerine uygun yetkin elemanların alımı çok fazla önem kazanmakta ve işin en önemli bölümünü oluşturmaktadır<sup>116</sup>.

Eğer bir işletmede yetkinliğe dayalı seçme ve yerleştirme süreci oluşturulmuşsa ve personel ihtiyacı iç kaynaklardan sağlanacaksa, öncelikle işletmedeki tüm personelin yetkinlik envanterinin çıkarılması gerekmektedir. Yetkinlik envanteri, işletmede çalışan personelin, bilgi, beceri ve özelliklerinin neler olduğunu gösteren bir veritabanıdır. Bu şekilde bir envanter oluşturulduğu zaman, işletme içinde boşalan bir pozisyon olduğu takdirde, o pozisyona işletme içinde uygun kaç personel bulunduğu ve o pozisyona yerleştirilebileceği kolayca saptanabilecektir.

Bunun yanı sıra yetkinliğe dayalı seçme ve yerleştirme her bir pozisyon için tanımlanmış olan yetkinlikler sayesinde elemanlardan tam olarak ne istendiğine dair daha açıklayıcı tanımlar, dereceler ve gerçek yaşamdan örnekler içermektedir. Yetkinliklerin belirlenmesi tüm örgütün onayı ya da bilgisi dahilinde gerçekleştiğinden atamalara ya da dışarıdan işe alımlara örgüt içi direnç daha az olmakta ve söz konusu işi yapacak olan kişi de, tanımları, gerçek yaşamdan davranış örneklerini ve üstün performansı ortalama performanstan ayıran örnekleri açıkça görerek kendisinden ne beklendiğine dair objektif bir bilgiye sahip olmaktadır.

Üstün performansa yol açan kişisel özelliklerin tümünün yani tüm yetkinliklerin değerlendirilmesi, zaman, para ve işgücü kaynaklarının gerektiğinden fazla kullanımına sebep olacaktır. Bu nedenle değerlendirmeler, belirli bir düzeydeki performans için gerçekten gerekli olan yetkinliklerle sınırlandırılırsa, seçme ve yerleştirme sürecini

---

<sup>115</sup> Demirkol, s.24.

<sup>116</sup> Sakıcı, s.40-41.

geliştirmek ve uygulamak için harcanacak zaman ve çaba azalır. Sadece işe özel sınırlandırılan bu yetkinliklerin kullanımında dahi adaylar arasında birçok farklılık gözlenebilir.

Birden çok değerlendirme kriterinin kullanıldığı süreçlerde, genelde adaylar arasından seçim yapmak zor olmaz. Ancak bazen, istenilenden fazla sayıda aday o işe uygun olabilir. Böyle durumlara önceden hazırlıklı olabilmek için, iş için önemli olabilecek başka yetkinlikleri tanımlamak yerinde bir davranış olacaktır. Ek olarak tanımlanan yani “arzu edilen” bu yetkinlikler, önemli olarak belirlenmiş yetkinliklerin ne ölçüde önemli olduğunu da kontrol etmeye yaramaktadır<sup>117</sup>.

Yetkinlikler önemli bir kriter olmasına karşın, seçim sürecinde tek başına yeterli değildir ve bu nedenle seçme ve yerleştirme sürecine olan katkısını arttırabilmek için seçimden önce bazı ön koşulların sağlanmış olması gerekmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Bütünsel sistem: İK süreçlerinden etkin sonuçları almak, birbirleri ile uyumlu olmalarına bağlıdır. Çünkü tüm İK süreçleri birbirleri ile ilintilidir ve birbirlerini etkiler. Bu yüzden sadece işe alım süreçlerini yetkinlik bazına dayandırmak değil, diğer tüm fonksiyonların yetkinliklere dayalı olarak bütünleşmiş bir sistem içerisinde çalışması gerekmektedir.
- Temel Yetkinliklerin Belirlenmesi: Bireysel yetkinliklerin İK süreçlerinde kullanılmasının temelini, organizasyonun temel yetkinliklerinin artırılması oluşturur. Bunun için öncelikle firmanın temel yetkinliklerinin stratejik olarak belirlenmiş olması gerekir.
- Bireysel yetkinliklerle temel yetkinliklerin uyumu: Bireysel yetkinliklerin, işletmenin temel yetkinliklerine ne derecede uygun olduğuna bakılmalıdır. Bunun için yetkinlik envanteri çıkarılıp yetkinliklerin birbiri ile uyumu araştırılmalıdır.

---

<sup>117</sup> Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme, *HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Temmuz-Ağustos 2000, <http://www.hrdergi.com>, (10 Nisan 2010), s.1.

- Bireysel yetkinliklerin tanımlanması ve derecelenmesi: Yetkinlikler, gözlemlenebilir davranışlara dönüştürülüp tanımlanmalı ve ölçülebilir hale getirilmelidir. Ayrıca her pozisyon için gerekli olan yetkinliklerin derecelerinin ve düzeylerinin farklı olmasına dikkat edilmelidir <sup>118</sup>.
- Genel davranış tanımlamalarının detay içeren örneklerinin tanımlanması: Böylece adayların getirdiği somut örnekleri yetkinliklerle eşleştirmek daha mümkün olacaktır.
- Bir pozisyon için aynı derecede uygun olan iki kişi arasındaki farklılığın belirlenmesini sağlayacak yetkinliğin belirlenmesi: Bu anlamda düzey belirlemenin çok iyi yapılması gerekmektedir.

#### 4.2.1.1. Yetkinliğe Dayalı Seçme ve İşe Alma Sisteminin Faydaları

Seçme ve yerleştirmede yetkinlik uygulamalarının faydaları şu şekilde özetlenebilir:

- İşteki performansı artırıcı davranış örnekleri verir,
- İş ilanlarında kullanılacak terminolojiyi belirler,
- Değerlendirme yöntemlerinin seçimi ve tasarımı ile ilgili kriterleri belirler,
- Karar verme sürecinin etkililiğini artırır,
- Davranışlara dayalı değerlendirme yapıldığı için etkili geribildirim sağlar,
- Seçme ve yerleştirme sürecini gözlemlemek için kullanılan kriterleri belirler, <sup>119</sup>
- Yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirme sonuç odaklıdır, yöneticileri ve karar vericileri mükemmel performanstan beklenen ölçülebilir sonuçlara ulaşmaya konsantre eder,
- İşe alma kararlarında herkesin aynı kriterden değerlendirilmesinde fikir birliği oluşturduğu için, sistematik bir görüşme süreci sağlar,
- İşin gereksinimlerine ilişkin resmin bütününe sağlar,
- İş başarıları bir şekilde yapacak insanların işe alınması olasılığını artırır,

<sup>118</sup> Özden, s.3.

<sup>119</sup> Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme, s.1.

- İşletmenin beklentilerini karşılayamayacak çalışanlara yapılacak yatırımı minimize eder,
- Eğitimle geliştirilebilecek olan yetkinlikler ile geliştirilmesi daha güç olanların ayırt edilmesini sağlar<sup>120</sup>.

#### **4.2.1.2. Yetkinliğe Dayalı İş İlanı**

Pozisyonlar için ihtiyaç duyulan yetkinlikler tespit edildikten sonra ihtiyaç duyulan pozisyona eleman alımı için yapılacak en önemli şey doğru adayı çekebilmeğdir. Bunun için, aday bulmak amacıyla yararlanılan tüm ortamlarda (gazete ilanları, internet vb.) işle ve işin gerektirdiğı yetkinliklerle ilgili doğru bilgi verilmesi gerekmektedir.

Klasik bir iş ilanında işin tanımı, adaylarda bulunması istenilen akademik düzey, kaç yıllık bir iş tecrübesi gerektiğı gibi konular yer almaktadır. Yetkinlik bazlı iş ilanının klasik bir iş ilanından farkı işe uygun kişilerin başvurmasını sağlarnası ve işe uygun olmayan kişilerin başvurularını engelleyici nitelikte hazırlanmasıdır.

Yetkinliğe dayalı iş duyurusu pozisyon için gereksinim duyulacak yetkinlikleri içermelidir. Kişide bu yetkinliklere sahip olup olmadığını, eğer bu yetkinliklere sahipse işe başvurması gerektiğini hissettirmelidir. Bu nedenle duyuruda belirtilen yetkinlikler ne fazla, ne de eksik olmalıdır. Aynı zamanda ilan ilgi çekici ve ulaşılabilir olmalıdır. Bu sayede yetkinlikler, en başından, maliyetleri ve zaman kayıplarını azaltacak bir eleme yapmaya imkân tanır.

#### **4.2.1.3. Yetkinliğe Dayalı Başvuru Formu**

Klasik bir başvuru formunda, adayın yaşı, cinsiyeti, adresi, öğrenim bilgisi, geçmiş iş tecrübeleri gibi konular yer almaktadır. Yetkinliklere dayalı bir başvuru formunda ise adaylardan, deneyimlerine dayanarak ihtiyaç duyulduğunda istenilen yetkinlikleri; yön

---

<sup>120</sup> Tozluyurt, s.3-4.

belirleme, takım çalışmasına yatkınlık, sonuç odaklılık vb. sergileyebileceklerine dair kanıtlar ortaya koymalarını isteyen sorular bulunmaktadır.

Örneğin; adaylardan karar verme yetkinliğine sahip olması isteniyorsa, geçmişte bununla ilgili yaşadığı benzer deneyimleri ve bu olay karşısında nasıl davrandığını anlatması istenilir<sup>121</sup>. Başvuran adayların bir skala üzerindeki davranış örnekleri, bu davranışları ne sıklıkta kullandığına ve etkili kullanıp kullanmadığına göre değerlendirilir. Bu yolla gerek görüşülecek kişi gerekse görüşen başvuru formundan ya da sorulara verilen yanıtlardan, seçme görüşmesinin yapılmasına gerek olup olmadığını, yani başvuran adayın söz konusu iş için aranan niteliklere sahip olup olmadığını anlayarak zaman kazanır<sup>122</sup>.

Başvuru formu tasarlanırken dikkat edilmesi gereken husus, formu doldurmanın kolay, anlaşılır ve hatta zevkli hale getirilmesidir.

#### **4.2.1.4. Yetkinliğe Dayalı Testler**

Psikometrik araçlardan da, yetkinliklerin değerlendirilmesinde yararlanılmaktadır. Genel olarak psikometrik yaklaşım; psikolojide bireylerin kişilik özelliklerinin, zeka ve yeteneklerinin çeşitli testlerle belirlenmesi ve istatistiksel olarak analizi üzerinde duran bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır.

Personel seçmede psikometrik yaklaşım birçok işte yüksek veya düşük performansın nispeten durağan ve gözlemlenebilir davranışların incelenmesiyle değerlendirilebileceğini insanların kapasite olarak birbirinden farklı olmalarının çalışma performanslarının farklılaşmasına da yol açabileceğini ve buna bağlı olarak da etkili işe alma kararlarının, işlerin yerine getirilmesi ile ilgili bireysel gereklilikler hakkında örgütlerin edinebildikleri bilgi miktarına bağlı olduğunu varsaymaktadır. Başka bir deyişle psikometrik yaklaşım, kişi-iş-işyeri uyumunu sağlamaya yönelik olarak uygun iş için uygun kişiyi tespit etmeye çalışan, böylece örgütün uyguladığı personel seçme sürecinde daha

---

<sup>121</sup> Bayraktar, s.8.

<sup>122</sup> Canan Çetin, **Personel Seçiminde Görüşme İlke ve Teknikleri**, 1. Basım, İstanbul: Çağlayan Basımevi, 1990, s.16.

isabetli kararlar vermesine yardımcı olan ve bu amaçla geliştirilen ölçme araçlarının kullanılmasını sağlayan bir tekniktir<sup>123</sup>.

Psikometrik testler; kurumların beklentilerine en uygun adaylar arasında objektif bir değerlendirme yapma, yetkinlikleri standart kriterler içerisinde, bilimsel yöntemlerle ölçme amaçlarına yönelik yapılmaktadır. Uygulandığı toplumların kültürleri göz önüne alınarak hazırlanan psikometrik testler, işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve özelliklere sahip kişileri uygun işlere yerleştirerek, verim ve yüksek performans sağlama amaçlarına ulaşmada etkindirler. Testleri ve kişilik envanterleri şirketler genellikle işe alma aşamasında tercih etmektedir.

Günümüzde farklı otoriteler tarafından geliştirilmiş birçok envanter bulunmaktadır ve şirketlerin en çok sıkıntı yaşadıkları konulardan biri de bu envanterler arasından seçim yapmalarıdır. Envanterlerin seçiminde Türkiye'deki güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerinin dışında şirketin istediği kriterleri ölçüp ölçmediklerine de dikkat edilmelidir. Envanterlerde, sorulan sorularla farklı yetkinlikler ölçümlenmektedir. Şirketin; bire bir kendine özgü yetkinlikleri ölçümleyen bir envanter bulması zor da olsa en uygun envanteri tercih etmesi sonuçların kullanılabilirliği açısından önemlidir.

Genellikle özel yetenekleri, kişisel özellikleri ve motivasyonu ölçmek için kullanılan bu araçlar belirli davranışlardan çok, onları etkileyen kişilik özelliklerini değerlendirmeye yaramaktadır. Bu tip testler yetkinliğe dayalı değerlendirme için kullanılacaksa, iş için aranan özelliklere sahip olmayan adayları elemek üzere tasarlanmalıdır. Çeşitli iş örneklerinden ve simülasyonlardan da yetkinliklerin değerlendirilmesinde yararlanılmaktadır. Bu benzetimler genelde pozisyonlar için özel olarak tasarlanır ve işe özel aktiviteler ile yetkinlikler üzerinde yoğunlaşır. Bu testlerin sonuçlarının diğer yetkinlik değerlendirmeleriyle bütünleşmeleri gerekmektedir<sup>124</sup>.

---

<sup>123</sup> Yelboğa, s.15.

<sup>124</sup> Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme, s.2.

#### 4.2.1.5. Yetkinliğe Dayalı Mülakat

Dünyada 1980'lerden beri, Türkiye'de de yaklaşık 10 senedir işe alım sürecinde sıkça uygulanmaya başlanan yetkinliğe dayalı mülakat tekniği; adayın geçmiş iş tecrübeleri ya da farklı problemler karşısında göstermiş olduğu davranış biçimlerinden yola çıkarak yetkinliklerini ve pozisyona uygunluğunu saptamayı amaçlayan ve geleneksel mülakatlara oranla adayın kişiliği ve iş yapış biçimleri hakkında daha fazla bilgi elde etmeyi sağlayan bir mülakat çeşididir.

Yetkinliğe dayalı mülakatlarda da diğer mülakatlarda olduğu gibi adaya işe ilişkin çeşitli sorular sorularak yürütülmektedir. Ancak burada sorulan sorular önceden belirlenen yetkinlik profilini ölçme amacını taşımaktadır<sup>125</sup>.

##### 4.2.1.5.1. Yetkinliğe Dayalı Mülakat Süreci

Yetkinliğe dayalı mülakat sürecinin aksaksız yürütülmesi çok önemlidir. Bu süreçler sırasıyla aşağıdaki gibidir;

Pozisyonun Gerektirdiği Yetkinliklerin Belirlenmesi: Yetkinliklere dayalı bir seçim sürecinin ilk aşaması söz konusu pozisyonda başarılı bir performans sergilenebilmesi için kritik olan yetkinliklerin belirlenmesidir. Bu yetkinlikler belirlenirken pozisyonun görev tanımından yola çıkılarak kritik performans göstergeleri göz önüne alınmalıdır.

Mülakat Öncesi Planlama ve Hazırlık: İkinci aşamada ise mülakat öncesi planlama ve hazırlık çalışmaları yapılır. Hazırlık aşamasında görüşme öncesi başvuru formları değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Bu değerlendirmede dikkat edilecek hususlar şunlardır:

- Özensiz el yazısı,
- İş yaşantısındaki boşluklar,
- İş yaşantısında aynı tarihe rastlayan başka işlerin olması,

---

<sup>125</sup> Cavide Uyargil, “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, Türkiye Bankalar Birliği Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları, İstanbul, 15-16 Nisan 2004, s.11.

- Sık sık iş değiştirilmesi,
- İş değiştirme nedenleri,
- Geçmişteki ücret durumu,
- İş deneyimleri
- Eğitim durumu,
- Katıldığı eğitimler,
- Adli sicil kaydı,
- Boş bırakılan sorular.

Sonrasında daha detaylı bilgi istenecek hususlar belirlenmeli ve mülakatta adaya yöneltilecek soruların hazırlanması gerekmektedir. Ölçülmek istenilen yetkinliklerle ilgili soruları her pozisyon için ayrı ayrı belirlenerek hazırlık yapılmalıdır<sup>126</sup>.

Mülakatın Uygulanması: Görüşmeyi yapan kişiye düşen görev, adaya kendisini rahat hissetmesini sağlamaktır. Adayla samimi bir diyalog kurulduktan sonra mülakatı yapan adayın özgeçmişini, kişiliğini ve diğer özelliklerini öğrenmeye çalışırlar. Görüşmeyi yapan kişiler, sorularını söz konusu pozisyonun başarısında önemli olduğunu belirledikleri yetkinlikleri ortaya çıkaracak şekilde sorarlar. Mülakat soruları açık uçlu olmalı, adayın kendini ifade edebilmesine ve olabildiğince fazla bilgi sağlamasına olanak tanınmalıdır. Ayrıca soruların işle ilgili olmasına ve ayrımcılık ya da taciz olarak algılanabilecek sorular olmamasına dikkat edilmelidir<sup>127</sup>.

Yetkinliğe dayalı mülakatlarda adayın yetkinliklerini ortaya çıkaracak nitelikte bir soru dört aşamalı olarak sorulmaktadır. S.T.A.R. tekniğı veya S.A.R olarak geçen bu teknik yetkinlik bazlı mülakatlarda soruların sağlıklı ve objektif bir değerlendirme yapılmasını sağlayan bir sistemdir. Davranışlara odaklandığı için güvenilirdir. Adayın geçmişteki

---

<sup>126</sup> Savaş, s.101-108.

<sup>127</sup> İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.268.

davranışlarını anlamaya yönelik olarak hazırlanan sorulardır. Verilecek cevaplarda gelecekte olası davranışlara da ışık tutacaktır.

### **S.T.A.R. Tekniği;**

- **S (Situation) Durum:** Adayın istenen özelliğın sergilenebileceği bir durumu yaşıyıp yaşamadığı sorgulanmalıdır.
- **T (Task) Görev/Faaliyet:** Bu durum içersinde üstlenilen sorumlulukların ve faaliyetlerin neler olduğu, anlatılan durum içersinde nasıl bir görevin alındığını anlamaya yönelik sorular geliştirilmelidir.
- **A (Attitude) Davranış:** Sözkonusu faaliyetleri gerçekleştirirken kişinin nasıl bir tutum/yaklaşım benimsediğini ve olaylar karşısında nasıl davranışlar sergilediğini anlamaya yönelik sorular hazırlanmalıdır.
- **R (Result) Sonuç:** Nasıl bir sonuç elde edildiğine yönelik sorular oluşturulmalıdır.<sup>128</sup>

Böylece, adaylar yaşadıkları durumları, eylemlerini ve sonuçlarını ilişkilendirirken kendi davranışlarına dair örnekler verirler. Sahip oldukları yada olmadıkları yetkinlikleri ister istemez ortaya koyarlar.

Kapanış aşaması: Mülakatın sonunda adaya sözkonusu pozisyonla ilgili olarak gerekli bilgi verilmelidir. Adayında soru sormasına fırsat tanınmalı ve kafasındaki sorular cevaplandırıldıktan sonra teşekkür edilerek görüşme sonlandırılmalıdır.

Değerlendirme aşaması: Bu aşamada ise adaylar yetkinlik tanımlarının, göstergelerinin ve soruların yer aldığı standart bir form üzerinde değerlendirilmelidir. Mülakat sırasında gözlemlenen yetkinliklerin, adayın bilgi ve deneyim seviyesinin, söz konusu pozisyon ile ne derece örtüştüğüne bakılmalıdır.

---

<sup>128</sup> Savaş, s.201.

Yetkinliğe dayalı mülakatlarda iki temel sorun ön plana çıkmaktadır:

1. Bireyin mülakat yapan kişiyi yönlendirebilmesi: Yetkinliğe dayalı mülakatlarda aday, hiç yaşamadığı ya da kahramanının aslında kendisi olmadığı bir olayı karşısındakine aktarabilir. İnsanların ne yaptıkları konusunda söyledikleri ile fiilen yaptıkları arasında ilişki olmadığını ortaya koyan araştırmalar mevcuttur. Bu sebeple de mülakatı yapan kişinin karşısındakine aynı yetkinliği değerlendiren farklı sorular (en az 4) yöneltmesi gerekmektedir. Ancak her kişide bu kadar çok sayıda örnek elde edilemeyebilir; çünkü kişiler bu kadar çok sayıda durum yaşamamış olabilir. Ayrıca yetkinliğe dayalı mülakatlarda, bireyin kendisini olduğundan daha iyi gösterme eğiliminde olup olmadığını fark etmek son derece güç olmaktadır.

2. Mülakatların güvenilirliğinin düşük olması: Yetkinliğe dayalı mülakatların güvenilirlik düzeyleri (geleneksel mülakatlara göre göreceli olarak daha yüksek olmakla birlikte) düşüktür. Bunun sebebi yetkinliğe dayalı mülakatlarda değerlendirme kriterlerinin açık uçlu olmasıdır. Bu yüzden mülakatla ilgili değerlendirme kriterlerinin önceden yapılandırılmış olması fayda sağlayacaktır. Ayrıca mülakat sonuçları ile işe alınan kişilerin iş performansları arasındaki ilişki incelenerek mülakat uygulamasının geçerliliğinin test edilmesi gerekmektedir<sup>129</sup>.

Bu bölümde öncelikle seçme ve işe alım öncesi faaliyetlerinden iş analizi, iş tanımı ve iş gerekleri konusu kısaca ele alınmış ve bu çalışmalar yapılmadan seçme ve yerleştirmenin sağlam bir temele oturmayacağı ifade edilmiştir. Sonrasında ise yetkinliğe dayalı işe alım süreci ve faydaları konusu ele alınmıştır. Bundan sonraki bölümde ise bankacılık sektöründe yapılmış bir araştırmadan bahsedilecektir.

---

<sup>129</sup> Levent Sevinç, “İK Uygulamalarında Yetkinliklerin Değerlendirilmesi”, *HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, (Mart 2008), <http://www.hrdergi.com>, (2 Ocak 2010), s.1.

## **5. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

### **5.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Bilgi çağı ve küreselleşmenin aynı anda yaşandığı günümüzde artan değişim hızı işletmeleri zorlamaktadır. Ayakta kalabilmek ve yaşamlarını devam ettirmek isteyen işletmelerin değişime ayak uydurmaları için bir fark yaratmaları gerektiği, bu farkın temel dayanak noktasının da çalışanlarının bilgisi, yaratıcılığı, tecrübesi ve yetenekleri ile rekabette üstünlük sağlamak olacağı görülmüştür. Bu durum da işletmeleri ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını çalışanların yetkinlikleri üzerine odaklanmaya yöneltmiştir.

Yapılan bu çalışma; Türkiye’de faaliyet gösteren ve araştırmaya katılan bankaların yetkinliklerin belirlenmesi konusuna verdikleri önemi, bu sürece etki eden faktörleri ve yetkinliklerin işe alım sürecinde kullanımı hakkında bilgi vermesi bakımından önem taşımaktadır.

Bu araştırmada; aynı sektörde yer alan işletmelerde aynı ya da benzer pozisyonlar için belirlenen yetkinliklerin işletmeden işletmeye farklılık gösterip göstermediği, yetkinliklerin işe alım sürecinde kullanılıp kullanılmadığı ve yetkinliklerin belirlenmesi sürecine ilişkin bilgi edinilmesi amaçlanmıştır.

### **5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları**

Araştırmanın anakütlesini, 2010 yılında Türkiye’de faaliyet gösteren mevduat, kalkınma ve yatırım bankaları ile katılım bankaları oluşturmaktadır. Kamusal sermayeli bankalar işe alım süreçlerinin farklı olmasından dolayı araştırmaya dahil edilmemiştir.

Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların listesine, Türkiye Bankalar Birliği ve Katılım Bankaları Birliği’nin internet sitelerinden ulaşılmıştır. Ocak 2010 tarihi itibarıyla söz konusu banka sayısı kamusal sermayeli bankalar hariç 43’tür. Araştırmada bu

bankaların tümüne ulaşılması hedeflenmiş, bu doğrultuda anket formlarını göndermek üzere, genel müdürlükte görevli insan kaynakları yöneticileriyle telefon görüşmeleri yapılmıştır. Türkiye’de şubesi bulunan yabancı bankalar içinse merkez şubede görevli insan kaynakları yöneticisine ulaşılmıştır. Bu grup yetkinliklerin belirlenmesi ve bankalara alınacak eleman seçiminde söz sahibi olan personelden oluşmaktadır.

Yapılan telefon görüşmelerinde bazı yöneticiler genel şirket politikaları gereği dışarıya bilgi veremediklerini, bazıları ise iş yoğunlukları sebebiyle araştırmaya katılamayacaklarını belirtmişlerdir. Sonuçta 43 bankadan sadece 22’sinin insan kaynakları yöneticisinden olumlu yanıt alınabilmektedir. Araştırmaya katılan 22 banka anakütlenin % 51’ine denk gelmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular, Türkiye’de faaliyet gösteren tüm bankaların değil, sadece araştırmaya katılan bankaların uygulamalarına ilişkin bilgileri kapsamaktadır.

Anket sorularını cevaplayan insan kaynakları yöneticilerinin ve uzmanlarının soruları aynı şekilde anladığı ve uygulamalara ilişkin gerçek durumu yansıtan bilgileri verdikleri kabul edilmiştir.

### **5.3. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi**

Araştırma için öncelikle ilgili literatür incelenmiş, nitel ve nicel çalışmaların bulguları derlenmiştir. Ardından biri ilaç biri de otomotiv sektöründe yer alan iki kurumsal firmanın İnsan Kaynakları Müdürleri ile görüşme yapılmış ve şirketlerdeki uygulamalara ilişkin bilgi toplanmıştır. Bunun yanı sıra yetkinlik konusunda şirketlere danışmanlık hizmeti veren iki kişi ile de görüşme yapılmıştır. Sonrasında elde edilen bulgulardan yararlanılarak, amaca yönelik bir veri toplama formu (anket formu) oluşturulmuştur.

Anketin birinci bölümündeki sorular araştırmaya katılan bankaların genel özelliklerini (personelin unvanı, bankanın şube sayısı, toplam çalışan sayısı ve insan kaynakları biriminde çalışan sayısı) tespit etmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. İkinci bölüm ise yetkinliklerin kurum içerisinde belirlenmesi sürecinde etkili olan faktörler ve

önem dereceleri, yetkinliklerin belirlenme yöntemleri ve işe alım sürecinde kullanımına ilişkin olarak bankaların uygulamaları konusunda bilgi edinme amaçlı olarak sorulmuştur. Son bölümde de bütün bankalar için aynı yada benzer pozisyon olduğu varsayımıyla iki pozisyon belirlenmiş ve banka tarafından belirlenen yetkinliklere göre bu işte görev alan personelin sahip olması gereken yetkinlikler ve düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bölümde yer alan 32 yetkinlik, ilgili literatür, iş ilanları ve yapılan görüşmeler sonucunda belirlenmiştir. Aynı zamanda anketin hazırlanma aşamasında Mehmet Murat Yüksel'in tezinde yer alan anket formu yol gösterici olmuştur.

Yapılan telefon görüşmelerinde yüz yüze anket yöntemi uygulanmak istendiği belirtilmiş ancak personelin iş yoğunluğundan dolayı sadece bir bankada uygulanabilmiştir. Diğer bankalara ise anket formları e-posta yoluyla ulaştırılmıştır. Anket verileri Şubat-Mart döneminde toplanmıştır. Hazırlanan anket formu tezin ekler bölümünde yer almaktadır.

Anket yoluyla elde edilen verilerin analizinde; SPSS 11.5v. İstatistik programı ve Excel'den yararlanılmıştır. Hipotezlerin değerlendirilmesi için; Oran Sınaması (Anlamlılık), Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis Testleri uygulanmıştır. Veri sayısının az olmasından dolayı non-parametrik testler kullanılmıştır.

#### **5.4. Güvenirlik Analizi**

Araştırmada kullanılan anketin güvenilirliğini test etmek amacıyla Güvenirlik Analizi (Reliability Analysis) yapılmıştır. 5 nolu soruya bağlı 11 ifade için yapılan güvenirlik analizinde alpha değeri 0,68 olarak tespit edilmiştir. Aynı şekilde 8 nolu sorunun işe alım bölümünde yer alan 32 yetkinlik için alpha değeri 0,98, özlük bölümünde yer alan 32 yetkinlik içinse 0,97 olarak tespit edilmiştir. Cronbach's Alpha değerinin 0,60'ın üzerinde olması genel kabul gördüğünden<sup>130</sup> anket sorularının güvenilir olduğu söylenebilir.

---

<sup>130</sup> Aziz Akgül ve Osman Çevik, *İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara: Emek Ofset, 2003, s. 428-435.

## 5.5. Araştırmanın Bulguları

### 5.5.1. Bankalarla İlgili Genel Bilgiler

Öncelikle, araştırmaya katılan bankaların genel özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla bankalar bulunduğu gruba, sermayesine, anketi cevaplayan personelin unvanına, şube sayısına, toplam çalışan sayısına ve insan kaynakları biriminde çalışan sayısına göre sınıflandırılmıştır.

#### 5.5.1.1. Bankaların Buldukları Gruba Göre Sınıflandırılması

Araştırmaya katılan bankaların özel sermaye, Türkiye’de kurulmuş ya da şubesi bulunan yabancı sermaye, kalkınma ve yatırım ile katılım bankası olmasına yönelik sınıflandırma aşağıdaki gibidir. İlgili ayırım Türkiye Bankalar Birliği ve Katılım Bankaları Birliğinin internet sitelerinden edinilen listeye göre yapılmıştır.

**Tablo 5.1.**  
**Bankaların Buldukları Gruba Göre Sınıflandırılması**

Bankaların Sınıflandırılması	Banka Sayısı	Yüzde
Özel Sermayeli Mevduat Bankaları	7	31,82
Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na Devredilen Banka	-	-
Türkiye'de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Bankalar	5	22,73
Türkiye'de Şube Açan Yabancı Sermayeli Bankalar	5	22,73
Özel Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları	1	4,55
Yabancı Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları	1	4,55
Katılım Bankaları	3	13,64
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan bankaların 7'sini (% 31,82) Özel Sermayeli Mevduat Bankaları, 5'ini (%22,73) Türkiye'de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Bankalar, 5'ini (%22,73) Türkiye'de Şube Açan Yabancı Sermayeli Bankalar, 1'ini (% 4,55) Özel Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankası, 1'ini (% 4,55) Yabancı Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankası, 3'ünü ise (%13,64) Katılım Bankaları oluşturmaktadır.

#### 5.5.1.2. Bankaların Sermayesine Göre Dağılımları

Sermayesinin % 51'den fazlası yerli sermayeli olan; “*Özel Sermayeli Mevduat Bankaları, Özel Sermayeli Kalkınma ve Yatırım bankaları ile Katılım Bankaları*” yerli sermayeli banka grubunda değerlendirilirken, aynı şekilde sermayesinin % 51'inden fazlası yabancı sermayeli olan; “*Türkiye'de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Bankalar, Türkiye'de Şube Açan Yabancı Sermayeli Bankalar, Yabancı Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları ile Katılım Bankaları*” yabancı sermayeli banka grubunda değerlendirilmiştir.

**Tablo 5.2.**  
**Bankaların Sermayesine Göre Dağılımları**

<b>Sermayesi</b>	<b>Banka Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>
Yerli Sermayeli Banka	9	41
Yabancı Sermayeli Banka	13	59
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere araştırmaya katılan bankaların 9'u (% 41) yerli sermayeli, 13'ü ise (% 59) yabancı sermayeli bankadır. İlgili ayırımın yapılabilmesi için Türkiye Bankalar Birliğinin internet sitesinden ve ilgili bankaların internet sitelerinden yararlanılmıştır.

#### 5.5.1.3. Anketi Dolduran Yetkilinin Unvanı

Anket formunu dolduran kişilerin hangi pozisyonda olduğu, araştırmada elde edilen verilerin geçerliliği açısından önemlidir.

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere anketi cevaplayanların yarısından fazlası % 68 (15 kişi) İnsan Kaynakları /Personel Yöneticisi, %18'i (4 kişi) İnsan Kaynakları /Personel Yönetici Yardımcısı, %14'ü ise (3 kişi) İnsan Kaynakları Uzmanıdır.

**Tablo 5.3.**  
**Anketi Dolduran Yetkilinin Unvanı**

<b>Anketi Dolduran Yetkilinin Unvanı</b>	<b>Banka Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>
İnsan Kaynakları / Personel Yöneticisi	15	68
İnsan Kaynakları / Personel Yönetici Yrd.	4	18
İnsan Kaynakları Uzmanı	3	14
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

#### 5.5.1.4. Şube Sayıları

Elde edilen bilgilere göre araştırmaya katılan bankaların 8'inin (% 36) şube sayısı 30'dan az, 5'inin (% 23) şube sayısı 30 ile 100 arası, 9'unun ise (% 41) 100'den fazladır.

**Tablo 5.4.**  
**Şube Sayıları**

<b>Şube Sayısı</b>	<b>Banka Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>
30'dan az	8	36
30-100 arası	5	23
100'den fazla	9	41
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

#### 5.5.1.5. Toplam Çalışan

Araştırmaya katılan bankaların çalışan sayısı bakımından büyüklüklerinin tespit edilmesi amacıyla yöneltilen soruya ilişkin olarak elde edilen veriler aşağıdaki gibidir;

**Tablo 5.5**  
**Toplam Çalışan Sayısı**

<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>Banka Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>
400'den az	8	36,36
400-999 arası	2	9,09
1000-2999 arası	5	22,73
3000-4999 arası	2	9,09
5000'den fazla	5	22,73
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Tabloda da görüldüğü üzere araştırmaya katılan bankaların 8'inin (% 36,36) 400'den az, 2'sinin (% 9,09) 400 ile 999 arası, 5'inin (% 22,73) 1000–2999 arası, 2'sinin (% 9,09) 3000–4999 arası ve 5'inin de (% 22,73) 5000'den fazla çalışanı olduğu görülmektedir.

#### **5.5.1.6. İnsan Kaynakları Biriminde Çalışan Sayısı**

Anketi cevaplayan bankaların insan kaynakları biriminde çalışan sayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir;

**Tablo 5.6.**  
**İnsan Kaynakları Biriminde Çalışan Sayısı**

<b>İnsan Kaynaklarında Çalışan</b>	<b>Banka Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>
1-10 kişi	11	50
11-20 kişi	4	18
20 kişiden fazla	7	32
<b>TOPLAM</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Tablo 5.6.'da görüldüğü gibi 11 bankanın (%50) insan kaynakları biriminde 1-10 kişi arasında, 4 bankada (%18) 11 ile 20 kişi, 7 bankada ise (%32) 20 kişiden fazla çalışan

bulunmaktadır. Burada araştırmaya katılan bankaların insan kaynakları birimlerinin çalışan sayısı açısından büyüklüklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

### 5.5.2. Yetkinliklerin Belirlenmesinde Etkili Olan Faktörler ve İşe Alım Sürecindeki Uygulamalara İlişkin Bulgular

**Tablo 5.7. Yönetsel /Liderlik Yetkinlikleri Listesinin Bulunup Bulunmadığına Yönelik Yanıtların Yüzdesel Dağılımı**

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,5
	Katılmıyorum	4	18,2
	Katılıyorum	7	31,8
	Kesinlikle Katılıyorum	10	45,5
	<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

Tablo 5.7’ye baktığımızda ‘‘Bankamızda alışan tüm yöneticiler için hazırlanmış yönetsel /liderlik yetkinlikleri listesi vardır ve bu liste yönetici kademesine göre seçimlerde kullanılmak üzere derecelendirilmiştir’’ ifadesi için araştırmaya katılan bankaların 17’si (% 77,3’) katılıyorum yanıtını vermiştir. Bununla birlikte 5’i (% 22,7’si), katılmıyorum yanıtını vermiştir. Frekans dağılımına göre söz konusu bankaların yarısından fazlasının yönetici pozisyonundaki ya da kariyer hayatları içinde yönetici pozisyonuna gelecek kişilerin sahip olması beklenen yönetsel /liderlik yetkinliklerinin belirlenmesi konusunda çalışma yaptđı ve işe alım sürecinde belirlenen bu yetkinliklerden yararlanıldığı sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 5.8. Temel Yetkinliklerin Tanımlanıp Tanımlanmadığına Yönelik Yanıtların Frekans Dağılımı**

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,5
	Katılmıyorum	2	9,1
	Katılıyorum	12	54,5
	Kesinlikle Katılıyorum	7	31,8
	<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

Tablo 5.8'e baktığımızda “*Bütün banka çalışanlarımız için temel yetkinlikler tanımlanmıştır ve personel seçimlerinde bu yetkinliklerden yararlanılmaktadır*” ifadesi için araştırmaya katılan bankaların 19'u (% 86,3'ü) katılıyorum yanıtını vermiştir. Bununla birlikte 3'ünün (% 13,6'sının) katılmıyorum yanıtını verdikleri görülmektedir. Buna göre söz konusu bankaların yarısından fazlasının şirketin kurum kültürü, vizyonu, misyonu, değerleri, stratejik yönü ve hedefleri doğrultusunda belirlenen ve her çalışanın sahip olması beklenen ortak yetkinlikler olan temel yetkinliklerini belirledikleri ve işe alım sürecinde bu yetkinliklerden yararlandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 5.9. Mesleki (Fonksiyonel) Yetkinliklerin Belirlenip Belirlenmediğine Yönelik Yanıtların Frekans Dağılımı**

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Valid	Katılmıyorum	2	9,1
	Katılıyorum	12	54,5
	Kesinlikle Katılıyorum	8	36,4
	<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

Tablo 5.9'a baktığımızda ‘‘Bankamızdaki tüm fonksiyonlar için mesleki (fonksiyonel) yetkinlikler belirlenmiştir ve adaylarda o fonksiyona ait yetkinlikler aranır’’ ifadesi için 20 bankanın (% 90,9’unun) katılıyorum, 2 bankanın ise (% 9,1’inin) katılmıyorum yanıtını vermiş oldukları görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan bankaların çoğunda mesleki (fonksiyonel) yetkinliklerin tanımlanmış olduğu ve adaylarda sözkonusu fonksiyona ait yetkinliklerin varlığının arandığı sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 5.10. Pozisyona Özgü Belirlenmiş Yetkinlikler Listesinin Bulunup Bulunmadığına Yönelik Yanıtların Frekans Dağılımı**

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	1	4,5
	Katılmıyorum	2	9,1
	Katılıyorum	8	36,4
	Kesinlikle Katılıyorum	11	50,0
	<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

Tablo 5.10'a bakıldığında ‘‘Pozisyona özgü belirlenmiş yetkinlikler listesi vardır’’ ifadesi için 19 banka (% 86,4) katılıyorum, 3 banka ise (%13,6) katılmıyorum yanıtını verdikleri görülmektedir. Söz konusu ifadeye bakılarak araştırmaya katılan bankaların yarısından fazlasının pozisyon yetkinliklerinin belirlenmesi konusuna önem verdikleri ve bu konuda çalışma yaptıkları sonucuna varılmaktadır.

Elde edilen verilere bakıldığında 3 nolu ifadeye araştırmaya katılan 22 bankadan 20’sinin, 4 nolu ifadeye ise 22 bankadan 19’unun katılıyorum yanıtını verdikleri görülmektedir. Bir bankanın hem mesleki (fonksiyonel) hem de pozisyona yönelik yetkinlik listesinin bulunması çelişkilidir. Bu durum da listelerin gereği gibi oluşturulmadığı konusunda kuşku uyandırmaktadır.

**Tablo 5.11. Yetkinliklerin Belirlenmesinde Örgüt Stratejisinin Etkisine Yönelik Yanıtların Frekans Dağılımı**

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Valid	Katılmıyorum	2	9,1
	Katılıyorum	13	59,1
	Kesinlikle Katılıyorum	7	31,8
	<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

Tablo 5.11'e baktığımızda 20 bankanın (% 90,9'unun) insan kaynakları yöneticisinin "*yetkinliklerin belirlenmesinde örgüt stratejisi etkili olmaktadır*" ifadesine katıldıkları yanıtını verdikleri görülmektedir. İki bankanın insan kaynakları yöneticisi ise söz konusu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre söz konusu bankaların yarısından çoğunda yetkinliklerin belirlenmesi sürecinde örgüt stratejisinin dikkate alındığı sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 5.12. Yetkinliklerin Belirlenmesinde Tepe Yönetiminin Etkisine Yönelik Yanıtların Dağılımı**

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	2	9,1
	Katılmıyorum	10	45,5
	Katılıyorum	8	36,4
	Kesinlikle Katılıyorum	2	9,1
	<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

Tablo 5.12'ye göre araştırmaya katılan bankaların 10'u (% 45,5) "*yetkinliklerin belirlenmesinde tepe yönetiminin etkisi olmaktadır*" ifadesi için katılıyorum yanıtını verirken, 12'si (% 54,6'sı) katılmıyorum demiştir. Elde edilen verilere göre söz konusu

bankaların yarısından fazlasında tepe yönetiminin yetkinliklerin belirlenmesi sürecine etkisinin çok fazla olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 5.13. Yetkinliklerin Belirlenmesinde Pozisyonun Bağlı Olduğu Departman Yöneticisinin Etkisine Yönelik Yanıtların Dağılımı**

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	3	13,6
	Katılmıyorum	5	22,7
	Katılıyorum	12	54,5
	Kesinlikle Katılıyorum	2	9,1
	<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan bankaların 14’ü (% 63,6) ‘*yetkinliklerin belirlenmesinde pozisyonun bağlı olduğu departman yöneticisi etkili olmaktadır*’ ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre söz konusu 14 bankanın yetkinlik belirleme süreçlerinde departman yöneticisinin etkili olduğu sonucuna varılmaktadır. Aynı şekilde 8 bankanın yöneticisi ise söz konusu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 5.14. Yetkinliklerin Belirlenmesinde Örgüt Kültürünün Etkisine Yönelik Yanıtların Dağılımı**

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Valid	Katılmıyorum	2	9,1
	Katılıyorum	17	77,3
	Kesinlikle Katılıyorum	3	13,6
	<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

Tablo 5.14'e göre araştırmaya katılan bankaların tamamına yakını ‘‘yetkinliklerin belirlenmesinde örgüt kültürü etkili olmaktadır’’ ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre örgüt kültürünün yetkinliklerin belirlenmesi sürecinde etkili olduğu sonucuna varılmaktadır. Aynı şekilde 2 banka (% 9,1) söz konusu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 5.15. Yetkinliklerin Belirlenmesinde İşkolunda Kullanılan Yerleşik Yetkinlik Uygulamalarının Etkisine Yönelik Yanıtların Dağılımı**

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Valid	Katılmıyorum	6	27,3
	Katılıyorum	15	68,2
	Kesinlikle Katılıyorum	1	4,5
	<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

Tablo 5.15'e göre araştırmaya katılan bankaların 16'sı (%72,7'si) ‘‘yetkinliklerin belirlenmesinde işkolunda kullanılan yerleşik yetkinlik uygulamaları etkili olmaktadır’’ ifadesine katıldıkları yanıtını vermiştir. Aynı şekilde 6 bankanın (% 27,3) söz konusu ifadeye katılmadıkları görülmektedir.

**Tablo 5.16. Yetkinliklerin Belirlenmesinde Danışmanlık Şirketlerinin Etkisine Yönelik Yanıtların Dağılımı**

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	8	36,4
	Katılmıyorum	12	54,5
	Katılıyorum	1	4,5
	Kesinlikle Katılıyorum	1	4,5
	<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

Tablo 5.16'ya göre araştırmaya katılan bankalardan sadece 2 'sinin ‘‘yetkinliklerin belirlenmesinde danışmanlık şirketleri doğrudan etkili olmaktadır’’ ifadesine katıldıkları geriye kalan 20 bankanın ise (%90,9) söz konusu ifadeye katılmadıkları görölmektedir. Buna göre araştırmaya katılan bankaların yarısından fazlasında yetkinliklerin belirlenmesi sürecinde danışmanlık hizmeti alınmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 5.17. Yetkinliklerin Belirlenmesinde İK Meslek Örgütlerince Belirlenen Normların Etkisine Yönelik Yanıtların Dağılımı**

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	3	13,6
	Katılmıyorum	11	50,0
	Katılıyorum	7	31,8
	Kesinlikle Katılıyorum	1	4,5
	<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

Tablo 5.17'ye göre araştırmaya katılan 14 banka (% 63,6) ‘‘yetkinliklerin belirlenmesinde İK meslek örgütlerince belirlenen normlar etkili olmaktadır’’ ifadesine katılmadıklarını belirtmişlerdir. Geriye kalan 8 banka (%36,3) ise katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu 8 bankanın yetkinlik çalışmasında konuyla ilgili daha önceden yapılmış çalışmalardan yararlandıkları görölmektedir.

### **5.5.3. Yetkinliklerin Belirlenmesi ve İşe Alım Sürecindeki Uygulamalara İlişkin Yanıtların Unvan, şube ve Çalışan Sayısı İle Karşılaştırılması**

Burada 5 nolu soruya bağlı 11 ifade için verilen yanıtların anketi cevaplandırılan yetkilinin unvanı, bankanın şube, toplam çalışan ve insan kaynakları biriminde çalışan sayısına göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. (Diğer sorusu yanıtlanmadığı için analize dahil edilmemiştir).

### Hipotezler;

$H_0$  01: “Yetkinliklerin belirlenmesi ve işe alım sürecindeki uygulamalara ilişkin bulgular personelin unvanına göre farklılık göstermemektedir”.

$H_1$  01: “Yetkinliklerin belirlenmesi ve işe alım sürecindeki uygulamalara ilişkin bulgular personelin unvanına göre farklılık göstermektedir”. hipotezi için Kruskal Wallis Testi yapılmıştır. Test sonucu aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 5.18. Unvan**

	UNVAN	N	Mean Rank
yönetsel/liderlik yetkinlikleri listesi vardır	İnsan Kaynakları / Personel Yöneticisi	15	10,77
	İnsan Kaynakları / Personel Yönetici Yrd.	4	13,25
	İnsan Kaynakları Uzmanı	3	12,83
	Total	22	
temel yetkinlikler vardır	İnsan Kaynakları / Personel Yöneticisi	15	11,63
	İnsan Kaynakları / Personel Yönetici Yrd.	4	9,50
	İnsan Kaynakları Uzmanı	3	13,50
	Total	22	
mesleki (fonksiyonel) yetkinlikler vardır	İnsan Kaynakları / Personel Yöneticisi	15	13,17
	İnsan Kaynakları / Personel Yönetici Yrd.	4	6,75
	İnsan Kaynakları Uzmanı	3	9,50
	Total	22	
pozisyona özgü yetkinlikler listesi vardır	İnsan Kaynakları / Personel Yöneticisi	15	12,87
	İnsan Kaynakları / Personel Yönetici Yrd.	4	5,88
	İnsan Kaynakları Uzmanı	3	12,17
	Total	22	
örgüt stratejisi etkili	İnsan Kaynakları / Personel Yöneticisi	15	11,33
	İnsan Kaynakları / Personel Yönetici Yrd.	4	11,50
	İnsan Kaynakları Uzmanı	3	12,33
	Total	22	
tepe yönetimi etkili	İnsan Kaynakları / Personel Yöneticisi	15	12,97
	İnsan Kaynakları / Personel Yönetici Yrd.	4	8,25

	İnsan Kaynakları Uzmanı	3	8,50
	Total	22	
departman yöneticisi etkili	İnsan Kaynakları / Personel Yöneticisi	15	14,30
	İnsan Kaynakları / Personel Yönetici Yrd.	4	6,13
	İnsan Kaynakları Uzmanı	3	4,67
	Total	22	
örgüt kültürü etkili	İnsan Kaynakları / Personel Yöneticisi	15	10,40
	İnsan Kaynakları / Personel Yönetici Yrd.	4	13,50
	İnsan Kaynakları Uzmanı	3	14,33
	Total	22	
yerleşik yetkinlik uygulamaları etkili	İnsan Kaynakları / Personel Yöneticisi	15	12,43
	İnsan Kaynakları / Personel Yönetici Yrd.	4	11,38
	İnsan Kaynakları Uzmanı	3	7,00
	Total	22	
danışmanlık şirketleri etkili	İnsan Kaynakları / Personel Yöneticisi	15	9,83
	İnsan Kaynakları / Personel Yönetici Yrd.	4	16,13
	İnsan Kaynakları Uzmanı	3	13,67
	Total	22	
ik meslek örgütlerince belirlenen yetkinlikler etkili	İnsan Kaynakları / Personel Yöneticisi	15	11,20
	İnsan Kaynakları / Personel Yönetici Yrd.	4	14,00
	İnsan Kaynakları Uzmanı	3	9,67
	Total	22	

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Chi-Square	,700	,831	4,318	4,467	,078	2,805	10,737	2,575	2,639	4,236	1,026
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,705	,660	,115	,107	,962	,246	,005	,276	,267	,120	,599

Tabloya bakıldığında ankette yer alan 5 nolu soruya bağlı onbir ifadeden sadece 7 nolu ‘‘yetkinliklerin belirlenmesinde pozisyonun bağlı olduğu departman yöneticisi etkili olmaktadır’’ ifadesinde anketi dolduran yetkilinin unvanına göre farklılık olduğu görülmektedir ( $P=0,005<0,05$ ). Dolayısıyla bu ifade için sonuç anlamlıdır ve  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Buna göre, İnsan Kaynakları personel yöneticileri, yönetici yardımcısı ve

uzman pozisyonunda çalışanlara oranla, yetkinliklerin belirlenmesinde pozisyonun bağlı olduğu departman yöneticisinin daha etkili olduğunu belirtmişlerdir. Ankette yer alan 12 nolu ifade ise hiçbir banka tarafından yanıtlanmadığı için analize dahil edilmemiştir.

Yetkinliklerin belirlenmesi ve işe alım sürecindeki uygulamalara ilişkin yanıtların bankaların şube sayısına, toplam çalışan sayısına ve insan kaynakları biriminde çalışan sayısına göre farklılık gösterip göstermediği de test edilmiştir:

### **Hipotezler;**

*H<sub>0</sub> 02: “Yetkinliklerin belirlenmesi ve işe alım sürecindeki uygulamalara ilişkin yanıtlar bankanın şube sayısına göre farklılık göstermemektedir”.*

*H<sub>1</sub> 02: “Yetkinliklerin belirlenmesi ve işe alım sürecindeki uygulamalara ilişkin yanıtlar bankanın şube sayısına göre farklılık göstermektedir”.*

*H<sub>0</sub> 03: “Yetkinliklerin belirlenmesi ve işe alım sürecindeki uygulamalara ilişkin yanıtlar bankanın toplam çalışan sayısına göre farklılık göstermemektedir”.*

*H<sub>1</sub> 03: “Yetkinliklerin belirlenmesi ve işe alım sürecindeki uygulamalara ilişkin yanıtlar bankanın toplam çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir”.*

*H<sub>0</sub> 04: “Yetkinliklerin belirlenmesi ve işe alım sürecindeki uygulamalara ilişkin yanıtlar insan kaynakları/personel biriminde çalışan sayısına göre farklılık göstermemektedir”.*

*H<sub>1</sub> 04: “Yetkinliklerin belirlenmesi ve işe alım sürecindeki uygulamalara ilişkin yanıtlar insan kaynakları/personel biriminde çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir”.*

Hipotezler için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Analizden çıkan sonuçlarda anlamlı herhangi bir bulguya rastlanmamıştır ( $P>0,05$ ).

### **5.5.4. Yetkinlik Belirlemede Yararlanılan Yöntemler**

Bankalarda yetkinlik belirleme çalışmalarının hangi yöntemlerden yararlanılarak yapıldığını tespit edebilmek amacıyla yöneltilen bu soruya verilen yanıtların dağılım tablosu aşağıdaki gibidir. Anket formunda yer alan yöntemler literatür taraması ve yapılan görüşmeler sonucunda belirlenmiştir.

**Tablo 5.19.**  
**Yetkinlik Belirleme Yöntemleri**

Yöntemler	Banka Sayısı	% (*)
Görev Tanımları ve İşe İlişkin Özellikler	20	100
Atölye Çalışması	6	30
Kritik Vaka Tekniği	3	15
Anket	3	15
Uzman Görüşü	12	60
Kıyaslama	6	30
Görüşme	10	50
Sistematik Gözlem	6	30
Diğer	-	-

*(\*)İlgili soruya birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde hesaplamaları her satır için toplam 20 banka üzerinden yapılmıştır.*

Bu soruyu araştırmaya katılan 22 bankanın 20'si yanıtladığından dolayı değerlendirmeye 20 banka alınmıştır. Tablo 5.20.'ye göre soruyu yanıtlayan 20 bankanın tamamı pozisyon yetkinliklerini belirlemede görev tanımları ve işe ilişkin özellikleri dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Sonrasında ise en çok yararlanılan yetkinlik belirleme yöntemlerinin sırasıyla uzman görüşü (%60) ve görüşme tekniği (%50) olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan bankalar görev tanımlarından sonra en çok İK bölümündeki bir uzmanın, aynı departmanda bulunan başka uzmanlarla da görüş alışverişinde bulunarak, daha önce yayınlanmış başka analizlerle de uyumlu olacak bir yetkinlikler listesi oluşturduğu üçüncü olarak da başarı hikâyeleri, olumlu deneyimler içeren olaylar, yaşanan zorlukla, bu zorlukların üstesinden nasıl geldiği, mevcut rol ve sorumlulukları ile ilgili bilgi ve beceriler üzerinden açık uçlu sorular sorulduğu ve böylece mükemmel performansa ulaşmak için kritik olan davranışların tespit edildiği sonucuna varılmaktadır. En çok yararlanılan üç yöntemden sonra sırasıyla Atölye çalışması (%30), Kıyaslama (%30), Sistematik Gözlem (%30), Kritik Vaka Tekniği (% 15) ve Anket (%15) yöntemlerinden yararlandığı görülmektedir.

### **5.5.5. Mesleki (Fonksiyonel) Yetkinlikleri Tanımlamış Bankalar İçin Her İki Pozisyon Açısından Gerekli Görülen Yetkinliklerin Neler Olduğunun %95 ve %99 Anlamlılık Seviyelerinde Sınanması**

Bu bölümde “*mesleki (fonksiyonel) yetkinlikler belirlenmiştir ve adaylarda o fonksiyona ait yetkinlikler aranmaktadır*” ifadesi için ankette *katılıyorum* ve *kesinlikle katılıyorum* seçeneğini işaretleyen 20 bankanın söz konusu iki pozisyon için gerekli gördükleri yetkinliklerin neler olduğu % 95 ve % 99 anlamlılık seviyelerinde sınanmıştır.

Ankette yer alan yetkinliklerin düzeyini *gereksiz* ve *az gerekli* şeklinde işaretleyen bankalar için sözkonusu yetkinlik *gerekli değil* şeklinde ele alınırken aynı şekilde ankette yer alan yetkinliklerin düzeyini *gerekli* ve *çok gerekli* şeklinde işaretleyen bankalar için sözkonusu yetkinlik *gerekli* şeklinde ele alınmış ve analizde buna göre yapılmıştır.

### **Tablo 5.20. İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu İçin Gerekli Görülen Yetkinliklerin Neler Olduğunun %95 Anlamlılık Seviyesinde Sınanması**

#### **Hipotezler;**

*H<sub>0</sub> 05: Yetkinliğin gerekli görülme oranı %95'in üzerindedir. (Katılımcıların %95'inden fazlası İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu için bu yetkinliği gerekli görmektedir.)*

*H<sub>1</sub> 05: Yetkinliğin gerekli görülme oranı %95'in üzerinde değildir.*

**Binomial Test(b)**

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (1-tailed)
Zamanı Yönetme	Group 1	GEREKLI	17	,85	,95	,075(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	3	,15		
	Total		20	1,00		
Sözlü İletişim Kurabilme	Group 1	GEREKLI	18	,90	,95	,264(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	2	,10		
	Total		20	1,00		
Takım Çalışmasına Yatkinlik	Group 1	GEREKLI	16	,80	,95	,016(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	4	,20		
	Total		20	1,00		
Sorumluluk Alma	Group 1	GEREKLI	17	,85	,95	,075(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	3	,15		
	Total		20	1,00		
Koçluk Yapma	Group 1	GEREKLI DEGIL	6	,30	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLI	14	,70		
	Total		20	1,00		
Problem Çözme Yeteneği	Group 1	GEREKLI	15	,75	,95	,003(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	5	,25		
	Total		20	1,00		
Kendi İnisiyatifi İle Hareket Etme	Group 1	GEREKLI	16	,80	,95	,016(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	4	,20		
	Total		20	1,00		
Müşteri Odaklılık	Group 1	GEREKLI	18	,90	,95	,264(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	2	,10		
	Total		20	1,00		
Kalite Odaklılık	Group 1	GEREKLI	17	,85	,95	,075(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	3	,15		
	Total		20	1,00		
Çatışmaları Uzlaştırma	Group 1	GEREKLI	15	,75	,95	,003(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	5	,25		
	Total		20	1,00		
Karar Verme	Group 1	GEREKLI	17	,85	,95	,075(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	3	,15		
	Total		20	1,00		
Kaynakları Etkin Kullanma	Group 1	GEREKLI	16	,80	,95	,016(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	4	,20		
	Total		20	1,00		
Kişiler Arası Duyarlılık	Group 1	GEREKLI	14	,70	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	6	,30		
	Total		20	1,00		
Ahlaki Değerler	Group 1	GEREKLI	17	,85	,95	,075(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	3	,15		
	Total		20	1,00		
Yazılı İletişim Araçlarını Kullanabilme	Group 1	GEREKLI	16	,80	,95	,016(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	4	,20		
	Total		20	1,00		
Yabancı Dile Yatkinlik	Group 1	GEREKLI	14	,70	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	6	,30		
	Total		20	1,00		
Yaratıcılık	Group 1	GEREKLI	13	,65	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	7	,35		
	Total		20	1,00		
İnsanlarla İlişki	Group 1	GEREKLI	19	,95	,95	,736(a)

Kurabilme	Group 2	GEREKLI DEGIL	1	,05		
	Total		20	1,00		
Kavramsal	Group 1	GEREKLI	14	,70	,95	,000(a)
Düşünme	Group 2	GEREKLI DEGIL	6	,30		
	Total		20	1,00		
Rapor Oluşturma	Group 1	GEREKLI	13	,65	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	7	,35		
	Total		20	1,00		
Başkalarını	Group 1	GEREKLI	17	,85	,95	,075(a)
Etkileme İkna	Group 2	GEREKLI DEGIL	3	,15		
Etme	Total		20	1,00		
Teknolojik	Group 1	GEREKLI	12	,60	,95	,000(a)
Kaynakları	Group 2	GEREKLI DEGIL	8	,40		
Kullanma	Total		20	1,00		
Kendine Güven	Group 1	GEREKLI	17	,85	,95	,075(a)
Duyuma	Group 2	GEREKLI DEGIL	3	,15		
	Total		20	1,00		
Dış Görünüşüne	Group 1	GEREKLI	17	,85	,95	,075(a)
Özen	Group 2	GEREKLI DEGIL	3	,15		
Gösterebilme	Total		20	1,00		
Baskıyla Başa	Group 1	GEREKLI	16	,80	,95	,016(a)
Çıkma	Group 2	GEREKLI DEGIL	4	,20		
	Total		20	1,00		
Esneklik	Group 1	GEREKLI	16	,80	,95	,016(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	4	,20		
	Total		20	1,00		
Gelişime Açık	Group 1	GEREKLI	17	,85	,95	,075(a)
Olma	Group 2	GEREKLI DEGIL	3	,15		
	Total		20	1,00		
Analitik Yaklaşım	Group 1	GEREKLI	17	,85	,95	,075(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	3	,15		
	Total		20	1,00		
Kendini Doğru	Group 1	GEREKLI	18	,90	,95	,264(a)
İfade Etme	Group 2	GEREKLI DEGIL	2	,10		
	Total		20	1,00		
Belirsizliğe	Group 1	GEREKLI	12	,60	,95	,000(a)
Tolerans	Group 2	GEREKLI DEGIL	8	,40		
Gösterme	Total		20	1,00		
Stratejik Düşünme	Group 1	GEREKLI	16	,80	,95	,016(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	4	,20		
	Total		20	1,00		
İşe Bağlılık ve	Group 1	GEREKLI	17	,85	,95	,075(a)
Şevk	Group 2	GEREKLI DEGIL	3	,15		
	Total		20	1,00		

Yapılan oran (anlamlılık) sınavının sonuçlarına göre; yukarıda yer alan 15 yetkinlik için Ho hipotezi red edilemez (Exact Sig >0,05). Buna göre araştırmaya katılan ve fonksiyonel yetkinlikler belirlenmiştir yanıtı veren 20 bankanın İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu için en çok önemsendiği 15 yetkinlik sırasıyla şu şekildedir;

*‘‘İnsanlarla İlişki Kurabilme, Sözlü İletişim Kurabilme, Müşteri Odaklılık, Kendini Doğru İfade Etme, Zamanı Yönetme, Sorumluluk Alma, Kalite Odaklılık, Karar Verme, Ahlaki Değerler, Başkalarını Etkileme İkna Etme, Kendine Güven Duyma, Dış Görünüşüne Özen Gösterebilme, Gelişime Açık Olma, Analitik Yaklaşım, İşe Bağlılık ve Şevk’’.*

Geriye kalan 17 yetkinlik içinse Ho hipotezi red edilir. Bu 17 yetkinlik içerisinde İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu için en az önemsenen 4 yetkinlik sırasıyla şunlardır;

*‘‘Belirsizliğe Tolerans Gösterme, Teknolojik Kaynakları Kullanma, Yaratıcılık ve Rapor Oluşturma’’.*

Aynı sektörde yer alan işletmelerin aynı ya da benzer pozisyonlar için belirlediği yetkinliklerin işletmeden işletmeye farklılık gösterip göstermediği araştırmamızın amacıdır. Burada ise Tablo 5.20’ye baktığımızda İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu pozisyonu için bankalar tarafından belirlenen yetkinliklerin bankalar arasında farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin; *Belirsizliğe Tolerans Gösterme* yetkinliği aynı pozisyon için 12 banka tarafından gerekli bir yetkinlik olarak görülürken 8 banka tarafından gerekli bir yetkinlik olarak görülmemiştir. Bununla birlikte İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu için yukarıda yer alan 15 yetkinliğin, katılımcıların % 95’inden fazlası tarafından gerekli bir yetkinlik olarak görülmesi bu kadar çok yetkinliğin ölçülmesinin zor ve uygulanmasının da sorunlu olabileceğini düşündürmektedir.

Sözkonusu pozisyon için yapılan % 99 oran (anlamlılık) sınamasının sonuçları ise şu şekildedir;

**Tablo 5.21. İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu İçin Gerekli Görülen Yetkinliklerin Neler Olduğunun %99 Anlamlılık Seviyesinde Sınanması**

**Hipotezler;**

$H_0$  06: Yetkinliğin gerekli görülme oranı %99'un üzerindedir. (Katılımcıların %99'undan fazlası İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu için bu yetkinliği gerekli görmektedir.)

$H_1$  06: Yetkinliğin gerekli görülme oranı %99'un üzerinde değildir.

**Binomial Test(b)**

Yetkinlik		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (1-tailed)
Sözlü İletişim Kurabilme	Group 1	GEREKLI	18	0,9	0,99	,017(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	2	0,1		
	Total		20	1		
Müşteri Odaklılık	Group 1	GEREKLI	18	0,9	0,99	,017(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	2	0,1		
	Total		20	1		
İnsanlarla İlişki Kurabilme	Group 1	GEREKLI	19	0,95	0,99	,182(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	1	0,05		
	Total		20	1		
Kendini Doğru İfade Etme	Group 1	GEREKLI	18	0,9	0,99	,017(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	2	0,1		
	Total		20	1		

Tablo 5.21'de “mesleki (fonksiyonel) yetkinlikler belirlenmiştir” sorusuna olumlu yanıt veren 20 bankanın İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu için en çok önemsendiği 4 yetkinlik görülmektedir. Söz konusu yetkinlikler için (Exact Sig. değeri 0,01'den büyük olduğu için)  $H_0$  hipotezi red edilemez. Geriye kalan 28 yetkinlik içinse Exact Sig değeri  $< 0,01$  olduğundan  $H_0$  hipotezi red edilir.

Tablo 5.21'e baktığımızda sektördeki sözkonusu pozisyon için işe alınacak personelde aradıkları en önemli yetkinliğin *insanlarla ilişki kurabilme* (19) yetkinliği olduğu görülmektedir. Diğerleri ise sırasıyla *sözlü iletişim kurabilme* (18), *müşteri odaklılık*

(18) ve *kendini doğru ifade etme* (18) yetkinlikleri olarak belirlenmiştir. Yapılan iş göz önüne alındığında mülakatların yapılması, doğru işe doğru ve en yetkin kişinin yerleştirilmesi gerekliliği vb. sözkonusu yetkinlikleri öne çıkarmaktadır.

**Tablo 5.22. İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu İçin Gerekli Görülen Yetkinliklerin Neler Olduğunun %95 Anlamlılık Seviyesinde Sınanması**

**Hipotezler;**

*H<sub>0</sub> 07: Yetkinliğin gerekli görülme oranı %95'in üzerindedir. (Katılımcıların %95'inden fazlası İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu için bu yetkinliği gerekli görmektedir.)*

*H<sub>1</sub> 07: Yetkinliğin gerekli görülme oranı %95'in üzerinde değildir.*

**Binomial Test(b)**

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (1-tailed)
Zamanı	Group 1	GEREKLİ	19	,95	,95	,736(a)
Yönetme	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	1	,05		
	Total		20	1,00		
Sözlü İletişim	Group 1	GEREKLİ	13	,65	,95	,000(a)
Kurabilme	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	7	,35		
	Total		20	1,00		
Takım	Group 1	GEREKLİ	16	,80	,95	,016(a)
Çalışmasına	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	4	,20		
Yatkınlık	Total		20	1,00		
Sorumluluk	Group 1	GEREKLİ	19	,95	,95	,736(a)
Alma	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	1	,05		
	Total		20	1,00		
Koçluk Yapma	Group 1	GEREKLİ DEĞİL	11	,55	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLİ	9	,45		
	Total		20	1,00		
Problem Çözme	Group 1	GEREKLİ	17	,85	,95	,075(a)
Yeteneği	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	3	,15		
	Total		20	1,00		
Kendi İnisyatifi	Group 1	GEREKLİ	14	,70	,95	,000(a)
İle Hareket Etme	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	6	,30		
	Total		20	1,00		
Müşteri	Group 1	GEREKLİ	13	,65	,95	,000(a)
Odaklılık	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	7	,35		
	Total		20	1,00		
Kalite Odaklılık	Group 1	GEREKLİ	17	,85	,95	,075(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	3	,15		
	Total		20	1,00		
Çatışmaları	Group 1	GEREKLİ	12	,60	,95	,000(a)
Uzlaştırma	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	8	,40		
	Total		20	1,00		

Karar Verme	Group 1	GEREKLİ	13	,65	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	7	,35		
	Total		20	1,00		
Kaynakları Etkin Kullanma	Group 1	GEREKLİ	17	,85	,95	,075(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	3	,15		
	Total		20	1,00		
Kişiler Arası Duyarlılık	Group 1	GEREKLİ	12	,60	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	8	,40		
	Total		20	1,00		
Ahlaki Değerler	Group 1	GEREKLİ	16	,80	,95	,016(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	4	,20		
	Total		20	1,00		
Yazılı İletişim Araçlarını Kullanabilme	Group 1	GEREKLİ	14	,70	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	6	,30		
	Total		20	1,00		
Yabancı Dile Yatkınlık	Group 1	GEREKLİ DEĞİL	13	,65	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLİ	7	,35		
	Total		20	1,00		
Yaratıcılık	Group 1	GEREKLİ	11	,55	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	9	,45		
	Total		20	1,00		
İnsanlarla İlişki Kurabilme	Group 1	GEREKLİ	17	,85	,95	,075(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	3	,15		
	Total		20	1,00		
Kavramsal Düşünme	Group 1	GEREKLİ	14	,70	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	6	,30		
	Total		20	1,00		
Rapor Oluşturma	Group 1	GEREKLİ	14	,70	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	6	,30		
	Total		20	1,00		
Başkalarını Etkileme İknâ Etme	Group 1	GEREKLİ	9	,45	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	11	,55		
	Total		20	1,00		
Teknolojik Kaynakları Kullanma	Group 1	GEREKLİ	16	,80	,95	,016(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	4	,20		
	Total		20	1,00		
Kendine Güven Duyma	Group 1	GEREKLİ	16	,80	,95	,016(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	4	,20		
	Total		20	1,00		
Dış Görünüş. Özen Gösterebilme	Group 1	GEREKLİ	15	,75	,95	,003(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	5	,25		
	Total		20	1,00		
Baskıyla Başa Çıkma	Group 1	GEREKLİ	17	,85	,95	,075(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	3	,15		
	Total		20	1,00		
Esneklik	Group 1	GEREKLİ	13	,65	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	7	,35		
	Total		20	1,00		
Gelişime Açık Olma	Group 1	GEREKLİ	17	,85	,95	,075(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	3	,15		
	Total		20	1,00		
Analitik Yaklaşım	Group 1	GEREKLİ	18	,90	,95	,264(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	2	,10		
	Total		20	1,00		
Kendini Doğru	Group 1	GEREKLİ	14	,70	,95	,000(a)

İfade Etme	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	6	,30		
	Total		20	1,00		
Belirsizliğe	Group 1	GEREKLİ	11	,55	,95	,000(a)
Tolerans	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	9	,45		
Gösterme	Total		20	1,00		
Stratejik	Group 1	GEREKLİ	10	,50	,95	,000(a)
Düşünme	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	10	,50		
	Total		20	1,00		
İşe Bağlılık ve	Group 1	GEREKLİ	18	,90	,95	,264(a)
Şevk	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	2	,10		
	Total		20	1,00		

Yapılan oran (anlamlılık) sınamasının sonuçlarına göre; yukarıda yer alan 10 yetkinlik için Ho hipotezi red edilemez (Exact Sig >0,05). Buna göre araştırmaya katılan ve fonksiyonel yetkinlikler belirlenmiştir yanıtını veren 20 bankanın İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu pozisyonu için en çok önemsendiği 10 yetkinlik sırasıyla şu şekildedir;

*“Zamanı Yönetme, Sorumluluk Alma, Analitik Yaklaşım, İşe Bağlılık ve Şevk, Problem Çözme Yeteneği, Kalite Odaklılık, Kaynakları Etkin Kullanma, İnsanlarla İlişki Kurabilme, Baskıyla Başa Çıkma ve Gelişime Açık Olma ”.*

Geriye kalan 22 yetkinlik içinse Ho hipotezi red edilir. Bunlardan en az önemli olan 4 yetkinlik sırasıyla şunlardır;

*“Yabancı Dile Yatkinlık, Koçluk Yapma, Başkalarını Etkileme İkna Etme ve Stratejik Düşünme”.*

Aynı sektörde yer alan işletmelerin aynı ya da benzer pozisyonlar için belirlediği yetkinliklerin işletmeden işletmeye farklılık gösterip göstermediği araştırmamızın amacıdır. Burada da aynı şekilde İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu pozisyonu için belirlenen yetkinliklerin bankalar arasında farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin yukarıdaki tabloya göre; *Stratejik Düşünme* yetkinliği aynı pozisyon için 10 banka tarafından gerekli görülürken 10 banka tarafından gerekli bir yetkinlik olarak görülmemiştir.

Söz konusu pozisyon için yapılan %99 oran (anlamlılık) sınavının sonuçları ise şu şekildedir;

**Tablo 5.23. İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu İçin Gerekli Görülen Yetkinliklerin Neler Olduğunun %99 Anlamlılık Seviyesinde Sınanması**

**Hipotezler;**

*Ho<sub>08</sub>: Yetkinliğin gerekli görülme oranı %99'un üzerindedir. (Katılımcıların %99'undan fazlası İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu için bu yetkinliği gerekli görmektedir.)*

*H<sub>1</sub><sub>08</sub>: Yetkinliğin gerekli görülme oranı %99'un üzerinde değildir.*

**Binomial Test(b)**

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (1-tailed)
Zamanı Yönetme	Group 1	GEREKLİ	19	,95	,99	,182(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	1	,05		
	Total		20	1,00		
Sorumluluk Alma	Group 1	GEREKLİ	19	,95	,99	,182(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	1	,05		
	Total		20	1,00		
Analitik Yaklaşım	Group 1	GEREKLİ	18	,90	,99	,017(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	2	,10		
	Total		20	1,00		
İşe Bağlılık ve Şevk	Group 1	GEREKLİ	18	,90	,99	,017(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	2	,10		
	Total		20	1,00		

Tablo 5.23'de “mesleki (fonksiyonel) yetkinlikler belirlenmiştir” sorusuna olumlu yanıt veren 20 bankanın İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu için en çok önemsendiği 4 yetkinlik görülmektedir. Söz konusu yetkinlikler için (Exact Sig. değeri 0,01'den büyük olduğu için) Ho hipotezi red edilemez. Geriye kalan 28 yetkinlik içinse Exact Sig değeri < 0,01 olduğundan Ho hipotezi red edilir.

Tablo 5.23'e baktığımızda sektördeki sözkonusu pozisyon için işe alınacak personelde aradıkları en önemli yetkinliğin *zamanı yönetme (19) ve sorumluluk alma(19)* yetkinlikleri olduğu görülmektedir. Yine *analitik yaklaşım(18)* ile *işe bağlılık ve şevk (18)* yetkinlikleri eşit derecede önemli sayılmıştır. İnsan Kaynakları departmanında Özlük /Bordro işleri uzunca bir süre büyük bir dikkatle hatasız çalışabilme, fiziksel çabukluk, sözlü ve yazılı talimatları, sayısal bilgileri, şahısları ve isimleri hatırlama vb. gerektirmektedir. Bu nedenle de sözkonusu yetkinliklerin önemsenmesi şaşırtıcı bir sonuç olmamıştır.

#### **5.5.6. Pozisyona Özgü Yetkinlikleri Tanımlamış Bankalar İçin Her İki Pozisyon Açısından Gerekli Görülen Yetkinliklerin Neler Olduğunun %95 ve %99 Anlamlılık Seviyelerinde Sınanması**

Bu bölümde “*Bankamızda pozisyona özgü belirlenmiş yetkinlikler listesi vardır*” ifadesi için ankette *katılıyorum* ve *kesinlikle katılıyorum* seçeneğini işaretleyen 19 bankanın söz konusu iki pozisyon için gerekli gördükleri yetkinliklerin neler olduğu % 95 ve % 99 anlamlılık seviyelerinde sınanmıştır.

Ankette yer alan yetkinliklerin düzeyini *gereksiz ve az gerekli* şeklinde işaretleyen bankalar için sözkonusu yetkinlik *gerekli değil* şeklinde ele alınırken aynı şekilde ankette yer alan yetkinliklerin düzeyini *gerekli ve çok gerekli* şeklinde işaretleyen bankalar için sözkonusu yetkinlik *gerekli* şeklinde ele alınmış ve analizde buna göre yapılmıştır.

#### **Tablo 5.24. İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu İçin Gerekli Görülen Yetkinliklerin Neler Olduğunun %95 Anlamlılık Seviyesinde Sınanması**

##### **Hipotezler;**

*Ho 09: Yetkinliğin gerekli görülme oranı %95'in üzerindedir. (Katılımcıların %95'inden fazlası İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu için bu yetkinliği gerekli görmektedir.)*

*H1 09: Yetkinliğin gerekli görülme oranı %95'in üzerinde değildir.*

**Binomial Test(b)**

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (1-tailed)
Zamanı	Group 1	GEREKLI	16	,84	,95	,067(a)
Yönetme	Group 2	GEREKLI DEGIL	3	,16		
	Total		19	1,00		
Sözlü İletişim	Group 1	GEREKLI	17	,89	,95	,245(a)
Kurabilme	Group 2	GEREKLI DEGIL	2	,11		
	Total		19	1,00		
Takım	Group 1	GEREKLI	15	,79	,95	,013(a)
Çalışmasına	Group 2	GEREKLI DEGIL	4	,21		
Yatkınlık	Total		19	1,00		
Sorumluluk	Group 1	GEREKLI	16	,84	,95	,067(a)
Alma	Group 2	GEREKLI DEGIL	3	,16		
	Total		19	1,00		
Koçluk Yapma	Group 1	GEREKLI DEGIL	5	,26	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLI	14	,74		
	Total		19	1,00		
Problem	Group 1	GEREKLI DEGIL	5	,26	,95	,000(a)
Çözme	Group 2	GEREKLI	14	,74		
Yeteneği	Total		19	1,00		
Kendi	Group 1	GEREKLI	15	,79	,95	,013(a)
İnisiyatifi İle	Group 2	GEREKLI DEGIL	4	,21		
Hareket Etme	Total		19	1,00		
Müşteri	Group 1	GEREKLI	17	,89	,95	,245(a)
Odaklılık	Group 2	GEREKLI DEGIL	2	,11		
	Total		19	1,00		
Kalite	Group 1	GEREKLI	16	,84	,95	,067(a)
Odaklılık	Group 2	GEREKLI DEGIL	3	,16		
	Total		19	1,00		
Çatışmaları	Group 1	GEREKLI DEGIL	5	,26	,95	,000(a)
Uzlaştırma	Group 2	GEREKLI	14	,74		
	Total		19	1,00		
Karar Verme	Group 1	GEREKLI	16	,84	,95	,067(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	3	,16		
	Total		19	1,00		
Kaynakları	Group 1	GEREKLI DEGIL	4	,21	,95	,000(a)
Etkin	Group 2	GEREKLI	15	,79		
Kullanma	Total		19	1,00		
Kişiler Arası	Group 1	GEREKLI DEGIL	6	,32	,95	,000(a)
Duyarlılık	Group 2	GEREKLI	13	,68		
	Total		19	1,00		
Ahlaki	Group 1	GEREKLI	16	,84	,95	,067(a)
Değerler	Group 2	GEREKLI DEGIL	3	,16		
	Total		19	1,00		
Yazılı İletişim	Group 1	GEREKLI DEGIL	4	,21	,95	,000(a)
Araçlarını	Group 2	GEREKLI	15	,79		
Kullanabilme	Total		19	1,00		
Yabancı Dile	Group 1	GEREKLI DEGIL	6	,32	,95	,000(a)
Yatkınlık	Group 2	GEREKLI	13	,68		
	Total		19	1,00		
Yaratıcılık	Group 1	GEREKLI DEGIL	7	,37	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLI	12	,63		
	Total		19	1,00		
İnsanlarla	Group 1	GEREKLI	18	,95	,95	,623(a)
İlişki	Group 2	GEREKLI DEGIL	1	,05		
Kurabilme	Total		19	1,00		

Kavramsal	Group 1	GEREKLI DEGIL	6	,32	,95	,000(a)
Düşünme	Group 2	GEREKLI	13	,68		
	Total		19	1,00		
Rapor	Group 1	GEREKLI DEGIL	7	,37	,95	,000(a)
Oluşturma	Group 2	GEREKLI	12	,63		
	Total		19	1,00		
Başkalarını	Group 1	GEREKLI	16	,84	,95	,067(a)
Etkileme İkna	Group 2	GEREKLI DEGIL	3	,16		
Etme	Total		19	1,00		
Teknolojik	Group 1	GEREKLI DEGIL	8	,42	,95	,000(a)
Kaynakları	Group 2	GEREKLI	11	,58		
Kullanma	Total		19	1,00		
Kendine	Group 1	GEREKLI	16	,84	,95	,067(a)
Güven Duyma	Group 2	GEREKLI DEGIL	3	,16		
	Total		19	1,00		
Dış	Group 1					
Görünüşüne		GEREKLI	16	,84	,95	,067(a)
Özen	Group 2	GEREKLI DEGIL	3	,16		
Gösterebilme	Total		19	1,00		
Baskıyla Başa	Group 1	GEREKLI	15	,79	,95	,013(a)
Çıkma	Group 2	GEREKLI DEGIL	4	,21		
	Total		19	1,00		
Esneklik	Group 1	GEREKLI	15	,79	,95	,013(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	4	,21		
	Total		19	1,00		
Gelişime Açık	Group 1	GEREKLI	16	,84	,95	,067(a)
Olma	Group 2	GEREKLI DEGIL	3	,16		
	Total		19	1,00		
Analitik	Group 1	GEREKLI	16	,84	,95	,067(a)
Yaklaşım	Group 2	GEREKLI DEGIL	3	,16		
	Total		19	1,00		
Kendini Doğru	Group 1	GEREKLI	17	,89	,95	,245(a)
İfade Etme	Group 2	GEREKLI DEGIL	2	,11		
	Total		19	1,00		
Belirsizliğe	Group 1	GEREKLI DEGIL	8	,42	,95	,000(a)
Tolerans	Group 2	GEREKLI	11	,58		
Gösterme	Total		19	1,00		
Stratejik	Group 1	GEREKLI	15	,79	,95	,013(a)
Düşünme	Group 2	GEREKLI DEGIL	4	,21		
	Total		19	1,00		
İşe Bağlılık ve	Group 1	GEREKLI	16	,84	,95	,067(a)
Şevk	Group 2	GEREKLI DEGIL	3	,16		
	Total		19	1,00		

Yapılan oran (anlamlılık) sınavının sonuçlarına göre; yukarıda yer alan 15 yetkinlik için Ho hipotezi red edilemez (Exact Sig >0,05). Buna göre araştırmaya katılan ve pozisyona özgü yetkinlikler belirlenmiştir yanıtı veren 19 bankanın İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu pozisyonu için en çok önemsendiği 15 yetkinlik sırasıyla şu şekildedir;

*‘‘İnsanlarla İlişki Kurabilme, Sözlü İletişim Kurabilme, Müşteri Odaklılık, Kendini Doğru İfade Etme, Zamanı Yönetme, Sorumluluk Alma, Kalite Odaklılık, Karar Verme, Ahlaki Değerler, Başkalarını Etkileme İkna Etme, Kendine Güven Duyma, Dış Görünüşüne Özen Gösterebilme, Gelişime Açık Olma, Analitik Yaklaşım, İşe Bağlılık ve Şevk’’.*

Geriye kalan 17 yetkinlik içinse Ho hipotezi red edilir. Bu yetkinliklerden en az önem verilen 4 yetkinlik sırasıyla şunlardır;

*‘‘Teknolojik Kaynakları Kullanma, Belirsizliğe Tolerans Gösterme, Yaratıcılık ve Rapor Oluşturma’’.*

Tablo 5.24’te de görüldüğü gibi mesleki (fonksiyonel) yetkinlikleri tanımlamış olan bankalarla pozisyona özgü yetkinlikleri tanımlamış olan bankaların sözkonusu pozisyon için belirledikleri yetkinlikler aynıdır.

Aynı sektörde yer alan işletmelerin aynı ya da benzer pozisyonlar için belirlediği yetkinliklerin işletmeden işletmeye farklılık gösterip göstermediği araştırmamızın amacıdır. Tablo 5.24’e baktığımızda İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu pozisyonu için bankalar tarafından belirlenen yetkinliklerin bankalar arasında farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin; *Teknolojik Kaynakları Kullanma* yetkinliği aynı pozisyon için 11 banka tarafından gerekli görülürken 8 banka tarafından gerekli bir yetkinlik olarak görülmemiştir.

Aynı şekilde çıkan sonuçlara bakıldığında bir pozisyon için bu kadar çok yetkinliğin (% 95 anlamlılık ile) gerekli görülmesi dikkat çekici bir husustur.

Sözkonusu pozisyon için yapılan %99 oran (anlamlılık) sınavasının sonuçları ise şu şekildedir;

**Tablo 5.25. İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu İçin Gerekli Görülen Yetkinliklerin Neler Olduğunun %99 Anlamlılık Seviyesinde Sınanması**

**Hipotezler;**

*Ho<sub>10</sub>: Yetkinliğin gerekli görülme oranı %99'un üzerindedir. (Katılımcıların %99'undan fazlası İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu için bu yetkinliği gerekli görmektedir.)*

*H<sub>1</sub><sub>10</sub>: Yetkinliğin gerekli görülme oranı %99'un üzerinde değildir.*

**Binomial Test(b)**

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (1-tailed)
Sözlü İletişim Kurabilme	Group 1	GEREKLI	17	,89	,99	,015(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	2	,11		
	Total		19	1,00		
Müşteri Odaklılık	Group 1	GEREKLI	17	,89	,99	,015(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	2	,11		
	Total		19	1,00		
İnsanlarla İlişki Kurabilme	Group 1	GEREKLI	18	,95	,99	,174(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	1	,05		
	Total		19	1,00		
Kendini Doğru İfade Etme	Group 1	GEREKLI	17	,89	,99	,015(a)
	Group 2	GEREKLI DEGIL	2	,11		
	Total		19	1,00		

Tablo 5.25'de "Bankamızda pozisyona özgü belirlenmiş yetkinlikler listesi vardır" ifadesine olumlu yanıt veren 19 bankanın İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu için en çok önemsendiği 4 yetkinlik görülmektedir. Söz konusu yetkinlikler için (Exact Sig değeri 0,01'den büyük olduğu için) Ho hipotezi red edilemez. Geriye kalan 28 yetkinlik içinse Exact Sig değeri < 0,01 olduğundan Ho hipotezi red edilir.

Tablo 5.25'e baktığımızda sektördeki sözkonusu pozisyon için aradıkları en önemli yetkinliğin *insanlarla ilişki kurabilme* (18) yetkinliği olduğu görülmektedir. Diğerleri ise sırasıyla *sözlü iletişim kurabilme* (17), *müşteri odaklılık* (17) ve *kendini doğru ifade etme* (17) yetkinlikleri olarak belirlenmiştir.

Bu 4 yetkinliğin mesleki (fonksiyonel) yetkinliklerini tanımlamış olan bankaların en çok önemseydiği 4 yetkinlikle aynı olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.26. İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu İçin Gerekli Görülen Yetkinliklerin Neler Olduğunun %95 Anlamlılık Seviyesinde Sınanması**

**Hipotezler;**

*Ho<sub>11</sub>: Yetkinliğin gerekli görülme oranı %95'in üzerindedir. (Katılımcıların %95'inden fazlası İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu için bu yetkinliği gerekli görmektedir.)*

*H<sub>1 11</sub>: Yetkinliğin gerekli görülme oranı %95'in üzerinde değildir.*

**Binomial Test(b)**

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (1-tailed)
Zamanı	Group 1	GEREKLİ	18	,95	,95	,623(a)
Yönetme	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	1	,05		
	Total		19	1,00		
Sözlü İletişim	Group 1	GEREKLİ DEĞİL	7	,37	,95	,000(a)
Kurabilme	Group 2	GEREKLİ	12	,63		
	Total		19	1,00		
Takım	Group 1	GEREKLİ	15	,79	,95	,013(a)
Çalışmasına	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	4	,21		
Yatkınlık	Total		19	1,00		
Sorumluluk	Group 1	GEREKLİ	18	,95	,95	,623(a)
Alma	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	1	,05		
	Total		19	1,00		
Koçluk Yapma	Group 1	GEREKLİ DEĞİL	10	,53	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLİ	9	,47		
	Total		19	1,00		
Problem Çözme	Group 1	GEREKLİ	16	,84	,95	,067(a)
Yeteneği	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	3	,16		
	Total		19	1,00		

Kendi İnisiyatifi	Group 1	GEREKLİ DEĞİL	6	,32	,95	,000(a)
İle Hareket	Group 2	GEREKLİ	13	,68		
Etme	Total		19	1,00		
Müşteri	Group 1	GEREKLİ DEĞİL	7	,37	,95	,000(a)
Odaklılık	Group 2	GEREKLİ	12	,63		
	Total		19	1,00		
Kalite Odaklılık	Group 1	GEREKLİ	16	,84	,95	,067(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	3	,16		
	Total		19	1,00		
Çatışmaları	Group 1	GEREKLİ DEĞİL	8	,42	,95	,000(a)
Uzlaştırma	Group 2	GEREKLİ	11	,58		
	Total		19	1,00		
Karar Verme	Group 1	GEREKLİ DEĞİL	7	,37	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLİ	12	,63		
	Total		19	1,00		
Kaynakları	Group 1	GEREKLİ DEĞİL	3	,16	,95	,000(a)
Etkin Kullanma	Group 2	GEREKLİ	16	,84		
	Total		19	1,00		
Kişiler Arası	Group 1	GEREKLİ DEĞİL	8	,42	,95	,000(a)
Duyarlılık	Group 2	GEREKLİ	11	,58		
	Total		19	1,00		
Ahlaki Değerler	Group 1	GEREKLİ DEĞİL	4	,21	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLİ	15	,79		
	Total		19	1,00		
Yazılı İletişim	Group 1	GEREKLİ DEĞİL	6	,32	,95	,000(a)
Araçlarını	Group 2	GEREKLİ	13	,68		
Kullanabilme	Total		19	1,00		
Yabancı Dile	Group 1	GEREKLİ DEĞİL	12	,63	,95	,000(a)
Yatkınlık	Group 2	GEREKLİ	7	,37		
	Total		19	1,00		
Yaratıcılık	Group 1	GEREKLİ DEĞİL	9	,47	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLİ	10	,53		
	Total		19	1,00		
İnsanlarla İlişki	Group 1	GEREKLİ DEĞİL	3	,16	,95	,000(a)
Kurabilme	Group 2	GEREKLİ	16	,84		
	Total		19	1,00		
Kavramsal	Group 1	GEREKLİ	13	,68	,95	,000(a)
Düşünme	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	6	,32		
	Total		19	1,00		
Rapor	Group 1	GEREKLİ DEĞİL	6	,32	,95	,000(a)
Oluşturma	Group 2	GEREKLİ	13	,68		
	Total		19	1,00		
Başkalarını	Group 1	GEREKLİ DEĞİL	11	,58	,95	,000(a)
Etkileme İkna	Group 2	GEREKLİ	8	,42		
Etme	Total		19	1,00		
Teknolojik	Group 1	GEREKLİ	15	,79	,95	,013(a)
Kaynakları	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	4	,21		
Kullanma	Total		19	1,00		
Kendine Güven	Group 1	GEREKLİ DEĞİL	4	,21	,95	,000(a)
Duyma	Group 2	GEREKLİ	15	,79		
	Total		19	1,00		
Dış Görünüşüne	Group 1	GEREKLİ DEĞİL	5	,26	,95	,000(a)
Özen	Group 2	GEREKLİ	14	,74		
Gösterebilme	Total		19	1,00		
Baskıyla Başa	Group 1	GEREKLİ	16	,84	,95	,067(a)
Çıkma	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	3	,16		
	Total		19	1,00		

Esneklik	Group 1	GEREKLİ DEĞİL	7	,37	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLİ	12	,63		
	Total		19	1,00		
Gelişime Açık Olma	Group 1	GEREKLİ	16	,84	,95	,067(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	3	,16		
	Total		19	1,00		
Analitik Yaklaşım	Group 1	GEREKLİ	17	,89	,95	,245(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	2	,11		
	Total		19	1,00		
Kendini Doğru İfade Etme	Group 1	GEREKLİ DEĞİL	6	,32	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLİ	13	,68		
	Total		19	1,00		
Belirsizliğe Tolerans Gösterme	Group 1	GEREKLİ DEĞİL	9	,47	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLİ	10	,53		
	Total		19	1,00		
Stratejik Düşünme	Group 1	GEREKLİ DEĞİL	10	,53	,95	,000(a)
	Group 2	GEREKLİ	9	,47		
	Total		19	1,00		
İşe Bağlılık ve Şevk	Group 1	GEREKLİ	17	,89	,95	,245(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	2	,11		
	Total		19	1,00		

Yapılan oran (anlamlılık) sınavının sonuçlarına göre; yukarıda yer alan 8 yetkinlik için Ho hipotezi red edilemez (Exact Sig >0,05). Buna göre araştırmaya katılan ve pozisyona özgü yetkinlikler belirlenmiştir yanıtını veren 19 bankanın İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu pozisyonu için en çok önemsendiği 8 yetkinlik sırasıyla şu şekildedir;

*“Zamanı Yönetme, Sorumluluk Alma, Analitik Yaklaşım, İşe Bağlılık ve Şevk, Problem Çözme Yeteneği, Kalite Odaklılık, Baskıyla Başa Çıkma ve Gelişime Açık Olma ”.*

Geriye kalan 24 yetkinlik içinse Ho hipotezi red edilir. Bu yetkinliklerden en az önemli olan 4 yetkinlik sırasıyla şunlardır;

*“Yabancı Dile Yatkınlık, Başkalarını Etkileme İkna Etme, Koçluk Yapma ve Stratejik Düşünme ”.*

Aynı sektörde yer alan işletmelerin aynı ya da benzer pozisyonlar için belirlediği yetkinliklerin işletmeden işletmeye farklılık gösterip göstermediği araştırmamızın amacıdır. Burada da aynı şekilde İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu pozisyonu için belirlenen yetkinliklerin bankalar arasında farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Örneğin yukarıdaki tabloya göre; *Esneklik* yetkinliği aynı pozisyon için 12 banka tarafından gerekli görülürken 7 banka tarafından gerekli bir yetkinlik olarak görülmemiştir. Aynı şekilde *Başkalarını Etkileme İkna Etme* yetkinliği 8 banka tarafından gerekli bir yetkinlik olarak görülürken 11 banka tarafından gerekli bir yetkinlik olarak görülmemektedir.

Söz konusu pozisyon için yapılan %99 oran (anlamlılık) sınavının sonuçları ise şu şekildedir;

**Tablo 5.27. İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu İçin Gerekli Görülen Yetkinliklerin Neler Olduğunun %99 Anlamlılık Seviyesinde Sınanması**

**Hipotezler;**

*Ho* 12: Yetkinliğin gerekli görülme oranı %99'un üzerindedir. (Katılımcıların %99'undan fazlası İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu için bu yetkinliği gerekli görmektedir.)

*H<sub>1</sub>* 12: Yetkinliğin gerekli görülme oranı %99'un üzerinde değildir.

**Binomial Test(b)**

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (1-tailed)
Zamanı Yönetme	Group 1	GEREKLİ	18	,95	,99	,174(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	1	,05		
	Total		19	1,00		
Sorumluluk Alma	Group 1	GEREKLİ	18	,95	,99	,174(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	1	,05		
	Total		19	1,00		
Analitik Yaklaşım	Group 1	GEREKLİ	17	,89	,99	,015(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	2	,11		
	Total		19	1,00		
İşe Bağlılık ve Şevk	Group 1	GEREKLİ	17	,89	,99	,015(a)
	Group 2	GEREKLİ DEĞİL	2	,11		
	Total		19	1,00		

Tablo 5.27’de ‘*pozisyona özgü belirlenmiş yetkinlikler listesi vardır*’ ifadesine olumlu yanıt veren 19 bankanın İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu için en çok önemsendiği 4 yetkinlik görülmektedir. Söz konusu yetkinlikler için (Exact Sig değeri 0,01’den büyük olduğu için) Ho hipotezi red edilemez. Geriye kalan 28 yetkinlik içinse Exact Sig değeri  $< 0,01$  olduğundan Ho hipotezi red edilir.

Tablo 5.27’ye baktığımızda sektördeki sözkonusu pozisyon için personelde aradıkları en önemli yetkinliğin *zamanı yönetme (18) ve sorumluluk alma(18)* yetkinlikleri olduğu görülmektedir. Yine *analitik yaklaşım(17)* ile *işe bağlılık ve şevk (17)* yetkinlikleri eşit derecede önemli sayılmıştır.

### **5.5.7. İki Pozisyon İçin Belirlenen Yetkinliklerin Yerli ve Yabancı Sermayeli Banka Karşılaştırması**

#### **5.5.7.1. İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu Pozisyonu İçin Belirlenen Yetkinliklerin Yerli ve Yabancı Sermayeli Banka Karşılaştırması**

Araştırmaya katılan bankalara İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu pozisyonu için belirlemiş oldukları yetkinlikler ve düzeyleri sorulmuştur. İlgili soruyu bir banka işe alım sorumlularının olmadığını belirterek boş bırakmış bu nedenle de istatistiksel analizler geriye kalan 21 bankanın verileri üzerinden yapılmıştır.

Belirlenen yetkinliklerin yerli ve yabancı sermayeli bankalara göre farklılık gösterip göstermediğine de bakılmıştır. Bunun anlaşılabilmesi için yetkinlik başlığı altındaki otuz iki yetkinlik için Mann Whitney U testi yapılmıştır.

#### **Hipotezler;**

*Ho<sub>13</sub>: Yerli ve yabancı sermayeli bankalar arasında İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu pozisyonu için belirlenen yetkinlikler ve düzeyleri farklılık göstermemektedir.*

*H<sub>1</sub><sub>13</sub>: Yerli ve yabancı sermayeli bankalar arasında İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu pozisyonu için belirlenen yetkinlikler ve düzeyleri farklılık göstermektedir.*

Test sonucuna göre, otuz iki yetkinlik için saptanan p değerleri aşağıdaki gibidir;

**Tablo 5.28. İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu Pozisyonu İçin Saptanan P Değerleri**

<b>YETKİNLİKLER</b>	<b>P DEĞERİ</b>
Zamanı Yönetme	0,783
Sözlü İletişim Kurabilme	0,209
Takım Çalışmasına Yatkinlik	0,516
Sorumluluk Alma	0,012
Koçluk Yapma	0,362
Problem Çözme Yeteneği	0,321
Kendi İnisiyatifi İle Hareket Etme	0,970
Müşteri Odaklılık	0,687
Kalite Odaklılık	0,354
Çatışmaları Uzlaştırma	0,970
Karar Verme	0,872
Kaynakları Etkin Kullanma	0,759
Kişiler Arası Duyarlılık	0,713
Ahlaki Değerler	0,545
Yazılı İletişim Araçlarını Kullanabilme	0,613
Yabancı Dile Yatkinlik	0,324
Yaratıcılık	0,970
İnsanlarla ilişki Kurabilme	0,386
Kavramsal Düşünme	0,492
Rapor Oluşturma	0,454
Başkalarını Etkileme İkna Etme	0,687
Teknolojik Kaynakları Kullanma	0,704
Kendine Güven Duyma	0,969
Dış Görünüşüne Özen Gösterebilme	0,654
Baskıyla Başa Çıkma	0,586
Esneklik	0,317
Gelişime Açık Olma	0,552
Analitik Yaklaşım	0,935
Kendini Doğru İfade Etme	0,473
Belirsizliğe Tolerans Gösterme	0,825
Stratejik Düşünme	0,450
İşe Bağlılık ve Şevk	0,712

Tablo 5.28.'de de görüldüğü gibi “sorumluluk alma” yetkinliği için saptanan p değeri  $p < 0,05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi reddedilir. Yani, yerli ve yabancı sermayeli

bankaların İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu pozisyonu için belirlediği yetkinlikler ve düzeyleri arasında *sorumluluk alma* yetkinliği açısından farklılık bulunmaktadır.

	Sınıfı	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Sorumluluk Alma	Yerli Sermaye	9	14,44	130,00
	Yabancı Sermaye	12	8,42	101,00
	Total	21		

Diğer yetkinlikler açısından  $P > 0,05$  olduğundan dolayı yerli ve yabancı sermayeli bankalar arasında herhangi bir farklılık göstermediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

#### **5.5.7.2. İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu Pozisyonu İçin Belirlenen Yetkinliklerin Yerli ve Yabancı Sermayeli Banka Karşılaştırması**

Araştırmaya katılan bankalara İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu pozisyonu için belirlemiş oldukları yetkinlikler ve düzeyleri sorulmuştur. İlgili soruyu araştırmaya katılan 22 bankanın tamamı cevap vermiştir. Belirlenen yetkinliklerin yerli ve yabancı sermayeli bankalara göre farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılabilmesi için yetkinlik başlığı altındaki otuz iki yetkinlik için Mann Whitney U testi yapılmıştır.

#### **Hipotezler;**

*Ho<sub>14</sub>: Yerli ve yabancı sermayeli bankalar arasında İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu pozisyonu için belirlenen yetkinlikler ve düzeyleri farklılık göstermemektedir.*

*H<sub>1 14</sub>: Yerli ve yabancı sermayeli bankalar arasında İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu pozisyonu için belirlenen yetkinlikler ve düzeyleri farklılık göstermektedir.*

Test sonucuna göre, otuz iki yetkinlik için saptanan p değerleri aşağıdaki gibidir;

**Tablo 5.29. İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu Pozisyonu İçin Saptanan P Değerleri**

<b>YETKİNLİKLER</b>	<b>P DEĞERİ</b>
Zamanı Yönetme	0,105
Sözlü İletişim Kurabilme	0,151
Takım Çalışmasına Yatkinlik	0,569
Sorumluluk Alma	0,722
Koçluk Yapma	0,447
Problem Çözme Yeteneği	0,255
Kendi İnisiyatifi İle Hareket Etme	0,595
Müşteri Odaklılık	0,625
Kalite Odaklılık	0,879
Çatışmaları Uzlaştırma	0,284
Karar Verme	0,728
Kaynakları Etkin Kullanma	0,372
Kişiler Arası Duyarlılık	0,972
Ahlaki Değerler	0,345
Yazılı İletişim Araçlarını Kullanabilme	0,805
Yabancı Dile Yatkinlik	0,523
Yaratıcılık	0,861
İnsanlarla ilişki Kurabilme	0,827
Kavramsal Düşünme	0,505
Rapor Oluşturma	0,776
Başkalarını Etkileme İkna Etme	0,649
Teknolojik Kaynakları Kullanma	0,748
Kendine Güven Duyma	0,912
Dış Görünüşüne Özen Gösterebilme	0,735
Baskıyla Başa Çıkma	0,914
Esneklik	0,322
Gelişime Açık Olma	0,689
Analitik Yaklaşım	0,738
Kendini Doğru İfade Etme	0,138
Belirsizliğe Tolerans Gösterme	0,917
Stratejik Düşünme	0,244
İşe Bağlılık ve Şevk	0,608

Tablo 5.29.'da görüldüğü gibi saptanan p değerleri  $p > 0,05$  olduğundan dolayı Ho hipotezi red edilemez. Yani, İnsan Kaynakları Özlük/Bordro Sorumlusu pozisyonu için belirlenen yetkinliklerin ve düzeylerinin yerli ve yabancı sermayeli bankalar arasında farklılık göstermediği, sonucu ortaya çıkmaktadır.

## 6. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

Literatürde anlatılanlar ışığında tezin beşinci bölümünde bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Yapılan bu araştırmanın sonuçları ise şu şekilde özetlenebilir;

Araştırmaya katılan bankaların % 31,82'sini Özel Sermayeli Mevduat Bankaları, %22,73'sini Türkiye'de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Bankalar, %22,73'ünü Türkiye'de Şube Açan Yabancı Sermayeli Bankalar, % 4,55'ini Özel Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankası, % 4,55'ini Yabancı Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankası, %13,64'ünü ise Katılım Bankaları oluşturmaktadır. Bununla birlikte araştırmaya katılan 22 banka % 41 yerli sermayeli, % 59'u ise yabancı sermayeli bankadır. Anketi cevaplayanların yarısından fazlası % 68 İnsan Kaynakları /Personel Yöneticisi, %18'i İnsan Kaynakları /Personel Yönetici Yardımcısı, %14'ü ise İnsan Kaynakları Uzmanıdır. Bankaların % 36'sının şube sayısı 30'dan az, % 23'ünün şube sayısı 30 ile 100 arasında, % 41'inin ise 100'den fazladır. Bankaların % 36,36'sının 400'den az, % 9,09'unun 400 ile 999 arası, % 22,73'ünün 1000–2999 arası, % 9,09'unun 3000–4999 arası, % 22,73'ünün ise 5000'den fazla çalışanı bulunmaktadır. Yine 11 bankanın (%50) insan kaynakları biriminde 1-10 kişi arasında, 4 bankada (%18) 11 ile 20 kişi, 7 bankada ise (%32) 20 kişiden fazla çalışan bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan bankaların ikisi hariç tümünde yetkinlikle ilgili çeşitli düzeylerde çalışma yapıldığı saptanmıştır. Buna göre 17 banka yönetsel liderlik yetkinlikleri, 19 banka temel yetkinlikleri, 20 banka mesleki (fonksiyonel) yetkinlikleri 19 banka ise pozisyona özgü yetkinlikleri belirlediğini ve bu yetkinlikleri seçme ve işe alım sürecinde kullandığını belirtmiştir. Her bir sorunun toplam 22 banka tarafından yanıtladığı düşünüldüğünde bir bankanın hem mesleki (fonksiyonel) hem de pozisyona yönelik yetkinlik listesinin bulunması çelişkili görülmektedir. Bu durum, yetkinlik listelerinin gereği gibi oluşturulmaması ya da mesleki (fonksiyonel) ve pozisyona ilişkin yetkinliklerin bir arada kullanılması eğiliminden kaynaklanmış olabilir. Yetkinliklerin belirlenmesinde örgüt stratejisinin ve örgüt kültürünün etkisine yönelik soruya 20 banka katılıyor

yanıtını vermiştir. Buna göre yetkinliklerin belirlenmesi sürecinde en çok ikisinin etkili olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Daha sonrasında ise iş kolunda kullanılan yerleşik yetkinlik uygulamaları gelmektedir. Bu soruya araştırmaya katılan 16 banka katılıyorum derken 6 banka katılmadığı yanıtını vermiştir. Yine departman yöneticisinin (14), tepe yönetiminin (10) ve İK meslek örgütlerince belirlenen normların (8) bu süreçte daha az etkili olduğu görülmektedir. Danışmanlık şirketlerinin etkisine yönelik soruya ise sadece 2 banka olumlu yanıt vermiştir. Buradan sadece 2 bankada konuyla ilgili danışmanlık hizmeti alındığı diğer bankaların ise çalışmayı kendilerinin yapmış oldukları sonucuna varılmaktadır.

Yetkinliklerin belirlenmesinde bankaların en çok kullandıkları yöntemlerin ise görev tanımları ve işe ilişkin özellikler olduğu görülmüştür. Sonrasında ise en çok yararlanılan yetkinlik belirleme yöntemlerinin sırasıyla uzman görüşü (%60) ve görüşme tekniği (%50) olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan bankalar görev tanımlarından sonra en çok İK bölümündeki bir uzmanın, aynı departmanda bulunan başka uzmanlarla da görüş alışverişinde bulunarak, daha önce yayınlanmış başka analizlerle de uyumlu olacak bir yetkinlikler listesi oluşturduğu sonucuna varılmaktadır.

Tezin araştırma sorusu aynı yada benzer işler için benzer yetkinliklerin önemseneyeceği varsayılarak kurgulanmıştır ancak tablo 5.20, tablo 5.22, tablo 5.24 ve tablo 5.26'ya bakıldığında her iki pozisyon içinde belirlenen yetkinliklerin bankalara göre farklılık gösterdiği yani aynı olmadığı görülmektedir. Örneğin tablo 5.20'ye göre İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu Pozisyonu için 20 bankadan 7'si *yaratıcılık* yetkinliğini gerekli bir yetkinlik olarak görmezken, 13 banka tarafından gerekli bir yetkinlik olarak görülmüştür. Belirlenen yetkinlikler arasında benzerlik bulunamamakla birlikte her iki pozisyon içinde çok sayıda yetkinliğin gerekli görülmesi ve belirlenmiş olması söz konusu yetkinliklerin ölçülmesi ve değerlendirilmesinin zor olabileceğini aynı şekilde herhangi bir hiyerarşiye tabi olmadan uygulamasının da sorunlu olabileceğini düşündürmektedir. Bu nedenle de yetkinlik uygulaması alanı sorunlu bir alan olarak gözlenmiştir.

İşe alınacak personelde aranan yetkinliklerin önem sıralamasına bakıldığında İşe Alım Sorumlusu için en çok önem verilen 4 yetkinliğin; *İnsanlarla İlişki Kurabilme, Sözlü İletişim Kurabilme, Müşteri Odaklılık ve Kendini Doğru İfade Etme* en az önemsenen 4 yetkinliğin ise; *Belirsizliğe Tolerans Gösterme, Teknolojik Kaynakları Kullanma, Yaratıcılık ve Rapor Oluşturma* olduğu görülmektedir. Aynı şekilde işe alınacak personelde aranan yetkinliklerin önem sıralamasına bakıldığında Özlük/Bordro Sorumlusu için en çok önem verilen 4 yetkinliğin *Zamanı Yönetme, Sorumluluk Alma, Analitik Yaklaşım* ile *İşe Bağlılık ve Şevk*, en az önemli olan 4 yetkinliğin ise sırasıyla *Yabancı Dile Yatkınlık, Koçluk Yapma, Başkalarını Etkileme İkna Etme ve Stratejik Düşünme* yetkinlikleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu için yukarıdaki 4'er yetkinliğin önemli ve en az önemli görülmesi şaşırtıcı değildir. İnsan kaynakları departmanı bir işletmenin tüm personelini tanıyan, seçme ve işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlaması ve özlük gibi fonksiyonları yerine getiren bir departmandır. Bu departmanın bir çalışanı olan İşe Alım Sorumlusunun yapacağı iş gereği insan ilişkileri kuvvetli, iletişim becerisi yüksek aynı zamanda müşteri odaklı bir çalışan olması beklenmektedir. Yine dışarıdan ilk defa mülakat için firmaya gelen bir aday için firmayı temsil etmektedir. Aynı şekilde insan kaynakları departmanının diğer bir çalışanı olan Özlük/Bordro Sorumlusu işletmede personel giriş ve çıkış işlemlerinin yapılması, personel ücret bordrosu işlemlerinin gerçekleştirilmesi, izin, sigorta gibi personel işlemlerinin sürdürülmesi vb. işlemleri gerçekleştirmektedir. Bu nedenle de zamanı doğru kullanması ve sorumluluk alması, analitik beceri ile işe bağlılık ve şevk gibi yetkinliklerin ilk sıralarda yer alması beklenen bir sonuç olmuştur. Yine yabancı dil bilgisi, koçluk yapma, başkalarını etkileme ikna etme ve stratejik düşünme yetkinlikleri yapılan iş gereği çok önemli görülmemiştir. Bununla birlikte ankette yer alan yetkinlik listesinde olmayan ancak araştırmaya katılan bankaların eklemiş oldukları *Planlama ve Organizasyon, Sonuç Odaklılık, Detay Odaklılık ve Maliyet Bilinci* yetkinliklerinin de ileride yapılacak benzer çalışmalarda oluşturulacak yetkinlik listelerine eklenmesi önerilmektedir.

Araştırmada aynı çevre içinde faaliyet gösteren şletmelerin uygulamalarında birbirlerinden etkilenmelerinin sözkonusu olduğu gözlenmiştir. Şöyle ki yapılan istatistiksel analizler sonucunda aynı işler için belirlenen yetkinliklerin yerli ve yabancı sermayeli bankalar arasında çok farklılık göstermediği sadece işe alım sorumlusu için söz konusu yetkinliklerden “sorumluluk alma” yetkinliğinin farklılık gösterdiği yani yerli sermayeli bankaların yabancı sermayeli bankalara oranla bu yetkinliği daha çok önemsediiği sonucuna ulaşılmıştır. Yukarıda da belirtildiği gibi 16 banka iş kolunda kullanılan yerleşik yetkinlik uygulamalarına ilişkin soruya katılıyorum derken 6 banka katılmadığı yanıtını vermiştir. Buradan da ikisi arasında bir ilişki kurulabileceği başka bir deyişle taklitçi izomorfizmin söz konusu olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte bazı banka yöneticilerinin genel şirket politikaları gereği dışarıya bilgi verememesi, bazılarının ise iş yoğunlukları sebebiyle araştırmaya katılamaması istatistiksel verilerin niceliksel olarak az sayıda olmasına yol açmıştır. Bundan dolayı verilerin toplanması, gruplandırılması ve analizde kullanılan yöntemsel sınırlılıkların çıkan sonuçların değerlendirilmesi aşamasında göz önünde bulundurulması önerilmektedir.

Sonuç olarak yapılan bu çalışma, Türkiye’de faaliyet gösteren söz konusu bankaların yetkinlik konusuna vermiş oldukları önemi ve bu konudaki çalışmalarını konusunda bilgi vermesi açısından önemlidir.

## **EKLER**

## EK 1: ÖRNEK İŞ TANIMI FORMU

ÖZLÜK-SİCİL İŞLERİ MEMURLUĞU İŞ TANIMI FORMU	
<b>Tarih:</b> 23.02.2001	<b>BÖLÜM:</b> Personel (Özlük- Sicil İşleri)
<b>İŞİN ADI:</b> Özlük- Sicil İşleri Memurluğu	<b>KODU:</b> PY2
<b>BAĞLI OLDUĞU BİRİM:</b> Başhekimlik- Hastane Müdürlüğü	
<b>İŞİN ÖZETİ:</b> Çalışanların özlük ve sicil işlemlerinin yapılması, kaydedilmesi, dosyalanması	
<b>GÖREVLER:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Gelen- giden evrakları kaydetmek,</li><li>2. Çalışanların izin, göreve başlama ve ayrılma gibi işlemlerini yapmak,</li><li>3. Çalışanların sicil dosyalarını hazırlamak,</li><li>4. Çalışanların şahsi dosyalarını inceleyip personele yardımcı olmak,</li><li>5. -</li><li>6. -</li><li>7. -</li><li>8. -</li></ol>	
<b>Kullanılan Araç Gereçler:</b> Büro araçları, bilgisayar, daktilo, fotokopi makinesi.	
<b>Kullanılan Malzemeler:</b> Kırtasiye malzemeleri.	
<b>Gözetim:</b> Gözetim altında personel yok.	
<b>Mali Sorumluluk:</b> Yok.	
<b>Çalışma Koşulları:</b> Büro ortamı.	
<b>Tehlikeler:</b> Bilgisayardan kaynaklanan zararlı ışınlar.	
<b>Kişisel Nitelikler:</b> Devlet memurları Kanunu ve Sağlık mevzuatını bilmek.	

**Kaynak:** Çiftçi ve Diğerleri, s.79.

## EK 2: ÖRNEK İŞ GEREKLERİ FORMU

ÖZLÜK-SİCİL İŞLERİ MEMURLUĞU İŞ GEREKLERİ FORMU	
<b>Tarih:</b> 23.02.2001	<b>BÖLÜM:</b> Personel (Özlük-Sicil İşleri)
<b>İŞİN ADI:</b> Özlük- Sicil İşleri Memurluğu	<b>KODU:</b> PY2
<b>BECERİ GEREKLERİ:</b> <b>Eğitim:</b> Lise mezunu olmak, iyi derecede bilgisayar ve daktilo bilmek. <b>Deneyim:</b> Önceden 2 yıl devlet memuru olarak çalışmış olmak. <b>Özel Bilgi ve Yetenek:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Sözlü ve yazılı talimatları, sayısal bilgileri, şahısları ve isimleri hatırlama,; düşünsel ve fiziksel hareket koordinasyonu; yeni yöntemleri anlama ve adapte olabilme; 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.</li><li>Uzunca bir süre büyük bir dikkatle çalışabilme, renk ayırımı yapabilme, duyarlı işitme ve sesler arasında ayırım yapabilme fiziksel çabukluk, vb.</li></ul>	
<b>ÇABA GEREKLERİ:</b> <b>Düşünsel Çaba:</b> 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. <b>Bedensel Çaba:</b> Yürüme ve ayakta durma, seyrek yoğunlukta; yerinde durma, parmak- el hareketleri ile el-kol hareketleri sık yoğunlukta gerekli bedensel çabalarıdır. (Ayakta %20, oturarak %50, dolaşarak %30)	
<b>SORUMLULUK GEREKLERİ:</b> <b>Malzeme ve Makine Sorumluluğu:</b> İş sırasında sık kullanılan (bilgisayar, hesap makinesi vs) makinelerden sorumludur. <b>Gözetim Sorumluluğu:</b> Personel şefliğinin gözetimi altındadır. <b>Mali Sorumluluk:</b> Araçların hatalı kullanımından kaynaklanan mali kayıpların karşılanması. <b>Hizmetin Sürekliliği Sorumluluğu:</b> Yapılan işin aksaması, idari formalitelerin karışmasına, çalışanların moralinin bozulmasına ve diğer bölümlerin faaliyetlerinin aksamasına neden olur. <b>İş Güvenliği Sorumluluğu:</b> Kendine verebileceği zararlar: Stres ve ortopedik rahatsızlıklar. Çevresine verebileceği zararlar: Diğer kişilerin sağlığını tehdit etmemektedir.	
<b>ÇALIŞMA KOŞULLARI:</b> İş Çevresi: Büro ortamında yapılmaktadır. İş Riski: Herhangi bir risk içermemektedir.	

**Kaynak:** Çiftci ve Diğerleri, s.80.

### EK 3: ANKET FORMU

Sayın Yönetici;

Bu araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında Prof. Dr. İbrahim ANIL danışmanlığında yürütülmekte olan “**Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Bu Yetkinliklerin İşe Alım Sürecindeki Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma**” konulu tez çalışması için yapılmaktadır. Anketin başarısında sizlerin katkısı çok önemli olduğu için anketin üzerine düşüncelerinizi ya da yorumlarınızı yazabilir ve düzeltmelerde bulunabilirsiniz. Soruları yanıtlamada göstereceğiniz dikkat ve içtenlikten dolayı teşekkür ederiz.

**Anketten elde edilen bilgiler özenle muhafaza edilecek ve sonuçlar toplu olarak istatistiksel analizlere tabi tutulacaktır. Dolayısıyla Bankanızla ilgili kimlik bilgilerine yer verilmeyecektir.**

Saygılarımla;

Nilay GÜLER  
Marmara Üniversitesi  
İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

- 1) Anketi Dolduran Yetkilinin Unvanı: \_\_\_\_\_
- 2) Şube Sayısı: \_\_\_\_\_
- 3) Bankanızın Toplam Çalışan Sayısı: \_\_\_\_\_
- 4) İnsan Kaynakları/ Personel Biriminde Çalışan Sayısı: \_\_\_\_\_
- 5) Lütfen aşağıdaki ifadelerin önem derecesini bankanızın genelini dikkate alarak belirtiniz.

**1) Kesinlikle Katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Katılıyorum 4) Kesinlikle Katılıyorum**

	1	2	3	4
Bankamızda çalışan tüm yöneticiler için hazırlanmış yönetsel / liderlik yetkinlikleri listesi vardır ve bu liste yönetici kademesine göre seçimlerde kullanılmak üzere derecelendirilmiştir.				
Bütün banka çalışanlarımız için temel yetkinlikler (bankanızı başka bankalardan farklı kılan ve bankanızın vizyonunu gerçekleştirmesinde temel olarak rol oynayan bilgi, beceri ve yetenekler) tanımlanmıştır ve personel seçimlerinde kullanılır.				
Bankamızdaki tüm fonksiyonlar için mesleki ( fonksiyonel) yetkinlikler belirlenmiştir ve adaylarda o fonksiyona ait yetkinlikler aranır.				
Bankamızda pozisyona özgü belirlenmiş yetkinlikler listesi vardır.				
Yetkinliklerin belirlenmesinde örgüt stratejisi etkili olmaktadır.				
Yetkinliklerin belirlenmesinde tepe yönetimi etkili olmaktadır.				
Yetkinliklerin belirlenmesinde pozisyonun bağlı olduğu departman yöneticisi etkili olmaktadır.				
Yetkinliklerin belirlenmesinde örgüt kültürü etkili olmaktadır.				
Yetkinliklerin belirlenmesinde işkolunda kullanılan yerleşik yetkinlik uygulamaları etkilidir.				
Yetkinliklerin belirlenmesinde danışmanlık şirketleri doğrudan etkilidir.				
Yetkinliklerin belirlenmesinde İnsan kaynakları meslek örgütlerince belirlenen normlar etkilidir.				
Diğer, lütfen belirtiniz				

7) Bankanızda pozisyonların yetkinliklerini belirlemek için aşağıdaki yöntemlerin **hangisi yada hangilerinden** yararlanılmıştır? (Yöntemlerin açıklamaları ekte bulunmaktadır.)

- 1) Görev tanımları ve işe ilişkin özellikler ( )
- 2) Atölye Çalışması ( )
- 3) Kritik vaka Tekniği ( )
- 4) Anket ( )
- 5) Uzman Görüşü ( )
- 6) Kıyaslama ( )
- 7) Görüşme ( )
- 8) Sistemik Gözlem ( )

9) Diğer, lütfen belirtiniz \_\_\_\_\_

8) Bankanızca belirlenen yetkinliklere göre aşağıdaki pozisyonlarda görev alan İnsan Kaynakları Sorumlularınızın sahip olması gereken yetkinlikler ve düzeyleri nelerdir? (Yetkinlik tanımları ekte bulunmaktadır)

**SORUMLU: Bir müdüre bağlı olarak çalışan ilk kademe yönetici anlaşılmalıdır.**

1) GEREKSİZ 2) AZ GEREKLİ 3) GEREKLİ 4) ÇOK GEREKLİ

YETKİNLİKLER	İNSAN KAYNAKLARI İŞE ALIM SORUMLUSU				İNSAN KAYNAKLARI ÖZLÜK/ BORDRO SORUMLUSU			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Zamanı Yönetme								
Sözlü İletişim Kurabilme								
Takım Çalışmasına Yatkinlik								
Sorumluluk Alma								
Koçluk Yapma								
Problem Çözme Yeteneği								
Kendi İnisiyatifi İle Hareket Etme								
Müşteri Odaklılık								
Kalite Odaklılık								
Çatışmaları Uzlaştırma								
Karar Verme								
Kaynakları Etkin Kullanma								
Kişiler Arası Duyarlılık								
Ahlaki Değerler								
Yazılı İletişim Araçlarını Kullanabilme								
Yabancı Dile Yatkinlik								
Yaratıcılık								
İnsanlarla ilişki Kurabilme								
Kavramsal Düşünme								
Rapor Oluşturma								
Başkalarını Etkileme İkna Etme								
Teknolojik Kaynakları Kullanma								
Kendine Güven Duyma								
Dış Görünüşüne Özen Gösterebilme								
Baskıyla Başa Çıkma								
Esneklik								
Gelişime Açık Olma								
Analitik Yaklaşım								
Kendini Doğru İfade Etme								
Belirsizliğe Tolerans Gösterme								
Stratejik Düşünme								
İşe Bağlılık ve Şevk								

Ekleme istedikleriniz :

.....

9) Lütfen bankanızca belirlenen yetkinliklere göre aşağıdaki pozisyonlarda görev alan İnsan Kaynakları Sorumlularınızın sahip olması gereken en önemli 3 yetkinliği önem derecesine göre sıralayınız.

**İnsan Kaynakları İşe Alım Sorumlusu**

- 1)
- 2)
- 3)

**İnsan Kaynakları Özlük Bordro Sorumlusu**

- 1)
- 2)
- 3)

## **EKLER**

**Atölye Çalışması:** Bilgi ve deneyim olarak uzmanlık bilgisine sahip yönetici veya bizzat işi yapanlardan oluşan bir grup tarafından yapılır. Çalışma temel yetkinliklerin analizi ile başlar. Grup üyeleri, yetkinlik alanlarını bir çatı olarak kullanarak, arzulanan amaçları elde etmek için hangi davranışın uygun olduğu yönünde davranış örnekleri geliştirirler. Söz konusu pozisyonda bulunan kimselerin ne tür işler yaptıkları ve rolleri etkili biçimde yerine getirirken nasıl davrandıkları ile ilgili sorulara verilen cevapları analiz eder ve onları gerçek davranış koşullarında tanımlanan yetkinlik başlıklarının altına yerleştirirler.

**Kritik Vaka Tekniği:** Gerçek vakalara dayanan, kritik durumlara ilişkin örneklerdeki hangi davranışın etkili veya daha az etkili olduğu konusunda bir veri sağlama aracıdır. Bunun için görüşmeciler, çalışanlara belli bir alandaki uygulamalara ilişkin spesifik sorular sorarlar. Bu analiz sonucunda neticenin oluşmasında kritik değer taşıyan olaylar ve faktörlerle ilgili bilgi edinilir.

**Anket:** Ankette, ilgili alana göre mükemmel performans içerebilecek tüm davranışlar maddeler halinde sıralanır. Her bir maddenin karşısına bir ölçek yerleştirilir. Tüm çalışanlar veya çalışanlar arasından seçilen bir örneklem grubu üzerinde bu anket uygulanır ve çalışanlardan davranışları önemine göre derecelendirmeleri istenir. Sonrasında yapılacak istatistiksel çözümlene sonucunda mükemmel performans içerdiği kabul edilen davranışları ortaya çıkarmak mümkün olmaktadır.

**Uzman Görüşü:** İK bölümündeki bir uzmanın, aynı departmanda bulunan başka uzmanlarla da görüş alışverişinde bulunarak, daha önce yayınlanmış başka analizlerle de uyumlu olacak bir yetkinlikler listesi oluşturmasıdır.

**Kıyaslama:** Aynı iş kolunda yetkinlik çalışmasını tamamlamış bir şirketin oluşturduğu yetkinlik modeli aynen alınır, şirket için özelleştirmeler yapmak suretiyle yeni bir model oluşturulabilir.

**Görüşme:** Başarı hikayeleri, olumlu deneyimler içeren olaylar, yaşanan zorlukla, bu zorlukların üstesinden nasıl gelindiği, mevcut rol ve sorumluluklar, bilgi ve beceriler üzerinden açık uçlu sorular sorulur ve böylece mükemmel performansa ulaşmak için kritik olan davranışlar tespit edilir.

**Sistemik Gözlem:** İş yapan kişinin, çalışmalarına müdahalede bulunulmadan izlenmesidir. Bu yöntem yapılan iş hakkında personelin görevlerinin ne olduğu, işin zorluk derecesinin ne kadar olduğu gibi genel bilgilerin edinilmesini sağlar.

## YETKİNLİK TANIMLARI

Zamanı Yönetme	İşlerini doğru planladığı için zaman kaybı yaşanmaz ve vaat ettiği süreye sadık kalır.
Sözlü İletişim Kurabilme	Kişi veya gruplarla konuşurken anlaşılır ve etkili ifadeler kullanır. Hedefler ve görüşler hakkında resmi sunuşları etkili olarak hazırlar. Bunları kişi ve gruplara etkili bir şekilde ifade eder.
Takım Çalışmasına Yatkinlik	Ekip çalışmalarında üzerine düşen görevleri zamanında ve etkin bir biçimde yerine getirir, arkadaşlarıyla uyum içinde çalışır.
Sorumluluk Alma	Kendi işi ya da tüm projelerde sorumluluk alır. Kendi kararlarının arkasında durur ve bunun sorumluluğunu alır.
Koçluk Yapma	Çalışanlara koçluk ve rehberlik yapar. Tavsiyede bulunur, kaliteli ve yapıcı geribildirim verir.
Problem Çözme Yeteneği	Karşılaştığı tüm sorunlarda çözüme yönelik davranır
Kendi İnisiyatifi İle Hareket Etme	Yönlendirilmeden, kendi inisiyatifi ile hareket eder. Çok gerekli durumlarda yalnızca yukarıdan fikir alır. Sorunları çok az rehberlikle ele alır.
Müşteri Odaklılık	Örgüt içinde müşteri çıkarlarını korur, müşterilerin şikâyetlerini ciddiyetle ele alır. Onların ihtiyaçlarını belirleyip karşılamak için çok çalışır.
Kalite Odaklılık	Tüm işlerinin ve davranışlarının olabildiğince nitelikli ve düzeyli olmasını hedefler ve bunun için çabalar.
Çatışmaları Uzlaştırma	Çatışmaların çözümünü kolaylaştırır. Müşteriler/ çalışanların aralarındaki öfke ve hüsrana azaltmaya çalışır.
Karar Verme	Mümkün olan tüm alternatifler ve bilgiler arasından rasyonel kararlar alır.
Kaynakları Etkin Kullanma	İşyerindeki maddi olanakları, araç gereç ve insan gücünü israf etmeden ve azami fayda sağlayarak kullanır.
Kişiler Arası Duyarlılık	Diğerlerinin gereksinimlerine ve duygularına önem verdiğini gösteren davranışlar sergiler.
Ahlaki Değerler	Güvenilirlik, sözüne sadık olma, sır tutma ve dürüst olma ahlaki yönden değerli özelliklere sahiptir.
Yazılı İletişim Araçlarını Kullanabilme	Görüşlerini yazılarında net olarak ifade eder. Yazılarda uygun düzenleme yapar ve dilbilgisi kurallarına uyar. (Yazılı iletişim araçları arasında mektuplar, yazılı kararlar, raporlar, çeşitli kayıtlar, tutanaklar, makaleler, basın bildirimleri, elektronik ortamda gönderilen yazılı mesajlar sayılabilir. )
Yabancı Dil Bilgisi	İşlerin yürütmesini sağlayacak düzeyde yabancı dile hakimdir.
Yaratıcılık	Yaptığı iş ve sosyal ilişkileri konusunda özgün düşünceler ve katkılar sağlar.
İnsanlarla İlişki Kurabilme	Gerek iş gerek özel yaşamındaki ilişkilerinde uyumlu, olumlu, etkin olma özelliği taşır. Kısaca sosyal ilişkilerinde başarılıdır.

Kavramsal Düşünme	Karşılaştığı olguları genel ve soyut bir çerçevede ele alır. Sınıflandırır ve aralarında bağlantılar kurabilir.
Rapor Oluşturma	Raporları hızla hazırlar, kullanıcıları kolaylık hisseder.
Başkalarını Etkileme İkna Etme	Diğerlerini etkileyerek ve ikna ederek düşünce davranışlarının değişmesini sağlar.
Teknolojik Kaynakları Kullanma	Hedeflerine ulaşmak için, kişisel bilgilerden fazlasını kullanır, teknoloji ve bilgi sistemlerinin kullanımını içermektedir.
Kendine Güven Duyma	Kendi değerini gerçekçi bir biçimde gösterir. Zıt görüşler karşısında kendi pozisyonunu korur ve kendi inisiyatifinin başarısına güven duyar.
Dış Görünüşüne Özen Gösterebilme	Düzgün, temiz ve iş ortamına uygun kıyafet seçer, saç şekli ve bayanlar için makyaj gibi belirleyici unsurları dikkate alır.Çalıştığı kurumu dış görünüşüyle en iyi şekilde temsil eder.
Baskıyla Başa Çıkma	İşte baskıyla başa çıkar. İşteki durumlarda bile soğukkanlılığını korur. Baskı altındayken iyi bir performans çıkarır.
Esneklik	Hedeflere ulaşmakta gerekliyse, planları ve davranışları değiştirmekte isteklidir.
Gelişime Açık Olma	Kendisinin, çalışma arkadaşlarının ve örgütün sürekli gelişebileceklerine ve gelişmesi gerektiğine inanır, bu onun için çaba sarf eder.
Analitik Yaklaşım	Konuları ve sorunları çeşitli boyutları ve neden sonuç bağlantıları ile tahlil eder ve bu tahlillere göre davranır.
Kendini Doğru İfade Etme	İstek ve niyetlerini karşı tarafa doğru olarak iletir. Amacına uygun sözcükler seçerek cümleler kurar. Burada sözlü ve sözsüz mesajlar aynı oranda etkilidir.
Belirsizliğe Tolerans Gösterme	Kesin bilgi veya talimatın olmadığı ya da belirsiz olduğu bir ortamda rahatça çalışır.
Stratejik Düşünme	İşle ilgili durumlarda örgütün genel stratejisine uygun düşünür ve kararlar alır ve davranır.
İşe Bağlılık ve Şevk	Yaptığı işe dört elle ve sadakatle sarılır.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Aziz, Akgül ve Osman Çevik. **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları**. Ankara: Emek Ofset, 2003.
- Aldemir, M. Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. Basım. İzmir: Şafak Matbaacılık, 2001.
- Andersen, Arthur. **2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması; Human Capital**. İstanbul: Sabah Yayıncılık, 2000.
- Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Eğitim Psikolojisi**. 6. Basım. Ankara: Nobel Yayınları, 2005.
- Bayraktaroğlu, Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.
- Berman, A. Jeffery. **Competence-Based Employment Interviewing**. London: Quorum Books, 1997.
- Bilgin, Leman, Deniz Taşcı, Deniz Kağnıcıoğlu, Serap Benligiray ve H. Zümrüt Tonus. “İş Analizi”, Ramazan Geylan (Ed.). **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No.1561, 2006. ss. (31-41).
- Boyatsiz, Richard E. **The Competent Manager: A Model For Effective Performance**. New York: Wiley, 1982.
- Budak, Gönül. **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, 2008.
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**. Cilt.14. İstanbul: Milliyet Yayınları, 1992.
- Çetin, Canan. **Personel Seçiminde Görüşme İlke ve Teknikleri**. 1. Basım. İstanbul: Çağlayan Basımevi, 1990.
- Çiftci, Birgül, Uğur Dolgun, Deniz Kağnıcıoğlu, Aytül Çolak, Celalettin Serinkan ve Derya Ergun Özler. “İş Analizi”, Uğur Dolgun (Ed.). **Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde. Bursa: Ekin Kitabevi, 2007, (60-81).
- Dede, Nurten Polat. “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. İstanbul Üniversitesi SBE, 2007.

- Deniz, Nevin. **Global Eğitim**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1991.
- Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. 1. Basım. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996.
- Ercan, Tuğba Aybike. “Seçme&Yerleştirme sürecinde Yetkinlik Modeli Oluşturma ve Yetkinlik Bazlı Davranışsal Görüşme Tekniği Yapılandırılmasına İlişkin Turizm ve Havacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2005.
- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 6. Basım. İstanbul: Alfa Yayınları, 2006.
- Goleman, Daniel. **İş Başında Duygusal Zeka**. 2. Basım. İstanbul: Varlık Yayınları, 2000.
- Gök, Sibel. **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 2006.
- Gürbüz, Özışık Gülruh. **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2002.
- Hendry, Chris. **Human Resource Management A Strategic Approach to Employment**. New York: BLT Inc., 1995.
- Kozak, Akoğlan Meryem. **Konaklama İşletmelerinde İş Analizi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No.1325, 2001.
- Noe, Raymond A. “İhtiyaçları Belirleme”, Canan Çetin (Ed.), **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi** içinde. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1999. (53-82).
- Okakın, Neslihan. **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 2008.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)**. 2.Basım. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, 2005.
- Sakıcı, Zuhul. “Yetkinlikler ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri, Türk Hava Yolları’nda Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2003.
- Savaş, Tuğrul. **Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri**. 1. Basım. İstanbul: Çamtay Kitap Kırtasiye, 2006.
- Tahiroğlu, Figen (Ed.). **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002.

- Tınaz, Pınar. **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul: Avcıol Matbaası, 2000.
- Türkçe Sözlük**. Ankara: Yeni Baskı Cilt.2. Türk Dil Kurumu, 1988.
- Uğur, Adem. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adapazarı: Sakarya Kitabevi, 2003.
- Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**. 2. Basım. İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 2008.
- Uyargil, Cavide, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, A. Oya Özçelik, Gönen Dünder, Ömer Sadullah ve Lale Tüzüner. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 2009.
- Uyargil, Cavide ve Reha Uluhan. **İş Analizleri ve İş Dizaynı. İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1998.
- Uzunoğulları, Serkan. “İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2006.
- Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 2007.
- Woodruffe, C. “What is Meant by a Competency?”, Ed. by. R. Boam, & P. Sparrow, **Designing and Achieving Competency**. New York: McGraw-Hill, 1992.
- Yalçın, Selçuk. **Personel Yönetimi**. 7. Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 2002.
- Yüksel, Mehmet Murat. “İşe Alım Süreci ve Aday Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, 2004.

### ***Sürelî Yayınlar***

- Biçer, Gülkibar ve Şerafettin Düztepe. “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**. Cilt.1, Sayı.2, Temmuz 2003, ss.13-20.
- Çetinkaya, Melek. “Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma”. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt. 11, Sayı.2, 2009, ss.219-239.
- Demirkol, Şehnaz ve Suna Mugan Ertuğral. “İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler”, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı. 2, 2007, ss.23-34.
- Güler, Ebru Çetin. “İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler”. **Ege Akademik Bakış: Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi**. Cilt.6, Sayı.1, Ocak 2006, ss.17-23.
- Kaya, Nihat ve Seçil Selçuk. “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt. 8, Sayı.2, 2007, ss.175-190.
- Keçecioğlu, Tamer ve Derya Kelgökmen. “Yetkinlik Modellerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapılandırılması ve Bir Yetkinlik Modeli Önerisi”, **Review of Social, Economic & Business Studies**. Cilt. 3/4, ss.216-232.
- Mansfield, Richard S. “Practical Questions for Building Competency Models”. **Presented At Insight Information Company Conference Competency-Based Management for the Federal Public Service**. Ottawa, November 6–7, 2000, pp.1-34.
- Marrelli, Anne F. Janis Tondora ve Michael A. Hoge, “Strategies for Developing Competency Models”, **Administration and Policy in Mental Health**. Vol.32, No:5/6, May/July 2005, pp. 533-561.
- McClelland, David, C. “Testing for Competence Rather Than for Intelligence”. **American Psychologist**. Vol.28, 1973, pp.1–14.
- Özdiller, İlhan. “Neden Yetkinlik? ”. **HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**. Eylül-Ekim 2001.
- Shippmann, Jeffery S., Ronald A. Ash, Linda Carr, Beryl Hesketh, Kenneth Pearlman, Juan I. Sanchez, Mariangela Battista, Lorraine D. Eyde, Jerry Kehoe ve Erich P. Prien. “The Practice Of Competency Modeling”, **Personnel Psychology**. Vol.53, 2000, pp.703-740.

- Silah, Mehmet. “İşletmelerde Personel Seçme ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik Bir Uygulama Örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde From Lege Testi Uygulaması”. **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt. 6, Sayı. 1, 2005, ss.177-192.
- Tak, Bilçin, Yücel Sayılar ve Kurtuluş Kaymaz, “ Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme”, **İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt.8, Sayı.2, 2007, ss.233-266.
- Ünsar, Sinan “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”. **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.10, Sayı.1, 2009, ss.43-56.
- Yelboğa, Atilla. “Örgütlerde Personel Seçimi ve Psikolojik Testler”. **Sosyal Bilimler Dergisi**. 5(2), 2008, ss.11-26.

## ***İnternet Kaynakları***

- Akalp, Gizem. “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 2003, Cilt. 5, Sayı.1, [www.isguc.org/](http://www.isguc.org/) (02 Kasım 2009).
- Aker, Sanem. “Yetenek Yönetimi: Yetenek Yönetilir mi?”, [http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC\\_ID=2276](http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=2276) (23 Mart 2010).
- Arat, Melih. “Strateji Geliştirmede Yepyeni Yaklaşımlar”, [http://kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=786&tempID=1&REGID=2](http://kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=786&tempID=1&REGID=2) (26 Ocak 2010).
- Baltaş Arge Grubu (drl). “Özelleşmiş Yetkinlik Modeli Oluşturmak”, *Kaynak Dergisi*. Sayı.14-15, <http://www.baltas-baltas.com/kaynak/> (10 Ocak 2010).
- Bayraktar, Osman. “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Active Dergisi*. Temmuz-Ağustos 2002, ss.1-19. <http://www.makalem.com/> (6 Şubat 2010).
- Çörtelekoğlu, Tuğba. “Yetkinlikler”, İnsan Kaynakları Akademisi, <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/1298-yetkinlikler.html> (25 Ocak 2010),
- Dedehayır, Handan. “Neden Yetkinlik?”, *Kaynak Dergisi*. Nisan-Eylül 2003, Sayı.14, <http://www.baltas-baltas.com/kaynak/> (10 Şubat 2010).
- Katılım Bankaları Birliği. <http://www.tkbb.org.tr> (21 Ocak 2010).
- Özden, Mehmet Cemil. “Yetkinlik In, İş Analizleri Out”, <http://www.mcozden.com> (13 Ocak 2010).
- Schoonover, Stephen C. 2001, [http://www.schoonover.com/competency\\_faqs.htm#1](http://www.schoonover.com/competency_faqs.htm#1) (10 Mart 2010).
- Sevinç, Levent. “İK Uygulamalarında Yetkinliklerin Değerlendirilmesi”, *HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*. Mart 2008, <http://www.hrdergi.com> (2 Ocak 2010).
- Soylu, Suat. “Örgüt Kültürü”, 2009, <http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=40> (15 Mart 2010).
- Şengün, Haluk ve Deniz Kaplan. “Sağlık Hizmetlerinde Mükemmele Ulaşmada Popüler Araçlar: Yetkinlik Modellemeleri”, *SD Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Dergisi*. 2009, Sayı.11, <http://www.sdplatform.com/Baslik.aspx?BID=273> (7 Ocak 2010).

Tozluyurt, Erkan. “Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi”, *İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 2003, Cilt.5, Sayı.1, [www.isguc.org/](http://www.isguc.org/) ( 02 Kasım 2009).

Türkiye Bankalar Birliği. <http://www.tbb.org.tr/tr/> (21 Ocak 2010).

Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme, *HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*. (Temmuz-Ağustos 2000), <http://www.hrdergi.com> (10 Nisan 2010).

Zezlina, Janez. “Developing Managerial Competencies”, 2005, <http://www.socius.si/si/knjiznica/> ( 30 Ocak 2010).

### ***Diğer***

Mercer, William M. “Competencies, Performance and Pay”, William M. Mercer Companies, Inc., New York, 1995.

Sevinç, Levent. “Yetkinlik Modeli Oluşturmada İleri Analiz Tekniklerinin Kullanımı: Uygulamadan Bir Örnek”. **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2007.

Uyargil, Cavide. “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Türkiye Bankalar Birliği Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları**. İstanbul, 15-16 Nisan 2004.

### ***Kişisel Görüşmeler***

X Danışmanlık Firması Genel Müdürü. “Şirketlerdeki Yetkinlik Çalışmaları ve Anket Soru Formunun Oluşturulması” konulu görüşme. İstanbul: 11 Aralık 2009.

X Danışmanlık Firması Eğitici ve Danışmanı. “ Yetkinliklerin Belirlenmesi” konulu görüşme. İstanbul: 19 Kasım 2009.

X İlaç Firması İnsan Kaynakları Müdürü. “Şirketlerdeki Yetkinlik Çalışmaları” konulu görüşme. İstanbul: 24 Aralık 2009.

X Otomotiv Firması İnsan Kaynakları Amiri. “ Şirketlerdeki Yetkinlik Çalışmaları” konulu görüşme. İstanbul: 10 Kasım 2009.