

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

YETKİNLİĞE DAYALI İŞE ALIM SÜRECİ VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
ÇAĞLA YAZAL

DANIŞMAN
DOÇ. DR. SERAP ÖZEN ÇÖL

MAYIS/2014
MUĞLA

T.C.

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

YETKİNLİĞE DAYALI İŞE ALIM SÜRECİ VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Hazırlayan : ÇAĞLA YAZAL

Sosyal Bilimler Enstitüsünce

“Yüksek Lisans”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 22.05.2014

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 05.05.2014

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Serap ÖZEN ÇÖL

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Abdurrahman AYHAN

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Muhittin TATAROĞLU

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Namık Kemal ÖZTÜRK

MAYIS/2014

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 22/04/2014/ tarih ve 628/2 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24. maddesine göre, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Çağla YAZAL'ın "Yetkinliğe Dayalı İşe Alım Süreci ve Bir Alan Araştırması" adlı tezini incelemiş ve aday 05/05/2014 tarihinde saat 10.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin **kabul** edildiğine oy birliği ile karar verildi.

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Serap ÖZEN ÇÖL

Üye

Doç. Dr. Muhittin TATAROĞLU

Prof. Dr. Abdurrahman AYHAN

YEMİN

Yükseklisans tezi olarak sunduğum “Yetkinliđe Dayalı İŖe Alım Süreci ve Bir Alan AraŖtırması” adlı alıŖmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűŖecek bir yardıma baŖvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gűsterilenlerden olduğuunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmıŖ olduğuumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

22/05/2014

Çağla YAZAL



YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı : YAZAL

Adı : Çağla

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : Yetkinliğe Dayalı İşe Alım Süreci ve Bir Alan Araştırması

Y. Dil : Competency Based Recruitment Process and Field Research

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Fakülte :

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih : 05.05.2014

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : ÖZEN ÇÖL Serap

Ünvanı : Doçent

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Yetkinlik Kavramı ve Türleri
2. Geleneksel İşe Alım Süreci
3. Yetkinliğe Dayalı İşe Alım Süreci

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER :

1. Yetkinlik
2. Yetkinlik Türleri
3. İşe Alım Süreci
4. Yetkinlik Bazlı Mülakat

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

1. Competency
2. Types Of Competencies
3. Recruitment Process
4. Competency-based Interview

- 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum ()
- 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir (X)
- 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir ()

Yazarın İmzası :



Tarih : 22/05/2014

ÖZET

Dünyada yaşanan gelişme ve hızlı değişimler sonucunda, örgütler de insan kaynakları politikalarını değiştirmek zorunda kalmaktadır. Bir örgütte işverenin çok fazla sermayeye sahip olması, çok pahalı makinelerle üretim yapması, örgütün rekabetin yoğun olduğu piyasada varlığını sürdürebilmesi için yeterli değildir. Örgütü rakiplerinden farklı kılabilecek unsur, örgütte çalışan kişilerdir. Bu kişiler de yetkinliklerini kullanarak farklılığı yaratmaktadır. “Bir işte insanların üstün performans sergilemesine yol açan bilgi, beceri ve tutum gibi gözlemlenebilir davranışların tümü” olarak adlandırılan “yetkinlik” kavramı birinci bölümden itibaren detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

Örgütlerde insan kaynakları bölümü, örgütlerin varlığını sürdürmesinde, verimliliğini arttırmasında, rakiplerinden ayrılmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu rolü üstlenirken gerçekleştirmesi gereken en önemli fonksiyonu ise işe alımdır. İnsan kaynakları bölümünün en temel amacı, ‘doğru kişinin, doğru zamanda, doğru işe alınması’dır. Bu amacı gerçekleştirmek için, günümüzde örgütler işe alım süreci başta olmak üzere tüm insan kaynakları fonksiyonlarında yetkinlikleri kullanmaya başlamışlardır. Yetkinlik bazlı uygulamaların kullanılmasıyla, örgütte her şeyden önce doğru kişilerin işe yerleştirilmesi, doğru kişinin işe alınması ile birlikte işgücü devir oranlarının düşmesi, örgütte verimliliğin artması, çatışmaların azalması ve en yüksek performans sergileyen kişilerle birlikte çalışmak hedeflenmiştir.

Yetkinliklerin işe alım sürecinde nasıl kullanıldığı, sürecin hangi aşamalardan oluştuğunu ve yetkinliğe dayalı işe alımın örgütlere ne gibi avantajlar sağladığını ortaya koymak çalışmanın temel amacıdır.

Bu çalışma kapsamında, “yetkinlikler” kavramsal ve teorik açıdan detaylı bir şekilde incelenmekte, geleneksel ve yetkinliğe dayalı işe alım süreci tüm boyutlarıyla açıklanmaktadır. Uygulama bölümünde ise, iki holding ile yapılan görüşmeler sonucunda, holdinglerin yetkinliğe dayalı işe alım süreçlerinin tüm aşamaları incelenmiş, elde edilen bulgular detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

Developments and rapid changes in the world as a result, organizations are forced to change their human resources policies. It is not enough to have too much capital or to produce with expensive machines for being part of where the competition is intensive. Workers in the organization create the differences between that organization and the others. These people create differences while using their self – efficacies. Knowledge, attitudes and skills which leads people to exhibit superior performance in a work, called, “competence” is explained in detail from the first chapter of this study.

Organization of the human resources department plays a very important role to pursue of the existence of the organization, to increase in the productivity and for the separation of its competitors. It's most important function is recruitment. The main purpose of the human resources is taking the right person at the right time for the right work. To accomplish this goal, organizations have started to use their competencies in all the human resources functions especially in recruitment process. While using competence implementations their aims are first of all hiring right person for the right job and decrease the labor turnover, increase the productivity, conflict reduction and work with person who has the high performance.

The primary objectives of this study are how competency is used in hiring process, which steps it has and what is advantage of using competence hiring process for the organizations.

In this study, "competencies" are examined both conceptual and theoretical aspects in detail and traditional and competency recruitment processes are described in all their dimensions. In the implementation part, two holdings' competence hiring process observed and findings explained in detail.

ÖNSÖZ

Günümüzde ekonomik, sosyal, kültürel alanlarda yaşanan gelişmeler, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını da değiştirmektedir. Bu nedenle örgütler, her zamankinden daha fazla nitelikli personele ihtiyaç duymaktadır. Farklı yetkinliklere sahip kişileri işe alarak, bu farklılıkları yönetebilen örgütler başarıyı yakalayabilmektedir. Tüm bunlar ise, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla mümkün hale gelmektedir.

Son yıllarda yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi uygulayan örgüt sayısı ve yetkinliklerin önemi gittikçe artmaktadır. Ancak yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi ile ilgili literatür taraması yapıldığında, konu ile ilgili ülkemizde çok fazla akademik çalışma yapılmadığı görülmüştür. Bu nedenle “Yetkinliğe Dayalı İşe Alım Süreci” konulu tez çalışmasının literatüre katkı sağlaması ve bundan sonra yapılacak olan akademik çalışmalar için de yararlı bir kaynak olacağı kaanatindeyim.

Eğitimim süresince bana yol gösteren değerli *bölüm hocalarıma* çok teşekkür ederim. Her konuda öğretici fikirleriyle, titiz ve disiplinli bir akademik yaklaşımıyla, sabırla daima en iyiye ulaşılması yolunda gösterdiği katkılarıyla, zorlu ve bir o kadar da heyecan verici bu çalışmamın her aşamasında hiçbir desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam *Doç. Dr. Serap ÖZEN ÇÖL*'e teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her anında varlıklarına ve gösterdikleri sevgiye ihtiyaç duyduğum, her zaman bana güvendiğini hissettiren, hayatım boyunca maddi ve manevi hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan, ‘hayatın anlamı’ ve ‘iyi ki’lerin sahipleri biricik *anneme*, kıymetli *babama* ve canım *ablama* sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Lisans ve yüksek lisans eğitimini birlikte tamamladığım, her zaman fikir paylaşımı yaptığım, hiçbir zaman manevi desteğini esirgemeyen değerli arkadaşım Yeliz USLU'ya teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak da alan araştırmasını A Holding'de yapma imkanını bana veren ve alan araştırması süresince gerekli tüm bilgileri benimle paylaşarak çalışmama katkı sağlayan A Holding İnsan Kaynakları Başkan Yardımcılığı ve İK Ekibi'ne teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
ÖNSÖZ.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
EKLER.....	XI
KISALTMALAR.....	XII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YETKİNLİK KAVRAMININ GENEL ÇERÇEVESİ

1. YETKİNLİK KAVRAMI.....	4
1.1. Yetkinlik Tanımı.....	4
1.2. Yetkinlik Tanımının Unsurları ve Özellikleri.....	6
1.3. “Yetkinlik” ve “Yeterlilik” Arasındaki Farklar.....	8
2. YETKİNLİK KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI VE YETKİNLİK ARAŞTIRMALARI.....	10
2.1. Yetkinlik Kavramının Ortaya Çıkışı.....	10
2.2. Yetkinlik Araştırmaları.....	11
2.2.1. McClelland’ın Yetkinlik Araştırmaları.....	12
2.2.2. Boyatzis’in Yetkinlik Araştırmaları.....	13
2.2.3. Spencer ve Spencer’in Yetkinlik Araştırmaları.....	14
3. YETKİNLİK GRUPLARI.....	16
3.1. Başarı Yetkinlikleri.....	17

2.2.3. Spencer ve Spencer'in Yetkinlik Araştırmaları.....	14
3. YETKİNLİK GRUPLARI.....	16
3.1. Başarı Yetkinlikleri.....	17
3.2. Yardım/Hizmet Yetkinlikleri.....	17
3.3. Etki Yetkinlikleri.....	18
3.4. Yönetmel Yetkinlikler.....	19
3.5. Uygun Düşünme/Problem Çözme Yetkinliği.....	20
3.6. Kişisel Etkinlik Yetkinlikleri.....	21
3.7. Duygusal Zekâ Yetkinliği.....	23
4. YETKİNLİK MODELLEME VE MODELLEME TÜRLERİ.....	24
4.1. Yetkinlik Modelleri.....	24
4.2. Yetkinlik Türleri.....	27
5. YETKİNLİK MODELİ OLUŞTURMA SÜRECİ.....	27
5.1. Yetkinlik Modeli İçin Performans Etkinlik Kriterinin Belirlenmesi.....	28
5.2. Örneklemin Tanımlanması.....	29
5.3. Verilerin Toplanması.....	29
5.4. Verilerin Analizi.....	32
5.5. Modelin Test Edilmesi.....	32
5.6. Yetkinlik Modellerinin Uygulanması.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

GELENEKSEL İŞE ALIM SÜRECİ

1. İŞE ALIM SÜRECİNDE PERSONEL BULMA.....	34
2. İŞE ALIM SÜRECİNDE KAYNAKLAR.....	36
2.1. İç Kaynaklar.....	36
2.1.1. Terfi.....	37
2.1.2. İç Transfer	38
2.2. Dış Kaynaklar.....	38
2.2.1. İş İlanları.....	40
2.2.2. Kendiliğinden Başvurular.....	40

2.2.3. Personelin ve Tanıdıkların Tavsiyeleri.....	42
2.2.4. Türkiye İş Kurumu Yardımı ile Personel Bulma.....	42
2.2.5. Özel İstihdam Büroları.....	43
2.2.6. Eğitim Kurumları.....	43
2.2.7. İnternet	43
2.2.8. Diğer Kaynaklar.....	44
3. İŞE ALIM SÜRECİ.....	45
3.1. Başvuruların Kabulü.....	46
3.2. İş Başvuru Formunun Doldurtulması.....	46
3.3. Testlerin Uygulanması.....	48
3.4. Mülakat.....	51
3.5. Referansların Kontrolü.....	57
3.6. Seçim Kararı.....	57
3.7. Sağlık Kontrolü.....	58
3.8. İşe Yerleştirme	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YETKİNLİĞE DAYALI İŞE ALIM SÜRECİ

1. YETKİNLİKLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KULLANILMASI.....	62
2. YETKİNLİĞE DAYALI İŞE ALIM ÖNCESİ PLANLAMA.....	64
3. YETKİNLİĞE DAYALI PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME.....	66
3.1. Yetkinliğe Dayalı İşe Alımda İlan Verilmesi.....	68
3.2. Yetkinliğe Dayalı Başvuru Formu.....	69
3.3. Yetkinliğe Dayalı Testler.....	71
3.4. Yetkinliğe Dayalı Mülakat.....	73
3.4.1. Pozisyonun Gerektirdiği Yetkinlik Profilinin Belirlenmesi.....	73
3.4.2. Mülakat Öncesi Planlama ve Hazırlık.....	74
3.4.3. Yetkinlik Bazlı Mülakatın Uygulanması.....	75
3.4.4. Mülakatın Sona Erdirilmesi ve Değerlendirilmesi.....	78

3.5. Yetkinliklerin Değerlendirme Merkezi Uygulamalarındaki Etkisi.....	79
3.6. Seçim Kararı.....	82
4. YETKİNLİĞE DAYALI İŞE ALIMIN YARARLARI.....	83

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YETKİNLİĞE DAYALI İŞE ALIM SÜRECİNİN UYGULANMASI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	85
2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	86
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	86
4. VERİLERİN ANALİZİ.....	87
5. BULGULAR.....	88
5.1. Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Uygulamalarına Geçiş Süreci.....	88
5.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılması.....	91
5.3. Yetkinliğe Dayalı İşe Alım Süreci Aşamaları.....	92
5.3.1. Personel İstek Formu.....	94
5.3.2. Personel Bulma Sürecinde Yararlanılan Kaynaklar.....	96
5.3.3. Kişilik Testlerinin Uygulanması.....	99
5.3.4. Yetkinlik Bazlı Mülakat.....	100
5.3.5. Personel Seçim Kararı.....	108
5.3.6. İşe Yerleştirme.....	109
5.4. Yetkinliğe Dayalı İşe Alımın Yararları.....	111
6. GENEL DEĞERLENDİRME.....	114
SONUÇ	118
KAYNAKÇA	121
EKLER	

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yetkinlik Örneği.....	7
Tablo 2: Yetkinlik Grupları.....	16
Tablo 3: Yetkinlik Modeli Oluşturulurken Kullanılan Üç Temel Yaklaşım.....	26
Tablo 4: Personel İstek Formu Örneği.....	35
Tablo 5: Özgeçmiş Örneği.....	41
Tablo 6: İş Başvuru Formu Örneği.....	47
Tablo 7: Görüşmede Sorulabilecek Örnek Soru Tarzları.....	52
Tablo 8: Yetkinlik Sözlüğü Örneği.....	67
Tablo 9: Yetkinliğe Dayalı Başvuru Formu- Soru Örneği.....	70
Tablo 10: Müşteri Temsilcisi İçin Gerekli Olan Yetkinlikler.....	74
Tablo 11: S.T.A.R Tekniği.....	77
Tablo 12: S.T.A.R. Sorularına Örnekler.....	77
Tablo 13: Yöntemlerin İş Başarısını Öngörebilme Yetenekleri.....	78
Tablo 14: Yetkinlik Bazlı Mülakat Değerlendirme Formu.....	79
Tablo 15: A Holding Temel Yetkinlikleri.....	89
Tablo 16: A ve B Holdingin Temel Yetkinlikleri.....	90
Tablo 17: A Holdingin Üretim Mühendisi İlanı.....	97
Tablo 18: B Holdingin Muhasebe Elemanı İlanı.....	98
Tablo 19: Müşteri Odaklı Olma.....	102
Tablo 20: Takım Çalışması.....	103

Tablo 21: Yenilikçi Olma ve Sürekli Geliştirme.....	103
Tablo 22: S.T.A.R Soruları.....	105
Tablo 23: Kararlılık Yetkinliği.....	106
Tablo 24: Ayrıntılara Dikkat Etme Yetkinliği.....	106
Tablo 25: İş Görüşmelerini Gerçekleştirenler.....	109
Tablo 26: A Holdinge Bağlı Grup Şirketlerde Çalışan Personelin Kıdem Yılı.....	112

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Etkin İş Performansı Modeli.....	14
Şekil 2: Buzdağı Modeli.....	15

EKLER

EK 1 : A Holding Norm Kadro Çalışması

EK 2 : A Holding Personel İstek Formu

EK 3 : B Holding Personel İstek Formu

EK 4 : A Holding Temel Yetkinlikleri

EK 5 : A Holding Yetkinlik Bazlı Görüşme Soruları

EK 6 : A Holding Yetkinlik Bazlı Mülakat Değerlendirme Formu

EK 7 : A Holding İş Başvuru Formu

EK 8 : B Holding İş Başvuru Formu

KISALTMALAR

İK: İnsan Kaynakları

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

İKP: İnsan Kaynakları Planlaması

YDİKY: Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi

İSGK: İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu

GİRİŞ

Dünyanın küreselleşmesi ve rekabetin ülke boyutlarını aşması, örgütlerin stratejik üstünlükler sağlayacak şekilde tüm sistemlerini, yeniden yapılandırmalarını gerekli kılmıştır (Erdemir, 2004: 2). Yenilikçi yapılara sahip olma konusunda örgütler arasında görülen yoğun rekabet, örgütlerin gelişmesine yol açarken, aynı zamanda benzeşmelerine de neden olmaktadır. Bu benzeşme sürecinde farklılık oluşturma, rekabette öne geçmenin temel faktörlerinden biri haline gelmektedir (Sayılı ve Ağca, 2009: 346). Farklı olmayı başaramayan örgütlerin yenilgileri yanında, bazı örgütler ise başarıyı yakalayarak, büyümektedirler. Örgütler arasındaki bu farklar çoğunlukla finansman, teknoloji vb. gibi ölçülebilir nedenlerle açıklanamamaktadır. Ölçülmesi daha güç olan insan yetenekleri ve yetkinlikleri, değişime uyum sağlayabilme esnekliği gibi faktörler, örgütlerin başarı ve başarısızlığında çok önemli bir rol oynamaktadır (Barutçugil, 2004: 31). Bu nedenle örgütlerin uygulayacakları en önemli stratejinin, yetkinlik sahibi kişileri kaybetmemek ve diğer örgütlerde bulunan farklı yetkinliklere sahip kişileri kendi bünyelerine kazandırılması olduğu öngörülmektedir. Ayrıca, her örgüt stratejileri, vizyonu ve misyonu doğrultusunda örgütsel yetkinlikler belirlemelidir. Örneğin; dünyanın en ünlü yazılım işletmesi Microsoft'un değeri 450 milyar dolar iken, fiziksel varlıklarının değeri sadece 10 milyar dolardır. Bir örgütü değerli kılan, çalışanların sahip olduğu yetenekleri ve yetkinlikleridir. İnsanın sahip olduğu yetkinlikler, örgütler için büyük önem taşımaktadır (Görmüş, 2009: 67).

Dolayısıyla, tüm bu değişimlere paralel olarak örgütler, nitelikli ve yetkin personele ihtiyaç duymaktadır. Örgütler, personel ihtiyacını doğru bir şekilde karşılamak için, yetkinliklere dayalı işe alım yapmaktadırlar. Yetkinlikler, bireyin görevini yaparken, üstün performans sergilemesine yol açmaktadır. Bireyin üstün performans sergilemesi ise, örgütün stratejisini gerçekleştirmesinde doğrudan rol oynamaktadır. Günümüzde örgütler personelinden inisiyatif kullanmasını, liderlik yönünün bulunmasını, duygusal zekâ yetkinliğine sahip olmasını beklemektedir. Çünkü, örgütün çok pahalı makineye sahip olması onu rakiplerinden farklı kılmak için yeterli olmaz iken, çalışanlarının duygusal zekâyı veya inisiyatif kullanabilme,

takım çalışmasına yatkın olma gibi yetkinliklerine sahip olması örgütün farklılaşmasını ve taklit edilemeyecek boyuta gelmesini sağlamaktadır.

Örgütler, yetkinlik sahibi kişileri örgüte kazandırabilmek için başta işe alım süreci olmak üzere tüm insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını yetkinliklere dahil etmektedirler. İşe alım sürecinde yetkinliklerin kullanılması, örgütlerin farklılığı yakalamasına yol açarken, aynı zamanda yanlış kişinin işe alınmasını da önlemektedir. Çünkü yetkinlikler sayesinde, personel ihtiyacının tespitinden işe yerleştirme aşamasına kadar tüm süreç, belli bir sistem içinde yürütülmektedir. Örgütler işe alınacak kişiden ne beklediğini tam anlamıyla bilirken, iş görüşmesine gelen adaylar da örgütün kendisinden neler beklediğini bilmektedir. Böylelikle sistem daha adil ve tutarlı işlemektedir.

İşe alımların geleneksel bir biçimde yürütülmesi, yanlış kişinin işe alınma ihtimalini arttırmaktadır. Çünkü böyle bir sistemde ne bir yol haritası ne de belirlenen kriterler vardır. Görüşmeye gelen adayların, hangi kriterler baz alınarak değerlendirileceğinin belli olmamasına karşılık, görüşmeler de sohbet havasında geçmektedir. Bu nedenle de işe alım kararı, büyük ölçüde görüşmeyi yapan kişinin inisiyatifine kalmaktadır. Oysaki yetkinliğe dayalı işe alım sürecinde örgüt tarafından oluşturulan yetkinlik sözlükleri sayesinde, hangi yetkinliklere sahip personel arandığı bilinmektedir. Ayrıca yetkinlik bazlı mülakatlar ve mülakat sonrası değerlendirme, planlı bir şekilde yapılmaktadır. Mülakat sırasında örgütün temel yetkinliklerine, başka bir deyişle, örgüt kültürüne uygun olmayan adaylar direkt elenmektedir. Böylelikle yanlış işe alımların önüne geçilmektedir. Doğru kişinin, doğru işe yerleştirilmesi sonucunda ise örgütte verimlilik artmakta, işgücü devir oranı azalmaktadır. Örgütte çalışan personel ise, yetkinliklerini kullanabileceği bir işte çalıştığından motivasyonu azalmamaktadır.

Yetkinlikler, örgüte uyum sağlayabilecek ve işin gerektirdiğinden daha fazla performans gösterecek kişilerin işe alınmasını sağladığından, insan kaynakları uygulamalarını ve özellikle de işe alım sürecini yetkinliklere entegre eden örgütlerin sayısı artmaktadır.

Dört bölümden oluşan bu çalışmanın temel konusu, yetkinliklerin işe alım sürecinde kullanılmasıdır. Çalışmanın birinci bölümünde, yetkinlik kavramının tanımı ve özellikleri açıklanmaktadır. Ayrıca yetkinliğin ortaya çıkışına ve özellikle de yetkinliğin gelişimini etkileyen araştırmalar anlatılarak, yetkinlik türleri ele alınmaktadır. Bu bölümün son kısmında ise, yetkinliklerin insan kaynakları yönetiminde kullanılmasını sağlayan yetkinlik modellerine ve model oluşturma süreci incelenmektedir.

İkinci bölümde geleneksel işe alım süreci anlatılmaktadır. Bu bölümde personel ihtiyacının hangi kaynaklardan karşılanabileceğine, verilen iş ilanlarına, geleneksel mülakatların nasıl gerçekleştirildiğine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, ilk iki bölümde anlatılan yetkinlik ve geleneksel işe alım sürecinin ardından, yetkinliğe dayalı işe alım süreci irdelenmiştir. Örgütlerin yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimine geçişlerinin nedenleri açıklanarak, yetkinlik bazlı mülakatların gerçekleştirilme şekli detaylı bir şekilde verilen örneklerle ele alınmıştır. Ayrıca yetkinliğe dayalı işe alımın örgütlere sağladığı yararlar detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Dördüncü ve son bölümde ise, ilk üç bölümde yapılan teorik açıklamaların ardından yetkinliğe dayalı işe alım uygulayan iki holdingde alan araştırması yapılmıştır. Yapılan görüşmeler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Buna bağlı olarak, teoride değinilen yetkinliğe dayalı işe alım sürecinin uygulamada hangi aşamalardan oluştuğunun ve yetkinlik bazlı mülakatların nasıl uygulandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylelikle yetkinliğe dayalı işe alım sürecinin teori ile uygulama kısmının ne kadar benzerlik gösterdiği açığa çıkarılmak istenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YETKİNLİK KAVRAMININ GENEL ÇERÇEVESİ

1. YETKİNLİK KAVRAMI

1.1. Yetkinlik Tanımı

Bireyler ve örgütler buldukları çevre ile sürekli etkileşim halinde oldukları için, değişen koşullara uyum sağlamak zorundadırlar. Hemen hemen tüm ülkelerde 1980’li yıllardan sonra iş dünyasında köklü değişimler meydana gelmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 163). Sosyal eğilimler, ekonomik koşullar, rekabetin giderek artması, teknolojinin gelişmesi gibi nedenler örgütsel değişimi zorunlu hale getirmektedir (Akat vd., 1999: 317). Değişim gösteren örgütler; yeni düşünce ve bakış açılarına sahip, değişikliklere zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen personele ihtiyaç duymaktadır (Akyüz, 2006: 109-110).

Örgütlerin hayatta kalması için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalaması ve yüksek performans ile faaliyetleri yürütebilmesi, sağlıklı bir yapı ve işleyişe sahip olması gerekmektedir. Bu durum da ancak örgütteki çalışanlar ile mümkün olabilmektedir (Yavan, 2012: 1). Çünkü örgütler için taklit edilemeyen, gerçek ve kalıcı farklılığı yaratan tek unsur, insandır. Yetkinliği bilgi ve beceri gibi nitelikleri ile rekabet avantajına dönüştürebilecek çalışanların varlığı, örgütlerin kar ve verimlilik elde etmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Eginli ve Bitirim, 2013: 17-18). Bu nedenle örgütler yetkinlik temelli uygulamalara geçiş yapmaktadır.

Yetkinlik; eğitim, psikoloji ve yönetim gibi farklı alanlarda araştırma konusu olduğu için, tek bir tanıma sahip değildir (Aslan ve Çınar, 2011: 22). Psikologlar yetkinlik kavramını; yeteneğin ölçülmesi ve performansını kişinin kendi özelliklerinin etkileyip etkilemediği şeklinde tanımlamaktadırlar. Yönetim teorisyenleri; bireysel performansın geliştirilmesiyle örgütsel hedeflerin nasıl en iyi şekilde gerçekleştirilebileceği yönünde kavramı ele almışlardır. İnsan kaynakları yöneticileri ise yetkinliği; işe alma, yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, terfi, ödül sistemleri ile birlikte stratejik hedefleri gerçekleştirmek için kullanılan teknik bir araç olarak kabul etmektedirler (Çetinkaya, 2009: 221).

Yetkinlik kavramı; başlangıçta stratejik yönetim bağlamında “örgütsel” bir nitelik olarak, daha sonraları insan kaynakları yönetimi (İKY) alanında ise bireysel yetkinlikler olarak kullanılmaya başlanmıştır (Gürbüz vd., 2010: 104). Örgütler stratejilerini, hangi niteliklere sahip çalışanlar sayesinde gerçekleştirebileceklerini belirleyebilmektedir. Belirlenen strateji doğrultusunda örgütsel yetkinlikler de tanımlanmaktadır.

Strateji; örgütün amaçlarını, politika ve faaliyetlerini mantık çerçevesi içinde bütünleştiren ve o örgütün bir bütün halinde amaçlarına yürümesini sağlayan bir plandır. Örgütler strateji sayesinde kendi kendini değerlendirme imkânı bulmakta, örgüt içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme olmakta, faaliyetlerin yönü belirlenmekte ve yönetimin kalitesi artmaktadır (Akyüz, 2006: 110). Örgütler; bulunduğu çevreyi, rakiplerinin durumunu, çalışanların ve müşterilerinin beklentilerini dikkate alarak ulaşmak istedikleri hedefi belirlemektedirler. Hedefler, örgüt ve çalışanlar için “nereye” sorusunu cevaplarken; yetkinlikler ise, o hedefe “nasıl” ulaşılacağını göstermektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14).

Yetkinlik Oxford Dictionary’de, “kişilerin bir işi yapmak için ihtiyaç duydukları yetenek, güç, yetki, beceri, bilgi vs. ye sahip olma durumu” şeklinde tanımlanmıştır (Bayraktar, 2002: 1). Yetkinlik kelimesinin sıfat biçimi olan “Yetkin” kelimesi ise, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “gerekli olgunluğa erişmiş, kâmil, mükemmel” olarak tanımlanmaktadır (www.tdksozluk.com).

Lucia ve Lespinger’a göre yetkinlik; örgütteki bir rolü etkin bir şekilde yerine getirebilmek için ihtiyaç duyulan yetenekleri, bilgiyi, kişisel özellikleri ve davranışları tanımlayan ve işletmenin stratejik amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlayan bir araçtır (Mayatürk Akyol, 2011: 28). Çünkü örgütlerin uzun dönemli ve geniş kapsamlı planlarına ya da hedeflerine ulaşabilmesi büyük ölçüde personelin sahip olduğu yetkinliklere bağlı olmaktadır (Barutçugil, 2004: 58).

Green’e göre yetkinlik; iş amaçlarını gerçekleştirmede kullanılan ölçülebilir iş alışkanlıklarının ve kişisel becerilerin yazılı tanımıdır. McClelland ve Spencer’a göre güdü, karakter, kişilik, tutum, değer, kavrama becerisi ve üstün başarılı olanları

ortalama performans gösterenlerden ayırmak üzere güvenilir bir şekilde ölçülebilen diğer kişisel özelliklerin bir birleşimidir (Budak, 2013: 56).

Yetkinlik genel olarak, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar şeklinde tanımlanabilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14). Yetkinlikler, bireyin iş ile ilgili görevlerini yerine getirirken yüksek performans elde etmesinde kilit rol oynamaktadır (Bitirim ve Eginli, 2013: 19).

Bir kişinin yeteneği işin gerekliliklerini karşılıyor ve aşıyorsa; bunun nedeni de kişinin vizyonu, değerleri, hayat felsefesi, bilgisi, stili ve ilgi alanları ise, o kişinin yüksek performans sergilemesi mümkün olabilmektedir (Algur ve Özutku, 2012: 55).

1.2. Yetkinlik Tanımının Unsurları ve Özellikleri

Yetkinlik; bilgi, beceri, tutum, gözlemlenebilir davranış ve üstün performans olmak üzere beş bileşenden oluşmaktadır.

-Bilgi: Belirli bir konuda yetkin olabilmek için öncelikle o konuda bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Takım çalışması konusunda yetkinlik sahibi olmak için öncelikle takım çalışmasının ne anlama geldiği öğrenilmelidir. Bu bilgi deneyim veya eğitim yoluyla elde edilebilmektedir (Sağır, 2006: 6).

-Beceri: Belirli bir fiziksel ya da zihinsel (eylemi) görevi yerine getirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Kaymaz vd., 2007: 248). Örneğin; insan ilişkilerinde becerili olabilmek için iletişim kurma yeteneğinin gelişmiş olması gerekmektedir. Beceriler, bazı zamanlarda örgütler için son derece önemli olmaktadır. Becerili olabilmek ve sonucunda istenilen etkiyi elde edebilmek, mümkün olan en iyi performansın ön şartı olarak kabul edilmektedir. Beceriler de bilgi gibi deneyim ve eğitim yoluyla geliştirilebilmektedir (Di Kamp, 2002: 19-20).

-Tutum: Bireyin kendi dünyasının bir yönü ile ilgili olarak, belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı ortaya çıkan bir tepki eğilimini ifade etmektedir. Tutumlar, gerek özel yaşamda gerekse iş yaşamında davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenmektedirler. Tutumlar, bireyin çevresine karşı olumlu ya da olumsuz etkilerde bulunmasına yol açabilmektedir (Eren, 1993: 86). Çalışanların işlerine

karşı tutumları ölçülerek, işteki performansları hakkında tahminde bulunulabilmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 278).

-Gözlemlenebilir davranış: Sergilenen davranışlarla ilgili çalışanlara doğru geribildirim verilmesi ve kişisel gelişim/kariyer planlarının takip edilebilmesi ve yetkinliklerin bir araç olarak kullanılabilmesi için bu davranışların gözlemlenebilir ve ölçülebilir olması gerekmektedir (Gürel, 2010: 47).

-Üstün performans: Davranış sonuçlarının ortalama performanstan daha fazla başarı sağlaması şeklinde tanımlanmaktadır (Aydemir, 2005).

Yetkinliklerin, uygulamalar içinde değerlendirildiğinde yetkinlik olarak kabul edilebilmesi için birtakım özellikler taşıması gerekmektedir. Öncelikle işin yapılmasını etkileyen faktörler bulunarak, yetkinlikler tanımlanmaktadır (Çiftçi ve Öztürk, 2013: 157). Tablo 1’de “Yetkinlik Tanımlaması Örneği” yer almaktadır.

Tablo 1: Yetkinlik Örneği

Yetkinlik	Müşteri Odaklılık
Tanım	Müşterinin beklentilerine artı değer yaratacak şekilde yanıt vermek, müşteri tatmini sağlamak.
Davranışlar	<ul style="list-style-type: none"> - İç ve dış müşteriler ile bunların beklentileri konusunda derin bir algılamaya sahip olmak. - Müşterilerin beklentilerini karşılamak için uygun kaynakları harekete geçirmek. - Müşteri tatmini konusunda bireysel sorumluluk üstlenmek. - Açık ve direkt iletişim becerilerini kullanarak, müşterinin güvenini kazanmak. - Müşterileri, kendileri için önemli olan unsurlara en yüksek önceliğin verildiği konusunda ikna etmek.

Kaynak: Çiftçi ve Öztürk, 2013: 158.

Sergilenen davranışlarla ilgili çalışanlara doğru geri bildirim verilebilmesi ve kişisel kariyer planlarının takip edilebilmesi ve yetkinliklerin bir araç olarak kullanılabilmesi için yetkinlik davranışlarının gözlemlenebilir ve ölçülebilir olması önemlidir (Çınar, 2010). Başka bir deyişle, yetkinlikler gözlemlenebilir davranışlara dönüştürülüp tanımlanmalı ve ölçülebilir hale getirilmelidir (Budak ve Mayatürk Akyol, 2013: 158).

Yetkinlikler örgütten örgüte farklılaşmaktadır. Çünkü her örgütün stratejisi, misyonu ve vizyonu farklıdır. Bu nedenle de örgütlerin belirlediği yetkinlikler özgün olmalıdır. Yetkinlikler, sadece var olan bilgi düzeylerini yansıtmaz, bireyin gelecekteki potansiyeli hakkında da bilgi sahibi olunmasını sağlamaktadır. Örgütler, yetkinlikler sayesinde bireyin performansını objektif kriterler çerçevesinde değerlendirebilmektedir (Akgeyik, 2002: 75).

Yetkinlikler, kişilerin hayatları boyunca geliştirme ve bu gelişmeyi yansıtılabilme imkanı bulacağı özellikler olarak kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, yetkinliklerin eğitim ve deneyim yolu ile öğrenilip geliştirilebilme özelliğine sahip oldukları söylenebilmektedir. Bireyin eğitim yolu ile kazandığı yetkinlikler, işinde veya iş dışında da kullanabilirken; çalışırken deneyim yoluyla geliştirdiği yetkinlikler ise daha özeldir ve çalıştığı örgütün yapısını gösterdiği için ancak o örgüt içinde değer kazanmaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 17).

1.3. “Yetkinlik” ve “Yeterlilik” Arasındaki Farklar

“Yetkinlik” ve “yeterlilik” kavramları sözcük kökü bakımından bir farklılığa sahip olmasa da anlam bakımından zaman zaman birbiri ile karıştırılabilmektedir. Yeterlilik, işletmenin değer zincirinin bütününe kapsayan bir stratejik yönetim kavramı iken; yetkinlik, üretim zincirinin belli noktalarındaki teknik ve üretim uzmanlığı olarak tanımlanmaktadır (Bayraktar, 2002: 2). Yeterlilik, elde edilmesi gereken sonuçları açıklarken; yetkinlik bu sonuçları elde etmek için başvurulmuş davranışların neler olduğunu tanımlar.

Yeterlilik, etkin performansı belirleyen sonuçlardır. Kişinin yapmaya yeterli olduğu işin özelliklerini göstermektedir. Yetkinlik ise; kişinin işinde yeterli olmasını sağlayan, kişiye ait özellikleri göstermektedir. Üstün performans için gösterilmesi gereken davranışlardır. Kişilik, yetenek, ilgi, motivasyon ve geçmiş yaşantılar tarafından biçimlenen gözlemlenebilir davranışlar kümesidir (Ünsar, 2009: 45).

Yetkinlik ve yeterlilik kavramlarının kullanımı mekâna göre de değişiklik gösterebilmektedir. Amerika’da “yetkinlik” (competency) kavramı kullanılırken; İngiltere’de “yeterlilik” (competence) kavramı kullanılmaktadır. Yetkinlik, üstün performansı ayırt eden bireysel özellikler olarak tanımlanmakta; yeterlilik ise kişinin

işini etkin yapabilmesi için gerekli minimum iş standartları şeklinde tanımlanmaktadır (Çınar, 2010).

Yetkinlik Amerika'da; bireyle ilgili olarak algılanmasının yanı sıra, belirli bir işi ya da rolü yerine getirmek için bireylerin gerekli yeteneklere ve bilgiye sahip olup olmadığını belirlemektedir. İngiltere'de ise, yetkinlik sadece kişisel özellikler olarak değil; aynı zamanda işin yapılması için gereksinim duyulan ilkeler ile de ilişkilendirilmektedir (Mayatürk Akyol, 2011: 26).

Amerika'da yetkinlik yaklaşımındaki amaç, üstün performans sahiplerini belirlemek iken; İngiltere'de minimum standartları tespit etmektir. Amerika'da kişi üzerine odaklanan yetkinlik anlayışında hedef kitleyi yöneticiler oluşturmaktadır. İngiltere'de ise; iş veya role odaklanılarak, görevler ön plana çıkarılmakta ve herkes hedef kitleye dahil edilmektedir (Budak, 2013: 51-52).

“Yetkinlik” ve “yetenek” kavramlarına bakıldığında, bu iki kavramın birbiri ile bağlantılı olduğu ama farklı anlamlar taşıdığı görülmektedir. Yetenek; başarı, beceri, liderlik, pratiklik, yaratıcılık ve zamanı iyi kullanabilme gibi özellikleri içeren bir kavramdır. Bireyler işleri, yetenekleri sayesinde yaratıcılıklarını katarak daha kolay yapabilmekte; başarıya ulaşmak için etrafındaki bireyleri de harekete geçirebilmektedirler (Demiral ve Doğan, 2008: 150).

Örgütlerde belirlenen yetkinlikler doğrultusunda bireylerin sergiledikleri performans değerlendirilmektedir. Performansı belirleyen yetkinliklerin içinde beklenenin altında bir davranış sergileyen yetkinliklerin geliştirilmesi için eğitim planları yapılmaktadır. Yetkinliklerin geliştirilmesi sadece eğitimlerle değil; bireyin kendi kendini keşfederek, yeteneklerinin farkına varmasıyla mümkün olmaktadır (Dayıoğlu, 2003).

Küreselleşme ve özellikle teknoloji alanındaki gelişmeler nedeni ile yaşanan zorunlu ve hızlı değişim sürecinde, rekabet üstünlüğü sağlama çabalarında gerek bireyin sahip olduğu yetkinlikler gerek yetenekleri önemli bir dayanak haline gelmiştir (Alayoğlu, 2010: 74).

2. YETKİNLİK KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI VE YETKİNLİK ARAŞTIRMALARI

2.1. Yetkinlik Kavramının Ortaya Çıkışı

Yetkinlik kavramı; ilk defa yönetim alanında 1957 yılında Selznick tarafından (Eginli ve Bitirim, 2013: 19), örgütün güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koyabilmek ve bunları çevresel faktörlerle ilişkilendirme şeklinde ele alınmıştır. Yetkinlik kavramı, insana ilişkin bir unsur olarak 1959'da White tarafından tanımlanmıştır.

Patrica McLagan da yetkinlik kavramını İKY alanında ilk kullanan isimlerden biridir. McLagan yetkinliklerin; işe alım sürecinde, bireysel mesleki gelişimlerde, eğitim programlarında, kariyer planlaması gibi fonksiyonlarda kullanılabileceğini ileri sürmektedir (Mayatürk Akyol, 2011: 16).

Mükemmel iş performansının öğelerini araştıran David McClelland, bilimsel temelleri ilk olarak yirminci yüzyıl başlarında Frederick Taylor'un çalışmalarıyla atılmış olan bir girişime katılmıştır. O dönemlerde Taylorist verimlilik uzmanları çalışma yaşamını gözlemleyerek bir işçi bedeninin mekanik bakımdan yapabileceği en verimli hareketleri analiz etmişlerdir.

Taylorizmin ardından IQ testi olarak farklı bir değerlendirme standardı getirilmiştir. IQ testi mükemmelliğin doğru ölçütü olarak kabul edilmiştir. Daha sonra, Freudcu düşüncenin ortaya çıkması ile birlikte, IQ'nun ardından kişilik de mükemmellik ögesi olarak kabul edilmiştir. 60'lı yıllara gelindiğinde, kişilik testleri genelde psikolojik bozuklukları teşhis etmek için tasarlandığından, bireylerin işte sergileyecekleri performansları belirleyebilmek açısından bu testler yetersiz kalmıştır. Yüksek IQ'lu kişilerin çalışma yaşamında başarısız olması, bu testlerin güvenilirliğini sarsmıştır.

McClelland'ın 1973 yılında yayınladığı tez ile tartışmalar başka bir boyuta taşınmıştır. McClelland, üstün performans gösterenleri, ortalama performans gösterenlerden ayırt eden unsurların, empati, öz disiplin ve inisiyatifi de içine alan bir dizi kişisel yeterlilik olduğunu ileri sürmektedir (Goleman, 2012: 25).

2.2. Yetkinlik Araştırmaları

Yetkinliğin ortaya çıkmasında ve örgütlerde kullanımının yaygınlaşmasında bireysel farklılıklar, liderlik araştırmaları, iş analizi araştırmaları, çoklu zekâ kavramı ile Prahalad ve Hamel'in temel yetkinlik kavramı etkili olmuştur (Budak, 2013: 45).

Farklılıklar yönetilebildiği ölçüde, çalışan farklılıklarından doğan çatışmalar azaltılabilmekte ve bu farklılıklardan bir avantaj elde edilmektedir. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen çalışanların; cinsiyet, yaş, ırk gibi bir farklılığının bulunması durumunda o kişinin yüksek performans gösterebilmesi için farklılıkların iyi yönetilmesi gerekmektedir (Budak ve Sürgevil, 2008: 66-67).

Bireysel farklılıklar ve bu farklılıkların nedeni yüzyıllardır bilim adamlarının ilgi odağı ve araştırma konusu olmuştur. 1950'lerden bu yana zeka, bilgiyi kullanabilme, motivasyon, kişilik ve değerler gibi konularla, son yıllarda duygusal farklılıklar araştırılan konular arasında yer almaktadır. Bu araştırmalar, performansı nelerin etkilediği ve başarıyı getiren davranışların neler olduğu şeklinde eğitim psikolojisinde kullanılmıştır (Budak, 2013: 45).

Liderlik konusunda da çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Liderler; takım çalışmalarını koordine etmekte, çok yönlü bakış açılarını değerlendirebilmekte ve fonksiyonel olmayan çatışmalardan kaçınmak konularında yetenekli olan kişilerdir (Acar, 2002: 56). Örgütler, gelecekteki liderlerini seçmek üzere örgütte liderlik özelliği yüksek bireyleri belirlemek istemektedirler. Bu nedenle de değerlendirme merkezleri kurulmuştur (Mayatürk Akyol, 2011: 12).

Örgütlerde önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için, her birimde gerçekleştirilen faaliyetleri oluşturan işler ve birbirleri ile ilişkileri saptanmalıdır (Uyargil vd., 2010: 47-48). Iř analizi; bir iş yerinde yapılmakta olan işlerin ortaya çıkarılması, belirlenen her bir işin yapılma koşulları ve bu kişilerde bulunması gereken niteliklerle ilgili bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi çalışmalarının tümü olarak tanımlanmaktadır (Tınaz, 2000: 51). Böylece iş analizi sayesinde etkin performans için gerekli bilgi, beceri ve diğer özellikler tespit edilmektedir (elikten, 2005: 129). Iř analizi sonucu elde edilen veriler; insan

kaynakları planlaması (İKP), personel bulma ve seçme, performans değerlendirme gibi süreçlere katkı sağlamaktadır (Tortop vd., 2010: 73).

Çoklu zekâ kuramını geliştiren Gardner, çeşitli yeteneklerin zekâ üzerinde etkili olduğunu ileri sürmektedir. Zekânın, konuşulanları anlama yani sözel zekâ, matematiksel zekâ, sosyal ve içsel zekâ gibi ayrımlara sahip olduğunu söylemektedir. Zekânın bu denli çeşitli olması, insanların çalışma yaşamında farklı davranışlar göstermesine neden olmaktadır (Doruk ve Öngören, 2005: 157-158). Özellikle duygusal zekânın gelişmiş olması; inisiyatif, iletişim, liderlik ve ekip çalışması gibi sosyal yetkinliklere temel oluşturmaktadır (Mayatürk Akyol, 2011: 13).

Prahalad ve Hamel'in "temel yetkinlik" konusunda yaptığı araştırmalar yetkinliğin gelişmesinde büyük katkı sağlamaktadır. Prahalad ve Hamel, bir örgütün rekabet avantajı sağlamasında ürün ve süreçlere ilişkin kendine özgü yeteneklerine bağlı olduğunu ileri sürerek, bu tür yetkinlikleri, "temel yetkinlikler" olarak ifade etmektedirler (Acar vd., 2010: 104). Temel yetkinliklerin belirleyici üç özelliği bulunmaktadır: Örgütlerin geniş pazarlara ulaşmasına imkan sağlayacak bir potansiyele sahiptirler. Son ürünün üretiminde müşterinin katkısının algılanmasında önemli bir rolü bulunmaktadır. Ayrıca, temel yetkinliklerin rakip örgütler tarafından kopyalanması güç olmaktadır (Bayraktar, 2002: 1).

Tüm bu yetkinlik araştırmalarının yanı sıra; McClelland, Boyatzis, Spencer ve Spencer'in araştırmaları da yetkinliğin gelişmesinde büyük öneme sahiptir.

2.2.1. McClelland'ın Yetkinlik Araştırmaları

Yetkinlik kavramı, McClelland'ın 1973 yılında yayınladığı "Testing for Competence Rather Than for Intelligence" (Zekâ Yerine Yeterliliği Ölçmek) adlı makalesi ile insan kaynakları (İK) alanında kullanılmaya başlanmıştır. McClelland, yüksek performansı ölçmek veya önceden belirleyebilmek için zekâ testlerine alternatif olarak yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Çetinkaya ve Özutku, 2012: 143).

McClelland bu makalesinde; personel seçiminde akademik yetenekleri, bilgi içerikli testleri ve okuldaki başarı derecelerini kullanan geleneksel çalışmaları

değerlendirmektedir. Değerlendirme sonucunda, bu çalışmalardaki araçların gerçek hayattaki başarıyı göstermediğine ve mevcut değerlendirme sisteminin genellikle azınlıkları, kadınları ve nispeten daha düşük sosyo-ekonomik grupları koruma eğiliminde olduğuna ulaşılmaktadır.

McClelland, elde ettiği bilgilerin ardından, iş başarısını öngörebilecek objektif bir araştırma yöntemi bulma amacına yönelmektedir (Budak, 2013: 55). Geleneksel zekâ testleri yerine önerilen yetkinliğin test edilmesinde bazı noktalara dikkat etmek gerektiğini ifade etmektedir. Buna göre; testleri en iyi şekilde gerçekleştirmek için, belirli bir kriter saptanmalıdır. Diğer bir ifade ile, davranışsal analizler yapılmalı ve uygun davranışların neler olduğu önceden belirlenmelidir. Yetkinliği ölçmek için geliştirilen testler, IQ testlerinden farklı olarak bireyin öğrendiği konulardaki değişimleri yansıtmalıdır.

Testler ile sadece iş yaşamına ilişkin bilgileri değil, sosyal yaşamda da faydalı olan genel yetkinliklerin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Testler, koşulları önceden yapılandırarak, bireyden kesin bir cevap beklemektedir. Önceden yapılandırılmış bir testin var olmaması durumunda, bireyin iş ile ilgili bilgisi tam olarak ölçülememekte ve gelecekteki performansı hakkında fikir sahibi olunamamaktadır (Mayatürk Akyol, 2011: 18-19).

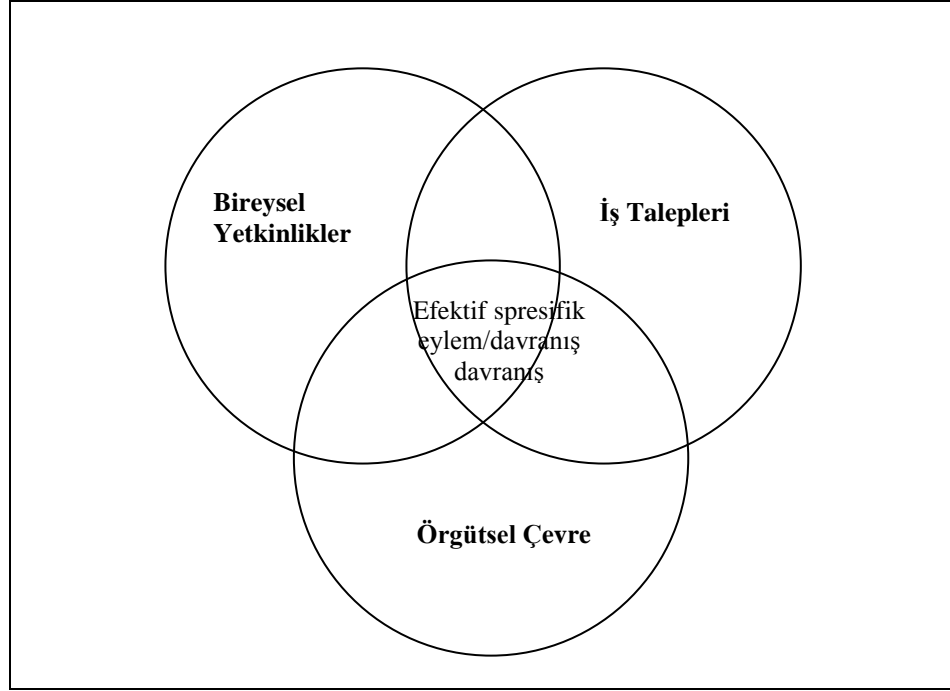
2.2.2. Boyatzis'in Yetkinlik Araştırmaları

Yetkinlik kavramı, 1982 yılında Richard Boyatzis'in "The Competent Manager" (Yetkin Yönetici) adlı kitabı ile insan kaynakları alanındaki kullanımı artmıştır (Sağır, 2006: 13). Boyatzis çalışmasında, 21 anahtar yönetsel yetkinlik önermiş; 12 örgütte, 41 yönetim işinden, 2000 yönetici ile yaptığı çalışmaları sonucunda, yetkinlikler ile iş başarıları arasında ilişki kurmuştur (Çınar, 2010).

Boyatzis, yetkinliği; "*kişinin, işte kendisinden beklenen özel davranışların sergilenmesine imkân veren kişisel özellikler*" olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle, yetkinlikler bireyin iş ortamına getirdiği kişisel yetenekleri temsil etmektedir. Ancak bir işte etkili performansın ortaya çıkması sadece kişinin sahip olduğu yetkinliklerle değil, işte kişiden ne beklendiği ve işin gerçekleştirildiği

örgütsel çevre ile de bağlantılıdır (Gürel, 2010: 68). Boyatzis'in "Etkin İş Performansı Modeli" olarak isimlendirdiği bu yaklaşım Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1: Etkin İş Performansı Modeli



Kaynak: Bayraktar, 2002: 3.

Modelde yer alan bireysel yetkinlikler, iş talepleri ve örgütsel çevre birbirleriyle ne kadar uyumluysa iş performansı da o kadar etkili olacaktır. İş talepleri ile örgütsel çevrenin unsurları çatıştığında, etkin performans düşük ve maliyetli olabilmektedir.

Örgütsel kültürün unsurları yönetici davranışlarını etkilemektedir. Bir yöneticinin, örgütsel ve kültürel taleplerin aksine bir davranış sergilemesi durumunda, uygun olmayan yetkinlikleri nedeniyle yönetici başarısız sayılabilmektedir (Budak, 2013: 49). Sonuç olarak, bir işteki performansa ait unsurların her biri, bir diğerini etkilemektedir. Etkilemenin düzeyi ve özellikleri farklılık gösterebilmektedir (Gürel, 2010: 69).

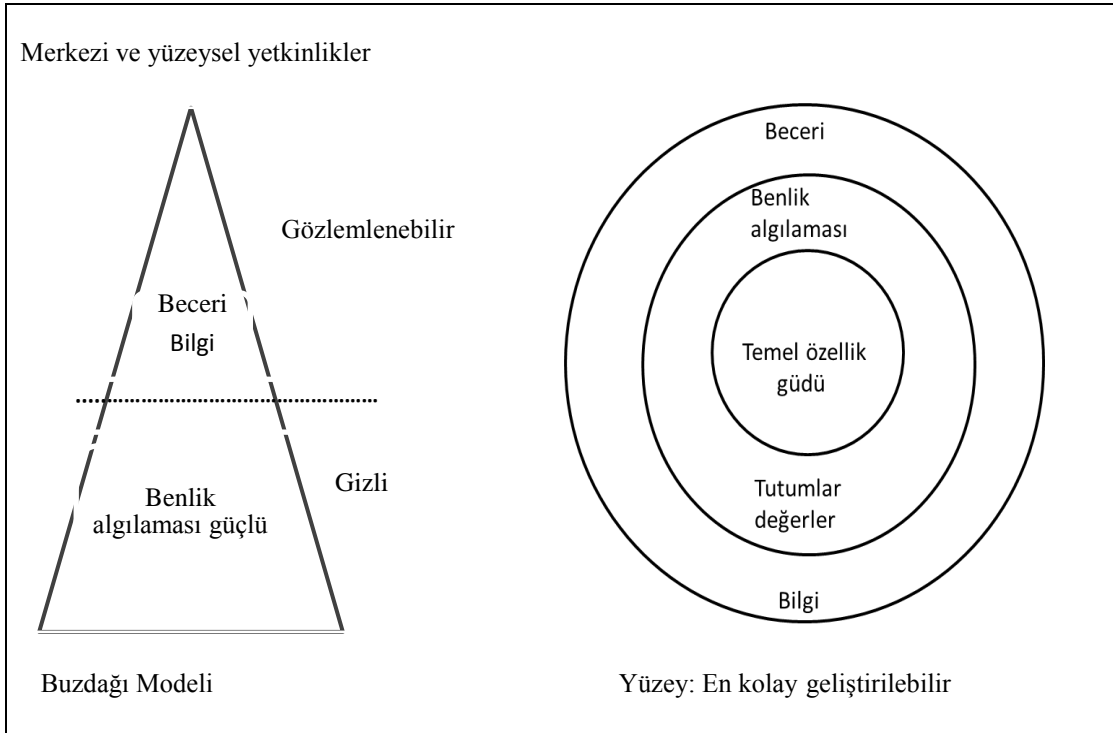
2.2.3. Spencer ve Spencer'in Yetkinlik Araştırmaları

Spencer ve Spencer yetkinliği; bireyin herhangi bir işte veya durumda sergilediği etkili veya üstün başarı ile neden sonuç ilişkisi bulunan temel bir özellik

olarak tanımlamaktadırlar. Temel özellik; kişiliğin oldukça derin bir parçasıdır ve değişik durum ve pozisyonlarda bireyin nasıl davranacağını tahmin etmeye imkan sağlamaktadır (Bayraktar, 2002: 3). Yetkinlikler kişilerin, değişik durumlara uyarlanabilen, makul bir süre boyunca devamlılık gösteren düşünme ve davranış biçimlerini ifade etmektedir. Yetkinliklerin; güdü, temel özellik, benlik algılaması, bilgi ve beceri olmak üzere beş özelliği bulunmaktadır (Gürel, 2010: 70).

Spencer ve Spencer'ın literatüre en büyük katkısı, yetkinlik unsurlarından hareketle geliştirdikleri "Buzdağı Modeli"dir (Mayatürk Akyol, 2011: 24). Buzdağı modeli Şekil 2'de gösterilmektedir.

Şekil 2: Buzdağı Modeli



Kaynak: Budak, 2013: 50.

Benlik algılaması ve güdüler, gizli olmakla birlikte daha derinde yer almaktadır. Bu nedenle, kişiliğin merkezini oluşturmaktadırlar. Temel özellik ve güdü yetkinlikleri, derinde olmalarından dolayı kolay geliştirilemezken; bilgi ve beceri yetkinlikleri yüzeyde yer aldıkları için geliştirilmeleri daha kolay olmaktadır. İnsanların bilgi düzeyi ne olursa olsun, davranışlarını şekillendirecek olan derinlerdeki güdü ve temel özellikleri her zaman var olmaktadır (Budak, 2013: 50).

3. YETKİNLİK GRUPLARI

İnsan kaynakları yönetiminde her geçen gün kullanımı artan ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının etkinliği açısından önemli katkı sağlayan yetkinliklere ilişkin gruplamalar, uygulamaların belli bir şekilde yerine getirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Örgütler, yetkinliklerin insan kaynaklarında uygulanabilmesi için yeni yetkinlik türlerini içeren modeller geliştirebilecekleri gibi literatürde yer alan hazır gruplamaları ve modelleri de kullanabilmektedirler (Mayatürk Akyol, 2011: 37).

Yetkinliğin gelişimini etkileyen araştırmalarda ayrıntılı biçimde anlatıldığı gibi 1981 yılında Richard Boyatzis tarafından yapılan bir çalışma, 1989 yılında Spencer tarafından genişletilerek yenilenmiş ve bir yetkinlik sözlüğü oluşturulmuştur. Akademik çalışmalarda ve uygulamalarda kabul görülen bu sözlükte, davranışsal olay görüşmelerinden elde edilen ve üstün performansı belirleyen karakteristikleri tanımlayan bilgilerden hareket edilerek, altı temel yetkinlik grubu tanımlanmaktadır. Her bir yetkinlik de tanımlanmış birtakım davranışsal gösterge ile açıklanmaktadır (Kaymaz vd., 2007: 250). Tablo 2’de yetkinlik grupları gösterilmektedir.

Tablo 2: Yetkinlik Grupları

Başarı Yetkinliği	Yardım/ Hizmet Yetkinliği	Etki Yetkinliği	Yönetsel Yetkinlikler	Uygun Düşünme/ Problem Çözme Yetkinliği	Kişisel Etkinlik Yetkinliği
Başarı motivas-Yonu	Empati	Etki ve tesir yetkinliği	Başkalarını geliştirme	Analitik düşünme	Kontrollülük
Geliştirme çabası	Müşteri odaklılık	Örgütsel duyarlılık yetkinliği	Direktif verme	Kavramsal düşünme	Özgüven
Kalite ve düzen kaygısı		İlişki kurma	Takım çalışması ve işbirliği	Teknik uzmanlık	Örgüte bağlılık
			Takım liderliği	Bilgilendirme çabası	Esneklik

Kaynak: Budak, 2013: 60.

3.1. Başarı Yetkinlikleri

Başarı yetkinliği, bir mükemmelliğe ulaşmak için rekabet etme ya da başarılı olabilmek için iyi bir şekilde çalışma ile ilgili yetkinlik olarak tanımlanmaktadır (Mayatürk Akyol, 2011: 48). Başarı yetkinlikleri; başarı motivasyonu, geliştirme çabası ile kalite ve düzen kaygısı yetkinliklerinden oluşmaktadır (Ünsar, 2009: 46).

Başarı motivasyonu, başarmanın gereğidir. Bu yetkinliğe sahip bireylerin, belirlemiş oldukları amaçlarına ve standartlarına ulaşma dürtüleri çok yüksektir. Kendilerini zorlayacak hedefler belirleyip, sonuçlarını hesaplayıp, büyük risklere girmektedirler. Başarıya ulaşmak için, performanslarını geliştirmenin yollarını öğrenme eğilimindedirler (Goleman, 2012: 146).

Geliştirme çabası, bir işte konulan kotaların üzerine çıkmak, standartları aşmak, iş sonuçlarını geliştirmek, problemleri çözmek, fırsatlar yaratabilmek amacıyla bir şeyler yapabilme şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yetkinliğe sahip bireyler, engeller karşısında mücadele edebilmekte, fırsatlar ortaya çıkararak ve bu fırsatları değerlendirerek, işin gerektirdiğinden daha fazla performans sergilemektedirler. Başkaları tarafından önceden görülemeyen bir fırsat için harekete geçmektedirler.

Kalite ve düzen kaygısı, ilgili çalışma ortamında belirsizliği ortadan kaldırmaya yönelik bir yetkinliktir. Hataların en aza indirgenmesi, işin ve çıktılarının kontrol edilmesi ile yüksek kalite standartlarının sağlanması bu yetkinlik türünün kapsamında yer almaktadır. Bilginin kontrolü veya yönetilmesi, rollerin ve fonksiyonların açık olması konusundaki görüşler, bilgi sistemlerinin kurulması davranışlarıyla açığa çıkmaktadır (Budak, 2013: 61).

3.2. Yardım/Hizmet Yetkinlikleri

İnsana yönelik hizmetlerde üstün başarıyı tahmin etmede etkili olan yetkinliklerden oluşmaktadır. Başka bir deyişle, bir konuda karşı tarafa yardımcı olabilmek için öncelikle karşı tarafın duygularını ve isteklerini anlayabilmek gerekmektedir. Bu nedenle yardım/hizmet yetkinlikleri, empati kurabilmeyi ve müşteri odaklı olabilmeyi de beraberinde getirmektedir (Mayatürk Akyol, 2011: 49).

Empati; insanın kendisini karşısındakinin yerine koyarak dinlemesini ve onun duygularını hissedebilmesini ifade etmektedir. Birey, duygularına açık olduğu sürece kendi hislerini anlayabilmektedir. Özbilinç sahibi bireylerin empati kurması kolay olmaktadır (Somuncuoğlu, 2005: 276). İnsanlar nadiren duygularını kelimelere dökmektedirler. Başkasının ne hissettiğini onların ses tonu, mimik, jest ve yüz ifadesinden anlayabilen insanların, empati yetkinliği gelişmiştir denilebilir. Başkalarının ne hissettiğini anlayamamak ise duygusal zeka bakımından büyük bir eksiklik (Goleman, 2003: 126-127).

Empati kurabilmek için, karşı taraftaki kişinin dünyasına onu yargılamadan girmek gerekmektedir. Empatik beceriler ve eğilimleri yüksek olan, bu yüzden de diğer insanlara yardım eden kişilerin, çevreleri tarafından sevilme ihtimali oldukça yüksektir. Çalışanlar tarafından empatinin gelişmiş olması, örgüt içinde kişiler arasında sağlıklı ilişkiler kurulmasına ve örgüt içindeki çatışmaların azalmasına neden olmaktadır (Özbek, 2005: 388-389).

Müşteri odaklılık; müşterilerin ihtiyaçlarını daha kolay karşılayabilmeleri için yardımcı olma veya hizmet etme yetkinliğine sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır (Ağca ve Saylı, 2009: 350). Bu yetkinliğe sahip kişiler; müşterilerin gereksinimleri doğrultusunda ürün ve hizmet sunmaktadırlar. Müşterilerin tatmin olması için gerekeni yaparlar ve her türlü yardımı memnuniyetle sunmaktadırlar (Goleman, 2012: 191).

3.3. Etki Yetkinlikleri

Etki yetkinlikleri, bireyin başkalarını etkilemeye yönelik isteğini yansıtmakta ve güç isteğini ifade etmektedir. Güç isteği örgütün veya başkalarının iyiliğini düşünerek gösterilen davranışları desteklemektedir. Etki yetkinlikleri, doğrudan ikna etme ve örgütsel düzeyde etkileme becerilerini bir araya getirmektedir (Budak, 2013: 62). Etki yetkinlikleri; etki ve tesir, örgütsel duyarlılık ve ilişki kurma yetkinliklerinden oluşmaktadır (Ünsar, 2009: 46).

Etki ve tesir; örgütte, işlerin yapılmasını sağlamak amacıyla diğer bireylerin ikna ve tatmin edilmesine yönelik bir niyeti ya da diğer bireyler üzerinde etkiye sahip olmayı ifade etmektedir. Etki ve tesir yetkinliğine sahip kişiler; bir eylemin etkisini

ya da bireylerin konuşmacıya yönelik fikirlerine ilişkin detayları kolayca anlayabilmektedir. Nedenler, veriler ya da gerçekler üzerinde durmaktadırlar. Somut örnekler ya da görsel kanıtlar kullanmaktadırlar. Herhangi bir etki edebilmek için bilgileri kasten verebilir ya da saklayabilirler (Mayatürk Akyol, 2011: 50).

Örgütsel duyarlılık; örgüt ile olan güçlü ilişkiyi anlama, örgütsel yapı, örgüt kültürü, iklimi ve politikaları bilme şeklinde tanımlanmaktadır (Ağca ve Saylı, 2009: 351). Diğer bir ifadeyle; karar vermede kimin etkili olduğunu bilmek, yeni olaylar karşısında örgütteki kişilerin ve grupların bundan nasıl etkileneceğini bilmektir.

İlişki kurma yetkinliği; iş hedeflerine ulaşmak için, bireye yararlı olabilecek insanlar veya gruplar ile, arkadaş olabilmek ve arkadaşlığın uzun süreli olmasını sağlama becerisini ifade etmektedir (Budak, 2013: 63).

3.4. Yönetmel Yetkinlikler

Başarılı yöneticilerin sahip olduğu yetkinliklere “yönetmel yetkinlik” denilmektedir. Örgütler ekonomik ve işe yönelik sebeplerle yöneticilerinin sahip olduğu yetkinliklerle her zaman ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticilerin sahip olduğu yetkinlikler, örgütlerin performansını doğrudan etkilemektedir (Çetinkaya ve Özutku, 2010: 222). Yönetmel yetkinlikler; başkalarını geliştirme, direktif verme, takım çalışması ve işbirliği, takım liderliği gibi yetkinliklerden oluşmaktadır (Ünsar, 2009: 46).

Başkalarını geliştirme yetkinliği; yöneticilerin astlarına işlerinde yardımcı olmalarını, astlarının kendilerini geliştirmesine katkıda bulunmayı, performansları hakkında onlara geri bildirim yapmayı, performans sonuçları hakkında tartışmayı ve sorun için çözüm bulmayı, astlarına becerilerini geliştirmeleri için danışmanlık yapmayı içermektedir (Algur ve Özutku, 2012: 57).

Bireyin performansı hakkında geribildirimde bulunulması, hem örgütün verimliliği hem de bireyin eksikliklerini görerek kendini geliştirme yolunda atacağı adımları belirlemede çok önemlidir (Parcells, 2012: 132). Yöneticilerin, çalışanların becerilerini geliştirmeleri sürecinde onlara yol göstermesi durumunda; çalışanların performansları artış gösterebilmekte, örgüte olan bağlılıkları ve işten aldıkları doyum

artmakta, çalışanların terfi etmesine ve ücretlerinin artmasına yol açmaktadır (Goleman, 2012: 186-187).

Direktif verme yetkinliği; yöneticilerin astlarını birtakım talimatlara, isteklere, prosedürlere ve politikalara uygun davranmasını sağlamak için kullandığı bir etkileme türüdür. Yönetici bu yetkinliğe sahip ise organizasyonun politikaları doğrultusunda içinde bulunduğu pozisyona dayalı kişisel yetkisini kullanarak emir vermektedir (Algur ve Özutku, 2012: 57).

Takım çalışması ve işbirliği; takım çalışması örgütlerdeki farklı disiplinlerin bilgi, yetenek ve deneyimlerin biraraya gelmesine önemli katkıda bulunmaktadır. Yöneticiler bu sayede çalışanların sahip olduğu becerileri görmektedir. Takım; bireylerin ortak bir şekilde benimsediği, açık bir amaç etrafında, önceden belirlenmiş birtakım görev ve sorumluluklarını yerine getirmek üzere bir kişinin liderliğini de kabul eden çalışanlar topluluğudur (Barutçugil, 2004: 278). Ortak hedefler doğrultusunda bireylerle işbirliği yaparak çalışan yöneticiler, planları, bilgileri ve kaynakları diğer bireylerle paylaşmaktadırlar. Her zaman işbirliğinin bulunduğu ortamı teşvik etmekte ve bu ortamın oluşması için fırsat yaratmaktadırlar (Goleman, 2012: 266). İşbirliği yapmayı başarabilen yöneticilerin bulunduğu örgütlerde, çalışanlarda da işbirliği yapma duygusu gelişmektedir (Erickson ve Gratton, 2012: 70).

Takım liderliği; bir takımın ya da grubun lideri şeklinde bir rol üstlenme niyetini ifade etmektedir. Takımda bulunan diğer bireylere öncülük etme arzusunu ifade eder ve biçimsel otoriteyi de beraberinde getirmektedir (Mayatürk Akyol, 2011: 53). Biçimsel otoriteye sahip bireyler, astlarının ihtiyaçlarını tespit etmek suretiyle takımı ortak bir amaç etrafında birleştirebilmektedir (Eren, 1993 :245).

3.5. Uygun Düşünme/Problem Çözme Yetkinliği

Analitik düşünme, kavramsal düşünme, teknik uzmanlık ve bilgilenme çabası yetkinlikleri bu gruba girmektedir. Bu yetkinlikler, teknik/profesyonel pozisyonlar ve alt düzey yönetim pozisyonları için büyük önem taşımaktadır. Kavramsal düşünme yetkinliğinin ileri düzey davranış göstergeleri de üst düzey yöneticiler için stratejik düşünme ve planlama boyutları nedeniyle oldukça önemlidir (Budak, 2013: 64).

Analitik düşünme; durum ve olayları, küçük parçalara ayırarak ya da olayların uzantılarını safha safha inceleyerek anlamaya çalışmaktır. Problemleri ya da olayları sistematik bir şekilde organize etme, farklı özellikleri sistematik karşılaştırma yeteneği kazandırmaktadır .

Kavramsal düşünme; olayları ya da problemleri anlamaya çalışırken parçaları birlikte ele almayı, resmin bütünü görmeyi ifade etmektedir. Belirsiz durumlarda konuyu anlama, parçaları tanımlama ve durumlar arasında ilişki kurmayı gerektirmektedir (Ağca ve Saylı, 2009: 352).

Teknik uzmanlık ve bilgilenme çabası yetkinliği; yaptığı işe vakıf olan birinin, o işin özelliklerini iyi bilmesi, işin yapılması sürecinde deneyim yoluyla öğrenilen somut bilgi olarak ortaya çıkmaktadır. Uzmanlık; büyük ölçüde, herhangi bir işin yapılma süreci içinde edinilen ihtisaslaşmış bilgi ve beceri ile sağduyunun bileşimi olarak tanımlanmaktadır (Goleman, 2012: 31).

Teknik uzmanlık yetkinliğine sahip olan bireyler; yeteneklerini ve bilgilerini güncel tutmak için çalışmaktadırlar. Teknik problemlerin üstesinden gelme konusunda diğer bireylere gönüllü olarak yardım etmektedirler. Ayrıca iş ile ilgili yeni bilgileri kendi kendine öğrenmekte veya bunlarla ilgili eğitimlere katılmaktadırlar (Mayatürk Akyol, 2011: 55).

3.6. Kişisel Etkinlik Yetkinlikleri

Kişinin bir işte başarılı olabilmesi ve yüksek performans gösterebilmesi için özellikle eğitim ve mesleğe ilişkin yetkinliklerinden çok, kişisel yetkinlikleri daha ön plandadır (Eginli ve Bitirim, 2013: 20). Kişisel yetkinlik, birtakım dışsal ve içsel faktörlerden etkilenmektedir. İşin kendisi, işin karmaşıklığı, işin fiziksel ve sosyal çevresi kişisel yetkinliği etkileyen dışsal faktörlerdir. Bireyin yeteneği, genel sağlık durumu, kişilik özellikleri ve duygu durumu ise içsel faktörler arasında yer almaktadır. Özkontrol, özgüven, örgüte bağlılık ve esneklik gibi yetkinlikler, kişisel etkinlik yetkinlikleri arasında bulunmaktadır (Ünsar, 2009: 46).

Örgüte bağlılık; örgütsel amaçları ve değerleri kabul ederek benimsemek, örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye yönelik gönüllü olarak çaba harcamak ve

örgütsel üyeliği sürdürmeye güçlü bir istek duyma şeklinde tanımlanmaktadır (Çakır, 2001: 50). Bir örgütün misyonuna değer veren ve onu benimseyen bir kişi, gerektiği zaman kişisel özveride bulunmaktan kaçınmamaktadır. İyi ifade edilmiş bir misyonu olmayan veya belirlenmeyen bir vizyonun olması durumunda, çalışanların örgütün değerlerine bağlı kalmasından söz edilemez (Goleman, 2012: 153-154).

Uyum sağlayabilme/esneklik; farklı durumlar, farklı kişi ve gruplarla etkin bir şekilde çalışma ve bu farklılıklara uyum sağlama yeteneği olarak ifade edilmektedir (Mayatürk Akyol, 2011: 56). Bu yetkinliğe sahip bireyler; yeni fikirler üretmekte çok başarılıdır. Sürekli ve hızlı yaşanan değişime kolaylıkla uyum sağlayabilmektedirler. Olaylara geniş açılardan bakabilmeyi başarmakta, değişen koşullara göre verdikleri tepkiler farklılık göstermektedir (Goleman, 2012: 123).

Özdenetim; bireyin duygularını, güdülerini, sahip olduğu kaynakları yönetebilme yetkinliğidir. Özdenetim, duyguların yapılan işi engellemesine izin vermeyerek, onları idare edebilmektir (Demiral ve Doğan, 2007: 215). Başka bir ifadeyle, özdenetim sahibi bireyler, çok zor anlarda bile sakin, olumlu ve soğukkanlı davranarak, bu olayların dikkatlerini dağıtmasına izin vermemektedirler. Ruh halini denetim altında tutmayı başarabilmek, işyerinde kişisel sorumluluk sahibi olduğunun göstergesidir. Her örgüt, çalışanlarında özdenetim yetkinliğinin gelişmiş olmasını istemektedir (Goleman, 2012: 107-108).

Özgüven; kişinin işini yapabilme yeteneğine sahip olduğuna inanması olarak tanımlanmaktadır (Budak, 2013: 65). Özgüveni yüksek olan bireyler, buldukları ortamda varlıklarını hissettirirler. Bir fikri beğenmediklerinde bunu kolaylıkla dile getirebilmekte ayrıca, emin oldukları konularda her şeyi göze alabilmektedirler. Kararlı bir kişiliğe sahip olmanın yanı sıra, belirsizlik ve baskının var olduğu durumlarda da sağlıklı kararlar verebilmektedirler (Goleman, 2012: 88).

Yukarıda açıklamaya çalışılan; empati, özgüven, özkontrol, örgüte bağlılık gibi yetkinlikler duygusal zeka belirleyicisidir. Duygusal zeka yetkinliğine sahip olmayan kişiler, karşısındaki kişiyi anlamakta güçlük çekecektir. Çalışma yaşamında ortaya çıkan olaylar karşısında nasıl davranılacağı konusunda tereddüt yaşayacak ve bu da bireyin performansını olumsuz bir şekilde etkileyecektir. Günümüzde

şirketlerin giderek duygusal zekaya verdiği önem artmaktadır. Bu nedenle duygusal zeka yetkinliğine, ayrı bir başlık altında değinilmesinde fayda görülmektedir.

3.7. Duygusal Zeka Yetkinliği

Duygusal zeka; özbilinç, özdenetim, motivasyon gibi kişisel yetkinliklerin ve etkileme, iletişim, işbirliği gibi sosyal yetkinliklerin bir bileşkesidir (Goleman, 2012: 38-39). Kendi beden dilini yönetmek ve başkalarının beden diline duyarlı olmak, empati kurmak, iletişim becerisi gelişmiş olmak, kendini duyguları doğrultusunda yönlendirebilmek, olumsuz duygular ve stresle başa çıkmak duygusal zeka göstergeleridir (Somuncuoğlu, 2005: 277).

Aristo duygusal zekayı; *“Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir.”* sözüyle güzel bir biçimde ifade etmiştir (Goleman, 2003: 7).

Goleman duygusal zekayı, *“kendimizin ve başkasının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi”* şeklinde tanımlamıştır (Edizler, 2010: 2974). Goleman, başarı için duygusal zekanın, zihinsel zekadan daha önemli olduğunu vurgulayarak, duygusal zeka yetkinliğine sahip bireylerin iş yaşamında daha üst seviyeye yükselebileceğini savunmaktadır. Üzerinde araştırma yapılan ve binlerce örneği olan bu görüş, çalışma yaşamında artık örgütlerin duygusal zekası yüksek olan kişileri tercih etmelerine neden olmaktadır (Ural, 2001: 212). Goleman, duygusal zekanın çalışanlara rekabet gücü vererek onların işlerinde daha başarılı olmalarını sağladığını dile getirmektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 175).

Günümüzde bireylerin her zamankinden daha çok bilgi, beceri, tutum ve değerlerini geliştirmelerini gerektiren, yıpratıcı bir rekabet ortamı bulunmaktadır. Rekabet ortamının varlığı, birtakım yetkinliklere sahip olmayı ve bu yetkinliklerin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Edizler, 2010: 2970). Duyguları ifade edebilme, empati, uyum sağlayabilme, bireylerarası sorun çözebilme, sebat edebilme, saygı gibi duygusal nitelikler bugün bireyleri başarıya götürecek yolda sahip olunması gereken temel niteliklerdir ki, bu da ancak yüksek duygusal zeka ile elde edilebilmektedir (Demiral ve Doğan, 2007: 227).

İşe alımda daha önce sadece IQ'ya bakılırken, günümüzde hem IQ'ya hem de duygusal zekaya bakılmaktadır (Baltaş, 2002). Çünkü IQ testinden alınan puanlarla kişilerin kariyerlerindeki başarıları arasında ilişki kurulduğunda, IQ'nun bu başarıdaki en yüksek payı %25 oranında tahmin edilmektedir (Goleman, 2012: 29). IQ bir işe kabul edilmeyi, duygusal zeka ise o işte yükselmeyi belirlemektedir (Doruk ve Öngören, 2005: 162).

Bir örgütte duygusal zeka yetkinliğine sahip bireyler çalışıyorsa, o örgütte insan ilişkilerinin kuvvetli olmasının yanı sıra, ilişkiler belirli bir düzey çerçevesinde gerçekleşmekte, bireyler örgütsel vatandaşlık duygusuna sahip olmaktadır¹. Bu sayede stratejileri ve vizyonu gerçekleştirmek daha kolay olmaktadır (Demir, 2010: 1068).

Çalışanlarda duygusal zeka yetkinliğinin eksik olması, örgütlerde personel devrinin yüksek olması şeklinde bir bedel ödetmektedir. Oysa örgütler inisiyatif, özgüven, liderlik vb. yetkinlikleri göz önüne aldığında, personel devir oranı azalmaktadır (Goleman, 2012: 53).

4. YETKİNLİK MODELLEME VE MODELLEME TÜRLERİ

4.1. Yetkinlik Modelleri

Yetkinlik modellemesi yaklaşık 40 yıl önce ortaya çıkmış ve insan kaynakları yönetiminin ana uygulamalarından biri olarak kullanım alanı bulmuştur. Uygulama şekli, örgütteki değişimlere ve örgütün ihtiyaçlarına göre değişiklik göstermektedir (Çınar ve Aslan, 2011: 24).

Yetkinliklerin insan kaynakları fonksiyonlarında kullanımı yetkinlik modelleri ile mümkün olmaktadır. Yetkinlik modeli, belirli bir görevi üstün performans sergileyerek yerine getirebilmek için gerekli yetkinlikler ve personelin ilgili yetkinliklere ilişkin sergilemeleri gereken davranışsal göstergeler olarak tanımlanmaktadır (Sevinç, 2007: 1). Bu davranışlar işinde başarılı olan çalışanların, ortalama ya da kötü bir performans gösteren çalışanlara oranla, daha istikrarlı bir şekilde sergiledikleri davranışlardır (Akalp, 2003).

¹ *Örgütsel vatandaşlık davranışı; örgüt için fayda sağlayan, herhangi bir emre dayalı olmayan davranışlardır. Örneğin; yenilikçi olma, diğerlerine yardım etme bu davranışlar arasındadır (Basım ve Şeşen, 2010: 172).*

Yetkinliklerin belirlenmesi, yetkinlik modelinin oluşturulması için ilk aşama olarak kabul edilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 15). Yetkinlikleri belirlerken başlangıç noktası ise temel yetkinlikler ve örgüt stratejileri olmalıdır (Ünsar, 2009: 47).

Yetkinliklerin belirlenebilmesi için öncelikle, iş ile ilgili bilgilerin toplanması gerekmektedir. İşin ne olduğu, nasıl yapıldığı, ne zaman ve nerede yapıldığı gibi soruların cevaplanması, ancak iş analizi ile mümkün olmaktadır (Tınaz, 2000: 50). İş analizleri, örgütlerdeki, işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çalışmalardır. Bu çalışmalarda işleri yapacak kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılmaktadır. Kısacası iş analizi; bir işin içerdiği görevlerin, sorumlulukların ve işin başarıyla yapılması için bu işi üstlenecek kişilerde aranması gereken niteliklerin sistemli biçimde incelenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Tortop vd., 2010: 73).

Örgütlerin yetkinlikler sözlüğünün olması ve her bir pozisyon için iş tanımları yapılarak, işin yapılması için gerekli yetkinlikler ve düzeylerinin belirtilmesi durumunda, bireyin sahip olması gereken yetkinliklerin belirlenmesi nispeten kolay olabilmektedir. Kişisel yetkinliklerin belirlenmesinde diğer bir yol ise, bireyin işini yaparken sergilemiş olduğu davranışların yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmesidir. Bireyin eleştirilere açık olması durumunda sahip olduğu ve olması gereken yetkinlikler ortaya çıkmaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 15-16).

Örgütler kendi yetkinlik modellerini geliştirirken çeşitli yaklaşımlardan yararlanabilmektedir. Yetkinlik modelleri temelde üç yaklaşım dikkate alınarak geliştirilmektedir. Bunlar; araştırmaya, stratejiye ve değerlere dayalı yaklaşımlardır (Gürel, 2010: 56).

Araştırmaya dayalı yaklaşım, McClelland ve Hay/McBer tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda örgütte üstün performanslı olarak algılanan yöneticiler kriter olarak belirlenerek, yöneticilerle başarılarında rol oynayan kritik olaylara dayalı örnekler vermeleri istenen görüşmeler yapılmaktadır. Daha sonra toplanan bütün veriler analiz edilerek başarıya neden olan faktörler belirlenmektedir.

Stratejiye dayalı yaklaşım, örgütün stratejik hedeflerine göre yetkinliklerin belirlendiği bu yaklaşımda genellikle örgütün üst düzey yöneticileri gelecekte öngörülen fırsat, güçlükler ve önem kazanacak yetkinlikler konusunda görüşmeye tabi tutulmaktadır. Yetkinlikler bu yol ile ya da bazen geçmişte benzer stratejiler benimseyen örgütlerin veri tabanlarından yararlanılarak da belirlenmektedir (Uyargil vd., 2010: 251-252).

Değerlere dayalı yaklaşım ise, yetkinlik modeli oluşturulurken çoğunlukla tercih edilen bir yaklaşımdır. Bazı bölümlere ya da başka bir örgüte ait önceden hazırlanmış bir yetkinlik modelinden yola çıkılmakta ve model gözden geçirilerek uygulamaya koyulmaktadır (Sevinç, 2007: 1). Yetkinlik modeli oluşturulurken kullanılan söz konusu yaklaşımlar Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Yetkinlik Modeli Oluşturulurken Kullanılan Üç Temel Yaklaşımın Karşılaştırılması

	Araştırmaya Dayalı Yaklaşım	Stratejiye Dayalı Yaklaşım	Değerlere Dayalı Yaklaşım
Avantajları	<ul style="list-style-type: none"> - Gerçekdavranışlara dayalı, - Uygulamaların meşruiyetini sağlayan, - Yöneticilerin yoğun katılımı 	<ul style="list-style-type: none"> - Geçmişe değil, geleceğe yönelik, - Yöneticilerin yeni beceriler geliştirmelerine olanak veren, - İşletmelerin değişim çabalarını destekleyen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Yetkinliklerin motive etme özelliği güçlü, - Değerler örgüte uzun süreli istikrar ve yön sağlayan.
Dezavantajları	<ul style="list-style-type: none"> - Gelecekteki değil, geçmişteki yetkinliklere dayalı, - Soyut ve ölçülemeyen yetkinlikleri kapsamayan, - Finansal ve insan kaynağı ihtiyacı yüksek. 	<ul style="list-style-type: none"> - Geleceğe ilişkin tahminler doğru çıkmayabilir, - Yetkinlikler gerçek davranışlara değil, spekülasyonlara dayalı. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hatalı değerler isabetsiz yetkinliklere neden olur, - Yetkinliklerin gerçek davranışlara dönüştürülmesi güç, - Yetkinlik geliştirme süreci çok etkili/güçlü olmayabilir.

Kaynak: Uyargil vd., 2010: 252.

Her örgütün benimsediği yönetim anlayışı, örgütteki personel sayısı, örgütün faaliyet alanı ve geleceği ile ilgili beklentileri farklılık göstermektedir. Tüm bu nedenler örgütlerin farklı stratejiler ve örgütün kendine özgü yetkinlikler belirlemesine yol açmaktadır (Akyüz, 2006: 136-137). Başka bir örgütte başarılı olmuş bir yetkinlik modelinin, hiçbir araştırma yapmadan uygulamaya koyulması, aynı başarıyı getireceğinin kanıtı değildir (Kızıldağ, 2013).

4.2. Yetkinlik Türleri

Yetkinlik modelleri, kapsadıkları personele ve içerdikleri yetkinliklerin niteliklerine göre sınıflandırılabilir (Bayraktar, 2002: 5).

Temel yetkinlik modeli; bir örgütün sahip olduğu ve ortaya koyduğu güçlü yönleri ifade etmektedir. Örgütün vizyonu, misyonu ve stratejisi doğrultusunda oluşturulmaktadır (Kaymaz vd., 2007: 247). Örgütte herkesin sahip olması gereken yetkinliklerdir ve örgüt değerleri olarak da kabul edilebilmektedir (Tozluyurt, 2003). Temel yetkinlikler belli bir gruplandırmaya tabi tutulamaz, çünkü her birinin önem derecesi aynı niteliktedir (Gürel, 2010: 59). Takım çalışması, müşteri ve kalite odaklılık, karar alma gibi yetkinlikler, temel yetkinliklere örnek gösterilebilmektedir (Sağır, 2006: 24).

Fonksiyonel yetkinlik modeli; finans, pazarlama, bilgi teknolojisi, imalat vb. kritik işletme fonksiyonları çerçevesinde oluşturulmaktadır. Model, bu fonksiyonda yer alan tüm çalışanlara düzeyleri dikkate alınmadan uygulanmaktadır. Organizasyonda baz alınan yetkinliklerin zaman içinde değişmesi durumunda gerekli olan bir modeldir. Bu nedenle model örgütü beklenen davranışlara yöneltmekte ve davranışların değiştirilmesinde hızlandırıcı bir rol üstlenmektedir.

İş yetkinlik modeli; çok sayıda çalışanın aynı görevi ya da işi yaptığı örgütlerde uygulanmaktadır. Model oldukça dardır, çünkü tek bir iş için uygulanmaktadır (Akgeyik, 2002: 73-74).

Rol yetkinlik modeli; bireylerin örgütte spesifik roller üstlendikleri durumlarda uygulanmakta ve bütün birim yöneticilerini kapsayabilmektedir. Çapraz fonksiyonel alanlarda da uygulanabildiğinden, takım çalışmalarında oldukça yararlı olmaktadır (Gürel, 2010: 60).

5. YETKİNLİK MODELİ OLUŞTURMA SÜRECİ

Yetkinlik modeli oluşturma aşamasına geçmeden önce modellerin hangi niteliklere sahip olacağı belirlenebilmektedir. Modeller, dar ya da geniş kapsamlı olabilmektedir. Dar yetkinlikler, belirli bir birimdeki personeli ya da sınırlı çalışma yerlerini kapsarken; geniş yetkinlikler örgütteki tüm personeli kapsamaktadır.

Yetkinlik modelleri, örgütte var olan ya da örgütün yetkinlik sözlüğüne yeni giren yetkinliklere göre oluşturulabilmektedir. Var olan yetkinlikler, durağan örgütlerde geçerli iken; rekabetçi piyasalara uyum sağlamak zorunda olan örgütlerde, personelin yeni ve farklı düşüncelere yönlendirilebilmeleri için yeni yetkinlikler benimsemeleri gerekmektedir (Budak, 2013: 68-69).

Yetkinlikler gözlemlenebilir ya da soyut olabilmektedir. Gözlemlenebilir yetkinliklerin tanımlanması kolay olmaktadır. Buna karşılık, soyut yetkinliklerin tanımlanması oldukça zor olmaktadır. Yetkinlikler sürekli ya da geçici olabilmektedir. Örgütler, yetkinliklerin zaman içinde değişebileceklerini göz ardı ederek, belirledikleri yetkinlikleri uzun yıllar değişmeden kullanmaktadırlar. Bu nedenle de uygulamada başarılı olamayıp, örgüt hedeflerine ulaşmaları güçleşmektedir (Benligiray, 2003: 87).

Bir yetkinlik modeli oluşturulmadan önce modeli oluşturmadaki amaç belirlenmeli ve bu doğrultuda hareket edilmektedir. Amaçlar modelin oluşturulmasında yol gösterici olacaktır. Bu nedenle ilk olarak, modelin neden oluşturulacağı, modelin hangi işleri ve kimleri kapsayacağı, modelin geliştirilmesinde hangi metodların kullanılacağı ve bu süreci kimin yürüteceği belirlenmektedir (Sağır, 2006: 20).

5.1. Yetkinlik Modeli İçin Performans Etkinlik Kriterinin Belirlenmesi

Yetkinlik modeli oluşturulmasının ilk ve en önemli aşaması performans kriterlerinin belirlenmesidir. Seçilecek performans kriterleri öncelikle işin yapılmasında gerekli ve önemli kriterler olmaktadır. Kriterlerin doğru seçimi, daha sonra elde edilecek olan verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde de etkili olacaktır. (Uyargil, 1994: 25-26). Üstün performansın hangi kriterler sonucu oluştuğu tespit edilen bu aşamada, yapılacak olan bir hata, pozisyon için gerekli yetkinliklerin yanlış belirlenmesine ve uygulamalarda aksaklıkların çıkmasına neden olacaktır (Budak, 2013: 146).

Performans etkinlik kriterlerini belirlemek için en ideal olan sayısal verilerden oluşan iş sonuçlarıdır. Sayısal verilere ulaşılamadığı takdirde, uzman

panelleri, astlar, üstler ve çalışma arkadaşları değerlendirmeleri ya da anketler yoluyla da kriterler belirlenebilmektedir (Uzunoğulları, 2006: 34).

5.2. Örneklem Tanımlanması

Yetkinlik modeli oluşturmada ilk aşama performans etkinlik kriterlerinin belirlenmesi iken, ikinci aşama üstün ve ortalama performans gösteren kişilerden iki örneklem grubu oluşturmaktır (Reşitoğlu, 2011: 52). Düşük performansa sahip kişilerden oluşan üçüncü bir grup ise, bir işteki en düşük başarıyı öngören yetkinlik düzeylerinin saptanması amaçlandığında tanımlanabilmektedir. En iyi performans gösteren kişilerin saptandığından emin olmak için ise, değişik kriterler kullanmak ve tüm kriterlerde yüksek performanslı kişileri seçmektir.

İdeal olarak her iş grubuna ilişkin örneklem, en azından 20 kişi içermeli ve bunların 12'si üstün, 8'i ise ortalama performans sahibi kişilerden olmalıdır. Bu sayılar, yetkinlikler hakkındaki hipotezlerin basit istatistiksel testler ile sınanmasına imkân vermektedir. Buna bağlı olarak, her 1,5 ortalama performans sahibi kişi için 2 üstün performans sahibi birey söz konusu olmaktadır (Mayatürk Akyol, 2011: 61).

5.3. Verilerin Toplanması

Bu aşamada veriler, üstün ve ortalama performans sahibi bireylerden oluşan örneklemden elde edilmektedir. Davranışsal olay görüşmeleri, uzmanlık panelleri, yetkinlik değerlendirme anketleri, geçmiş araştırmalar, iş analizlerinden yararlanma ve doğrudan gözlem, başlıca veri toplama teknikleridir.

Davranışsal olay görüşmeleri: Yetkinlik yaklaşımını ilk kez iş ve psikoloji dünyasına tanıtan psikoloji profesörü David McClelland tarafından geliştirilmiştir. Bu teknik 1954 yılında Flanagan'ın geliştirdiği "Kritik Olay Görüşmesi"ni, McClelland'ın "Kavrama Yeteneği Testi" ile birleştiren bir tekniktir (Budak, 2013: 147).

Davranışsal olay görüşmelerinde bireyin karşılaştığı belirli durum veya olay karşısında nasıl tepki verdiği ve durumun nasıl sonuçlandığı üzerinde durulmaktadır. Bu sayede bireyin deneyimlerindeki performansının gelecekteki iş performansı hakkında bilgi verebileceğine inanılmaktadır (<http://www.tariksolmus.org/>).

İş analizinin yanıtladığı iş ile ilgili ne yapıldığı sorusuna karşılık, bu yöntem de anlatılan örnek olaylar da o işi yapmak için yanıtlanması gereken “nasıl” sorusuna ilgili yetkinlikler ile cevap verilmektedir (Uzunoğulları, 2006: 35). Veri toplama aşamasında davranışsal olay görüşmesi tekniğinin kullanılmasının birtakım avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır.

Diğer veri toplama tekniklerinden daha geçerli ve güvenilir bilgiler vermesi, bireyler arasında dil, din, ırk ve cinsiyet gibi konularda önyargılı davranılmasını önlemesi, yetkinliklerin ne düzeyde davranışlara dönüştüğü hakkında bilgi vermesi ve eğitim, kariyer yönetimi gibi insan kaynakları uygulamalarına değerli bir veri sağlaması bakımından avantajlı kabul edilmektedir (Budak, 2013: 148).

Davranışsal olay görüşmelerinde görüşmelerin verimli olabilmesi için görüşmeyi yapan kişinin bu konuda bilgi sahibi olması ve iyi bir eğitim almış olması gerekmektedir. Bu tür görüşmeler zaman alıcı ve maliyetli olduğu için dezavantajlı görülebilmektedir. Bazen görüşmelerden elde edilen verilerin değerlendirilmesi objektif olmayabilmektedir (Güler, 2010: 39).

Uzman panelleri: Yetkinliklerin belirleneceği pozisyonların yöneticileri, pozisyon için belirlenen üstün performans sahipleri, danışmanlar ve insan kaynakları sorumlularını bir araya getiren özel bir toplantı olarak tanımlanmaktadır (Budak, 2013: 148). Panele katılanlar iş ile ilgili yetkinlikleri belirleyerek, yetkinlikleri önem derecesine göre sıralamaktadırlar (Reşitoğlu, 2011: 53). Panelde, yetkinlikleri tespit edilecek örgütün yöneticileri, insan kaynakları uzmanları ve gerektiğinde konuya vakıf örgüt dışından uzmanlar yer almaktadır (Gürbüz vd., 2010: 105).

Bu yöntem, hızlı ve etkin bir şekilde değerli bilgiler elde edilmesi ve panel katılımcılarının yetkinlik yaklaşımını daha yakından tanımlarına imkân sağlaması bakımından avantajlı bulunmaktadır (Budak, 2013: 148).

Yetkinlik değerlendirme anketleri: Yetkinlik değerlendirme anketi; üstün performansa sahip kişilerin hangi davranışları sergilediğini, bu yetkinliğe sahip olup olmamanın başarıyı etkileyip etkilemediğini, bu yetkinliğe sahip kişilerin işe alınıp alınmamasının örgüte neler kazandıracağı ve yetkinliğin geliştirilip

geliştirilemeyeceği gibi sorular üzerine odaklanmaktadır (Mayatürk Akyol, 2011: 63).

Ankette, pozisyona göre üstün performans içerebilecek tüm davranışlar maddeler şeklinde yazılmakta ve her maddenin karşısına bir ölçek yerleştirilmektedir. Çalışanlar arasından seçilen örneklem grubundan, bu davranışları önem derecesine göre sıralamaları istenmektedir. İstatistiksel çözümlene yaparken üstün performans içerdiği kabul edilen davranışlar ortaya çıkarılmaktadır (Sağır, 2006: 22).

Veri toplanması aşamasında anketlerin kullanılması çok sayıda pozisyonun var olması durumunda ucuz, hızlı ve istatistiksel olarak anlamlı veri sağlanması bakımından avantajlı olarak kabul edilmektedir. Fakat pozisyona özgü yeni yetkinliklerin ortaya çıkarılmasına olanak vermemektedir (Uzunoğulları, 2006: 36).

Geçmiş araştırmalar: Geçmiş araştırmalar yönteminin, doğrudan veri toplama tekniği amacıyla kullanılmaması, diğer yöntemlerden elde edilen sonuçların desteklenmesinde kullanılması daha yararlı olabilmektedir (Mayatürk Akyol, 2011: 64).

İş analizlerinden yararlanma: Geleneksel iş analizinde çalışanın ne yaptığı odak noktası iken, yetkinliğe dayalı iş analizinde ise kişinin ne yaptığından çok, nasıl yaptığı önemli olmaktadır. Kişi işinde başarılı olabilmek için ne tür yetkinliklere sahip olmalıdır, sorusuna yetkinliklere dayalı iş analizlerinde yanıt aranmaktadır (Uyargil vd., 2010: 63).

Doğrudan gözlem: Bu yöntemde, çalışanlar iş üzerinde veya simüle edilmiş ortamlarda kritik fonksiyonları yerine getirirken gözlenmektedir. Uzman paneli ve anketlerin sonuçlarının denetlenmesinde başarılı sonuçlar vermektedir.

Birey, işi ile ilgili görevleri getirirken meydana gelebilecek kritik bir olay gözlem yolu ile tespit edilmektedir. Kritik olayın ne zaman meydana geleceği bilinmediği için, gözlem süresi oldukça uzundur. Ayrıca, personelin gözlendiğini bilmesi, olduğundan farklı bir çalışma davranışı göstermesine neden olabilmektedir.

Bu nedenlerden dolayı yöntem, kesinlikle tek başına bir veri toplama tekniği olarak kullanılmamalıdır (Budak, 2013: 150).

5.4. Verilerin Analizi

Önceki aşamalarda elde edilen tüm veriler, yetkinlik modeli oluşturma sürecinin bu aşamasında analiz edilmektedir. Amaç; üstün performans gösteren kişileri, vasat performans gösteren kişilerden ayıran yetkinliklerin tanımlanmasıdır. Yetkinlik modelinde odaklanılan pozisyonlar için ilgili yetkinlik listelerinin davranışsal göstergeler ile birlikte ve örnekler verilerek ayrıntılı olarak tanımlanması şeklinde uygulanmaktadır (Reşitoğlu, 2011: 55).

Öncelikle uzmanların oluşturmuş oldukları yetkinlik sözcükleri içinden gözlemedikleri performans ile ilgili güdü, düşünce ve davranışlara karşılık gelen yetkinlikler ayrı bir kategoriye koyulmaktadır. Ardından karşılıkları bulunmayan davranışsal olaylar ile ilgili ise yeni yetkinlik konuları oluşturulmaktadır. İkinci aşama, ilkinde göre daha zor ve yaratıcılık gerektirmektedir (Uzunoğulları, 2006: 37). Davranışsal olayları tematik olarak analiz eden analistler, aralarında aynı davranışları aynı şekilde değerlendirip aynı yetkinliğe ulaştıklarını, yani yetkinliğin güvenilirliğini test ettikten sonra yetkinlik modeline dahil etmektedirler (Budak, 2013: 151).

5.5. Modelin Test Edilmesi

Yetkinlikler, örgütlerde insan kaynakları ihtiyaçları ile çalışanlarının üstünlükleri ve zayıflıkları arasındaki farkları açıklamak için kullanılmaktadır. Bu farkların belirlenmesi sonucunda örgüte katkıda bulunacak kişilerin işe alınması, çalışanların terfi etmesi ve geliştirilmesi konularında önemli kararlar alınmaktadır. Bu kararlar sadece örgütleri değil, çalışanların kariyer yaşamlarını ve yaşam kalitelerini etkilemektedir. Bu nedenle iş yaşamını doğrudan etkileyen yetkinliklerin dikkatli bir şekilde incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Örgütler, yetkinlik modelleri ve yöntemlerinin kabul görmüş genel standartlara uygun olduğunu tespit etmelidirler (Bayraktar, 2002: 7).

Yetkinlik modeli üç şekilde test edilebilmektedir. Birinci yöntemde araştırmacı, üstün performans ve ortalama performans sahiplerinden davranışsal olay görüşmesi verileri toplayabilmektedir. İki gruptan elde edilen veriler birleştirildiğinde, sonuçlar çakışıyorsa modelin doğru geliştirildiği kabul edilmektedir (Mayatürk Akyol, 2011: 65). İkinci yöntemde ise, yine üstün ve ortalama performans gösteren kişilerden ikinci örneklem grubu oluşturularak ilk grupla belirlenen yetkinlikleri ölçmeye yönelik testler uygulanmaktadır. Bu testlerde, görüşmelerden elde edilen veriler, diğer gruptaki verilerle çakışıyorsa modelin doğru olduğu düşünölmektedir (Uzunoğulları, 2006: 38). Üçüncü yöntem, söz konusu yetkinliklere sahip kişileri seçerek ya da onlara yetkinliklere yönelik eğitimler verdikten sonra kişinin performansının gözlemlenmesidir. En güvenilir yöntem bu sayılmaktadır (Budak, 2013: 152).

5.6. Yetkinlik Modellerinin Uygulanması

Örgütlerde her iş için yetkinlik modelleri tanımlandıktan sonra söz konusu modeller personel bulma ve seçme, performans değerlendirme, terfi ve ödüllendirme gibi insan kaynakları uygulamalarında kullanılmaktadır (Ünsar, 2009: 48).

İKİNCİ BÖLÜM

GELENEKSEL İŞE ALIM SÜRECİ

Bir örgütte planlama ile başlayan insan kaynakları yönetimi çalışmaları iş analizi, iş tanımları ve iş gerekleri ile şekillenmekte, personel bulma ve seçme süreciyle de devam etmektedir. Personel bulma ve seçme insan kaynakları yönetiminin oldukça önemli ve zor olan bir işlevidir. Önemli olmasının temel nedeni, örgütün varlığını sürdürebilmesini sağlayacak personelin seçim sürecini oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Bu süreçte “uygun işe uygun kişi” ilkesi benimsenerek değişik yöntemlerle en uygun personel bulunup, seçilmeye çalışılmaktadır (Öge ve Şimşek, 2012: 123). Üçüncü bölümde ele alınacak olan yetkinliğe dayalı işe alım sürecinin daha iyi anlaşılabilmesi için bu bölümde, geleneksel işe alım sürecinin aşamaları anlatılmaktadır.

1. İŞE ALIM SÜRECİNDE PERSONEL BULMA

İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütün işleyişi için gerekli olan işgücünü oluşturma, geliştirme ve bu işgücünün etkili ve verimli kullanımına yönelik faaliyetler bütünüdür (Basım vd., 2008: 36). Örgütlerin başarısı için en üstün teknik olanaklardan yararlanmak yetmez. Örgüte en uygun elemanın araştırılması ve seçilmesi, örgütün devamlılığı ve gelişmesi için çok önemlidir (Akın, 2001: 150-151). Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin en önemli ve en zor faaliyetlerini personel bulma ve seçme oluşturmaktadır.

Örgütlerin personel ihtiyacı örgütün içinde bulunduğu koşullardan kaynaklanabilmektedir. Örgütün henüz kurulma aşamasında olması sebebiyle tüm pozisyonların doldurulması, işten ayrılma, yükselme, emeklilik veya ölüm gibi nedenlere bağlı olarak boşalan görevlere personel alınması veya teknolojik gelişmeler ile birlikte birtakım yeni görevlerin oluşması, örgütte personel ihtiyacı duyulmasına neden olmaktadır (Benli ve Şahin, 2004: 117).

Personel bulma süreci, ihtiyaç duyulan nitelikte adayları aramakla başlamaktadır. Personel bulma, örgütteki boş pozisyonların doldurulması için uygun

ve nitelikli adaylara ulaşılması; bu amaçla örgüt içinde var olanların belirlenmesi veya örgüt dışındakilerin başvurmalarının sağlanması sürecidir. Personel seçimi için önce; işlerin özellikleri ve gereklerinin neler olduğu iş analizi ile tespit edilmektedir. Daha sonra ihtiyacın hangi kaynaklardan ve nasıl sağlanacağına karar verilmektedir. Boş pozisyonlara personel bulunması için iç ve dış kaynaklardan yararlanılmaktadır (Tunçer, 2011: 126-127).

Örgütlerde personel ihtiyacını araştırma ve bulma sorumluluğu insan kaynakları bölümüne aittir. Bölüm yöneticileri ihtiyaç duyduğu personelin sayısını ve niteliklerini insan kaynakları bölümüne iletmektedir. Daha sonra bölüm yöneticileri tarafından personel istek formu doldurulmaktadır. İK bölümü gerekli personelin bulunması amacıyla iç ve dış kaynaklardan araştırmalara başlamaktadır (Öge ve Şimşek, 2012: 128). Tablo 4’te “Personel İstek Formu”nun bir örneği yer almaktadır.

Tablo 4: Personel İstek Formu Örneği

PERSONEL İSTEK FORMU				
Bölüm		Cinsiyeti	Yaş	
Görev Unvanı		() () Erkek Kadın	Medeni Durum	
Eğitimi			İşe Başlama Tarih	
İş Deneyimi ve Süresi		Bilgisayar Bilgisi		
Yabancı Dil Bilgisi		İş için Gerekli Diğer Özellikler		
Görevin Tanımı ve Kapsamı				
ÖNEREN BÖLÜM YETKİLİSİ		İNSANKAYNAKLARI YÖNETİCİSİ		ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR
Tarih:		Tarih:		Tarih:
İmza:		İmza:		İmza:

Kaynak: Öge ve Şimşek, 2012: 129.

Personel istek formunda; personelin alınacağı bölüm, hangi pozisyonda çalışacağı, istenilen eğitim düzeyi, yabancı dil ve bilgisayar bilgisi, iş için gerekli

olan diğerk özellikler gibi bilgiler bulunmaktadır. İK bölümü bu bilgilere göre aday aramaya başlamaktadır.

2. İŞE ALIM SÜRECİNDE KAYNAKLAR

Personel bulma faaliyetleri, çeşitli araştırmalar gerektirmektedir. Tüm bu faaliyetler örgütlere belirli bir maliyet yüklemektedir. Maliyetler ve örgüt politikaları personel bulmada hangi kaynaklara başvurulacağını doğrudan etkilemektedir (Yüksel, 1998: 92-93). Örgütlerde açığa çıkan boş pozisyonlara ya örgüt içinden atama yapılmakta ya da örgüt dışından personel alımı yapılmaktadır (Gürpınar ve Tezcan, 2010: 138).

2.1. İç Kaynaklar

Örgütler, ihtiyaç duydukları çalışanları ilk olarak örgütteki iç kaynaklardan sağlama yoluna gitmektedirler. İç kaynaklardan yararlanma, “örgütte çalışan personelin terfi ya da nakil yolu ile boşalan pozisyonlara getirilmesi yöntemi” olarak tanımlanmaktadır (Deniz vd., 2013: 12).

Personel ihtiyacının iç kaynaklardan sağlanması durumunda informal araştırma, beceri envanterleri ve açık iş bildirimleri gibi araçlar kullanılmaktadır. İnfomal araştırmada boş pozisyon ile bu pozisyonu dolduracak adaylar, ilgili bölüm yöneticisi ve insan kaynakları bölümü yetkililerinin görüşmesi ile belirlenebilmektedir. Açık bulunan pozisyonların ilgili bölüm yöneticisi, insan kaynakları bölümüne, ihtiyaç duyulan personeli bildirmektedir. Daha sonra bölüm yöneticisi ya ilk tercih ettiği kişi ile ya da birkaç kişi ile görüşüp kararı vermektedir.

İş bildirimi, örgütteki tüm personele, örgüt bülteni ya da ilan panoları aracılığı ile açık işler hakkında bilgi verilmesini içermektedir. İş bildirimi ile adil bir personel bulma işlevi gerçekleştirilerek, tüm çalışanlara boş pozisyon için aday olma imkanı sağlanmaktadır (Örücü, 2002: 121-122).

İşgücü beceri envanteri ise hâlihazırda işletme bünyesinde çalışan personelin eğitim, bilgi, beceri, yetenek ve deneyimini yansıtmaktadır. İşgücü beceri envanteri, personel ve insan kaynakları bölümü tarafından doldurulacak beceri envanteri formu

aracılığıyla hazırlanmaktadır. Bu form bireyin hem mevcut performansı, hem de gelecekteki potansiyeli konusunda yöneticileri bilgilendirmede önemli bir kaynak oluşturmaktadır (Büyükyılmaz vd., 2006: 110).

İç kaynaklardan personel bulmanın avantaj ve dezavantajları bir arada görülür. İç kaynaklardan personel bulunması kurum içi hareketliliği sağlamaktadır. Dış kaynaklardan personel bulmanın fazla maliyetli olmasına karşılık, iç kaynaklardan personel bulmanın maliyeti daha düşük olmaktadır. Bireyin alıştığı bir çalışma ortamının var olması adaptasyon sürecinin kısa sürmesine ve böylelikle verimliliğin artmasına neden olmaktadır. Başarılı olan personelin rakip firmalara geçmesi engellenmektedir. Personel arasındaki yeni yetenekler keşfedilmekte ve alt kadrolara yeni fırsatlar tanınmasını sağlamaktadır (Çavdar vd., 2010: 82).

Örgüt içinde yükselme olanaklarının bulunması, personel açısından önemli bir motivasyon unsurudur. Bireyler belirli bir süre çalıştıktan sonra yükselme olanakları olabildiğini ve bunun kendilerinin başarılarına bağlı olduğunu bildiklerinde, işlerinde daha yüksek bir performans göstermek için sürekli çaba harcamaktadırlar (Fındıkçı, 2000: 172).

Örgütte açık olan pozisyonlara iç kaynaklardan uygun adaylar bulunamaya da bilinir. Örgüt içinde terfi imkânı bulamayan çalışanların morali bozulabilmektedir. Çalışanlar terfi edebilmek için politik kavgalara karışabilmektedir. Yönetim geliştirme programlarına ihtiyaç duyulabilmektedir (Çetin ve Dinç, 2013: 58-59). İç kaynaklardan personel sağlama, başka bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde örgüte farklı görüşlerin ve yeni düşüncelerin girmesini de engellemektedir (Yüksel, 1998: 93).

İç kaynaklardan personel sağlamada, genellikle terfi (yükselme) ve nakil (iç transfer) yöntemlerinden yararlanılmaktadır.

2.1.1. Terfi

Bir personelin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde bir pozisyona yükseltilmesini ifade etmektedir. Terfi kararları; personelin kıdem

durumu, başarısı ve potansiyeli dikkate alınarak verilebilmektedir (Acar vd., 2010: 116-117).

Kıdem durumuna göre terfi (yükselme), uzun yıllar çalışma yaşamının içinde bulunulmasının kazandırdığı deneyim sonucunda olmaktadır. Başarı durumuna göre yükselme ise, personelin işlerinde gösterdiği başarı ve disiplin sonucu gerçekleşmektedir (Deniz vd., 2013: 13). Terfi kararlarının sadece kıdem veya sadece başarıya göre alınmasının bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bir personelin bir örgütte ve bir işte uzun zaman çalışarak kıdem sahibi olması veya yaptığı bir işte başarılı olması üst düzeydeki başka bir işte de her zaman başarılı olacağı anlamına gelmeyebilir. Performansı sınırlı olan bir personel, kendisinden çok daha fazla kapasite gerektirecek, üst düzeydeki işte gerekli başarıyı gösteremeyebilir (Öge ve Şimşek, 2012: 131). Böylece, kıdemine göre terfi ettirilen bir kişinin üst pozisyonun gerektirdiği nitelikleri taşınamaması, örgüt için büyük tehlike yaratmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 83). Bu nedenle terfi kararlarında personelin potansiyelinin de dikkate alınması gerekmektedir (Öge ve Şimşek, 2012: 131).

2.1.2. İç Transfer

İç transfer (nakil) personelin ücret, yetki, sorumluluk vb. bakımından aynı düzeydeki işler için yatay olarak yer değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Koçak ve Yüksel, 2011: 77). Transferler, personel bulma sürecinde en ucuz ve en hızlı şekilde çözüm imkânı sunmaktadır. Örgüt içinde bir iş değişikliği olduğunda hem uyum sorunu olmamakta (Tunçer, 2011: 129), hem de kişilerin yetenek, nitelik ve isteklerine daha uygun olan işlere getirilmelerini sağlamaktadır (Acar vd., 2010: 118).

2.2. Dış Kaynaklar

Örgütler, personel bulmada önceliği iç kaynaklara vermesine karşın, tüm ihtiyacın iç kaynaklardan sağlanamaması, örgütleri dış kaynakları kullanmaya da yöneltmektedir (Benli ve Şahin, 2004: 118).

Özellikle kuruluş veya büyüme ile, yeni işlerin ortaya çıkması dış kaynaklardan personel bulunmasını zorunlu kılmaktadır. Yeni değişmeler ve

gelişmeler sonucunda teknik ve uzman personele ihtiyaç duyulması, işgücü arzının bol ve ucuz olması örgütleri dış kaynağa yöneltmektedir. Kimi zaman üst pozisyonlar için örgüt içinde birkaç aday bulunması durumunda da çatışmaları önlemek amacıyla dış kaynak kullanımına gidilmektedir. İşin gereklerine en uygun personel işe alınmak istendiğinden dolayı, aday personel sayısı arttırılmaktadır. Aday personel sayısının arttırılması, ancak dış kaynaklara başvurma ile mümkün olmaktadır (Akgün vd., 2001: 115).

Dış kaynakların kullanımında, örgütün beklentileriyle, adayların beklenti ve tercihlerinin belirlenip uyumlaştırılması gerekmektedir (Akdemir, 1996: 376). Dış kaynaklardan yararlanmanın bazı avantaj ve dezavantajları bir arada yaşanabilir.

Dışarıdan gelen yeni biri, örgüte yeni fikirlerin katılmasını sağlamaktadır. Mevcut alışkanlıklar ve yetenekler dışında farklı bakış açıları örgüte dahil olmaktadır. Dış kaynaklardan personel bulma başlı başına bir süreçtir ve büyük dikkat gerektirmektedir. Nitekim seçim sürecinde yapılacak en küçük hata, hem işe alınan bireyin mutsuz olmasına hem de örgütün amaçlarına ulaşamamasına yol açmaktadır (Fındıkçı, 2000: 176).

Personel bulma aşamasında örgütlerin, örgütler arasındaki rekabetin etik kurallara uygun olmasına özen göstermeleri gerekmektedir (Çavdar vd., 2010: 85). Dış kaynaklardan bulunan personelin örgütü tanımaması, örgüte ve örgütteki çalışanlara uyum sağlayamaması gibi olumsuz bir yönü de bulunmaktadır. Örgütteki personel, yeni gelen kişiye tepki göstererek, o kişinin yapmak istediklerine engel olabilmektedir. Dış kaynaklardan personel bulma ve seçme, iç kaynaklara göre daha maliyetlidir (Yüksel, 1998: 94). Yeni personel bulmak için verilen ilanlar, yeni personelin işe uyum sağlaması için verilen eğitimler maliyetleri arttırıcı etki yaratmaktadır. Diğer bir ifadeyle, personel ihtiyacının dış kaynaklardan sağlanması işe alma, işe alıştırma ve eğitim maliyetlerini arttırmaktadır (Tunçer, 2011: 133).

İş ilanları, kendiliğinden başvurular, personelin ve tanıdıkların tavsiyeleri, Türkiye İş Kurumu yardımı ile personel alma, özel istihdam büroları, eğitim kurumları, internet ve diğer kaynaklar, dış kaynakları oluşturmaktadır.

2.2.1. İş İlanları

İlanlar, örgütlerin çalışan ihtiyaçlarını gazete, dergi, internet gibi araçlarla ilgililere duyurdukları bir yöntemdir. Bu yöntem kullanılırken ne tür bilgilerin hangi duyuru araçları ile kimlere iletileceğine dikkat edilmesi gerekmektedir. İş ilanlarında; örgüt ve işle ilgili bilgiler, ilgili pozisyonda çalışacak kişide bulunması gereken nitelikler, çalışma koşulları ile başvuruların ne zaman, nereye ve ne şekilde yapılacağı yer almalıdır (Öge ve Şimşek, 2012: 134). Verilen bu ilanların içeriklerinin açık, anlaşılır ve yanlış anlamalara yol açmayacak biçimde olması gerekmektedir. İlanın belirlenen amaç doğrultusunda verilmesi, istenilen nitelikte personel bulmayı kolaylaştırmaktadır. Örgütlerin ilanda örgüt ismini, adresini, telefon numarasını açık bir biçimde belirtmesi adayların örgüte karşı güven duymasını sağlamaktadır (Koçak ve Yüksel, 2011: 78).

Personel bulmak için ilan vermenin birtakım ilkeleri bulunmaktadır. İlanın genel çerçevesi, başlık ve kelime düzeni, boş alanın kullanımı, örgüt adının veya logosunun sergilenişi, yazı biçimi ve ilanın uzunluğu, adayların ilanı okumasını kolaylaştırmaktadır (Finnigan, 1997: 48).

İş ilanları kolay ve pratik oldukları için çok sayıda adaya ulaşmada oldukça avantajlıdır. Ancak bazen istenilen vasıflara sahip olmayan adayların da başvuru yaparak, örgüt açısından zaman kaybına yol açma gibi olumsuz bir etki de yaratabilmektedir (Akgeyik, 2011: 87).

2.2.2. Kendiliğinden Başvurular

Örgütün talebi ve duyurusu olmadan telefonla, mektupla veya şahsen örgüte gelerek iş başvurusunda bulunanlar, dış kaynaklardan personel bulmada kullanılan yöntemler arasında yer almaktadır (Acar vd., 2010: 122). Personel bulma ve seçme sürecine önem veren örgütlerde, çeşitli yollarla firmaya kendiliğinden başvuranların başvuru formları ya da özgeçmişleri bir ön incelemeden geçirilmektedir. İnceleme sonunda boş pozisyon olmasa bile eğer o kişinin gelecekte örgütte değerlendirilme imkânı bulunuyorsa, aday personel veri tabanına kaydedilmektedir. Örgütlerin oluşturdukları veri tabanları, genellikle duyuru yoluna gitmeden önce, başvurdukları önemli bir kaynak olmaktadır (Tunçer, 2011: 135).

Başvuru sürecinde, adayların göndermiş oldukları özgeçmişler, örgüt açısından personel temininde çok önemli bir araçtır, ancak hazırlanması ayrı bilgi ve sistemi gerektirmektedir (Öge ve Şimşek, 2012: 136). Özgeçmişte adayın; iletişim bilgileri, kişisel bilgileri, eğitim durumu, aldığı burs ve ödüller, staj ve iş deneyimleri, becerileri, ilgi alanları, kariyer hedefi ve referansları yer almalıdır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 280). Tablo 5’te “Özgeçmiş Örneği” yer almaktadır.

Tablo 5: Özgeçmiş Örneği

Başvurulan İş :
Adı Soyadı :
Adresi :
Tel :
e-mail :
KİŞİSEL BİLGİLER
Doğum Yeri ve Tarihi :
Medeni Durumu :
Askerlik Durumu :
ÖĞRENİM BİLGİLERİ
Mezun Olduğu Üniversite ve Yıl :
Mezun Olduğu Lise ve Yıl :
Yabancı Dil ve Derecesi :
Bildiği Bilgisayar Programları :
KATILDIĞI KURS VE SEMİNERLER
.....
İŞ DENEYİMİ
.....
SÜRÜCÜ BELGESİ
(Sınıfı ve Alınma Tarihi)
REFERANSLAR
(Akraba dışında en az üç kişi)
İLGİ ALANLARI
.....

Kaynak: Öge ve Şimşek, 2012: 137.

Özgeçmişin önüne bir kapak yazı niteliğinde olan, ön yazı eklenmelidir. Ön yazı hazırlanmadan önce amaç belirlenerek, örgüt hakkında bilgi sahibi olunmalıdır. Örgütü tercih etme nedeni saptanmalı, bireyin sahip olduğu bilgi ve becerilerin farkına varması gerekmektedir. Ön yazının giriş kısmında aday, kim olduğunu belirterek ilanı nerede gördüğünü dile getirmelidir. Gelişme kısmında ise örgütle ve başvuru yapacağı pozisyonla neden ilgilendiği, pozisyona uygun özelliklerinden bahsederek bunlarla ilgili örnekler, örgütle ilgili sahip olduğu bilgiler ve neden bu iş için uygun olduğundan bahsedilmelidir. Sonuç kısmında ise teşekkür yer almalıdır (<http://kpm.metu.edu.tr/kpm/cv/>).

Özgeçmişte doğru olmayan bilgiler verilmemelidir. Özgeçmiş sade bir üslupla yazılmalı, çok uzun veya çok kısa olmamalıdır. Özgeçmişte kariyer hedefi tam olarak belirtilmelidir. Özgeçmiş belli bir sistematik içinde yazılarak, okuyan kişinin dikkatini çekmesi sağlanmalıdır (Kabahasanoğlu ve Kar, 1993: 22-23). Standart bir özgeçmiş hazırlayıp her iş duyurusuna aynı özgeçmiş gönderilmemelidir. Özgeçmişin duyuruda vurgulanan iş gerekleri ve yetkinlikler doğrultusunda hazırlanması gerekmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 280).

2.2.3. Personelin ve Tanıdıkların Tavsiyeleri

Personel bulmada en sık kullanılan yöntemlerden biri de örgüt içinden ya da dışından bazı kişiler aracılığı ile işe alma aşamasının gerçekleştirilmesidir (Koçak ve Yüksel, 2011: 79).

Tavsiyeler, personel bulma sürecinde hızlı ve maliyetsiz bir yöntem olsa da, iş yetkinlikleriyle uyumlu olmayan kişilerin istihdamına ve işletmelerin verimlilik maliyetine katlanmasına yol açabilmektedir. İşin gereklerini karşılamadığı halde tanıdığı aracılığıyla işe giren bir kişi, örgütte ciddi sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır (Akgeyik, 2011: 89). Bunların yanı sıra bu yöntemin kullanılmasının faydaları da bulunmaktadır. Personel sağlamanın güç olduğu işlere aday bulmaya imkân yaratmaktadır. Benzer işlerde çalışanların boş pozisyonlar için uygun aday önerme ihtimali yüksek olmaktadır. Diğer yandan, adayların, kendilerini örgüte tavsiye edenlerden, iş ve örgüt hakkında daha çok ve daha doğru bilgileri elde etmeleri işe alınmaları durumunda görevde kalma sürelerini arttırıcı bir etkiye sahip olabilmektedir (Öge ve Şimşek, 2012: 138).

2.2.4. Türkiye İş Kurumu Yardımı ile Personel Bulma

Hemen hemen tüm ülkelerde işsiz kişilerle işçi arayanları bir araya getiren Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) bulunmaktadır. İŞKUR'un istihdamı koruyucu, işsizliği azaltıcı tedbirlerin geliştirilmesine yardımcı olmak ve uygulamak, iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri vermek, işgücünün istihdam edilebilirliğini arttırmaya yönelik işgücü yetiştirme, mesleki eğitim ve işgücü uyum programları geliştirmek ve uygulamak, iş ve işçi aramanın belli bir prosedür çerçevesinde gerçekleşmesini sağlamak gibi görevleri bulunmaktadır (Fırat, 2003). Bu yöntem, daha çok nitelik

düzeyi düşük işlere eleman yerleştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Büyükyılmaz vd., 2006: 111).

2.2.5. Özel İstihdam Büroları

Özel istihdam büroları, beyaz yakalı olarak tanımlanan orta ve üst düzey yöneticiler, büro elemanları ve mühendisler gibi teknik elemanların bulunmasında ve seçiminde işletmelere belirli bir danışmanlık hizmeti vermektedirler (Sabuncuoğlu, 2005: 91). Bazen örgütler maliyetleri düşürmek amacıyla, işe alım süreci gibi bazı insan kaynakları fonksiyonlarını yerine getirme görevini, özel istihdam bürolarına bırakabilmektedirler. Bu yolla personel bulma, fazla zaman harcanmaması bakımından önem taşımaktadır (Erdemir, 2004: 5).

2.2.6. Eğitim Kurumları

Hedefi büyük olan ve sürekli gelişme gösteren örgütler genç, dinamik ve zeki öğrencileri kendi örgütlerine çekmek için eğitim kurumları ile irtibata geçmektedirler. Büyük örgütler, öğrencileri örgütlere davet ederek, okul panolarına duyurular asarak, onları örgüt ve işler hakkında bilgilendirmekte, örgütü onlar için çekici bir hale getirmeyi amaçlamaktadırlar (Akgün vd., 2001: 117).

Nitelikli personel temininde önemli bir kaynak olan üniversitelerin düzenledikleri kariyer günleri, örgütlerin politikalarını ve vizyonlarını tanıtmaları için önemli bir fırsat yaratmaktadır. Örgütler, aradıkları personel niteliğine uygun eğitim veren yükseköğrenim kurumlarına başvurarak, bu okullardan yeni mezun olmuş ya da mezun olma aşamasındaki kişilerle görüşme yaparak; okuldaki başarı durumları, ahlaki yönleri ve mezuniyet derecelerini inceleyerek, uygun olanları seçmektedir (Tunçer, 2011: 138). Buna karşılık bazı holdinglerin ya da büyük örgütlerin kendi üniversite ya da meslek yüksekokulları da bulunmaktadır. Burslu öğrenci alıp, mezun olunca kendi örgütlerine yerleştirmektedirler.

2.2.7. İnternet

Boş pozisyonlar için uygun adayların bulunmasında yararlanılan araçlardan biri de internettir. Bu yöntemde iş ve örgütle ilgili bilgilerin detayları internet sayfasında verilmekte ve sonrasında özgeçmişler bu detaylarla eşleştirilerek

başvurular otomatik olarak yapılabilir (Çetin ve Dinç, 2013: 61). Bu tür siteler, hem örgütlere hem de adaylara, çevrimiçi oldukları için sürekli hizmet vermektedirler. İşe başvuran adaylar ve işe alımı yönetenler günün her saatinde bu hizmetlerden yararlanabilmektedir. İnsan kaynakları sitelerinden personel bulma; ucuzluk, kullanım kolaylığı, daha fazla kişiye ulaşma, süreklilik gibi konularda avantajlı olmasından dolayı tercih edilmektedir (Güler, 2004: 156).

2.2.8. Diğer Kaynaklar

Örgütler belli bir süre içinde tamamlanacak bir iş için sürekli olarak personel istihdam etme zorunda değildir (Tunçer, 2011: 139). Bu kısa süreli işler için alt işveren (taşeron) adı verilen kişiler de işçi çalıştırabilmektedir. Bir işverenden, örgütte yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde örgütün ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren-alt işveren ilişkisi denir (Süzek, 2011: 141).

İş sözleşmelerinde olduğu gibi asıl işveren-alt işveren arasında yapılan “taşıma, güvenlik, bakım onarım ve temizlik” gibi sözleşmelerde de taraflar birlikte sorumludur. Bu sözleşmelerde işçinin aleyhine konulan, “ücret, fazla mesai, ikramiye, sigorta primlerinin ödenmesi ile ihbar ve kıdem tazminatı” gibi hükümler geçersiz sayılmaktadır. Ayrıca İş Kanunu; “daha önce o işyerinde çalıştırılan kimse ile alt işveren ilişkisi kurulamayacağı” hükmüne bağlamaktadır (Demir, 2013: 20-21). Örgütlerde personel ihtiyacı ortaya çıktığında, örgütün ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işler dışında asıl iş bölünerek alt işverenlere verilemez (Özdemir, 2007: 4).

Dış kaynaklardan personel bulmanın diğer bir yolu da sendikalara başvurmaktır. Boş olan pozisyonlarını doldurmak isteyen örgütler, hangi nitelik ve nicelikte personel aradığını ilgili sendikaya bildirerek, sendikanın aranılan personeli sağlaması önerisinde bulunmaktadır. Yönetim-sendika ilişkilerinin iyi olduğu yerlerde başvurulabilecek bir yöntemdir. İlişkinin olumsuz olduğu durumlarda yönetimin bu kaynaktan yararlanması düşünülemez (Koçak ve Yüksel, 2011: 79-80).

İş Kanunu; iş bulmakta zorluk çeken özürlü, eski hükümlü ve terör mağduru kişilerin topluma kazandırılmalarına yardımcı olmak için işverenlere birtakım yükümlülükler getirmektedir. 4857 sayılı İş Kanununa göre, *“işverenler, elli (50) veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işyerlerinde yüzde üç (%3) özürlü, kamu işyerlerinde ise yüzde dört (%4) özürlü ve yüzde iki (%2) eski hükümlü işçiyi meslek, beden ve ruhsal durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler.”* Kanunda düzenlenmiş olan bu kişileri çalıştırma zorunluluğu, işverenler için bir personel bulma kaynağı oluşturmaktadır (Demir, 2013: 101-102).

3. İŞE ALIM SÜRECİ

Personel seçme süreci, başvuran adaylar arasından açık olan pozisyonun gerektirdiği niteliklere en uygun olan kişinin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. (Büyükyılmaz vd., 2006: 112). Personel seçim sürecinin amacı, işe alınacak bireyin o iş için gerekli olan nitelikleri tam olarak taşıyıp taşımadığını belirleyerek, pozisyonun gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olan kişiyi seçmektir. (Koçak ve Yüksel, 2011: 82).

Yanlış seçim, hem örgüt açısından, hem de çalışan açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Keser, 2006: 177). İşin gerektirdiğinden fazla niteliğe sahip kişilerin alınması; maliyet, tatmin, motivasyon ve işten ayrılma sorunlarına yol açmaktadır (Acar vd., 2010: 112-113). Seçim süreci sonunda işe uygun personel alınamadığında ise, verimlilik düşmekte, işgücü devir oranı ve iş kazaları yükselmekte, çatışma ve motivasyon kaybı meydana gelmektedir. Böyle bir durumda çalışan ve örgüt açısından maliyeti çok yüksek olan işten çıkma veya çıkarılma yaşanır (Ünal, 2002: 2-3). Yanlış kişilerin işe alınmasını önlemek için personel bulma ve seçme sürecine yeterli zamanın ayrılması gerekmektedir (Caldwell, 1999: 14). Bunun için, süreci yürütecek olan kişi, bu alanda eğitilmiş ve deneyimli olmalıdır (Çavdar vd., 2010: 82).

Birey-iş uyumunun sağlanması sonucunda bireyin iş doyumuna ulaşması, örgüte büyük katkı sağlamakta ve örgütte yanlış kişiyi istihdam etmenin getireceği mali yükü azaltmakta veya yok etmektedir (Alpkan vd., 2004: 102). Örgütlerin ihtiyaç duyduğu personel açığını karşılarken sadece boşalan pozisyonlara eleman

alınması önemli değil, “doğru işe doğru insanın” alınması önemlidir (Sabuncuoğlu, 2005: 78).

İşe alma ve yerleştirmede birçok yöntem kullanılmaktadır. Çeşitli yöntemlerin kullanılmasının amacı başvurulara ilişkin bilgi toplamaktır. Başvurular hakkında ne kadar çok bilgi toplanırsa, o kadar iyi bir seçim yapılmaktadır (Yalçın, 2002: 69).

3.1. Başvuruların Kabulü

Örgütte açık olan pozisyonların duyurulmasından sonra, duyuruda belirtilen süre içinde başvuruların kabulü aşamasına geçilmektedir. Başvuruların kabulü, adaylar ile ilk iletişimin kurulduğu aşamadır (Örücü, 2002: 124-125). Yapılan duyurulara adaylar, örgütteki açık pozisyonda aranılan niteliklere sahip olduğunu düşündüğü durumda yazılı olarak posta yoluyla ya da şahsen başvuru yapabilmektedirler. Bu şekilde adayların yazılı olarak verdiği bilgiye göre işin gereklerine uygun olup olmadığı saptanmaktadır. Adayın, eğitim durumuna, kişisel özelliklerine, varsa adayın geçmiş iş deneyimlerinin başvurduğu pozisyona benzerlik gösterip göstermediği incelenmektedir. Adayın özelliklerinin başvuru koşullarına sahip olduğu anlaşıldığında, adayın yazılı başvurusu kabul edilerek, seçim havuzuna eklenmektedir (Erdoğan, 1991: 44).

Bu aşamadan sonra, başvuruların değerlendirildiği ön görüşmeye geçilir. Ön görüşmede amaç adaylar arasında aranan niteliklere uygun olmayanları elemektir. Bu eleme aşamasındaki görüşmelerde fazla detaya girilmez.

3.2. İş Başvuru Formunun Doldurtulması

Personel seçme sürecinin temeli aday hakkında bilgi toplamaya dayanmaktadır. Bir adayın nitelikleri hakkında bilgi sahibi olmadan, işte ne ölçüde başarılı olacağını tahmin etmek zor olmaktadır. Personel seçim sürecinde, iyi tasarlanmış iş başvuru formlarının önemi yadsınamaz niteliktedir (Barutçugil, 2004: 262). Tablo 6’da bir iş başvuru formu örneği gösterilmektedir.

Tablo 6: İş Başvuru Formu Örneği

KİŞİSEL BİLGİLER				
Adınız Soyadınız				
T.C. Vatandaşlık No.				
Doğum Tarihi ve Yeri				
Uyruğunuz				
Cinsiyetiniz				
Medeni Haliniz				
Askerlik Durumunuz				
Adresiniz				
Telefonunuz				
E-mail Adresiniz				
EĞİTİM DURUMU				
Okul Adı ve Yeri	Bölümü	Giriş ve Mezuniyet Tarihleri	Mezuniyet Derecesi	
KATILDIĞINIZ KURSLAR/SEMİNERLER				
Konusu	Yeri	Yılı	Süresi	
BİLDİĞİNİZ YABANCI DİLLER VE DERECELERİ(Orta-İyi-Çok İyi)				
Dil	Nerede Öğrendiniz?	Anlama	Konuşma	Yazma
İŞ DENEYİMİNİZ: En son işinizden başlayarak yazınız.				
İşyeri/İşverenin adı, adresi ve telefonu	Göreviniz	Ayrılma Tarihiniz	Ayrılma Nedeni	
REFERANSLAR: Lütfen, hakkınızda bilgi alabileceğimiz kişileri belirtiniz.				
Adı Soyadı	Kurumu/Şirketi	Görevi	Telefonu	
DİĞER BİLGİLER:				
Sağlık Durumunuz: Geçirdiğiniz veya halen devam eden ciddi hastalık, kaza; ameliyat ve bedensel engelleriniz (derecesini)var ise belirtiniz.....				
Fazla Mesai ve İş Seyahatleri İçin Bir Engeliniz Var mı? :				
Belirtmek istediğiniz başka hususlar var mı? :				
Bu formda verdiğim bilgilerin doğru olduğunu beyan eder ve aksinin tespiti halinde işe alınmış da olsam, iş sözleşmemin ihbarsız ve tazminatsız feshini kabul ederim.				
Tarih:		İş İsteyenin Adı Soyadı ve İmzası		
DEĞERLENDİRME: (Bu bölüm, ilgili görevlilerce doldurulacaktır.)				
Değerlendirenin Adı Soyadı ve Unvanı	Tarih/İmza	Değerlendirme/Görüşler		
NİHAİ KARAR:				

Kaynak: Tunçer, 2011: 169-170.

Başvuru formlarında istenen bilgilerin iş tanımları, iş gerekleri ve başarı standartları doğrultusunda çıkarılarak ve işin gerektirdiği nitelikleri ortaya koyarak, seçim konusunda yönetimin sağlıklı karar vermesine yarayacak bilgileri kapsamı gerekmektedir. Bu bilgiler adayın eğitimi, iş tecrübesi, sağlık durumu, çeşitli ilgi ve becerileri, eski işinden ayrılma gibi nedenlerden oluşmaktadır. Bireyin geçmiş iş

deneyimlerinden başvurduğu pozisyondaki görevi yerine getirirken nasıl bir performans sergileyeceği tahmin edilmektedir (Yüksel, 1998: 99).

Başvuru formları ile örgütler aday hakkında ön bilgi elde ederler. Adayın sonraki aşamalara geçip geçmeyeceğinde, öncelikle formlarda yer alan bilgiler esas alınır. Başvuru formlarında ayrımcılık ya da özel yaşama müdahale olarak değerlendirilebilecek sorulardan kaçınılması gerekmektedir (Akgeyik, 2011: 95). Başvuru formunun formu dolduracak adayı başvurmaktan caydırmayacak, ancak aday hakkında olabildiğince ayrıntılı bilgi toplamaya katkıda bulunacak ve kolay anlaşılır bir şekilde düzenlenmesine dikkat edilmelidir. Başvuru formları aday ve örgüt arasında iş görüşmeleri gibi karşılıklı bir iletişim sağlama olanağı vermemektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 281).

3.3. Testlerin Uygulanması

İşe alım sürecinde uygulanan çok çeşitli test ve sınavlar bulunmaktadır (Akdoğan ve Çirli, 2008: 18). Örgütler açısından, açık olan pozisyonlara başvuran adaylar arasından kimin işe alınacağına karar vermek oldukça zor olmaktadır. Psikolojik testler; yerinde, zamanında, doğru kişiler tarafından, belirlenen amaçlar doğrultusunda uygulandığında personel seçimi konusunda doğru karar vermek kolaylaşmaktadır (Koç, 2002: 5). Personel seçiminde kullanılmasının yanı sıra işe alınan personelin terfi ettirilmesinde, eğitim programlarının etkinliğini değerlendirmede, eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında da testler önemli bilgi sağlama araçlarıdır (Yelboğa, 2008: 16).

Psikoteknik testler bireylerin yetenekleri, becerileri, performansları, tutumları hakkında bilgi verecek soruların sorulmasına imkan sağlayan sistemli bir ölçüm aracıdır. Testlerden elde edilen puanlar kullanılarak, zekâ, kavrama yeteneği, kaygı vb. pek çok boyutta bireyler birbiri ile karşılaştırılarak farklılıkları saptanmaktadır (Çavdar vd., 2010: 87). Psikoteknik testlerin uygulanması ile bireyler hakkında objektif ve güvenilir bilgilere ulaşılabilmektedir (Fındıkçı, 2000: 208). Personel seçiminde kullanılan psikoteknik testler adayların örgüt içinde hangi işi ne ölçüde başarabileceğini, alınacağı işe uyumunun ne olacağını saptamakta yardımcı olmaktadır. İşe alınan kişinin çalıştığı pozisyon için geliştirilmesi gereken yönleri

analiz edilebilmektedir. Psikoteknik testler aynı zamanda geniş aday gruplarına da kolaylıkla uygulanabilmektedir (Erdoğan, 1991: 63-64).

İşe alımda test uygulamasının yapıldığı adaylara testten önce cevaplama ve puanlama hakkında gereken tüm bilgiler verilmelidir. Adayın test ile ilgili merak ettiği sorular varsa, adaya testin bilimsel niteliği ve soruların sorulma gerekçesi anlatılmalıdır. Adayların testten kaç puan aldığı, diğer adaylarla birlikte kaçınıcı sırada yer aldığı, hangi puan aralığında işe alımların gerçekleştirildiği, adaylara yazılı olarak bildirilmelidir. İşe alma süreci tek taraflı bir süreç değildir. Seçme ve değerlendirme sürecinde “eşitlik, gizlilik, mahremiyet ilkelerine” uygun olarak hareket edilmesi gerekmektedir (Kocabacak ve Ögüt, 2013: 151-152-153).

Personel seçme amacı ile psikoteknik testlerin kullanılmasında, uygulama ve puanlama için belli standartların olmasına dikkat etmek gerekmektedir. Böylece, söz konusu test değerlendirilirken belirli bir kriter esas alınacaktır. Belirlenen standartların bozulmaması için testler, alanında uzman kişiler tarafından uygulanmalıdır (Yelboğa, 2008: 20-21).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında oldukça önemli bir yeri olan psikoteknik testler; zekâ, yetenek, kişilik, ilgi, dikkat ve başarı testleri olarak gruplandırılmaktadır (Çavdar vd., 2010: 88).

Zekâ testleri: Adayların zihinsel yeteneğini, belleğini, yargı gücünü, kelime bilgisini ölçmektedir. Bu testlerin cevaplama süresi genellikle 10-20 dakikayı geçmemektedir (Yalçın, 2002: 75). Zekâ testleri işe başvuran adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ölçmeyi amaçlamaktadır. İşin özelliğine göre zekâ beklenti düzeyi değişiklik gösterebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 101).

Yetenek testleri: Örgütler adaylar arasından; yüksek potansiyeli olan, gelecek vadeden, yenilikçi, yaratıcı, yetenekli kişileri seçebilmek ve işe alınacak kişi hakkında doğru karar verebilmek için yetenek testi uygulamaktadırlar (Çelik ve Zaim, 2011: 34). İşe alım sürecinde kullanılan yetenek testleri ile adayın, sayısal ve sözel kabiliyet, vasıf düzeyi, genel ve özel muhakeme gibi becerilerini ölçmek hedeflenmektedir.

Yetenek testleri arasında; zihinsel yetenek testleri, ofis beceri testleri ve mekanik yetenek testleri yer almaktadır. Zihinsel yetenek testleri; hafıza yeteneği, sayısal beceriler, şekilsel sınıflandırma, mantıksal analiz gibi yetenekleri değerlendirmektedir. Ofis beceri testleri ise yazma, dosyalama ve kayıt tutma becerilerini kapsayan pozisyonlara uygunluğu analiz etmek amacıyla geliştirilmiştir. Sözlü ve sayısal verileri kavrama, analiz etme gibi yetenekleri ölçmeyi amaçlamaktadır. Mekanik yetenek testleri ise, mavi yakalı çalışanları değerlendirmek amacıyla oluşturulmuştur. Adayın iş makinelerini kullanma becerisini ölçmektedir (Akgeyik, 2011: 95-96).

Kişilik testleri: Bireyin kişiliği, onun bir işe veya örgüte uyumunda önemli rol oynamaktadır (Eren, 1993: 204). Kişilik testleri ile insanların karşılaştığı olaylar karşısında nasıl tepki verdiği hakkında bilgi elde edilmeye çalışılır (Finnigan, 1997: 67). Kişilik testleri, özellikle yönetici pozisyonuna alınacak kişiler için uygulanmaktadır. Bu testlerde, sorumluluk, kendini denetleme gibi görevin gerektirdiği niteliklerle, objektiflik, kararlılık gibi bireye ilişkin özelliklerin uygunluğunun tespit edilmesi amaçlanmaktadır (Demirkol ve Ertuğral, 2007: 30).

İlgi testleri: Bireylerin ilgi duyarak bir şeyi yapmaları, onları mutlu ettiği kadar başarılarını da olumlu yönde etkileyen bir faktör olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 103). İlgi testleri kişilerin hangi tür faaliyet ve konulara ilgi duyduğunu saptamak amacıyla uygulanmaktadır. Birey yaptığı işten tatmin olduğu ölçüde, başarılı olacaktır.

Başarı testleri: Başarı testlerinden bireyin neler bildiği ve yapabildiği öğrenilebilmektedir. Ölçülen bilgiler bireyin eğitim, yetiştirilme ve iş deneyimine dayanmaktadır. Başarı testleri ile bireyin edinmiş olduğu bilgi veya becerilerdeki maksimum başarısı ölçülmek istenmektedir. Bu testler yazılı, sözlü veya uygulamalı olabilmektedir.

Testlerin taşınması gereken birtakım özellikler bulunmaktadır. Öncelikle yazılı ve sözlü testler, cevaplamanın sağlıklı olabilmesi için mümkün olduğunca açık ve anlaşılabilir olmalıdır (Yüksel, 1998: 101-102). Bir diğeri geçerlilik. Geçerlilik, bir testin veya değerlendirme aracının ölçmeyi hedeflediği özelliği ölçebilmesini ifade

etmektedir. Personel seçiminde kullanılan testler, adaylarda aranan ve onların iş performansı ile ilgili olan özelliklerini doğru ölçebildiği takdirde geçerli olmaktadır (Acar vd., 2010: 141-142). Üçüncü özellik ise, güvenilirliktir. Güvenilirlik, testlerin değişik zamanlarda uygulandığında aynı sonucu vermesi olarak ifade edilmektedir. Bir test aynı kişiye ikinci defa uygulandığında sonuçlar aynı ya da benzer olduğunda güvenilirlikten bahsedilmektedir. Dördüncüsü ise, testlerin hassaslığını ifade eden duyarlılıktır. Testler uygulanan bireylerin farklılıklarını ortaya koyabilme hassasiyetine sahip olmalıdır. Sonuncusu ise, ekonomiktir. Testlerin uygulanmasında, emek, zaman ve diğer giderlerin minimum düzeyde olması gerekmektedir (Çetin ve Dinç, 2013: 68).

Psikoteknik testler işe alım kararı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmasına rağmen, tek başına yeterli değildir. Başka bir ifadeyle, diğer yöntemlerle bir arada kullanıldığında başarılı işe alım kararları verilebilmektedir (Kocabacak ve Öğüt, 2013: 149-150).

3.4. Mülakat

Personel seçimi açısından önemli bir rol oynayan mülakatın bir diğer adı da görüşmedir. Görüşme, süreç içerisinde değerlendirilen kişinin ilk kez görülmesine imkan sağlamaktadır (Çavdar vd., 2010: 88). Görüşme sayesinde, bireyin genel görünüşü, konuşması, ses tonu, dış görünümüne gösterdiği özen, insan ilişkilerindeki genel tutum ve davranışları, konuşmasından çıkarılabilecek bazı kişilik özellikleri hakkında bilgi elde edilebilmektedir (Özgüven, 1992: 91). Görüşmede adayların, örgüt kültürünü yakından tanımaları sağlanmaktadır. Görüşmenin temel amacı, daha önce yazılı olarak başvuru yapan adaylar arasından işin gerektirdiği niteliklere sahip en uygun adayı seçmektir. Bu aynı zamanda, tüm seçim sürecinin de amacı olmaktadır (Örücü, 2002: 126).

İş görüşmelerinde adaylara kişisel bilgi, iş bilgisi, deneyim ve düşünce ile ilgili sorular sorulmaktadır. Bu konularla ilgili sorulabilecek sorulara örnekler Tablo 7'de gösterilmektedir (Savaş, 2006: 70).

Tablo 7: Görüşmede Sorulabilecek Örnek Soru Tarzları

<p>Kişisel Bilgi Soruları</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hangi alanda öğrenim gördünüz? - Mesleğinize ne zaman ve nerede başladınız? - En son çalıştığınız firma hangisi? - Başarılarınızdan dolayı ödül aldınız mı? - İlgili alanlarınız nelerdir?
<p>İş Bilgileri İçeren Sorular</p> <ul style="list-style-type: none"> - İşte sizi en çok ne motive eder? - Daha önceki işinizden neden ayrıldınız? - İleride kariyer hedefiniz nedir? - İşe kabul halinde talep ettiğiniz ücret nedir? -Bu işe uygun ne gibi özellikleriniz var?
<p>Deneyim ile İlgili Sorular</p> <ul style="list-style-type: none"> -Son çalıştığınız firmada görevleriniz nelerdi? -Yöneticinize kızdığınız zaman ne yaparsınız? -Önceki işinizde gelişmenizi sağlayan neler yaptınız? -Daha önce hangi işlerde ve ne kadar süreyle çalıştınız?
<p>Araştırmacı Sorular</p> <ul style="list-style-type: none"> -Üstesinden geldiğiniz en büyük sorun neydi? -Çalıştığınız örgütte uygulamaya koyabildiğiniz en büyük değişiklik neydi? -Sizce bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli özellik nedir? Neden?
<p>Düşünce İçeren Sorular</p> <ul style="list-style-type: none"> -Güçlü ve zayıf yönleriniz hakkında ne düşünüyorsunuz? -Neden bize başvurduunuz? -İşinizin en çok hangi yönünü seversiniz? -Fazla çalışma konusunda ne düşünüyorsunuz? -İşinizin en önemli parçasının ne olduğunu düşünüyorsunuz?

Kaynak: Savaş, 2006.

Görüşme sırasında adaylara çeşitli şekillerde sorular sorulabilmektedir. Açık uçlu sorular, adaya daha geniş kapsamlı cevap imkanı sağladığından görüşmelerde çok kullanılan bir yöntemdir (Ergin, 2002: 92). Açık uçlu sorularda genellikle “ne, nasıl ve neden” sorularının cevabı aranmaktadır. Böylelikle aday hakkında daha fazla bilgi elde edilmektedir. Kapalı uçlu sorularda ise aday tek kelimeli ya da çok kısa bir yanıt vermektedir. Genellikle kapalı uçlu sorularda “evet/hayır” cevabı alınmaktadır. Bu tür sorular görüşmede daha az zaman almaktadır (Hackett, 1997: 32-33). Kapalı uçlu sorular tek başına adayın değerlendirilmesi için yetersiz olabilir (Çetin, 1990: 40). Bir başka soru türü de seçenekli sorulardır. Aday, kendisine uygun olan seçeneği seçerek cevap vermektedir. Görüşme sırasında sorulabilecek diğer bir soru türü de yönlendirici sorulardır (Aytürk, 2010: 365). Örneğin; “Bilgisayarda çalışmaktan hoşlanıyorsunuz değil mi?” gibi bir soru sorulduğunda (Ergin, 2002: 92) aday nasıl bir cevap verebileceğine karar vermekte güçlük çekeceği için, bu tarz sorulardan kaçınılmalıdır (Aytürk, 2010: 365).

İşe alım sürecinde kullanılan görüşme türleri farklılıklar gösterebilmektedir. Yapılandırılmamış (plansız) mülakat, yapılandırılmış (planlı) mülakat, yarı yapılandırılmış mülakat, panel görüşmeleri, stres mülakatı ve grup mülakatları en sık kullanılan mülakat türleri arasında yer almaktadır (Çetin ve Dinç, 2013: 71).

Yapılandırılmamış (plansız) mülakat: Yapılandırılmamış mülakat yönteminde, görüşme biçimi ve soruları özel bir yapıya bağlı değildir. Görüşmeyi yapacak olanlar, adaylara soracakları soruları görüşme anındaki duruma göre kendileri saptamaktadırlar. Amaç, sorulan sorularla adayın konuşma biçimini, olaylara yaklaşımını, kendisini savunma ve fikirlerini açıkça dile getirebilme biçimini belirlemektir (Erdoğan, 1991: 66). Plansız mülakatta; “*Kendinizi bize anlatır mısınız? , Son işinizle ilgili bilgiler verir misiniz? , Öğrenci iken hangi etkinliklere katıldınız, en çok nelerden hoşlanırdınız? , Zamanınızı nasıl değerlendirmektesiniz?*” gibi sorular sorulmaktadır. Plansız görüşmeyi başarıyla gerçekleştirebilmek için görüşmecinin iyi bir dinleyici olması gerekmektedir (Akgün vd., 2001: 127).

Yapılandırılmış (planlı) mülakat: Yapılandırılmış mülakatlar bir uzmanlık gerektiren, belirli bir teknik yöntemle geliştirilen, etkili iletişim kurmak için iyi bir eğitimin alındığı görüşme türüdür (Yeloğlu, 2004: 117). Bu görüşmede sorular, adayın iş gereklerini karşılayıp karşılamadığının anlaşılmasını sağlamak üzere hazırlanmaktadır. Daha sonra da, mülakata giren adayların verdiği yanıtlar, özel olarak geliştirilmiş dereceli ölçekler yardımıyla değerlendirilmektedir (Canman, 1995: 72). Planlı görüşmede elde edilen bilgilerin geçerliliği yüksektir. Adaylar arası karşılaştırma daha objektif olduğu için, sonuçlar da tutarlı olacaktır.

Yarı yapılandırılmış mülakat: Karma mülakat yönteminde planlı ve plansız görüşme birlikte uygulanmaktadır. Önceden hazırlanan sorular sorulmakta ve gerekli görülürse birtakım sorularla plansız görüşme uygulanmaktadır. Karma görüşme sayesinde adaylar hakkında geniş bilgiler elde edilmektedir. Bu görüşme türünde, belirlenen amaç doğrultusunda hazırlanan planlı soruların, görüşme sırasında ortaya çıkabilecek sorulardan daha ön planda olmasına dikkat edilmelidir (Altun ve Kovancı, 2004: 58).

Panel mülakatları: Her bir aday birden fazla görüşmeci ile görüşmektedir. Bu görüşme türünün etkinliği öncelikle görüşmecilerin soracakları sorulara ve her bir üyenin görüşme sırasında oynayacağı rol konusunda kendi aralarındaki anlaşmaya bağlı olmaktadır. İşe alımda son kararın birden çok görüşmeci arasındaki uzlaşma ile verilerek, kararın tarafsız ve güvenilir olması panel görüşmelerini önemli kılmaktadır. Bununla birlikte aday görüşme sırasında çok yakından gözlemlenebilmekte ve bir görüşmecinin kaçırabileceği bir soruyu diğer görüşmeci sorabilmektedir. Bu görüşmenin en büyük dezavantajı ise görüşmeci sayısının fazlalığı nedeniyle adayın kendini stres altında hissedip, doğru cevaplar verememesidir (Çetin ve Dinç, 2013: 71).

Stres mülakatları: Bu mülakatlarda adayı rahatsız edici, adayın duygusal tepki vermesini sağlayabilecek çeşitli sorular sorulmaktadır. Amaç, adayın strese ne kadar dayanıklı olduğunu ve soğukkanlılığını ölçmektir. Özellikle müşteri ile doğrudan iletişim halinde olmayı gerektiren pozisyonlarda istihdam edilecek adaylar için stres görüşmeleri yapılabilmektedir (Akgeyik, 2011: 103). Mülakat sırasında uygulanabilecek stres yaratıcı durumlardan bazıları (Barutçugil, 2004: 270);

- Görüşmecinin, görüşmenin ilk beş veya on dakikasında hiçbir şey söylememesi,
- Aday odaya girdiğinde adaya selam verilmemesi, yüzüne bakılmaması, bir gazete veya derginin okunmasının sürdürülmesi,
- Kendisini tanıtmaya fırsat verilmeden sert bir şekilde zor bir sorunun sorulması,
- Adayın verdiği bir yanıtı karşı çıkılarak bir anlaşmazlık ve çatışmacı durum yaratılması,
- Görüşmecinin, aday yanıt verdikten sonra uzun bir süre sessiz kalması,
- Adayın akademik ve profesyonel geçmişinin ciddiye alınmadığının açıkça ifade edilmesi, hatta espri konusu yapılması,
- Görüşmecinin sık sık ve sinirli bir şekilde saatine bakmasıdır.

Grup mülakatları: Grup mülakatları birden fazla adayla gerçekleştirilmektedir. Grup mülakatında genellikle adaylara bir sorun veya bir konu verilerek tartışmaları istenmektedir (Akgün vd., 2001: 127-128). Bu sırada gözlemci,

tartışmaları ve adayları yakından izleyerek liderlik yeteneğine sahip, en düzgün konuşan, anlayış, kavrama, algılama gibi yetenekler taşıyan kişileri saptamaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 108).

Mülakat türü her ne olursa olsun, mülakat sırasında gerek aday tarafından, gerekse görüşmeyi yapan kişi tarafından birtakım hatalar yapılabilmektedir. Bu hatalar görüşme sonucunda verilecek kararı doğrudan etkilemektedir. Bazı görüşmelerde adaylar başlangıçta karşı tarafa iyi bir izlenim verirler. Örneğin, giyimleri ve kendilerine duydukları güven görüşmecileri etkileyebilmektedir. Bazen görüşmeciler ilk anda kapıldıkları olumlu veya olumsuz izlenimi, görüşme sonuna kadar sürdürmektedirler. Ayrıca, görüşmeciler görüşmenin ilk beş dakikasında adayın uygun kişi olup olmadığı konusunda kararlarını vermektedirler. Böylelikle, görüşmedeki pek çok bilgi değerlendirmelerin dışında kalmaktadır. Görüşmeyi yapan kişi, kendine benzeyen kişileri işe alma gibi yanlış karar alabilmektedir (Ergin, 2002: 87-88).

Bazı durumlarda adayın kendisinden kaynaklanan hatalar da ortaya çıkabilmektedir. Aday, kendini olduğundan farklı gösterebilmektedir. Gerekli bilgileri kendi isteğiyle vermekten kaçınabilmektedir. Görüşme günü, rahatsız, sinirli ve heyecanlı olabilmekte ve adayın beden dili verilecek kararı etkileyebilmektedir (Altun ve Kovancı, 2004: 59).

Görüşmenin başarıyla sonuçlanması için adayın ve görüşmeyi yapacak olan kişinin dikkat etmesi gereken hususlar bulunmaktadır. Görüşmeyi yapacak kişinin, görüşmeden ne elde edileceğinin ve hangi özelliklerin görüşme yoluyla saptanacağına iyi bir şekilde belirlemesi gerekmektedir (Erdoğan, 1991: 74). Bunun için de hem adaya, hem de görüşmeyi yapacak olan kişiye yardımcı olmak üzere, önceden hazırlanmış iş tanımları bulunmalıdır (Hackett, 1997: 7). Görüşmede sorulacak sorular ve ele alınacak konular, iş tanımları ve iş gereklerine göre belirlenmelidir. Bu sayede görüşme, belirlenen hedef doğrultusunda gerçekleşecektir (Acar vd., 2010: 144).

Görüşme, uygun zamanda ve ortamda yapılmalıdır. Yorucu bir günün sonunda veya iş yoğunluğu arasında görüşme yapmak verimli olmayacaktır.

Görüşme öncesinde adayın özgeçmişi incelenerek aday hakkında bilgi edinilmelidir (Aytürk, 2010: 363). Görüşme, adayın psikolojik olarak rahatlamasını sağlayabilecek sorularla başlamalıdır (Solmuş, 2003). Görüşmeyi yapan kişi önyargılardan uzak ve objektif olmalıdır. Örgüt hakkında adayı bilgilendirmelidir.

Görüşmeci, adaya söz hakkı verip, adayı dinleyebilmelidir (Sabuncuoğlu, 2005: 112). Görüşmecinin adayın söylediklerini dinlemesi, adayı güdüleyerek adayın kendisine değer verildiğini hissedip daha doğru bilgiler vermesine yol açacaktır (Çetin, 1990: 87). Görüşmeye başlamadan önce olguları sistematik bir şekilde ayrıntılandırarak bunlara kısa notlar koymak, görüşme sürecinde adayların kolayca anımsanmalarını sağlamaktadır. Görüşülen her adayın ardından görüşme raporu düzenlenmelidir. Bu rapor, görüşülen her adaydan önceki kişinin unutulmasını önleyecektir (Finnigan, 1997: 55).

İş görüşmesine katılacak adayın da, iş görüşmesinde başarılı olabilmesi için birtakım hususlara dikkat etmesi gerekmektedir. Adaylar, iş görüşmesine gidilecek örgütün yapısı, misyonu ve vizyonu, görev ve hizmet alanını; kurumdaki üst yöneticilerin, görüşme yapacak kişi veya kişilerin adı, soyadı, unvanları, yetki ve sorumluluklarını; örgütte kariyer yapma ve yükselme imkanı hakkında önceden gerekli bilgileri sağlamalıdır. Hazırlanan veya önceden gönderilmiş özgeçmiş ile son altı ay içinde çekilmiş iki adet fotoğraf ve gerekli belgeler adayın yanında bulunmalıdır (Aytürk, 2010: 367).

Görüşme sırasında, sorulabilecek soruları tümüyle tahmin etmek zor olsa da, bazı sorulara cevap hazırlanmasında fayda bulunmaktadır. *“Stres altında iyi çalışabileceğinize inanıyor musunuz? , On yıl sonra kendinizi hangi pozisyonda görüyorsunuz? , Hızlı karar verebilir misiniz? , Yanlış bir karar verdiğiniz ortaya çıktı ve sizi suçluyorlar, bu durumu nasıl idare edersiniz?”* gibi sorulara hazırlıklı olmak gerekmektedir (Kabahasanoğlu ve Kar, 1993: 88-89).

Görüşmeye giderken giysilerin ütülü, ayakkabıların temiz, saç ve tırnakların düzgün olmasına özen gösterilmelidir. Görüşme yerine, görüşme saatinden en geç on dakika önce gitmek çok önemlidir. Görüşme odasının önünde beklerken varsa, örgütün broşürleri incelenmelidir. Görüşme odasına küçük bir iş çantası ve ajanda

dışında çok fazla eşya ile girilmemelidir. İçeri girildiğinde oturulacak yer gösterilmeden oturulmamalıdır. Görüşme sırasında vücut dili önemli olduğu için adayın davranışları görüşmenin sonucunda oldukça etkilidir (Altun ve Kovancı, 2004: 60; Tunçer, 2011: 165).

3.5. Referansların Kontrolü

Görüşmelerde başarılı olmuş adayların referans araştırmalarının yapılması seçim sürecinin bir diğer aşamasını oluşturmaktadır. Referans araştırması, adayın geçmişte sergilemiş olduğu davranışlarının, kişiliğinin ve deneyimlerinin bir göstergesi olarak, gelecekteki iş davranışları hakkında bir fikir verebilmektedir (Çavdar vd., 2010: 89). Bu aşamada, adayın eski yöneticileri ya da referans gösterdiği diğer kişilerden bilgi alınabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 114). Yeni mezunlar için bu kişiler genellikle üniversitede ders aldıkları akademisyenlerdir (Yalçın, 2002: 70).

Aday için yazılan referans mektubu, her zaman objektif bilgiler vermeyebilir. Çünkü yazılan referans mektupları kişiyi incitmemek adına genellikle olumlu bilgiler içermektedir (Ergin, 2002: 100). Adaylar çoğu zaman bir arkadaşını veya bir yakınını, diğer bir ifade ile iyi şeyler söyleyebilecek kişileri referans olarak göstermektedir (Erdoğan, 1991: 84). Bu nedenle adayın vermiş olduğu referanslar dışında farklı referanslara ulaşmak doğru personel seçimi açısından oldukça önemli olmaktadır. Adayların vermiş olduğu referanslara aday hakkında bilgi alınabilecek başka isimler sormak, yeni referanslara ulaşılmasını kolaylaştıracaktır. Bölüm yöneticisinin referansının objektif ve doğru olma olasılığı çok yüksektir. Referans kontrolü yaparken adayın belirli durumlarda nasıl başarılı olduğunu ya da becerilerini nasıl kullandığını ortaya çıkaran sorular sormak oldukça önemlidir (Caldwell, 1999: 114-115).

3.6. Seçim Kararı

İnsan kaynakları bölümü örgüt için gerekli olan personel ihtiyacını karşılamak üzere gerekli aday araştırmalarını yapmakta, testleri uygulamakta, görüşmeyi ve referans kontrollerini yapmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre işe en uygun adayı seçme kararını vermektedir. İnsan kaynaklarının kararına ilişkin son

değerlendirmeyi personelin alınacağı bölümün bölüm yöneticisi yapmalıdır (Demirkol ve Ertuğral, 2007: 32). Çünkü bölüm yöneticileri adayların teknik yeterliliklerini daha iyi tespit edebilmektedir.

Seçim kararı, seçilen adaya iş teklifi olarak bildirilmektedir. Seçim kararı ya da teklifi, adaya zamanında bildirilmelidir. Bazen iş teklifi yapmak için kendisine geri dönüş yapılan aday teklifi kabul etmeyebilmektedir. Bu nedenle yedek adaylar belirlemek uygun olmaktadır. Ayrıca, başvurdukları pozisyon için uygun olmayan adaya da geri dönüş yapılmalıdır. Başvurusu kabul edilmeyen adayların belgelerinin, gelecekte ortaya çıkabilecek uygun işler için saklanması yararlı olacaktır (Acar vd, 2010: 151-152).

3.7. Sağlık Kontrolü

30 Haziran 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6331 Sayılı “İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (İSGK)” ile işverenlerin işe alacağı kişileri sağlık kontrolünden geçirilmesi zorunlu hale getirilmiştir. Bu Kanun’a göre işveren; yalnızca işe girişlerde değil, iş değişikliğinde; iş kazası, meslek hastalığı veya sağlık nedeniyle tekrarlanan işten uzaklaşmalarından sonra işe dönüşlerinde talep etmeleri halinde; işin devamı süresince, çalışanın ve işin niteliği ile işyerinin tehlike sınıfına göre Bakanlıkça belirlenen düzenli aralıklarla, çalışanların sağlık muayenelerinin yapılmasını sağlamak zorundadır.

Tehlikeli ve çok tehlikeli sınıfta yer alan işyerlerinde çalışacaklar, yapacakları işe uygun olduklarını belirten sağlık raporu olmadan işe başlatılamaz. Bu Kanun kapsamında alınması gereken sağlık raporları, işyeri sağlık ve güvenlik biriminde veya hizmet alınan ortak sağlık ve güvenlik biriminde görevli olan işyeri hekiminden alınır. Raporlara itirazlar Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenen hakem hastanelere yapılmaktadır. Rapora ilişkin verilen kararlar kesindir. Sağlık muayenesi yaptırılan personelin özel hayatı ve itibarının korunması açısından sağlık bilgileri gizli tutulur (6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güv. Kan. , md. 15, R. G., 30.06.2012).

3.8. İŖe YerleŖtirme

“Bir örgütte insanların örgütün hedefleriyle bütünleşerek yüksek bir performans ve tatmin ile çalışabilmeleri için gerekli örgütsel ve yönetsel ortamı sağlayan işlev ve çalışmaların bütünü” olarak tanımlanan İKY, iş hukukundan bağımsız ve ayrı düşünülemez (Uyargil vd., 2010: 492). Çünkü bireylerin işe alınmasından ücretlendirilmelerine, çalışma şartlarının belirlenmesinden performanslarının değerlendirilmesine, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili düzenlemelerden işten çıkarılmaya kadar tüm insan kaynakları işlevlerinde iş ile ilgili yasaların ayrıca tüzük, yönetmelik ve diğer hukuki düzenlemelerin önemli etkileri vardır. Bu nedenle insan kaynakları bölüm ve yöneticilerinin faaliyetlerini yasalara ve hukuki normlara uygun bir biçimde yürütmeleri gerekmektedir (Öge ve Şimşek, 2012: 154).

Örgütlerde işe alım sürecinin önemli bir aşaması da işe alınan kişinin işe yerleştirilmesi sırasında işçi ve işveren arasında yapılan iş sözleşmesidir. İş sözleşmesi; bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşmedir (Çelik, 2011: 77). Taraflar, kanun hükümlerine bağlı kalmak koşuluyla, iş sözleşmesini ihtiyaçlarına uygun türde düzenleyebilirler (Aktay vd., 2011: 50). İş sözleşmeleri; belirli ve belirsiz süreli, tam veya kısmi süreli, deneme süreli olarak düzenlenebilir (Özdemir, 2007: 32). Hazırlanan iş sözleşmesi, işveren vekili ve yeni personel tarafından imzalanmaktadır. Sözleşmenin aslı örgütte kalırken, bir kopyası da personele verilmektedir. Aday kendisi ve örgüt için uygun olan bir tarihte göreve başlatılır (Tunçer, 2011: 160).

6331 Sayılı İSGK, İş Kanununda yer alan, işverenin işçiyi gözetme borcunun esaslarını çok daha ayrıntılı bir şekilde düzenlemiştir. İSGK, kamu ve özel sektöre ait bütün işlere ve işyerlerine, bu işyerlerinin işverenleri ile işveren vekillerine, çırak ve stajyerler de dahil olmak üzere tüm çalışanlarına faaliyet konularına bakılmaksızın uygulanmaktadır (Demir, 2013: 164).

İşverenler gerek işe yeni alınan kişiyi, gerek mevcut çalışanları; örgütte karşılaşılabilecek sağlık ve güvenlik riskleri, koruyucu ve önleyici tedbirler, personel ile ilgili yasal hak ve sorumluluklar, ilk yardım, olağan dışı durumlar, afetler ve

yangınla mücadele ve tahliye işleri konusunda görevlendirilen kişiler hakkında bilgi verir (İSGK, md. 16/1). İşveren, özellikle işe yeni alınan kişiye ya da çalışma yeri ve iş değişikliği durumlarında personelin iş sağlığı ve güvenliği eğitimi almasını sağlar. Eğitimler değişen ve ortaya çıkan yeni risklere uygun olarak yenilenir, gerektiğinde ve düzenli aralıklarla tekrarlanır. Tehlikeli ve çok tehlikeli sınıfta yer alan işyerlerinde; yapılacak işlerde karşılaşılabilecek sağlık ve güvenlik riskleri ile ilgili yeterli bilgi ve talimatları içeren eğitimin alındığına dair belge olmaksızın, başka işyerlerinden çalışmak üzere gelen personel işe başlatılamaz (İSGK, md. 17).

Günümüzde işe alıştırma süreci işverenlerin inisiyatifine bırakılmayıp, yasal bir zorunluluk haline getirilmiştir. İşe alıştırma, işe alma fonksiyonunun çok önemli bir parçasıdır (Ayan, 2011: 147).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YETKİNLİĞE DAYALI İŞE ALIM SÜRECİ

Birinci bölümde tanımlandığı gibi yetkinlik kavramı; “*Bir işin yüksek performansla gerçekleşmesi sırasında kişinin bilgi ve becerilerini tutarlılık gösterecek şekilde birleştirdiğinde ortaya çıkan gözlemlenebilir davranışlardır.*”. Dolayısıyla sahip olunan yetkinlikler, insanları birbirinden farklı kılmaktadır. Bu farklılıklar, örgütlerin rakipleri karşısında başarılı bir şekilde durmasına yol açmaktadır (Çiftçi ve Öztürk, 2013: 157-158). Bu başarı ise yetkinlik sahibi kişilerin doğru bir şekilde işe alınmasıyla mümkün olmaktadır. Örgütler, hedeflerine kolay ulaşabilmek ve başarıyı yakalayabilmek için işe alımlarını yetkinliğe dayalı olarak gerçekleştirmektedirler. Çünkü işe alım sürecinde yetkinliklerin kullanılması “doğru kişinin, doğru işte ve doğru zamanda” çalışmasını sağlamaktadır. Sürecin tüm aşamaları yetkinlikler üzerine kurulduğundan, tutarlı ve objektif bir işe alım gerçekleştirilmektedir.

Teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler nedeniyle örgütler ciddi rekabet baskıları ile karşı karşıyadır. Küreselleşme ve uluslararası ticaretten kaynaklanan rekabet riskleri örgütleri daha etkin ve verimli olmaya zorlamaktadır. Örgütlerin rekabet avantajı olarak son teknoloji makinelerle üretim yapması, sermaye kapasitesinin fazla olması yetmez (Akgeyik, 2002: 22). Bireylerin yaptıkları işlerin ve bu işleri yapış biçimlerinin değişmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, rekabet avantajı yaratmada en kritik faktör, bireylerin söz konusu değişimleri karşılayabilme ve uyum sağlayabilme yetkinlikleri olmaktadır (Kaymaz vd., 2007: 252). Eskiden bir kişinin sadece kendine verilen görevi yerine getirmesi yeterli iken, günümüzde örgütler personelden inisiyatif kullanmalarını ve farklılık yaratabilecek girişimlerde bulunmalarını beklemektedir. Bu da ancak bireyin sahip olduğu yetkinlikler ile mümkün olmaktadır. Tüm bu gelişmeler, çok sayıda örgütün geleneksel işe alım sürecinden yetkinliğe dayalı işe alım sürecine geçmesini sağlamıştır. Yetkinliklerin işe alım sürecinde ve diğer tüm İKY uygulamalarında önemi büyüktür. Buna bağlı

olarak, bu bölümde yetkinliğe dayalı işe alım süreci, yetkinliğe dayalı mülakatlar ve yetkinliklerin örgüte katkıları ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

1. YETKİNLİKLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KULLANILMASI

Günümüzde örgütlerin faaliyet gösterdikleri alanlar çok hızlı bir rekabet ve değişim özelliğine sahiptir (Çetinkaya, 2009: 220). Örgütlerdeki personel yetkinliklerinin performans sürecine olan etkileri kadar, uygun karar verme noktasındaki etkisi de büyüktür. Yetkinlikler, insan kaynakları yönetiminin temelinde yer almakta ve yetkinlik çalışmaları, çalışan faaliyetlerinin bütünleştirilmesi ve istikrarlı bir insan kaynakları yönetimi başarısı için önemli bir temel oluşturmaktadır.

Örgütler, çalışanlarından yüksek performans sergilemelerini, müşteriye odaklı davranışlar göstermelerini, süreç odaklı düşünmelerini, belli sorumluluklar üstlenerek liderlik yapmalarını beklemektedirler. Bu kapsamda örgütün başarısına doğrudan katkı yapan yetkinliklere dayalı insan kaynakları sistemleri uygulanmaktadır. Yetkinlikler, örgütlerin etkin bir şekilde rekabet etmelerine yardımcı olan temel anahtarlarıdır (Ünsar, 2009: 49).

Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi, sürekli değişen rekabet koşullarında örgütlerin değişimini hızlandırmakta ve bu değişime uyumu kolaylaştırmaktadır. Çalışanlar açısından ise yetkinlikler, sorumluluk üstlenmeyi, profesyonelleşmeyi ve dayanışmayı teşvik etmektedir. Böylece çalışanların örgütün vizyonu ve misyonu içselleştirmeleri mümkün olmakta, örgütsel hedefler kişisel beklentilerle uyumlu hale gelmektedir (Akgeyik, 2002: 88-89).

Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin (YDİKY) temel amacı üstün performansa yol açacak İKY süreçlerini oluşturmak ve bunların başarı ile uygulanmasını sağlamaktır (Uyargil vd., 2010: 256). Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetiminin oluşturulması için üst yönetimin uygulamayı benimsemesi ve sahiplenmesi gerekmektedir. Sistem bilgilerinin bütün personele açık olması örgüt kültürü ile ilgili olmakla birlikte, uygulamanın başarısı için çok önemlidir. Yetkinlikler, bütün insan kaynakları yönetim süreçleri ile bağlantılı, karşılıklı

etkileşim içinde çalışması gereken bir yönetim sistemidir (Bayraktar, 2002: 15). Yetkinlikler, personelin objektif bir şekilde değerlendirilmesi için; işe alma ve yerleştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi gibi tüm insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılmaktadır (Ünsar, 2009: 49).

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirmedeki temel amaç üstün performans gösteren personeli ortalama düzeyde performans gösterenlerden ayırmaktır. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında da temel amaç budur. Ancak yetkinliklere dayalı performans değerlendirmede kişilere üstün ya da kendisinden beklenen performans düzeyi, adı geçen yetkinlik için gerekli davranış göstergeleri açık bir biçimde tanımlanarak bildirilmektedir (Uyargil vd., 2010: 256).

Yetkinliğe dayalı eğitim ve geliştirme yönteminin kullanılması da örgüte birçok yarar sağlamaktadır. Gerekli performans ile mevcut performans arasındaki farkı açığa çıkararak kişinin hangi eğitimleri, ne kadar süreyle alması gerektiğini tespit edebilmektedir. Böylece örgütlerin bireylere vermiş oldukları eğitim ihtiyaç dahilinde ve yerinde bir eğitim olmaktadır. Diğer yandan, personele kişisel gelişimi destekleyecek şekilde geri bildirim verilmesini de sağlamaktadır (Uzunoğulları, 2006: 58-59).

Yetkinlik bazlı ücret sistemleri bireylere odaklanmakta ve onları sahip oldukları bilgi ve beceriye göre, diğer bir ifade ile yetkinliklerine göre ücretlendirmektedir (Ünsar, 2009: 49-50).

Yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci: Günümüzde bireyler işlerini sadece, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılama aracı olarak değil, aynı zamanda işlerinde başarıya ulaşıp kendilerini geliştirme ve kariyer sahibi olmak için de bir araç olarak görürken, sahip olunan yetkinlikleri doğrultusunda bir işte çalışmayı istemektedirler (Özen, 2005: 99). Bu bağlamda yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci, kişiye arzuladığı kariyer gelişiminde en etkin ve uygun hazırlığı yapması için gerekenleri tanımlamasına yardımcı olmaktadır. Kariyer planlamanın örgütlerde yetkinlik bazlı olarak gerçekleştirilmesi diğer İK fonksiyonlarında da olduğu gibi çalışanların örgüte olan güvenini arttırmaktadır. Hedefe ulaşmak için gerekli unsurlar

belli olduğundan gelişme daha kısa sürede ve bilinçli olarak gerçekleştirilebilmektedir (Reşitoğlu, 2011: 24).

Yetkinliklerin en önemli ve etkili kullanım alanlarından birisi ise, işe alım sürecidir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olan işe alım süreci, diğer İKY fonksiyonlarını da doğrudan etkilemektedir. Gerekli yetkinliklere sahip kişinin işe alınmaması; örgütte verimliliğin düşmesine, çatışmaların yaşanmasına, personel devir oranının yükselmesine ve eğitim maliyetlerinin artması gibi sorunlara yol açacaktır. Tüm bu sorunların yaşanmasını en aza indirmek için işe alımların yetkinliklere dayalı olarak gerçekleştirilmesi kaçınılmazdır. Seçim sürecinin başında sistemli bir değerlendirmeye tabi tutulan aday, örgütte önceden belirlenmiş olan temel yetkinlikler ve pozisyonun gerektirdiği teknik yetkinlikler sorgulanarak işe alındığı için, kişinin işe ve örgüte uyumu kolay olmaktadır. Yetkinlik sahibi kişilerin işe alınması, örgütte yüksek performans gösterilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, bireyin gelecekteki potansiyelinin nasıl olacağı tahmin edilerek kariyer planlaması kolayca yapılabilmektedir. Personel seçiminde yapılacak bir hata, örgüt için telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurabilmektedir. Personel seçiminde yetkinliklerin kullanılmasının bu denli önemli olmasından dolayı bu çalışmada yetkinliğe dayalı işe alım süreci ele alınmaktadır.

2. YETKİNLİĞE DAYALI İŞE ALIM ÖNCESİ PLANLAMA

Bir örgütün vizyonunu gerçekleştirebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için her şeyden önce uygun nitelikler taşıyan, gerekli yetkinliklerle donanmış yeterli sayıda yöneticiye ve personele sahip olması gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 241). Örgütler sermaye, hammadde, makine, bilgi ve insan faktörünü doğru zamanda, doğru yerde, doğru miktarda bulundurmalıdır. Bunun için de önceden planlama yapmak başarı için bir zorunluluktur. İnsan kaynakları planlaması, doğru sayıda doğru kişilerin, doğru işte doğru zamanda çalışmasını sağlayacak şekilde örgütün insan kaynakları ihtiyacını belirleme sürecidir (Tunçer, 2011: 89-90). Aynı zamanda İKP, örgütün mevcut insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmayı ve örgütün gelecekteki insan gücü kaynağını nitelik ve nicelik yönünden karşılaştırmayı amaçlayan örgütsel faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Gerekli görülen uygun beceri, uzmanlık ve yeterliliklere sahip personel sayısını korumak, insanların yetkinliklerini ve eksikliklerini öngörmek, yetenekli ve yetkinlik sahibi personel bulunmasının zor olduğu durumlarda, çalışanların geliştirilme ve örgütte tutulma stratejilerini şekillendirerek, dışarıdan personel alımına olan bağımlılığı azaltmak, insan kaynakları planlamasının amaçları arasındadır (Çetin ve Dinç, 2013: 41-42). İnsan kaynakları planlamasını etkileyen dışsal ve içsel faktörler bulunmaktadır. Ekonomik kriz nedeniyle örgütlerin küçülmeye gitmesi, örgütlerin özürlü ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğunda meydana gelecek bir oran değişikliği veya emeklilik yaşının yükseltilmesi gibi yasal düzenlemeler, teknolojinin gelişmesi gibi nedenler dışsal faktörler arasında yer almaktadır (Ayan, 2011: 105-106). Yeni yatırımlar, örgüt faaliyetlerinin bir ülkenin değişik bölgelerine ya da birden fazla farklı ülkeye yayılması, örgütün işgücü devir oranı ve devamsızlık oranları İKP'nin değişmesine neden olan içsel faktörlerdendir (Sabuncuoğlu, 2005: 38-39).

Örgütlerin planlama sırasında; *“Kaç personele gerek vardır? , Bu personelin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinlikler nelerdir? , Bu personele, nerede, hangi işlerde ihtiyaç vardır? , İşgücü talebi ne zaman ve ne kadar bir süre için söz konusudur?”* gibi soruları cevaplandırması gerekmektedir (Acar vd., 2010: 94). Örgütlerde personel gereksinimi gerçek personel gereksinimi, yedek, ek ve yeni personel gereksinimi olmak üzere değişik biçimlerde kendini göstermektedir. Yedek personel gereksinimi; hastalık, kaza, izin vb. nedenlerle ortaya çıkacak kaçınılmaz devamsızlık durumları karşısında, işin aksatılmadan yürütülmesi için gerekli olan personeli ifade etmektedir. Ek personel gereksinimi işten çıkarma veya işten ayrılmalar nedeniyle ortaya çıkmaktadır. İşgücü devir oranı bir örgütün ek personel ihtiyacını belirlemektedir (Budak, 2013: 95- 96). Gerçek personel gereksinimi ise örgütün amaçlarına ulaşabilmek için, yapılması gereken işi fiilen gerçekleştiren personele ihtiyaç olarak ifade edilmektedir. Gerçek personel ihtiyacı bir dönem içinde bir işin bütün işlemlerinin yapılması için gerekli toplam zamanın bir kişinin o dönem içinde, o iş için kullanacağı zaman miktarına bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Yeni personel ihtiyacı ise yukarıda değinildiği üzere içsel ya da dışsal çeşitli nedenlerden kaynaklanabilmektedir (Çetin ve Dinç, 2013: 47).

İKİP, örgütün şu an ve gelecekteki personel potansiyelini verimli, etkili ve rasyonel olarak kullanılmasına imkan sağlayan bir araç olarak örgüt için oldukça büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynakları planlaması yapmayan örgütlerin sahip oldukları işgücü potansiyelini gelişigüzel kullanmaları söz konusu olacağından personel seçim süreci başta olmak üzere, tüm İKY fonksiyonları istenmeyen sonuçlar doğuracaktır. Bu nedenle örgütlerin yetkinliğe dayalı personel bulma ve seçme sürecine geçmeden önce bu süreç içerisinde neye ihtiyaç duyduklarını bilmeleri için İKİP planlaması yapmış olmaları gerekmektedir. Planlama sayesinde, seçim sürecinde hangi pozisyon için, hangi yetkinliklere sahip personelin alınması gerektiği kolaylıkla tespit edilebilmektedir.

3. YETKİNLİĞE DAYALI PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME

Örgütler; yüksek işgücü devir oranı, kritik pozisyonlarda düşük performans, eğitim ihtiyacının işe giriş aşamasında belirlenmesi isteği ve örgütsel değişim ihtiyacı gibi nedenlerden dolayı yetkinliklere dayalı işe alım gerçekleştirmektedirler. Günümüzde, yapılan işlerde teknik becerilerin yapılan işte yüksek performans göstermeye yetmemesinden dolayı, kişinin bilgi, beceri ve tutumları da önemli bir hale gelmektedir (Sağır, 2006: 45).

Yetenekli iş gücünü bulmanın, işe başlatmanın ve işte kalmasını sağlamanın zorlaştığı bir ortamda yetkinlik temelli bir seçim yöntemi önemlidir. Örgütün yapısına ve kültürüne uyum sağlayabilecek ve örgütü daha ileri düzeylere taşıyabilecek nitelikte bir personel ancak yetkinlik bazlı bir seçimle mümkün olmaktadır. Yetkinlik bazlı seçim yönteminin farkında olan pek çok örgüt seçim yöntemlerini buna bağlı olarak gerçekleştirmektedir (Çiftçi ve Öztürk, 2013: 148).

Yetkinliğe dayalı personel bulma ve seçme süreci; öncelikle personel ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi, sonra bu gereksinmeyi çeşitli kaynaklardan karşılamak üzere bazı yöntemlerle adayların araştırılıp bulunması ve son olarak da bu adaylar arasından çeşitli yöntemlerle istenilen yetkinliklere sahip adayın seçilmesi ve işe yerleştirilmesi aşamalarını kapsamaktadır (Bayraktar, 2002: 7). İnsan kaynaklarının tüm fonksiyonlarında ve özellikle işe alım sürecinde yetkinliklerin kullanılabilir olması için, örgütteki tüm pozisyonlar için gerekli

yetkinlikler ve bunun göstergesi kabul edilen davranış tanımlarının oluşturulması gerekmektedir. (Biçer ve Düztepe, 2003: 19). Bu yetkinlik adı ve davranış tanımlarının yer aldığı ifadeler “yetkinlik sözlüğü” ya da “yetkinlik envanteri” olarak adlandırılmaktadır. Bir örgütte yetkinliğe dayalı işe alım süreci gerçekleştiriliyorsa ve personel ihtiyacı örgüt içinden sağlanacaksa, önce örgütteki tüm çalışanların yetkinlik envanterinin çıkarılması gerekmektedir. Böyle bir envanter oluşturulduğu zaman, örgüt içinde boşalan bir pozisyon olduğunda o pozisyon için örgüt içinde çalışan kaç kişinin uygun olduğu kolaylıkla tespit edilebilmektedir (Sağır, 2006: 30). Tablo 8’de bir yetkinlik sözlüğü örneği yer almaktadır.

Tablo 8: Yetkinlik Sözlüğü Örneği

Yetkinlik	Açıklama
Sorumluluk alma	<ul style="list-style-type: none"> - Kendi işi ya da tüm projelerde sorumluluk alır. - Kendi kararlarının arkasında durur ve bunun sorumluluğunu alır.
Kendine güven	<ul style="list-style-type: none"> - Kendi değerini gerçekçi bir biçimde gösterir. - Zıt görüşler karşısında kendi pozisyonunu korur. - Kendi inisiyatifinin başarısına güven duyar.
Karar verme	<ul style="list-style-type: none"> - Sağlam kararlar verir. - Gerekli olduğunda hızla karar alır ve yeterli bilgi olmadığında da bunu yapabileceğini gösterir. - Zor kararları alır; baskı altındayken karar alır.
Takım amaçlarını belirleme	<ul style="list-style-type: none"> - Bir takım için açık ve uygun hedefler belirler.
Diğerlerini motive etme	<ul style="list-style-type: none"> - Diğerleri arasından en iyisini seçer. - Astlarını, işe yönelik olumlu tutum takınmaları için esinlendirir. - Çalışanları, amaçlara ulaşmak için motive eder.

Kaynak: Savaş, 2006: 165-166.

Yetkinliğe dayalı personel seçme ve yerleştirme süreci, her bir pozisyon için tanımlanmış yetkinlikler sayesinde aranılan personelden tam olarak ne istenildiğine dair bilgi vererek, seçim sürecinin objektif bir şekilde gerçekleştirilmesine neden olmaktadır (Güler, 2010: 62).

Örgütler yetkinlik sözlükleri sayesinde eğitime gereksinim duymaksızın gereken niteliklere sahip kişileri örgüt bünyesine kazandırmış olmaktadır. Seçim sürecinin başarısı, örgüt için gereken yetkinliklere sahip adayları diğerlerinden ayırmasına bağlıdır. Bu durumda yetkinliğe dayalı seçim sürecinin çok iyi hazırlanmış olması yetmemekte, önceden de yapılması gereken bazı işler

bulunmaktadır. Adaylarda beklenen yetkinlikler saptanırken, adayların doğuştan sahip oldukları özellikler değil, kazandıkları ve kazanabilecekleri yetkinlikler göz önüne alınmalıdır. Sadece işin içeriği değil, adayın o işte neler yapabileceği değerlendirilmelidir. İlgili işteki başarı ve performans için hangi yetkinliklere sahip olunması gerektiği belirlenerek bir yetkinlik profili çıkarılmalıdır. Adayın performansı da dikkate alınmalı, eğitim yoluyla geliştirilemeyecek yetkinlikleri var ise, aday buna göre değerlendirilmelidir. Çünkü sonradan kazandırılmayan yetkinlikler nedeniyle bazen personelin sürekli düşük performans gösterme riski artabilmektedir (Alakavuklar vd., ? : 19).

Örgütler personel seçiminde öncelikli olarak temel yetkinlikleri aramaktadır. Bu yetkinlikler genelde örgütün ihtiyaç duyduğu ve olmazsa olmaz olarak nitelendirdiği özelliklerdir. Temel yetkinliklerin yanı sıra kişisel yetkinlikler de örgütlerin öncelik verdiği özelliklerdir. Kişisel yetkinlikler sorun çözme, kendini geliştirme, iletişime açık, sorumluluk sahibi olma, takım çalışmasına yatkın olma gibi özellikleri içermektedir. Yetkinliğe dayalı personel seçiminde birçok örgüt kişilik envanteri ve değerlendirme merkezi uygulamalarını kullanması, örgütlerin yetkinliğe verdiği önemi ortaya koymaktadır (Çiftçi ve Öztürk, 2013: 168).

Yetkinliğe dayalı personel seçiminde işe uygun olmayan kişilerin seçimi, örgütün seçim için yapmış olduğu tüm harcamaların boşa gitmesi demektir. İşten ayrılmaların çok sık ve yoğun tekrarlanması örgütteki personeli psikolojik açıdan olumsuz yönde etkilemektedir. Yetkinliğe dayalı personel seçiminde kullanılan süreç ve prosedürler, elde edilecek sonuçları da doğrudan etkilemektedir. Personel seçimi, çalışanların yetkinlikleri ile örgütün ihtiyaçlarının uyumu gerektiği bir süreçtir (Tunçer, 2011: 125-126). Bu süreç; yetkinliğe dayalı işe alımda ilan verilmesi, yetkinliğe dayalı başvuru formunun doldurulması, testlerin uygulanması, yetkinliğe dayalı mülakat ve işe alım kararı aşamalarından oluşmaktadır.

3.1. Yetkinliğe Dayalı İşe Alımda İlan Verilmesi

Klasik bir iş ilanında; işin tanımı, adayların sahip olması gereken eğitim düzeyi ve iş deneyimi yer almaktadır. Yetkinliğe dayalı iş ilanı ise gerekli pozisyon için sahip olunması gereken yetkinlikleri içermektedir. Yetkinlik bazlı iş ilanının

klasik iş ilanından farkı, işe uygun kişilerin başvurmasını sağlaması ve işe uygun olmayan kişilerin başvurularını engelleyici nitelikte olmasıdır (Güler, 2010: 65).

Verilen iş ilanında yetkinliklerin sıralanması ve açıkça belirtilmesi, o ilana başvuracak adayların kendilerinde o yetkinliklerin olup olmadığını değerlendirmesini sağlayacaktır. Gazeteler ve insan kaynakları siteleri iş ilanlarının verilebileceği en iyi araçlardır. Gazete ve insan kaynakları siteleri sayesinde birçok adaya ulaşılmaktadır (Sağır, 2006: 48).

Yetkinlik bazlı iş ilanları hazırlanırken dikkat edilmesi gereken birtakım hususlar bulunmaktadır. Duyuru; içerik, sözcüklerin seçimi ve anlatım biçimi açısından oldukça anlaşılır ve belirlenen hedef doğrultusunda hazırlanmış olmalıdır. İlandaki yazıların puntosunun kaç olacağına, hangi kısımların koyu yazılacağına ve ilanın uzunluğuna dikkat etmek gerekmektedir. İş ilanları, örgütün imajını yansıtmaktadır (Fındıkçı, 2000: 186-187). Yetkinlik bazlı iş ilanında; örgüt adı, örgütün faaliyet alanı, görevin sorumlulukları, göreve bağlı olarak çalışılacak kişinin pozisyonu, gerekli eğitim, tecrübe ve beceriler, yetkinlikler ve varsa kariyer imkânı, yaş sınırı, son başvuru tarihi gibi bilgiler yer almaktadır (Sağır, 2006: 50-51).

3.2. Yetkinliğe Dayalı Başvuru Formu

Yetkinliğe dayalı işe alım sürecinin ikinci aşaması da yetkinlik bazlı başvuru formlarının oluşturulmasıdır. Başvuru formunda istenen bilgiler doğrultusunda adayın işin niteliklerine uygun olup olmadığı anlaşılmaktadır. Yetkinlik belirlemeye yönelik bir başvuru formunda klasik olarak istenen bilgilerin dışında (kişisel bilgiler, bilgisayar ve yabancı dil bilgisi, eğitim ve deneyim durumu) adayın yetkinliklerini tanımlamaya yardımcı olacak birtakım sorular yer almaktadır (Ayakta, 2012).

Geleneksel süreçten yetkinliğe dayalı sürece geçişte başvuru formlarının uygun biçimde değiştirilmesi gerekmektedir. Başvuru formu adaylara; yetkinliklerini değerlendirme, bunları nasıl kazandıkları ve başvurdukları pozisyon için bu yetkinliklerini nasıl kullanacaklarını belirleme imkânı vermelidir. Başvuru formlarında adaylardan yetkinliklerini ifade etmeleri ya da yetkinliğe bağlı soruları cevaplamaları istenmektedir. Örneğin, “Bir işi yapma konusunda isteği olmayan kişileri etkilediğiniz bir anı düşününüz.” gibi bir soruyla, adayın karşısındaki kişiyi

etkilemeyi nasıl başaracağı ve sonucun ne olacağı öngörülme çalışılır (Alakavuklar vd., ? :19-20). Başvuru formları ve özgeçmişler sayesinde bazı yetkinliklerin adayda olup olmadığı sorgulanabilmektedir. Bu tür veriler ile adayın deneyim ve davranışlarından, gelecekteki davranış ve performansı tahmin edilmektedir. Örneğin, özgeçmişinde bir proje süresince proje liderliği yapmış olduğunu belirten bir kişinin, takım liderliği yetkinliğinin olduğu söylenebilmektedir (Uzunoğulları, 2006: 48-49). Aşağıdaki tabloda yetkinliğe dayalı bir başvuru formunda yer alabilecek sorulara bir örnek gösterilmektedir.

Tablo 9: Yetkinliğe Dayalı Başvuru Formu- Soru Örneği

Aday: Tarih:					
Belirsizlikle Başa Çıkmak					
Belirsiz durumlarla başa çıkabilir. Belirsiz durumlarda kendine olan güvenini korur. Kesin bilgi ya da talimatların bulunmadığı ortamlarda rahatlıkla çalışır.					
Belirsizlik içerisinde çalışmak zorunda kaldığımız bir durumu anlatabilir misiniz?					
<ul style="list-style-type: none"> - Olay neydi? - Nasıl gelişti? - Sonuç ne oldu? - Geriye dönüp baktığınızda neyi farklı yapmış olmayı isterdiniz? - Bu durumdan ne öğrendiniz? 					
Yetkinlik seviyeleri:	1	2	3	4	5
Açıklamalar:					

Kaynak: Budak, 2013: 241.

Görüldüğü gibi, klasik iş başvuru formunda yer alan bilgilere ek olarak, yetkinliğe dayalı başvuru formlarında, adayların yetkinliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulmaktadır. Gerek klasik iş başvuru formları, gerekse yetkinlik bazlı iş başvuru formları aday hakkında ön bilgi edinmeye yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda aday da örgüt hakkında bilgi edinebilecektir. Yetkinliğe dayalı başvuru formları da klasik başvuru formları gibi anlaşılır olmalıdır. Hazırlanan form, adaylarda örgüt hakkında olumlu bir izlenim bırakmalıdır (Çetin, 1990: 14).

3.3. Yetkinliğe Dayalı Testler

Psikometrik testler, kişi-iş-örgüt uyumunu sağlamaya yönelik olarak uygun iş için uygun kişiyi tespit etmeye çalışan, böylece örgütün uyguladığı yetkinliklere dayalı personel seçme sürecinde daha isabetli kararlar vermesine yardımcı olarak, bu amaçla geliştirilen ölçme araçlarının kullanılmasını sağlayan bir tekniktir.

Yetkinliğe dayalı olarak personel seçiminde psikometrik yaklaşım birçok işte yüksek veya düşük performansın gözlemlenebilir davranışların incelenmesiyle değerlendirilebileceğini, insanların kapasite olarak birbirinden farklı olmalarının işteki performanslarının farklılaşmasına da yol açabileceğini, etkili işe alım kararının doğru bir şekilde gerçekleşebilmesinin bireyin işini yaparken sergilemiş olduğu üstün performansının nedeninin ne olduğunun bilinmesine bağlı olduğunu varsaymaktadır (Yelboğa, 2008: 15). Bu nedendir ki, yetkinliğin değerlendirilmesinde psikometrik testler, önemli bir araç olmaktadır. Genellikle özel yetenekleri, kişisel özellikleri ve motivasyonu ölçmek için kullanılan bu araçlar belirli davranışlardan çok, onları etkileyen kişilik özelliklerini değerlendirmeye yaramaktadır. Testlerin yetkinliğe dayalı değerlendirme amacı ile kullanılacak olması halinde, iş için aranan özelliklere sahip olmayan adayları elemek üzere tasarlanmalıdır (www.hrdergi.com).

Yetkinliğe dayalı işe alım sürecinde kullanılan çok çeşitli testler bulunmaktadır. Bunlar: “Cattell 16PF (PersonalityFactors) Kişilik Envanteri, Hogan Kişilik Ölçümü (HPI), Mesleki Kişilik Envanteri (OPQ), Myers- Briggs Kişilik Envanteri ve Neo Kişilik Envanteri (Revised Neo Personality Inventory)”dir.

- *Cattell 16PF Kişilik Envanteri*; yaratıcılık akademik başarı, empati ve kişilerarası beceriler, liderlik potansiyeli, sorumluluk ve iş performansı gibi çeşitli davranışların tahmininde kullanılmaktadır. Bu envanter çoktan seçmeli 185 sorudan oluşmaktadır ve yaklaşık 35-50 dakika sürmektedir (Kocabacak ve Öğüt, 2013: 137-138).

- *Hogan Kişilik Ölçümü*; adayın çeşitli durumlarda nasıl davranmaya eğilimli olduğunu tanımlamak, adayın davranışları, sorumluluğu ve öğrenmeye yaklaşımı üzerinden çalıştırılabilirlik derecesini ve iş pozisyonuna uygunluğunu belirlemek için

kullanılmaktadır. 206 sorudan meydana gelmekte ve uygulaması yaklaşık 15-20 dakika zaman almaktadır.

-Mesleki Kişilik Envanteri; kişinin performans potansiyelini ölçmek için kullanılan bir kişilik testidir. Bu envanterin kullanımı ile kişi-iş ve kişi-örgüt uyumu kolaylıkla tespit edilmektedir. 104 sorudan oluşmakta ve yaklaşık 50 dakika sürmektedir (Kocabacak ve Öğüt, 2013: 139-140).

Myers-Briggs Kişilik Envanteri; insanların dünyayı nasıl algıladığı ve nasıl karar verdiğine ilişkin psikolojik tercihleri ölçmek için kullanılan bir psikometrik araçtır. Personel seçimi, kariyer planlama, karar verme, çatışma yönetimi ve yönetim etkinliğinin belirlenmesi gibi alanlarda kullanılmaktadır. 126 sorudan meydana gelir ve uygulama süresi yaklaşık 35-40 dakikadır (Kocabacak ve Öğüt, 2013:141-142).

Yetkinliğe dayalı işe alımlarda, ekip içindeki iletişimi güçlendirmede ve geliştirme programlarında “Neo Kişilik Envanteri (NEO PI-R)” kullanılmaktadır. Kişilerin yükselecekleri pozisyonların tespiti için kullanılabilir. Kişi belirli bir pozisyona gelmek üzere olabilir, ama kişiliği o pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere uygun değildir. Böylelikle kişi bu testin ardından ne tür becerileri geliştirmek zorunda olduğunu görebilmekte, böylece eğitim ya da mentorluk gibi yardımlar almaktadır (Kocabacak ve Öğüt, 2013: 145).

Yetkinliklere dayalı olarak gerçekleştirilecek işe alımlarda yetenek, zekâ, kişilik ve ilgi gibi psikoteknik testlerin kullanılmasının birtakım avantajları bulunmaktadır. Psikoteknik testlerin kendileri ve cevap anahtarları standart olduğundan, sonuçlar testi uygulayan kişiye göre farklılık göstermez. Bu nedenle objektif bir değerlendirme söz konusudur (Budak, 2013: 208). Testlerle değişik bireysel özellikler ölçülebilmektedir. Testler sadece işe göre değil, kişi-iş uyumuna yönelik değerlendirme imkânı da sağlamaktadır (Tunçer, 2011: 149).

Testlerin her uygulamasında farklı sonuçlar vermesi, güvenilirlik özelliğinin olmadığını kanıttır. Kuşkusuz, bir tutarlılık söz konusu değilse, kararların her defasında farklı sonuç ortaya koyan testlere dayandırılması sakıncalı olmaktadır. Ayrıca, bir test içindeki bütün bölümlerin aynı bireysel yetenek veya özelliği değerleyecek türden olması gerekmektedir. Tek bir testle farklı işler veya olaylarla

ilgili bireysel yetenekler ve özellikler değerlendirildiği durumda, yorum güçlüğü ortaya çıkmaktadır. Çeşitli nedenlerden dolayı bazen test sonuçları yetersiz kalabilmektedir. Testleri diğer yöntemler yanında tamamlayıcı seçim aracı olarak kullanmak gerekmektedir (Bingöl, 2003: 173-174).

3.4. Yetkinliğe Dayalı Mülakat

Yetkinliklere dayalı mülakat; mülakatı yapan kişilerin sorularını, adayların işe özel davranış boyutlarındaki niteliklerini ve kabiliyetlerini belirlemek üzere yönelttiği sorulardan oluşmuş yapılandırılmış bir mülakat türüdür. Bu mülakatta, mülakatı yapan, sorduğu sorularla adayın iş için gerekli yetkinliklere sahip olup olmadığını tespit etmeye çalışmaktadır. Yetkinliğe dayalı mülakat, en güvenilir ve doğru sonuçların verildiği bir mülakat türüdür (Çiftçi ve Öztürk, 2013: 162-163).

Geçmiş deneyim, eğitim gerekleri ve test sonuçları üzerinde odaklaşan geleneksel seçme sistemleri, işi yapmak için gerekli donanıma sahip olan adayları belirlemekte, ancak bu kişilerin işte yüksek performans sergileyip sergilemeyeceklerini göstermemektedir. Bu nedenle günümüzde örgütler yetkinliklere dayalı mülakat uygulamayı tercih etmektedirler (Savaş, 2006: 98-99).

Yetkinliklere dayalı mülakat süreci; pozisyonun gerektirdiği yetkinlik profiline oluşturulması, mülakat öncesi planlama ve hazırlık, yetkinlik bazlı mülakatın uygulanması ve değerlendirme süreci olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır (Güler, 2010: 68).

3.4.1. Pozisyonun Gerektirdiği Yetkinlik Profiline Belirlenmesi

Klasik personel seçim sürecinde, adayların işe uygunluğunu belirlemek için kullanılan en önemli kriter işin içeriğine dayanarak hazırlanan iş gerekleridir. Yetkinliğe dayalı personel seçiminde ise işin içeriğinden çok, adayların söz konusu işte nasıl performans gösterecekleri önemli olmaktadır. Bu nedenle yetkinliğe dayalı personel seçiminde ilk aşama, bir işte başarıyı ortaya çıkaracak performans kriterlerinin yetkinlikler biçiminde tanımlanmasıdır. Tanımlama, seçim sürecinin başarısı için önemlidir. Yetkinliklerin tanımlanabilmesi için de iş analizlerinden yararlanılmaktadır (Bayraktar, 2002: 7-8).

Her pozisyon için yetkinliklerin belirlenmesinden sonra yetkinliklere puan verilerek belirli bir standart oluşturulmaktadır. Bu standart puan o pozisyon için gerekli olan en yüksek puanı temsil etmektedir. Tablo 10’da bir müşteri temsilcisi için gerekli olan yetkinliklerin puanları gösterilmektedir.

Tablo 10: Müşteri Temsilcisi İçin Gerekli Olan Yetkinlikler

1. İletişim Becerileri	50
Vücut dilini kullanma	5
Aktif dinleme	10
Soru sorma	10
Cevap verme	5
Kavrama yeteneği	10
İfade etme becerisi	10
2. Davranışlar	60
Doğal (güven verici)	10
Saygılı	10
İş yerini temsil edebilme	10
Takım çalışması içinde olma	10
Empatik	10
Sorumluluk alabilme	10

Kaynak: Savaş, 2006: 105-106.

Yetkinlik puanları, örgütün ve pozisyonun özelliklerine göre değişebilmektedir. Örneğin; bir pozisyon için iletişim becerisi 10 puan iken, başka bir pozisyonda iletişim becerisi 6 puan olabilmektedir (Savaş, 2006: 105).

3.4.2. Mülakat Öncesi Planlama ve Hazırlık

Mülakat sürecinin ilk aşamasını görüşmeci tarafından yapılması gereken ön hazırlık oluşturmaktadır. Bu aşamada öncelikle görüşmenin hangi amaçla yapılacağına belirlenmesi gerekmektedir. Başarılı bir biçimde yürütülen mülakat üç işlevi yerine getirmektedir. Bunlardan birincisi, kişiliği değerlemek maksadıyla adayın dürtüleri ve davranışı hakkında bilgi edinmektir. İkincisi, adayın kendisi hakkında daha önce vermiş olduğu bilgileri kontrol etmek, örgütün adaydan beklediği yetkinliklere sahip olup olmadığını belirlemek ve söz konusu pozisyon için doğru bir kişi olup olmadığını tespit etmektir. Üçüncüsü ise, adaylara örgüt hakkında bilgi vermektir (Bingöl, 2003: 180-181).

Görüşme öncesi başvuru formları bir değerlendirme ve elemeye tabi tutulmaktadır. Eleme sonunda görüşülmesi planlanan adaylar telefon veya e-posta yoluyla görüşmeye davet edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 109). Personel seçim sürecinde yetkinliğe dayalı mülakat soruları hazırlanırken amaca uygun şekilde, adayların yetkinliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulması gerekmektedir. Mülakat soruları uygun olmadığı takdirde hem mülakatı yapan kişi, aday hakkında yetersiz ya da yanlış bilgi edinebilmekte; hem de aday örgüt hakkında kötü bir izlenim edinmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 296). Ayrıca görüşme zamanını ve yerini planlamak da mülakat açısından oldukça önemlidir. Görüşme, erken saatlerde ve iş yoğunluğunun az olduğu zamanlarda yapılmalıdır (Çetin, 1990: 18).

3.4.3. Yetkinlik Bazlı Mülakatın Uygulanması

Örgütler, seçim ve yerleştirme süreçlerine önem verdikleri kadar yöneticilerin işe alım süreci için eğitilmelerine de önem vermelidirler (Geniş ve Usta, ? : 15). Mülakatın başarılı bir şekilde sürdürülmesi için gerekli olan üç temel yetkinlik; soru sorma, dinleme ve özetleme becerileridir. Başarılı bir görüşmeci mülakata, adayı rahatlatıcı bir ortam yaratarak başlamaktadır (Barutçugil, 2004: 273). Mülakat sırasında nesnel olunmalı ve aday dikkatlice dinlenmelidir. Adayın kişiliğine saygı gösterilmeli ve adayın kendini değerli hissetmesi için adayla göz teması kurulmalıdır. Görüşme gizli ve özel olarak yapılmalıdır. Mülakat sırasında önyargılardan uzak durulmalıdır. Adaya karşı nazik ve anlayışlı davranılmalıdır (Tunçer, 2011: 163-164).

Yetkinliğe dayalı mülakat, sistematik ve disiplinli bir şekilde hangi yetkinliklerin istendiği üzerine kurulmalı ve eğitimli görüşmeciler tarafından görüşmeler ya takım halinde ya da bireysel olarak yapılmalıdır. Yetkinliğe dayalı mülakatta önemli olan adayın, istenilen yetkinliği taşıyıp taşımadığını tespit etmektir (Alakavuklar vd., ? : 21). Tanışma aşaması ve genel sorularla başlayan mülakat, yetkinlikleri ölçmeye yönelik sorular ile devam etmektedir (Yelden, 2012).

Görüşmeci, adaya bir durumu hatırlaması için süre vermelidir. Grup mülakatı yapılıyorsa, adaylara dönüşümlü olarak sorular sorulmalıdır. Aday, mülakat sırasında değerlendirilmemelidir. Mülakattan sonra, adayın yanıtları, diğer adayların

yanıtlarıyla karşılaştırılarak değil, yetkinlik değerlendirme kriterleri kullanılarak değerlendirilmelidir.

Mülakat sırasında bir yetkinlik anlatılırken, bir başka yetkinlikten bahsedilmesi durumunda, konu dağıtılmamalı, not tutularak ortaya çıkan yetkinliğe daha sonra değinmek gerekmektedir. Bir yetkinliği irdelerken, farklı sorular ile bu yetkinlik açığa çıkarılmalıdır. Bu sayede belli davranışların o kişi tarafından ne kadar benimsenmiş olduğu görülebilmektedir. Anlatılanların tutarlı olup olmadığına dikkat edilmelidir. Yetkinlik bazlı mülakatlarda, geçmiş zamanlı açıklamalar karşısında, belirgin bir yaşanmış olaya örnek isteyip mutlaka “S.T.A.R.” soru tekniği kullanılmalıdır (Savaş, 2006: 109). S.T.A.R. tekniği;

Durum-S (Situation): Adayın istenen özelliğin sergilenebileceği bir durumu yaşayıp yaşamadığı sorgulanmalıdır.

Görev-T (Task): Bu durum içerisinde üstlenilen sorumlulukların ve faaliyetlerin neler olduğu, anlatılan durum içerisinde nasıl bir görevin alındığını anlamaya yönelik sorular hazırlanmalıdır.

Davranış-A (Attitude): Söz konusu faaliyetleri gerçekleştirirken kişinin nasıl bir tutum benimsediğini ve olaylar karşısında nasıl davranışlar sergilediğini anlamaya yönelik sorular geliştirilmelidir.

Sonuç-R (Result): Nasıl bir sonuç elde edildiğine yönelik sorular oluşturulmalıdır (Güler, 2010: 70).

S.T.A.R. tekniği, yetkinlik bazlı personel seçiminde soruların sağlıklı ve objektif bir değerlendirme aracı olmasını sağlamaktadır. Adayın davranışlarına odaklanıldığı için güvenilir bir yöntemdir (Çiftçi ve Öztürk, 2013: 163). Yetkinlik bazlı mülakatlarda adaylara geçmişteki performans düzeylerine ilişkin olarak; durumun ne olduğu, görevi, adayın nasıl davrandığı ve olayın sonucunun ne olduğuna ilişkin sorular sorulmaktadır (<http://www.tariksolmus.org/>). Tablo 11 ve 12’de S.T.A.R. Tekniği ve bu teknikte “liderlik, problem çözme ve iletişim” yetkinliklerini ölçmek için sorulan sorulara örnekler verilmektedir.

Tablo 11: S.T.A.R. Tekniği

S	...durumuna bir örnek vererek anlatabilir misiniz?
T	Neler yaptınız? Hangi sorumlulukları üstlendiniz?
A	Nasıl yaptınız? Hangi yaklaşım ve yöntemleri izlediniz?
R	Sonuç ne oldu? Bundan ne elde ettiniz?

Kaynak: Savaş, 2006: 201

Tablo 12: S.T.A.R. Sorularına Örnekler

LİDERLİK	
S.	Bir ekibi ortak bir hedef altında birleştirdiğiniz bir duruma örnek verir misiniz?
T.	Sizce sizi iyi bir lider yaptığımı düşündüğünüz özellikleriniz nelerdi? Hedef neydi? Nasıl sonuçlandı?
A.	Düşüncelerinizi astlarınıza kabul ettirmekte zorlandığınız bir duruma örnek verir misiniz? Neler yaptınız? Olay nasıl sonuçlandı? Bir iş arkadaşınızı ya da astınızı motive etmek zorunda olduğunuz bir durum oldu mu? Neler yaptınız? Ne tür ödüllendiriciler kullandınız? Sonuç ne oldu? Çalışanlarınız arasında çatışma çıktığı bir duruma örnek verir misiniz? Sorun neydi?
R.	Durum nasıl sonuçlandı? Sizin rolünüz ne oldu?
İLETİŞİM	
S.	İş arkadaşlarınızla ya da yöneticinizle iletişim kuramadığınızı düşündüğünüz bir olaya örnek verir misiniz? Sizce sorun neydi? Kendinizi ifade etmek için neler yaptınız? Sonuç ne oldu?
T.	İş arkadaşlarınızdan yetersiz performans gösterdiğinizde dair bir geribildirim aldığınız bir durum oldu mu? Tepkiniz ne oldu?
A.	Yöneticinize kötü bir haber vermek durumunda kaldığınız bir olay oldu mu? Nasıl bir tepki de bulundu?
R.	İş yerinizde iletişim problemi yaşadığınız en kötü durumu anlatır mısınız? Olay nasıl gelişti?
PROBLEM ÇÖZME	
S.	Çözmek için sınırlı bir zamanınızın ve üzerinde yoğun bir baskının olduğu bir soruna örnek verir misiniz?
T.	Neden sınırlı bir zamanınız vardı?
A.	Ne yaptınız?
R.	Sonuç ne oldu?

Kaynak: Savaş, 2006: 202-203.

S.T.A.R. yöntemiyle adaylar, sahip oldukları veya olmadıkları yetkinliklerini ister istemez ortaya koymaktadırlar. Adaylar bu sorulara üç nedenle cevap vermeyebilmektedir. Birincisi, soruyu ya da açıklamayı anlayamamış veya yanlış

anlamış olabilmektedir. İkincisi, bu tür bir deneyim yaşamamış olabilmektedir. Üçüncüsü ise, yaşadığı deneyimi anlatmasının kendisi hakkında olumsuz izlenim yaratacağını düşünebilmektedir. Adayın soruya neden cevap veremediğini anladıktan sonra duruma göre, soru farklı biçimde tekrarlanabilir veya başka bir soruya geçilebilmektedir. Bu yöntem, daha çok deneyimli ve üst düzey görevler için başvuran adaylara uygun olmakla beraber, deneyimsiz adayların kişisel yetkinliklerini açığa çıkarmada da uygulanabilmektedir (Barutçugil, 2004: 269). Yetkinlik bazlı mülakat teknikleri, yöneticilere işin kritik açılarını ele almada ve uygun adayı seçmede somut bir araç sunmaktadır. Mülakat sonucunda işe alınacak kişinin sahip olduğu yetkinliklerinin ortaya çıkarılması; sağlıklı bir seçme kriteri sağlamaktadır (Alakavuklar vd., ? : 22).

3.4.4. Mülakatın Sona Erdirilmesi ve Değerlendirilmesi

Mülakat sonlandırılırken adaylara söylemek veya sormak istedikleri bir şey olup olmadığı sorulmaktadır (Erdoğan, 1991: 73). Aynı zamanda adaylara mülakat sonuçlarının ne zaman ve nasıl bildirileceği söylenerek mülakat sonlandırılmaktadır (Çetin, 1990: 118).

Adayların değerlendirilmesinde görüşme, değerlendirme merkezleri, yetenek testleri ve referans kontrolü gibi değişik yöntemler kullanılmaktadır. İş başarısını öngörme açısından en iyi sonuç veren yöntemin yetkinlik bazlı mülakat olduğu kabul edilmektedir (Bayraktar, 2002: 8).

Tablo 13: Yöntemlerin İş Başarısını Öngörebilme Yetenekleri

Seçme Araçları	Öngörme Yüzdesi
Geleneksel birebir görüşme	20
Referans kontrolü	26
Yetenek testi	53
Yetkinlik bazlı mülakat	70

Kaynak: Bayraktar, 2002: 8.

Mülakat bittiğinde, adayla ilgili değerlendirme yapılarak karar verilmektedir. Değerlemenin, mülakatın hemen sonunda, diğer adayların görüşmesi başlamadan önce ve yetkinlik bazlı mülakat değerlendirme formu üzerinde yapılması

gerekmektedir (Acar vd., 2010: 146). Tablo 14’te “Yetkinlik Bazlı Mülakat Değerlendirme Formu” gösterilmektedir.

Tablo 14: Yetkinlik Bazlı Mülakat Değerlendirme Formu

Mülakata Alınan Kişi: Mülakatın Gerçekleştirildiği Pozisyon: Mülakatı Gerçekleştiren Kişi: Mülakatın Gerçekleştirildiği Tarih-Saat:							
GENEL DEĞERLENDİRME							
	5	4	3	2	1	Ağırlık	Alınan Puan
1. İlk izlenim						5	
2. Görünüm						5	
3. Akıcı konuşma						5	
4. Dinleme						5	
5. Anlama						5	
6. Cevaplayabilme						5	
Toplam Puan						30	
<i>5. Beklenti Üstü; 4. Beklentiyi Karşılıyor; 3. Yeterli; 2. Geliştirilebilir; 1. Yetersiz</i>							

Kaynak: Savaş, 2006: 187.

3.5. Yetkinliklerin Değerlendirme Merkezi Uygulamalarındaki Etkisi

Değerlendirme merkezi, personel seçme ve değerlendirme sürecinde doğru adayı belirlemek, doğru ve etkin bir kariyer/yetenek yönetimi gerçekleştirmek için yapılan detaylı bir çalışmadır. Uygulama, kişinin sahip olduğu yetkinliklerinin ve potansiyelinin, değerlendirildiği pozisyonun gereği olan yetkinlikler ile karşılaştırılmasını sağlayarak, doğru kişiye, doğru yatırımlar yapılması ile mümkün olabilmektedir. Değerlendirme merkezi uygulamaları doğru kişiyi, doğru pozisyonda işe alma konusunda doğru değerlendirme yapma imkanı sunarken, yanlış kararlar sonucunda oluşan kayıpları da büyük ölçüde azaltmaktadır (Çolak, 2012).

Değerlendirme merkezi uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için yerine getirilmesi gereken birtakım kriterler bulunmaktadır. Bunlar; iş analizinin yapılmış olması, pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler ve davranış tanımlamalarının önceden

belirlenmiş olması, her yetkinliğin farklı uygulamalarla en az iki kere değerlendirilmesi, değerlendiricilerin değerlendirme eğitiminden geçmiş olması, adaya ilişkin her gözlemin bilgi formu ya da kamera gibi araçlarla kaydedilmesi, farklı değerlendiricilerden gelen tüm bilgiler istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmesi ve aday hakkında bu sonuçlar baz alınarak karara varılması gerektiğidir (<http://www.tariksolmus.org/>).

Değerlendirme merkezinde ölçümlenen yetkinlikler şu anda yer alınan pozisyonda gereksinim duyulmasa ya da kullanılmasa da kişinin gelecekteki potansiyel konumu ya da gereksinim duyacağı yetkinliklerle ilgili bilgi sağlamaktadır (Altıntaş, 2004: 72). Değerlendirme merkezi uygulamalarında gözlemciler, adayın örgüte uygunluğunu, yöneticilerin ve diğer takım üyelerinin bu kişiyle rahat çalışıp çalışamayacaklarını, adayın dikkat çekici özelliklerinin ne olduğunu, örgütte adayın diğerlerinden daha yüksek performans sergilemesini sağlayan yetkinliklerinin ne olduğunu, adayın örgütte ortaya çıkabilecek olağanüstü durumlarla baş edebilecek yeteneğe sahip olup olmadığını tespit etmektedir (Barutçugil, 2004: 271).

Değerlendirme merkezi uygulamalarında ilk aşamada; örgütün strateji ve beklentileri doğrultusunda proje planı oluşturularak, proje çalışmasında yer alacak kişiler belirlenmektedir. Proje ekibindeki kişilerin iş birliği içinde olması önem taşımaktadır. Ekipteki kişilerin görev ve sorumlulukları netleştirilerek, ulaşılmak istenen hedefler belirlenmektedir.

İkinci aşama olan değerlendirme merkezi tasarımında yetkinlik kavramı büyük önem taşımaktadır. Çünkü belirlenen yetkinlikler çerçevesinde değerlendirme merkezi tasarlanmakta ve dökümanlar oluşturulmaktadır. Sürecin en önemli özelliği, adayların performansını simülasyonlarla gözleme olanağı sağlamasıdır. Bu simülasyonlar genel olarak grup tartışmaları, rol oyunu, vaka çalışması, evrak çalışması, yetkinlik bazlı mülakat ve psikometri gibi farklı uygulamalardan oluşmaktadır (Yaşar, 2012).

Grup tartışmalarında adaylar küçük gruplar halinde biraraya getirilmekte ve her bir gruptan belli bir meseleyi tartışması istenmektedir. Bu egzersize göre adaylar belli bir süre içinde kendilerine sunulan bilgilerin analizini yapmakta, kendi

aralarında tartışmakta ve tartışmalar sonucunda ortak bir karara varmaktadırlar. Adayların problem çözme, iletişim ve liderlik yetkinlikleri değerlendirilebilmektedir (Ayakta, 2012).

Rol oynamada ise adaydan belli bir rolü oynaması ve buna çözüm getirmesi istenmektedir. Adaya öncelikle problemle ilgili yazılı bir metin verilmekte, hazırlık sürecinin bitiminde de rolünü canlandırması beklenmektedir. Vaka analizleri ise, tüm değerlendirme merkezi uygulamaları süreci içinde en fazla zihinsel performans gerektirmesi nedeniyle zor bir uygulamadır. Adayın hangi işlere öncelik vereceği, hangi durumlarda ne tür davranışlar sergileyeceği tespit edilmeye çalışılmaktadır (<http://www.tariksolmus.org/>).

Evrak çalışmasında adaya evrak kutusunda birikmiş e-posta ve şikayetlerden oluşan bir dosya verilmektedir. Kısıtlı bir süre içerisinde bunları değerlendirmesi ve konularla ilgili kararlar alması ve cevaplandırması istenmektedir. Örneğin; adaya “Bir seyahatten geldiniz. Sadece bir saat için ofistesiniz, günlerden cumartesi ve ofiste hiç kimse yok. Burada yanıtlanmanız ya da çözüm bulmanız gereken sorular, problemler, e-postalar, yazılar var. Tümüne bugün cevap verin yarın başka bir seyahate gideceksiniz. Tüm evrakları değerlendirip organize ederek problemleri çözmeniz gerekiyor.” gibi yönergeler verilmektedir. Yetkinlik bazlı mülakat uygulamalarında ise daha öncede değinildiği üzere görüşmeci, her bir yetkinliğin ölçülmesine yönelik sorular sormakta ve adayın somut örneklerle yetkinliğini açıklayıcı örnekler vermesi istenmektedir (Yaşar, 2012).

Değerlendirme merkezi uygulamaları ile ilgili son karar çeşitli değerlendirmelerin sonucunda hazırlanan raporlar doğrultusunda verilmelidir. Değerlendirme ölçütlerinin açık bir şekilde yazılması, herkes için standart olan bir değerlendirme ölçeğinin kullanılması gerekmektedir (Sağır, 2006: 65).

Pahalı bir yöntem olmasına karşın, yönetici pozisyonunda çalışacak kişilerin gelecekteki performansları hakkında geçerli bir öngörü imkanı sağladığı için değerlendirme merkezi uygulamaları maliyetinin çok üstünde bir değer yaratmaktadır (Barutçugil, 2004: 271). Yöntem sadece adayın sahip olduğu yetkinlikler hakkında bilgi sahibi olmayıp, adayın tutumları hakkında da iyi bir

değerlendirme yapılabilmektedir. Değerlendirme merkezi uygulamaları, yalnız insan kaynakları yöneticileri tarafından değil örgütteki tüm yöneticiler tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Uygulamada görev alacak kişilerin zamanının büyük bir bölümünü uygulamaların gerçekleşmesi için ayırmaları, doğru bir değerlendirme için şart olmaktadır (Yüksel, 1998: 109).

3.6. Seçim Kararı

Yetkinliğe dayalı işe alım süreci sonunda verilecek karar, ya yetkinlik sahibi kişiyi işe alma ya da reddetmedir. İnsan kaynakları bölümü aranılan yetkinliklere sahip kişileri tespit etmek için gerekli araştırmaları gerçekleştirmektedir. Yetkinlik bazlı iş ilanları, yetkinlik bazlı başvuru formları hazırlamaktadır. Örgütün aradığı yetkinliklere sahip en uygun adaylara ulaşılarak adayları görüşmeye davet etmektedirler. Adaylara gerekli testler uygulanmakta ve mülakatlar yetkinlik bazlı gerçekleştirilmektedir (Barutçugil, 2004: 275).

Yeni adayları işe yerleştirmenin doğurabileceği tüm maliyetlerden dolayı yetkinliğe dayalı işe alım kararının mümkün olduğu kadar kusursuz alınması gerekmektedir. Bu süreçte adaylarla ilgili tüm bilgiler sistematik bir biçimde incelenmelidir. Yetkinliğe dayalı olarak işe alınacak olan aday tespit edildikten sonra, kendisine iş teklifinde bulunmak amacıyla aday son bir görüşmeye davet edilmektedir. Bu görüşmede kendisine çalışma koşulları, ücret-maaş, yan ödemeler ile diğer olanaklar, işe başlangıç tarihi gibi bilgiler verilmektedir (Öge ve Şimşek, 2012: 150-151). İşe kabul edilen adaylara, örgütün temel yetkinliklerinin ne olduğunu, pozisyon için adaydan hangi yetkinliklerin beklendiğini, saptanmış kriterlere göre adayın sahip olduğu yetkinliklerin derecelerini özetleyen bir belge sağlanmaktadır (Alakavuklar vd., ? : 22).

Değerlendirmeler sonucunda aranılan yetkinliklere sahip olmadığı düşünülen adaylara seçim kararı, genel olarak örgüte göstermiş olduğu ilgi için teşekkür edilerek, ihtiyaç duyulan personel açığının giderildiği, başvuru formunun örgütün veri tabanında saklanacağı bildirilmektedir (Fındıkçı, 2000: 212).

4. YETKİNLİĞE DAYALI İŞE ALIMIN YARARLARI

Yetkinliğe dayalı personel bulma ve seçme süreci temel olarak, eğitim ve geliştirme sonucunda elde edilemeyecek yetkinlikleri örgüte kazandırmayı hedeflemektedir. Bu durum da, yöneticilerin adaylardan beklentisi olan ölçülebilir çıktıları netleştirmesini kolaylaştırmaktadır. İşe alım aşamasında, adaylar yetkinliklerini ifade edebildikleri için seçme sürecinde beklentiler haricinde ilgisiz sorularla karşılaşmaları engellenmektedir. Yetkinliğe dayalı olarak işe alınan adayın eğitime ayrılan zamanı azalmakta, yetkinliklerin kullanılmasıyla örgütlerde performans artışı beklenmektedir. Yetkinliğe dayalı personel bulma ve seçme süreci, net ve objektif kriterler ortaya koyduğu için herhangi bir ayrımcılığa sebep olmamaktadır (Alakavuklar vd., ? : 23-24).

Değerlendirme yöntemlerinin seçimi ve tasarımı ile ilgili kriterleri belirlemektedir. Davranışlara dayalı değerlendirme yapıldığı için etkili geribildirim sağlamaktadır. İş ilanlarında kullanılacak terminolojiyi belirlemektedir. İşin gereksinimlerine ilişkin resmin bütünü sağlamaktadır (Güler, 2010: 64).

Mülakatların yetkinliğe dayalı olarak gerçekleştirilmesinin avantajları ve dezavantajları birarada görülür. Yetkinlik bazlı mülakatların avantajları şöyledir: Adayın gerçek deneyimi hakkında bilgi alındığı için geçerliliği geleneksel mülakatlara göre daha yüksektir. Çünkü geleneksel mülakatlarda pozisyon ne olursa olsun adaylara, “*En güçlü yanınız hangisidir?*” gibi genel mülakat soruları sorulmaktadır. Genellikle adaylar bu tür sorulara aşinadır ve hazırlanarak mülakata gelmektedirler. Geleneksel mülakatlarda adayın ilgili işi yapabilme yetkinlikleri değil, herhangi bir işi yapabilme yetkinlikleri sorgulanmış olmaktadır (Reşitoğlu, 2011: 22-23).

Yetkinliğe dayalı mülakatta edinilen bilginin, bir yetkinlik için hazırlanmış ölçek üzerinde değerlendirilmesi daha kolay olmaktadır. Adayın gerçekten yaptıkları ile kendisini göstermek istediği arasındaki farkın gözlenmesinde kolaylık sağlamaktadır. Yetkinlik bazlı mülakatların dezavantajı ise, mülakat sırasında pek çok yetkinliğin ölçülmek istenmesinin mülakatın süresini uzatabilmesidir. Mülakatı yapan kişilerin az deneyimli olması konuşkan adayların mülakat sırasında daha iyi

performans sergilemesine ve daha iyi değerlendirilmesine neden olabilmektedir (Sağır, 2006: 59).

Ayrıca bazen kişi hiç yaşamadığı ya da olayı yaşayanın kendisi olmadığı bir olayı karşısındakine anlatabilmektedir. Bu nedenle mülakatı yapan kişinin karşısındakine aynı yetkinliği değerlendiren farklı sorular (en az 4 tane) yöneltmesi gerekmektedir. Ancak her kişide bu kadar çok sayıda örnek elde edilemeyebilir; çünkü kişiler bu kadar çok sayıda durum yaşamamış olabilmektedir. Bu nedenle mülakatların envanter uygulamaları ile desteklenmesi gerekmektedir. Yetkinlik bazlı mülakatların geçerli ve güvenilir olması için mülakatla ilgili değerlendirme kriteri önceden yapılandırılmış olmalıdır (Sevinç, 2008).

Bireysel davranışları, örgüt değerleri ve stratejileri ile uyumlu hale getirerek yön birliğini sağlamaktadır. Tanımlanmış davranışlar yöneticiler için rehber niteliği taşımakta ve yetkinlikler sayesinde kişi ile ilgili karar vermeleri kolaylaşmaktadır.

Görevlere pozisyonun yetkinliklerini karşılayabilecek en uygun kişiler yerleştirilmektedir. Örgütün genel gelişim ihtiyaçları net olarak bilinmektedir. Yetkinlik sahibi kişiler, doğru pozisyonlara yerleştirildiği için kişi iş doyumuna ulaşmakta ve motivasyonu artmaktadır (Çiftçi ve Öztürk, 2013: 159). Kişiler belli yetkinliklere dahi sahip olsalar, örgütlerin yetkinlik bazlı sistemler uygulaması personeli yaratıcı düşünmeye inisiyatif kullanmaya teşvik etmektedir. Yetkinlik bazlı mülakatların sistematik bir şekilde yapılması doğru kişiyi işe almada büyük fayda sağlamaktadır (Savaş, 2006: 97).

Geleneksel seçim sürecinden, yetkinlik bazlı seçim sürecine geçen örgütler, birlikte çalışmayı seçtikleri kişilerin örgütün stratejilerinde nasıl bir rol oynayacağını daha en baştan belirlemektedirler. Çünkü bu seçimi yaparken hedefleri gereken nitelikte ortaya koyarak, işe alacakları kişilerin yetkinliklerini de aynı kararlılıkla saptamaktadırlar. Yetkinliklerin personel bulma ve seçme aşamasında kullanılması; bu konudaki uygulamaları daha adil, şeffaf ve etkili bir şekilde yapmaya imkân sağlamaktadır. Bu nedenlerle, personelin motivasyonu geleneksel yöntemle seçilen personele göre daha yüksek olmaktadır (Alakavuklar vd., ? : 24).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YETKİNLİĞE DAYALI İŞE ALIM SÜRECİNİN UYGULANMASI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bir örgütün rekabet koşullarında varlığını sürdürebilmesi, değişen koşullara uyum sağlayabilmesi ve örgütün büyüme göstermesi ancak, o örgütte çalışan personelin bilgisi, yetenekleri ve yetkinlikleri ile mümkündür. Teknolojinin sürekli gelişme gösterdiği, çalışma yaşamının dönüşüme uğradığı ve rekabetin hız kazandığı günümüzde, “insan” örgüt için taklit edilemeyen tek unsur haline gelmektedir. İnsanların sahip olduğu bilgi, beceri ve tutumlar, onların diğer insanlardan daha yüksek performans sergilemesine neden olmaktadır. Önceki bölümlerde de tanımlandığı üzere, insanların yüksek performans sergilemesine neden olan gözlemlenebilir davranışlar bütünü “yetkinlik” olarak adlandırılmaktadır. Yüksek performans sergileyen kişiler, aynı zamanda örgütte katma değer yaratabilmektedir. Örgütün ihtiyaç duyduğu personelin gerekli yetkinliklere sahip olması, bireyin motive olmasına ve sonucunda örgütün başarılı olmasına neden olmaktadır. Yetkinlikler sayesinde kişinin sadece mevcut performansı değil gelecekte sergileyebileceği performansın da tahmin edilebilmesi, örgütlere doğru kişinin doğru işte çalıştırılması için kolaylık sağlamaktadır.

“Doğru kişinin, doğru işte ve doğru zamanda” çalıştırılması insan kaynakları yönetiminin temel felsefesini oluşturabilecek niteliktedir. Çünkü uygun nitelikte olmayan kişilerin işe alınması insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerinin de aksamasına neden olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, işin gerektirdiği yetkinliklere ve kişisel yetkinliklere sahip olmayan bir kişi işe alındığı takdirde büyük ölçüde eğitim ihtiyacı doğmaktadır. Aranılan yetkinliklere sahip olmayan kişinin işte sergileyeceği performans çok düşük olmaktadır. Yükselineceği pozisyonun yetkinliklerini karşılayamayacak olması, kariyer imkânlarını kısıtlamaktadır. Yetkinliğe dayalı olarak işe alınan bir kişinin ise örgüte uyumu kolay olmaktadır. Harcanılan zaman ve katlanılan maliyet sonucunda, doğru kişinin işe yerleştirilmesi ile örgüt daha çok

kazanmaktadır. Tüm bu nedenler beraberinde “yetkinliğe dayalı işe alım süreci” nin önemini gözler önüne sermektedir.

Bu çalışma kapsamında yer alan alan araştırmasının amacı, yetkinliğe dayalı işe alım sürecinin örgütlerde nasıl işlediğini ortaya koymaktır. İlk üç bölümde konu kavramsal boyutta incelendikten sonra, bu son bölüm yetkinliğe dayalı işe alım sürecinin nasıl işlediğini görmek üzere iki holdingle yapılan alan araştırmasına ayrılmıştır. Böylece, kavramsal inceleme ve tartışmaların yanı sıra uygulamada örneklerle, söz konusu sürecin daha anlaşılır olması hedeflenmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışmadaki araştırmanın sınırlılıkları;

1. İşe alım sürecini yetkinliğe dayalı olarak gerçekleştiren iki holding ile yapılması,
2. Görüşmelerin yalnızca insan kaynakları bölümünde sorumlu olan kişilerle gerçekleştirilmesi ve
3. Holdinglerin yetkinliklere dayalı personel seçim sürecinin detaylı bir şekilde incelenmesi olarak belirlenmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Alan araştırmasında yöntem olarak nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırmalarda araştırmacı olayı ya da olguyu doğal ortamı içinde inceler. Araştırmacı, bilgi toplama sürecine aktif olarak katılır, deneklerle görüşür, onların deneyimlerini yaşar, onları gözler, ayrıntıları yakalamaya çalışır. Toplanacak bilgiler, olayın bütünlüğünü göz önünde bulunduracak şekilde belirlenir (İslamoğlu, 2009: 179-180).

Bu amaçla, araştırma için İzmir, İstanbul ve Muğla’da bulunan holdinglerle rastlantısal olarak iletişime geçilmiştir. Bunlar arasından yetkinliğe dayalı işe alım sürecini uygulayan yedi holdingle ön görüşme yapılmış, ancak ikisinden araştırmaya katılım konusunda olumlu yanıt alınabilmiştir. Görüşme yapılacak holdinglerle görüşme için bir çalışma planı yapılmıştır. Görüşmeler iki holdingde de İK

bölümlerinde çalışan yönetici ve uzmanların katılımıyla işyerlerinde yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler dışında İK Uzmanı ve İK Yöneticisi ile telefon ve e-posta yoluyla gerekli görülen kısımlarda iletişim kurulmuştur.

Bu çalışmada veriler, nitel araştırma tekniği olan yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Görüşmelerde ilgili kişinin izni alınarak, konuşmalar kayıt altına alınmıştır. Ayrıca, görüşme sırasında önemli yerlerde kısa notlar da tutulmuştur. Görüşmeler yapılırken, araştırmacı konu ile ilgili dökümanların incelenmesini talep etmiştir. Şirket bilgilerinin gizliliği ilkesi nedeniyle dökümanlardan ancak bir kısmı araştırmacı ile paylaşılmıştır.

Bu çalışmada, elde edilen verilerin örgütlerin gizlilik politikasına girmesi ve görüşülen kişilerle güven ilişkisinin sağlanabilmesi için holding isimlerinin gizli tutulması uygun görülmüştür. Bu nedenle görüşmelerin yapıldığı ilk holding A, ikinci holding ise B olarak kodlanmıştır.

4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada veriler analiz edilirken nitel analiz yöntemlerinden biri olan betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analizde, elde edilen veriler, daha önceden belirlenen başlıklar altında özetlenip, yorumlanmaktadır. Veriler araştırma sorularına göre sınıflandırılabilceği gibi, veri toplama aşamalarında elde edilen ön bilgiler ışığında da düzenlenmektedir. Bu analiz türünde, veri kaynaklarından bazı alıntılar yapmak, çalışmanın güvenilirliği ve işleyişi açısından yararlı olabilmektedir. Böylelikle, birtakım görüşlerin yansıtılması da sağlanmış olmaktadır. Bu amaçla elde edilen verileri sınıflandırmak için başlıklar oluşturulmaktadır. Alan araştırması kapsamında holdingler ile yapılan görüşmeler de konu bütünlüğüne göre sınıflandırılmış ve her biri ayrı başlık altında incelenmiştir. Görüşme yapılan kişilerin konu ile ilgili görüşlerine, bulgular kısmında sıklıkla yer verilmiştir. Daha sonra yapılan bu sınıflandırmalar yorumlanmakta ve sonuçlara ulaşılmaktadır (Altunışık, vd. , 2010: 322).

5. BULGULAR

5.1. Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Uygulamalarına Geçiş Süreci

A Holdingde ve bağlı grup şirketlerinde 2005 yılına kadar personel yönetimi uygulanmıştır. Personel yönetiminde işe alım belli bir sisteme göre değil, yöneticilerin verdiği kararlar doğrultusunda yapılmıştır. Personel bölümü ise sadece işe alınan kişilerin bilgilerinin sisteme girilmesi ve personel özlük işleri ile ilgilenmiştir.

Yönetim Kurulu Başkanı, 2005 yılında holdinge yeni atanan “İnsan Kaynakları Koordinatörü’nden” tüm uygulamaların sistemli bir hale getirilmesini talep etmiştir. Bunun ardından insan kaynakları koordinatörü ve yönetim kurulu bir araya gelerek, sistemdeki değişikliğin nereden ve nasıl başlaması gerektiği üzerinde fikir üretmeye başlamışlardır. İK Koordinatörü, A Holdingde çalışmak için neler gerektiğinin tespit edilmesi ve bütün sistemlere dahil edilebilmesi için yetkinliklerin tanımlanması gerektiğini söylemiştir. Bu nedenle İK Koordinatörü ve grup şirketlerdeki insan kaynakları sorumluları, üç kişi bir araya gelerek yetkinlik sözlüğü oluşturulmuştur. Bu sözlükte, Holding bünyesinde çalışacak kişilerde bulunması gereken temel yetkinliklerin neler olabileceği belirlenmiştir. Sözlükte, temel yetkinliklerin yanı sıra bir görevi yerine getirmek için sahip olunması gereken teknik yetkinliklere de yer verilmiştir. Oluşturulan sözlük, Yönetim Kurulu Başkanına sunulmuştur. Buna göre A Holdingde beş temel yetkinlik belirlenmiştir. Bunlar; “yenilikçi olma ve sürekli geliştirme, müşteri odaklılık, takım çalışması, liderlik ve etkin iletişim”dir.

Her yetkinlik kendi içinde bir alt yetkinliği barındırırken, bu yetkinliklerin kendine özgü davranış göstergeleri de belirlenmiştir. Örneğin, etkin iletişim yetkinliğine sahip bir kişinin empati duygusu gelişmiştir. Karşısındakini dinleme ve anlama konusunda oldukça başarılıdır. Beden dilini doğru bir şekilde kullanabilmektedir. Üstün performansın gösterilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumlar olarak tanımlanan yetkinlik, gözlemlenebilir davranışlardan oluşmaktadır. Tablo 15’te A Holdingin temel yetkinlikleri yer almaktadır.

Tablo 15: A Holding Temel Yetkinlikleri

<p>Yenilikçi Olma ve Sürekli Geliştirme</p> <p>- Araştırmacı olma, süreç iyileştirme, yaratıcı olma, analitik düşünme, sonuç odaklı olma, kalite odaklı olma, kendini geliştirme, eleman geliştirme, değişim yönetimi, organizasyonel yedekleme.</p>
<p>Müşteri Odaklı Olma</p> <p>- İç ve dış müşteri memnuniyeti, problem çözme, temsil etmek.</p>
<p>Takım Çalışması</p> <p>- Takımdaş olma, uzlaşma, katılımcı ve paylaşımcı olma, güven sağlama, eleman seçme, hedef birliği sağlama, takım oluşturma, bağımsız çalışma, kurallara uyma.</p>
<p>Liderlik</p> <p>- Yalınlaştırıcı olmak (hızlandıran, bürokrasiyi ve katma değeri olmayan aktiviteleri yok eden), cesaret ve kararlılık, baskı (stres) altında çalışabilmek, kararının arkasında durabilmek, rekabet ve değişimden korkmamak, delegasyon, motive etme, risk alma, inisiyatif kullanma, takip etmek, global düşünebilme, denetleyici olmak, ticari bakış açısı, stratejik bakış açısı, koordinasyon, ikna edebilme, zaman planlama, kaynak planlama, stratejik planlama, hedef belirleme.</p>
<p>Etkin İletişim</p> <p>- Yazılı iletişim, sözlü iletişim, dinleme-anlama, nezaket, hitabet, bilgi iletme, bilgi paylaşma, sunum yeteneği, beden dili, empati, müzakere yeteneği.</p>

B Holdingde ise 1996 yılına kadar personel yönetimi uygulanırken, 1996 yılında ise insan kaynakları yönetimine geçiş yapılmıştır. 2000 yılı başlarında üst yönetim ve insan kaynakları yöneticilerinin ortak kararı üzerine yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimine geçilmiştir. Dolayısıyla insan kaynaklarının tüm fonksiyonları yetkinliğe dayalı olarak gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Özel bir eğitim danışmanlık kurumundan alınan eğitimler, kurslar ve örnek uygulamalarla, yetkinlikler işe alım sürecine de dahil edilmiştir. Bu geçiş ile birlikte, daha önceleri işe alım esnasında uygulanan yönetmelikler ve mevzuat, yeni prensiplere ve kararlara göre yeniden düzenlenmiştir.

Özel eğitim danışmanlık şirketinin yardımıyla, başta insan kaynakları yöneticisi ve grup şirketlerdeki diğer yöneticiler bir araya gelerek yaptıkları çalışmalar sonunda B Holdingin stratejisi ve örgüt kültürü doğrultusunda bir

yetkinlik sözlüğü oluşturulmuştur. Bu sözlükte; temel, teknik ve yönetsel yetkinliklerin yer aldığı bilgisine ulaşılmıştır. B Holdingin temel yetkinlikleri arasında, “özverili olmak, dürüst olmak, sonuç odaklılık, takım çalışması, iletişim ve disiplin sahibi olmak” gibi yetkinlikler yer almaktadır. B Holdingin yetkinlik sözlüğünü araştırmacı ile paylaşmaması nedeniyle, sadece temel yetkinliklerin ne olduğuna isim olarak değinilmiş, yetkinlik seviyelerine yer verilememiştir.

A ve B Holdingin yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimine geçiş süreci farklılık göstermektedir. Süreç bakımından her ne kadar farklılık olsa da, yetkinliğin uygulanabilmesi için yapılması gerekenler aynıdır. Görüldüğü üzere her iki holdingde de yetkinlikleri tüm insan kaynakları uygulamalarına dahil edebilmek için, ilgili kişiler bir araya gelerek örgüte özgü yetkinlik sözlüğü oluşturulmuştur. Sözlükte; temel, teknik ve yönetsel yetkinlikler yer almaktadır. A ve B Holdingin temel yetkinlikleri Tablo 16’da bir arada gösterilmektedir.

Tablo 16: A ve B Holdingin Temel Yetkinlikleri

A Holding Temel Yetkinlikleri	B Holding Temel Yetkinlikleri
1. Yenilikçi Olma ve Sürekli Geliştirme	1. Özverili Olmak
2. Müşteri Odaklılık	2. Dürüst Olmak
3. Takım Çalışması	3. Disiplin Sahibi Olmak
4. Liderlik	4. Sonuç Odaklılık
5. Etkin İletişim	5. Takım çalışması
	6. İletişim

Örgütte çalışan tüm personelin, belirlenen temel yetkinliklere sahip olması beklenir. Çünkü temel yetkinlikler örgüt kültürünü yansıtmaktadır. Örgüt kültürünü benimsemeyen bir kişinin, örgüte uyum sağlaması zor olmakla birlikte, örgüte olan bağlılığı azalmaktadır. Teknik yetkinlikler ise işin performansını etkileyebilecek, pozisyona özgü bilgisel yetkinliklerdir.

Yetkinlik sözlükleri, örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Çünkü her örgütün stratejisi, vizyonu ve misyonu farklıdır. Yetkinlik sözlüğünün, tam anlamıyla örgüt kültürünü yansıtır olması gerekir. Başka bir örgütten kopya edilmiş sözlüğün uygulamaya konulması, yetkinliğe dayalı olarak gerçekleştirilen tüm insan kaynakları uygulamalarının yanlış yürütülmesine neden olacaktır.

A Holding İnsan Kaynakları Uzmanı konu ile ilgili görüşünü şöyle dile getirmiştir:

“Yetkinlik sözlüğü örgütler tarafından özümsemelidir. Örneğin, bir yazılım şirketinde çalışanlardan müşteri ilişkileri ve etkin iletişim yetkinliğinin çok yüksek seviyede olması beklenemez. Çünkü yazılım şirketinde işler bilgisayarlar ile yapılmaktadır. Oysa kabaşka bir şirkette çalışan bir satış personelinin etkin iletişim yetkinliğinin ileri seviyede olması gerekir. Örgütlerin sözlüğünde yer alan kavramlar birbiri ile benzerlik gösterebilir. Fakat örgütler kendi faaliyetlerine ve hedeflerine göre bir sözlük oluşturmalıdır. Bir örgütte yetkinlik sözlüğü varsa o mutlaka işe yaramalıdır. Çünkü bütün uygulamalar bu oluşturulan sistem üzerinden gerçekleştirilmektedir.”

Örgüte özgü oluşturulan yetkinlik sözlüklerinin örgütteki değişmelere ve gelişmelere paralel olarak sürekli güncellenmesi gerekmektedir. Yapılan görüşmelerde her iki holdingin de sözlükleri örgütte yaşanan değişimlere göre güncellendiği ortaya çıkmıştır. Sözlükte yer alan bir yetkinliğin bugün çok önemli olması, gelecekte de aynı öneme sahip olacağını göstermez.

5.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılması

İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları yönetiminin performans değerlendirme, kariyer imkânları, eğitim planları gibi işlevlerinde önemli iken, doğru kişinin, doğru işe yerleştirilmesi için işe alım sürecinde daha da büyük öneme sahiptir. Çünkü planlamaya bağlı olarak, örgütte hangi pozisyonda, hangi yetkinliklere sahip kişilere, ne zaman ihtiyaç duyulacağı önceden belirlenmektedir. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda işe alım süreçleri başlatılmakta ve doğru kişiye ulaşmak kolaylaşmaktadır. Planlama yapılmadan bir personelin işe alınması ise, örgütte düzenin bozulmasına ve maliyetlerin artmasına neden olur.

Uygulamaya baktığımızda ise, görüşmeler sonucunda A Holding’de norm kadro çalışmaları yapıldığı tespit edilmiştir (EK. 1). A Holding İK Uzmanı iş etüdünü, *“bilirkişinin bir işi yapması için harcaması gereken süreler”* olarak tanımlamış ve şöyle devam etmiştir:

“Bir personelin haftalık, aylık ve yıllık periyodlarla yaptığı işler bulunmaktadır. İnsan kaynakları bölümünün norm kadro çalışması incelenecek olursa; öncelikle insan kaynakları bölümünün yapmış olduğu fonksiyonların ne olduğu tespit edilmektedir. Maaş işlemleri,

personelin tüm özlük işlemleri, personel seçimi, performans değerlendirme vs. gibi faaliyetler insan kaynakları bölümünün görevleri arasında yer almaktadır. Maaş işlemlerinde her ayın 19'unda 240 kişiye avans yapılır. Bunun için bir ayda 240 dakika, yılda da 11 gün ayrılır. Örneğin, maaş işlemleri 87 gün, işe alım süreci için 184 gün gibi tüm bu sürelerin toplamının 1089 olduğu görülmektedir. Yıl içindeki toplam çalışma süresi ise 252 gündür. Bu işlerin tamamını gerçekleştirmek için toplam yapılacak işin, yıl içinde çalışılabilecek süreye bölünmesiyle ne kadar işgücü açığına ihtiyaç olduğu ortaya çıkar. Böylelikle alınacak personel sayısı belirlenir.”

B Holdingde ise her yılın son ayında bütçe planları ile birlikte insan kaynakları planlaması da yapıldığı görülmüştür. Personel ihtiyaçlarının yeni yılın iş-üretim-yatırım planlarına göre bölüm yöneticileri tarafından bildirildiği ve bütçe görüşmelerinde o yılın personel kadrolarında yer aldığı dile getirilmiştir. B Holding'de gelecek yıl kaç personelin hangi bölüme alınacağını, kimlerin işten çıkarılacağını planlar doğrultusunda belirlendiği görülmüştür.

Literatürde oldukça önemli bir yer tutan işgücü planlamasının, uygulamada da örgütler tarafından oldukça önemsendiği görülmüştür. İki holdingle yapılan görüşmeler sonucunda gelecek yıllar için insan kaynakları planlaması yapıldığı ortaya çıkmıştır. Plan dahilinde, personel ihtiyaçlarını belirleyerek, hangi yetkinliklere sahip adayların seçileceğinin farkındalığıyla, işe alımlarını gerçekleştirildikleri tespit edilmiştir.

5.3. Yetkinliğe Dayalı İşe Alım Süreci Aşamaları

Daha önce de açıklandığı gibi yetkinlikler, doğru kişinin işe alınmasında çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü örgütün belirlediği temel yetkinlikler doğrultusunda işe alınan kişinin örgüte uyumu kolay olmaktadır. Ayrıca, pozisyonun gerektirdiği teknik yetkinliklere sahip kişiler işe alındığı takdirde, o kişi beklenilenin üstünde bir performans sergilemektedir. İnsan kaynakları bölümünün en temel ve önemli fonksiyonu olan işe alım süreci, doğru kişinin, doğru işe yerleştirilmesidir. Bu da ancak, işe alım sürecinde yetkinliklerin kullanılmasıyla mümkün hale gelmektedir. Yetkinliklerin avantajlarının çok olması nedeniyle günümüzde birçok örgüt, işe alımlarını yetkinliğe dayalı olarak gerçekleştirmeyi tercih etmektedir.

Yapılan görüşmeler sonucunda A Holdingde yetkinliğe dayalı işe alım sürecinin, ilgili bölüm yöneticisinden insan kaynakları bölümüne personel istek formunun gelmesi ile başladığı görülmüştür. Bu süreç personel bulma süreci ile devam etmektedir. Ardından başvurular arasından en uygun olanlar mülakata çağırılır. Mülakatta başarılı olan kişiye iş teklifi yapılır ve işe yerleştirilir. Son olarak da işe alınan kişiye işe alıştırmaya (oryantasyon) eğitimi verilir. A Holding’de tüm insan kaynakları fonksiyonlarında yetkinliklerin kullanılmasından dolayı, işe alım sürecinde yapılacak bir hatanın diğer aşamaları da etkileyeceği düşünüldüğünden işe alım sürecine gereken önemin verildiği görülmüştür. İşe alım sürecindeki her bir aşama İK bölümü ve ilgili bölüm yöneticisi tarafından profesyonel bir şekilde yürütülür.

B Holding ile yapılan görüşmede ise, personel ihtiyacının ya önceden yapılan insan kaynakları planlamasına uygun olarak ya da beklenmedik bir anda bir kişinin işten ayrılmasıyla ortaya çıktığı öğrenilmiştir. B Holdingin işe alım sürecinin; bölüm yöneticisinden İK bölümüne personel istek formunun gelmesi, personel bulma süreci, kişilik testlerinin uygulanması, yetkinlik bazlı mülakatın uygulanması, işe alma kararı ve işe yerleştirme aşamalarından oluştuğu tespit edilmiştir.

B Holdingde bölüm yöneticisinden personel istek formunun gelmesiyle, İK bölümü personel bulma kaynaklarından en uygun adaya ulaşmaya çalışır. Böylelikle uygun olduğu düşünülen adaylar görüşmeye çağırılır. Mülakatlar, İK Bölümü tarafından ve bölüm yöneticileri tarafından uygulanır. Son olarak işe alınma kararı verilen kişi işe yerleştirilir. Daha sonra işe alınan kişiye işe alıştırmaya eğitimi verilir. B Holding İK Yöneticisi, personel bulma ve seçme sürecinde işverenlerin büyük hassasiyet göstermeleri gerektiğini söyleyerek, şunları eklemiştir:

“Uygun olmayan birinin işe alınması ve bir müddet sonra da gerek o kişinin işteki memnuniyetsizliği, gerekse işverenin memnuniyetsizliği, o kişiyi işten ayrılma noktasına getirir. Ve işe veda, kaçınılmaz olur. Böyle olunca da işe alım süreci yeniden başlatılır. Bu da işgücü kaybı, zaman kaybı, verimlilik kaybı, işyerinde çalışan diğer personelin de üzülüp, motivasyon kaybına uğraması gibi sonuçlara yol açar. Diğer bir önemli husus da işe alım sürecinde yapılan mülakatlar sırasında dışarıdan gelen başvuru sahiplerinin örgütümüz hakkında olumlu

izlenimler edinmesidir. İyi sonuçlarla bizi, örgütümüzü tanıması açısından bu sürecin çok önemli olduğunu da unutmuyoruz.”

5.3.1. Personel İstek Formu

Personel bulma ve seçme süreci A Holdingde herhangi bir pozisyonun boşalmasıyla ya da örgüt içinde yeni bir rolün ortaya çıkmasıyla başlamaktadır. Holdingde bir pozisyon boşalması durumunda bölüm yöneticisinden insan kaynakları bölümüne bir “Personel İstek Talep Formu” gönderilir. Bu formda; “ihtiyaç nedeni, bölüm adı, rolün adı, istenilen eğitim düzeyi, teknik yetkinlikler...” gibi bilgilerin yer aldığı görülmüştür (Ek 2). Ayrıca form üzerinde, alınacak personelin statüsünün, sürekli mi geçici mi, beyaz yakalı mı mavi yakalı mı olacağı da belirtilmiştir. A Holding İK Uzmanı:

“Geçici bir personel ya hamile bir kişinin yerine ya da proje bazlı alınacaktır. İşe alım yapacak kişinin bu bilgileri mutlaka bilmesi gerekir. Çünkü aday bu bilgiler doğrultusunda sorgulanacak ve yetkinlikleri de formda yer alan bilgilere göre belirlenecektir. Örgütümüzde cinsiyet ayrımı yapmıyoruz, ancak mavi yakalı olarak çalışacak kişilerin erkek olması gerekiyor.” şeklinde bir açıklama yapmıştır.

Holdingde istenilen eğitim düzeyinin bölümden bölüme değişiklik gösterdiği öğrenilmiştir. A Holding, mavi yakalı personelde en az lise mezunu, beyaz yakada ise en az önlisans mezunu aramaktadır. A Holding İK Uzmanı şöyle diyor:

“Bazen çok nitelikli olmayan sadece fiziksel işgücü kabiliyeti gerektiren pozisyonlarda çalışacak kişinin ilkökul mezunu olması yeterlidir. Çünkü bu gibi pozisyonlarda sadece beden gücünden yararlanılır ve genelde asgari ücret verilir. Bu pozisyonlarda lise mezunu birini tutmak çok zor olur. Holding ve grup şirketlerde çalışacak temizlik elemanının da ilkökul mezunu olması yeterli olmaktadır.”

Yabancı dil bilgisi her pozisyon için gerekli değildir. Gerekli ise, hangi pozisyon için hangi seviyede olacağına bakılır. Ayrıca işe alınacak personelin tecrübe yılı ile birlikte teknik bilgi ve becerilerinin ne olması gerektiğine bakılır.

A Holdingde bir pozisyona personel alınacağı zaman öncelikle bu pozisyondan ne beklendiğinin sorgulandığı görülmüştür. İK Uzmanı konu ile ilgili olarak şunları söylemiştir:

“Örneğin, muhasebe bölümüne bir muhasebe sorumlusu alınacağında, muhasebe sorumlusunun iş tanımı açılır. Yapması gerekenler ve yetkinlik seviyeleri bellidir. Dolayısıyla insan kaynakları bölümü olarak, iş tanımı ile yönetimin istemiş olduğunu örtüştürmeye çalışılır. Muhasebe sorumlusundan çok iyi İngilizce istenmesi durumunda yönetime gidip bunun doğru olmadığı, İngilizcenin bu bölümde çok önemli olmadığı dile getirilir. Pozisyona özgü yetkinlikler ve yetkinlik seviyelerinin doğru bir şekilde tespit edilmesi amaçlanır. İnsan kaynakları bölümü, hem adayın hem de yönetici beklentilerinin doğru bir şekilde belirleyerek, örgüt içinde yönlendirici olmalıdır.”

B Holdingde ise önceden yapılan insan kaynakları planlaması doğrultusunda ya da zamansız işten ayrılmalar nedeni ile yeni personel ihtiyacı doğmaktadır. Grup şirketlerin bölüm yöneticileri tarafından insan kaynakları bölümüne “Personel İstek Formu” gönderilir. Grup şirketlerinde insan kaynakları bölümü olmadığı için, iş alımlar B Holding tarafından yapılmaktadır. Personel istek formunda; “görev yeri, personel istek nedeni, öğrenim düzeyi, iş tecrübesi” gibi bilgilerin yer aldığı görülmüştür. B Holding’de mavi yakalı olarak çalışacak bir personel için yabancı dile gerek duyulmadığı, ancak yurt içi veya yurt dışı bir satış personeline mutlaka yabancı dil istendiği tespit edilmiştir. B Holdingin personel istek formu incelendiğinde ise, form üzerinde çocuk bakma yükümlülüğü ve fiziksel görünüm gibi özel bilgilere de yer verildiği görülmüştür (Ek 3).

B Holdingde İK Yöneticisi, adayların yetkinliklerine ek olarak; adayın doğum yerini, anne ve babasının eğitim durumunu ve mesleğini dikkate aldıklarını söylemiştir. Bu bilgilerin adayı değerlendirmede kullanılacağını dile getirmiştir. Ancak A Holding’de bu gibi bilgilerin çok önemli olmadığı görülmüştür. Adayın özel hayatına ilişkin bilgilerden çok, gerekli olan yetkinlikleri sorgulanır. Gerek personel formunda, gerekse başvuru formunda özel hayata ilişkin bilgilerin yer alması değerlendirmenin objektif olmasını engelleyebileceği düşünülmektedir. Başvuru formunda; doğum yeri, medeni durum ve çocuk sahibi olup olmadığı gibi soruların bulunması durumunda aday, gerek işe alma aşamasında gerekse çalışma esnasında örgütün ayrımcılık yapabileceğini algılayacağından Holdingin başvuru formlarında özel hayata ilişkin bilgiler yer almaz.

5.3.2. Personel Bulma Sürecinde Yararlanılan Kaynaklar

Önceki bölümlerde açıklandığı üzere, örgütler personel ihtiyacını iç ve dış kaynaklardan sağlayabilmektedir. İç kaynaklardan personel ihtiyacı giderildiğinde, personel çalıştığı örgütte kariyer imkânlarının olduğunu düşünür ve örgüte bağlılığı artar. Ancak, aranılan yetkinliklere sahip kişiler her zaman iç kaynaklardan bulunamaya da bilir. Böyle olduğu durumlarda ise dış kaynaklara başvurulur. Dış kaynaklardan personel bulma, örgüte yeni fikirlerin kazandırılmasına olanak vermekle birlikte, iç kaynaklara göre daha maliyetli ve zaman alıcıdır.

A Holding ile yapılan görüşmede, pozisyonun niteliğine göre ya çalışanların tanıdıkları ya da veri tabanı ve insan kaynakları siteleri ile personel bulunduğu tespit edilmiştir. Öncelikle veri tabanına bakıldığı dile getirilmiştir. Çünkü A Holdingi tercih eden, önceden Holdingin kendi sitesine iş başvurusu yapan, güvenliğe form bırakan, arkadaşı yoluyla özgeçmişini gönderen, kısacası Holdingi bilerek veya araştırarak gönderilen özgeçmişleri tarayarak, bu özgeçmişlere öncelik verdikleri görülmüştür.

Veri tabanında aranılan nitelikte personel bulunamadığı takdirde, A Holding tarafından, “Kariyer.net” ve “Secretcv.com” gibi insan kaynakları sitelerine ilan verilir. Verilen ilanlardan bazıları açık, bazıları gizlidir. Bu kararın İK Uzmanının tercihinine kaldığı görülmüştür. A Holdingde iç ilan sisteminin olmadığı ortaya çıkmıştır.. Ancak grup şirketinde çalışan insan kaynakları uzmanı, daha önce görüşülen adaylardan uygun olduğu düşünülen biri varsa holdinge yönlendirir. İnternet üzerinden gazete ilanına göre daha fazla adaya ulaşmak mümkün olduğu için, gazete ilanının Holding tarafından pek tercih edilmediği görülmüştür. Mavi yakalı personel bulmak için de internet sitesine ilan verilir.

İlanlar bölüm yöneticisi ve İK bölümü tarafından birlikte hazırlanır. İlan hazırlama sürecinde personel istek formunda yer alan nitelikler ve yetkinlikler çok önemlidir. İlanda iş gerekleri yazar. Yani, iş tanımındaki işleri yapacak kişilerin sahip olması gereken niteliklere yer verilir. Çünkü adaydan ne beklenildiği açıklandığı için, o işi yapabilecek kapasitede olmayan adayların ilana başvurusu engellenir. Ayrıca aday, görev tanımına bakarak neleri yapıp yapamayacağı

konusunda kendini değerlendirir. Tablo 17’de A Holdinge ait yetkinlik bazlı bir iş ilanı örneği verilmektedir.

Tablo 17: A Holdingin Üretim Mühendisi İlanı

Genel Nitelikler
<ul style="list-style-type: none"> - Üniversitelerin Makine Mühendisliği ya da Üretim Mühendisliği bölümlerinden mezun, - İyi düzeyde İngilizce bilgisine sahip, - Ofis Programlarını iyi düzeyde kullanabilen, - Tercihen endüstriyel bir işletmede üretim tecrübesi bulunan, - Mavi yaka personeli yönetebilecek tecrübe ve potansiyele sahip, - Yazılı ve sözlü olarak etkin iletişim kurabilen, - Araştırmacı ve kişisel gelişimine önem veren, - Takım ruhu gelişmiş, - Dinamik ve yenilikçiliğe odaklanmış, - Erkek adaylar için askerliğini tamamlamış.
İş Tanımı
<ul style="list-style-type: none"> - Kendi sorumluluğu altında bulunan üretim hattında üretilen ürünlerin yüksek kalite ve verimlilik standartlarında gerçekleşmesi için gerekli çalışmaları yapmak, - Üretimin daha sağlıklı işleyebilmesi için metod ve proses geliştirme faaliyetlerine gereken desteği verecek, - Üretim ve Bakım Bölüm Yöneticisine raporlama yapacak.

Verilen üretim mühendisi ilanında A Holdingin hem temel yetkinlikleri, hem de pozisyonla ilgili teknik yetkinlikler yer almaktadır. Yetkinlik bazlı iş ilanı, iş tanımından yararlanılarak oluşturulmuştur. İlanda iş tanımının yer alması ve adayda aranan yetkinliklerin ne olduğunun belirtilmesi ile en uygun adayların ilana başvurması sağlanır. Böylelikle işe en uygun kişinin seçilmesi amaçlanmaktadır.

İK Uzmanı ile yapılan görüşmede, üst düzey yöneticilere internetteki kariyer sitelerinden ulaşmak zor olabileceğinden, bazen yönetici pozisyonları için danışmanlık firmalarından yardım aldıkları öğrenilmiştir. Ama genelde yöneticilerin yetenek yönetimi kapsamında kendi içlerinde yetiştirildiği görülmüştür. Görüşmelerde, kariyer sistemlerinin buna göre planlandığı açığa çıkmıştır. Bu nedenle danışmanlık şirketlerinden gerekli olduğu zaman yararlanılır. Kısacası A Holdingin personel bulma kaynakları; mevcut veritabanı, İK portalları ve referanslarla gelen özgeçmişlerdir. Görüşmeler sonucunda, mevcut özgeçmişler arasında uygun aday yoksa internete verilen ilanlara yapılan başvurular birikmeye

başladığında, başvurular arasından eleme yapılarak uygun olduğu düşünülen adayların görüşmeye çağırıldığı ortaya çıkmıştır.

B Holdingde de personel bulmada mevcut veri tabanından ve “Secretcv.com”, “Yenibiriş.com” ve “Kariyer.net” gibi insan kaynakları sitelerinden yararlanıldığı görülmüştür. B Holding, bu sitelerden ikisine üyedir. Birinden ise sadece adayları incelemektedir. Tablo 18’de B Holdinge ait bir yetkinlik bazlı iş ilanı örneği yer almaktadır.

Tablo 18: B Holdingin Muhasebe Elemanı İlanı

Genel Nitelikler
<ul style="list-style-type: none"> - Üniversitelerin İşletme, İktisat, Maliye veya diğer İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinden mezun, - Tercihen SMMM belgesi olan, - Maliyet Muhasebesi ve Tekdüzen muhasebe bilgisine vakıf, - Bütçe Prosesleri ile çalışmış, - İletişim becerisi güçlü, - Takım çalışmasına yatkın, - MS Office programlarına hakim, - Askerlik hizmetini tamamlamış, - 25-35 yaşları arasında, Bay Muhasebe Elemanı alınacaktır. - Bay Muhasebe Elemanı alınacaktır.

Bu muhasebe elemanı ilanında, teknik ve temel yetkinliklere yer verilmiştir. B Holding tarafından gazete ilanlarının tercih edilen bir şey olmadığı açığa çıkmıştır. Çünkü internet üzerinden daha çok adaya ulaşılabileceği düşünülür. Ayrıca gazeteye verilen ilanda yetkinlik sahibi bir aday aranmasına rağmen, ilanı okuyan vasıfsız elemanlar başvuru yaptığı için, gazeteye verilen ilanların örgüt açısından vakit kaybı olarak algılandığı görülmüştür. Görüşme sonucunda, B Holdingin internet sitesinde yer alan iş başvuru formunun da önemli bir personel bulma kaynağı olduğu tespit edilmiştir. Holding, aranılan niteliklere uygun olabilecek adayları bir ön elemeden geçirerek, aranılan yetkinliklere sahip adayları görüşmeye çağırılmaktadır.

Görüldüğü üzere, günümüzde teknolojinin gelişmesi ve herkesin internete kolayca ulaşılabilmesi, iş arayanların kolayca iş başvurusu yapmasına, işverenlerin de birçok adaya aynı anda ulaşabilmesine imkan sağlamaktadır. Adaylar, kendi niteliklerine ve yetkinliklerine en uygun iş ilanlarını tarayıp, başvuru

yapabilmektedirler. Personel arayan örgütler de internet yardımıyla insan kaynakları sitelerinde sınırsız sayıda adaya ulaşabilmektedir. Önemli bir personel bulma kaynağı olan internet, oldukça ucuz bir yöntemdir. Verilen iş ilanlarına yapılan başvurularda İK sorumluları tarafından, aranılan kriterlere hiçbir şekilde uygun olmayan adaylar direkt elenir. Böylelikle zamanda tasarruf sağlanır. İK bölümü tarafından verilen iş ilanlarının titizlikle hazırlanması gerekir. İlanlar aslında adayın örgütü tanıması için ilk basamaktır. Çünkü verilen ilanda yer alan detaylar, kullanılan dil gibi unsurlar örgüt imajını az da olsa yansıtmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, görüşme yapılan her iki holdingde de iş ilanları incelendiğinde, başvuru tarihleri, iş tanımları, yarı zamanlı mı yoksa tam zamanlı çalışacak personele mi ihtiyaç duyulduğuna ilişkin açıklamaların eksiksiz bir şekilde yer aldığı ortaya çıkmıştır.

5.3.3. Kişilik Testlerinin Uygulanması

Kişilik testleri, işe alım sürecinde aday hakkında doğru bilgi edinilmesini sağlarken, aynı zamanda değerlendirme aşamasının da objektif bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Adaylara uygulanan kişilik testleri, hiçbir zaman yanıltıcı bilgi vermemektedir. Ancak, daha önce de açıklandığı gibi kişilik testlerinin konu ile ilgili profesyonel kişiler tarafından uygulanması gerekir. Çünkü kişilik testlerinin uygulanması ve sonuçlarının analiz edilmesi oldukça zordur. Adayın değerlendirilmesinde kişilik testlerinin ve yetkinlik bazlı mülakatların birlikte kullanılması doğru kişinin işe alınması için önemlidir.

A Holdingde mavi yakalı olarak çalışacak aday için; örgüt tarafından tasarlanan bir yetenek testi uygulandığı görülmüştür. Bu test ile adayların el ve koordinasyon yetenekleri ölçülmeye çalışılır. İK Uzmanı ile yapılan görüşme sonucunda, beyaz yakalı personel alımlarında, özellikle orta ve üst düzey yöneticilerde mutlaka 16 PF Kişilik Envanteri ve Insight Kişilik Envanteri uygulandığı öğrenilmiştir.

B Holdingde ise mülakata gelen adaya ilk olarak kişilik testi uygulandığı tespit edilmiştir. Yapılan kişilik testi sonucunda adayın içe dönük olup olmadığı, takım çalışmasına yatkınlığı gibi kişilik özellikleri ortaya çıkmaktadır. Görüşme sırasında İK Yöneticisi kişilik testi ile ilgili şunları söylemiştir:

“Satış pazarlama bölümünde çalışacak bir kişiye uygulanan test sonucunda, içe dönüklük söz konusu ise o kişiyi eleriz. Çünkü satış personelinin müşteri odaklılık yetkinliğinin maksimum düzeyde olması gerekir. Kişilik testleri ile pozisyon için belirlenen yetkinliklere adayın ne derece uyduğu belirlenir. PI testinde A, B, C VE D gibi seçenekler yer almaktadır. Örneğin, İK uzmanının işe uygunluğu ölçülmek isteniyor. A, kişinin baskın karakterde olup olmadığını gösterir. B, kişinin sabırlı olup olmadığını gösterir. C, dışa dönük ve sosyal olduğunu gösterir. D ise, yasalara uygun olduğunu gösterir. Adaydan bu seçeneklerden uygun olanı işaretlemesi istenir. İşaretlemesi sonucunda bilgisayar ekranında bir grafik oluşur. İK personelinin çok baskın olması istenmez. İletişim ve empati yetkinliğinin gelişmiş olması beklendiği için grafiğin yükselmesi gerekir. Sosyal olması ve yasalara uygun olması gerektiği için D'nin de yüksek olması gerekir. Buna bağlı olarak, grafik yorumlanır ve adayın o iş için doğru kişi olup olmadığı tespit edilir.”

B Holdingde yapılan görüşmede kişilik testleri sayesinde örgüt içerisinde çalışacak kişilerin birbiri ile uyumunun nasıl olacağını açığa çıkarılmasının kolaylaştığı görülmüştür. Çünkü adaylar objektif bir şekilde değerlendirilir. Örgütün verimliliğinin artması, yönetimin iyi bir hale gelmesi örgütteki personelin birbiri ile uyumlu olmasıyla mümkündür. Holding’de adaylara uygulanan “Thomas Kişilik Testi” ile de kişinin mesleğe uygun olup olmadığı değerlendirilir.

Görüşmeler sonucunda, işe alımlarını yetkinliğe dayalı olarak gerçekleştiren A ve B Holdingin, adaylara mutlaka kişilik testi uyguladığı ortaya çıkmıştır. Bu testlerin özellikle beyaz yakalı çalışacak adaylara uygulandığı görülmüştür. Örneğin, yönetici pozisyonunda çalışacak bir kişinin, liderlik yetkinliğinin mutlaka olması gerekir. Yapılan her iki görüşmede de beyaz yaka olarak nitelendirilen pozisyonlarda çalışan personelin, kişiliğinin de oldukça önemli olduğu dile getirilmiştir.

5.3.4. Yetkinlik Bazlı Mülakat

Yetkinlik bazlı mülakatlar, işe alım sürecinin belki de en önemli aşamasıdır. Yetkinlik bazlı mülakatlarda, geleneksel mülakatlara göre doğru kişinin işe alınma ihtimali oldukça yüksektir. Çünkü hedefler ve değerlendirme kriterleri önceden belirlenmiştir. Tüm süreç, bu sistem üzerinden yürütülmektedir. Yetkinlik bazlı mülakatı yönetmek, geleneksel mülakatlara göre daha zordur. Nedeni ise, adaydan hangi yetkinliklerin beklendiği, yetkinliklerin nasıl ölçüleceği, adaya ne tür sorular sorulacağı ve yetkinlik bazlı mülakatın değerlendirilmesinin iyi bir uzmanlık gerektirmesidir. Yetkinlik bazlı mülakatlar, adayın performansı hakkında doğru bilgi edinilmesini sağlamaktadır. Mülakatlarda S.T.A.R. soru tekniğinin kullanılması,

doğru kişinin işe alınmasında çok etkilidir. Çünkü adaya sorulan her soru adayın işe deneyimlerine yöneliktir. Deneyimleri göz önüne alınarak, gelecekteki performansı tahmin edilmeye çalışılır. Ayrıca, yetkinlik bazlı mülakatlarda adayın verdiği cevapların, belirlenen her yetkinlikte bir karşılığı bulunur. Buna bağlı olarak da değerlendirme aşamasında zorluk yaşanmaz.

A Holdingde her adayın bir dış müşteri olarak kabul edildiği görölmüştür. Bu nedenle işe görüşmesine gelen kişiye örgüt imajı en iyi şekilde yansıtılmaya çalışılır. Holding ile yapılan görüşmede, A Holdinge mülakata gelen her adayın, İK Uzmanı tarafından karşılandığı ve adaya mülakatın ne kadar süreceği ile ilgili bilgi verildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bilgilendirmenin ardından adaydan işe başvuru formu doldurması istendiği ortaya çıkmıştır. İK Uzmanı, görüşmenin hangi pozisyon için yapıldığı, görüşme sonundaki sürecin nasıl işleyeceği, adaydan bu görev ile ilgili nelerin beklendiği ve adayın kendi ile ilgili aktaracaklarının bu doğrultuda olması gerektiğini adaya mutlaka söylediklerini belirtmiştir. Görüşme sırasında, mülakata gelen her adaya, Holding'de çalışan personelin, örgüt imajını en iyi şekilde yansıtılmasının amaçlandığı söylenmiştir. A Holdingde bölüm yöneticilerine de mülakat eğitimi verildiği belirtilmiştir. Çünkü sadece işe alım aşamasında değil, performans ve kariyer görüşmelerinde de mülakat gerçekleştirdiklerini ve buna bağlı olarak da yöneticilerin hepsinden doğru geri bildirimde bulunması ve doğru iletişim kurması beklendiği tespit edilmiştir. A Holdingde mülakatlar üç aşamadan oluşur: İlk görüşme, insan kaynakları bölümü; ikinci görüşme, bölüm yöneticisi; üçüncü görüşme ise genel müdür tarafından yapılır.

A Holdingde insan kaynakları sorumlusu görüşme yaptığı adaylar arasından yalnızca uygun gördüğü kişileri bölüm yöneticisiyle görüştürür. İşin niteliğini en iyi bölüm yöneticisi bildiğinden ve işe alınacak kişi bölüm yöneticisi ile birlikte çalışacağından ikinci görüşmenin bölüm yöneticisi tarafından gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. A Holdingin grup şirketlerinde son görüşmeler Genel Müdür ile yapılırken, holding bünyesinde İK Bölüm Başkanı ile yapılır.

Adaylar arasından ilk elemanın nasıl yapıldığı irdelendiğinde, İK uzmanı tarafından adayın A Holding temel yetkinliklerine sahip olup olmadığına, ardından adayın pozisyonun teknik yetkinliklerini karşılayıp karşılamayacağına bakıldığı

sonucuna ulaşılmıştır. İK uzmanının, örgüt kültürüne uygun olmadığı düşünülen adayları, her ne kadar iyi bir üniversiteyi bitirse de, iyi bir yabancı dil bilgisine sahip olsa da temel yetkinliklere sahip olmadığı için, ilk görüşmede elelediği tespit edilmiştir. Temel yetkinliklere sahip adayların teknik yetkinlikleri de Holding tarafından sorgulandığı, daha sonra da işi yapması için gerekli bilgi ve becerilere sahip olup olmadığına bakıldığı ortaya çıkmıştır. A Holdingin insan kaynakları bölümünün teknik yetkinliklerinden biri olan işe alım tekniği incelendiğinde kişilerin; *“işe alım tekniğine hakim, yetkinlik bazlı mülakat becerisine sahip, kişilik envanteri uygulamalarında bilgi sahibi ve değerlendirme yapabilen, işe alım teknikleri konusunda eğitim verebilecek düzeyde bilgi ve tecrübe sahibi olması”* beklendiği görülmüştür.

A Holding genel yetkinlik tanımları ve seviyelerinden; müşteri odaklı olma, takım çalışması, yenilikçi olma ve sürekli geliştirme yetkinlikleri aşağıdaki tablolarda; liderlik ve etkin iletişim yetkinliği ise EK 4’te gösterilmektedir.

Tablo 19: Müşteri Odaklı Olma

SEVİYE	TANIMI
1	İç ve dış müşterilerini bilir, oluşturulmuş politika ve prosedürler dahilinde müşteriye hizmet verir. Müşteri kaynaklı ve diğer problemleri saptar ve çözüm için uygun kişilere aktarır. Rutin problemler için hazırlanmış çözümleri uygular.
2	Müşterilerin ihtiyaçlarını saptar, problemi belirleyerek çözüm için gerekli bilgileri toplar ve analiz eder. Çözümü için gerekli organizasyonu gerçekleştirir.
3	Müşterilerle belirli ilişkileri kurar ve yönetir. Müşterilerin ihtiyaçları ve bu ihtiyaçlara cevap verecek çözümlerin oluşturulmasında etkin rol alır. Müşteri memnuniyetinin takibini yapar ve müşteri hizmet stratejilerini uygulamaya koyar. Faaliyetlerini gerçekleştirirken her aşamada iç ve dış müşterilerin ihtiyaç beklenti ve faaliyet sonuçlarını göz önünde bulundurarak hareket eder, işleriyle ilgili karşılaştığı her türlü problemi en kısa zamanda ve doğru yöntemler kullanarak çözer.
4	Müşteri ilişkilerinden tüm yönleri ile sorumludur, İşiyile ilgili karşılaştığı her türlü problemi, bir başka problemin ortaya çıkmasını önleyecek şekilde optimum kaynak kullanımıyla çözer, gelen çözüm önerilerini şirket stratejileri çerçevesinde değerlendirir ve karar verir. Şirket bünyesinde üzerine almış olduğu yetki ve sorumluluklar dahilinde şirketi içeride ve dışarıda şirket kültür ve politikalarını yansıtabacak tutum ve davranış olarak en iyi şekilde temsil eder.
5	Şirket/Şirketlerin menfaatleri doğrultusunda hayata geçirilmesi planlanan strateji ve politikaların başarılı olabilmesi için gerekli olan doğru tahminleri yaparak, girilecek iş ve pazarları belirler, Pazar stratejilerini geliştirir, genel müşteri hizmet vizyonunu oluşturur.

Tablo 20: Takım Çalışması

SEVİYE	TANIMI
1	İşile ilgili, gerektiğinde herhangi bir ekibe bağlı kalmadan verilen sorumlulukları yerine getirir, talimat ve vadelere tam uyarak üstlerinden gelen açık talimatlarla çalışır. Takımdaşlığın anlamını bilir. Ortaya çıkan fikir ayrılıklarında takım menfaatleri doğrultusunda uzlaşımçı tavır sergiler ve diğer takım üyelerini destekler.
2	Takımdaşlığın anlamını bilerek, fikir birliği ile karar almaktan hoşlanır, ilgili herkesin katılımını sağlayacak tartışmalara katılır, kendi takımının diğer takımlarla ilişkisi sırasında oluşan fikir ayrılıklarının takım menfaatleri doğrultusunda uzlaşımçı tavır sergileyerek çözülmesi konusunda fikir beyan eder ve takım üyelerini destekler. Gerektiğinde diğer bölüm ve proje ekipleri ile uyumlu şekilde çalışır.
3	Eleman seçme tekniklerini bilerek ve üstlerinin onayını da alarak, uyumlu ve birbirine güvenen üyelerden oluşan etkin takımlar oluşturabilir. Kendi ekibi için belirlenen hedefleri yayar ve ekibin bu hedefe ulaşmasını sağlar. Kazan-kazan felsefesini kendi bulunduğu ve diğer takımlara karşı davranış biçimi olarak benimsetir.
4	Tüm eleman seçme tekniklerini bilir,kullanma becerisine sahiptir. Pozisyonla ilgili yetkinlikleri belirleyerek uyumlu takımlar oluşturur. Oluşturduğu takımlar için gerekli geliştirme faaliyetlerini planlar. Konusu ile ilgili olarak, diğer takım üyelerine danışmanlık yapar ve bu alanda stratejileri belirler.
5	Şirket/Şirketlerin uyumlu ve güvenli tek bir takım olarak davranması için uygun ortamın yaratılmasını ve şirket/şirketlerin ana hedef, politika ve stratejilerinin yayılımını sağlar.

Tablo 21: Yenilikçi Olma ve Sürekli Geliştirme

SEVİYESİ	TANIMI
1	Yeni fikirlere açıktır, işi ile ilgili konularda iç ve dış kaynakları, faaliyetleri takip eder ve inceler, değişimlerin işe yansımaya kolay adapte olur. Kişisel gelişimin öneminin farkındadır, kendisi için belirlenen eğitimlere katılır. Konusu ile ilgili üstleri tarafından istenilen bilgileri kolaylıkla toplar ve işinde kullanır. Şirket kalite standartlarında işlerini yürütür.
2	Yeni fikirlerin uygulamaya konmasında yapıcı ve destek sağlayıcıdır, Kendi eğitim ihtiyaçlarının farkındadır, gelişimi için planlar yapar ve kariyeri ile ilgili kişisel hedeflerini belirler ve bu doğrultuda hareket eder. Faaliyet alanında gelişimi sağlamak için gerekli bilgileri ve yeni (iç ve dış) bilgi kaynaklarını araştırır, bilgi dağarcığını ve birikimini geliştirir ve işine yansıtarak gelişimi artırır. Şirket kalite standartlarında işlerini yürütür ve geliştirir.
3	Kendi alanında ve ilişkide olduğu alanlarda verimliliği ve performansı arttıracak, süreçlerin sürekli gelişimini sağlayacak fikirler geliştirir ve uygulamaya konması için çalışır. Sektörel veya fonksiyonel bazda gelişimi kıyaslayacak (benchmark) en iyi örnekleri araştırır ve hatta yarattığı farklılaşma ile o alanda kurumunun rakiplerinin önüne geçmesini sağlar. Eğitim ihtiyacını belirler ve bu konuda planlama yapar. Sorumluluğunu üstlendiği işi her türlü koşullarda tüm avantaj ve dezavantajları görerek gerçekleştirme yetkinliğine sahiptir.
4	Politik, ekonomik, kültürel olaylarla ilgili olarak, işiyle şirket dışında gelişen olaylarla bağlantı kurarak, mantıklı tahminlere dayalı kararlar verebilir. Şirkete pazarda farklılık yaratacak düzeyde, yeni ürün veya hizmet geliştirici odaklı düşünerek, olayları birbirine göre değerlendirerek ölçebilir. Şirket menfaatlerini maksimum düzeye taşıyabilmek için her türlü değişime ayak uydurup gerekli yönlendirmeleri yapar. Şirkete fayda sağlayacak organizasyonel yapılanmalar konusunda yapıcı destek verici önerilerde bulunur. Soyut kavram, konu ya da olguları kavrayabilir, veriler arasında neden-sonuç ilişkilerini sağlıklı biçimde kurarak her türlü problemi tanımlar ve anlamlı parçalara bölüp parçalar arası ilişkiler kurarak çözümler üretebilir. Yapılan işin performansını artıracak, belirli bir problemin farklı çözümünü sağlayabilecek çeşitli metodu, teknik ve yaklaşımları ortaya koyar.
5	Şirket/Şirketlerin stratejilerini yönlendirebilmek için stratejik düzeyde (sosyo-ekonomik, kültürel vb.) gelişmeleri takip ederek, araştırma yapar. Organizasyondaki kilit noktaları görerek şirketteki/şirketlerdeki genel değişimi yönetir, yönlendirir, Şirketin/Şirketlerin

	gelişimini sürekli ve etkin kılmak için gelişim metotları tasarlayarak bu konudaki stratejileri oluşturur.
--	--

A Holdingin temel yetkinliklerinin kendi içinde beş seviyesi bulunmaktadır. Her pozisyon için bir matris bulunur. Örneğin, insan kaynakları uzmanı alınacağı zaman etkin iletişim yetkinliğinin dört (4) olması beklenmektedir. En yüksek seviye beş (5) tir. Görüşme yapılan Uzman: *“insan kaynakları bölümünün ilişki yönetimini çok iyi yönetmesi gerektiğini”* dile getirmiş ve şunları eklemiştir:

“Her pozisyonun karşısında bir eşleştirme bulunur. Ardından adayın görev alacağı pozisyonun teknik yetkinliklerine bakılır. Örneğin, üretim bölümüne alınacak bir mühendisin ‘altı sigma’, yurt dışı satış personeli olarak çalışacak bir kişinin ise çok iyi derecede İngilizce bilmesi gerekir.”

Olması gereken yetkinlik seviyeleri çalışılacak pozisyona göre farklılık göstermektedir. A Holding’de bir İK uzmanının müşteri odaklılık yetkinliği iki olabilir. Çünkü bir takım yönetmeyecektir ya da müşterilerle direkt iletişime geçmeyecektir. Ancak iletişim yetkinliği incelendiğinde, üç ya da dört olması gerektiği görülmüştür. A Holdingde İK bölümüne personel istek formunun gönderilmesinden sonra ilan verildiği belirtilmiştir. Verilen ilana 20 aday baktığında, bunlardan sadece 15 tanesi görüşmek için uygunsa, 15 kişi görüşmeye çağırılır. Görüşülenler arasından yalnızca iki kişi olumlu ise ya da olumlu olan hiç kimse yok ise yönetime bildirildiği dile getirilmiştir. Eğer uygunsa, yönetimden ek süre istenildiği söylenmiştir. İK uzmanı bir pozisyon için gerekli olan yetkinlik seviyelerinin gerekliliğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Yapılan her işte bölüm yöneticisiyle iletişim halinde olunması gerekir. Sen burada dünyaları yapıyorsun, ama yaptığın iş içine sinmiyor. Buna rağmen karşı taraftaki kişiye bilgi vermiyorsan, karşı taraf İK bölümünün işini iyi yapmadığını düşünür. İletişim yetkinliğinin dört (4) olmasından dolayı bir işi yaparken buna özen göstermek gerekir. Diğer bölümlere her zaman doğru geri bildirimde bulunulması şarttır. Yaptığım işi doğru aktarmam gerekir ki karşı taraf da benim ne yaptığımı, süre uzadıysa neden uzadığını, doğru adayın neden bulunamadığı konusunda bilgi sahibi olsun.”

A Holdingde İK uzmanı mülakat sırasında adaydan istenilen yetkinliklerin ve seviyelerinin ne olduğunu, önceden belirlenen görev tanımları kapsamında

bilmektedir. Buna bağılı olarak, mülakatları gerçekleştirmektedir. Adayın yetkinliğı “durum, görev, davranış ve sonuç (S.T.A.R.)” tekniğı kullanılarak ölçüldüğü görülmüştür. İK Uzmanı ile yapılan görüşmede, adayın özgeçmişinde yer alan bilgiler ile ya da klasik mülakat soruları sorularak yetkinliğın ölçülemeyeceğı dile getirilmiştir. Adayın; “*Biz bir projeye katıldık ve büyük bir başarı elde ettik.*” gibi bir ifade kullanması, A Holding tarafından çok soyut kabul edilmektedir. Bu nedenle öncelikle adayın nasıl bir örgütte ne tür bir görev aldığıın sorgulandığı tespit edilmiştir. Ardından A Holding ve holdinge bağılı grup şirketlerinde görüşmeye gelen adaya çapraz sorular sorularak, deneyimlerinden gelecekteki performansı tahmin edilmeye çalışılır. Örneğın, adayın “Takım Çalışması Yetkinliğı” ölçülmek isteniyorsa aşağıdaki gibi sorular sorulur.

Tablo 22: S.T.A.R. Soruları

S	Takım çalışması halinde üstlendiğın bir projeyi anlatır mısın? Projenin konusu ve amacı neydi?
T	Neler yaptınız? Tam olarak ne yaptın ve görevin neydi?
A	Nasıl bir yöntem izledin?
R	Sonuç ne oldu? Başarısız olduysan bunun nedeni neydi?

S.T.A.R. tekniğı kullanılarak adayın eylem süresince ne tür sorumluluklar aldığı öğrenilir. Adayı başarıya ulaştıran ya da başarısız olmasının sebebinin ne olduğu ortaya çıkmaktadır. Eylemin sonucunun ne olduğu öğrenilir. Tablo 23, Tablo 24’te ve Ek 5’te “Yetkinlik Bazlı Görüşme Sorularına” ilişkin örneklere yer verilmiştir.

Tablo 23: Kararlılık Yetkinliği

KARARLILIK: Zamana uygun kararlar vermek; yargılarda bulunmak; uygun olduğunda harekete geçmek ve bir tarafa ya da bir pozisyona söz vermek.
Örnek Mülakat Soruları:
<ul style="list-style-type: none"> - Daha fazla bilgi sahibi olmayı tercih ettiğiniz bir zamanda karar vermek zorunda olduğunuz bir durumu tanımlayın. - Zaman zaman hepimizin hızlı kararlar vermesi gerektiği durumlar olur. Sizin hızlı karar verdiğiniz durumlara örnek verebilir misiniz? - Bir karar vermekte çok rahat olduğunuz ve hiç rahat olmadığınız iki durumu anlatın. - Bir grupta karar vermek zordur çünkü bazıları karardan memnun olur fakat bazıları olmaz. Bu şartlar altında karar vermeniz gereken bir durumu tanımlayın. - Bazen bir karar almayı geciktirmek ya da karar vermemek uygun olabilir. Bu şekilde bir durum yaşadınız mı? Neden? - Ne zaman daha fazla düşünmek amacı ile karar vermeyi geciktirdiniz? Geciktirdiğiniz en uzun süre ne kadardı?

Tablo 24: Ayrıntılara Dikkat Etme Yetkinliği

AYRINTILARA DİKKAT ETME: Verilen görevleri yaparken; görevin tüm alanlarıyla ilgilenebilmek, bu alanlar arasında büyüklük ve önem ayrımı yapmadan belli bir zaman aralığı içinde sürecin tamamını izleyerek görevini doğru yapma yetkinliğidir.
Örnek Mülakat Soruları:
<ul style="list-style-type: none"> - Yaptığımız ile ilgili olarak hataları kontrol etmek için ne yaparsınız? Bunun işinize yaradığı bir örnek verir misiniz? - Bazen detayları atladığımız olur. Bununla ilgili başınızdan en son geçen örneği anlatır mısınız? Neden detayları atladınız? Sonucunda ne oldu? - Yaptığımız işte hata bulduğunuz bir durumu anlatınız? Hataya ne yol açmıştı? Ne yaptınız? - Herhangi bir sürecin hatalı işlediğini fark ettiğiniz oldu mu? Nasıl fark ettiniz? - Başkalarının göremediği hataları ya da sorunları tespit ettiğiniz oldu mu? Nasıl? - Önceden tanımlanmış prosedürlere sıkı sıkıya bağlı kalarak bir işi yapmak zorunda kaldınız mı? Durumu anlatır mısınız? - Bazen bir görevin tüm detaylarına dikkat etmek güçtür. Tüm detayları aynı ölçüde gözetemediğiniz bir durum oldu mu, anlatınız. - Ayrıntıların çok önemli olduğu bir işi yaparken hiçbirini gözden kaçırmamayı nasıl başararsınız? Örnek verir misiniz? - Bazen birlikte çalıştığımız kişiler ayrıntıları atlar. Böyle durumlarda ayrıntıların atlandığını nasıl anlarsınız ve ne yaparsınız?

Yetkinlik bazlı mülakatlarda, aday yaşadığı deneyimlerden örnek verir. Geleneksel mülakatlarda ise adaylara genellikle yüzeysel sorular sorulur. Ancak bu yüzeysel sorulara verilen cevapların doğruluk payı azdır. Çünkü aday tarafından

verilen bu cevapları ölçmek için kullanılan bir değerlendirme sistemi yoktur. Yetkinlik bazlı mülakatlarda belli bir sistem içinde sorular sorulur. Adaya sorulan yetkinliklerin seviyelerinin ne olması gerektiği önceden pozisyonlar dahilinde belirlenmiştir. Yetkinlik bazlı mülakat sonucunda aday, objektif, tutarlı ve doğru bir şekilde değerlendirilmiş olur.

A Holdingin İK uzmanı, yetkinlik bazlı mülakatın gerekliliğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Geleneksel mülakatlarda aday ne anlatmak istiyorsa onu anlatır. Görüşmeyi yapan kişi ise sadece duymak istediklerini duyar. Görüşmeyi yapan kişi, özgeçmişte yazan bilgilerin tekrarını yapar. Mülakat, sohbet havasında geçer. Çünkü görüşmecinin elinde ölçme değerlendirme ve adayın sunduğu sonucu ilişkin bir doğruluk değerlendirmesi yoktur. Doğru kişiyi işe almak için bir şeyleri ölçmek gerekir. Ölçmek için ise bir şeyleri metrik hale getirmek lazım. Dolayısıyla adayla ilgili olarak mutlaka yetkinlik bazlı sormak gerekir. ‘Durum neydi? , Sen ne yaptın? , Sonuç ne oldu? , Başarısızlığının sebebi neydi? , Sence nasıl olmalıydı?’ gibi açık uçlu sorular sorularak adayın yetkinlikleri ölçülür.”

A Holdingde her adayın ardından görüşmeyi yapan kişi tarafından, yetkinlik bazlı mülakat değerlendirme formu doldurulduğu tespit edilmiştir. Bu form incelendiğinde, form üzerinde aday ile ilgili genel görüşlerin ve adayın sahip olduğu yetkinlik derecelerinin yer aldığı görülmüştür (EK 6).

B Holdingde de yetkinliğe dayalı işe alım sürecinin uygulanması nedeniyle mülakatların sistemli bir şekilde gerçekleştirildiği görülmüştür. B Holdingde İK Yöneticisi ile yapılan görüşmede, holdingin mevcut veri tabanından ve üye olunan *Secretrcv.com*, *Kariyer.net* gibi sitelerden uygun olduğu düşünülen adayların görüşmeye çağırıldığı belirtilmiştir. Görüşmelerin A Holding’de ki gibi üç aşamalı olduğu tespit edilmiştir. İlk görüşmeyi İK Yöneticisi yapmaktadır. Bu aşamada B Holdingde görüşmeye gelen adaylara “Thomas ve PI” gibi kişilik testleri uygulanır. Yapılan görüşmeler sonucunda, B Holdingde adaylara kişilik testlerinin uygulanması için doğru zaman olduğuna ve adayın gergin olmamasına dikkat edildiği açığa çıkmıştır. Görüşülen adayın, işe kabul edilmesi halinde örgüte uyum sağlaması çok önemli olduğundan adayın temel yetkinlikleri taşıyıp taşımadığına önem verildiği

gözlenmiştir. Adayın temel yetkinliklerini ölçmek için S.T.A.R. tekniği kullanılarak soruların sorulduğu görülmüştür.

B Holdingde mülakata gelen adaylara geleneksel işe alımlarda sorulan; *“Güçlü ve zayıf yönleriniz nelerdir? , Neden bizi tercih ettiniz?”* gibi soruların kesinlikle sorulmadığı tespit edilmiştir. Holding, internetin yaygınlaşmasıyla birlikte adayların bu tür sorulara her yerde rastlayacağını düşünmektedir. İK Yöneticisi mülakatlarla ilgili görüşünü: *“Bu tür geleneksel sorular, adayın performansı hakkında gerçek bilgi vermez.”* şeklinde dile getirmiştir. Bu nedenle adayın iş deneyimlerinden örnekler vermesi istenir. Adaya açık uçlu sorularak, adayın temel yetkinlikleri taşıyıp taşımadığı ölçülür.

Her iki holdingde de adaylarla üç görüşme yapıldığı ortaya çıkmıştır. Görüşmeler sonucunda, İK bölümünün uygun adayın bulunmasında, ilk elemelerin yapılmasında ve örgüt hakkında adaya bilgi verilmesinde, ayrıca kişinin işe yerleştirilmesi aşamasında çok önemli bir role sahip olduğu görülmüştür. İK bölümünün uygun olduğu düşünülen adayları mülakata davet ettiği tespit edilmiştir. Mülakat sonucunda adayın temel yetkinliklere sahip olup olmadığına, pozisyonun gerektirdiği nitelikleri taşıyıp taşımadığına bakarak, ilk elemeyi yaptığı belirtilmiştir. İkinci görüşme ise her iki holdingde de bölüm yöneticisi ile yapılır. Çünkü iş ile ilgili teknik yetkinliklerin neler olduğunu en iyi bölüm yöneticisi tarafından bilindiği düşünülmektedir. Holdinglerde yapılan görüşmeler sonucunda, adayın teknik yetkinliklere haiz olmaması durumunda bölüm yöneticisi tarafından elendiği bilgisine ulaşılmıştır. Bölüm yöneticisinin de görüştüğü kişilerden en uygun olanları grup şirketlerde Genel Müdüre, holdingde ise İK Bölüm Başkanına gönderdiği tespit edilmiştir.

5.3.5. Personel Seçim Kararı

Verilen iş ilanları, uygulanan kişilik testleri ve yetkinlik bazlı mülakatların ardından, sıra en uygun kişinin seçilmesine gelir. Personel seçiminde verilecek karar, daha öncede belirtildiği gibi, örgütün ve kişinin performansını doğrudan etkileyecektir. Yanlış verilen bir işe alım kararı, örgütte çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır.

A Holdingde İK uzmanı yaptığı görüşmeler sonucunda uygun gördüğü adayları bölüm yöneticisine yönlendirir. Eğer on kişi ile görüşme yapıldıysa bölüm yöneticisine en fazla üç kişi gönderilir. Görüşülen bütün kişiler bölüm yöneticisine gönderildiği takdirde, İK bölümünün bir fonksiyonu kalmamaktadır. Bölüm yöneticisi görüştüğü kişilerin teknik yetkinliklerini ölçtüğünde, üç aday arasında bir sıralama yaparak, kendi fikrini söyler ve son karar Genel Müdür tarafından verilir. İşe alınmasına karar verilen kişi ile ilgili referans araştırması yapılır. Referansların olumlu olması halinde kişiye ücret teklifinde bulunulur. Ücret teklifini kabul etmesi durumunda işe yerleştirilir. Kişi iş teklifini kabul etmez ise ikinci aday değerlendirilir. Başka bir adayın olmaması halinde ise işe alım süreci yeniden başlatılır. Yeniden bir ilan verilir, mülakatlar yeniden yapılır, kısacası süreç en başa döner.

B Holdingde İK yöneticisinin görüşme yaptığı kişilerden en uygun olan üç aday ilgili bölümün yöneticisine gönderilir. Adayın teknik yetkinliklere sahip olup olmadığını bölüm yöneticisi sorgular. Bölüm yöneticisinin kararını vermesi üzerine, aday ile ilgili referans araştırması yapılır. Referans araştırmasının ardından İK yöneticisi ve bölüm yöneticisi birlikte, işe alınacak adayla son görüşmeyi yapar. Son görüşmede adaya iş teklifi edilir. Kişinin çalışacağı görevin sosyal hakları, ücret hakları, örgüt hakkında detaylı bilgiler İK yöneticisi tarafından adaya aktarılır.

Tablo 25: İş görüşmelerini gerçekleştirenler

	A Holding	B Holding
1.Görüşme	İK Uzmanı	İK Müdürü
2.Görüşme	Bölüm Yöneticisi	Bölüm Yöneticisi
3.Görüşme	İK Bölüm Başkanı/Genel Müdür	İK Müdürü/Genel Müdür

5.3.6. İşe Yerleştirme

A Holdingde işe alınma kararı verilen kişi işe yerleştirilir. Kişi işe başlatılmadan önce Bölüm Yöneticisi tarafından işe alıştırmaya programı hazırlanır. Bir kişi işe başladığında, öncelikle İK bölümü örgütü ile ilgili bir tarihçe sunumu yapar. Sonra işe alınan kişiye üretim bölümü gezdirilir. Ardından grup şirketler gezdirilir. Kişi, diğer örgütlerde bulunan insan kaynakları ve üretim bölümünden bilgi alır ve

onların neler yaptığını gözlemler. Tüm bunlar iki gün sürmektedir. Bu süreç bittikten sonra iş başı eğitimi başlatılır. İş başı eğitiminde personel, doğrudan bölüm yöneticisi ile birlikte çalışır. İşe yeni alınan bu personele; hangi süreçlerin öğretileceği, ayrı bir eğitim verilmesine ihtiyaç olup olmadığı tasarlanır. Eğer proje kapsamında çalışacaksa, proje kapsamındaki diğer personel ile tanıştırılır.

A Holdingde iş başı eğitimi ortalama üç ay sürmektedir. Deneme süresinin en çok iki ay sürmesinden dolayı, ikinci aya bir hafta kala bir ara değerlendirme yapılır. Bölüm yöneticisi ve personel biraraya gelerek, her iki tarafında beklentileri konuşulur ve değerlendirilir. İkinci değerlendirme ise beşinci ayda yapılır. Bu değerlendirme aşamasında ise İK bölümü toplantıya gerekli olduğunda katılır. Ancak İK bölümü tarafından personelin örgütte bulunan yönetmeliklere (kılık kıyafet yönetmeliği, personel yönetmeliği) uygun davranıp davranmadığına, gelişime açık yönlerinin neler olduğuna ilişkin bir değerlendirme raporu yazılır. Aday ile ilgili yapılan değerlendirme hem bölüm yöneticisi hem de İK uzmanı tarafından imzalanır. İşe alınan kişinin ilerleyen zamanlarda işten çıkarılması söz konusu olduğunda, İK bölümü neye istaneden bunun yapıldığını, bu personelin performansına ikinci ay iyi denilip, üçüncü ay kötü denilmesinin sebebini, personelin hataları tekrarlamaması için uyarı verilip verilmediğini sorgular. Aynı zamanda örgüt içinde işe yeni bir kişi alındığında prosedürün ne olduğu, personelin hakları, personelin performansının değerlendirme kriterinin ne olacağı gibi konularda olması gereken söylenir. Bunların olması gerektiği gibi yapılıp yapılmadığı ise kontrol edilir.

B Holdingde işe alınan kişiye verilen işe alıştırma eğitimi iki ay sürmektedir. Bu iki aylık süreçte kişi, örgütü daha yakından tanır. Yapması gereken işler, kullanması gereken araç-gereçler ve örgütte işlerin nasıl yürütüldüğü konusunda tam anlamıyla fikir sahibi olur. Kısacası gerek mavi yaka personele gerek beyaz yakalı personele işe alıştırma (oryantasyon) sürecinde gerekli tüm bilgiler verilir. Çalışacağı pozisyondaki arkadaşları ile tanıştırılır. Personel seçme sürecinde örgüt kültürüne ve yetkinliklerine göre işe alım gerçekleştirildiği için, B Holdingde kişinin örgüte uyumu zor olmamaktadır. B Holding İK yöneticisi işe alıştırma eğitiminin önemini şu şekilde ifade etmiştir:

“Biz B Holding olarak insana çok önem veriyoruz. Mavi ve beyaz yakada işe alıştırma eğitimi mutlaka verilir. ‘İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’ artık örgütleri daha çok insana önem vermesi için zorluyor. Örgütte herhangi bir iş kazası meydana geldiğinde sorumluluğun tamamı işverene aittir.”

A ve B Holdingin, kişinin işe yerleştirilmesinden sonra işe alıştırma eğitimine büyük önem verdiği görülmüştür. Artık günümüzde 6331 sayılı ‘İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’da örgütleri bu konuyu ciddiye almaları için zorlamıştır. Bu yeni kanun ile işveren, işyerinde çalışan tüm personel için her türlü önlemi almak zorundadır. Bu zorunluluk bazı örgütler için maliyetli görünse de, bir iş kazası sonucunda yaşanılacak kayıplardan daha maliyetli olamaz. İşe alıştırma eğitimi, adayın örgüte ve işe uyumunu kolaylaştırır ve iş kazalarını azaltır.

5.4. Yetkinliğe Dayalı İşe Alımın Yararları

A Holding ve buna bağlı grup şirketlerin hepsinde aynı sistem uygulanır. Uygulanan sistemler sürekli takip edilir ve gerekli güncellemeler yapılır. A Holdingde işe alımları yetkinliğe dayalı olarak gerçekleştirmenin birtakım avantajları bulunur. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

-Yetkinlik bazlı mülakatlar sistemli bir şekilde gerçekleştirildiği için objektif bir değerlendirme imkanı sunar. Çünkü adaylarda hangi yetkinliklerin sorgulanacağı, adaydan neler beklendiği tam anlamıyla bilinmektedir.

- Mülakatlarda S.T.A.R. tekniğinin kullanılması adayın, gelecekteki performansını tahmin etmeye yardımcı olur.
- S.T.A.R. tekniği sayesinde, adayın kişisel tecrübeleri bir istatistiğe dayandırılıp, matematiksel bir şekle dönüştürülür.
- Mülakata gelen adayların hepsinin aynı aşamalardan geçmesinden ve grup şirketlerde de aynı prosedürde işe alım yapılmasından dolayı, aday A Holdingin adil bir örgüt olduğunu düşünür. Ayrıca, aday tamamen sohbetten oluşan bir mülakata girmediğinin farkındadır. Buna bağlı olarak da iş tecrübeleri ile ilgili tüm kritik noktalarının ortaya çıkarıldığını ve A

Holdinge adayların çok profesyonel bir işe alım sürecinden geçtiğine karar verir.

- A Holdingde işe alımlar yetkinliğe dayalı olarak yapıldığı için kişinin örgüte ve işe uyumu kolay olmaktadır. Eğer işe alınan personel iki aylık deneme süresi içinde işten ayrılmıyorsa genellikle doğru işe alım yapılmış sayılır. Deneme süresi içinde personelin kendi isteğiyle işten ayrılması ya da örgüt tarafından işten çıkarılması doğru işe alım yapılmadığının göstergesidir. İş gücü devir oranının A Holding ve grup şirketlerde çok düşük olduğu Tablo 26'da gösterilmektedir.

Tablo 26: A Holdinge Bağlı Grup Şirketlerde Çalışan Personelin Kıdem Yılı

	Mavi Yaka	Beyaz Yaka
1 yıldan az	%16	%19
4 yıldan fazla	%58	%50

Mavi yakanın %58'i, beyaz yakanın %50'si dört yıldan fazla süredir A Holdinge bağlı grup şirketlerde çalışmaktadır. Mavi yakada %16, beyaz yakada ise %19'u bir yıldan az süredir çalışmaktadır. A Holdinge bağlı grup şirketlerde işgücü devir oranı %6, %8, %11 olarak değişiklik gösterir. Ortalama olarak işgücü devir oranı, %9'dur. Bu oran, piyasa ortalamasının altındadır. Bunun sebebi de örgütün temel yetkinliklerine ve pozisyonun gerektirdiği teknik yetkinliklere sahip olan kişilerin işe alınmasıdır. %10'un üstünde bir oranın çok kabul edilir bir şey olmadığı düşünülmektedir. İK uzmanı, bu oranın sıfır olmasının da örgüte yeni fikirlerin girmesini engelleyeceğini ve örgütte hantal bir yapının oluşacağını söylemiştir.

İşe alımların yetkinliğe dayalı olarak yapılmaması, örgütte yanlış kişinin işe alınmasından dolayı maliyet artışlarına neden olur. A Holdingde, doğru kişi işe alınmadığı takdirde kişiye ayrılan zaman, yayınlanan ilanlar, verilen işe alıştırma eğitimi ve işe giriş işlemlerinin boşa gittiği algılanmaktadır. Ayrıca verilen ilanın ardından uzun bir süre geçmeden aynı ilanın tekrar verilmesinin örgüt imajını zedelediği düşünülmektedir. A Holdingde herkese ortak bir hedef verilir. Örneğin, herkesin temel yetkinliklere sahip olması gerektiği açıktır. Kimin, hangi pozisyonda, hangi yetkinliklere sahip olması gerektiği belli olduğu için, A Holdingde çalışan

personel hedefe ulaşmak için çaba sarfeder ve genellikle istenildiği zaman hedefe ulaşılır. İK Uzmanı A Holdingin işe alım süreci hakkında şunları söylemektedir:

“Biz kendimize bir takım arkadaşı arıyoruz ve buraya gelen kişileri dostça karşılıyoruz. Buraya gelen birisi Holding ailesine katılmış olacak. Bu nedenle önemli olan doğru kişiyi doğru pozisyona yerleştirmektir. Doğru kişiyi seçmek için doğru yöntemlerle, hesap verilebilir uygulamalarla, adil ve şeffaf bir sistem içerisinde bunu yapmaya çalışıyoruz. Bunu yaparken de hiçbir şekilde yetkinlikleri göz ardı etmiyoruz.”

B Holdingde işe alımların yetkinliğe dayalı olarak yapılması ise;

- Motivasyon,
- İş doyumu,
- Maliyetler,
- Kişinin örgüte ve işe uyumunda ve
- Kariyer planları üzerinde olumlu etki yaratmıştır.

İşgücü devir oranlarını düşüren bir etki de yapmıştır. Holdingin iş gücü devir oranlarına bakıldığında; yıllık %1,5 civarındadır. İşgücü devir oranının düşük olması; işe alım ve işe alıştırma maliyetlerini azaltmaktadır. Buna bağlı olarak personelin gittikçe işe alışması ve işi öğrenme evresi tamamlandığında verimlilikte artmaktadır. Başka bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, yetkinliğe dayalı olarak işe alınmayan bir kişinin, yanlış kişi olma ihtimali yüksek olduğundan, o kişinin işe ve örgüt kültürüne uyum sağlayamaması sonucunda, işten ayrılma sonucuyla karşı karşıya kalacaktır. Böylece işe alım süreçleri yeniden başlayacak, bu da maliyetleri arttırıp verimliliği düşürecektir.

B Holdingde yetkinliğe dayalı işe alımda kişinin yaptığı işe ve örgüte uyumunun kolay olması, ayrıca kişilik testleri sonucunda kişinin karakterine uygun olmayan işlere yerleştirilmemesi nedeniyle, personelin motivasyonunun azalmadığı görülmüştür. Kişi yetkinlikleri doğrultusunda bir işte çalıştığından kişinin iş doyumuna ulaştığı ortaya çıkmıştır. İşe alım yapılacak pozisyonun ihtiyaç duyduğu nitelikler ve yetkinlikler alım esnasında karşılandığından, işe alınan kişinin uyum ve öğrenme evresi sonucunda performansının arttığı, yapılan değerlendirmeler sonucu tespit edilmiştir. Yetkinliğe dayalı olarak işe alınan kişilerle ilgili olarak yapılan kariyer planlama hedeflerinin doğru bir şekilde tutturulduğu açığa çıkmıştır.

6. GENEL DEĞERLENDİRME

“Yetkinliğe Dayalı İşe Alım Süreci” konulu tezin ilk üç bölümünde yetkinlik ve yetkinliğe dayalı işe alım sürecinin tüm detayları açıklanmıştır. Dördüncü ve son bölüm olan uygulama kısmında ise rastlantısal olarak seçilen iki holdingin yetkinliğe dayalı işe alım süreçleri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Araştırma yapılan A Holding’de İnsan Kaynakları Uzmanı ile, B Holding’de ise İnsan Kaynakları Müdürü ile görüşülmüştür.

A Holdingde İK bölümünde; İK Bölüm Başkan Yardımcısı, İK Uzmanı, Eğitim ve Örgütsel Gelişim Yöneticisi, Personel ve Özlük İşleri Sorumlusu olmak üzere dört kişi çalışmaktadır. Bağlı şirketlerin İK bölümünde toplam 12 kişi bulunur. Bunlar, hem şirketlerdeki Genel Müdüre hem de Holding İK’sine bağlıdır. B Holding’de İK bölümünde, İK Müdürü de dahil olmak üzere dört kişi çalışmaktadır. Holdinge bağlı grup şirketlerde İK bölümü bulunmadığı için, tüm işe alımlar ve İK uygulamaları B Holding tarafından gerçekleştirilmektedir.

Araştırmada her iki holdingin örgüte özgü yetkinlik sözlüğü oluşturdukları gözlenmiştir. A Holdingde öne çıkan temel yetkinliklerin; müşteri odaklılık, liderlik, yenilikçi olma ve sürekli geliştirme, etkin iletişim ve takım çalışması olduğu tespit edilirken; B Holding’de ise temel yetkinlikler arasında özverili olmak, disiplin sahibi olmak, dürüst olmak, sonuç odaklılık ve takım çalışması olduğu tespit edilmiştir. İki holding birbiri ile kıyaslandığında, yetkinlik sözlüklerinde yer alanların çok farklı şeyler olmadığı görülmüştür. Ancak, ilgili kişilerle yapılan görüşmeler sırasında, yetkinlik sözlüklerinin her iki holding tarafından da özümsemiği görülmüştür. Başka bir ifadeyle, sözlükler örgüt kültürüne, misyon ve vizyonlarına uygun olarak oluşturulmuştur. Yetkinlik sözlüklerinde temel ve teknik yetkinliklere yer verilmiştir. Holding veya holdinge bağlı grup şirketlerde çalışacak kişilerin temel yetkinlikleri mutlaka taşıması gerektiği tespit edilmiştir. Ayrıca, görüşülen İK uzmanı ve müdürü, aday her ne kadar iyi bir üniversite bitirmiş olursa olsun örgüt kültürüne uyum sağlamayacak, temel yetkinlikleri taşımayan kişileri işe almadıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla, sözlüklerde yer alan yetkinliklerin İK uygulamalarında etkin bir şekilde kullanıldığı görülmüştür.

Görüşme yapılan holdinglerde işgücü planlaması da önemli bir yer tutmaktadır. Yapılan planlar sonucunda, kaç personel alınacağı, hangi pozisyona alınacağı önceden tespit edilmektedir. Böylelikle zamansız bir işe alım yapılmamaktadır.

A ve B Holdingde herhangi bir pozisyonda personel ihtiyacı çıktığı zaman ilgili bölüm yöneticisi, İK bölümüne bir personel istek formu göndermektedir. Holdinglerin personel istek formları incelendiğinde, yeni bir personele neden ihtiyaç duyulduğunun mutlaka belirtildiği görülmüştür. Ayrıca iş için gerekli olan temel niteliklere (eğitim düzeyi, yabancı dil bilgisi vb.) ve teknik yetkinliklere de form üzerinde yer verilmiştir. Holdingler, beyaz yakalı personelde mutlaka en az önlisans mezunu istemektedirler.

Yapılan görüşmeler sonucunda holdinglerin personel bulma sürecinde veri tabanları ve insan kaynakları internet sitelerinin önemli bir kaynak oluşturduğu görülmüştür. “Kariyer.net” ve “Secreterv.com” en çok tercih edilen sitelerdir. İnternetin önemli personel kaynağı olmasının ardında aynı anda birden çok adaya, daha ucuz maliyetle ulaşabilme imkanının bulunması da vardır. İlanlara yapılan başvurular arasında aranılan nitelik ve yetkinliklere uygun olduğu düşünülen adaylar görüşmeye çağırılır. Görüşmeler sonucunda, kişilik testlerinin yetkinliğe dayalı işe alımlarda büyük önem taşıdığı görülmüştür. Çünkü kişilik testlerinde sınırlı ve geçimsiz çıkan bir kişinin, takım çalışması yetkinliğine sahip olabileceği düşünülemez. Her iki holdingde de doğru kişiyi işe almak için mutlaka kişilik testlerinin uygulandığı görülmüştür. Çünkü test sonuçlarının hiçbir şekilde yanlış bir şey yansıtmadığı ve her defasında tutarlı bilgiler verdiği sonucuna ulaşılmıştır.

A ve B Holdingde görüşmeye gelen adayların, üç görüşmeye tabi tutuldukları belirlenmiştir. Kişilik testlerinin uygulanmasından sonra adaylar yetkinlik bazlı mülakata tabi tutulur. Görüşmeyi yapacak kişi, işe alınacak kişiden ne beklediğini tam olarak bilmektedir. Çünkü daha önceden görev tanımları kapsamında belirlenmiş, pozisyona özgü yetkinlikler bellidir. Belirlenen her yetkinliğin karşısında seviyeler bulunur. Bu seviyeler, pozisyondan pozisyona değişiklik gösterir. Böylelikle holdingler görüşmeye gelen adayı önceden belirlenen bu yetkinliklere göre değerlendirir. Her iki holdingin de görüşmelerde S.T.A.R. tekniği

kullandığı saptanmıştır. Böylelikle adayların geçmişte neler yaptıklarını tespit ederek, gelecekteki performansı hakkında fikir sahibi olunmak amaçlanmıştır. S.T.A.R. sorularında adayın yanlış bilgi verme imkânı yoktur. Fakat deneyimsiz adaylara bu tür sorular sorulduğunda beklenen cevaplar alınmayabilir. Bu nedenle, yeni mezun olmuş adaylara ya da iş deneyimi olmayan kişilere S.T.A.R. tekniği kapsamında, okul yaşamından örnekler vermesi istenmelidir.

Her iki holdingde de yapılan üç aşamalı görüşmelerden sonra, arandığı pozisyonun yetkinliklerine ve örgütün temel yetkinliklerine sahip olan kişilerin işe alındığı tespit edilmiştir. Holdinglerin işe aldıkları kişilere mutlaka işe alıştırma eğitimi verdikleri görülmüştür. Yürürlükte olan '6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu' nu işe yeni başlayacakların, kısacası örgütteki tüm personelin iş sağlığı ve güvenliği bakımından korunmasını zorunlu kılmıştır. Bu kapsamda, işverenlere çok sayıda yükümlülük getirmiştir.

İşe alımların yetkinliklere dayalı olarak gerçekleştirilmesinin avantajları oldukça fazladır. Buna bağlı olarak, A ve B Holdingin de tüm İK uygulamalarını yetkinliğe dayalı olarak gerçekleştirdiği görülmüştür. Yetkinliklerin bu uygulamalar içinde en önemli kullanım alanı ise işe alım sürecidir. Çünkü doğru kişinin işe alınması, diğer İK fonksiyonlarını da direkt etkilemektedir. Her iki holdingin de yetkinlik bazlı mülakata çok önem verdiği görülmüştür. Geleneksel mülakatlarda sorulan soruların aday hakkında doğru bilgilere ulaşılmasını sağlayamayacağını belirtmişlerdir. Buna karşılık yetkinlik bazlı mülakatlarda sorulan sorulara, adayın verdikleri cevapların gerçekçi olduğu kesindir. S.T.A.R. tekniğinin kullanılması adayın yetkinliklerini ölçmede çok etkilidir. Ayrıca, yetkinlik bazlı mülakatların, personel seçiminde adayların objektif bir şekilde değerlendirilmesine imkan tanıdığını dile getirmişlerdir. Yetkinlikler sayesinde, seçme ve değerlendirme matematiksel bir şekle dönüştürülmektedir.

Belirlenen temel yetkinliklere ve teknik yetkinliklere göre işe alım yapıldığı için, her iki holdingde de işgücü devir oranlarının çok düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu da göstermektedir ki yetkinliğe dayalı işe alımlarda personelin örgüte uyumu kolay olmaktadır. Gerek A ve B Holdingde gerekse bunlara bağlı grup şirketlerde işe alımların aynı prosedürde gerçekleştirilmesi nedeniyle, adaylar objektif bir

değerlendirmeye tabi tutulduklarını düşünmektedirler. Görüşme yapılan ilgili kişiler tarafından, böylelikle örgüt imajının en doğru bir şekilde yansıtıldığı söylenmiştir. Yetkinlikler sonucunda işe alınan kişilerin motivasyonunun oldukça yüksek olduğu saptanmıştır. Çünkü kişi sahip olduğu yetkinliklerine uygun bir işte çalışmaktadır. Buna bağlı olarak da iş doyumuna kolaylıkla ulaşmaktadır.

Doğru kişinin işe alınması, yanlış kişinin seçilmesinden kaynaklanan maliyetleri de direkt azaltmaktadır. Böylelikle örgütlerde verimlilik artmakta, bireyler arasında yaşanan çatışmalar azalmaktadır.

Sonuç olarak yetkinliğe dayalı işe alım süreci değerlendirildiğinde; önceden oluşturulan yetkinlik sözlükleri sayesinde, bir örgütte ve pozisyonda çalışabilmek için gerekli olan yetkinliklerin ne olduğu önceden belirlenmiştir. Buna bağlı olarak da iş görüşmesine gelen adaylar belli bir sisteme göre mülakata tabi tutulurlar. Yetkinlik bazlı mülakatlar sonucunda, aday hakkında en doğru bilgiye ulaşılır. Kişi işe alındığında, örgüt tarafından o kişinin gerekli tüm yetkinliklere sahip olduğu bilinir. Dolayısıyla yetkinliklerin işe alım sürecinde kullanılması, personelin performansını arttırmaktadır. Örgüte doğru kişinin alınmasından dolayı, iş kazaları azalmakta, verimlilik ise artmaktadır. Personele verilecek tüm eğitimler, yerinde eğitim olacaktır. Çünkü kişinin hangi yetkinlikleri taşıdığı, hangi yönlerde eksik olduğu işe alım sürecinde tespit edilmektedir. Ayrıca, yetkinlikler sayesinde kişiye uygun kariyer planları da yapılabilmektedir. Personelin performansı en iyi şekilde; sahip olduğu yetkinliklere ve yetkinlik seviyelerine bakılarak değerlendirilir. Yetkinliklerin işe alım sürecinde kullanılması ile doğru kişinin, doğru işe ve planlandığı şekilde yerleştirilmesi söz konusudur.

SONUÇ

Yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamalarının kullanımını tercih eden örgüt sayısı gittikçe artmaktadır. Bunun temel nedeni ise, daha önce değinildiği gibi küreselleşme ve artan rekabet koşullarıdır. Örgütlerin bu değişimlere kolayca uyum sağlayabilmesinde sermayesinin fazla olması, son teknoloji ile üretim yapması önemli iken, çalıştırdığı personelin yetkinliklerinin önemi tüm bu varlıkların önüne geçmektedir. Çünkü, birey sahip olduğu yetkinlikleri sayesinde görevini yaparken yüksek performans sergilemektedir. Birey, çalışma yaşamına ilişkin gerek görevi gerek örgüt ile ilgili farklı düşüncelerini uygulamaya koyarak örgütü rakiplerinin önüne geçirmektedir. Örgütü rakiplerinden farklı kılacak bireyler ve bireylerin sahip olduğu yetkinlikler, insan kaynakları uygulamalarının yetkinliklere entegre edilmesiyle mümkün olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin performans değerlendirme, ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması gibi birçok fonksiyonu bulunmaktadır. Ancak, en önemli birinci fonksiyonunu işe alım süreci oluşturmaktadır. Çünkü bu süreç yanlış yürütüldüğü takdirde diğer tüm uygulamaların doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi imkânsızdır. Doğru kişinin işe alınmaması hem örgüt açısından, hem de birey açısından olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Yanlış kişinin işe alınması personelin motivasyonu, örgütün verimliliği, işgücü devir oranları ve örgüt içi iletişim üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Yetkinliklerin insan kaynakları uygulamalarında kullanılması bu olumsuz etkileri büyük ölçüde azaltmaktadır. Bu nedenle günümüzde çok sayıda örgüt yetkinliklerin olumlu etkilerinden dolayı yetkinliğe dayalı insan kaynakları uygulamalarına geçmektedir.

Yetkinliğe dayalı işe alım sonucu, örgütlerin doğru personeli seçme olasılıkları artmaktadır. Örgütün temel yetkinlikleri ve pozisyonunun gerektirdiği teknik yetkinlikler doğrultusunda işe alınan kişinin performansı yüksek, ücreti de performansıyla doğru orantılı ve adil olmaktadır. Ayrıca, personel seçim sürecinde adayın tüm yetkinlikleri sorgulandığı için, işe başladıktan sonra verilen eğitimler de bu doğrultuda olmakta ve verilen hiçbir eğitim boşa gitmemektedir. Örgütlerde bulunan yetkinlik sözlüklerinde her yetkinliğin beş seviyesi vardır. Her pozisyondan beklenen yetkinlik ve seviyeleri farklılık göstermektedir. Buna bağlı olarak,

personelin yükseleceği pozisyonda beklenen yetkinliğin ve düzeyinin kaç olacağı önceden bellidir. Böylelikle, personelin kariyer planları doğru bir şekilde yürütülmektedir. Çünkü kişinin mevcut yetkinlik seviyesi bilinirken, yükseleceği pozisyonun yetkinliklerini karşılayıp karşılamayacağı da bilinir.

Görüşme yapılan holdinglerin, adayların holdingin temel yetkinliklerini taşıyıp taşımadıklarını çok önemstedikleri görülmüştür. Daha önce de açıklandığı gibi, holdinglerin temel yetkinlikleri taşımayan adayları eledikleri tespit edilmiştir. Her iki holdingin de yetkinlik bazlı mülakatlarda S.T.A.R. soru tekniğini kullanarak, adaylar hakkında doğru bilgi edinmeyi amaçladıkları görülmüştür.

Yetkinliklerin insan kaynakları uygulamalarında kullanılabilmesi için mutlaka yetkinlik sözlükleri oluşturulması gerektiği tespit edilmiştir. Teori bölümünde de değinildiği gibi, yetkinlik sözlükleri ile ilgili en büyük sıkıntı, başka bir örgütten kopya edilen yetkinlik sözlüğünün kullanılmasıdır. Yetkinliklerin kullanım amacına uygun olabilmesi için, yetkinlik sözlüklerinin mutlaka örgüte özgü olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü, her örgütün stratejisi, misyonu ve faaliyet alanları birbirinden farklıdır. Bu nedenle, aynı sözlük farklı örgütlerde işe yaramayabilir. Görüşme yapılan iki holdingin de yetkinlik sözlüklerinin uzun çalışmalar sonucu oluşturulduğu ve tüm personel tarafından benimsendiği görülmüştür.

Yapılan görüşmeler sonucunda, yetkinliğe dayalı işe alım gerçekleştiren her iki holdingde de, verimliliğin fazla, personelin motivasyonunun yüksek, çatışmaların az, personelin performansının ise oldukça yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, aslında örgütler tarafından insan kaynakları yönetimi uygulamalarında ve özellikle de işe alım sürecinde yetkinliklerin kullanılmasının tercih edilme nedenini açığa çıkarmaktadır.

Diğer taraftan uygulamada, yetkinliklerin kişilerin yüksek performans sergilemesine yol açtığı görülmüştür. Ancak, örgütlerin yetkin işgücüne sahip olabilmeleri için işe alımlarını objektif ve belli bir sistem içerisinde yürütmeleri gerekmektedir. Bu da işe alımların yetkinliğe dayalı olarak gerçekleştirilmesiyle mümkün olmaktadır. Yetkinliklerin işe alımda kullanılması, örgütte yanlış kişinin işe

alınmasının beraberinde getirdiği maliyetleri azaltmaktadır. Birey açısından bakıldığında ise, bireyin iş doyumuna ulaşmasını sağlamaktadır. Objektif, tutarlı ve belli bir sisteme dayalı olarak gerçekleştirilen yetkinliğe dayalı işe alım süreci sonunda, doğru kişinin işe alınma ihtimalinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

KAYNAKÇA

- ACAR, A. , GÜRBÜZ, S. ve MERT, İ. , (2010). “*Bireysel Performans Değerlendirmede Kullanılacak Yetkinliklerin Belirlenmesi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma*”, **18. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü.**
- ACAR, F. (2002). “*Duygusal Zekâ ve Liderlik*”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 12, s. 53-68.
- AKALP, G. (2003). “*İnsan Kaynakları Yönetimi 'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış*”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 5, S. 1,
<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=33&cilt=5&sayi=1&yil=2003>,
(E. T. 25.10.2013).
- AKAT, İ. , BUDAK, G. ve BUDAK, G. (1999). **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 3. Baskı, İzmir.
- AKDEMİR, A. (1996). **İşletme Bilimine Giriş**, Birlik Ofset Yayıncılık, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı, Eskişehir.
- AKDOĞAN, A. ve ÇİRLİ, Y. (2008). “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir Araştırma*”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 24, s. 13-38.
- AKGEYİK, T. (2002). “*İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi*”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, C. 52, S. 1, s. 70-89.
- AKGEYİK, T. (2002). “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*”, **İ. Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları 41. Seri**, İstanbul.
- AKGEYİK, T. (2011). “*İnsan Kaynaklarının Bulunması ve Seçme Süreci*”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ed. Uğur Dolgun), Ekin Yayıncılık, Geliştirilmiş 2. Baskı, Bursa.

- AKGÜN, A. , CAN, H. ve KAVUNCUBAŞI, Ş. (2001). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara.
- AKIN, Ö. (2001). **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- AKTAY, N. , ARICI, K. ve SENYEN, T. E. (2011). **İş Hukuku**, Gazi Kitabevi, Yenilenmiş 4. Baskı, Ankara.
- AKYÜZ, Ö. F. (2006). **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.
- ALAKAVUKLAR, O. N. , BUDAK, G. , DUMAN, KURT, S. , KILIÇASLAN, S. ve MAYATÜRK, E. “*Yetkinliğe Dayalı Seçim Süreci*”, <http://kisi.deu.edu.tr/sumeyra.kurt/Yetkinli%C4%9Fe%20dayal%C4%B1%20secim%20sureci.pdf>, (E.T. 12.01.2014).
- ALAYOĞLU, N. (2010). “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi*”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.1, s. 68-97.
- ALGUR, O. ve ÖZUTKU, H. (2012). “*Uluslararası Görevler İçin Yönetici Seçiminde ve Performans Değerlemesinde Yetkinliklerin Kullanımı: Perfetti Van Melle Gıda San. Tic. A.Ş. Örneği*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, C. 17, S. 3, s. 53-73.
- ALPKAN, L. , BİBER, L. ve ERDİL, O. (2004). “*İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme*”, **D.E.Ü İ.İ.B.F Dergisi**, C. 19, S. 2, s. 101-122.
- ALTINTAŞ, N. (2004). **İnsankaynaklari.com’dan İşte Başarı**, (Ed. Figen TAHİROĞLU). Hayat Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- ALTUN, A. ve KOVANCI, A. (2004). “*Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri*”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, C. 1, S. 3, s. 55-61.

- ALTUNIŞIK, R. , BAYRAKTAROĞLU, S. , COŞKUN, R. ve YILDIRIM, E. (2010). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya Yayıncılık, 6. Baskı, Sakarya.
- ARI, M. , BAKIRTAŞ, H. ve GÜMÜŞ, Ş . (2010). “*Otel İşletmelerinde Personel Seçimi: Bursa İlinde Bir Uygulama*”, Ulusal MYO Sempozyumu, Düzce.
- ASLAN, İ. ve ÇINAR, O. (2011). “*Erzincan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Yetkinliklerinin İncelenmesi*”, **C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 12, S. 2, s. 21-37.
- AYAKTA, E. (2012). “Yetkinliklere Dayalı Seçme ve Yerleştirme”, <http://www.kaynakakademi.com/article.aspx?ID=113> (E. T. 24.01.2014).
- AYAKTA, E. (2012). “Değerlendirme Merkezleri (AssessmentCentres)”, <http://www.kaynakakademi.com/article.aspx?ID=126>, (E. T. 25.01.2014).
- AYAN, F. (2011). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İlya İzmir Yayınevi, 1. Baskı, İzmir.
- AYDEMİR, S. (2005). “*Olgunluk-Yetkinlik*”, **Mevzuat Dergisi**, Y. 8, S. 90, <http://www.mevzuatdergisi.com/2005/06a/01.htm>, (E.T. 02.11.2013).
- AYTÜRK, N. (2010). **Örgütsel ve Yönetimsel Davranış**, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- BALTAŞ, A. (2002). “İş Hayatında Duygusal Zekâ”, www.acarbaltas.com (E. T. 18.11.2013).
- BASIM, N. , ŞEŞEN, H. ve ŞEŞEN, E. (2008). “*Personel Temin Sürecinde Gazete İlanları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma*”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S. 1, s. 35-44.
- BASIM, N. H. ve ŞEŞEN, H. (2010). “*Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü*”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, S. 37, s. 171-193, Ağustos.

- BARUTÇUGİL, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- BAYRAKTAR, O. (2002). “*Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*”, **Active Dergisi**, s. 1-19.
- BAYSAL, C. ve TEKARSLAN, E. (1996). **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- BENLİ, A. ve ŞAHİN, L. (2004). “*İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması*”, **Bilgi Dergisi**, S. 8, s. 113-124.
- BENLİGİRAY, S. (2003). **Ücret Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- BİÇER, G. ve DÜZTEPE, Ş. (2003). “*Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi*”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, C. 1, S. 2, s. 13-20.
- BİNGÖL, D. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- BİTİRİM, S. ve EĞİNLİ, A. (2013). “*Kişisel Bir Yetkinlik Olan Alçakgönüllülüğün Kurumsal Bir Yetkinliğe Dönüşmesi: Alçakgönüllü Organizasyonlar*”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C. 2, S. 6, s. 16-48.
- BUDAK, G. ve SÜRGEVİL, O. (2008). “*İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma*”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 10, S. 4, s. 65-96.
- BUDAK, G. (2013). **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2. Baskı, İzmir.
- BUDAK, G. ve MAYATÜRK AKYOL, E. (2013). “*Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği*”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 15, S. 2, s. 155-174.

- BÜYÜKYILMAZ, O. , KOLTAN, Ş. ve OFLUOĞLU, G. (2006). “*İnsan Kaynağı Seçiminde Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri: Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımı*”, **Kamu-İş Dergisi**, C. 9, S. 1, s. 106-125.
- CANMAN, D. (1995). **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları No: 260, 1. Baskı, Ankara.
- CALDWELL, H. (1999). **Atak Yöneticinin Mükemmel Adayı Seçme Rehberi**, Hayat Yayınları, (Çev. Sabri YARMALI), 1. Baskı, İstanbul.
- ÇAKIR, Ö. (2001). **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayınları, 1. Baskı, Ankara.
- ÇAVDAR, H. ve ÇAVDAR. M. (2010). “*İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları*”, **Journal Of Naval Science And Engineering**, C. 6, S. 1, s. 79-93.
- ÇELİK, N. (2011). **İş Hukuku Dersleri**, Beta Yayınları, Yenilenmiş 24. Baskı, İstanbul.
- ÇELİK, M. ve ZAIM, H. (2011). “*Yetenek Yönetimi Yaklaşımı*”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Yıl. 10, S. 10, s. 33-38.
- ÇELİKTEKİN, M. (2005). “*Neden İş Analizi Yapılmalı?*”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 18, s. 127-135.
- ÇETİN, C. (1990). **Personel Seçiminde Görüşme**, Çağlayan Kitabevi, 1. Baskı, İstanbul.
- ÇETİN, C. ve DİNÇ, E. (2013). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- ÇETİNKAYA, M. (2009). “*Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma*”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 11, S. 2, s. 219-239.
- ÇETİNKAYA, M. ve ÖZUTKU, H. (2010). “*Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yönetimsel Yetkinliklerin Belirlenmesine İlişkin Ampirik Bir*

Çalışma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 26, s. 221-236.

ÇETİNKAYA, M. ve ÖZUTKU, H. (2012). “*Yönetimsel Performansa Yetkinlik Temelli Yaklaşım: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 41, S. 1, s. 142-161.

ÇINAR, Z. (2010). “*Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme*”, www.makaleler.com (E. T. 13.11.2013).

ÇİFTÇİ, M. ve ÖZTÜRK, U. (2013). “*Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye’deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler*”, **Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Y. 13, S.25, s. 146-172.

ÇOLAK, C. (2012). “*Değerlendirme Merkezi Uygulamaları*”, <http://www.kaynakakademi.com/article.aspx?ID=127>, (E.T. 20.01.2014).

DAYIOĞLU, I. (2003). “*Yetenek Yönetimi*”, www.hrdergi.com (E. T. 11.11.2013).

DEMİR, M. (2010). “*Duygusal Zekânın İnsan Kaynakları Seçiminde Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma*”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, C. 7, S. 1, s. 1065-1081.

DEMİR, F. (2013). **En Son Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması**, Albi Yayınları, 7. Baskı, İzmir.

DEMİRAL, Ö. ve DOĞAN, S. (2007). “*Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi*”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C. 14, S. 1, s. 209-230.

DEMİRAL, Ö. ve DOĞAN, S. (2008). “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi*”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 17, S. 3, s. 145-166.

- DEMİRKOL, Ş. ve ERTUĞRAL, S. (2007). “İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 2, s. 23-34.
- DENİZ, N. , ERARSLAN, D. , İNEL, M. ve YILDIRIM, H. (2013). “İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi”, **Öneri Dergisi**, C. 10, S. 39, s. 11-21.
- DI, KAMP. (2002). **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsan Yetenekleri**, (Çev. Mehmet Zaman), Hayat Yayınları, 6. Dizi, İstanbul.
- DORUK, E. ve ÖNGÖREN, H. (2005). “İnsan İlişkilerinde ve İş Yaşamında Duygusal Zekâ”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, S. 22, s. 157-163.
- EDİZLER, G. (2010). “İnsan Kaynakları Yönetiminde ‘Duygusal Zekâ’ Ölçüm ve Modelleri”, **Journal of Yasar University**, C. 18, S. 5, s. 2970-2984.
- ERDEMİR, E. (2004). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Eskişehir Örneği”, **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 5, S. 1, s. 1-18.
- ERDOĞAN, İ. (1991). **İşletmelerde Personel ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 248, İstanbul.
- EREN, E. (1993). **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul.
- ERGİN, C. (2002). **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**, Academyplus Yayınevi, 2. Baskı, Ankara
- ERİCKSON, T. ve GRATTON, L. (2012). **İyi Ekip Kurmak**, Harvard Business Review, MESS Yayınları.
- FINDIKÇI, İ. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları Yönetim Dizisi, 2. Baskı, İstanbul.

- FINNIGAN, J. (1997). **Doğru İşe Doğru Eleman**, Rota Yayınları, (Çev. Mehmet Kılıç) , 2. Baskı, İstanbul.
- FIRAT, Z. (2003). “*İş ve İşçi Bulma Kurumu’ndan İşkur’a-İşe Yerleştirme Hizmetleri-*”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 5, S. 2, (<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=160&cilt=5&sayi=2&yil=2003>), (E. T. 19.02.2014).
- GOLEMAN, D. (2003). Duygusal Zeka; Neden IQ’dan Daha Önemlidir? , (Çev. Banu Seçkin Yüksel). Varlık Yayınları, 23. Baskı, İstanbul.
- GOLEMAN, D. (2012). **İşbaşında Duygusal Zekâ**, (Çev. Handan Balkara). Varlık Yayınları, 10. Baskı, İstanbul.
- GÖRMÜŞ, A. Ş. (2009). “*Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi*”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, C. 11, S. 1, s. 57-75.
- GÜLER, A. (2004). **İnternette İş Bulma Rehberi**, Elma Yayınevi, 1. Baskı, Ankara.
- GÜLER, N. (2010). “Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Bu Yetkinliklerin İşe Alım Süreçlerindeki Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü Örneği” , Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- GÜRBÜZ, S. ve YÜKSEL, M. , (2008). “*Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi*”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 9, S. 2, s. 174-190.
- GÜREL, T. (2010). “Kariyer Planlamada Yetkinliklerin Önemi ve Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- GÜRPINAR, S. ve TEZCAN, N. (2010). “İşletmelerde Yöneticiler Astlarını Seçerken Hangi Karakter Özelliklerini Gözönünde Bulundururlar?”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C. 2, S. 2, s. 137-143.
- HACKETT, P. (1997). **İş Başvurularını Değerlendirme**, (Çev. Aksu Bora, Onur Cankoçak), Yönetim Dizisi, 1. Baskı, Ankara.
- İSLAMOĞLU, H. A. (2009). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- KABAHASANOĞLU, V. ve KAR, K. (1993). **Özgeçmiş Yazma ve Kendini Tanıtma Sanatı**, Toker Yayınları, Ankara.
- KAYMAZ, K. , SAYILAR, Y. ve TAK, B. (2007). “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 8, S. 2, s. 233-266.
- KESER, A. (2006). **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayınları, 1. Baskı, Bursa.
- KIZILDAĞ, D. (2013). “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetkinlikler”, www.duygukizildag.com (E. T. 20. 11. 2013).
- KOCABACAK, A. ve ÖĞÜT, A. (2013). **Doğru İşe Doğru İnsan/İnsan Kaynakları ve Kişilik Tipolojileri**, Nobel Yayınları, 1. Baskı, Ankara.
- KOÇ, N. (2002). “İnsan Kaynaklarını Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C. 33, S. 1-2, s. 1-7.
- KOÇAK, O. ve YÜKSEL, S. (2011). “İşgören Seçiminde Kullanılan Yöntemler Üzerine Bir Araştırma: Yalova Örneği”, **Kamu-iş Dergisi**, C. 12, S. 1, s. 73-100.
- MAYATÜRK AKYOL, E. (2011). **Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi**, Nobel Yayınları, 1. Baskı,

- ÖGE, S. ve ŞİMŞEK, Ş. (2012). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eğitim Yayınevi, 5. Baskı, Konya.
- ÖRÜCÜ, E. (2002). “*Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri(Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği)*”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, C.17, S. 2, s. 119-132.
- ÖZBEK, F. (2005). “*İşyeri İçerisindeki Sorunların Çözümünde Empatik Anlayış Geliştirmek*”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, (Edi. Aşkın Keser), Nobel Yayınları, Ankara.
- ÖZDEMİR, C. S. (2007). **İş Kanunu Uygulama Rehberi**, Adalet Yayınları, Güncellenmiş 3. Baskı, Ankara.
- ÖZEN, S. (2005). “*Değişim Sürecinde İşin Anlamı*”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler** (Edi. Aşkın Keser), Nobel Yayınları, Ankara.
- ÖZGÜVEN, E. (1992). **Görüşme İlke ve Teknikleri**, Odak Ofset Matbaacılık, 2. Baskı, Ankara.
- PARCELLS, B. (2012). **İyi Ekip Kurmak**, Harvard Business Review, Mess Yayınları.
- REŞİTOĞLU, S. (2011). “Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti-Bir Uygulama-”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (1995). **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2005). **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı**, Bursa, 2. Baskı.
- SAĞIR, H. (2006). “Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- SARUHAN, Ş. C. ve YILDIZ, M. L. (2012). **İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama**, Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- SAVAŞ, T. (2006). **Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri**, Anka Matbaacılık, 1. Baskı, İstanbul.
- SAYLI, H. ve AĞCA, V. (2009). “*Bilgi Çağı İşgörenlerinin Değişen Yetkinlikleri ve İşletmelerin Yetkinlik Beklentilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, C. 11, S. 17, s. 347-364.
- SEVİNÇ, L. (2007). “*Yetkinlik Modeli Oluşturmada İleri Analiz Tekniklerinin Kullanımı: Uygulamadan Bir Örnek*”, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- SEVİNÇ, L. (2008). “İK Uygulamalarında Yetkinliklerin Değerlendirilmesi”, <http://www.hrdergi.com/tr/dergi/mart-2008/ik-uygulamalarinda-yetkinliklerin-degerlendirilmesi/91.aspx>, (E. T. 27.01.2014).
- SOLMUŞ, T. (2003). “*Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği*”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 5, S. 2, <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=139&cilt=5&sayi=2&yil=2003>, (E. T. 10.01.2014).
- SOLMUŞ, T. “*İnsan Kaynakları Profesyonelleri Açısından Seçim Mülakatları ve Mülakat Yanlılıkları*”, www.tariksolmus.org (E. T. 20.11.2013).
- SOLMUŞ, T. “*Yetkinlik Bazlı Mülakat Tekniği ve Değerlendirme Merkezi Uygulamaları*”, <http://www.tariksolmus.org/>, (E. T. 07.02.2014).
- SOMUNCUOĞLU, D. (2005). “*Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin Kuramsal Çerçevesi ve Eğitimdeki Rolü*”, **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, S. 11, s. 270-293.
- SÜZEK, S. (2011). **İş Hukuku**, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.

- TINAZ, P. (2000). **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**, MESS Yayınları.
- TORTOP, N. , AYKAÇ, B. , YAYMAN, H. ve ÖZER, M. A. (2010). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, 3. Baskı.
- TOZLUYURT, E. (2003). “*Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi*”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 5, S. 1, <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=34&cilt=5&sayi=1&yil=2003>, (E. T. 14.11.2013),
- TUNÇER, P. (2011). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Yayınları, Bursa.
- URAL, A. (2001). “*Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu*”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 3, S. 2, s. 209-219.
- USTA, M. ve GENİŞ, N. “*Yetenek Yönetimi, Yetenekli Personelin Bulunması ve İşe Alınması*”, <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf>, (E. T. 10.02.2014).
- UYARGİL, C. (1994). **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- UYARGİL, C. , ADAL, Z. , ACAR, A. C. , ÖZÇELİK, O. vd., (2010). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- UZUNOĞULLARI, S. (2006). “*İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama*”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ÜNAL, A. (2002). “*İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme*”, **Kamu-İş Dergisi**, C. 7, S. 1, s. 1-19.

- ÜNSAR, S. (2009). “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 10, S. 1, S:43-56.
- YALÇIN, S. (2002). **Personel Yönetimi**, Beta yayınları, 7. Baskı, İstanbul.
- YAŞAR, M. (2012). “İşe Alımda Değerlendirme Merkezi Uygulamaları”, <http://www.kaynakakademi.com/article.aspx?ID=125>, (E. T. 20.01.2014).
- YAVAN, Ö. (2012). “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı*”, **Akademik Bakış Dergisi**, S. 32, s. 1-20.
- YELBOĞA, A. (2008). “*Örgütlerde Personel Seçimi ve Psikolojik Testler*”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 5, S. 2, s. 11-26.
- YELDEN, E. (2012). “İşe Alım Faaliyetleri ve Yetkinlik Kavramı”, <http://www.kaynakakademi.com/article.aspx?ID=114>, (E. T. 5.01.2014).
- YELOĞLU, H. O. (2004). “*İşe Eleman Seçme Yöntemlerinde Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük Tartışmaları*”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C. 4, S. 12, s. 115-124.
- YÜKSEL, Ö. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, R.G. 30 Haziran 2012, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120630-1.htm>, (E. T. 12.03.2014).
- www.tdksozluk.com (E.T. 12.11.2013)
- <http://kpm.metu.edu.tr/kpm/cv/> “Özgeçmiş Hazırlama ve Mülakat Teknikleri” (E. T. 20.01.2014).
- <http://www.hrdergi.com/tr/dergi/temmuz-agustos-2000/yetkinlik-bazli-secme-ve-yerlestirme/1139.aspx> “Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme”, (E. T. 02.02.2014).

EK 1

A Holding Norm Kadro Çalışması

2011 yılı toplam resmî çalışma günü sayısı	252
ortalama yıllık izin	14
bir kişi yıllık çalışma süresi	238
238 gün X 9 saat X 60 dakika =	B
Gerekli Personel Sayısı	A/B

Bölüm Adı	Periyod	günlük birim süre (dakika)	haftalık birim süre (dakika)	aylık birim süre (dakika)	yıllık birim süre (dakika)	yıllık toplam süre (dakika)	
YAPILAN PERİYODİK İŞLER	1						
	1						
	1						
	1						
	1						
	1						
	1						
	1						
	1						
	1						
	1						
	1						
	1						
	1						
	1						
	1						
	1						
	1						
	GENEL TOPLAM						A

EK 2

A Holding Personel İstek Formu

A HOLDİNG PERSONEL İSTEK FORMU

İHTİYAÇ NEDENİ
 Mevcut Rol İçin

(.....yerine)

 Yeni Rolün Ortaya Çıkması¹

(Daha önceden organizasyonda bulunmayan yeni veya ek bir pozisyonun açılması)

 İşe Alınan Personel :/...../20... tarihinde işbaşı yapmıştır.²
İSTENİLEN PERSONEL

Rol Adı:

Bölüm Adı:

İSTENİLEN PERSONELİN STATÜSÜ
 Sürekli Personel

 Beyaz Yakalı PersonelKişi

 Geçici Personel

 Mavi Yakalı PersonelKişi

Geçici personel ise sebebi

Engelli

 Olabilir

 Olamaz

CİNSİYETİ
 Kadın

 Erkek

EĞİTİM DÜZEYİ
 İlköğretim

 Meslek Yüksek Okulu

Bölüm(ler):

 Lise

 Üniversite

Bölüm(ler):

 Teknik / Endüstri Meslek Lisesi

Bölüm(ler):

 Yüksek Lisans

 Ticaret Lisesi

Bölüm(ler):

 Doktora

YABANCI DİL BİLGİSİ

Yabancı Dil Adı

Orta

İyi

Çok İyi

BİLGİSAYAR BİLGİSİ
 MS Office

TEKNİK BİLGİ VE BECERİLER
DENEYİM
 0 - 2 Yıl

 2 - 4 Yıl

 4 - 6 Yıl

 6 Yıl ve Üstü

YAŞ SINIRI
 21-24 Yaş

 25-28 Yaş

 29-32 Yaş

 33 ve Üstü

ONAY

İlgili Bölüm Yöneticisi:

İmza:

Tarih:/...../20.....

Genel Müdür / Koordinatör:

İmza:

Tarih:/...../20.....

İnsan Kaynakları Koordinatörü:

İmza:

Tarih:/...../20.....

Yönetim Kurulu Üyesi:

İmza:

Tarih:/...../20.....

¹ Rol değişikliği formu ekleyiniz.

² İnsan Kaynakları Yetkilisi tarafından doldurulacaktır.

EK 3

B Holding Personel İstek Formu

ELEMAN İSTEK FORMU

POZİSYON	
Şirket	
Departman	
Görev Yeri	
Çalışma Süresi	
Öngörülen İşbaşı Tarihi	
Eleman İstek Nedeni	<input type="checkbox"/> İstifa <input type="checkbox"/> Emeklilik <input type="checkbox"/> Yeni Pozisyon <input type="checkbox"/> Diğer.....

İŞİN GEREKTİRDİĞİ GENEL ÖZELLİKLER	DEĞERLENDİRME	AÇIKLAMA
Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Önemsiz <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın	
Yaş Durumu	<input type="checkbox"/> Önemsiz Max:..... Min:.....	
Medeni Durum	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Önemsiz	
Askerlik	<input type="checkbox"/> Yapmış <input type="checkbox"/> Önemsiz	<input type="checkbox"/> Tecilli (En az.....yıl)
Seyahat Etme Gereği	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır	<input type="checkbox"/> Yurtiçi <input type="checkbox"/> Yurtdışı
Yurtdışında İkamet Gereksinimi	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır	Süre:
Oto / Ağır Vasıta / Diğer Araç Ehliyeti	<input type="checkbox"/> Gerekli <input type="checkbox"/> Gereksiz	
İlave Ehliyet / Sertifika / Üyelik	Açıklama:	

ÖĞRENİM VE ALTYAPI	DEĞERLENDİRME	AÇIKLAMA
Öğrenim Düzeyi	<input type="checkbox"/> İlk / Orta Öğrenim <input type="checkbox"/> Normal Lise <input type="checkbox"/> Ticaret Lisesi / Endüstri Meslek / Teknik Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul (2 Yıl) <input type="checkbox"/> Üniversite (4 Yıl)	Bölüm:
Lisans Üstü <input type="checkbox"/> Gerekli <input type="checkbox"/> Gerekmez	<input type="checkbox"/> Master <input type="checkbox"/> Doktora	İhtisas Konusu:
Yabancı Dil Bilgisi	<input type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Orta <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Orta <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Orta	<input type="checkbox"/> İyi <input type="checkbox"/> Çok İyi <input type="checkbox"/> İyi <input type="checkbox"/> Çok İyi <input type="checkbox"/> İyi <input type="checkbox"/> Çok İyi
Bilgisayar Bilgisi	<input type="checkbox"/> Gerekli <input type="checkbox"/> Gereksiz	
Alınması Gerekli Kurs ve Diğer Eğitimler	Açıklama:	

İŞ TECRÜBESİ	DEĞERLENDİRME	AÇIKLAMA
Atay Dışı <input type="checkbox"/> Gerekli <input type="checkbox"/> Gereksiz	<input type="checkbox"/> Aynı İşte Tecrübe <input type="checkbox"/> Farklı İşte Tecrübe	Süre / Açıklama:
Atay İçi <input type="checkbox"/> Gerekli <input type="checkbox"/> Gereksiz	<input type="checkbox"/> Aynı İşte Tecrübe <input type="checkbox"/> Farklı İşte Tecrübe	Süre / Açıklama:

(Şirket / Topluluk içinde tecrübe gerektiren pozisyonlar için, bu göreve getirilmek için hangi pozisyonlarda ne süre ile çalışılması gerektiği)

Uzmanlık Alanı	
-----------------------	--

DİĞER	DEĞERLENDİRME		AÇIKLAMA
Fiziksel (Boy, Kilo, Vücut Oranı, Düzgün Fizik, Giyim, vb.)	<input type="checkbox"/> Önemli	<input type="checkbox"/> Önemsiz	
Fizyolojik (Hareketi ya da duyuları engelleyici özürler, fobi, allerji, tansiyon, kalp, şeker, migren, renk körlüğü, gözlük kullanma, vb.)	<input type="checkbox"/> Önemli	<input type="checkbox"/> Önemsiz	
Sigara Kullanımı	<input type="checkbox"/> İçmemeli	<input type="checkbox"/> Farketmez	
Demografik			
Evi İşe Yakın Olmalı	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Önemsiz	
Özel Oto	<input type="checkbox"/> Olmalı	<input type="checkbox"/> Önemsiz	
Çocuk Bakma Yükümlülüğü	<input type="checkbox"/> Olmamalı	<input type="checkbox"/> Önemsiz	
Mali Durum	<input type="checkbox"/> Alt		
	<input type="checkbox"/> Orta		
	<input type="checkbox"/> Üst		
	<input type="checkbox"/> Önemsiz		
Herhangi Bir Kuruluşa Üye ya da Yakın İlişki İçinde Olması Gerekli Mi? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır			
Cevabınız Evet İse Açıklayınız:			
Görev Tanımı Özeti:			
Önerebileceğiniz Adaylar:			
.....YILIAYI İTİBARIYLA ŞİRKET ÜCRET SKALASI AYLIK BRÜT TL			
EN DÜŞÜK :			
EN YÜKSEK:			
ORTALAMA:			
ÖNGÖRÜLEN AYLIK ÜCRET:			
DİĞER MENFAATLER :			
(Bu bölüm İnsan Kaynakları Departmanı Tarafından Doldurulacaktır.)			
TALEP EDEN İŞLETME MÜDÜRÜ / GENEL MÜDÜR		ONAY GENEL KOORDİNATÖR	
İmza-Tarih	İmza-Tarih	İmza-Tarih	
.....	
...../...../...../...../...../...../.....	

EK 4

A Holding Temel Yetkinlikleri

4. LİDERLİK (Yalınlaştırıcı Olmak(hızlandırıcı, kolaylaştırıcı, bürokrasiyi ve katma değeri olmayan aktiviteleri yok eden), Cesaret ve kararlılık, Baskı (Stres) altında çalışabilmek, Kararının arkasında durabilmek, Rekabet ve değişimden korkmamak, Delegasyon, Motive Etme, Risk Alma, İnisiyatif Kullanma, Takip Etmek, Global Düşünebilme, Denetleyici Olmak, Ticari Bakış Açısı, Stratejik Bakış Açısı, Koordinasyon, İkna Edebilme, Zaman planlama, Kaynak Planlama, Stratejik planlama, Hedef belirleme)

SEVİYESİ	TANIMI
1	Bizzat sorumlu olduğu görevlerin planlamasını yapar. Kendi işinde gerekli koordinasyonu sağlar. Proje içinde verilen tarihlere uyar. Sınırlı inisiyatif kullanır. Birlikte çalışılan kişilerin sahip oldukları işleri en iyi şekilde gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan desteği sağlar. Bütçe gibi yapılmış kaynak planları doğrultusunda çalışır.
2	Kendi işlerini bulunduğu takımın planlamasına uygun şekilde kısa vadeli olarak veya proje bazlı planlar. Önceliklerini bulunduğu takımın öncelikleri doğrultusunda belirler. Verilen bitirme tarihlerinden hareketle iş planı yapar ve bu planı izler, gerekli yerleri uyarır. Yaptığı işin bütün içindeki yerini bilir. Faaliyetleri ile ilgili hızlı ve doğru karar verir. Çoğunlukla teknik konularda inisiyatif kullanır ve bunlarla ilgili riskleri üstlenir. Kendisine veya içinde bulunduğu takıma ayrılan kaynakların en iyi şekilde kullanımını gözetir.
3	Orta vadeli zaman planlamasını yapar. Şirket ve takımına ait stratejik planları bilir ve destekler. Yönettiği takımla/takımlarla ilgili faaliyetleri yalınlaştırır. Bürokrasi ve katma değeri olmayan adımları yok ederek işin verimli şekilde yürütülmesini sağlar. Uygun motivasyon tekniklerini bildiği ve kullandığı için de takımını iş stresi altında çok rahat çalıştırabilir; hızlı, doğru ve inisiyatif kullanarak karar verir. Verdiği kararın arkasında cesaretle durur. Çalışanlarının yetkinliklerini, işin gereklerini göz önüne alarak ve işin taşıdığı riski üstlenerek delegasyon yapar. Fonksiyonlar arası koordinasyona ve şirket önceliklerine dikkat eder. Birden fazla projeyi ilgilendiren görevlerin zaman faktörlerini de gözönünde bulundurarak koordine edebilir. Ayrıca sorumluluğundaki takım veya takımlara bulunduğu fonksiyonu destekleyen hedefler koyar.
4	Şirket kaynakları çerçevesinde, orta vadeli planlar yapar. Sapsmaları kontrol eder ve gerekli önlemleri alır. İşin verimli şekilde yürütülmesini sağlar. Alanı ile ilgili stratejileri oluşturur ve/veya önerilerde bulunur, yayılımını sağlar. Takımları ve/veya bireyleri ortak amaç doğrultusunda belirlenen hedef ve stratejileri uygulamak için iş birliği, uyum ve istenilen performans standartlarında çalışmalarını sağlar. Gerekli riskleri üstlenerek, katılımı sağlayarak hızlı, doğru ve inisiyatif kullanarak karar verir. Sorumluluğundaki takım veya takımlara, bulunduğu ana süreci destekleyen hedefler koyar. Hedefleri belirlerken finansal ve finansal olmayan, çalışan gelişimi ve müşteri tatmini konularında dengeye dikkat eder. Ölçülüp tartılmış kritik ve analizler yaparak takımın yanlış yönleneşine ve yanlış hedeflere kaymasına engel olabilir. Şirket stratejik planlarını bilir ve önerilerde bulunur.
5	Şirket/Şirketlerin kültür ve politikalarının belirlenmesinde aktif olarak rol alır. Dünyada yükselen değerleri takip ederek şirketin/şirketlerin vizyonu ve yönünü belirler, Stratejik düzeyde kararlar verir. Bunlarla ilgili riskleri üstlenir. Verdiği kararların arkasında cesaretle durur. Politika, ekonomi, dış ve iç piyasalar gibi etmenlerin şirket etkilerini hesaplayabilir; işe maliyet, karlılık, pazarpayı, ve yeni fırsatlar açısından bakabilir. İçinde bulunulan sektörün rekabet koşullarını bilir. Bu doğrultuda stratejiler geliştirerek değişimi etkin şekilde yönetir. Şirket/Şirketler genelinde yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik edici ortamlar yaratır. Organizasyonel yapının oluşturulmasını ve gelişimini sağlar.

NOT: Seviyeler 1'den 5'e doğru ilerledikçe kapsamı, alt seviyeleri de içermektedir. Örneğin 5. Seviye 1., 2., 3., ve 4. Seviyeyi de içermektedir.

5. ETKİN İLETİŞİM (Yazılı İletişim, Sözlü iletişim, Dinleme, anlama, Nezaket, Hitabet, Bilgi iletme, bilgi paylaşma, Sunum yeteneği, Beden Dili, Empati, Müzakere yeteneği)

SEVİYESİ	TANIMI
1	Yazım ve dil kurallarını bilir. Yazılı ve sözlü olarak kendisini düzgün şekilde ifade eder. Eleştirileri pozitif bir tutum içerisinde dinler. Bilgisini diğer çalışanlar ile eksiksiz ve doğru olarak paylaşır. Nezaket kurallarına uygun davranış ve tutum sergiler.
2	Kendisini sözlü ve yazılı olarak düzgün şekilde ifade eder. Akıcı ve rahat konuşma becerisine sahiptir. Hem yatayda, hem de dikeyde gerekli olan iletişimi kolaylıkla sağlar. Konusu ile ilgili iç veya dış yazışmaları yapar veya kontrol eder.
3	Sahip olduğu bilgiyi paylaşarak katma değeri artırır. Tartışma tekniklerini kullanarak kendi bakış açısını net bir şekilde yansıtır ve karşısındakini ikna eder. Her türlü iletişim kanalını açık tutar. Etkin sunuş tekniklerini bilir ve kullanır. Anlatımı güçlendirmek için etkin sunuşlar hazırlar.
4	Okuyucunun bilgi düzeyi ve ihtiyacına uygun bir içerikte, hiçbir belirsizliğe yol açmayacak şekilde, fikirlerini yazılı olarak ifade eder. Beden dilini kullanma becerisine sahiptir. Kendini karşısındaki kişi yerine koyar ve tepkilerini buna göre yönlendirir. Her türlü iletişim kanalını açık tutar. Etkin sunuş tekniklerini bilir ve kullanır. Güçlü ikna yeteneğine sahiptir.
5	Hitabet yeteneği vardır. Beden dilini sürekli kullanma becerisine sahiptir. Karşısındakinin kullandığı beden dilini anlar ve tartışmalarda fayda sağlar. Kendini karşısındaki kişi yerine koyar ve tepkilerini buna göre yönlendirir. Geri besleme vererek örnek olur. Her türlü iletişim kanalını açık tutar. Tartışma tekniklerini bilir ve bunu maddi pazarlık konusunda katma değer yaratacak şekilde kullanır. Kuvvetli ikna yeteneğine sahiptir. Konusuyla ilgili şirket stratejilerini ve önceliklerini belirleyerek, şirket kaynaklarının üst seviyede ve uzun vadeli planlamasını yapar ve katkısıyla oluşan şirket stratejilerinin yayılımını sağlar.

NOT: Seviyeler 1'den 5'e doğru ilerledikçe kapsamı, alt seviyeleri de içermektedir. Örneğin 5. Seviye 1.,2., 3., ve 4. Seviyeyi de içermektedir.

II. TEKNİK YETKİNLİKLER

Çalışanın işini yaparken kullandığı işe yönelik yetkinlikleri ifade eder. Bu yetkinlikler, o rol için yeni personel alımında hangi bilgi beceri ve davranışların istenildiğini belirlemek için kullanılır. Rol tanımlarında seviyeleri A, B, C olarak belirtilen bu yetkinliklerin seviye anlamları;

A: O rolü gerçekleştirmek için olmazsa olmaz yetkinlikler,

B: O rolü gerçekleştirebilmek için olması beklenen yetkinlikler,

C: Olsa iyi olacağı düşünülen yetkinlikler,
şeklinde tanımlanır.

EK 5

A Holding Yetkinlik Bazlı Görüşme Soruları

RİSK ALMA: Belli bir avantaj ya da fayda sağlamak üzere, potansiyel negatif sonuçları da dikkate alarak eylem başlatabilme yetkinliğidir.

Örnek Mülakat Soruları:

- ✓ “Son dönemde, olağandışı risk faktörü taşıyan bir karar almak durumunda kaldınız mı?” “Eğer böyle bir durum doğduysa; durum neydi, hangi kararları, neden aldınız ve sonuçlar neler oldu?”
- ✓ “Sizce, şu anda üyesi olduğunuz örgüt (organizasyon) tipinin bireyler üzerinde risk almak konusunda caydırıcı bir etkisi var mıdır?” “Eğer böyle ise, bu durum sizi nasıl etkilemektedir?” “Sizin bu durumdan etkilendiğiniz bir örneği, durum, eyleminiz ve sonuçlar çerçevesinde açıklar mısınız?”
- ✓ Eğer meslek ya da şirket değiştirmiş biri ile görüşüyorsanız, örneğin; bir şirketten bir başkasına geçmenin azımsanmıyacak bir değişiklik olduğunu ve kendisini buna hangi etkenlerin ittiğini sorabilirsiniz. Bu durumda, bireyin, bilinçli olarak risk alıp almadığını risk etkenleri, etkenlere bireyin tepkisi ve sonuç analizi yaparak bakmaya çalışınız.
- ✓ “Verdiğiniz en riskli karar neydi?” “Bu kararı vermeden önce veri-bilgi toplamak için ne kadar süre harcadınız?” “Kararı vermeniz ne kadar sürdü?” “Sonuçları neler oldu?” Burada, verilen karar, karara bağlı olarak alınan eylem ve sonuçlardan yararlanabilirsiniz.
- ✓ “En çok hangi tip kararları alırken zorlanırsınız?” “Neden?” “Bir örnek verir misiniz?” Yine kararın içinde oluşturulduğu durum, karar (zorluk nereden kaynaklanıyor?) ve sonuçlar doğrultusunda analizinizi yapınız.
- ✓ “Hiç verdiğiniz kararın sonucunda başarı olsa bile sizin için, bireysel olarak, olumsuz sonuçları olacağını bilerek karar aldığınız oldu mu?” Yanıtı, durum, eylem, dayandığı nedensellik ve sonuçlar bağlamında analiz ediniz.

SORUN SAPTAMA (PROBLEM BELİRLEME): Gerekli veri ve bilgiyi toplayarak bir iş süreci veya ekipmana ilişkin problemi, zamanında ve kesin olarak saptama yetkinliğidir.

Örnek Mülakat Soruları:

- ✓ *KALİTE SÜRECİ* ile ilgili sorunları saptarken karşılaştığınız en büyük güçlük neydi?” “İçinde bulunduğunuz durum, aldığınız eylem ve sonuçları bağlamında anlatır mısınız?”

- ✓ “Bazen sorunlu durumlarla karşılaşmalarımız bizim için sürpriz olur.” “Son dönemde beklenmedik bir sorunla karşılaştığınız oldu mu?” “Bu durumda ne yaptınız?” Adayın yanıtını, sorun, eylem ve sonuç üçgeninde değerlendiriniz.
- ✓ “Şimdiye kadar, kendinizi sorun belirlemede en başarılı bulduğunuz durumu anlatır mısınız?” “Bunu, yetersiz kaldığınız bir durumla karşılaştırdınız.” Adayın yanıtını, durum, eylem, sonuç, neden tatminkar ve neden yetersiz olduğu bağlamında analiz ediniz.
- ✓ “Bir sorunu, teknik araç gereçle her zaman belirlemek mümkün olmayabilir ya da zordur.” “Hiç bu tip bir sorunla karşılaştınız mı?” “Eğer karşılaştıysanız, sorunun nedenini bulabildiniz mi?” “Nasıl?” Adayın yanıtını sorun, sorunun kaynağının nasıl saptandığı ve sonuç açısından değerlendiriniz.
- ✓ “Potansiyel ekipman sorunlarının nasıl farkına varırsınız?” “Dikkatinizi çeken potansiyel bir sorunu anlatır mısınız? Adayın yanıtını, durum, eylem ve sonuç açısından değerlendiriniz.
- ✓ “Hiç üretim veya iş sürecinde tıkanıklık yaratan bir durumun nedenini belirlediniz mi?” “Nasıl?” Adayın yanıtını; durum, nedenin nasıl belirlendiği ve sonuç bağlamında değerlendiriniz.

İŞ TAKİBİ: Çalışanın, bilgi, beceri ve deneyim düzeyi ile verilen görev ya da projenin özelliklerine uygun şekilde devredilen görev veya projenin izlenmesini sağlayacak prosedürleri geliştirebilme yetkinliğidir.

Örnek Mülakat Soruları:

- ✓ “Astlarınızı görevleri ile ilgili olarak nasıl takip edersiniz?” “Belli bir örnek verir misiniz?” Adayın yanıtı; görev, görevin yapılmasının nasıl izlendiği ve sonuçlar dikkate alınarak incelenmelidir.
- ✓ “Sizin talimatlarınıza/yönlendirmenize aykırı davranan astlarınız oldu mu?” “Nasıl fark ettiniz?” Adayın yanıtı; durum, aykırılığı nasıl fark ettiği ve sonuç açısından analiz edilmelidir.
- ✓ “Verdiğiniz/devrettiğiniz bir görevin zamanında tamamlanmadığı bir durumla karşılaştınız mı?” “Karşılaştıysanız, ilgili astınızı işin zamanında tamamlanmaması ihtimaline karşı uyardınız mı?” “Belli bir örnek üzerinden

durumu anlatır mısınız?” Adayın yanıtı; durum, eylem, sonuç ve verilen görevin neden zamanında tamamlanmadığı açısından ele alınmalıdır.

- ✓ “ Sorumlu olduğunuz ve devrettiğiniz projelerde gelişmeleri nasıl takip edersiniz?” “Örnek verir misiniz?” Adayın yanıtını proje, nasıl izlendiği ve sonuç açısından değerlendiriniz.
- ✓ “Başkalarının projeleri zamanında bitirip bitiremeyeceğini öğrenmek için bağlantı kurma gereksinimi duydunuz mu?” “Örnek veriniz.” Adayın yanıtını; durum, nasıl bağlantı kurduğu ve sonuç açısından değerlendiriniz.
- ✓ “Tedarikçilerle, size sağlayacakları materyal veya stokların durumu ile ilgili olarak irtibat kurdunuz mu?” “Bir örnek verir misiniz?”
- ✓ “Astlarınızın devrettiğiniz proje ya da görevlerde kaydettikleri ilerlemeyi nasıl izlersiniz?” “Örnek verir misiniz?” Adayın yanıtı, durum, gelişmeyi/ilerlemeyi nasıl izlediği ve sonuçlar açısından değerlendiriniz.
- ✓ “Denkleriniz ya da diğer bölümleri gereksinim duyduğunuz mal ya da hizmet açısından izlediğiniz oldu mu?” “Örnek verir misiniz?” Adayın yanıtı; ilgili mal/hizmet, izleme süreci ve elde edilen sonuç açısından değerlendirilmelidir.
- ✓ “Sipariş ettiğiniz materyalin durumunu nasıl izlersiniz?”
- ✓ “Müşteriye doğru malzemenin gönderilmesini nasıl güvence altına alırsınız?” “Müşteri ya da alıcıya yanlış mal ya da hizmet teslimatı yapıldığı bir durum yaşadıysanız durumu anlatınız.”
- ✓ “Müşteri tatminini nasıl izlersiniz?” “Belli bir örnek veriniz.”
- ✓ “Hepimizin belli bir iş adımını atladığı olur.” “Birlikte çalıştığınız kişilere, söz verdiğiniz halde belli bir bilgiyi vermeyi unuttuğunuz oldu mu?” “Böyle bir duruma örnek verir misiniz?”
- ✓ “Devrettiğiniz işlerin zamanında bitirilmesini nasıl güvence altına alırsınız?” “Örnek veriniz.” Adayın yanıtı; durum, güvence altına alma yöntemleri ve sonuç açısından değerlendirilmelidir.
- ✓ “Bazen hepimiz unutabiliriz.” “Hiç, bir müşteriniz sizden bir talepte bulunduktan ya da sizi aradıktan sonra, ona geribildirimde bulunmayı unuttuğunuz oldu mu?” “Olduysa durumu anlatınız.”

- ✓ “Belli bir teslim tarihi olan görev ya da projelerde izlenen kişi konumunda oldunuz mu?” “Bana bu durumdan söz eder misiniz?” Adayın yanıtı; durum, izleme yöntemi ve sonuç açısından ele alınmalıdır.
- ✓ “Devrettiğiniz işlerin takibini sağlayacak bir sisteminiz var mı?” “Varsa, bu sistemi nasıl kullandığınıza ilişkin bir örnek veriniz.”
- ✓ “Mal ya da hizmetin müşterinize ulaşmasından sonra müşteri ile bağlantı kurduunuz mu?” Adayın yanıtı; durum, bağlantının nasıl kurulduğu ve sonuçları çerçevesinde ele alınmalıdır.
- ✓ “Bir toplantı ya da seyahat için zaman ve diğer konularda düzenlemeler yaptığınızda; durumu ikinci kez kontrol etme gereksinimi duyduğunuz oldu mu?” “İkinci kez kontrol etmenin faydasını gördüğünüz bir durumu anlatır mısınız?” Adayın yanıtı; durum, ikinci kontrolü nasıl yaptığı, neden yaptığı ve sonuçları açısından değerlendiriniz.

Daha az iş deneyimi olan adaylar için:

- ✓ “Grup olarak proje yapmanız gereken bir ders aldınız mı?” “Grup elemanlarının proje ile ilgili olarak üstlerine düşeni yapmalarını nasıl güvence altına aldınız?”
- ✓ “Okutman olarak; ödevlerin ya da projelerin zamanında teslim edilip edilmediğini denetlemeniz gerekti mi?” “Nasıl yaptınız?” Her iki soruda da adayın yanıtı; durum, denetimi nasıl sağladığı ve sonuç dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

MOTİVASYON: İşle ilgili faaliyet ve sorumlulukların, örgütsel işleyiş ve değerlerin, örgütte var olan grubun, bireysel tatmin yaratması ya da arttırması, özellikle işin, başlı başına bireysel tatmin kaynağı olması durumudur.

Örnek Mülakat Soruları:

- ✓ “Bir İnsan Kaynakları Sorumlusu olarak, sizce işinizin en iyi yanı nedir?” “Neden?”
- ✓ “Bir Proje Sorumlusu olarak, işinizin en sevmediğiniz yanı nedir?” “Neden?”
- ✓ “Bazı işler başkaları ile yakın çalışmalar gerektirir bazıları ise tam tersine.” “Ne tip bir durum sizi tatmin eder ve neden?”

- ✓ “Tüm işlerin sorunlu ve hayal kırıklığı yaratan yanları vardır.” “Hangi koşullar, görevler sizde hayal kırıklığı yaratmaktadır?” “Neden?”
- ✓ “Olağan faaliyetlerin kesintiye uğrama sıklıkları açısından işler farklılaşır.” “Beklenmedik bir şekilde olağan faaliyetlerinizin kesintiye uğraması halinde ne hissedersiniz?” “Neden?”
- ✓ “İşler, görevlerin yerine getirilebilmesi için harcanması gereken zaman açısından farklılaşırlar.” “Sizin bu açıdan tatmin olmanıza yol açacak koşullar nelerdir?” “Neden?”
- ✓ “Görevler güçlük dereceleri açısından farklılaşırlar.” “Sizi en çok tatmin eden ya da en çok hayal kırıklığı/kızgınlık yaşatan güçlük derecesi nedir?” “Neden?” “Bu durumda ne yaparsınız?”

EK 6

A Holding Yetkinlik Bazlı Mülakat Değerlendirme Formu

GÖRÜŞME DEĞERLENDİRME FORMU
BEYAZ YAKA

Sayfa No : 1/2

Adayın Adı Soyadı :

Aday Olduğu Pozisyon(lar) :

<u>Adı Soyadı</u>	<u>Pozisyonu</u>	<u>Görüşme Tarihi</u>
İnsan Kaynakları Yetkilisi :		
İlgili Bölüm Yetkilisi :		

İNSAN KAYNAKLARI GENEL YORUMU

DEĞERLENDİRİLEBİLİR

DEĞERLENDİRİLEMEZ

BÖLÜM YÖNETİCİSİ GENEL YORUMU

DEĞERLENDİRİLEBİLİR DEĞERLENDİRİLEMEZ

BAŞKA POZİSYONLARDA DEĞERLENDİRİLEBİLİR (.....)

GÖRÜŞME DEĞERLENDİRME FORMU
BEYAZ YAKA

Sayfa No : 2/2

Adayın Adı Soyadı :

Aday Olduğu Pozisyon(lar) :

YETKİNLİK DEĞERLENDİRME SONUCU

Yetkinlik Adı ve Seviyesi : Yenilikçi Olma ve Sürekli Geliştirme – ()*

İK Yetkilisinin Yorumu :

Yetkinlik Adı ve Seviyesi : Müşteri Odaklılık – ()*

İK Yetkilisinin Yorumu :

Yetkinlik Adı ve Seviyesi : Takım Çalışması – ()*

İK Yetkilisinin Yorumu :

Yetkinlik Adı ve Seviyesi : Liderlik – ()*

İK Yetkilisinin Yorumu :

Yetkinlik Adı ve Seviyesi : Etkin İletişim – ()*

İK Yetkilisinin Yorumu :

Diğer Yetkinlikler :

* Lütfen görüşülen pozisyondan beklenen yetkinlik seviyesini yazınız.

EK 7

A Holding İş Başvuru Formu

FOTOĞRAF

Başvurduğu Pozisyon:

1.Görüşme :
2.Görüşme :
3.Görüşme :

saat:
saat:
saat:

İŞ BAŞVURU FORMU

1. Bu Formu iş talep eden kendi el yazısı ile şirketimizde bizzat dolduracaktır.
2. Bu formu doldurtmak şirketimizi hiçbir taahhüt altına sokmaz.

✓ KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ

Adınız Soyadınız		Cinsiyetiniz	
Doğum Yeriniz		Doğum Tarihiniz	
Medeni Durumunuz		Uyruğunuz	
Baba Adı – İşi		Anne Adı – İşi	
Boy – Kilo		Kan Grubu	
T.C. Numaranız		Emekli iseniz Tahsis Numaranız	
Ev Adresiniz:	Telefon Numaralarınız		
	Ev:	
	İş:	
	Diğer:	
Posta Kodu:		e-mail:

✓ ASKERLİK DURUMUNUZ

Askerlik Yaptım:	() Er	() Yedek Subay	Terhis Tarihi.....Yılı.
Tecilliyim :/...../20..... tarihine kadar.		
Muafım:nedeni ile.		

✓ AİLE BİLGİLERİNİZ

Evli iseniz Eşinizin Adı Soyadı:		Eşinizin Çalıştığı Şirket:		
Eşinizin Eğitim Durumu:		Görevi:		
Çocuğunuz () Var () Yok	Çocuk sayısı:.....Adet			
Adet	Çocuğunuzun Adı	Cinsiyeti	Doğum Tarihi	Tahsili
1				
2				
3				

✓ ÖĞRENİM DURUMUNUZ

	Okulunuzun Adı	Bölümü	Başlangıç-Bitiş Tarihi	Mezuniyet Derecesi
Temel Eğitim:				
Lise:				
Yüksek Okul:				
Üniversite:				
Yüksek Lisans:				
Doktora:				

✓ **ALDIĞINIZ EĞİTİMLER** (Size en çok katkı sağladığını düşündüğünüz eğitimleri sondan başlayarak yazınız)

Konusu	Eğitim Veren Kuruluş	Yılı

✓ **İŞ DENEYİMLERİNİZ** (Sıralamayı en son ayrılmış olduğunuz firmadan başlayarak yapınız)

Kurumun Adı	Göreviniz	Giriş-Çıkış Tarihleri	Ayrılma Nedeni
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			

Lütfen son iş yerinizde aldığınız Aylık ücretinizi ve ek kazançlarınızı belirtiniz

..... Aylık Brüt/Net

.....Ek Kazanç

✓ **YABANCI DİL BİLGİSİ**

Yabancı Dil Adı	Konuşma			Okuma			Yazma			Anlama		
	Akıcı	İyi	Orta	Akıcı	İyi	Orta	Akıcı	İyi	Orta	Akıcı	İyi	Orta
❖												
❖												
❖												
❖												

✓ **BİLGİSAYAR BİLGİSİ** (Eğer varsa; Ms Office, Cad –Cam ve programlama dillerini belirtiniz)

Bilgisayar Bilgisi	Çok İyi	İyi	Orta
❖	()	()	()
❖	()	()	()
❖	()	()	()
❖	()	()	()
❖	()	()	()
❖	()	()	()

✓ **AKTİVİTELER**

Özel İlgi Alanlarınız:

Üye Olduğunuz Dernek ve Kuruluşlar:

✓ **SAĞLIK**

Daha önce önemli herhangi bir hastalık geçirdiniz mi? Evet ise lütfen yan tarafta açıklayınız.	() Evet () Hayır	
Herhangi bir fiziksel rahatsızlığınız var mı? Evet ise lütfen yan tarafta açıklayınız.	() Evet () Hayır	
Gözlük-Lens kullanıyormusunuz? Evet ise derecesi nedir?	() Evet	() Hayır
Sigara kullanıyor musunuz? Evet ise günlük kullanım adediniz nedir?	() EvetAdet/Gün	() Hayır

▪ Sürücü Belgeniz var mı? Aktif Olarak ne zamandan beri kullanıyorsunuz?	() Evet	() Hayır	Sınıf:.....
▪ Hiç hüküm giydiniz mi? Ceza aldıysanız niteliği ve süresi nedir?	() Evet	() Hayır	
▪ - Holding ve Bağlı Kuruluşlarında çalışan yakınınız var mı? Evet ise; Adı Soyadı:	() Evet	() Hayır	Yakınlık Derecesi:
Çalıştığı Şirket:	Unvanı:		
▪ Vardiyalı çalışabilir misiniz?	() Evet	() Hayır	
▪ Normal çalışma saatleri dışında çalışabilir misiniz?	() Evet	() Hayır	
▪ Seyahat etmeye engeliniz var mı?	() Evet	() Hayır	

✓ **İŞ İLE İLGİLİ BİLGİLER**

- Holding'de çalışmak istediğiniz bölüm veya bölümleri belirtiniz.

İşe kabul edildiğiniz takdirde başlayabileceğiniz tarih?...../...../20.....

İstediğiniz Aylık Net / Brüt Ücret:.....

✓ **ÖZEL NOT**

Sizi daha iyi tanımamızı sağlayacağını düşündüğünüz, belirtmek istediğiniz farklı bir konu varsa lütfen belirtiniz.

✓ **REFERANSLAR**

Adı Soyadı	Şirketi	Pozisyonu	Telefonu

Aşağıdaki metni okuyarak imzalayınız;

Yukanda vermiş olduğum tüm bilgilerin tamamen doğru olduğunu beyan eder, işe alındığım takdirde bu bilgilerin herhangi birinin gerçeğe aykırılığının tespiti halinde iş akdinin ihbarsız ve tazminatsız feshini kabul ettiğimi onaylarım.

Başvuru Tarihi:...../...../20.....

İMZA:

✓ **ONAY**

İşe Başlama Tarihi	Aylık Giriş Ücreti	İşe Başlayacağı Şirket	Bölüm Adı	Rol Adı
...../...../.....				
İnsan Kaynakları:			İmza:	
İlgili Bölüm Yöneticisi:			İmza:	
Yönetim Kurulu Üyesi / İcra Kurulu Üyesi:			İmza:	

EK 8

B Holding İş Başvuru Formu

İŞ İSTEK FORMU A

FOTOĞRAFINIZI
YAPIŞTIRMAYI
UNUTMAYINIZ !

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı		Baba Adı/Mesleği	
		Anne Adı/Mesleği	
Cinsiyeti	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın	
Doğum Yeri ve Tarihi	/...../.....	
Milliyeti	<input type="checkbox"/> T.C. <input type="checkbox"/>Vatandaşı	Askerlik	<input type="checkbox"/> Tamamlandı <input type="checkbox"/> Muaf <input type="checkbox"/> Tecilli (.....yıl)
Medeni Durumu	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar	Çocuk Sayısı	
Eş Adı /Mesleği			
Telefon	Ev	Cep	
Adres			
E-Mail		Kan Grubu	

EĞİTİM DURUMU

	Okul Adı-Yeri	Bölüm	Başlangıç	Bitiş	M.Derecesi
Lise					
Meslek Yüksekokulu					
Ön Lisans / Lisans					
Yüksek Lisans					

YABANCI DİL BİLGİSİ	BİLGİSAYAR BİLGİSİ	EHLİYET	DİĞER
İngilizce <input type="checkbox"/> Orta <input type="checkbox"/> Çok İyi	MS Office <input type="checkbox"/> Orta <input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> Var <input type="checkbox"/> Yok	TC Kimlik No :
Diğer..... <input type="checkbox"/> Orta <input type="checkbox"/> Çok İyi	Y.Dilleri <input type="checkbox"/> Orta <input type="checkbox"/> Çok İyi	Sınıfı-Tarihi	Vergi No :

STAJLAR

Firma	Bölüm	Başlangıç	Bitiş	Açıklama

İŞ DENEYİMİ (En son işyerinden başlayarak geriye doğru yazınız)

Firma	Bölüm	Görev	Giriş-Çıkış	Ayrılma Nedeni

ÖZEL BİLGİLER

Seyahat Engeliniz Var Mı?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır	Varsa Açıklayınız
Sağlık Sorunuzun Var Mı?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır	Varsa Açıklayınız
Halen Çalışıyor musunuz ?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır	Mecburi Hizmet Borcunuz Var mı?
Adli Sicil Kaydınız Var Mı?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır	Varsa Açıklayınız
Sigara İçiyor Musunuz?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır	Boy :cm. Kilo :kg.
Gerektiğinde Fazla Mesai Yapmayı Kabul Edebilir Misiniz?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır	
Gerektiğinde Vardiyalı Çalışmayı Kabul Edebilir Misiniz?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır	
En Son Çalıştığınız İşyerinizde Aldığınız Aylık Net Ücret		
Talep Ettiğiniz Aylık Net Ücret		
Ne Zaman Çalışmaya Başlayabilirsiniz?		
Sizin Hakkınızda Bilgi Verecek Kimse Var Mı?		
Bu Şirketimize Yaptığınız İlk Müracaat Mı?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır	Cevabınız Hayır İse Açıklayınız

ARKA SAYFAYI DA DOLDURMAYI VE İMZALAMAYI UNUTMAYINIZ !

Hangi Bölüm ve Pozisyonda Çalışmayı Tercih Edersiniz?

1.	2.	3.
----	----	----

REFERANSLARINIZ (Sizi En Az 2 Yıldır Tanyan Akrabanız Olmayan 3 Kişiyi Yazınız)

Adı-Soyadı	Firma-Görevi	Telefon Numarası / E- Mail Adresi

İşbu iş isteme formundaki sorulara verdiğim cevapların tam ve doğru olduğunu, zaman içerisinde değişecek olan bilgilerimi en geç 10 (on) gün içerisinde yazılı olarak bildireceğimi ve hakikat dışı veya eksik bir beyanım ile işe alınmış bulunduğumun anlaşılması halinde her hangi bir ihbar ve tazminata gerek olmaksızın işime son verileceğini ve bundan dolayı her hangi bir takip, talep ve iddiada bulunmayacağımı ve eksik veya hakikat dışında beyanım ile işe alınmamdan dolayı şirketin uğrayabileceği her türlü zarar ve ziyanı tazmin edeceğimi kabul ve beyan ederim.

TARİH:

İMZA:

MÜLAKAT / İŞE KABUL İŞLEMLERİ

ÖN MÜLAKAT		ONAYLAR
Mülakat Tarihi		İNSAN KAYNAKLARI
Görüşmeyi Yapan / Yapanlar		
Sonuç		

SON DEĞERLENDİRME (Personel Talebini Yapan Kişi Tarafından Doldurulacaktır)

SON DEĞERLENDİRME (Personel Talebini Yapan Kişi Tarafından Doldurulacaktır)		TALEBİ YAPAN BİRİM
Değerlendirme Tarihi		TALEBİ YAPAN BİRİM
Görüşmeyi Yapan / Yapanlar		
Sonuç		

REFERANSLAR

Tarih		İNSAN KAYNAKLARI	
Görüş Alınan Kişi			
Şirketi - Görevi			
Değerlendirme			
Tarih		İNSAN KAYNAKLARI	
Görüş Alınan Kişi			
Şirketi - Görevi			
Değerlendirme			
İŞYERİ SİCİL NO:		İŞE BAŞLAMA TARİHİ:	
ŞİRKETİ:		DENEME SÜRESİ:	
ÜCRETİ:		DENEME SÜRESİ ÜCRETİ:	
KADROLU / SÖZLEŞMELİ:		TC KİMLİK NO:	
SİGORTA SİCİL NO:		VERGİ NUMARASI:	

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Çağla YAZAL

Doğum Yeri : Konak

Doğum Yılı : 1990

Medeni Hali : Bekar

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise (2004-2007) : Selma Yiğitalp Lisesi (Türkçe-Matematik)

Lisans (2008-2012) : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

Yabancı Dil : İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

14.01.2013 - 01.02.2013 : Hıdır Usta Motorlu Araçlar San. ve Tic. Ltd. Şti. ,
İnsan Kaynakları Stajyeri.

15.01.2012 – 03.02.2012 : Ege Endüstri A.Ş. , Yönetici Temsilciliği Stajyeri.

18.06.2011 – 15.09.2011 : Cobies Sea Food, Capecod/U.S.A. ,
Yiyecek hazırlama ve garsonluk.