



T.C.

BATMAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YABANCI SİVİL TOPLUM KURUŞLARINDA YETKİNLİK BAZLI
İŞE ALIM YÖNTEMİNİN PRATİK YANSIMALARI: GAZİANTEP ÖRNEĞİ**

HAZIRLAYAN

Cemal KAPLAN

DANIŞMAN

Dr.Öğr.Üyesi Murat CİHANGİR

BATMAN

2019



T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ KABUL VE ONAYI

Dr.Öğr. Üyesi Murat Cihangir danışmanlığında Cemal Kaplan tarafından hazırlanan “Yabancı STK’larının Yetkinlik Bazlı Personel Seçim Süreçlerinin Pratikte Yansımaları: Gaziantep Örneği” adlı tez çalışması 17/07/2019 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Başkan : Doç. Dr.Mehmet Halis Özer

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Murat Cihangir

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Osman Yılmaz

İmza

İmza:

İmza:

İmza:

Yukarıdaki sonucu onaylarım.

Doç. Dr. Ferhat KORKMAZ
Enstitü Müdürü

*Bu tez çalışması tarafından nolu proje ile desteklenmiştir.

TEZ BİLDİRİMİ

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış/akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez ve Seminer Yazım Kılavuzu kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

DECLARATION PAGE

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules/ethical conduct and Batman University Institute of Social Sciences' Thesis and Seminar Writing Guide. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all materials and results that are not original to this work.

İmza

Cemal KAPLAN

Tarih:

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****YABANCI SİVİL TOPLUM KURUŞLARINDA YETKİNLİK BAZLI İŞE ALIM
YÖNTEMİNİN PRATİK YANSIMALARI: GAZİANTEP ÖRNEĞİ****Cemal KAPLAN****BATMAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI****DANIŞMAN: Dr. Öğr. Üyesi Murat CİHANGİR****2019, 76 Sayfa)****Jüri****Danışmanın Unvanı Adı SOYADI
Diğer Üyenin Unvanı Adı SOYADI
Diğer Üyenin Unvanı Adı SOYADI
Diğer Üyenin Unvanı Adı SOYADI
Diğer Üyenin Unvanı Adı SOYADI**

Günümüzde organizasyonların hedeflerini gerçekleştirmek için insan kaynağına ihtiyaç duymaktadırlar. İşe alınan işgörenlerin istenilen hedefleri gerçekleştirecek yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. Yetkinlik bazlı işe alım, organizasyonların talep ettikleri niteliklerde işgören seçimini yapmak için uyguladıkları işe alım yöntemidir.

2011 yılındaki Suriye krizi ile Türkiye’de sayıları artan yabancı sivil toplum kuruluşlarının yetkinlik bazlı işe alım sürecinin nasıl yaptıkları işletmeler için ciddi bir merak konusu olmaktadır. Bundan ötürü bu çalışmada yabancı STK’ların yetkinlik bazlı işe alım süreci üzerinde araştırma yapılmıştır.

Bu çalışmada yabancı STK’ların insan kaynaklarının en önemli fonksiyonlarından olan işe alım safhasında yetkinlik bazlı işe alım sürecinin yapılıp yapılmadığı, yapılıyorsa nasıl yapıldığı ve hangi yetkinliklerin ön planda tutulduğu araştırılmıştır. Araştırmanın bulguları doğrultusunda yabancı STK’ların yetkinlik bazlı işe alım modeli oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, İşe alım, Yetkinlik, Yabancı Sivil Toplum Kuruluşları

ABSTRACT**MS THESIS****PRACTICAL EFFECTS OF COMPETENCY BASED RECRUITMENT IN
FOREIGN NON-PROFIT ORGANISATIONS: CASE OF GAZIANTEP****Cemal KAPLAN****INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES OF BATMAN UNIVERSITY
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION****Advisor: Assist. Prof. Dr. Murat CİHANGİR****2019, 76 Pages)****Jury****Advisor Title Name SURNAME****Juror Title Name SURNAME****Juror Title Name SURNAME****Juror Title Name SURNAME****Juror Title Name SURNAME**

In today's world, organizations need human resources to achieve their goals. The hired workers should have competencies to achieve the required objectives. Competence-based recruitment is the recruitment method used by organizations in order to select employees with the criteria they demand.

Since the outbreak of the Syrian crisis in 2011, the number of INGOs has increased in Turkey and this has aroused curiosity for the businesses over the competency-based recruitment process of International non-governmental organizations in Turkey. Therefore, in this study, research was conducted on the competency-based recruitment process of INGOs.

In this study, it is researched whether the competency-based recruitment process is performed during the recruitment phase, which is one of the most important functions of the human resources of International NGOs, and If the competency-based recruitment process is performed, then how and to what extent it is performed and which competencies are prioritized. In line with the findings of the research, the competency-based recruitment model of International NGOs was established.

Keywords: Human Resources, Recruitment, Competence, Foreign Non-Governmental Organizations

ÖNSÖZ

Çalışmalarım boyunca değerli katkıları ve yardımları için sayın hocam Dr. Öğr. Murat ÇİHANGİR'e, en içten sevgilerimle teşekkür ederim.

Eğitimim konusunda beni her zaman destekleyen, güvenen ve dualarıyla yanımda her zaman olan öncelikle annem Hasine'ye, Babam'a ve kardeşlerime teşekkürü borç bilirim.

Tez çalışmamda desteğini hiç esirgemeyen sürekli benim yanımda olan dostum Arş.Gör. İslam ALTUN' ve bana verdiği değerli teknik bilgiler ile kuzenim Dr.Orhan KAPLAN'a teşekkür ederim.

Varlığı ile bana güç katan bu süreçte gösterdiği anlayış ve sabır ile her zaman yanımda olan ve başaracağıma inanan eşim Doaa Dehia Kaplan'a ve canım Oğlum Ahmet Kaplan'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TEZ BİLDİRİMİ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xi
GİRİŞ.....	1
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE	5
1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	5
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	6
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	6
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	8
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri.....	10
1.5.1. İnsana saygı ilkesi.....	11
1.5.2. Yetkinlik (liyakat) ilkesi.....	11
1.5.3. Kariyer ilkesi.....	12
1.5.4. Eşitlik ilkesi.....	13
1.5.5. Sınıflandırma ilkesi.....	13
1.5.6. Güvence ilkesi.....	14
1.5.7. Bilimsellik ilkesi.....	14
1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	14
1.6.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	15
1.6.2. İş tanımları ve iş analizleri.....	17
1.6.3. İşgören bulma ve yerleştirme.....	17
1.6.4. Eğitim ve kariyer geliştirme.....	18
1.6.5. Performans değerlendirme.....	19
1.6.6. İş değerlendirme ve ücretlendirme.....	21
1.6.7. Endüstriyer İlişkiler.....	23
1.6.8. İş sağlığı ve güvenliği.....	23

1.6.9. Bilgi sistemleri	24
1.6.10. Özlük işleri	25
2. İŞE ALIM	26
2.1. Geleneksel İşe Alım Süreçleri	28
2.1.1. Başvuruların kabulü – ilk (ön) inceleme	28
2.1.2. Başvuru formu doldurma	29
2.1.3. Sınav- Test Uygulaması	30
2.1.3.1. Zeka testleri.....	30
2.1.3.2. Yetenek testleri	30
2.1.3.3. Bilgi testleri.....	31
2.1.3.4. İlgı testleri	31
2.1.3.5. Kişilik testleri.....	31
2.1.4. Görüşme/ mülakat	32
2.1.4.1. Görüşme/ mülakat türleri	32
2.1.4.2. Mülakat Süreci	34
2.1.4.3. Görüşme hataları.....	35
2.1.5. Geçmişin ve referanslarının araştırılması.....	35
2.1.6. İşe alma kararı	36
2.1.7. İşe yerleştirme	36
2.2. Yetkinlik Bazlı İşe Alım Süreçleri	36
2.2.1. Yetkinlik kavramı ve tanımı	36
2.2.2. Yetkinlik özellikleri.....	37
2.2.3. Yetkinliklerin sınıflandırılması	38
2.2.3.1. Temel yetkinlikler	38
2.2.3.2. Zorunlu yetkinlikler	38
2.2.3.3. Liderlik yetkinlikleri	38
2.2.4. Yetkinlik modeli.....	39
2.2.5. Yetkinlik bazlı işe alım süreçleri.....	39
2.2.5.1. Hazırlık süreci.....	41
2.2.5.2. İşin analizi.....	42
2.2.5.3. Yetkinliklerin tanımlanması	42

2.2.5.4. İş ilanı	43
2.2.5.5. Başvuru formları	43
2.2.5.6. Yetkinlik bazlı mülakat.....	43
2.2.5.7. Seçme ve karar aşaması	45
2.2.6. Yetkinliklerin faydaları	45
3. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI	48
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	54
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	54
4.2. Araştırmanın Modeli	55
4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	56
4.4. Araştırmanın Katılımcıları ve Verilerin Toplanması	56
4.5. Araştırma Verilerinin Analiz Edilmesi.....	57
5. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	58
5.1. İş talebi	58
5.2. İş tanımının oluşturulması	59
5.3. İş ilanın verilmesi	59
5.4. Mülakat süreci	59
5.5. Başvuran adaylardan CV toplanması	60
5.6. Ön görüşme ve teknik testler.....	61
5.7. İşgören seçimi.....	61
5.8. Yetkinlik bazlı işe alım.....	62
6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	65
6.1. Genel Sonuçlar	65
6.2. Öneriler.....	67
6.2.1. İK çalışanlarına öneriler	67
6.2.2. İş arayan adaylara öneriler	67
6.2.3. Yerel derneklere öneriler.....	67
KAYNAKLAR	69
EKLER	75
EK 1. Görüşme Soruları.....	75
ÖZGEÇMİŞ	76

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. İKY fonksiyonlarının şekilsel çemberi (Sabuncuoğlu, s.5).....	15
Şekil 2.2. Yetkinlik modelinin oluşturulma süreci (Spencer ve Spencer 1993, s.95).....	39
Şekil 2.3. Yetkinlik bazlı işe alım süreçleri (Dubois ve Rothwell 2004, s.113).....	41
Şekil 2.4. Yetkinlik bazlı işe alımda hazırlık süreci (Altun 2006, s.90).	42
Şekil 5.1. Araştırma Modeli: Yabancı Derneklerde Yetkinlik Bazlı İşe Alım Modeli ...	64



SİMGELER VE KISALTMALAR

İK : İnsan kaynakları

İKY : insan kaynakları yönetimi



GİRİŞ

Günümüzde yaşamın her alanında yaşanan teknolojik, sosyolojik ve ekonomik değişimlerden organizasyonlar da hiç şüphesiz etkilenmiştir. Bu doğrultuda organizasyonların gittikçe gelişip, değiştiğini ve bu gelişmeler sonucunda insan kaynakları yönetiminin de etkilendiğini söyleyebiliriz. 20. Yüzyılın başlarında emek ve verimliliğin artırılmasına yönelik çalışmalar ile ortaya çıkan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) terimi 1960'larda, iş ilişkilerinin değerinin dikkat çekmeye başlaması, motivasyon, örgütsel davranış ve seçim değerlendirmeleri gibi kavramların şekillenmeye başlamasıyla birlikte günümüzdeki anlamını kazanmıştır.

Temelde bir şirket veya kuruluş bünyesinden çalışan insan ögesini yönetmek ile ilgili her şeyi kapsayan geniş bir anlam yelpazesine sahiptir. Bu kapsamda İKY denildiğinde, çalışanları işe alma, eğitme, motivasyon sağlama, koordine etme, çalışanlar arasında ve çalışan ile işveren arasında iletişim ve ilişkileri düzenleme, verimi artırma vb. ile sorumlu departman akla gelmektedir. İKY bu işleri ayrı ayrı ele alarak bunları bir süreç olarak değerlendirir ve yönetir. Bunlar içerisindeki en önemli olanı belki de işe alma konusudur.

Bir organizasyonda çalışan kişilerin, organizasyonun ana unsurlarından ve ilerlemesini belirleyen faktörlerden biri olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. İş görenlerin nitelikleri, tutumları ve davranışları diğer faktörlerle birlikte, bir organizasyonun başarısını veya eksikliğini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda yetenekli bireyleri seçerek ve işe alarak değerli bir işgücü kapasitesi sağlamak ve üyelerini organizasyonun hedeflerini benimsemelerini sağlayarak mevcut işgücündeki motivasyonu arttırmak İKY'nin temel görevi olarak görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimindeki en önemli uygulamalarından birisi olan işe alım sürecinin iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. İyi bir işe alım sürecinde; istenilen görev ve yetkinliklere sahip adayların alınması ve alınacak kişinin kurum kültürüne uygun olması beklenmektedir. Bu durum organizasyonların işleyişini iyi bir şekilde yerine getirmesini ve gelecekte doğabilecek sorunların en aza indirilmesini sağlayacaktır.

İşe alım sürecinden bahsettiğimizde, belirli bir işin gerekliliklerinin analizi, o iş için başvuruda bulunacak adayları çekmek, başvuru sahiplerini taramak ve aralarından birini seçmek, seçilen adayları yeni çalışanlar olarak işe almak gibi faaliyetleri hemen düşünüyoruz..

Son dönemde organizasyon yapısındaki değişim ve İKY'nin bu değişim içindeki rolü giderek güçlenmekte ve bu konudaki uygulamaları önemini arttırmaktadır. İşe alım süreci de bu değişimden etkilenmiştir. Geleneksel olarak adlandırılan işe alım süreci belli prosedürlerin tamamlanması ve işe uygun işgören seçimi ile sınırlı bir işe alım uygulamalarını kapsamaktadır. Ancak son dönemde bu sürecin etkinliğini ve verimliliğini yitirmiş gözükmemektedir. Nitekim günümüzde bir işgörenin salt bir prosedüre bağlı olarak işini iyi yapması organizasyonları tatmin etmemektedir. İşgörenin kişisel yetenekleri, iletişim becerisi, yeniliklere uyum sağlayabilme kabiliyeti, takım çalışmasına istekliliği ve takıma uyumu organizasyon amaçlarına bağlılığı, sosyal becerileri gibi kişisel özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bu özellikleri kısaca yetkinlik kavramı altında değerlendirmek mümkündür. Bu bağlamda modern diyebileceğimiz işe alım süreci yetkinliğe odaklanmaktadır. Bu sayede insan kaynağının uygun biçimde seçilmesi, verimli bir şekilde kullanılması, tutundurulması, performansının yönetilmesi gibi kavramları daha etkili bir şekilde uygulama imkanı bulunmaktadır.

İKY ve özelde işe alım işgören çalıştıran amacı ne olursa olsun her türlü organizasyonu ilgilendirdiği gibi uluslararası sivil toplum kuruluşları (STK) gibi kar amacı gütmeyen organizasyonları da kapsamaktadır. Bu organizasyonlardan özellikle uluslararası yardım kuruluşları üzerinde durmak gerekmektedir. Nitekim bu organizasyonları önemli kılan iki niteliği bulunmaktadır. Birincisi ülkemizde olduğu gibi dünya genelinde de bu türden STK'ların sayısını gün geçtikçe artması ve bu STK'larında amaçlarına paralel olarak işgören istihdam etmeleridir. Özellikle dünya genelinde yaşanan afet gibi geniş çaplı insanlık dramlarının yaşanması bu STK'ların sayılarının hızlı bir şekilde artmasına neden olmaktadır. Nitekim uluslararası STK'ların sayısı 1990'da 6.000, 1999'da 26.000 ve 2012 de yaklaşık 40.000'e ulaştığı bildirilmektedir (Ben-Ari, 2013).

Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü'nün yayınladığı yabancı STK listesinde Türkiye'de 2011 yılından bu yana yabancı sivil toplum kuruluşları adında

organizasyonların sayısı her geçen gün artmaktadır. Bu şekilde bir artışın olması özellikle Suriye krizi ile birlikte mülteci ve geçici koruma kapsamında olan kişiler için ulusal ve uluslararası sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerinde yaşanan artışlardan kaynaklanmaktadır (Anonim, 2019a).

STK'ların projelerini planladıkları gibi gerçekleştirmeleri için insan temelli çalışan STK'ları için iyi bir işe alım yöntemi çok büyük bir önem arz etmektedir. Özellikle STK'larının faaliyetlerini; dezavantajlı gruplar üzerine yoğunlaştırması, çalışanları ve gönüllüleri ile çok kültürlü bir organizasyon yapısı oluşturması, yapılan işlerin hassasiyet derecesini artırmaktadır. Dolayısı ile işe alınacak kişilerin sıkı bir işe alım sürecinden geçmesi ve alınacak pozisyon için ilgili yetkinliklere sahip olması gerekmektedir.

İşte bu bağlamda hazırlanan çalışma yetkinlik bazlı işe alım süreçlerinin yabancı STK'larında işe alım süreçlerine YANSIMALARI araştırılmıştır. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine mülakat yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada bu türden STK'larda İK yöneticilerin görüşlerine başvurulmuştur. Ancak bu alanda faaliyet gösteren STK sayısının oldukça az olması araştırmayı sınırlamaktadır.

Çalışma 6 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde İKY üzerinde durulmuş ve İKY'nin tanımı, önemi, amaçları, ilkeleri ve fonksiyonları incelenirken tarihsel süreç içerisinde geçirmiş olduğu değişimlerde ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, işe alım süreçleri geleneksel ve yetkinlik bazlı işe alım süreçleri olarak iki başlık altında incelenmiştir. Geleneksel işe alım süreçleri başvuruların kabulü ile başlayan ve işe yerleştirme ile sonuçlanan bir süreç olarak görülmüştür. Bu süreçte başvuruları kabul edilen adaylar öncelikle bir sınava veya kişilik teste tabi tutulmaktadır. Daha sonra ise aday ile görüşme/ mülakat yapılır ve geçmişi ile referansları araştırılır. Elde edilen bilgiler değerlendirilerek işe alım ile ilgili karar verilir. Verilen karar doğrultusunda uygun aday işe yerleştirilir. Yetkinlik bazlı işe alım süreçlerinde ise öncelikle işin analizi yapılır ve yetkinlikler belirlenir. İş ilanı ve başvuru süreçlerinden sonra başvuran adaylarla yetkinlik özellikleri ile ilgili mülakat yapılır. Elde edilen bilgiler değerlendirilir ve uygun aday seçilerek işe yerleştirilir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, literatür taraması yapılarak işe alım süreçleri ve yetkinlik kavramları ile ilgili yapılan araştırmalar üzerinde durulmuştur. Bu alanda hem yurt içi hem de yurt dışında yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

Dördüncü bölüm yöntem bölümüdür. Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve analiz yöntemleri ile bilgiler verilmiştir.

Beşinci bölümde araştırma ile elde edilen bulgular sunulurken altıncı bölümde elde edilen bulgular ile literatürde benzer araştırmalarla elde edilen sonuçlar arasında tartışma yapılmıştır. Altıncı bölümde ayrıca genel sonuçlar ve öneriler bölümü yer almaktadır.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları yönetimi, kâr amacı güden veya gütmeyen organizasyonlarda devamlı olarak ön planda tutulan konuların başında gelmektedir. İşletmeler açısından hayati önem taşıyan insan kaynakları konusu birçok araştırmanın yapılmasına sebep olmuş ve ayrıca yapılan araştırmalar neticesinde insan kaynakları literatürüne farklı bakış açıları getirmiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin standart bir tanımı olmamakla birlikte İKY genel olarak işe alım ve iş ilişkilerine dayanan, kişinin iş ilişkilerinin olumlu şekilde ilerlemesine destek olacak organizasyonel birleşmeyi sağlayan, işçi-yönetici ilişkisidir (Tutar, 2007). Biraz daha açmak gerekirse İKY, herhangi bir organizasyon veya beşeri ortamda, insan kaynaklarının bireye, örgüte ve çevreye faydası olacak şekilde dinamik ve faydalı bir biçimde yönetilmesini sağlayan faaliyet ve çalışmaların toplamı olarak ifade etmek mümkündür (Filizöz, 2003). İşletmenin başarısının en önemli ölçütlerinden birisi de faaliyet ve çalışmalarının toplamı şeklinde belirtilebilir. Daha farklı bir perspektifte irdelediğimizde; İKY, işçinin ilişkilerini, yönetim perspektifi ile değerlendiren, kurum kültürüyle politikalarını güncelleyen, organizasyon yönetiminin olmazsa olmaz bir parçası olan bir yönetim biçimidir. İKY, bilinenin dışındaki ilk yaklaşımlardan ziyade çalışanların arasındaki ilişkileri uygun görülecek şekilde yapmayı hedefleyen bir yönetim biçimidir. Önelge'nin organizasyon içindeki insan kaynaklarını tanımlarken özellikle çalışanlar arasındaki iletişime vurgu yaptığı açık bir şekilde görülmektedir (Önelge, 2007).

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonda çalışanın ihtiyaçlarının karşılanması, organizasyon kültürünü öğrenebilecek birini seçerek, motivasyon, performans, çözüm odaklılık, bireysel ve grup içindeki iletişimin ve kapasite geliştirme gibi faaliyetleri içeren bir disiplindir (Fındıkçı, 2002). Bu tanımla, insan kaynaklarının sosyal bilimler alanında disipline edilebilen bir alanı vurgulayan Fındıkçı, insan kaynaklarının işleyişini çözümcül bir yaklaşımla değerlendirmiştir. Başka bir tanımlama da şu şekildedir: İnsan kaynakları

yönetimi, organizasyonun ihtiyaç duyduğu insan kaynağının karşılanması, etkin ve verimli halde kullanımın sağlanması yöntemlerini gösterir (Geylan,1992).

Bununla beraber İKY, iş yaşamı ile ilişkili olarak tüm aşamalarda yol gösteren, lüzumlu miktarda ve nitelikte işgören planlaması, işe alım, eğitim, kariyer, iş sağlığı ve güvenliği, performans yönetimi, çalışma koşulları, ücret sistemi gibi işlev ve çalışmalarının yapılmasını sağlayan bir yönetim anlayışıdır (Gürüz ve Yaylacı, 2004). Bu anlayış çerçevesinde İKY'nin, iş yaşantısının birçok kademesinde aktif bir şekilde düzenleyici bir rol üstlendiği görülmektedir.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İKY'nin önemini yukarıda verilen tanımlar içinde görüldüğü üzere son olarak Gök ve Kağnıcıoğlu'nun tanımları çerçevesinde kısaca özetleyebiliriz. İKY, işletme içindeki mevcut iş gücünün gelişimi, motivasyonu, memnuniyeti ve verimliliğinin devamlılığının sağlanması için yapılan faaliyetlerin yönetimi şeklinde ifade edilebilir. İKY, gelişme ve büyüme için kişisel isteklerle birlikte örgütsel amaçları bir araya toplayarak işletme üstünlüğünün oluşmasına yönelik tutumlarda bulunmayı sağlar (Gök, 2006). İKY, verimli çalışma ile birlikte iş memnuniyeti olan çalışanların zorunluluğuna değinen birey ilişkileri yaklaşımını baz almaktadır. Her türlü şartlarda bir organizasyonun başarısını gösteren temel ögenin çalışanlar ve aralarındaki ilişkilerle ilgili olduğu, çalışanları baz alan politika, uygulama ve ilkelerin işçilerin yönetiminin temel bir uygulama ve araştırma alanı olduğunu göstermektedir (Kağnıcıoğlu, 2001).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İKY işletmeler için birçok alanda faaliyet göstermeleri nedeniyle birçok amacının olduğunu ve hızla değişen ekonomik, sosyal ve çevresel koşullar için de bu amaçların dinamik olduğunu ve bunların işletmeden işletmeye birçok çevresel, bölgesel koşullardan dolayı farklılık arz ettiği söylenebilir. Farklı akademik çalışmalar çerçevesinde işletmelerin amaçlarını şu şekilde sıralamamız mümkündür (Anonim, 2019b);

Birinci amaç, organizasyon içindeki tüm işgörenlerin istidatları niteliğinde maksimum seviyede yararlanmaktır.

İkinci amaç ise, organizasyonda görev alan işgörenlerin her açıdan tatminini sağlamaktır.

Organizasyonların bu amaçlardan bir tanesine yönelmesi tam olarak amaçlarını sağlıklı şekilde yapmayacağı için her iki amacın da paralel bir şekilde takip edilmesi gereklidir.

Bu amaçlarla birlikte İKY'nin evrensel boyutta 4 amacının olduğunu söyleyebiliriz (Bayrakaroğlu, 2003, s.7);

1. *Toplumsal amaç:* Toplumun isteklerine duyarlı olarak onların isteklerine cevap vermek ve toplumun herhangi bir baskısı olduğunda bunu minimize etmektir.
2. *Örgütsel amaç:* Organizasyonun ana hedefleri için gerekli desteği vererek bu hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamaktır.
3. *İşlevsel Amaç:* Organizasyonun hedeflerine ulaşmasında kullandıkları temel araçlarında, insan kaynağının bulunması nedeniyle organizasyonların, faaliyetlerine destek olmaktır.
4. *Kişisel amaç:* İş yaşamının yanında işgörenlerin kişisel ihtiyaçlarının olduğunu ve bunların karşılanması gerektiğini bilmek ve bunların da sağlanmasına destek olmaktır.

Bunun yanında, İKY'nin politikasından dolayı amaçları, şu şekilde ifade edilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2015, s.10):

- İşgörenlerin hizmet ettikleri sektör içinde, diğer organizasyonlara oranla rekabet üstünlüğü sağlamak.
- İnsan kaynakları politikalarını, organizasyonun politikaları ile entegre etmek ve bu şekilde hayata geçirmek.
- İnsan kaynakları politikalarını kendi içindeki sistemlerle paralel bir şekilde uygulanabilirliğini sağlamak.
- Sürekli bir şekilde değişmekte olan çevresel şartlara karşı hazır olmak ve bu değişime karşı cevap verebilecek nitelikte olmak.
- Organizasyon içinde bulunan her bir kişinin kendi arasında koordineli bir çalışma ve hatasız, etkili bir iletişim kanalı veya kanalları oluşturmak.
- Organizasyon içinde müşteri odaklı bir strateji izlemek.

- İşgörenlerin insiyatif alabilmesini, yetki ve sorumluluklarını kuvvetlendirmek.
- İşgörenlerin motivasyonlarını güçlü tutmak için ödül sistemi getirmek ve bu sistemi herkesin eşit şekilde yararlanacağı şekilde uygulamak.
- Organizasyon içinde iletişim kanallarını açık tutarak işgörenlerin söz hakkı almasını ve düşüncelerini paylaşmalarını sağlamak.
- Son olarak işgörenlerin kurumsal bağlılığını artırmaktır.

Bu şekilde İKY'nin amaçlarını artırmak mümkün olmakla beraber günümüzde hiç olmadığı kadar değişim içinde olan organizasyonların da hiç şüphesiz İKY'de bu değişimler içerisinde farklı amaçları ve görevleri olacaktır. Bu durumda insan kaynaklarının amaçlarını günümüz koşullarına uydurması gerekmektedir.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Sanayi devrimi ile beraber küçük atölyelerin yerini fabrikaların alması ile birlikte fabrikalarda yoğun bir işçi ihtiyacı doğmuştur. Bunun üzerine köylerden binlerce kişi çalışmak için şehirlere göç etmişlerdir. İşverenlerin ilk zamanlar çok kötü şartlarda, insanları saatlerce çalıştırması ve herhangi bir şekilde işçi ihtiyaçlarına karşı cevap vermemesi sonucunda işçi sınıfında ayaklanmalar başlamış ve bu durum insan kaynaklarına yönelik ilk adımların başlamasına sebep olmuştur. Sanayi Devrimi'nin ilk yıllarında birkaç kişiden oluşan zanaat atölyeleri bulunmaktaydı. Bu zanaat atölyelerinde usta çırak ilişkisinden doğan bir hiyerarşik işleyiş ile işler yapılırdı. Bu işleyişin en üst sırasında ilk olarak usta daha sonra kalfa ve son olarak çıraktan oluşmuştur. Aralarındaki bu ilişki içerisinde usta kalfayı, kalfa da çırağı yetiştirerek zanaatın ve üretimin sürekliliği sağlanıyordu. Bu atölyelerde mevcut şartlarda kitlesel üretim yapılamazdı. Bundan kaynaklı olarak bu atölyeler sanayi inkılabı ile birlikte daha çok üretim yapan fabrikalar şekline dönüşmüşlerdir. Ancak, fabrikalarda iş görenlere eğitim ve yönetim konusunda destek olacak herhangi bir birim olmamasında kaynaklı, işgörenler ve yöneticiler ilişki kurmakta zorlanmaya başlamıştır. Dolayısıyla Sanayi Devrimi ile sayıları artan küçük ve orta düzeydeki işletmelerde işgörenlere destek olmak için yeni birimler yapılmıştır (Özel, 2008).

18. yüzyılın başlarına kadar, bireyin ve toplumun çıkarları, işletmenin amaçları arasında olmamıştır. Çalışanlar, sanayi devriminin etkisi ile makineleşme, kitleselleşme ile beraber küreselleşme süreçleri içinde sadece yaşamaları için gerekli temel ihtiyaçları giderecek bir kazanç ile yetinmişlerdir (Öze, 2005). Bu durum işçilerin, giderek iş tatminini etkilemesine ve dolayısı ile verimsiz çalışmalarına neden olmuştur. Çünkü organizasyonlardaki değişen süreçler içinde çalışanların istekleri ve ihtiyaçları da değişikliklik gösterecektir.

İşverenlerin, işçilerin isteklerine duyarlı olmak zorunda kalması ve üretim aşamalarını daha verimli kılmak için çaba göstermesi, ilk bilimsel araştırmalara yönelik çalışmaların başlamasını sağlamıştır. 1900'lü yıllardan önce İKY uzmanlaşmış bir işlev olarak gündeme gelmiştir. Bu konu ile ilgili ilk bilimsel çalışmalar 1885'in başlarında Taylor tarafından gündeme gelmiş ve çalışanlar için daha verimli çalışma yollarını tanımlayarak yönetime destek olmuş ve bunun sonucunda çalışanların verimliliklerinin artmasını sağlamışlardır (Mathis, 1997). İnsan kaynaklarına yönelik çalışmaların başlaması hiç şüphesiz İKY'nin bu günlere gelmesi açısından çok büyük önem ifade etmektedir.

1960'lı yıllarla birlikte modern anlamda organizasyonların ortaya çıkması sonucunda personel yönetimi ve endüstri ilişkileri süreçlerinin geliştiği gözlemlenmiştir. Bu yıllarda birey ve organizasyon, organizasyonun çevre ile uyumu konuları üzerinde durulmuştur. Bu uyumların sağlanarak işgörenlerin verimli bir şekilde yararlanması için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda personel yönetiminin İKY'ne dönüşüm yolunu açmıştır (Demirkaya, 2006). İKY'deki bu dönüşüm insan kaynakları adına artık çeşitli çalışmaların yapılmasını tetiklemiştir.

1970 öncesinde daha doğrusu 1946-1960 yılları içerisinde daha çok maaş, kâr ve eğitim gibi konular üzerinde çalışmalar yapan organizasyonlar, 1970'li yıllarda İKY ve bunun sonucunda işgörenlerin verimliliğini maksimum seviyeye çıkarmak, iş hayatının kalitesini artırmak, yeni gelişmelere ayak uydurmak gibi konular üzerinde durulmuştur (Göktaş, 2001, s.6). Bu tarz yaklaşımlar İKY'ne daha ciddi bir şekilde yaklaşmasını baz almıştır. Bu konuda yapılan çalışmalar, bilimsel olarak İKY üzerine yapılan çalışmaları teşkil etmektedir.

İKY, son yıllarda nüfus, ekonomi, istihdam ve bunun gibi gelişen toplumsal olaylar ile iş hayatındaki gelişmeler sonucunda, ilk olarak daha çok özel ve kamudaki işgören personelleri baz alarak “personel yönetimi” teriminin yerine kullanılmıştır. Bu durumla birlikte personel yönetiminden ziyade İKY kullanılmaya ve bu konuda birçok şekilde açıklama yapılmaya çalışılmıştır (Aykaç, 1999).

Sonuç olarak günümüzdeki İKY anlayışının var olmasındaki temel unsur, Sanayi Devrimi'dir. Bununla beraber, bilimsel yönetim, endüstriyel psikolojik, insanlar arasındaki etkileşimler, alanlarındaki gelişmeler, bu konuda katkıda bulunmuşlardır (Fındıkçı, 2001). Bununla beraber İKY günümüzde stratejik planlamalar ile organizasyondaki önemini giderek artırırken artık hemen hemen tüm organizasyonların İKY ilkelerini izlemesi ve uygulaması zorunluluk olacak kadar önemlidir. Aksi takdirde organizasyonlar çağını takip edemeyerek, yenilikleri yakalayamayacak ve bu durumdaki organizasyonların çağın gerisinde kalmasına neden olacaktır.

1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

Günümüzde organizasyonların, bulunduğu coğrafyayla sınırlı kalmayıp şehirleri hatta ülkeleri aşan faaliyetleri bulunmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin çalışan sayısı da artmakta ve çalışanlar da farklı coğrafyadan gelen personelle birlikte organizasyon içinde çeşitlilik sağlanmaktadır. Bu durum organizasyonların faaliyetlerini en iyi şekilde yürütmeleri, nitelikli insan kaynağının temini ve bunun geliştirilip en verimli şekilde kullanılmasının yanında motivasyonunu artırarak tutundurmasını zorunlu kılmaktadır. Bu da ancak işletmelerin belirledikleri ve uyguladıkları temel ilkelerle sağlanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde izlenilecek ilkeler bazı organizasyonlarda farklılık göstermekle birlikte gerek kamuda gerek özel sektörde gerekse 3. Sektör olarak nitelendirilen sivil toplum kuruluşlarında benzer ilkeler takip edilmektedir. Bunlar genel olarak; insana saygı ilkesi, yeterlik (liyakat) ilkesi, kariyer ilkesi, eşitlik ilkesi, sınıflandırma ilkesi, güvence ilkesi, bilimsellik ilkesi, yönetimi geliştirme ilkesi ve disiplin ilkesi şeklinde sıralanabilir. Bu ilkelere yeni ilkeler eklemekle birlikte bazı organizasyonlarda bu birkaç ilke tek bir ilke altında da toplanmış olabilir. Bu durumun

belirlenmesinde organizasyonların farklı faaliyet alanlarının olması, büyüklüğü, çalışma alanı gibi kriterler sayılabilir.

1.5.1. İnsana saygı ilkesi

İnsana saygı ilkesi organizasyonlar için başlıca ilkelerden olmakla beraber İKY'nin de var oluşunu sağlayan ana ilkelerden biridir diyebiliriz. “İnsanın varlığına, özel hayatına, düşüncelerine, kişisel özgürlüğüne ve bunların sonucu da kendine saygı, genel anlamda insana saygıyı” olarak ifade etmektedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008). Konfüçyus'un de milattan 500 sene önce belirttiği gibi “Kendine saygı duyulmasını istiyorsan başkasına saygı göster” diyerek ta o zamanlar insana saygının gerekliliği üzerinde durmuştur. İnsanlığa saygıyı başka bir açıdan ele alırsak, nihai kararlarda, faaliyetlerde ve organizasyon içindeki ilişkilerde insanlara inanma ve onlara kıymet verme temeline dayanır (Bahar, 2011).

Ayrıca insana saygı ilkesini, iş ilanından başlayarak iş alımında, mülakat süreçlerinde hatta işe başvuran herkese karşı bu ilkeyi sergilemeliyiz. Bu durumda işe alınmayan kişilere kibar ve karşıdakini incitmeyecek, onurunu zedelemeyecek bir şekilde olumsuz geri dönüşlerimizi yapmamız gerekir. Çünkü işe alınmayan kişilere değer vermenin yanında bu kişilerin gelecekte açılacak diğer pozisyonlar için birer aday olduklarını da unutmamamız gerekir.

1.5.2. Yetkinlik (liyakat) ilkesi

Yetkinlik özellikle işe alım sürecinde insan kaynakları çalışanlarının ve işe alım sürecinde bulunan diğer kişilerin (yöneticiler ve ilgili departman sorumluları) özellikle dikkat etmesi gereken bir ilkedir. Yetkinlik ilkesi, genel olarak araştırmacılar tarafından ilgili pozisyon için en yetenekli adayın alınması şeklinde tanımlanmıştır. Ama ilgili pozisyon için adaylar arasında en iyi adayı almak çeşitli riskler taşıdığı için yeterlilik ilkesini, ilgili pozisyona en uygun adayı işe almak olarak tanımlayabiliriz. Bunun nedeni bazı adaylar çeşitli nedenlerle kendi yetkinliklerinin çok altındaki pozisyonlara başvurmaları ve bu tarz adayların daha iyi bir iş bulduklarında aynı pozisyonda tutunmanın zorluğundan kaynaklanmaktadır. Ancak ilgili pozisyona uygun yetkinliklere

sahip adayların, organizasyonda tutundurulmaları daha kolay olacağı için ve iş tatmin düzeyleri daha yüksek olacağından dolayı bu tarz adayların işe alınması daha uygundur.

Bu ilkenin istenilen amacına ulaşması için, öncelikle iş ilanında belirtilen yetkinliklerin gerçekçi ve üzerinde durulan standartların herhangi bir soruna yol açmadan, sadece işe başvuracak adayların pozisyon için gerekli kriterleri içermesi ve bu adayların pozisyona uygunlukları bakımından listelenmelidir. Bununla beraber, ilanın herkesin ulaşabileceği ve eşit şartlarda, eşit bir şekilde işe alım süreçlerinden geçmeleri bu yeterlilik (liyakat) ilkesinin uygulanabilirliği için çok önem arz etmektedir (Ertürk, 2011).

1.5.3. Kariyer ilkesi

İlgili pozisyon için en iyi adayın işe alınmasının yanında bu adayın tutunması hiç şüphesiz büyük bir önem teşkil etmektedir. Bu nedenle işe alınan kişinin performansının yönetilmesi , kendini geliştirmesi, farklı veya daha üst pozisyonlara terfi edilmesi veya ücretinin artması gibi imkanların verilmesi, kariyer ilkesi ile ilgi süreçlerdir. Daha belirgin bir şekilde kariyer “seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık, erk ve prestij elde etmek” şeklinde tanımlanabilir. (Can vd., 2001, s.17).

Kariyer ilkesinin ele alınışı bakımından işe ve kişiye yönelik olarak iki kısma ayırabiliriz (Yılmazer ve Eroğlu 2008, s.45-46).

- a) İşe yönelik kariyer sistemi: Bu sistem konum veya açık sistem olarak da adlandırılmaktadır. Bu sistemde baz alınan nokta işçinin işe uyarlanmasıdır. Yani adama göre iş değil, işe göre sistem belirlenir, yani işe alınma ilkesi yatar. İşe alımda olduğu gibi işe alınacak kişinin de işe ne kadar uygun olduğu ölçülür, daha açık bir ifade ile kişinin o iş hakkında bilgi ve becerisine bakılır. Bunun iyi bir şekilde yapılması için de işe alımdan önce detaylı ve anlaşılır bir iş tanımı yapılmalıdır.
- b) Kişiye yönelik kariyer sistemi: Rütbe sistemi şeklinde ifade edilen bu sistemde, çalışanın yaptığı işin önüne geçme durumudur. Daha doğrusu işe alımda veya terfi ettirilmede iş göre değil kişiye göre iş belirlenmesi durumudur.

İki şekilde yapılan kariyer sistemlerini irdelediğimizde iş bazlı yapılan kariyer sistemi daha adil ve anlaşılır kriterler üzerinde bir sistem takip edilirken,kişi bazlı sistemlerde ise kişi bazlı mesleklerin oluşturulması, ciddi bir adaletsizlik ortamı doğurabilmektedir. Ülkemizdeki devlet memurları, kişiye yönelik kariyer sistemine örnek gösterilebilir (Genç, 2006, s.22).

1.5.4. Eşitlik ilkesi

Din, ırk ve cinsiyet vb. farklılıklar gözetmeksizin herkese eşit bir şekilde yaklaşılması hem uluslararası hukukuna hem de ahlak kuralları çerçevesinde uyulması gereken bir kuraldır. Organizasyonların eşitlik ilkesi çerçevesinde İKY, tüm süreçlerinde çalışanlarına eşit yaklaşmalıdır. Aksi takdirde organizasyonların hem yasal açıdan hem de toplumsal açıdan ciddi sorunlarla karşılaşması kaçınılmazdır (Anonim, 2018a).

Eşitlik iki kısımda ele alınmalıdır (Yılmaz ve Eroğlu 2008, s.43).

- a) Teşvik Eşitliği: Organizasyonlarda bazı çalışanlar daha alt düzey işlerde görevlendiriliyor ve üst pozisyonlar için terfi etmeleri sınırlandırılıyor. Mesela; aile şirketlerinde, şirket yöneticilerinin akrabaları şirket yöneticilerinin akrabası olmayan kişilerden daha öncelikli konumdadırlar.
- b) Sözleşme Eşitliği: Organizasyon, yasalar çerçevesinde eşitlikle ilgili yasal mevzuat kapsamında yönetmenlikler uygulayacaktır.

Bu ilke ile birlikte toplumsal adalet bağlamında fırsat eşitliği; işgörenlerin toplumsal açıdan benzerlik taşımadıkları kriterlerden soyutlanarak, çalışma hayatında anlayış ve hoşgörüyü getiren bir yaklaşımdır (Dolgun vd., 2010, s.20).

1.5.5. Sınıflandırma ilkesi

Sınıflandırma ilkesi, faaliyet türünü ve bunun taşıdığı özellikleri ve bunları yapacak çalışanlarda hangi yetkinliklerin olması gerektiğini belirler (Alaç, 2013, s.262). Sınıflandırmayı “hiyerarşik bağlantıları olan hizmet gruplarından birbirinin aynı veya benzeri birimlerin bir araya getirilerek ayırma tabi tutulması” şeklinde belirtebiliriz (Eryılmaz, 2010, s.268). Sınıflandırma içindeki kategoriler ise “işe alma, ücret, eğitim,

terfi ve emeklilik gibi personel işlemlerinin aynı şartlara tabi tutulması gereken benzer nitelikteki hizmetlerden oluşmuş gruplar”dır (Eryılmaz, 2010: 271).

1.5.6. Güvence ilkesi

Bütün çalışanlar kendilerine verilen işleri yaparken, güven içinde çalışmak yani işini kaybetme korkusu yaşamadan çalışmak ister. Çünkü güven içinde çalışmak insanların daha rahat çalışmasına, çalışanların verimlilik ve yetkinliklerini göstermelerine zemin hazırlayacaktır. Bu durum da çalışanların organizasyona daha faydalı olacağı anlamına gelmektedir. Güvence ilkesi, işgörenlerin kariyer planlamasını uzun zaman dilimleri içinde gerçekleştirdikleri için güvenli bir ortamda çalışması gerekir, bundan dolayı güvence ilkesi, kariyer planlaması içinde önemli bir yere sahiptir (Yüksel, 2000, s.29). İKY’de çalışanların güven içinde yaşayacak bir ortam hazırlamaları, yasal mevzuattan doğan haklarını korumaları ve işten çıkışları yasal mevzuat içinde işçilerin güvenlerini sarsmadan yönetmeleri gerekmektedir.

1.5.7. Bilimsellik ilkesi

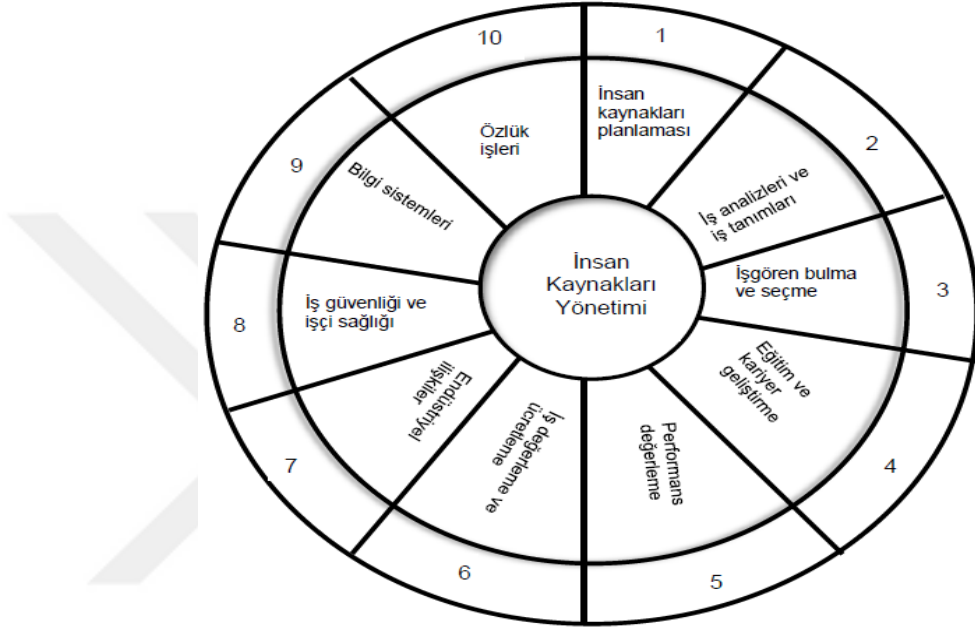
İKY, gelişmekte olan bir süreçte kendini gelişen ve değişen çevre koşulları süresince kendini bilimsel veriler çerçevesinde geliştirmesi gerekir. Bilimsellik ilkesi ile, İKY bilimsel veriler çerçevesinde süreçlerini geliştirmelidir.

Özellikle 2000’li yıllarla birlikte insan kaynakları ile ilgili birçok akademik çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sayıları da giderek artmaktadır. Bilimsellik ilkesi kapsamında insan kaynakları konusunda yapılan bilimsel çalışmaları takip etmek çok önemlidir. Bunun yanında İKY süreçlerinin, kişilerden bağımsız sistemleşmesi, adil olması, güvenilirliğini koruması ve artırması bilimsel yollarla takip edilen yöntemlerle daha etkili olacaktır (Anonim, 2019c).

1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları fonksiyonları, organizasyonun insan kaynakları faaliyetlerini sistematik bir şekilde yürütmesi için yaptığı faaliyetlerdir. İnsan kaynakları faaliyetlerinin

her biri iyi bir İKY için çok ayrı öneme sahiptir. Herhangi bir fonksiyonun ihmal edilmesi veya üzerinde durulmaması İKY fonksiyonlarını eksik bırakacak, dolayısı ile iyi bir İKY'den bahsetmemiz söz konusu olmayacaktır.



Şekil 1.1. İKY fonksiyonlarının şekilsel çemberi (Sabuncuoğlu, s.5)

1.6.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Her iyi işin arkasında iyi bir planlama olduğu gibi, iyi bir İKY için de iyi bir planlama gereklidir. Bunun yanında her geçen gün karmaşık insan kaynakları süreçlerinde, sürekli işe alım ve işten çıkışların yaşanması, çevresel şartların sürekli değişmesi iyi bir İKY planmasını zorunlu kılan diğer etkenlerdir.

İnsan Kaynakları Planlaması, “gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının, sistemli şekilde değerlendirilmesi ve bu ihtiyaçları karşılamak için atılması gereken adımların belirlenmesi” fonksiyonu şeklinde tanımlanabilir (Uyargil, 2008, s. 102).

Başarılı bir İKY planlaması için aşağıdaki amaçlara ulaşılmaya çalışılmalıdır (Yüksel, 2000, s.69);

- Çalışanın ihtiyaç duyduğu eğitimleri almasını sağlamak ve organizasyona olan sadakatını artırmak,
- Çalışana yönelik harcamaların gereksiz kullanılmasını engellemek ve yapılan harcamaların geri dönüşünün olmasını sağlamak,
- Yasal konularla ilgili konularda mevzuatın belirttiği sınırlar çerçevesinde hareket etmek ve İKY süreçlerini bu yasal çerçeveye uyarlamak,
- İKY süreçlerini değişen koşullar çerçevesinde güncel teknolojik sosyal medya gibi imkanlardan yararlanarak çağın gerisinde kalmamak,
- Organizasyon ve çalışanlarla ilgili tüm durumlarda yapıcı bir tavır takınmak ve ilgili herhangi bir bilgiyi, tüm birimlerin yararlanacağı şekilde uygulamasını sağlamak,
- İKY süreçleri ile ilgili süreçler hakkında çok iyi bir planlama yaparak hata payını en aza indirmek, böylelikle İKY süreçleri ile ilgili herhangi bir denetim durumunda hesap verebilirliği ve denetim ile ilgili iş gücünü en aza indirmek.

Ancak İKY süreçlerinin iyi bir şekilde planlanması için planlama yapılmadan önce ilk olarak organizasyonun stratejileri tespit edilmeli ve daha sonra şu adımlar takip edilmelidir (Aras, 2016, s.1);

- Gerekli bilgilerin elde edilmesi ve bu bilgileri analiz etmek,
- Talep edilen isteklerin karşılama düzeyini irdelemek ve bunu dengelemek,
- Bütçedeki kalemleri takip etmek,
- Üst yönetimle görüşmeler yaparak planlamanın onlara uyumunu sağlamak,
- Daha sonra karar verilen son planın uygulanmasını sağlamak,
- Son olarak planlamanın doğru işleyip işlemediğini kontrol etmek ve değerlendirmek.

1.6.2. İş tanımları ve iş analizleri

İşe alım sürecinin doğru bir şekilde yapılması için iyi bir iş tanımının yapılması gerekmektedir. Çünkü işe alım süreçlerinin temel aldığı unsur iş tanımlarıdır ve bu çerçevede iş ilanı verilir, adaylar iş tanımını çerçevesinde iş başvurusu yapar ve bu başvurular iş tanımında belirtilen kriterler çerçevesinde adaylar seçilir.

İş analizi, organizasyon içindeki bilgilerin sistemli bir şekilde elde edilmesi, bunların analiz edildikten sonra gruplandırılması aşamalarını kapsamaktadır. Bu analiz yöntemi ile yapılacak olan iş için gerekli ortamın, çevresel koşullarının, risk ve tehlikelerin ve bu işi en iyi şekilde yerine getirecek çalışanda bulunması gereken eğitim ve tecrübeyi de belirtmekte ve bununla beraber fiziksel ve ruhsal olarak hangi durumda olması gerektiği ile ilgili durumu belirtmektedir (Karacan ve Erdoğan, 2011, s. 110-111).

1.6.3. İşgören bulma ve yerleştirme

İşgören bulma ve yerleştirme hiç şüphesiz İKY için çok büyük bir öneme sahiptir. Çünkü organizasyon, faaliyetlerini yerine getirebilmesi için iyi insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Aynı zamanda işe alınan yetenekli çalışanların yeteneklerini iyi bir şekilde kullanmaları için de bunların yetenekleri çerçevesinden görevler verilmelidir.

İKY'nin bu fonksiyonu ile ilgili ilk olarak kaynakların tespit edilmesi, gerekli analiz çalışmalarının yapılması ve ihtiyaç hissedilen pozisyonlara uygun kişilerin seçilmesi hedeflenmelidir.

Kısaca işgören bulma süreçlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Raymond, 1999, s.27);

- Minimum bir maliyet ile aday havuzunu hazırlamak,
- Organizasyonun istediği kriterler çerçevesinde adaylar içinden uygun ve uygun olmayan adayları ayırmak,
- İşe alınan adayın organizasyonda erken bir sürede çıkışını yapmayı engellemek,
- Organizasyonun sorumluluklarını yerine getirmesini sağlamak,
- Organizasyon içinde uzun ve kısa vadeli stratejileri içinde, işgörenin katkılarını artırmaya çalışmak,

- İnsan kaynakları çalışanlarında işe alımla ilgili değerlendirme yapmak.

1.6.4. Eğitim ve kariyer geliştirme

İşe alınan çalışanın değişen koşullara ayak uydurmasını sağlamak ve sahip olduğu potansiyeli çerçevesinde gerekli kariyer planlaması yapılması gerekmektedir. Ayrıca istihdam edilen personelin kariyerini geliştirmesi için gerekli eğitimlerin alınması, hem çalışanı tutundurmakta hem de kuruma faydasını maksimize etmektedir. Kariyer geliştirme; işgörenlerin iş hayatları süresince, kariyer hedeflerine ulaşmaları için yaptığı faaliyetlerdir. Kariyer planlamasını iyi bir şekilde analiz ettikten sonra yapmak ve bu kapsamda çalışanın, gerek kendi kendini gerekse organizasyon içinde yapılan eğitimlerle desteklenmesi de aynı zamanda kariyer geliştirmenin içinde yer almaktadır (Barutçugil, 2004, s. 320).

Eğitim ve geliştirmenin temel hedefi; değişmekte olan teknolojinin, iktisadi ve diğer birçok çevresel koşula uyum sağlamak, yeteneklerin korunması veya unutulmasını önlemek ve yetenekleri geliştirmektir. İnsan kaynakları departmanı işe alınan adayın, işe başlamadan önce birçok eğitim süreci içine onu dahil etmesi yani işe başlamadan önce hem organizasyonu tanıması hem de yapacağı işi iyi bilerek işe başlaması gerekir. Aksi takdirde aşağıda belirttiğimiz sorunların yaşanma olasılığı artacaktır (Karakaş 2014, s.2-3);

- Yeni bir topluluğun içine girmekten kaynaklı sorunlar,
- Çalışma arkadaşlarının kendisini aralarına almama hissi,
- Yeni işi öğrenememe korkusu,
- İşin fiziksel koşullarına adapte olamama,
- İlk iş tecrübesinin verdiği stres,
- Tecrübesizlik ile iş arasındaki eksiklikler,
- Beklentilerin çatışma olasılığı,
- İş yerindeki yalnızlık hissi.

Kariyer planlaması, çalışanın organizasyon içindeki dik yükselişinin planlamasıdır. Kariyer geliştirme planlaması sonucu “örgüt tarafından üretilen mal ve hizmetlerin sayısı ve kalitesi artar, örgütler daha nitelikli iş gücüne sahip olur, kazalar azalır ve enerji tasarrufu sağlanır, çalışanlar arasında olumlu ilişkiler gelişir, zaman kaybı önlenir, iş görenlerin moralleri artar ve işten doyum sağlanır” (Gündüz, 2014, s.2).

Sonuç olarak organizasyonların çalışanlar için belirlediği eğitim ve kariyer geliştirme faaliyetleri hem çalışanların verimini hem de potansiyel yetenekleri açığa çıkararak daha yararlı olmasını sağlarken, organizasyon içindeki faaliyetlerin daha verimli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle organizasyonlar eğitim ve kariyer geliştirme ile ilgili faaliyetlerine ciddi önem vermeli, bütçe ayırmalı ve bu süreçleri denetleyip değerlendirmelidir.

1.6.5. Performans değerlendirme

Genel olarak performans değerlendirmesi; çalışanla karşılıklı anlaşmaya dayalı verilen hedeflerin takip edilmesi ve çalışanın performansını geliştiren faaliyetler bütünüdür. Bu faaliyetler belirli bir sürede çalışan ve yöneticisi tarafından kararlaştırılan işlerin takip edilmesidir. Takip edilen işler sonucu yapılmayan işlerin, neden yapılmadığı eksik konuların nasıl doldurulması gerektiği ile ilgili tartışmalar performans gelişimi için hayati önem taşımaktadır. Performans değerlendirmesi ile çalışan veya kurumun eksik yaptığı kısımların tamamlaması ile organizasyonlar ve çalışanlar daha iyi bir iş çıkartmış olurlar.

Ayrıca performans yönetimini şu şekilde de ifade edebiliriz, “kişinin yeteneklerini, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan, ayrıca; geleceğe yönelik insan kaynakları ile ilgili ihtiyaçların belirlenmesine temel teşkil eden sistematik bir ölçmedir” (Karcıoğlu ve Öztürk 2009, s.343-366).

Performans değerlendirmesini sağlıklı bir şekilde ölçmek için çeşitli objektif kriterler çerçevesinde belirlenen metotlar bulunmaktadır. Bu metotları şu şekilde sıralayabiliriz (Öğden, Öztürk Azim ve Yalçın 2005, s.25);

- Klasik Performans Ölçme Metotları

- Sıralama Metodu
- Mecburi Çözülüm Metodu
- Grafik Derecelendirme Metodu
- Kritik Olaylar Metodu
- Kontrol Listesi Metodu
- Davranışsal Değerleme Ölçeği
- Alan İncelemesi Metodu
- Çağdaş Performans Ölçme Metotları
- Amaçlara Yönelik Yönetim Metodu
- Değerleme Merkezi Metodu
- Elektronik Performans İzleme Metodu
- Standartlar Metodu
- Çok Kaynaklı Değerlendirme (360 Derece Değerlendirme)

Performans değerlendirmenin ne amaç ile yapıldığı ve hangi kriterlerin belirlendiğini açıklamak; çalışanların performans yönetimi sürecine bakış açılarının daha iyi olmasını sağlayacak ve performans sürecini benimsemeleri daha rahat olacaktır. Bu yüzden süreçlerin açıklanması performans yönetiminin amacına ulaşması için büyük önem arz etmektedir.

Performans yönetiminin hem çalışanlara hem de organizasyona yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Bilgin 2015, s.212);

- Çalışanların hakkı olan ücreti alması için gerekenin yapılması,
- Çalışana yönelik kararlarda daha nesnel ölçütlerin kullanılması,
- İşe alım sürecinin işlevselliği hakkında bilgi verilmesi,

- Çalışanların terfi sistemi sürecine katkı yapmalarınını sağlanması,
- Çalışanlarla içinde yaşanılacak sorunların önceden tespit edilerek önlenmesi,
- Organizasyon ve çalışanın hedeflerine adapte edilmesinin sağlanması,
- Kariyer planlaması sürecini beslemesi,
- Çalışanların beklentilerinin anlaşılması,
- Çalışanlar için eğitim planlamasının yapılması veya çalışanların kişisel gelişimi için gerekli planlamanın yapılması.

Yukarda belirttiğimiz gibi performans değerlendirme sistemi ile ilgili birçok fayda sıralayabiliriz.

1.6.6. İş değerlendirme ve ücretlendirme

Ücret yönetimi; organizasyonun hedeflerinin çalışanın hedeflerine uygun olacak şekilde aralarında bir uyum sağlayan İKY fonksiyonlarından. İş değerlendirme; organizasyon içinde çalışanlardan ziyade işin hem nitelik hem de nicelik olarak sahip olduğu özellikler içinde farklılıklarının keşfetmesini sağlayan ve farklılıklara cevap veren fonksiyonlardan biridir. İş değerlendirilmesini irdeleyen yöntemleri iki şekilde ele alabiliriz. İlki sayısal ikincisi ise sayısal olmayan yöntemler şeklinde (Kurgun ve Yemişçi 2017, s.7).

Sayısal yöntemler;

- Puanlama yöntemi
- Faktör karşılaştırma yöntemi

Sayısal olmayan yöntemler ise;

- Sıralama Yöntemi
- Sınıflama Yöntemi

İş değerlendirme çalışmalarının amaçları ve yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Yüksel 2000, s.219);

- Ücret sisteminin adaletli ve sağlıklı bir şekilde oluşmasına destek olur
- Ücret saptamalarını daha bilimsel ve tutarlı olması konusunda destekler

- Çalışanların motivasyonlarının ve verimliliklerinin artışı sağlar
- Üst yönetim ve sendikalar arasındaki ilişkinin iyi olmasına katkı sağlar
- Çalışan giderler kalemlerinin öngörülmesinde ve bunun planlı bir şekilde takip edilmesini sağlamaya yardımcı olur
- Çalışanların daha fazla maaş alabilmesi adına kişisel gelişimlerini ve motivasyonlarını geliştirerek terfi almalarını mümkün kılmak,
- Çalışanların iş motivasyonunu düşüren, verimsiz çalışmasına neden olan sağlık sorunları, iş kazaları ve bunun gibi çevre şartlarını tespit etmesini ve bunun önlenmesi için gerekenin yapılmasını sağlamasında destek olmaktadır.

Yukarıda da görüldüğü üzere iş değerlendirme çalışmaları İKY fonksiyonlarında, özellikle ücret ve çalışanların yaptığı işi bilmede ve buna odaklanmada çok önemli yere sahiptir. Bundan dolayı iş değerlendirme yöntemlerinde organizasyonun dinamikleri çerçevesinde izlemek büyük bir öneme sahiptir.

Ücret yönetim sistemlerinin adil ve piyasa şartlarının üstünde olması, hem iyi iş görenlerin organizasyona taleplerini artırırken hem de çalışanlar arasında çeşitli çatışmaları önlemektedir. Bununla beraber çalışanların motivasyonlarının güçlü tutulması ve verimlerini artırmasında ücret yönetimi büyük bir rol oynamaktadır.

Genel olarak ücretlendirme sisteminin faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Uyargil vd., 2019, s.44);

- Nitelikli iş görenleri organizasyona çeker,
- Çalışanları güdüler,
- Organizasyonun kanunlardan doğan yükümlülüklerini yerine getirmesini sağlar,
- İKY planlaması ile birlikte iş planlamalarının oluşturulmasında destek olur,
- Çalışanlar arasında ve çalışanların yönetime karşı çatışmalarını önler,
- Motivasyonu güçlü tutar,

Ücretlendirme sistemlerinin amacına ulaşması adına doğru uygulanabilir bir sistem getirilmelidir. Ücretlendirme sistemlerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Aydın, 2003, s.2);

- Kişisel performansa dayalı,
- Yeteneğe bağlı,
- Takım performansına dayalı,
- Teşvik edici kriterlere dayalı,
- Zamana dayalı,
- Kıdeme dayalı,
- Performansa dayalı,
- Organizasyonel performansa dayalı,

Yukarıda görüldüğü üzere organizasyonlar bunlardan birini veya birkaçını kendi iç dinamikleri çerçevesinde en uygun olanı veya olanları belirlemesi gerekir.

1.6.7. Endüstriyer İlişkiler

Endüstri ilişkileri; “iş ilişkilerinin içeriği ve düzenlenmesi ile fiziksel kaynakların ve insan kaynaklarının kullanımı ve dağılımını etkileyen, iş gücünün, işletme ve hükümetlerin stratejik tercihlerine ve kolektif eylemlerine bağlı olan çatışma, işbirliği ve karşılıklı güç ilişkileri bağlamında incelenmesi gereken bir çalışma alanı” şeklinde tanımlanabilir (Yıldız, 2011, s. 14).

Özellikle günümüzde çalışanların sendikalaşma sürecine girebilecek organizasyon sayısının artması ile birlikte sendikalarla ilişkilerin iyi olması, çalışan ve organizasyonlar için önem arz etmektedir.

1.6.8. İş sağlığı ve güvenliği

Dünya Sağlık Örgütü uzmanlarının iş sağlığını işgörenlerin bütün meslek dallarında sosyal, beden ve ruh sağlıkları bakımından standartların olabilecek en iyi şartlarda olmasını ve bunun devamlılığının sağlanması şeklinde tanımlamıştır (Anonymous, 2019a).

Ülkemiz de iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili 2012 yılında iş sağlığı ve güvenliği kanunu yayınlayarak bu konuda üzerine düşeni yapmaya çalışmıştır. Ama ne yazık ki

mevzuat ile uygulamalar arasında denetim eksikliğinde bazı uyumsuzluklar hala olmaktadır.

İş sağlığı ve güvenliği konusu hala çeşitli nedenlerle ne yazık ki göz ardı edilmekte bu durum hem çalışanlar için hem de işverenler için büyük negatif sonuçlar doğurmaktadır. Bu konunun göz ardı edilmesinin en büyük nedenlerinden biri de iş sağlığı ve güvenliğinin amaçlarının iyi bilinmemesi ve sonuçları hakkında yeterince farkındalığın oluşmamasından kaynaklıdır.

İş sağlığı ve güvenliği konusundaki amaçları şu şekilde sıralamamız mümkündür (Anonymous, 2019a);

- Çalışanları korumak,
- Üretimi korumak,
- Organizasyonu korumak.

Bu amaçların iyi bilinmesi ve iş gören ve işverenlerin bilinçlendirilmesi konusunda İKY'e büyük bir görev düşmektedir. Bu konuda İKY iş sağlığı ve güvenliği konusunda kendi üzerine düşeni yaparak hem çalışanların hem organizasyonun iç işleyişinin güvenliğini sağlamalı ve devlet otoriteleri tarafından paylaşılan mevzuatı güncel bir şekilde takip etmeli ve bunu iyi bir şekilde uygulamalıdır.

1.6.9. Bilgi sistemleri

Teknolojik gelişmelerin hiç olmadığı kadar gelişmesi ve hayatın her alanına girmesi ile birlikte organizasyonlar da teknolojiden her alanda yararlanmaya başlanmıştır. İKY süreçlerinin giderek karmaşık bir hal alması nedeniyle teknoloji, giderek İKY süreçlerinde kullanılmaya başlanmıştır.

Bilgi sistemlerine başka bir açıdan bakacak olursak; “Bilgi çağında, bilgi üretici ve uygulayıcı olarak insan kaynaklarının yönetim sürecinde etkinliğini artırmak amacıyla kullanılan bu sistemler, organizasyonlarda insan kaynaklarına yönelik bilgileri sağlamak, depolamak, kullanmak, irdelemek, ve dağıtmak amacıyla kullanılan sistemlerdir. Bununla birlikte, insan kaynakları bilgi sistemleri yazılım araçlarına ek olarak, çalışanlar, politikalar, veriler, formlar ve prosedürleri de kapsamaktadır. İnsan kaynakları bilgi

sistemleri, çalışanların seçilmesi ve istihdam edilmeleri, görevlerin belirlenmesi, performanslarının değerlendirilmesi, ücret ve diğer ödemelerin analizi, yetiştirme ve geliştirme, sağlık ve sosyal güvenlik sorunlarının çözümü gibi konularda organizasyona destek sağlayan araçlardır (Küçükkay, s. 25.)” şeklinde de tanımlayabiliriz. Teknolojinin birçok meslek dalındaki yükü hafifletmesinden hiç şüphesiz İKY süreçleri de ciddi bir şekilde etkilenmiştir ve bu etkileşim giderek artacaktır.

1.6.10. Özlük işleri

Özlük işleri; insan kaynakları departmanının yapması gereken ve daha çok personel yönetimi kısmına giren personellerin evraklarının tutulması ve herhangi bir anlaşmazlıkta veya gerekli bir durumda personellere ait evrakların tutulup takip edilmesidir. Özlük işleri, iş hukuku ve sosyal sigortalar kanunu gibi kanunlar çerçevesinde tutulmamakla birlikte organizasyonun iş yönetmenliğinden kaynaklı evrakları da kapsamaktadır. Özlük işlerinin takibinin yapılması gerekli evrakların düzgün bir şekilde tutulması ve bu bilgilerin sadece ilgili kişilerce görülebilecek özel yerde muhafaza edilmesi gereklidir (Anonim, 2018b).

2. İŞE ALIM

İşe alım süreci insan kaynakları yönetiminin en önemli ve en temel fonksiyonlarının başında gelmektedir. Bundan dolayı, bir organizasyonda mevcut insan kaynağının ne kadar iyi olduğu işe alım süreçlerinin iyi bir şekilde yönetilmesi ile doğrudan ilişkilidir. İşe alım sürecini etkin şekilde yöneten organizasyonlar, sahip oldukları insan kaynakları ile işe alım sürecini başarısız ve etkin kullanamayan organizasyonlara göre daima daha başarılı olmuşlardır.

İşe alım süreci, organizasyonun başarısını ve sürekliliğini etkileyen işletme fonksiyonlarının başında gelmektedir. Böyle etkili bir konumda olan işe alım süreci kendi içinde bazı aksaklıkları barındırmakta ve bu aksaklıklarla dolu süreci iyi yönetemeyen organizasyonlar iş kültürüne, yetkinliğine ve ekip ruhuna uymayan personel temin edebilmektedirler. İstihdam edilecek pozisyona yeteri kadar uygun olmayan adayların işe alınma ihtimali doğmakta ve alınan personeller organizasyon için zaman kaybına, yüksek maliyetlere, düşük verimliliğe veya işletme içinde varolan birlikteliğe zarar vermekte ve huzursuzluğa neden olmaktadır.

İşe alım sürecinin iyi bir şekilde yürütülmemesi veya iyi bir işgören seçiminin yapılmaması, organizasyon için birçok soruna neden olduğu ile ilgili maddeleri artırmak mümkündür. Dolayısı ile bir organizasyonda iş görenden kaynaklı sorunlar var ise bu durum iş gören seçiminin iyi yapılmadığının bir göstergesidir diyebiliriz (Barutçugil, 2004, s.257).

Organizasyon içinde, işe alımı yanlış yapılan veya likayt olarak istenilen işe uygun olmayan işgören, istenilen niteliklere uymadığını hissettiği durumda işten ayrılır. Bu durum işe alım süreçlerinin tekrardan yapılması dolayısı ile hem zaman hem maliyet kaybı hemde organizasyonda işlerin aksamasına neden olmaktadır (Ceylan, 1992, s.101).

Temel olarak organizasyonun amaçlarını yerine getirecek personelin işe alınması, günümüzde farklı bir iş alanı olarak gündeme gelmiştir. Organizasyonda en önemli unsurun insan kaynağı olduğu anlaşılmasıyla birlikte ilgili işe alınacakların, yetkin olması ve alanında uzman olması şartı aranmaya başlanmıştır. Aslında işe alım sürecinde, alanında yetkin işgöreni bulmak ve bunların işe alınması hiçte kolay değildir. Bundan

dolayıdır ki ihtiyaç olan pozisyona yetkin kişinin alınması uzun ve dikkat gerektiren bir işe alım sürecini doğurmuştur. İKY’de işe alım süreci; var olan işgören gereksinimlerinin belirlenmesi, bu gereksinimin uygun yollar ve yöntemler ile ilan edilmesi, başvuran adayların listelenmesi, mülakatların yapılması ve mülakatlar sonucunda istenilen adayın alınmasından oluşur (Fındıkçı, 2003, s.167).

İşe alım, iş görenin seçilmesi, adayın işin niteliği çerçevesinde yetkinliklerinin değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonucunun çeşitli aşamalar sonucu en uygun adayın seçildiği insan kaynağı yönetim sürecidir. Unutulmaması gereken bir nokta da işe alım sürecinin iki kısımdan oluşmasıdır; biri, işverenin işe alacak kişiyi seçmesi bir diğeri, adayın işvereni veya işi seçme kısımlarıdır. Yalnız bazen bu tek kısımlı da olabilir eğer işe alınacak kişi işe ihtiyacı varsa ve ilgili pozisyona bir çok kişi başvurduysa bu durumda sadece işveren işçiyi seçer. Aynı durumda eğer işveren kritik bir pozisyon için işe alım yapacaksa ve ilgili işgören bir çok kurum tarafından isteniliyorsa bu durumda işgören istediği kurumu seçer (Anonim 1990, s.81).

Bir organizasyonu ana hedeflerine götüren ve bunlara ulaşmasını sağlayan en temel öge insan kaynağıdır diyebiliriz. Bundan ötürü insan kaynağının iyi bir işe alım sürecinden geçmesi ve alınacak pozisyonlar için yetkin olmaları organizasyonlar için de çok önemli bir nokta olmakla birlikte bu durum bir problem olarak da algılanmaktadır.

İşgören araştırması ve seçilmesi süreci organizasyonun belirlediği strateji ve planlar çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerekir. İşgören profilinin önceden belirlenmesi ve bu çerçevede nitelik ve yetkinliklerin tespit edilmesi zaruridir. Bu kapsamda iyi bir işe alım açıkta olan pozisyona en yetkin adayların seçilmesi aynı zamanda organizasyon planları ile tutarlılık arz etmesi ile mümkündür. Aksi taktirde iyi bir işe alım sürecinin yapılmaması organizasyonun planlamalarına zarar vermekle birlikte işlerin istenildiği gibi yürütülmemesine dolayısı ile bir çok maddi kayba da neden olacaktır. Bundan dolayı işe alım konusunu, işgören ve organizasyon yönünden irdelemek gerekir (Sabuncuoğlu, 2000, s.78).

İşgören talebini karşılama süreci, insan kaynağı planlama çerçevesinde ve ilgili departmanların katılımı ile kısa ve uzun dönemli olarak ihtiyaç duyulan pozisyonlar ve buna bağlı olarak ilgili belirlenmesi, iş piyasasını araştırarak gerek duyulan bilgilerin elde

edilmesi, buna bağlı olarak iřęören seçiminin yapılmasını sağlayana yöntemlerin tespit edilmesi ve bu yöntem ile en yetkin adayın seçilmesi, seçilmeyen adaylarla da ilişkilerin tamamen kesilmemesi ve son olarak iřęören bulma sürecinin etkinliğinin irdelenmesinden oluşturulmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı 1997, s.106).

Kadrolamanın farklı bir şekli de işe alımla ilgili pozisyona başvuranlar arasında pozisyon için en yetkin adayın seğilmesidir. İşe başvuran adaylar kimi zaman spesifik bir pozisyonda ęalıřmak istemekte ve bu pozisyon için değerlendirilirken çoğu zaman da işveren istediği açık olan pozisyon veya açılacak farklı pozisyonlar için de değerlendirilmektedir. Bununla birlikte ileride organizasyonların hem açıkta olan pozisyon hem de gelecekte açılacak pozisyonlar için adayları değerlendirmesi açık pozisyonların iyi adayları işe alarak sonuçlandırma ihtimalini yükseltir (Bingöl, 1997, s.112).

Günümüzde modern yönetim perspektifini benimsemiş olan organizasyonlar, bilimsel yolları kullanarak işe alımı daha objektif ve bilimsel hale getirmiştir. Her ne kadar işe alım, kurumdan kuruma farklılıklar gösterse bile modern yönetim anlayışının takip edilmesi ile işe alım süreci geliştirilerek birçok kurumun da genel hatları ile birbirine yaklaştığını söyleyerek genelleme yapabiliriz (Sabuncuoğlu, 2009, s.98).

2.1. Geleneksel İşe Alım Süreçleri

İşe alım başvuru süreçlerini doğru bir şekilde yapmış adaylar arasında organizasyonun iřęören talebine en iyi cevap veren adayın seğilmesidir. Bu seğimin doğru bir şekilde yapılması doğru adımların takip edilmesi ile geręekleřir. Doğru iřęören seçiminin yapılması için aşağıdaki adımların incelenmesi gerekmektedir. Her ne kadar bazı organizasyonlarda bu adımlar farklılık gösterese de bu adımlar şu şekilde sıralanabilir (Glueck 1986, s.154).

2.1.1. Başvuruların kabulü – ilk (ön) inceleme

Bu aşama; tüm başvuran adayların başvuruları alınarak başlayan bir süreçtir. Bu süreçte işe başvuranların, işe başvurusunu doğru yapıp yapmadıkları veya ilanda belirtilen

başvuru yolunu izleyip izlemedikleri incelenir. Bu inceleme sonucunda doğru başvuru yapan adaylar, ilgili şekilde toplanır (Acar 2013, s. 131-132).

2.1.2. Başvuru formu doldurma

Firmalar, ilgili pozisyona doğru şekilde başvuru yapmış adayların genellikle kendilerinin hazırladıkları başvuru formlarını oluşturarak, ihtiyaçları olan en iyi adayı daha hızlı seçmeye çalışırlar. Adaylar başvurdukları ilanlarda bazen işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgileri yazmayabilir veya gereksiz bilgiler verebilir bu da işe alım sürecini uzatabilmektedir. Özellikle bilgisayar ortamı ile işe alım sürecininin yapılması başvuru formunun doldurulmasının gerekliliğini artırmaktadır. Bundan dolayı, başvuru formları aday incelemede iyi bir araç olması için titiz bir şekilde hazırlanmalı ve istenilen ihtiyaca uygun olmalıdır (Bingöl, 2003, s.168-171).

Genel olarak başvuru formunda olması gereken bilgiler şu şekilde olabilir;

Başvuru formlarında olması gereken temel bilgiler (Acar 2013, s.135- 137):

- a. Adayla ilgili kişisel bilgiler (Ad-soyad, doğum yeri ve tarihi, adres, telefon, başvuru tarihi),
- b. Başvurulan pozisyon,
- c. İş deneyimi,
- d. Bilinen yabancı diller,
- e. Kurs ve seminer bilgileri,
- f. Eğitim bilgileri,
- g. Referanslar (Referans olacak kişinin adı-soyadı, işi, adres ve telefonu),
- ğ. Adayın sağlık durumu,
- i. Diğer bilgiler (Ehliyet, ikamet durumu),
- j. Açıklamalar.

Başvuru formu, ihtiyaç duyulan adayların seçimini kolaylaştırmakla beraber ilgili işe başvuranların başvuru bilgilerini teyidi içinde kullanılabilir.

2.1.3. Sınav- Test Uygulaması

Başvuru formları irdelendikten sonra, belirtilen kriterlere uygun görülen adaylar çeşitli yetenek, zeka ve kişilik vb. testlere girerler (Köksal, 2007, s.95). İşgören seçiminde, bu tarz testlerin temel nedeni; iş analizi yapılan pozisyonun standartlarını baz alarak başvuru yapan kişilerin ilgili pozisyona uygunluğunu birçok açıdan ölçme ve ilgili adayın kişilik özelliklerinin ne düzeyde iş ile paralellik gösterdiğini görmektir (Yelboğa, 2008 s.16).

Unutulmaması gereken bir nokta testlerin geçerli ve uygulanabilir olmasıdır. Eğer testler, beklenen sonuçları sağlamıyorsa veya istenilen hedefe uygun değilse uygulanmamalıdır (Önder, 2000, s.28).

2.1.3.1. Zeka testleri

Zeka testleri, adayların zeka düzeylerini ölçerek zekanın farklı yönlerini irdelemek amacıyla yapılan testlerdir (Şimşek ve Öge, 2007: s.136). Daha detaylı bir şekilde belirtmek istersek zeka testleri ile adayların hafızaları, karmaşık bilgilerini anlamlı şekilde aktarmaları, sayılara hakimliği vb. özellikleri ölçülür (Sabuncuoğlu, 2000, s.91).

Zeka testlerinin yapılması, doğru aday seçimi için çok faydalı olabilmektedir (Ergin, 2002, s.96). Fakat zeka testlerinin sonuçlarının farklı kültürdeki kişiler için farklılık gösterdiğinden dolayı kullanımının azaldığını söyleyebiliriz (Köksal 2007, s.95).

2.1.3.2. Yetenek testleri

Yetenek testi, adayların ilgili işin ödev ve sorumluluklarını yapabileceğini ölçmek veya bu konudaki potansiyelini tahmin edebilmek için uygulanan testtir (Kano, 2008:19). “Bu testte, adayın, el, kol, parmak gibi organlara bağlı becerileri ve beş duyuya bağlı yetenekleri ortaya çıkartılmaya çalışılmaktadır” (Köksal, 2007:96).

Yetenek testleri ile, yapılacak işten kaynaklı olması gereken önemli becerilerin ne düzeyde olduğunu titiz bir şekilde analiz eder. Yeterlik testleri ise, öğrenilen yeteneklerin analiz edilmesi için uygulanır. Genel zeka testleri ise, iş performansını ölçmeye dönüktür (Önder, 2000, s.28).

2.1.3.3. Bilgi testleri

Bilgi testleri, adayın ilgili pozisyonun içeriği ile ilgili bilgi düzeyini analiz etmek amacı ile ve kağıt, kalem testleri kullanarak uygulanan testlerdir (Sabuncuoğlu, 2000: s.92).

Yani kişilik testleri kişinin ilgili pozisyon için ne kadar bilgili olduğunu belirler. Bu testlerde teknik bilgilerin ölçüldüğü gibi sosyal bilgilerin de ölçülmesi söz konusu olabilir (Şimşek ve Öge, 2007: s.137).

2.1.3.4. İlgi testleri

İlgi testleri, adayların ilgili pozisyon ile ne kadar ilgili olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan testlerdir. İlgi alanların tespit edilmesi, kişinin ilgili olduğu meslek grubunda çalışması açısından önemlidir. Çünkü ilgi alanları ile ilgili bir işte çalışan adayların motivasyonları daha yüksek olur. Bu da kişinin çalışma verimini olumlu şekilde etkiler (Köksal, 2007, s.96).

2.1.3.5. Kişilik testleri

Kişilik testleri, adayların ilgili pozisyondaki bilgi, zeka testlerinin ölçülmesi kadar önemli olan testlerdendir. Çünkü çok iyi bir bilgi birikimine sahip veya zeka düzeyi üst sıralarda olan bir çalışanın, kişilikle ilgili problemleri olduğu takdirde birçok olumsuzluğa neden olabilmektedir. Çalışanların bir işte başarılı olmaları; duygusal olgunluk, sorumluluk duygusunun olması, kurallara saygı göstermesi gibi özellikleri kişiliğinde barındırması gereklidir (Yalçın, 2002, s.76).

Kişilik testleri; özellikle üst düzey pozisyonlara işgören aldığıında çok daha büyük önem sağlamaktadır. Ancak, yönetsel davranışların analiz edilmesinin güç olmasından kaynaklı bu tarz pozisyonlar için de kişilik analizleri yapmak çok güçtür (Özkan, 2007 s.22).

2.1.4. Görüşme/ mülakat

Mülakat, belli bir pozisyon için başvuruda bulunan kişilerin o iş için gerekli olan bilgi, beceri ve deneyime sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla sınırlı bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilen kişiler arası bir etkileşim sürecidir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: .106-107).

Mülakat, kişinin niteliklerinin, işin gereklerine uygunluğunu belirlemek ve kişiye işletme ve iş hakkında bilgi vermek amacıyla yapılır (Sabuncuoğlu,2000: s.95).

2.1.4.1. Görüşme/ mülakat türleri

Personel seçiminde, işletmeler farklı mülakat türlerinden yararlanabilmektedirler. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Acar, 2013, s.147).

Birebir Mülakat: Birebir mülakat, adındanda anlaşılacağı üzere ilgili adaylar ve işveren arasında veya işverenin yetkilendirdiği bir kişi ile yapılan mülakat şeklidir (Kekezoğlu, 2004: s.32).

Birebir mülakatlar genelde sohbet havasında konuşmanın seyrine göre yapılmaktadır. Burada önemli olan ilgili adayın pozisyonunun yetkinliğine uygunluğunu ölçmektir. İşverenler adayların kendini rahat hissettiklerini düşündükleri için bu tür mülakat yöntemini uygulamaktadır. Fakat bu mülakat türünde bir kişinin değerlendirme yapmasından dolayı işe alım kararı subjektif bir bakış açısı ile alınmaktadır(Savaş, 2006: s.41).

Ardışık Mülakat: Ardışık mülakat, adayın farklı mülakatçılarla birebir ve üst üste görüşmesi ile yapılan mülakat türüdür (Tolan, 2006, s.183).

Bu tarz mülakat yöntemi üst düzey pozisyonlarda işe alımlarında çok kullanılmaz, daha çok alt kısım pozisyonlar için bu yöntem uygulanmaktadır. Bu mülakat türünde pozisyon için istenilen kriterlerin, adayların taşıyıp taşımadığı incelenir ve ilgili adaylar bu mülakattan geçilmesine karar verilirse diğer mülakata geçilir (Öner, 2007, s.68).

Panel Mülakat: Panel mülakat, en yaygın mülakat türlerinden olan ve adayların birden çok mülakatçı ile birlikte görüşme yaptıkları mülakatlardandır. (Uyargil vd., 2008, s.169). Bu tarz mülakatlar panelistlerden oluşup içlerinde bir başkanın seçildiği mülakat

türlerindedir. Öncelikle mülakat, adayın rahatlaması için ortamı rahatlatıcı sorular sorduktan sonra panelistler belirli bir konuyu takip etmeden ve mülakat sırasında sormak istedikleri soruları adaya sorarlar. Mülakat bittikten sonra da mülakatın sonucunu kimi zaman hemen kimi zaman da diğer adaylarla görüştükten sonra karar verirler (Öner, 2007, s.69-70).

Bu mülakat yönteminin dezavantajı, mülakat sırasında bazı adayların kendini rahat hissetmemekten kaynaklı adayların istedikleri performansı gösterememeleridir (Öner, 2007, s.70).

Çalışma Arkadaşları Grubu: Çalışma arkadaşları grubu mülakat türünde, adaylar özellikle birlikte çalışacağı takım çalışanlarından oluşan kişilerle mülakat yapmaktadırlar. İlgili işte çalışacak adayın, takım arkadaşlarının mülakata girme nedeni adayların, pozisyonun teknik ayrıntılarına ne kadar hakim olduğu ve takım çalışmasına yatkınlığı ölçülmektedir.

Özellikle proje bazlı organizasyonlarda bu tür mülakat türleri daha çok tercih edilmektedir. Bununla beraber proje bazlı çalışma yürüten organizasyonlarda bu mülakat yönteminin kullanılması çeşitli olumlu sonuçlar doğurduğu gözlenmiştir (Savaş, 2006: s.42).

Telefon Mülakatı: Telefon mülakatı, daha çok çeşitli nedenlerden dolayı yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığı durumlarda kullanılan mülakat türlerindedir. Bununla beraber ilgili pozisyona başvuran adayların çok olması ve bunların arasında çok iyi adayların olduğu durumlarda zamandan kazanmak adına telefon ile bir ön mülakat yapılabilir. Yani yüz yüze mülakattan önceki bir aşama olarak da görüldüğü için telefon ile yapılan mülakatlar büyük önem arz etmektedir (Savaş, 2006, s.42).

Bilgisayarla Mülakat: Bilgisayarlı mülakat, teknolojinin iş yaşamına girmesinden ötürü bilgisayarın kullanıldığı yapı itibari ile videolu mülakata benzeyen ve daha çok üst düzey ve danışman alımlarında kullanılan mülakat türüdür. Bu tarz mülakatlar görüntülü veya görüntüsüz şekilde daha önceden hazırlanan mülakat odalarından fikir alışverişi şeklinde uygulanır (Öner, 2007, s.71).

Video Konferans: Teknolojinin her alana girmesiyle mülakatların türlerinin de bundan etkilendiğini belirtebiliriz. Organizasyonlarda farklı yerlerde ikamet eden adayların, video konferans yöntemi ile mülakatları yapmaktadırlar.

Video ile olan mülakatların video ortamında olması mülakatın ciddiyetini azaltmamalı yüz yüze mülakatta olduğu gibi gerekli şekilde hazırlıkların yapılması gereklidir. Yani, yüz yüze yapılan mülakattaki gibi beden dilimizi iyi kullanmalı ve giyim kuşamımıza dikkat etmeliyiz (Öner, 2007, s.70).

Stres Mülakatı: daha çok stres altında çalışma gerektiren çalışmalarda adayların stres altında nasıl davranışlar sergilediklerini ölçülen mülakat türü şeklinde tanımlanabilir. Bu mülakat ile adayın beklenmedik durumlarda soruları çözebilme yetkinliklerini ölçmek amaçlanır (Savaş, 2006, s.50).

Yetkinlik Bazlı Mülakat: Yetkinlik bazlı mülakat, ilgili pozisyona adayın ne kadar yetkin olduğunu ölçmeye dayalı yapılan görüşmelerdir.

2.1.4.2. Mülakat Süreci

Görüşme süreci farklı yöntemlerle yapılsa bile oluştuğu aşamalar genel olarak şu şekildedir (Erdoğan, 2005, ss.72-74). Mülakatlar; işgören seçme araçlarından olup, adaylar hakkında nesnel ve kişisel bilgiler edinilmesini sağlar. Daha önceki iş tecrübeleri, eğitim hayatı, aldığı sertifikalar gibi konular nesnel bilgileri oluştururken, adayın motivasyonu, kendine olan güveni, kendini ifade etme şekli gibi konular da kişisel konuları içermektedir (M.Young ve Kacmar s 211,1998).

Mülakata Hazırlık: Öncelikle iyi bir görüşmenin yapılması için görüşmeden önce iyi bir hazırlık yapılması çok önemlidir. Bundan dolayı, görüşmeye katılacak kişiler bilgilendirilmeli, mülakat soruları hazırlanmalı ve ilgili formlar hazır olmalıdır (Anonim, 2018c).

Mülakatın Yapılması: bir kompozisyonda olduğu gibi giriş, gelişme ve sonuç bölümlerinden oluşmaktadır. İlk bölümde selamlaşma, birbirlerin tanıtmak bölümü olup daha çok adayın rahatlamasına dönük bölümdür. İkinci bölüm ise yani gelişme bölümü görüşmenin en önemli kısmıdır. Bu kısımda adayların pozisyona yeterliliği ve pozisyonla ilgili önemli soruların sorulduğu kısımdır. Sonuç kısmında ise mülakat genel hatları ile

toparlanılıp, adaya sorularının olup olmadığı sorulur ve karar aşaması ile ilgili görüşmeciler bilgilendirilir (Acar, 2013, s.148).

Değerlendirme: Görüşmeciler mülakat esnasında belirtmiş oldukları formlar üzerine aldıkları notları baz alarak mülakattan sonra aday veya adaylar hakkında değerlendirme yapmaları önemlidir. Aksi halde değerlendirme bitmeden veya mülakattan çok sonra yapılacak değerlendirmeler, değerlendirmenin sağlıklı yapılmamasına neden olabilmektedir. Bunun yanında değerlendirmeler geleneksel olarak; psikometrik testler, referans ve buna bağlı klasik şekillerle belirlenirken, modern sistemde; iş örneklem testleri, değerlendirme merkezleri ve bazı biyografik şekillerde analiz edilmektedir (Yeloğlu 2004, s.117).

2.1.4.3. Görüşme hataları

Öncelikle iyi bir mülakatın yapılması için mülakat sırasında yapılan hataları en aza indirmek, hatta yapmamak gerekir. Öncelikle mülakatlarda hata yapmamak için mülakat aşamaları doğru bir şekilde takip edilmeli ve iyi bir hazırlık planı yapılmalıdır.

Bununla beraber mülakatta yapılan hatalardan bir tanesi de görüşmecilerin adaylar hakkında ön yargılarının olmasıdır. Yani birinin cinsiyetinden, hal hareketlerinden veya sadece ön yargı ile varılan düşüncelerdir (Baysal, 1981, s. 24-30).

Bununla beraber adaylara bilerek yönlendirici sorular sorarak adayı çok yönlendirmek veya adayın kendini ifade etmesini sınırlamak veya bazı durumlarda engel olmak da mülakat sırasında yapılan hatalardandır.

Bununla beraber mülakatların iyi bir şekilde olması adaya gerekli saygının gösterilmesi ve görüşmecilerin bilgili, tecrübeli olmaları önemlidir.

2.1.5. Geçmişin ve referanslarının araştırılması

Adayın bilgilerinin araştırılma nedeni; başvuru formundaki bilgilerin ve bunun yanında öğrenilmesi gereken yeni bilgilerinin öğrenilmesidir. Bu kısımda adayın daha önceki çalıştığı işyerleri ile iletişime girerek başvuru formundaki bilgiler teyit edilir ve aday hakkında daha fazla bilgi edinilir (Decenzo and Robbins, 1996, s.175).

Adayların karakterine ilişkin konularda bilgi edinmek için genellikle adayın yakınları veya akrabaları ile iletişime geçilirken, iş ile ilgili konularda bilgi edinmek için de adayın daha önce çalıştığı kurumların işverenleri ile iletişime geçilir (Werther and Davis, s.199).

Referansların incelenmesinden sonra adaylar hakkında elde edilen bilgilerde herhangi bir sakınca yoksa adaylar işe alınacak veya elde edilen bilgiler adayın başvuru formunda veya mülakat sıralamasında elde ettiği bilgilerle eşleşmiyorsa aday elenir ve başka adaylar ilgili iş için seçilir.

2.1.6. İşe alma kararı

İşe alım süreçleri tamamlandıktan sonra, ilgili adaylar arasından bir aday seçilir. Palmer ve Winters'e göre karar aşamasını; tüm süreçlerde elde edilen bilgilerin toplamı şeklinde tanımlamışlardır (Palmer ve Winters, 1993, s.81).

Karar verilen adayın seçilmeden önce bütün aşamalarda elde edilen bilgileri tekrar irdelenir ve daha sonra son karar verilir. Daha sonra karar verilen adayla iletişime geçilerek, adaya işe başlaması için gerekli teklif yapılır. Unutulmaması gereken bir nokta da seçilmeyen adaylara geri dönüş yapılmasıdır (Çığ, 1993, s.75).

2.1.7. İşe yerleştirme

İşe alınan işgören, özlük dosyası için gerekli evrakları teslim ettikten sonra işe başlayabilir. İşe başlayan işgören ilk olarak belirli bir oryantasyon sürecinden geçerek, kurum içindeki kişiler ile tanışır ve kurum içinde bilmesi gereken durumlar konusunda bilgilendirilir.

Bu tarz bilgiler edinmesi organizasyona entegre olma sürecini kısaltacak, işe daha çabuk ve daha verimli şekilde çalışması söz konusu olacaktır (Yalçın, 2002, s.72)

2.2. Yetkinlik Bazlı İşe Alım Süreçleri

2.2.1. Yetkinlik kavramı ve tanımı

Organizasyonların faaliyetlerini yerine getirmeleri ve faaliyetlerini en iyi şekilde gerçekleştirmeleri için en değerli kaynak olan insan kaynaklarına önem vermeleri gerekmektedir. Bununla beraber insan kaynakları departmanı da faaliyetlerini en iyi şekilde yerine getirerek, çalışacağı pozisyona en uygun insan kaynağını işe alımını sağlamalıdır. Bu amaçla işe alımı en iyi şekilde yerine getirmek için dolayısı ile yetkinliklerin iyi bir şekilde belirlenmesi gereklidir.

İnsan kaynakları süreçlerinin yetkinliğe dayalı şekilde yürütülmesi, organizasyonların başarısını pozitif yönde etkilemesi genel olarak kabul edilmektir. Fakat yetkinliğin tanımı konusunda net bir tanı olmamaktadır.

Yetkinlik kavramının sözlük anlamı irdelendiğinde “yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyet” şeklindedir (Anonim, 2019d). Lucia ve Lepsinger yetkinliğin durumdan duruma değişiklik gösterdiğini içinde bulunulan durumun, yetkinliklerin belirlenmesinde etkili olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda yetkinlik “kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile ilerletilebilen bilgi, beceri ve özellik grupları” şeklinde tanımlamışlardır (Lucia ve Lepsinger, 1999, s.3). Bir başka uzman olan Boyatzis’e göre yetkinlik “Bir kişinin güdü, beceri, imaj, sosyal rol veya kullandığı bilgi birikimi gibi kişiye ait ve kişiliğin bir parçası olan özellikleridir” şeklinde ifade edilmiştir (Boyatzis, 1982, s.21).

Yukarıda belirtildiği üzere uzmanlar, yetkinlikle ilgili birçok tanımlama yapmışlardır. Bundan dolayı son olarak yetkinliği Woodruffe’a göre işgörenin işinden kaynaklı sorumluluklarını ve işlevlerin en iyi şekilde yerine getirmesi için zorunlu davranış şekilleri şeklinde ifade etmiştir (Woodruffe, 1992, s.17).

2.2.2. Yetkinlik özellikleri

Yetkinlikte bulunması gereken özelliklerini aşağıda belirtmek mümkündür:

- En iyi davranışı tanımlar
- Yüksek performansı ifade eder
- İş tanımı şeklinde bazen algılansa bile değildir
- Örgütün kurumsal kültürü ile uyumludur

- Organizasyon içindeki tüm işgörenler tarafından kabul edilir ve kurum içinde görünen imajdır
- Sade ve anlaşılırdırlar
- Davranış odaklıdır
- Gözlenebilir ve bu konuda analiz edilebilir davranışlardır
- Doğuştan gelebildiği gibi sonradan da kazanılabilir
- Birbirine benzer kurumlar arasında hatta aynı meslek grupları arasında bile farklılık gösterebilir (Ercan, 2005, s.57).

2.2.3. Yetkinliklerin sınıflandırılması

2.2.3.1. Temel yetkinlikler

Temel yetkinlikler, daha çok ilk kademe çalışanlar için yaptıkları işi doğru bir şekilde yapmaları için kendilerinde bulunması gereken davranış ve özelliklerdir. Burada önemli olan organizasyonun kendi içinde hem kurum kültürü hem de ilgili işler için temel davranış ve özellikleri tanımlaması gerekir. Bu şekilde organizasyon kendi kültürünü açık bir şekilde belirtmiş olur.

Başka bir deyişle “Temel yetenek; bir işletmenin bazı faaliyetleri, aynı sanayideki rakiplerine göre çok daha iyi yaparak, kendisini rakiplerinden farklılaştıran özgün karakteridir.” şeklinde ifade edilebilir (Engin, 2005, s.9).

2.2.3.2. Zorunlu yetkinlikler

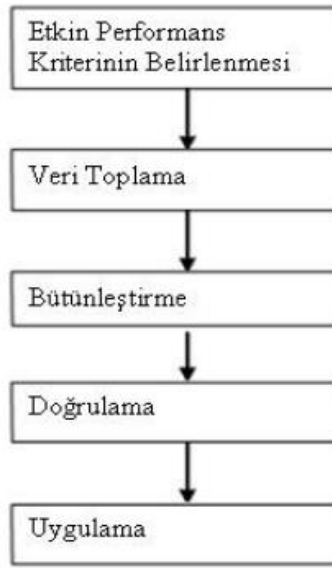
Zorunlu yetkinlikler ise, orta kademeli işgörenlerde (bir departmandan veya organizasyon içinde herhangi bir fonksiyondan sorumlu olmak) bulunması gereken yetkinliklerdir (Tozluyurt, 2003).

2.2.3.3. Liderlik yetkinlikleri

Liderlik yetkinlikleri ise en üst kademedeki müdür, kurum ülke veya genel müdür pozisyonlarında çalışanlarında olması gereken davranışlar bütünüdür (Gay, 2008, s.2).

2.2.4. Yetkinlik modeli

Yetkinlik modeli, iş tanımında belirlenmiş sorumlulukları üst seviyede bir çaba ile yapabilmek için yetkilenip belirlenmesi ve bu doğrultuda işgörenlerin davranışlarının yönlendirilmesidir (McLagan 1996, s.60). Yani iş ile ilgili üstün performansın ne demek olduğunu ve bunun için hangi bilgi düzeyinin, hangi becerileri ve yetenekleri kapsadığını ifade etmektedir (Spencer ve Spencer. 1993, s.94-106).



Şekil 2.2. Yetkinlik modelinin oluşturulma süreci (Spencer ve Spencer 1993, s.95).

Son olarak yetkinlik modelleri, işgörenlerin kurum içindeki sorumluluklarını en iyi şekilde yapmaları için gerek duydukları bilgi, yetenek, davranış ve kişisel davranışların açık bir şekilde belirlenmesi ve işletmenin misyonu ve vizyonunu tanımlanması şeklinde kabul edilebilir (Uyargil, 2004).

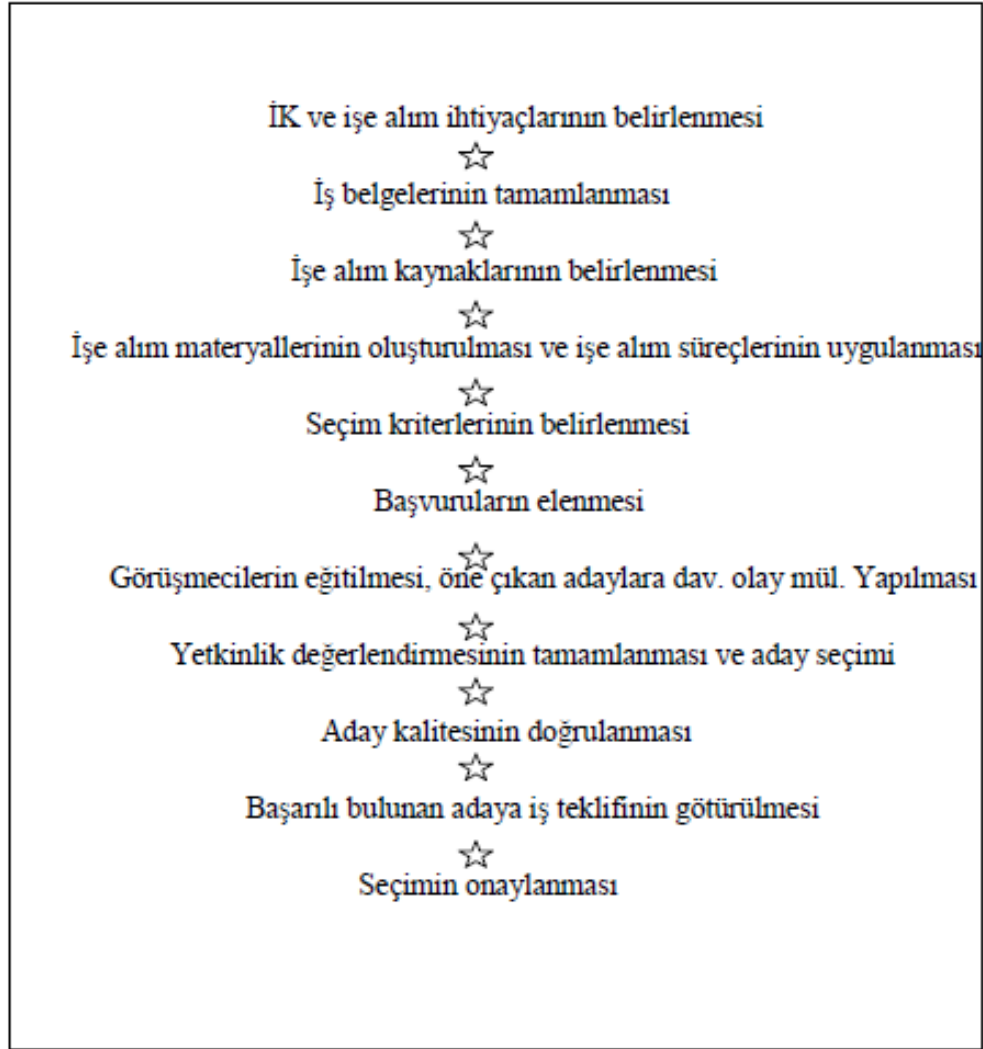
2.2.5. Yetkinlik bazlı işe alım süreçleri

İstenilen işler için, gerekli yetkinlikleri içinde barındıran adayların, ihtiyaç duyulan pozisyonlar için seçilmesi, seçildiklerinden sonra yapacakları sorumlulukları konusunda en iyi şekilde bilgilendirilmeleri ve bu kişilerin organizasyon içinde

tanıtılmaları yetkinliklerin işe alım sürecinde kullanılmasını ifade etmektedir (Sağır, 2006, s.44). Yetkinlikleri baz alarak işe alım süreçlerinde etkili bir şekilde kullanılması, tüm insan kaynakları süreçlerinde de yetkinliğin gözönünde tutulmasına bağlıdır. Bu nedenle, işletme için önem arz eden yetkinliklerin belirlenmeli ve bu ölçüdeki davranışlar açıklanmalı son olarak işe alımda bu yetkinlikler önemlilik derecelerine göre soyutlaştırılmalıdır (Özden, 2006).

İşe alım süreçlerinde işe alım süreçlerinin klasik şekilde nasıl ele alındığına değinilmiştir. Bu kısımda yetkinlik bazlı işe alım süreçlerinin nasıl yapılması gerektiğinden bahsedeceğiz. Öncelikle yetkinlik bazlı işe alım sürecinde, iş analizi, işten kaynaklı görev ve sorumluluklar gibi işten kaynaklı bilgiler, klasik şekilde işe alım sürecinde olduğundan daha fazla şekilde kapsamlı belirlenmektedir (Grobler vd. 2006, s.492).

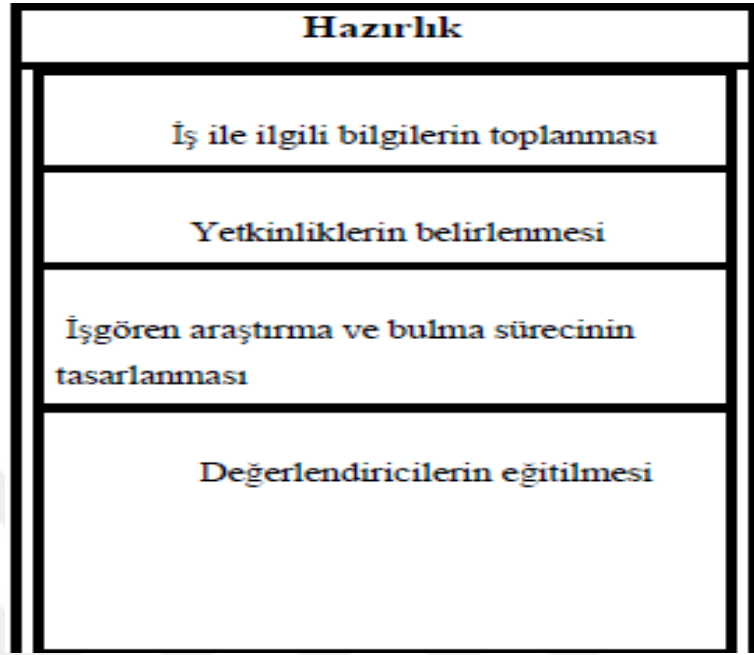
Yetkinlik bazlı işe alım süreçleri birçok farklı süreçlerden meydana gelmektedir. Bu süreçleri Dubois ve Rothwell 11 temel aşama şeklinde aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi ifade etmişlerdir (Dubois ve Rothwell 2004, s.113):



Şekil 2.3. Yetkinlik bazlı işe alım süreçleri (Dubois ve Rothwell 2004, s.113)

2.2.5.1. Hazırlık süreci

Klasik işe alım süreçlerinde olduğu gibi yetkinlik bazlı işe alımda da hazırlık süreci büyük önem taşımaktadır. Altun'a göre, yetkinlik bazlı işe alım süreçlerine ilk olarak iyi bir ön hazırlığın yapılması gerektiğini ve bu süreçleri genel olarak hazırlık ve uygulama şeklinde iki kısımda belirtmiştir. Bununla beraber hazırlık sürecini şu şekilde ifade etmiştir (Altun 2006, s.90):



Şekil 2.4. Yetkinlik bazlı işe alımda hazırlık süreci (Altun 2006, s.90).

2.2.5.2. İşin analizi

İş analizi, İKY'nin yaptığı görevlerin içinde çok önemli bir yere sahiptir. Bunun nedeni iş analizlerinin organizasyonda çalışanların görevlerini gerçekleştirmesinde ve bu görevlerin neler olduğunu belirtmektedir (Çelikten, 2005, s.128). Yetkinlik bazlı hazırlanan iş tanımlarında, işgörenlerin hem işten kaynaklı görevlerinde hemde kendi kişisel yaşamında gerekli yetkinlikler ve becerileri ayrıntılı olarak belirtmektedir. Bununla birlikte yetkinlikte üstün performansa ulaşma ölçütleri de iş analizleri içerisinde yer alır (Lawler, 1993, s.8-10).

2.2.5.3. Yetkinliklerin tanımlanması

Yetkinliklerin tanımlanması, yapılacak işin detaylı bir şekilde belirtilmesi şeklinde tanımlanır. Çeşitli bilimsel yöntemlerle sağlanan veriler, içerik analizi içerisinde irdelenmektedir. Bu şekilde, iyi ve kötü performans gösteren işgörenleri tespit edilmektedir. Böylelikle üstün performans gösteren ile vasat çalışanların kriterleri

tanımlanır. Dolayısı ile organizasyon içerisinde bu durum yetkinlik modeli için de bir ön hazırlık aşaması niteliği kazanmaktadır (Çınar, 2010).

2.2.5.4. İş ilanı

Öncelikle organizasyonlarının ihtiyaç duydukları yetkinlikte işgöreni bulmaları için nitelikli bir aday havuzuna sahip olmaları gereklidir. Bundan ötürü, iş ilanları ile istenilen nitelikteki adaylara ulaşılmaya çalışılır.

Aday havuzunun nitelikli adayları içermesi, iş ilanının iyi bir şekilde hazırlanmasına bağlı olması nedeni ile iş ilanının titiz bir şekilde hazırlanması önemlidir. Aynı zamanda başka önemli bir nokta da iş ilanlarının nasıl verileceğidir. Çünkü iyi bir yerde ilan verilmeyen ilanlar istenilen adaylara ulaşmayı güçleştirecektir. İş ilanları ise, dergi, gazete veya sanal ortamlarda verilebilir (Budak, 2008, s.161-163).

2.2.5.5. Başvuru formları

“Aday tarafından başvuru formunun doldurulması, edinilen bilgilerin eksiksiz, doğru ve kalıcı olması bakımından önemlidir. Bir kurumun işe alım formunun da yine kurumun ihtiyaçları çerçevesinde hazırlanmış olması gerekir” (Fındıkçı, 1999, s.205).

Yetkinliğe dayalı iş istek formlarında ise, bazı durumlarda ilgili adaylardan yetkinliklerini ölçmek için başvuru formlarında olay sorular sorulur. Mesela, adaydan istenilen yetkinliklerden biri de karar alma ile ilgili ise adaydan bir tecrübesini paylaşmasını ve nasıl davrandığını ifade edilmesi istenir (Budak, 2008, s.165).

Bu açıdan başvuru formları oluşturanlar, farklı açılardan irdelenerek başvuru formunu, aranacak yetkinliklerle ilgili soruların başvuru formlarına eklenilmesi ve bunun uzman kişilerce belirlenip analiz edilmesi gerekir.

2.2.5.6. Yetkinlik bazlı mülakat

Yetkinlik bazlı mülakatlar, yaşanmış bazı durumlara karşı gösterilen davranışların, gelecekte olabilecek benzer olaylara karşı aynı davranışların sergileneceği görüşüne dayanmaktadır (Goodstein ve Davidson 1998, s.2). Yani yetkinlik bazlı mülakatlar

adayların gösterdikleri davranışlar üzerinde durmaktadır. Bu davranışların tespiti de geçmişteki olaylar hakkında sorular sorarak irdelenmeye çalışılır. Buradaki önemli nokta adayların gerçekten yaşamış oldukları olaylar ve bunlara karşı gösterdikleri davranışlar üzerinde durulduğu için ilerleyen zamanlarda adayların işe alınması durumunda nasıl bir performans gösterecekleri hakkında da bir ön fikir edilmesini sağlar (Easdown vd.. 2005, s.2).

Yetkinlik bazlı mülakatların istenilen sonuçları vermesi yani verimli geçmesi için, gerekli beş adım şu şekildedir;

1. Adayla Yakınlık Kurma: Yani mülakata başlamadan önce adayı rahatlatarak iş dışında sorular sorulması, mesela ofisin yolunu kolay buldu mu? vb.

2. Başlangıç: Bu aşamada, adaya açık uçlu daha çok iş deneyimleri hakkında birkaç soru sorarak adayın kendini ifade etmesini sağlamak gerekir.

3. Çekirdek: Mülakatı yöneten kişinin, adayın yetkinliklerini ölçmek için hazırlanmış soruların sorulduğu kısımdır. Burada önemli olan adayların ilgili sorulara cevap vermesini ve bu konuda nasıl davranışlar sergilendiğini açıklamasını sağlamaktır.

4. Onaylama: Adayın verdiği cevapları doğrultusunda edinilenlerin teyit edilmesi için onaylayıcı soruların sorulduğu bölümdür. Bu bölümde anlaşılmayan veya yanlış anlaşılan bir nokta varsayarak adaya düzeltmesi için şans verilir.

5. Kapanış: Mülakat aşamasının bitmeden önceki aşamadır. Bu aşamada, adayın soru sormasına veya mülakat bitmeden önce adaya konuşma imkanı vererek adayın söylemek istedikleri dinlenilir.

Yetkinlik Bazlı Mülakat S.T.A.R. Tekniği: “S.T.A.R. tekniği, yetkinlik bazlı seçimlerde, soruların sağlıklı ve objektif bir değerlendirme aracı olmasını sağlayan bir sistemdir” (Sağır, 2006, s.56). S.T.A.R. tekniğinin amacı, talep edilen yetkinliklerin adaylarda olup olmadığını irdelemektir. Budan ötürü mülakat sorularının içerisine istenilen deneyimler hakkında bilgi edinilmeye dönük birleşenler saklanmıştır, bu birleşenler şu şekildedir (Kumar, 2004, s.8-9):

S (Situation) : Durum veya tecrübe

T (Task) : Görev

A (Action) : İlgili durum için atılan adımlar

R (Result) : Ve son olarak olayın nasıl bitiriliği yani sonuç
Şeklinde bölümlere ayrılmıştır.

2.2.5.7. Seçme ve karar aşaması

Yetkinlik bazlı mülakatlar ve diğer değerlendirme süreçlerinden daha sonra, doğru adayın seçilmesi için gerekli zamanın ayrılması lazım ve bunun planlı bir şekilde yapılması gerekir.

Bu süre zarfında mülakat süreci içinde alınan notlar, kayıt edilen cevaplar detaylı bir şekilde incelenmeli ve bu konuda tartışılmalıdır. Mülakat sırasında adayın cevaplarında görülen herhangi bir tutarsızlık birçok açıdan kontrol edilmelidir. Bunun yanında önem sırasına göre ilk sırada olan soruların cevapları da iyi bir şekilde irdelenmelidir (Taylor ve O’Driscoll, 1995, s.39-40).

Analizler yapıldığı esnada yetkinliklerin ölçülmesi için ‘‘beşli ölçek’’ analizi kullanılır. Bu analiz yöntemi beş ölçekli puanlama sistemi kullanılarak; çok zayıf, zayıf, orta, iyi, çok iyi şeklinde ifade edilir (Taylor ve O’Driscoll, 1995, s.40).

2.2.6. Yetkinliklerin faydaları

Yetkinliklerin önemini kavramak için yetkinliklerin ölçülebilir olması gerekir (Biçer ve Düztepe, 2003, s.13). İnce’ye göre yetkinlikler, organizasyon içinde yeni bir öğrenme kültürü yaratır. Bu da işgörenlerin öğrenme isteğini artırarak, herkesin fikirlerini açık bir şekilde ifade etmesi sonucuna ulaşılır. Çalışanların fikirlerini açık bir şekilde ifade etmesi de organizasyon içerisinde yaratıcılık dolayısı ile değişim kültürü oluşturmaktadır (İnce, 2005 s. 334, 335).

Yetkinliğin faydalarını Athey ve Orth’ya görede şu şekilde ifade edebiliriz. Çalışanların performanslarını gerçekte artırmaya yönelik olması ve yetkinliklerin öğrenebileceği ve her zaman geliştirilebilir olması (Athey ve Orth, 1999, s. 216).

Biçer ve Düztepe ise, yetkinliklerin kurum içerisinde oluşturdukları ortak kültürdür. Dolayısı ile kişisel veya takım halinde yapılan çalışmaların analizlerin kolay olmasını sağlamaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003, s.18).

Son olarak yetkinliklerin faydalarını şu şekilde de sıralayabiliriz (Gangani vd., 2006, s.130):

- a- Operasyonel etkililiği geliştirme: Organizasyonların rekabetçi yönden avantajlı duruma gelmelerinde, yetkinlerin gelişmesi üzerinde durulmaktadır. Bu durum, organizasyonların üstün olan yetkinliklerini tespit edip geliştirmesini sağlamaktadır.
- b- Ortak kültür ve organizasyon içerisinde bütünlük sağlama; örgütler yetkinlik modellerinden kazandıkları değişim kültürü ile kurum içerisinde bir kültür oluştururlar. Bu durum organizasyonla ilgili herhangi bir karar almada organizasyonun hareket kabiliyetini artıracaktır.
- c- İnsan kaynakları süreçlerinin geliştirme: Yetkinliklerin kullanılması ile insan kaynakları süreçleri daha etkili bir şekilde uygulanacak ve bu durum ilk süreçlerinin güvenilirliğini ve gücünü artıracaktır.
- d- Örgütsel Değişime katkıda bulunma; Yetkinliklerin kullanılması ile organizasyonlar sürekli bir gelişim sürecini yaşayarak geleneksel yöntemlerin kullanılmasına mahkum olmazlar.

Yetkinlik bazlı işe alımın yapılmasının faydalarını Paksoy aşağıdaki gibi sıralamıştır (Paksoy, 2017, s. 29):

- Çalışanların davranışlarını organizasyonun kültür ve stratejilerine uyumlu hale getirmek bu şekilde ortak amaçlara ulaşmada birlik sağlamak,
- İşe alımın şeffaf ve açıklanabilir olmasını sağlamak,
- İstenilen uygun işgören teminini sağlamak,
- Kariyer standartlarına objektif kriterler getirmek,
- Yetkinliklerin, yöneticilerin karar alma süreçlerini kolaylaştırmak,

- Eğitimlerin ,davranışlarla uyumlaştırarak etkinliklerini artırmak,
- Organizasyonların gelişim süreci hedeflerini netleştirmek,
- Çalışanların motivasyonunu artırmak,
- Kurum içinde ortak bir iletişim dili oluşturmak,
- Performans geliştirme sürecine destek olmak,
- Çalışanlar için başarı standartlarının geliştirilmesini sağlar,
- Ücretlendirme, terfi gibi süreçlerin adil, ölçülebilir kriterler çerçevesinde olmasını sağlamak.



3. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Manasi Parikh'ın 2018 yılında yayınladığı “A Study on Development of Competency Based Human Resource Systems for Sales Function in Pharma Sector” adlı akademik çalışmada insan kaynakları sistemlerinde yetkinlikleri ilaç sektörü üzerinde ki araştırılmıştır. Araştırma toplamda 10 firmada satış departmanında çalışan 385 kişi ile anket yöntemi ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen sonuç şu şekildedir; ilaç endüstrisinde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tüm alt işlevlerini yerine getirirken satış yetkinlikleri önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır.

Nezahat Koçyiğit 2018 yılında yayınladığı “Girişimcilik Yetkinliklerinin İşletmelerin Rekabet Gücü ve Performansına YANSIMALARI: Konya Organize Sanayi Bölgesinde KOBİ'lerde bir Araştırma” adlı çalışmada girişimcilik yetkinlikleri içerisinden fırsat, örgütlenme, ilişki, taahhüt yetkinliklerini KOBİ'lerde rekabet gücü üzerindeki YANSIMALARINI analiz etmeyi hedeflemiştir. Bu çerçevede Konya ili içerisindeki 400 KOBİ'nin sahibi girişimcilere araştırması kapsamında hazırladığı anket sorularını sorarak çalışmasını uygulamıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında yapılan istatistiksel analizlere göre girişimcilik yetkinliğinin ve alt boyutlarının (fırsat yetkinliği, ilişki yetkinliği, kavramsal yetkinlik, organizasyonel yetkinlik, stratejik yetkinlik ve bağlılık (taahhüt) yetkinliği) firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Hem örgütsel yetenek hem de rekabet gücü, girişimci yetkinlik ile firma performansı arasındaki ilişkide arabulucu olarak tespit edilmiştir.

Dizem Özkıran 2018 yılında yayınladığı “İnsan Kaynakları Bölümlerinde Başlangıç Düzeyi Çalışanlarda Aranacak Yetkinliklerin Belirlenmesi ” adlı çalışması ile insan kaynakları departmanında yeni çalışmaya başlayacak işgörenlerde bulunması gereken yetkinlikleri araştırmıştır. Araştırmasını anket yöntemi ile 361 yeni insan kaynakları departmanında çalışmış işgörelere uygulamıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan sonuç ise şu şekildedir; başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarının da bulunması gerektiği düşünülen yetkinlikler önem sırasına göre, güven verici ve etik davranma, kişisel etkililik ve duyarlılık, aktif olma ve problem çözme, ilişki yönetimi, iş

zekası, insan kaynakları uzmanlığına ilişkin bilgi, kanıt sunma, küresel ve kültürel etkililiktir.

Can Cengiz'in 2017 tarihinde yayınladığı "Üretim Sürecindeki Performansa yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkisi ve Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama" adlı çalışmasında üretim sürecinde yetkinliklerin işletmenin performansına nasıl etkili olduğu araştırılmıştır. Araştırma nicel araştırma tekniklerinden olan tarama yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bulunulan sonuç da şu şekildedir; yetkinlik bazlı insan kaynakları politikalarının, performans üzerinde pozitif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Mustafa Aslan 2016 tarihinde yayınladığı "Yönetici Yetkinlik Denetimi" adlı çalışmasında yetkinliğin ve özellikle yöneticilerde yetkinlik denetiminin hem örgüt için hem de çalışanlar için önemini ortaya koymaya çalışmaktadır. Araştırma literatür araştırması yöntemi kullanılarak elde edilen bilgilerin yorumlanması ile elde edilmiştir. Çalışmada bulunulan sonuç şu şekildedir; yönetici yetkinliklerine sahip olmayan işletmelerin piyasayı iyi bir şekilde takip edemedikleri için iş hayatlarını devam ettirmelerinin zorlanacağı sonucuna varılmıştır.

Carol Brunt'un 2016 yılında yayınladığı "Human Resource Management in International NGOs" adlı çalışmasında Kenya'da insan kaynakları yönetiminin süreçlerinin uluslararası STK'larda nasıl yapıldığı araştırılmıştır. Yapılan çalışmada uluslararası STK'ların hem Kenya'da hemde bu kuruluşların merkez ofisleri ile çalışmayacak şekilde nasıl yönetmenlikler getirildiği ve tüm İK süreçleri baz alınarak yapılmıştır.

Fatih Yılmaz 2015 yılında yayınladığı "Tedarik Zinciri Yöneticilerinin Yetkinlikleri" adlı çalışmasında tedarik zincirinde çalışan yöneticilerin hangi yetkinliklere sahip olması gerektiği irdelenmiştir. Bu çalışma otomotiv sektöründen 11, kimya sektöründen 2, hizmet sektöründen 1, dijital TV sektöründen 1, gıda sektöründen 2, lojistik sektöründen 2, otomasyon sektöründen 1 kişi olmak üzere, toplam 20 kişi ile anket yöntemi uygulanarak araştırılmıştır. Yapılan çalışmada tedarik zincirinde çalışan yöneticilerle ilgili varılan sonuçlar şu şekildedir;

- ‘‘Çatışma yönetiminin planlama ve üretimde uygulanamayacağını
- Müşteri odaklılığı tedarikte kullanılmayacağını
- Risk yönetiminin planlama ve üretimde uygulanamayacağını
- Tesis yeri seçimi planlama ve üretimde uygulanamayacağını
- Depo yönetiminin, sürdürülebilirlik ve dağıtım yönetiminin üretimde kullanılmayacağını belirtmiştir.’’

Arzu Tütüncü 2015 yılında yayınladığı ‘‘ İnsan Kaynaklarında İşe Alım ve Yetkinlik Bazlı Mülakatın Buna Etkisi’’ adlı çalışmasında insan kaynaklarında yetkinlik bazlı işe alımın işe alım üzerindeki etkisi incelenmiştir bu incelemede özellikle üst düzey yöneticilerin işe alımı için hangi yetkinliklerin önemli olduğu irdelenmiştir. Araştırma 4 tane insan kaynakları uzmanı ile mülakat yapılarak uygulanmıştır. Araştırmada üst düzey yöneticilerde aranan temel 9 yetkinlik (Analitik düşünme, iletişim yöntemi, stratejik düşünme, yenilikçilik, paydaş odaklılık, finansal perspektif, yöneticilik, liderlik, koçluk ve yönlendirme)incelenmiş ve en önemli 3 temel yetkinlik ve en az önemli yetkinliklere ulaşılmaya çalışılmıştır. Önemlilik sırasına göre bulunulan sonuç şu şekildedir : Liderlik, yöneticilik, yönlendirme ve en az önemli olan yetkinlik ise analitik düşünme olduğu sonucuna varılmıştır.

Esin Bengü Arslantürk’ün 2015 yılında yayınladığı ‘‘Çalışanlarda Öz Yetkinlik İnancı ve Yaratıcı İş Davranışı: Ar-Ge Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma’’ adlı çalışmasında öz yetkinlik inancı ve yaratıcılık kavramları ayrı ayrı incelenerek aralarındaki bağlantı tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma literatür çalışması yapılarak irdelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre Ar-Ge çalışanlarının öz yetkinlik inancı, iş yerinde yaratıcı davranış sergilemeleri üzerinde yüksek düzeyde etkiye sahiptir.

Vijaya ve Karibasaveshwara’nın 2014 yılında yayınladıkları ‘‘Recruitment and Selection Practices in NGOs: A Study with Reference to Selected NGOs in Gulbarga’’ adlı akademik çalışmasında, STK’larında işe alım sürecinde işgörenin seçiminde kullanılan parametreler araştırılmıştır. Araştırma ise anket yöntemi hazırlanan soruların STK’larda insan kaynakları sorumlularına sorulması ile ve literatür çalışması yapılmıştır. Sonuç

olarak, işe alınacak kişilerin STK'ların sürdürülebilir hedefleri göz önünde bulundurularak işe alınacak işgörenlerin seçildiği sonucuna varılmıştır.

Rakib Ahmed'in 2013 yılında yayınladığı "Employee Recruitment and Selection Procedures of NGOs in Bangladesh: A Study on BRAC" adlı araştırmasında STK'larının işe alım ve seçme prosedürlerini araştırmaktır. Araştırma ise, hem birincil hem ikincil veri toplamada kaynaklar kullanılmış ve araştırmayı sürdürmek için yapılandırılmış bir anket / kontrol listesi kullanılmıştır. Bunun sonucunda 30 üst düzey BRAC çalışanı ile anket yapılmıştır. Edinilen bulgular sonucunda küçük ve orta düzeyli STK'larının insan kaynakları personel yönetimine sahip olmadıkları ve bu STK'larının büyük ölçekli İKY uygulamalarını takip ettiği görülmüştür.

Vildan Kayalı'nın 2012 tarihinde "Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Olay Çalışması" yetkinlik kavramı ile performans kavramları arasındaki ilişki ve birbirlerini nasıl etkilediği incelenmiştir. Araştırma, araştırmanın yapıldığı işletmedeki dökümanlar incelenerek yani ikincil veri kaynaklarından yararlanılarak yapılmıştır. Araştırma sonucunda performans değerlendirme sistemlerinin yetkinlikleri analiz edip geliştirilmesi için çok önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Meltem Çetin'in 2012 tarihinde yayınladığı "İşe Alım Süreciyle Yetkinlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma" adlı araştırmasında işe alım sürecinde yetkinlik bazlı işe alım üzerinde araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada 10 tane yetkinlik bazlı işe alım yapan ve 12 tane de geleneksel işe alım yapan firmada insan kaynaklarından sorumlu olan kişilerle mülakat yöntemi uygulanarak yapılmıştır. Araştırmada bulunan sonuç ise, özellikle yetkinlik bazlı işe alımın beyaz yakalı çalışanlarda yapıldığı ve yapılan yetkinlik bazlı işe alımlarda doğru iş için doğru adayların bulunduğu tespit edilmiştir.

Evrin Mayatürk Akyol'un 2011 yılında yayınladığı "Türkiye'de Performans Yönetiminde Yetkinliklerin Rolü" adlı çalışmasında yetkinliğin ne olduğunun yanında nasıl olduğu ve etkili performansı nasıl fark edildiği araştırılmıştır. Araştırmada İstanbul Sanayi Odası'nın belirlediği ilk 500 sanayi kuruluşu üzerinde anket yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Bu araştırma sonucunda elde edilen sonuç şu şekildedir; yetkin bireylerin mevcut performansın hedeflerinin yanında uzun vadeli hedeflere de ulaşıldığı

gözlenmiştir. Dolayısı ile yetkin bireylerin, yani ortalamanın üstünde performans gösteren işgörenlerin uzun vadeli işletme hedeflerinde daha yararlı olacağı ileri sürülmüştür.

Ercan Elataş'ın 2010 yılında yayınladığı “Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Algılanan Faydalarına İlişkin Bir Araştırma” adlı tez çalışmasında yetkinlik bazlı yönetim sistemleri uygulamalarını takip eden biri lojistik biri de tekstil firması olmak üzere iki firma üzerinde çalışmasını uygulamıştır. Bu araştırma yapılan birinci firmadan 871 kişi mavi yaka 605 kişi olmak üzere toplam 1476 kişi, ikinci firmada ise 1683 mavi yaka ve 672 beyaz yaka olmak üzere toplam 2355 çalışanları bulunmaktadır. Bu çalışanlardan anket yöntemi ile çalışanların yetkinlik bazlı İKY uygulamalarından algıladıkları faydaları analiz edilmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre de her iki işletmede yetkinlik bazlı mülakat konusunda farklılıkların olduğu gözlenmiş fakat yetkinlik bazlı kariyer planlama, yedekleme, performans, eğitim ve ücret alanlarında algılanan faydaların ise işletmeler arasında farklılık göstermediği gözlenmiştir.

Renshaw ve Krishnaswamy'ın 2009 yılında yayınladığı “Critiquing the Knowledge Management Strategies of Non-profit Organizations in Australia” adlı akademik çalışmada STK'larında yönetim stratejilerinin Avusturalya ekonomisinde nasıl etkili olduğunu irdelemektir. Bu çalışmada literatür araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda STK'larının bazı ilgi çekici yönetim stratejileri olmasına rağmen sadece bu stratejilerin bir kısmı bilinçli olarak bir bilgi yönetimi yönergesi olarak kabul ettikleri görülmektedir.

Literatürü özetleyecek olursak Türkiye'nin farklı şehirlerinde farklı sektörler üzerine yapılmış birçok çalışma mevcuttur. Yapılan çalışmaların neredeyse hepsi ticari faaliyette bulunan, mal ve hizmet üreten firmalar üzerine yapılmıştır. Çalışmalarda genel olarak birincil ve ikincil kaynaklar üzerinden literatür çalışması ve nicel yöntem (anket) kullanılması ile beraber nadiren de olsa nitel (mülakat, gözlem vb.) yöntem de kullanılmıştır.

İncelediğimiz literature, çalışmaların sonucunda elde edilen verileri, kısaca özetleyecek olursak;

- Yetkin bazlı personel seçiminin, işletme hedeflerine ulaşmasında ana belirleyici olduğu anlaşılmaktadır.
- Yetkinlik sahibi personelin örgüt performansını pozitif etkilediği anlaşılmıştır.
- Yetkinliğe sahip olmayan üst düzey personellerin değişen iş koşullarına ve piyasaya uyum sağlayamayıp rekabet ettikleri piyasayı takipte zorlandıkları görülmektedir.
- Yetkin bireylerin mevcut performans hedeflerinin yanında uzun vadeli hedeflere de ulaşıldığı gözlenmiştir.
- Yetkin bireylerin ortalamanın üstünde performans gösteren işgörenlerin uzun vadeli işletme hedeflerinde daha yararlı olacağı anlaşılmıştır.
- Çalışanların öz yetkinlik inancı, iş yerinde yaratıcı davranış sergilemeleri üzerinde yüksek düzeyde etkiye sahiptir.
- Yetkinlik kriterlerinin organizasyonların satışlarının artmasında etkili olduğu görülmüştür.
- Türkiye'deki STK'larının göç ve göçmenlik konusunda dünyadaki benzer STK'larının gerisinde kaldığı tespit edilmiştir.
- Farklı ülkelerdeki STK'larının işe alım süreçlerinde yetkinlik bazlı işe alımın yapıldığı tespit edilmiştir.
- Farklı ülkelerde yerel STK'larının uluslararası STK'larının işe alım süreçlerini taklit ettikleri tespit edilmiştir.
- Farklı ülkelerde STK'larının stratejik olarak birçok çalışma yapmak istemelerine rağmen uygulamada planlanandan daha az stratejik hedeflerin uygulandığı gözlemlenmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde birçok alanda değişim olmaktadır. Bu değişimleri tüm örgütlerde görmek mümkündür. Bundan ötürü bir çok örgüt içinde bulunduğu günün fırsatları yakalamak ve istediği hedeflere ulaşmak için değişimi avantaja çevirmektedirler. Bu değişim içinde ki en önemli faktörde insan kaynağı yani çalışanlarıdır (Eğinli, 2009, s. 35).

Literatürü genel olarak incelediğimiz zaman Yabancı STK'larında yetkinlik bazlı personel seçimi üzerine yapılmış çalışmaların eksikliği hissedilmektedir. Özellikle Türkiye'de faaliyet yürüten yabancı STK'ların personel seçimleri üzerine çalışmalar yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu araştırmanın amacı uluslararası sivil toplum kuruluşlarında yetkinlik bazlı işe alım sürecini irdelemektir. Bu kapsamda bu çalışma Türkiye'de Gaziantep ilinde faaliyet gösteren uluslararası STK ile yetkinlik bazlı işe alım konusunda uygulamaları irdelemektedir.

Yapacağımız bu çalışma öncelikle Türkiye'de faaliyette bulunun yabancı STK'ların işe alım süreçlerini ele alıp hangi yetkinliklerin dikkate aldıklarını ve bu yetkinliklerin belirlenmesinde etkili faktörler incelemektedir. Ayrıca, bu çalışma yabancı STK'larında insan kaynakları departmanın, fonksiyonlarının nasıl işlediği, yetkinlik bazlı personelinin organizasyona nasıl katkılarının olduğuna değineel alanında yapılacak ilk çalışmalardan olarak literatüre önemli katkı sağlayacaktır

Yetkinlik bazlı işe alım STK'ların işe aldığı işgörenlerin ilgili iş konusunda yetkin olup olmadığı değilse neden olmadığı hangi konularda eksiklerin olduğunu veya yetkinlik bazlı işe alımı nasıl daha fazla geliştirebileceğimizi bu çalışma ile ortaya koyulacaktır. STK'da önemli bir noktası çalışan istihdamıdır. Dolayısı ile istihdam edilen çalışanların verilen işleri en iyi şekilde yerine getirmesi hem toplumsal hem de STK'ların faaliyetlerinin sürdürülebilir olmasını sağlama açısından işe alımın hassas bir şekilde ele alınması gerekir.

Bununla beraber STK kariyerlerini planlayan kişiler STK'da yetkinlik bazlı işe alımların nasıl olduğunu görerek bu konuda STK'ların istekleri doğrultusunda kendilerini

geliştireceklerdir. Başka bir değişle bu çalışma STK'larda çalışmak isteyenler için bir yolu haritası olma durumu da söz konusudur.

Sayıları giderek artan özellikle uluslararası STK'lar hakkında Türkiye'de çok az araştırmanın olması hususen insan kaynaklarında işe alım süreçleri ve işe alım süreçlerinde yetkinlik bazlı işe alım hakkında çok az araştırma bulunmaktadır. Bununla beraber sivil toplum kuruluşları demokrasileşmede, ülke sorunların sadece devletin değil örgütlerin de yüklenmesi ve bu doğrultuda toplum ilişkilerini güçlendirdiğini söyleyebiliriz. Bundan dolayı sivil toplum kuruluşlarının süreçlerinin iyi bir şekilde irdelenmesi ve bu konuda çalışmaların yapılması büyük önem arz etmektedir.

4.2. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma Gaziantep'te faaliyet gösteren yabancı derneklerde çalışan insan kaynakları sorumlularından derinlemesine bilgi elde edilebilmesi amacıyla, nitel araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma; "Sosyal ya da beşeri bir probleme bireylerin veya grupların atfettiği anlamları keşfetme ve anlamaya yönelik bir yaklaşım" şeklinde ifade edilir (Creswell, 2013, s.4). Bu yöntem daha çok insan ilişkilerinin kompleks olması ve anlaşılmasının kolay olmamasından dolayı kullanılır (Demir, 2009 s.275).

Ayrıca, nitel araştırmanın kullanılmasının olumlu nedenleri olmaktadır. Bu olumlu nedenler şu şekilde sıralamak mümkündür; çalışmaya dahil kişilerin, görüşlerinin araştırmanın içinde direk bir şekilde sunulabilmesi, araştırmada veri ve ayrıntıların yoğun bir şekilde irdelenmesi (Yıldırım ve Şimşek 2008, s.45) ve nicel araştırma ile kıyaslandığında daha esnek olması yani farklı verilerin araştırmada kullanılabilmesi sayılabilir (Punch 2005, s.142).

Suriye krizi ile berabere uluslararası sivil toplum kuruluşlarında sayılarında ciddi bir artış meydana gelmiştir. Bu araştır da beraberinde 3. Sektör diye adlandırılan uluslararası sivil toplum kuruluşların faaliyetleri kurumsal yapısı ve buna dönük nasıl örgütlendikleri merak edilen konuların arasındadır. Bu araştırma kapsamında özellikle sivil toplum kuruluşlarında yetkinlik bazlı işe alımın yapılıp yapılmadığı, yapıldıysa nasıl yapıldığı ve hangi ölçütlerin bu tarz organizasyonlar için önemli olduğu irdelenmiştir.

Yukarıdaki nedenlerden ötürü nitel araştırma yönteminin yabancı STK'larda uygulanmasının araştırmanın derinliğini artıracak ve özellikle bu sektöre insan kaynaklarına çalışanların sayısının azlığından ötürü bu şekilde bir yöntem izlenmiştir.

4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Günümüzde sayıları özellikle Suriye krizi ile artan yabancı STK'lar Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı sivil toplumla ilişkiler müdürlüğünün 18.03.2019 tarihinde yayınladıkları listede 2011'den önce sayıları 51 olan STK'larının sayısı şu anda 130'dur. Bu durum yabancı STK'ların sayısını 254% miktarda arttığını göstermektedir (Anonim (2019a).

Yabancı STK'lar Suriyeli mülteci ve sığınmacılara destek olmak için özellikle Suriyelilerin sayısının fazla olduğu şehirlerde faaliyetlerini göstermektedirler. Bundan dolayı yabancı STK'larının faaliyet gösterdikleri Gaziantep'deki STK'lar araştırma kapsamına girmişlerdir.

Buna göre bu araştırmanın kapsamı; Gaziantep'te faaliyet gösteren yabancı derneklerdir. Bu kapsamda bu kurumların insan kaynakları sorumluları veya insan kaynaklarında görev alan üst düzey yöneticileridir.

4.4. Araştırmanın Katılımcıları ve Verilerin Toplanması

Araştırma çerçevesinde Gaziantep ilinde faaliyet gösteren 4 yabancı STK'nun İnsan kaynakları yöneticileri ile mülakat yapılarak veriler elde edilmiştir. Katılımcılara Gaziantep'te faaliyet gösteren yabancı derneklerin insan kaynaklarının bulunduğu "HR Professionals" skype grubu üzerinden ulaşılmıştır. Katılımcılar 2 kadın ve 2 erkek olarak seçilmiştir. Katılımcılarla görüşme yerleri katılımcıların talepleri sonucunda onların belirlediği kafeler olmuştur.

Görüşmelerin derinlemesine analiz edilmesi ve hiçbir noktanın atlanmaması için mülakat esnasında ses kaydı alınmıştır. Ses kaydı alınmadan önce mağdurlara kişisel verilerinin sadece bu akademik çalışmada kullanılacağına ilişkin güvence verilmiş ve onayları alınmıştır. Analiz sırasında ise hiçbir şekilde çalıştıkları kurum ismine ve

kimliklerine ilişkin bilgilere yer verilmemiştir. İlgili ses kayıtları gizlilik prensibi içerisinde saklanmaktadır.

Görüşme önceden hazırlanmış açık uçlu soruların görüşme tekniği ile sorularak yapılmıştır. Bu sorular özellikle uzun cevaplar verilecek şekilde hazırlanmıştır. Bundan ötürü, araştırmaya katılanların cevaplama süreleri birbirinden farklı olmakta bu durum toplam görüşme süresinin farklı olması sonucunu doğurmuştur.

4.5. Araştırma Verilerinin Analiz Edilmesi

Araştırmanın verilerin çözümlenmesinde nitel veri analiz yöntemlerinden biri olan kuramsal veri analiz yöntemi kullanılmıştır. Kuramsal veri analiz yönteminde araştırmada yazıya dökülen mülakat konuşmalarının kodlanması yolu ile yapılır. Bunlara "açık kodlama", "eksenel kodlama" ve "seçici kodlama" denir. Bu süreç açık kodlama ile başlar, oysa bütün analitik sürecin sonuna doğru seçici kodlama ön plana çıkar. Buradaki kodlamanın, verilerin parçalandığı, kavramsallaştırıldığı ve yeni yöntemlerle bir araya getirildiği işlemleri temsil ettiği anlaşılmaktadır. Yani teorilerin, verilerden inşa edildiği merkezi bir süreci ifade etmektedir (Strauss and Corbin 1990, s.3).

Çalışmanın verileri yabancı STK'larda yetkinlik bazlı işe alım modelinde görüldüğü üzere 7 aşamada analiz edilmiştir. Araştırmanın ilk aşamasında, telefona indirilen özel bir uygulama ile toplanan veriler bilgisayar ortamına yazılı şekilde geçirilmiştir. Herhangi eksik bir şeyin olmaması nedeni ile ses kayıtları tekrardan dinlenildi ve gerekli düzenlemeler yapıldı. Daha sonra görüşmeler kuramsal analiz yöntemi ile analiz edilerek, görüşmecilerin cevapları ilk olarak açık kodlama sonra eksenel ve en son seçici kodlamalara ayrıldı. Son olarak elde edilen seçici kodlamalar üzerinde tartışılmıştır.

Mülakatların analiz edilmesi sonucu oluşan seçici kodlamalar şekilde görüldüğü gibi yetkinlik bazlı işe alım 103 defa, mülakat süreci 89 defa, personel seçimi 86 defa , işe alım sürecinin başlaması 37 defa belirtilmiştir.

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

İşe alım sürecinin ilk ve en önemli adımını iş gören ihtiyacının belirlenmesi şeklinde tanımlamak yanlış olmayacaktır. İyi bir işe alım için iyi bir planlamanın, iyi bir planlamanın yapılması için de işgören ihtiyacının iyi bir şekilde tespit edilmesi gereklidir. Bundan dolayıdır ki organizasyonlar faaliyetlerini yürütmek için hangi vasıflarda kaç personele, hangi pozisyonlarda, ne şekilde ..? gibi bir çok soruya cevap arayarak işgören ihtiyacını tespit etmelidir. Aksi takdirde cevaplanmayan her soru gelecekte bir sorun olarak karşımıza çıkacaktır (Acar 2013, s. 88-89). Görüşmeciler sonucunda işe alım sürecinin proje hazırlama sürecinde planladığı ve daha sonra işe alım süreçleri adımlarını izledikleri gözlenmiştir.

Mülakat sırasında, işe alım hazırlık süreçlerinizden bahseder misiniz sorusuna adayların verdikleri cevaplar şu şekildedir; 3. Görüşmeci, *“En başta projenin belirlenmesi ile başlıyor. Projede kaç kişinin çalışacağı daha proje dönörlere verdiğimiz zaman belli oluyor. Orada bir çalışan planlaması yapıyoruz ve biz bunu aslında bu toplantıları sürekli yapıyoruz. Her ay yapıyoruz belirlemek için sonra departman müdürleri ihtiyaçlara göre pozisyon açıyorlar. Tabii eğer pozisyonlar dolduktan sonra eğer iş performanstan dolayı beğenilmeyenler varsa veya istifa edenler varsa ona göre pozisyon açıyoruz”* şeklinde cevap vermiştir. Bu durumda görüşmeci genel olarak işe alım süreçlerinden ziyade daha çok işe alımın nasıl yapıldığını, işe alım sürecinin ne zaman ve hangi aşamada planlandığı üzerinde durmuştur.

5.1. İş talebi

Yabancı STK'larda işe alımın ne şekilde başladığı büyük bir merak konusu olmaktadır. Yapılan görüşmelerde yapılan iş ilanının talep edilmesi sonucunda başladığı gözlenmiştir. İşe alım talebi öncelikle işe alım talebinin daha çok mail yolu departman müdürünün İK departmanını bilgilendirmesi ile gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda 4. görüşmeciye göre; *“Öncelikle proje departmanlarından bize talep geliyor.”* 2. görüşmeciye göre ise *“Öncelikli olarak gelişim müdürümüz o departmandan ilgili bir pozisyon boşluğu varsa ona bir mail gönderiliyor şu pozisyon açılmak isteniyor. Şeklinde*

2. ve 4. görüşmeci ifade ederek işe alım talebinin ne şekilde oluştuğuna dair görüşlerini belirtmişlerdir.

5.2. İş tanımının oluşturulması

Yani yabancı derneklerde iş tanımları öncelikle ilgili program müdürü tarafından insan kaynakları departmanına gönderiliyor. İlgili program müdürü tarafından ilgili pozisyona başvuran adaylardan talep edilen yetkinlikler, eğitim, tecrübe vb. iş tanımında olup olmadığından emin olunuyor. Akabinde iş tanımı ilan verilmek üzere yayınlanıyor.

3. Görüşmeci iş tanımı hazırlanması süreci ile ilgili şunu söylemiştir; *“Biz bu belge olmadan hiçbir pozisyon açamıyoruz. Tabii ki bu belgenin yanında bize “Job Description” yani yapacaklar iş tanımını göndermeleri gerekiyor”*.

5.3. İş ilanının verilmesi

Yabancı derneklerde ilan aşaması iş tanımı onaylandıktan sonra bir de bu ilana çıkmak içinde onay alınmaktadır. İş tanımı incelenip onaylandıktan sonra ilgili pozisyon ilana veriliyor. Bu süreç 4. Görüşmeciye göre *“ilana çıkma formu oluyor. Çünkü bir ilanın bir ödemesi olması gereklidir. Bu ödemenin de kim onay yapıldığına dair elimizde belge oluşturma olarak bu form imzalandıktan sonra müdürün de yönlendirdiği iş tanımlarıyla biz ilanımıza çıkıyoruz”* şeklinde ifade etmiştir.

5.4. Mülakat süreci

Mülakat, belli bir pozisyon için başvuruda bulunan kişilerin o iş için gerekli olan bilgi, beceri ve deneyime sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla sınırlı bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilen kişiler arası bir etkileşim sürecidir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: .106-107). İşe alımın önemli süreçlerinden olan mülakat süreci yabancı STK’larda adayların yetkinliklerin en çok irdelendiği süreçtir. STK’larda mülakatları yapanların sayısı 3 kişi olmaktadır. Bu 3 kişi program sorumlusu, teknik soruları soran bir uzman ve insan kaynaklarından oluşmaktadır. Genel olarak insan kaynakları yetkinlik soruları sormakta, teknik soruları da program ve ilgili uzman tarafından sorulmaktadır. Mülakat

sürecini 4.görüşmeci şu şekilde ifade etmiştir; “...Proje müdürleri katılıyor proje müdürleri katılmazsa proje müdür yardımcıları kıdemli sorumlular katılıyor. İnsan haklarından bir kişi katılıyor Bunun dışında kendi departmanı ile bağlantılı bir kişi daha katılıyor. Minimum 3 kişi yapmaya özen gösteriyoruz açıkçası” ve “kişinin eğitim geçmişini ilk başta soruyoruz. Mesela geçmişinden sonra daha önce bu pozisyonlarda çalışıp çalışmadığı çalıştırsa ne tip görevler aldıkları ne tip sorumluluklar aldıklarını soruyoruz. Bu sorumlulukları açarak bize anlatmalarını istiyoruz. Zaten bunların detaylarını departmandaki arkadaşlar ona ayrıntılı olarak soruyorlar”.

Ön görüşme ve teknik testler sonucundan başarılı olan adaylar için mülakat süreci başlar. 3. görüşmeci bu şekilde ifade etmektedir; “...En az 3 kişi katılmalı. Bir kişi insan kaynakları bir kişi işçi alımı yapacak olan departman sorumlusu olan iki kişi olarak alıyoruz. Mümkünse 2 kişi oradan 1 İnsan kaynaklarından almayı tercih ediyoruz ama eğer oradan bir kişi gelecekse bir kişiyle ilgili departman mesela bir admin asistanını almak için bir insan kaynakları ve finans sorumlusu gelebilir. Neden çünkü eninde sonunda admin nakit para alıyor nakit paranın belgelerini hazırlayıp finansa veriyor. Çünkü bu tür şeylere hâkim olması için finans sorumlusu gerekiyor” ifade ederek mülakat sürecinin sayısına ve nasıl yapıldığına vurgu yapmıştır.

5.5. Başvuran adaylardan CV toplanması

Aday CV toplanma süreci uzun liste tüm adayların olduğu kısa listede de mülakatlara giren adayların veya muhtemel mülakata girebilecek adayları ifade etmektedir. Kısa liste ortalama 5 veya 10 aday sayısı şeklinde değişmektedir. Kısa listenin oluşturulması iş tanımında yazılan kriterler çerçevesinde olmakta ve bu kriterlere en yakın adaylar mülakata alınmaktadır. Bu süreci 4. görüşmeci şu şekilde ifade etmiştir; “ Uzun liste dediğimde başvuranların tümünü kast ediyorum. Artık pozisyona göre 100 kişi de başvurabilir 300 kişi de başvurabilir, değişiyor. Kısa listede ise mümkün olduğunca az tutmaya çalışıyoruz fazlaysa kısa listemizde ona göre uzun oluyor ama mümkün olduğunca 10’u geçmemeye çalışıyoruz. En azda 5 kişi olarak değişiyor” şeklinde açıklamıştır.

5.6. Ön görüşme ve teknik testler

Kısa listeye alınan adayların CV'deki bilgilerin teyidi için ve kötü adayların mülakat sürecine alıp zaman kazanmak için telefonda adaylar aranıp CV'leri veya pozisyon ile ilgili çeşitli sorular sorularak adayın kısaca mülakata girebilecek niteliklere sahip olup olmadığı irdeleniyor. Bunun yanında adaylar online veya ofis ortamında pozisyon ile ilgili teknik testlere tabi tutularak adayların teknik yeterlilikleri ölçülmektedir.

Adaylar mülakata alınmadan önce 2. görüşmeciye göre;”... pozisyona göre ya mülakat ya da öncesinde test sonrasında mülakat olabiliyor. Arada bir, birkaç not olmak şartı ile adaylar tek tek aranıyor, arandıktan ve belirli şartlar sunulduktan sonra pozisyonla alakalı birkaç bilgi veriliyor. Sınava katılıp katılmayacağı soruluyor ona göre bir onay maili gönderiliyor. Sonrasında bu maile cevap verenler teknik teste veya mülakata geliyor. Teknik testi geçenler mülakata çağırılıyor. Genellikle bu böyle oluyor. Teknik testte belirli bir seviyeyi geçmek zorundalar. Belirli bir puan oluyor bu bazen 50 bazen 60 puan olabiliyor” şeklinde ifade ederek teknik testlerin kimlerin yaptığı ve nedenini de açıklamaktadır.

5.7. İşgören seçimi

İşgören araştırması ve seçilmesi süreci organizasyonun belirlediği strateji ve planlar çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerekir. İşgören profilinin önceden belirlenmesi ve bu çerçevede nitelik ve yetkinliklerin tespit edilmesi zaruridir. Bu kapsamda iyi bir işe alım açığıta olan pozisyona en yetkin adayların seçilmesi aynı zamanda organizasyon planları ile tutarlılık arz etmesi ile mümkündür. Aksi takdirde iyi bir işe alım sürecinin yapılmaması organizasyonun planlamalarına zarar vermekle birlikte işlerin istenildiği gibi yürütülmemesine dolayısı ile birçok maddi kayba da neden olacaktır. Bundan dolayı işe alım konusunu, işgören ve organizasyon yönünden irdelemek gerekir (Sabuncuoğlu, 2000, s.78). Bu konu ile ilgili görüşmeciler mülakat sırasında açık uçlu sorular sonucunda personel seçimini nasıl yaptıklarını ve personel seçiminde nelere dikkat ettikleri üzerinde durmuşlardır. Mülakat sırasında görüşmecilerin bu konu ile ilgili verdikleri cevaplar şu

şekildedir; 1.Görüşmeci: “Çünkü Türkiye'deki yabancı INGO bahsediyorum uluslararası yapıya sahipler. Bu yüzden kullandığımız dil İngilizce her ne kadar çeşitli insan olsa da ortak dil İngilizce bu yüzden ortak dili ofis ve ortak dili olarak İngilizce bilmeniz gerekiyor. Bunun yanında şu anda Suriye krizine destek verildiği için Arapça diline hâkim olmanız gerekiyor. Sonuçta bir etkinlik olarak INGO'da çalışmış olmak daha önce yani önce çalışma hayatında INGO'da çalışmış olması gerekiyor. Tabii çalıştığı organizasyon da önemli, daha çok çalıştığı organizasyon yetkinlik katıyor tecrübesinde, onun dışında aldığı eğitimler etkinliği etkiliyor ama genel olarak da INGO'lar da işi bilen kişiler. Yetkinlik sahibi kişiler çalıştığı yere göre değişiyor çalıştığı yerden tecrübe edinen kişiler daha ön plana çıkıyor”.

Personel seçimi yabancı STK'larda genellikle pozisyon bazlı değiştiğini özellikle ilgili pozisyon için gerekli olan yetkinlikler üzerinde durulduğu görülmüştür. Talep edilen personel bulunmadığı takdirde yabancı STK'lar, ilgili pozisyon için tekrardan ilan vererek talep edilen personelin işe alınması hedeflenmektedir.

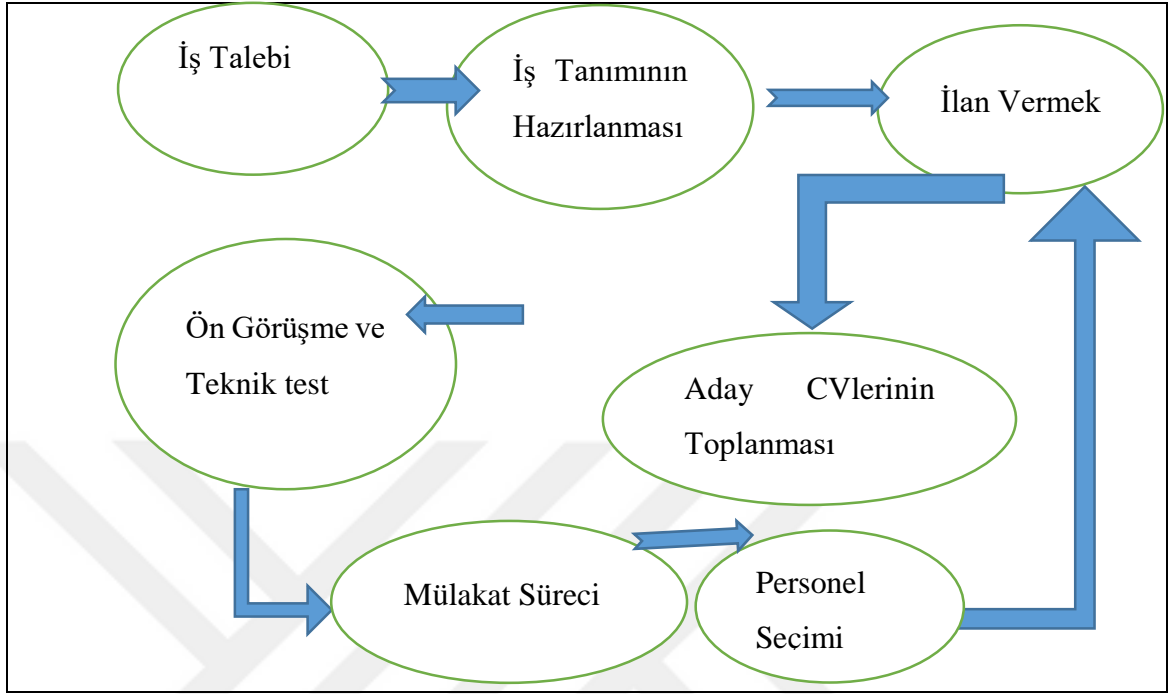
Personel seçiminde pozisyondan pozisyona yetkinlikler değişse bile genelde yabancı STK'lara göre yetkinlikler; Arapça, İngilizce, tecrübe, proje bazlı saha eğitimleri, raporlama vb. Yetkinliklerin personel seçimine etki yaptığı gözlenmektedir. Görüşmecilerle yapılan görüşmelerde, görüşmeciler bu durumu şu şekilde açıklamışlardır; 1. Görüşmeci personelin seçilmesinde önemli yetkinlikler şu şekilde sıralamıştır; “... pozisyon için önceliğimiz dil Arapça bilmesi daha sonra bu pozisyonda geçmiş tecrübeye sahip olması direk vaka yönetimi vaka çalışanı var vaka sorumlusu olarak çalışması. Çocuklarla ilgili projeler de çalışmış olması çünkü projemiz çocuklara yönelik proje. Koruma projelerinde çalışmış olması önemli Çocuk korumaya yönelik çalışmış olması önemli çocuk korumaya yönelik eğitim almış olması ya da eğitim fakültelerinden mezun olması Bunlar genel istediklerimiz. Tabii bunun yanında İngilizce dil bilgisi raporlama bilgisi çünkü kişinin Bunları raporlaması gerekiyor ve raporlama bilgisi gerekiyor.”

5.8. Yetkinlik bazlı işe alım

Temel olarak organizasyonun amaçlarını yerine getirecek personelin işe alınması, günümüzde farklı bir iş alanı olarak gündeme gelmiştir. Organizasyonda en önemli

unsurun insan kaynağı olduğu anlaşılmasıyla birlikte ilgili işe alınacakların, yetkin olması ve alanında uzman olması şartı aranmaya başlanmıştır. Aslında işe alım sürecinde, alanında yetkin işgöreni bulmak ve bunların işe alınması hiçte kolay değildir. Bundan dolayıdır ki ihtiyaç olan pozisyona yetkin kişinin alınması uzun ve dikkat gerektiren bir işe alım sürecini doğurmuştur. İKY’de işe alım süreci; var olan işgören gereksinimlerinin belirlenmesi, bu gereksinimin uygun yollar ve yöntemler ile ilan edilmesi, başvuran adayların listelenmesi, mülakatların yapılması ve mülakatlar sonucunda istenilen adayın alınmasından oluşur (Fındıkçı 2003, s.167). Yabancı STK’ların yetkinlik bazlı işe alım hakkında bilgi almak adına; *“Yetkinlik bazlı işe alım nasıl yapıldığını açıklar mısın sorusuna?”* Görüşmeciler genel olarak iş tanımından başlayarak tüm işe alım süreçlerinde yetkin personel seçimi yapmak için gerekli hassasiyeti gösterdikleri ortaya çıkmıştır. 1. Görüşmeci yetkinlik bazlı işe alım için şunları söylemiştir; *“Şimdi iş tanımından önce kişinin yapacakları işler hazırlanıyor. Yapacakları işler tamamlandıktan sonra daha doğrusu öncelikle bir genel özeti yapılıyor pozisyonun daha sonra yapacağı işler tanımlanıyor kişinin spesifik olaraktan ne yapacağı daha sonra da gereklilikler kısmı var. Yetenekler ve gereklilikler bu kişi dil bilmesi gerekiyor mu? Kaç yıl tecrübesi olması gerekiyor. Bu kişinin eğitim durumu olması gerekiyor, iletişim tüm becerileri aldığı eğitimler bu gibi detaylar isteniyor. Yani bunun akabinde biz ilana çıkarıyoruz. Yani nasıl çıkıyoruz? Yapılacak iş bizim istediklerimiz ve bunu gören adaylar başvurabiliyor”*.

Son olarak yabancı STK’larda yetkinlik bazlı işe alım modeli yukarıda açıkladığımız bulgular ışığında aşağıda görüldüğü şekilde olduğu gözlemlenmiştir;



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 5.1. Araştırma Modeli: Yabancı Derneklerde Yetkinlik Bazlı İşe Alım Modeli

6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Genel Sonuçlar

İnsan kaynakları yönetimi organizasyondaki insan kaynakları ile ilgili her türlü süreci yönetmesi bakımından ortaya atıldığı günden itibaren önemini korumuş bir kavramdır. Dinamik yapısı sebebiyle hemen her dönemde zamanın gereklerine göre yeniden anlam kazanmaktadır. Organizasyonun en önemli unsuru olan insan ile ilgili her türlü süreç yönetiminden İKY sorumludur. Bundan dolayı organizasyonun başarısı ve işlerin verimli ve etkin bir şekilde yürütülmesinde de oldukça büyük payı bulunmaktadır. İşe alımda İKY'nin yerine getirdiği işlevler içerisinde en önemli olan işlevlerden birisidir. Kısaca işe uygun işgörenin seçimi ve işe yerleştirilmesi olarak ifade edilen bu süreç hem işlerin verimli ve etkin bir biçimde yürütülmesi hem de organizasyonel uyum ve motivasyon için oldukça önemli bir süreçtir.

İşe alım süreci dinamik bir süreçtir ve işin ve organizasyonun ihtiyaçlarına göre değişiklik göstermektedir. Tarihsel süreç içerisinde salt iş temelinde düşünülen bu süreçte adayların işi yerine getirip getiremeyeceği değerlendirilmiş ve süreç bu yönde işlemiştir. Geleneksel olarak ifade edilen bu süreçte adayın eğitim ve iş tecrübesi belirleyici rol oynamıştır. Ancak son dönemde işgörenin salt iş ile ilgili becerilerinin organizasyonun başarısı için yeterli olmadığı ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı son dönemde yetkinlik olarak kavramsallaştırılan işgörenin iletişim becerisi, uyum, motivasyon vb. konularda da belli bir düzeyde beceriye sahip olması gerektiği ön plana çıkmıştır.

Günümüzde işletmeler için yetkin olan personelin seçilmesinin önemi gittikçe artmıştır. Bu durum Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı STK'lar için de söz konusu olmaktadır. Bu yabancı STK'lar işe alım sürecinde personel seçimini belirli yetkinlikleri baz alarak yapmaktadırlar. Bundan ötürü yetkinlik bazlı işe alımın yabancı STK'lar için önemli olduğu yapılan görüşmeler sonucu görülmektedir. Mülakatlara katılan insan kaynaklarında çalışanlara mülakat sırasında; işe alım, işe alım süreçleri, mülakatlar, personel seçimi ve işe alımda yetkinliklerle ilgili sorular sorulmuştur.

Yabancı STK'larda işe alım sürecine yetkinlik becerilerinin YANSIMALARININ araştırıldığı bu çalışma Gaziantep ölçeğinde faaliyet gösteren 4 yabancı STK'nın İK

yöneticisi ile mülakat yapılması yöntemi ile uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

İnsan kaynakları ile yapılan mülakatlar sonucunda ortaya çıkan yabancı STK'larda yetkinlik bazlı işe alım modelinde işe alım öncelikle projelerle işe alınacak personelin sayısı, pozisyonları ve personellerde olması gereken yetkinlikler belirlenmektedir. Daha sonra program müdürünün yazılı bir şekilde insan kaynaklarına çalışan ihtiyacını bildirmesi ile işe alım sürecinin ilk adımı tamamlanmaktadır. İnsan kaynakları birimi ile program müdürü ile iş tanımı ve istenen yetkinlikler belirlenmektedir. Genellikle ülke müdürünün onayı alındıktan sonra iş ilanı verilmektedir. Görüşmeler sonucunda özellikle ilan verilen siteler gelbaşla.com, relief web veya kendi sitelerinde yayınladıkları tespit edilmiştir. İş ilanının başvuru tarihi geçtikten sonra İK çalışanları tarafından aday CV'leri ilgili bir klasöre alınmaktadır. Daha sonra tüm adayların olduğu klasöre uzun liste, bu uzun listede pozisyon için en uygun olan 5 veya 10 kişi arasında sayısı değişen kısa liste oluşturulmaktadır. Daha sonra bu kısa liste program müdürüne gönderildikten sonra program müdürü kısa liste içinden mülakata girecek adayların isimlerini İK çalışanlarına bildirmektedir.

Kimi zaman pozisyon bazlı değişse bile adayların mülakat için uygunluğunu ölçmek için telefon ile veya teknik testler uygulanmaktadır. Ön görüşme veya teknik testleri geçen adaylar daha sonra mülakat yapılması için iletişime geçilir. Mülakat süreci ise kimi zaman yüz yüze kimi zaman da online ortamda gerçekleşir. Mülakatı yapanlar genellikle 3 kişi olmasına önem gösterilir ve bu 3 kişi genelde program sorumlusu, ilgili pozisyon ile ilgili teknik soruları soracak teknik bir uzman ve insan kaynakları sorumlusundan oluşmaktadır. Mülakat sırasında yetkinliklerin irdelenmesi için İK sorumlusu adayın tecrübeleri sonucu nasıl davrandıklarını irdelenmekte ve mülakat sonucunda adaylar ile ilgili yetkinliklerinin yeterliğine göre seçilmekte veya ilana tekrardan çıkıp iş başvurusuna başvuran yeni adaylar içinde talep edilen personel işe alınmaktadır.

Görüşmeler sonucunda yabancı STK'larda yetkinlik bazlı işe alımı, kurumun merkezi tarafından gönderilen yönetmenliklerin takip edilmesi sonucu yapıldığı

gözlenmiştir. Bundan dolayı işe alım sürecinin çok fazla esnek olmadığı ve işe alım süreçlerinin yazılı bir şekilde takip edildiği sonucuna varılmıştır.

Yabancı STK'larında yetkinlik bazlı işe alımda özellikle yaptıkları faaliyetler kapsamında öne çıkan yetkinlikler şu şekildedir; STK tecrübesi, bilgisayar bilgisi, raporlama bilgisi, İngilizce ve Arapça dilbilgisi, iletişim becerisi, takım çalışması, humanist bakış açısı ve eğitim bulgularına ulaşılmıştır.

6.2. Öneriler

6.2.1. İK çalışanlarına öneriler

Yetkinlik bazlı işe alımda İK çalışanlarının mülakat esnasında adaylara sordukları yetkinlik bazlı soruların cevaplarını irdelemek için herhangi bir teknik kullanmadıkları gözlenmiştir. Bunun yanında işe alım sürecinde kimi zaman işe alım sürecini çok kısa zamanda yerine getirerek işe alım sürecinde yanlış aday seçimine gittikleri özellikle asistanlık pozisyonlarında yetkinlik bazlı işe alım üzerinde çok fazla durmadıkları görülmüştür.

Yukarıda saydığım nedenlerden ötürü İK çalışanlarına yetkinlik bazlı sorular ve bunların nasıl analiz ettikleri ile ilgili eğitimler almaları gerekmektedir. Son olarak, işe alım süreçlerinin iyi bir şekilde gerektiği kadar zaman ve önem göstermeleri gerekir.

6.2.2. İş arayan adaylara öneriler

İş arayan adayların özellikle iş başvuruları sürecinde iş tanımını iyi bir şekilde irdelemelerini ve iş tanımı içerisinde bulunan yetkinlikleri tespit edip bu yetkinlikleri yapıp yapamayacaklarını tespit edip o şekilde açık pozisyonlara başvurmalarını ve STK'larında en azından gönüllü veya stajyer olarak çalışmalarını yararlı olacaktır.

6.2.3. Yerel derneklere öneriler

Bu çalışma yerel derneklerinde insan kaynakları süreçlerini geliştirmeleri için önemli bir kaynak olacağı inancındayım. Bundan ötürü, yerel dernekler işe alım

süreçlerini şekillendirirken yabancı derneklerin tecrübelerinden yararlanarak süreçlerini geliştirmeleri uygun olacaktır.



KAYNAKLAR

- Acar, A.C. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ahmed, R. (2013). Employee Recruitment and Selection Procedures of NGOs in Bangladesh: A Study on BRAC. *Asian Business Review*, Volume 2, Number 1, (Issue 3)
- Altun, P.Y. (2006). İşletmelerde Yetkinliğe Dayalı İşe Alım ve bir Uygulama. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Anonim. 1990. *İş Gören Bulma ve Seçme*. Ankara.
- Anonim (2018a). www.gulactisen.com.tr, [Erişim Tarihi: 05 Kasım 2018].
- Anonim (2018b). <http://www.ozlukisleri.com>, [Erişim Tarihi: 10 Ekim 2018].
- Anonim (2018c). www.cvyolla.com, Erişim Tarihi: 05 Kasım 2018].
- Anonim (2019a). www.siviltoplum.gov.tr, [Erişim Tarihi: 17 Ocak 2019].
- Anonim (2019b). www.subconturkey.com, [Erişim Tarihi: 17 Ocak 2019].
- Anonim (2019c). www.slideshare.net, [Erişim Tarihi: 20 Ocak 2019].
- Anonim (2019d). <https://tdk.gov.tr/>, [Erişim Tarihi: 15 Nisan 2019].
- Anonymous (2019a). www.euro.who.com, [Erişim Tarihi: 20 Ocak 2019].
- Arslantürk, E.B. (2015). Çalışanlarda Öz Yetkinlik İnancı ve Yaratıcı İş Davranışı: Ar-Ge Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Arthur, D. (2006), *Recruiting, Interviewing, Sselecting&Oorienting New Employees*, Amacom, A Division of American Management Association, Broadway, New York.
- Aslan, M. (2016). Yönetici Yetkinlik Denetimi. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Athey, T.R. ve Orth, M.S. (1999). Emerging Competency Methods For The Future. *Human Resource Management*. 38(3): 215-226.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

- Bayraktaroglu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bayraktaroglu, S. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Baysal, A.C. (1981). Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar, İstanbul: Yalkın Ofset Matbaası.
- Ben-Ari, R.H. (2013). *The Legal Status of International Non-Governmental Organizations: Analysis of Past and Present Initiatives (1912-2012)*. Leiden: Brill.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. 1(2): 13-20.
- Bingöl, D. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3.Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Boyatzis, E.R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley&Sons Inc, Canada].
- Brunt, C. (2016). *Human Resource Management in International NGOs*. Palgrave London: Macmillan UK.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları-Fakülteler kitabevi.
- Can, H. Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S., 2009. *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çetin, M. (2012). İşe Alım Süreciyle Yetkinlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Ens. İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Can Cengiz, 2017 “Üretim Sürecindeki Performansa yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkisi ve Otomatik Sektöründe Bir Uygulama” **Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı yüksek Lisans Tezi**].
- Ceylan, R. (1992). *İşgören yönetimi*. Eskişehir: Tamer Ofset.
- Çığ, G. (1993). İşgören Seçiminde Mülakatların Önemi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çınar, Z. (2010). Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme, www.makaleler.com, [Erişim Tarihi: 20 Ocak 2017].
- Dubois, D.D. ve Rothwell, W.J. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*, Palo Alto: Davies-Black Publishing.

- Easdown, L.J., Oastro, P.L., Shinkle, E.P., Small, L. ve Algren, J. (2005). The Behavioral Interview, A Method to Evaluate Acgme Competencies in Resident Selection: A Pilot
- Elataş, E. (2010). Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Algılanan Faydalarına İlişkin Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Engin, E. (2005). İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi "Psikolojik Bir Yaklaşım"*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Fındıkçı, İ., (1999), *İnsan Kaynakları Yönetim*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Gangani, N., McLean, G.N. ve Braden, R.A. (2006). A Competency-Based Human Resource Development Strategy. *Performance Improvement Quarterly*. 19 (1): 127-140.
- Gay, W.P. (2008). *Leadership Core Competencies*. U.S. Army War College.
- Glueck, W.F. (1986). *Personnel: A Diagnostic Approach*.
- Goodstein, L.D. ve Davidson, A.D. (1998). Hiring the Right Stuff: Using Competency-Based
- Gözde Doğan 2018 İstanbul Arel Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
- Grobler, P.A., Warnich, S., Carrell, M.R., Elbert, N.F. ve Hatfield, R.D. (2006). *Human Resource Management in South Africa*. London: Cengage Learning EMEA.
- İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14:319-338.
- Kano, M., (2008), "İşe Alım ve Eğitim Süreci Üzerine Bir Firma Akademisinde Araştırma", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Kayalı, V. (2012). Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Olay Çalışması. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Koçyiğit, N. (2018). Girişimcilik Yetkinliklerinin İşletmelerin Rekabet Gücü ve Performansına YANSIMALARI: Konya Organize Sanayi Bölgesinde KOBİ’lerde bir Araştırma” Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Köksal, M. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Avcı Ofset.
- Kumar, A. (2004), “*Behavioural Event Interview: Overview and Technique*”,
- LEDEİST, F.D. ve W_NTERTON. J. (2005), “**What is competence?**”, Human Resource Development International, 8 (1): s. 27-46.
- Lucia, A.D. ve Lepsinger, R., (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organization*, John Wiley & Sons.
- Mayatürk Akyol, E. (2011). Türkiye’de Performans Yönetiminde Yetkinliklerin Rolü. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- McLagan, P. (1996). Great Ideas Revisited, *Training & Development*, Vol. L, No:1, pp. 60-66.
- Önder, B. (2000). Kamu Kurumlarında Personel Yönetimi, 1.Basım.
- Öner, M. (2007). *İş Başa Düştü*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Özden, M.C. (2006). *Yetkinlik IN, işanalizler OUT* <http://www.ikademi.com>, [Erişim Tarihi: 20 Ocak 2018].
- Özkan, Ö. (2007). Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi, AHP, ELECTRE ve TOPSIS Örneği. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Özkıran, D. (2018). İnsan Kaynakları Bölümlerinde Başlangıç Düzeyi Çalışanlarda Aranacak Yetkinliklerin Belirlenmesi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Paksoy, E. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama Önerisi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Renshaw, S. ve Krishnaswamy, G. (2009). Critiquing the Knowledge Management Strategies of Non-profit Organizations in Australia, World Academy of Science, Engineering and Technology
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle*. 4. Baskı. Bursa: Furkan Ofset.
- Sağır, H. (2006). Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Savaş, A.T. (2006). *Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri*. İstanbul: Anka Matbaacılık.
- Spencer, L. ve Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley&Sons Inc.
- Staton, E.S. (1977). *Successful Personnel Recruiting and Selection*. New York: Amacom.
- Şimşek, M.Ş. ve Öge, H.S. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taylor, P.J. ve O'Driscoll, M.C. (1995). *Structured Employment Interviewing*. Aldershot: Gower Publishing Limited, England.
- Tolan, A. (2006). İşletmelerde Personel Seçiminin Yeri ve Önemi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tozluyurt, E. (2003). *Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi*, www.isguc.org, [Erişim tarihi: 20 Eylül 2011].
- Tuğba Aybike Ercan, Seçme&Yerleştirme sürecinde Yetkinlik Modeli Oluşturma ve Yetkinlik Bazlı Davranışsal Görüşme Tekniği Yapılandırılmasına ilişkin Turizm ve Havacılık Sektöründe Bir Uygulama"", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, SBE, 2005), s.57.
- Tütüncü, A. (2015). İnsan Kaynaklarında İşe Alım ve Yetkinlik Bazlı Mülakatın Buna Etkisi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Uyargil, C. 2008. Avrupa'da Stratejik İnsan Kaynakları Araştırması: 1995-1996 Türkiye Raporu s.28

- Uyargil, C. (2004). *Yetkinliklere Dayalı insan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.
- Vijaya, B. ve Karibasaveshwara, B. (2014). Recruitment and Selection Practices in NGOs: A Study with Reference to Selected NGOs in Gulbarga. *IPRA International Journal of Economic and Business Review*].
- Yalçın, S. (2002). *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Yeloğlu, H.K., (2004), İşe Alım Yöntemlerinde Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük Tartışmaları. *Ege Akademik Bakış Dergisi, IV, S:12, ss.115-124.*
- Yılmaz, F. (2015). Tedarik Zinciri Yöneticilerinin Yetkinlikleri. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Woodruffe, C. (1992). What is meant by a competency? In R. Boam & P. Sparrow (Eds.), *Designing and Achieving Competency* (pp. 17-45). London: McGraw-Hill.

EKLER

EK 1. Görüşme Soruları

GÖRÜŞME SORULARI

1. İşe alım Süreçinizden genel olarak bahsedebilir misiniz?
2. Yetkinlik bazlı işe alım yaparken dikkat ettiğiniz yetkinlikler nelerdir ?
3. Yetkinlikler her pozisyon için farklılık gösteriyor mu ? Gösteriyorsa bu farklılığın nedenini açıklayabilir misiniz ?
4. Yetkinlik bazlı işe alım avantajlarını açıklayabilir misiniz ?
5. Yetkinlik bazlı işe alımın dezavantajlarını açıklayabilir misiniz?
6. İşe alımda tespit etmekte zorlandığınız yetkinlikler var mı ?

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Cemal KAPLAN
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Batman- 23.05.1988
Telefon :
Faks :
e-mail :

EĞİTİM

Derece	Adı, İlçe, İl	Bitirme Yılı
Lise	: Batman Lisesi/ Batman	2005
Üniversite	: Kocaeli Üniversitesi İşletme Bölümü/ Kocaeli	2014
Yüksek Lisans	: Batman Üniversitesi İşletme Bölümü/ Batman	2019
Doktora	:	

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görevi
2015	Human Appeal	insan kaynakları sorumlusu

UZMANLIK ALANI

YABANCI DİLLER

İngilizce, Almanca, Arapça

BELİRTMEK İSTEĞİNİZ DİĞER ÖZELLİKLER

YAYINLAR*

YABANCI SİVİL TOPLUM KURUŞLARINDA YETKİNLİK BAZLI İŞE YÖNTEMİNİN PRATİK YANSIMALARI : GAZİANTEP ÖRNEĞİ

ORIJINALLIK RAPORU

% 13	% 7	% 3	% 13
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Beykent Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 6
2	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	% 1
3	acikerisim.bahcesehir.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	% 1
4	acikerisim.deu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
5	Submitted to Okan Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
6	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	<% 1
7	Submitted to Istanbul Bilgi University Öğrenci Ödevi	<% 1
8	Submitted to Ankara University	