

148612

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞE ALIM SÜRECİ ve ADAY YETKİNLİKLERİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR UYGULAMA**

**Mehmet Murat YÜKSEL**

SBE İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları  
Yönetimi Programında Hazırlanan

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

148612

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Turhan ERKMEN**

**Öğrenci No: 2712014**

**İSTANBUL, 2004**

**İÇİNDEKİLER****Sayfa No:**

<b>TABLO LİSTESİ.....</b>	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>

**BİRİNCİ BÖLÜM: İŞE ALMA VE SEÇME SÜRECİ**

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış ve İş Analizleri .....	3
1.1.1. İşe Alma ve Yerleştirme Öncesi Faaliyetlerinden İş Analizlerinin Yeri ve Önemi .....	6
1.1.1.1. İş Analizinin İşe Alma Fonksiyonu İle İlişkisi.....	12
1.2. İşe Alma ve Seçmenin Önemi ve Amaçları.....	13
1.2.1. İşe Alma Sürecinde Başvurulan Kaynaklar.....	17
1.2.1.1. İç Kaynaklar .....	20
1.2.1.2. Dış Kaynaklar .....	23
1.2.1.3. Alternatif Kaynaklar .....	28
1.2.2. Başvuruların Değerlendirilmesi ve Kabul Edilmesi.....	31
1.2.3. Başvuru Formu .....	32
1.3. Aday Personelin Seçim Süreci ve Personel Seçiminde Uygulanan Yöntemler .....	35
1.3.1. Yazılı Sınav Yöntemi .....	38
1.3.2. Testler .....	40
1.3.2.1. Psikoteknik Testler .....	41
1.3.2.2. Psikoteknik Test Bataryası .....	42
1.3.2.2.1. Yetenek Testleri.....	42
1.3.2.2.2. Kişilik Testleri.....	43
1.3.2.2.3. Zeka Testleri.....	43
1.3.2.2.4. Dikkat Testleri.....	44
1.3.2.2.5. Başarı Testleri.....	44

1.3.3. Mülakat.....	45
1.3.3.1. Mülakata Hazırlık.....	47
1.3.3.2. Mülakat Teknikleri .....	48
1.3.3.2.1. Yapılandırılmış Mülakat.....	48
1.3.3.2.2. Yapılandırılmamış Mülakat.....	49
1.3.3.2.3. Durumsal Mülakat.....	49
1.3.3.2.4. Davranışsal Mülakat.....	50
1.3.3.2.5. Stres Mülakatı.....	50
1.3.3.3. Mülakat Yöntemleri .....	51
1.3.3.3.1. Birebir Mülakat .....	51
1.3.3.3.2. Grup Mülakatı .....	52
1.3.3.3.3. Değerlendirme Merkezi.....	53
1.3.3.3.4. Star Yöntemi.....	53
1.3.3.3.5. Çalışma Arkadaşı Grubu .....	54
1.3.3.4. Mülakatta Soru Tipleri .....	54
1.3.3.4.1. Nesnel Sorular (Kavramsal Bölge Soruları) .....	54
1.3.3.4.2. Öznel Sorular (Etkin Bölge Soruları).....	55
1.3.3.5. Mülakatta Yapılan Hatalar .....	56
1.3.3.6. Mülakatın Değerlendirilmesi.....	57
1.3.4. Adayın İşe Alınmasına Karar Verilmesi .....	57
1.3.4.1. Sağlık Kontrolü .....	58
1.3.4.1.1. Uyuşturucu ve Alkol Testleri .....	58
1.3.4.2. Referans Kontrolü.....	59
1.3.5. Adayın İşe Yerleştirilmesi ve Oryantasyon Eğitimi Verilmesi .....	60

**İKİNCİ BÖLÜM: YETKİNLİKLERİN TANIMI, ÖNEMİ, BİLEŞENLERİ,  
İŞLETMELERDEKİ KULLANIMI, YETKİNLİK MODELİ VE İNSAN  
KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ**

2.1. Yetkinliğin Tanımı ve Önemi.....	61
2.2. Yetkinlik Bileşenleri.....	65
2.3. Yetkinlik ve Yeterlilik Arasındaki Farklılıklar .....	68

2.4. Yetkinliklerin İşletmelere Sağladığı Faydalar .....	68
2.5. İşletmelerde Kullanılan Yetkinlik Türleri .....	69
2.5.1. Temel Yetkinlikler.....	70
2.5.2. Fonksiyonel Yetkinlikler.....	71
2.5.3. Kişisel Yetkinlikler.....	72
2.5.4. Kültürel Yetkinlikler .....	73
2.6. Yetkinlikleri Meydana Çıkarmak İçin Kullanılan Yöntemler.....	73
2.6.1. Sistematik Gözlem.....	74
2.6.2. Görüşme .....	74
2.6.3. Atölye Çalışması .....	75
2.6.4. Kritik Vaka Tekniği.....	75
2.7. Yetkinlik Modeli .....	76
2.7.1. Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci .....	77
2.7.1.1. Performans Etkinlik Kriterlerinin Belirlenmesi .....	79
2.7.1.2. Örneklem Grubu Oluşturulması .....	79
2.7.1.3. Veri Toplanması .....	80
2.7.1.4. Verilerin Analizi.....	80
2.7.1.5. Modelin Sağlamasının Yapılması.....	80
2.7.1.6. Modelin İnsan Kaynakları Sistemleri İle Entegrasyonu.....	81
2.8. Yetkinlikler ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi.....	82
2.8.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılmasını Zorlayan Nedenler.....	83
2.8.2. Yetkinliğe Dayalı İşe Alma ve Seçme.....	84
2.8.2.1. Yetkinliğe Dayalı İşe Alımda İlan.....	86
2.8.2.2. Yetkinliğe Dayalı İşe Alımda Başvuru Formu.....	87
2.8.2.3. Yetkinliğe Dayalı Testler .....	87
2.8.2.4. Yetkinliğe Dayalı Mülakat .....	88
2.8.2.5. Yetkinliğe Dayalı İşe Alımın Faydaları .....	89

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YETKİNLİKLERİN ÖNEM DERECELERİNİN VE  
YETKİNLİKLERİN DEĞERLENMESİNE İLİŞKİN ALGILARIN, SİĞARA  
SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

3.1. Türkiyede Tütün ve Tütün Mamülleri Sektörü.....	91
3.2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	96
3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Hipotezleri .....	96
3.4. Veri Toplama Aracı .....	98
3.5. Veri Analiz Yöntemi .....	99
3.6. Bulgu ve Yorumlar .....	100
3.6.1. Demografik Dağılım.....	100
3.6.2. Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesine Yönelik Algılara İlişkin Bulgular .....	103
3.6.2.1. Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesine Yönelik Algılarda Kamu ve Özel İşletme Karşılaştırması .....	103
3.6.3. Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesine Yönelik Algılarla Demografik Değişkenlerin Karşılaştırılması.....	113
3.6.4. Aday Yetkinliklerinin Önem Derecesinin Sıralanmasına İlişkin Bulgular .....	120
3.6.4.1. Yetkinliklerin Önem Derecesinin Genel Dağılımı .....	120
3.6.4.2. Yetkinliklerin Önem Derecesinin Kamu ve Özel İşletmeler Açısından Dağılımı.....	122
3.6.4.3. Yetkinliklerin Önem Derecesinin Departmanlara Göre Dağılımı.....	125
3.6.4.3.1. İnsan Kaynakları Departmanı.....	126
3.6.4.3.2. Satış-Pazarlama Departmanı .....	127
3.6.4.3.3. Finans Departmanı.....	129
3.6.4.3.5. Bilgi İşlem Departmanı .....	131
3.6.4.3.6. Ar-Ge Departmanı .....	133
3.6.4.3.7. Üretim Departmanı.....	135
<b>SONUÇ .....</b>	<b>138</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>141</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>148</b>

## TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynaklarına Ait Süreler .....	82
Tablo 2.2. Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkinliği.....	84
Tablo 3.1. Türkiye Genelinde 2003 Yılı Ürünü Çeşitlere Göre Sözleşmeli Tütün Üretimi (31.12.2003).....	92
Tablo 3.2. 2003 Yılı Tütün İhracat Oranları.....	92
Tablo 3.3. Türkiye Genelinde 2003 Yılı Ürünü Tütün Çeşitlerinin Kamu ve Özel Sektöre Göre Alım Durumu.....	94
Tablo 3.4. 2003 Yılı Toplam Pazar Hacmi.....	95
Tablo 3.5. 2003 Yılı Toplam Pazar Değeri .....	95
Tablo 3.6. Cinsiyet Dağılımı .....	100
Tablo 3.7. Yaş Dağılımı .....	100
Tablo 3.8. Eğitim Durumu Dağılımı .....	101
Tablo 3.9. Hizmet Süresi Dağılımı.....	101
Tablo 3.10. Pozisyon Dağılımı.....	102
Tablo 3.11. Sektörel Dağılım .....	102
Tablo 3.12. Departman Dağılımı.....	102
Tablo 3.13. Kamu-Özel Farklılıkları .....	104
Tablo 3.14. Yetkinliklerin Belirlenmesinde Departman Yöneticisinin Etkisine Yönelik Frekans Dağılımları .....	106
Tablo 3.15. Yetkinliklerin Belirlenmesinde Tepe Yönetimin Etkisine Yönelik Frekans Dağılımları .....	107
Tablo 3.16. Yetkinliklerin Belirlenmesinde Kıdemli Çalışanın Etkisine Yönelik Frekans Dağılımları .....	108
Tablo 3.17. Kurumda Belirlenmiş Yetkinliklerin Bulunup Bulunmadığına Yönelik Frekans Dağılımı .....	109
Tablo 3.18. Yetkinliklerin Geliştirilmesine Yönelik Eğitim Programlarının Frekans Dağılımı .....	110
Tablo 3.19. Performans Değerlemesinin Yetkinliklere Uygunluğuna Yönelik Frekans Dağılımı .....	111
Tablo 3.20. Yetkinliklerin belirlenmesinde İş Tanımlarının Dikkate	

Alınmasına Yönelik Frekans Dağılımı .....	112
Tablo 3.14. Cinsiyet .....	113
Tablo 3.15. Yaş.....	114
Tablo 3.16. Eğitim.....	115
Tablo 3.17. Hizmet Süresi .....	117
Tablo 3.18. Pozisyon .....	119
Tablo 3.19. Genel Dağılım .....	121
Tablo 3.20. Kamu Sektörü Genel Dağılımı.....	123
Tablo 3.21. Özel Sektör Genel Dağılım .....	124
Tablo 3.22. İnsan Kaynakları Departmanı.....	126
Tablo 3.23. Satış-Pazarlama Departmanı .....	128
Tablo 3.24. Finans Departmanı .....	130
Tablo 3.25. Bilgi İşlem Departmanı .....	132
Tablo 3.26. Ar-Ge Departmanı.....	134
Tablo 3.27. Üretim Departmanı.....	136

**ŞEKİL LİSTESİ**

Şekil 1.1. İş Analiz Formu.....	10
Şekil 1.2. İşe Alma ve Seçme Süreci.....	16
Şekil 1.3. Personel İstek Formu.....	19
Şekil 1.4. Başvuru Formu.....	34
Şekil 1.5. Personel Seçim Süreci.....	37
Şekil 2.1. Bilgi, Beceri, Tutum ve Yetkinlik.....	67
Şekil 2.2. Yetkinlik Modeli Oluşturma Süresi.....	78



## ÖZET

Son yıllarda işletmelerde insan kaynakları yönetiminin üzerinde önemle durduğu konulardan biri; çalışanların sahip olması gereken yetkinliklerin tanımlanması ve bu yetkinliklerin, işe alma ve seçme sürecinin önemli kriterlerinden biri haline gelmesi için gereken çalışmaların sürdürülmesidir.

Bu düşünceden hareketle gerçekleştirilen bu çalışmada, uygulama alanına giren işletmelerde insan kaynakları yönetimi ile diğer departmanların hangi yetkinliklere önem verdikleri, bu yetkinliklerle ilgili çalışanların algıları ve yetkinlikler bakımından kamu ve özel işletmeler arasındaki farklılıklar gibi konular incelenmiştir.

Ülkemizde tütün ve tütün ürünleri sektörü oldukça hareketli bir yapıya sahiptir. Rekabetin yüksek olduğu sigara piyasasında kamu kuruluşunun yanında, bu piyasada dünyada önde giden çokuluslu işletmeler de faaliyet göstermektedir. Bu tezde bu sektörde yer alan işletmelerde uygulanan işe alma ve yetkinlikler konularıyla ilişkili bir araştırma yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan kaynakları yönetimi, iş analizleri, işe alma ve seçme süreci, mülakat, yetkinlikler, yetkinlik türleri, yetkinlik modeli, yetkinliğe dayalı işe alma ve seçme.

## ABSTRACT

These couple of years, one of the things human resource departments in enterprises focus on is the identification of the authorities that the employees must have and the necessary work to make these authorities one of the most important criteria of placement and selection process.

In this study which is deprived from this notion, subjects like; which authorities' human resources management and other departments give importance to, the sense the employees have on these authorities and the difference of authorities between public and private management enterprises, are examined on the enterprises which fall under the application process.

In out country, the turbulence level of tobacco market is very high. Besides domestic corporations, very well-known multinational corporations also exist in this competitive environment. In this project, recruitment and competency in both domestic and multinational corporations will be discussed.

**Key Words:** Human resource management, business analysis, recruitment, interview process, competency, types of competencies, models of competency, competency based recruitment.

## GİRİŞ

Günümüzde, gelişen teknoloji, değişen sosyal-ekonomik çevre ve iş dünyasındaki rekabet nedeniyle işletmelerin ellerindeki en önemli materyalin *insan* olduğu anlaşılmıştır. Tüm bu teknolojik, sosyal-ekonomik değişim ve gelişim insan aklının ürünleridir. İnsan bir işletmede verimliliğin ve etkinliğin en önemli unsurudur; çünkü bir işletmeyi başarıya ya da başarısızlığa ulaştıran öge insandır. Bu yüzden ki işletmeler açısından insan kaynakları yönetimi konusu, gitgide önemini arttıran bir seyir izlemektedir. Bununla beraber, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından işe alma ve seçme fonksiyonu, günümüzde işletme yönetiminde oldukça önemli bir konumda yer almaktadır. Bir işletmenin tüm verimliliği ve etkinliği işe alınacak personelin kalitesine bağlıdır. Bu yüzden ki artık işe alma ve seçme faaliyeti özellikle büyük işletmelerde, daha kapsamlı ve profesyonel bir biçimde yürütülmektedir.

Son zamanlarda işletme literatüründe önemi gittikçe artan bir başka konuda yetkinliklerdir. Yetkinlikler sözlük anlamıyla, *kişilerin bir işi yapmak için ihtiyaç duydukları yetenek, güç ve yetki, beceri, bilgi vs.'ye sahip olma durumu* şeklinde tanımlanabilir. Gelişmiş ülkelerde yetkinliklerle yönetim ve yetkinlik modeli kavramları uzun yıllardır işletmelerin gündeminde olmakla birlikte; gelişmekte olan ülkelere bakıldığında bu kavramların yeni yeni yerine oturmaya başladığı görülmektedir.

Özellikle işe alma ve seçme sürecinde yetkinliklerin kullanılmaya başlanması, insan kaynakları alanında işe alma ve seçme sürecine bir sistematiklik kazandırmıştır. Yetkinliklerin işe alma ve seçme sürecinin içine girmesinin nedeni, günümüzde artık işlerin giderek daha esnek hale gelmesidir. Çoğu teknik beceriler, yapılan işten yüksek performans sağlanmasına yetmemektedir. Teknik becerilerin yanı sıra, personelin, bilgi, beceri ve tutumları da dikkate alınmaya başlanmıştır.

Son yıllarda da insan kaynakları yönetimi ile ilişkilendiren yetkinlikler konusu ve insan kaynaklarının işe alma ve seçme fonksiyonu bu çalışmanın ana iki bölümünü oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümde, insan kaynakları yönetiminden, işe alma ve seçme öncesi faaliyetlerden olan iş analizi konularından kısaca bahsedilmiştir. Daha sonra işe alma ve seçme sürecinin alt başlıkları ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

İşe alma ve seçme fonksiyonu ile bir işletmenin tüm personel ihtiyacı karşılanır. Bu ihtiyacın karşılanmasında da belirli kriterlerin göz önüne alınması gerekir. Bu fonksiyonun, bir işletmenin gerçek personel gereksinmesini karşılayacak düzeyde oluşması ve adaylar arasından işletme için en yararlı olanlarının seçilmesi insan kaynakları yönetimi için başlı başına önemli bir konu olmuştur. İşe alma ve seçme fonksiyonu günümüzde hızlı bir gelişim sürecine girmiştir. Bu hızlı gelişimin sebebi de işe alma ve seçme fonksiyonunun insan kaynakları uygulamalarının getirdiği katma değer açısından ele alındığında geri dönüşüm hızı, ekonomik katkısı en yüksek olan ve en kolay gözlemlenebilen süreç olmasıdır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, son yıllarda önemi artan ve insan kaynakları yönetimi ile entegre hale gelen yetkinlikler konusundan, yetkinliklerin ortaya çıkarılması için kullanılan yöntemlerden, yetkinlik modelinden, yetkinliklerin insan kaynakları ile ilişkisinden ve yetkinliğe dayalı işe alım konusundan bahsedilmiştir.

Bir işletmede yetkinliklerin kullanılması, işletme içi yetkinlik modelinin oluşturulması ve yetkinliklerin insan kaynakları yönetimi ile ilişkilendirilmesi günümüzde modern insan kaynakları yönetim anlayışının temel unsurudur. Bu çalışmada da bahsi geçen konular incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, insan kaynakları yönetiminin işe alma ve seçme fonksiyonu ile yetkinlikler konusunu kapsayan bir uygulamadan bahsedilmiştir. Belirlenen bir sektörde yer alan kamu ve özel işletmeler olarak toplam beş işletme ile yapılan anket uygulaması sonucunda; işletmelerin işe alacakları aday personelde aradıkları yetkinliklerin neler oldukları ve yetkinlikler konusu ile ilgili algılarının ne biçimde şekillendiği ortaya çıkarılmış ve bu algılar için kamu-özel işletmelerde farklılıkların olup olmadığı araştırılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM: İŞE ALMA VE SEÇME SÜRECİ

### 1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ VE İŞ ANALİZLERİ

Günümüzde işletmeler, mal ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine ulaşmak için 'insan kaynağı'nı kullanmak zorundadırlar. İnsan, bu üretim sürecinin olmazsa olmaz nitelikli bir parçasıdır.

İnsan kaynakları terimi, bir işletmede, en üst düzey yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz elemana kadar tüm personeli kapsar. Bunun yanı sıra; işletme içindeki çalışanları kapsadığı gibi işletme dışında, potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de kapsar. İnsan kaynakları yönetimi ise, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının işletmeye, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür<sup>1</sup>.

İnsan kaynakları yönetimi için başka bir tanım ise; işletmenin insan kaynakları ihtiyaçlarının değerlendirildiği, insan kaynakları ihtiyaçlarının giderildiği, işe alınan personelden en iyi verimin alınabilmesi için gerekli teşvik ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer işletme fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans gibi örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur.

İnsan kaynakları yönetimi kavramını tanımlamak için vurgulanan bazı bakış açıları şunlardır:<sup>2</sup>

- *İnsan kaynakları yönetimi*, işletme politikalarının oluşturulmasında göz önünde tutulması gereken önemli bir stratejik yönetici fonksiyonudur.

<sup>1</sup> Tuğray Kaynak, Zeki Adel ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Dönence Basım, 2000, s.16.

<sup>2</sup> Ali Rıza Büyükkuslu, *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Der Yayın, 1998, s.77.

- *İnsan kaynakları yönetimi*, geniş bir alanda istihdam ilişkilerini (employment relations) temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak, organizasyonel entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi yönetici ilişkiler zinciridir.
- *İnsan kaynakları yönetimi*, personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşmesinden doğan ve yönetim tarafından öne sürülen yeni bir oluşumdur.

İnsan kaynakları yönetimi kavramının temeli 1980'li yıllarda atılmıştır. İnsanı temel alan ve onun daha verimli, etkin, yararlı ve üretken olmasını amaçlayan, diğer yandan çalışanın, iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını kapsayan bir kavramdır; yani insan kaynakları, çalışanların sadece iş yaşamındaki sorun ve beklentilerinin karşılanmasına değil, tüm yaşamlarında mutlu olmaları için uğraş veren bir faktördür. Bunların yanında insan kaynakları yönetimi, her zaman kesin doğruları olmayan bir bilim dalıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı vardır. Birinci amaç; işletmede görev yapan insan kaynağının, tüm bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel (akılcı) şekilde kullanarak, işletmenin hedefleri doğrultusunda verimliliğin artırılmasıdır. İkinci amaç ise; işletmede görev yapan personelin mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak, bu insanların ihtiyaçlarının karşılanmasını ve işten doyum sağlamalarına katkıda bulunmaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, bu iki amaçtan sadece birinci amaca ulaşmak için çaba gösterirse işletmede çalışan personelin bir üretim aracından (para, makine, vs.) hiçbir farkı olmayacaktır. Öte yandan ikinci amaç, personeli diğer üretim araçlarından ayrı tutar ve örgütlerin insanlar için varolduğu ilkesini ön plana çıkarır. İnsan kaynakları yönetimi, bu iki amaca birlikte ulaşabildiği takdirde çağdaş bir görünüm kazanacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, bu iki amacı birlikte gerçekleştirebilmek için insan kaynağıyla üç açıdan ilgilenir.<sup>3</sup>

- *İnsan kaynağından yararlanma*; iş analizleri, insan kaynakları planlaması, iş başvurularının alınması, personel seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlemesi, terfi, iş değiştirme, işten çıkarma vb. faaliyetleri içerir.
- *İnsan kaynağını motive etme veya isteklendirme*; işle, personel arasındaki uyumsuzlukları ortadan kaldırma, parasal ve parasal olmayan menfaatler; görüşme, danışma, kariyer planlaması ve yönetime katılma gibi bireyin örgütün başarısına katkısını arttıran çeşitli faaliyetleri içerir.
- *İnsan kaynağını koruma*; iş yeri çalışma koşullarını geliştirme, iş güvenliği ve iş güvencesi gibi insan kaynağının sosyal varlığını koruyan faaliyetleri kapsar.

İnsan kaynaklarının temel fonksiyonları (bileşenleri) ve kısaca tanımları şu şekildedir:

- *İnsan kaynakları planlaması*: İşletme planlamasının bütünlüğü içinde bir bölümdür. Üstlendiği görev ise, çalışanları istenilen zamanda, gerekli olan sayıda, yetenek ve eğitimlerine uygun olacak işlere yerleştirmek, bu işlerinde güdükleri ve yetenekleri doğrultusunda optimal bir verimi gerçekleştirmelerini sağlamak ve yapılan işlemleri iktisadilik ölçütleri içinde tutmaktır<sup>4</sup>.
- *İşe Alma ve seçme*: İşletmedeki eleman ihtiyacını çeşitli yöntem ve araçlarla karşılayıp, elemanları yeni işlerine yerleştirmektir. İnsan kaynakları fonksiyonlarının en önemlilerinden birisi olan işe alma ve yerleştirme bu tezin de ana konularından birisidir ve ileride detaylı bir şekilde incelenecektir.
- *Eğitim ve geliştirme*: Kısaca bir işletmenin, bünyesinde çalışanlarının yaptıkları işlerle ilgili becerilerinin sağlanmasındaki planlanmış çabasıdır.

<sup>3</sup> Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Yayım, 2002, s.9.

<sup>4</sup> Tuğray Kaynak, *İnsan Kaynakları Planlaması*, 2.b., İstanbul: Alfa Basım, 1996, s.10.

- *Performans değerleme:* İşletmede alışan personelin içindeki başarısını değerlendirme sũrecidir. Burada önemli olan nokta; performans değerlemesi, işi değil, işi yapan personeli ve onun başarısını veya başarısızlığını değerlendiren bir sũretir.
- *Kariyer yönetimi:* Kişinin kariyer hedeflerinin seçimi ve hedeflere ulaşılabilmesi için izlemesi gereken yoldur. İnsan kaynakları yönetimi içinde personelin kariyer hedefleri belirlenir ve bu yolda ilerlemesine katkıda bulunulur.
- *Őcret yönetimi:* İnsan kaynakları yönetiminin kritik fonksiyonlarından birisidir. İşletmede alışan personelin maaş, prim, ikramiye vb. gibi yan ödemelerinin belirlenmesi ve personelin anlayacağı Şekilde açık ve net uygulanmasıdır.
- *Personel ve idari işler:* İnsan kaynakları yönetiminin öncesi olan klasik personel yönetiminin en çok ön planda tuttuğu fonksiyondur. Gũnũmũzde ise sadece bu fonksiyon değil; ancak bu işleri de kapsayan daha geniş bir insan kaynakları yönetimi anlayışı mevcuttur. Bir işletmenin tũm yasal mevzuatının, (ssk, işe giriş belgeleri, sigorta vb.) idari işlerinin ve gũvenlięinin organize edildiği fonksiyondur.

Buraya kadar olan kısımda insan kaynakları yönetimi, genel bir bakış açısıyla incelenmiştir. Tezin ana konularından ilki insan kaynakları yönetiminin işe alma ve seçme fonksiyonudur. Bu konuya başlamadan önce, işe alma ve seçme sũreci ile yakından ilişkili olan iş analizi konusundan kısaca bahsedilecektir.

### **1.1.1. İşe Alma Ve Yerleştirme ncesi Faaliyetlerinden İş Analizlerinin Yeri ve nemi**

İşletmelerin amacı dũřuk maliyet, yũksek karlılık, kalite ve bũyũmedir. Bu amaçlarına ulaşabilmek için çeşitli eylemlere girişirler. Bu eylem ve çabaların her biri bir *iş* olarak ortaya çıkar. Her blũmde birbirinden farklı bir çok iş bulunur.

İş analizi ve bunu izleyen görev tanımları, işletmede yapılan tüm işlerin ayrı ayrı incelenmesi, içeriklerinin belirlenmesi ve sistematik ölçütlere uygun tanımların çıkarılmasını kapsar. Böylelikle, bu işleri yerine getirecek insan kaynaklarının doğru seçimi ve verimli çalışma ortamının daha rasyonel biçimde kararlaştırılma olanağı sağlanır. İşin yapısı ve içeriği yakından incelenmedikçe ve sınırları doğru tanımlanmadıkça insanı işte etkin ve verimli çalıştırmak ve iş ile insan arasında doğru ilişki kurmak olası değildir<sup>5</sup>.

İş analizi, bir işin öğeleri ile onun çeşitli etmenler bakımından içinde bulunduğu durumu ve öteki işlerden işin farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik bir çalışmadır<sup>6</sup>. Kısaca iş analizi bir işletmede yapılan işlerin tanımlarının yapılması, değerlendirilmesi ve örgütlenmesidir.

Tanımlardan da yola çıkarak bir iş analizinin genel olarak içermesi gereken bilgiler şunlardır:<sup>7</sup>

- İşin içeriği
- İşin gerçekleştirilmesi sırasında ihtiyaç duyulan araç-gereçler
- Üretilen mamul ya da hizmetin türü ve nitelikleri
- İşin yapılabilmesi için gereken aşamalar
- İşin yapılabilmesi için gereken davranışlar
- İşin gerçekleştirilmesi süreci
- Çalışmanın gerçekleştirildiği ortam ve koşulları

<sup>5</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Yayın, 2000, s.53.

<sup>6</sup> Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.b., İzmir: Barış Yayın, 2001, s.60.

<sup>7</sup> İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.b., İstanbul: Alfa Yayın, 2002, s.143-144

- İşin gerektirdiği bireysel özellikler
  - Yaş
  - Cinsiyet
  - Eğitim
  - Zihinsel yetenekler
  - Özel yetenekler
  - Kişisel özellikler
- İşin gerektirdiği kurum içi ve kurum dışı ilişkiler
- İşte kime karşı sorumlu olduğu
- İşin sorumluluğu, riski ve tehlikeleri
- İşin yürütülmesi için gerekli yetkiler

Bir iş analizinin bütün bu detayları içermesi, işlerin gerçekleşme sürecinde oluşabilecek tüm aksaklıkları ortadan kaldırmaya yarayacaktır. Bu nedenle bir işletmede işlerin düzgün bir şekilde yürütülmesinde iş analizlerinin önemi oldukça büyüktür.

İş analizi kavramının içinde görev tanımları da yer alır. Görev tanımı, işi değerlendirmek için gerekli bilgiyi sağlamak ve bu bilgileri standart bir form şeklinde yazma faaliyetidir<sup>8</sup>.

İşin işletme içindeki hiyerarşiye uygun olarak belirlenmesi sonucunda görev ortaya çıkar. Görev, işin işletme içinde ve belirli amaçları gerçekleştirmek için diğer işlerle ilişkili olarak hiyerarşik düzene bağlı kalmış biçimdir; yani görev, özel amaçlara ulaşmak için işi tamamlayan, belli başlı parçalara denir. İş ise bir kişiye yapması için

---

<sup>8</sup> Haldun Ersen, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, İstanbul: Yön Yayın, 1996, s.109.

verilen görevlerin oluşturduğu bütündür<sup>9</sup>. Görev tanımı bireye yöneliktir. İş analizi işi en küçük ve somut davranış düzeylerine ayırırken, görev tanımı genel olarak işin gerçekleştirilmesi için gerekenleri içerir.

Basit bir iş analizi formu, aşağıda Şekil 1.1.' de gösterilmiştir:



---

<sup>9</sup> İsmail Durak Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul: Küre Ajans, 1990, s.136.

## İŞ ANALİZ FORMU

İŞİN ÜNVANI: .....

BAĞLI OLDUĞU KİŞİ VEYA BİRİMLER : .....

KOORDİNASYON İÇİNDE OLDUĞU KİŞİ VEYA BİRİMLER: .....

İŞİN ÖZETİ VE KULLANILAN ARAÇ-GEREÇLER: .....

GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLAR:

- 1.
- 2.
- 3.

İŞ GEREKLERİ:

- |                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| 1. EĞİTİM: .....       | 5. ASKERLİK: .....     |
| 2. İŞ TECRÜBESİ: ..... | 6. MEDENİ DURUM: ..... |
| 3. YETENEKLER: .....   | 7. YAŞ GRUBU: .....    |
| 4. CİNSİYET: .....     |                        |

ANALİZİ YAPAN: ..... İMZA: .....

ONAYLAYAN: ..... İMZA: .....

### Şekil 1.1: İş Analiz Formu

**Kaynak:** Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi,**

**İstanbul: Yön Yayın, 1996, s.111.**

Bir iş analizinden beklenen amaçlar şu şekilde özetlenebilir:<sup>10</sup>

- İnsan kaynakları planlamasına yardımcı olmak, gelecekte duyulabilecek işgücü ihtiyacını ve bu işgücünün özelliklerini belirlemek.
- İşe alma kararlarını verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturmak.
- İş performansını geliştirmek için mevcut olan ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını belirlemek.
- Performans değerlendirme sistemini oluşturan iş bilgisini sağlamak.
- Her bir işe ve pozisyona ilişkin bilgileri ne biçimde açıklayarak buralarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı biçimde yapılmasını sağlamak.
- İşler arasındaki ilişkilerin ve iş yükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmak.
- İş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek.
- Ücretleme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardımcı olmak.
- İş ve işçilere ilişkin yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri sağlamak.

Bu amaçların dışında iş analizlerinin endüstri mühendisliği alanında da temel amaçları vardır. Kısaca endüstri mühendisliği alanında iş analizlerinin amacı, işlerin daha basit-verimli yapılmasında ve zaman-hareket etüdüleri yapılmasında etken olan öğelerin araştırılmasıdır denilebilir.

---

<sup>10</sup> Sabuncuoğlu, s.55.

### 1.1.1.1. İş Analizinin İşe Alma Fonksiyonu ile İlişkisi

İşletmelerde personel ihtiyacının belirlenmesindeki hareket noktalarından birisi – belki de en önemlisi- iş analizleridir. İş analizi, işin çeşitli özelliklerinin açıklanması ve yazıya dökülmesidir. Her işin kendine ait belirli nitelikleri vardır. Bu nitelikler, yaş, cinsiyet, eğitim, beceri, bilgi, vs. olabilir. Bunların belirlenmesini ve sınıflandırılmasını iş analizleri sağlar.

Bir işletme, herhangi bir personel almadan önce işletmedeki tüm iş analizi faaliyetlerini yapmalı daha sonra işe alma sürecini başlatmalıdır. Bu sayede ‘kişiye göre iş değil, işe göre kişi’ kavramı hayata geçirilmiş olacaktır.

İş analizi, işletmedeki işlerin özelliklerini ortaya koyarak en uygun personel adaylarının seçilmesini sağlar, gereksiz personelin işe alınmasına veya personel alımında hata yapılmasına engel olur.

İş analizi işe alma ve seçme fonksiyonun girişi olarak değerlendirilebilir. İşletmedeki işlerin, görevlerin neler olduğu, kaç çeşit iş olduğu ve bu işler için hangi nitelikte personele ihtiyaç olduğu gibi sorulara cevap bulmadan işe alma ve seçme fonksiyonu, çağdaş insan kaynakları yönetiminde yer almaz. İşletmeler organizasyonlarını kurarlarken, en az beş yılda bir veya gerektiğinde mutlaka tüm iş analizlerini yapmalıdırlar<sup>11</sup>.

Bu bölümde işe alma ve seçme süreci öncesi faaliyetlerinden iş analizleri konusu incelenmiştir. Kısaca iş analizlerin ne olduğu, neden yapılması gerektiği, amaçları anlatılmıştır. İş analizleri tamamlanmadan işe alma ve yerleştirme fonksiyonunun bir anlam ifade etmeyeceği belirtilmiştir. Bundan sonraki bölüm ise tezin ana konularından biri olan insan kaynakları yönetiminin işe alma ve yerleştirme fonksiyonu ile ilgili teorik temelleri içermektedir.

---

<sup>11</sup> Ataay, s.137.

## 1.2. İŞE ALMA VE SEÇMENİN TANIMI, ÖNEMİ VE AMAÇLARI

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları genel anlamda birbirini izleyen aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu süreç, durağan anlamda planlamayla başlar, iş analiz ve tanımlarıyla şekillenir ve dinamik bir fonksiyon olan işe alma ve seçmeyle yoluna devam eder. Kuşkusuz insan kaynakları planlamasının yapılması ve iş analizleri ve tanımlarının yapılması işe alma ve seçme fonksiyonunun düzgün işlemesine neden olacaktır. Daha başlangıçta oluşacak bir aksaklık bu fonksiyonu olumsuz etkileyecektir.

İnsan kaynakları yönetiminde işe alma ve seçme gibi, kadrolama, personel sağlama ve seçimi, personel tedariki gibi başlıklar da kullanılmaktadır.

Bilimsel anlamda işe alma ve seçme kavramı, bir işletmedeki belirli işlerde çalışacak muhtemel kişilerin aranması, belirli kriterlere göre seçimi ve işe yerleştirilmesi sürecidir<sup>12</sup>.

İşe alma ve seçme, bir işletmenin insan kaynakları yönetiminde en önemli ve en zor konuyu oluşturur. Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge insan gücüdür. Dolayısıyla bu ögenin işletmenin gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilir<sup>13</sup>. Böyle bir sorunun doğmaması için eleman seçiminde, elemanların yetenekleri ve becerileri ile örgütün ihtiyaçlarının paralel olması gerekir.

İşe alma ve seçme fonksiyonu günümüzde insan kaynakları fonksiyonları arasında en çok değer kazanan fonksiyondur. Bunun nedeni, işe alma ve seçme süreci insan kaynakları yönetimi uygulamalarının getirdiği katma değer açısından ele alındığında geri dönüşüm hızı, ekonomik katkısı en yüksek olan ve en kolay gözlemlenebilen süreç olmasıdır.

---

<sup>12</sup> A.Esra Aslan, **Personel Seçimi**, HR Dergi 10/1999, [www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com); (19 Aralık 2003), s.1.

<sup>13</sup> Sabuncuoğlu, s.72.

İşverenler her seviyede işe aldıkları personelin performanslarını, personel işe başladığı günden itibaren gözlemlemek şansına sahiptir<sup>14</sup>.

İşe alma ve seçmenin önemi iki açıdan ele alınabilir. Birincisi işverenler açısından önemi, diğeri ise çalışanlar açısından önemi şeklindedir.

İşverenler açısından önemi, eğer işletmeye doğru işe doğru adam mantığıyla personel alınmazsa işletme içinde iş-kişî ya da kişiler arası uyumsuzluk, çatışma çıkabilir şeklindedir. Bu çatışmalar verimsizliğe neden olabilir, daha da ileri giderse iş kazalarına ve sonuç olarak da işten ayrılmalara neden olur. Böylece işletmeye yeniden, yeni eleman arama lüzumu doğmuş olacaktır. Bu da yeni maliyetler ve zaman kaybı demek olacaktır.

Çalışanlar açısından önemi ise şu şekildedir; eğer başarılı bir aday işe alım sürecinde kendisini yeterli şekilde gösterememişse kabul edilmeyebilir veya tam tersi, işe alınırken başarılı gözükken bir aday işe başladıktan sonra aynı başarıyı gösteremeyebilir. Kendi bilgi, beceri ve yeteneklerinin çok üstünde bir iş verilen personelin psikolojik yıkıma sürüklenmesi muhtemel olacaktır. Yine tam tersi durum da söz konusu olabilir; bilgi, beceri ve yeteneklerinin çok altında bir görev alan personelin iş tatmini oldukça alt seviyelerde olacak, morali bozulacak ve aşağılık duygusuna kapılması söz konusu olacaktır.

İşe alma ve seçmenin tanımı ve öneminde üzerine durulan nokta '*doğru işe doğru eleman*', kavramıdır. Bu kavramdan yola çıkarak bu fonksiyonun amacı; işletmenin işgücü ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünden en iyi biçimde karşılanması için gerekli olan yöntemlerden yararlanarak, yeter sayıda ve nitelikli çalışana sağlamaktır denilebilir.

---

<sup>14</sup> İnsan Kaynakları Uygulamalarında Seçme ve Yerleştirme Süreçlerinin Önemi ve Süreci Belirleyen Temel Kriterler, HR Dergi 10/1999, [www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com), (17 Kasım 2003).

Diğer amaçları ise<sup>15</sup>;

- En az maliyetle aday personel birikimi yaratmak,
- İşletmenin gereksinimleri açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday sayısını azaltarak seçim sürecinin etkinliğini arttırmak,
- Seçilen personelin kısa bir süre sonra işletmeden ayrılma olasılığını azaltmak,
- Yasal yükümlülükler ve işletme yükümlülüklerini yerine getirmek,
- Kısa ve uzun dönemde bireysel ve işletmenin etkinliğini arttırmak

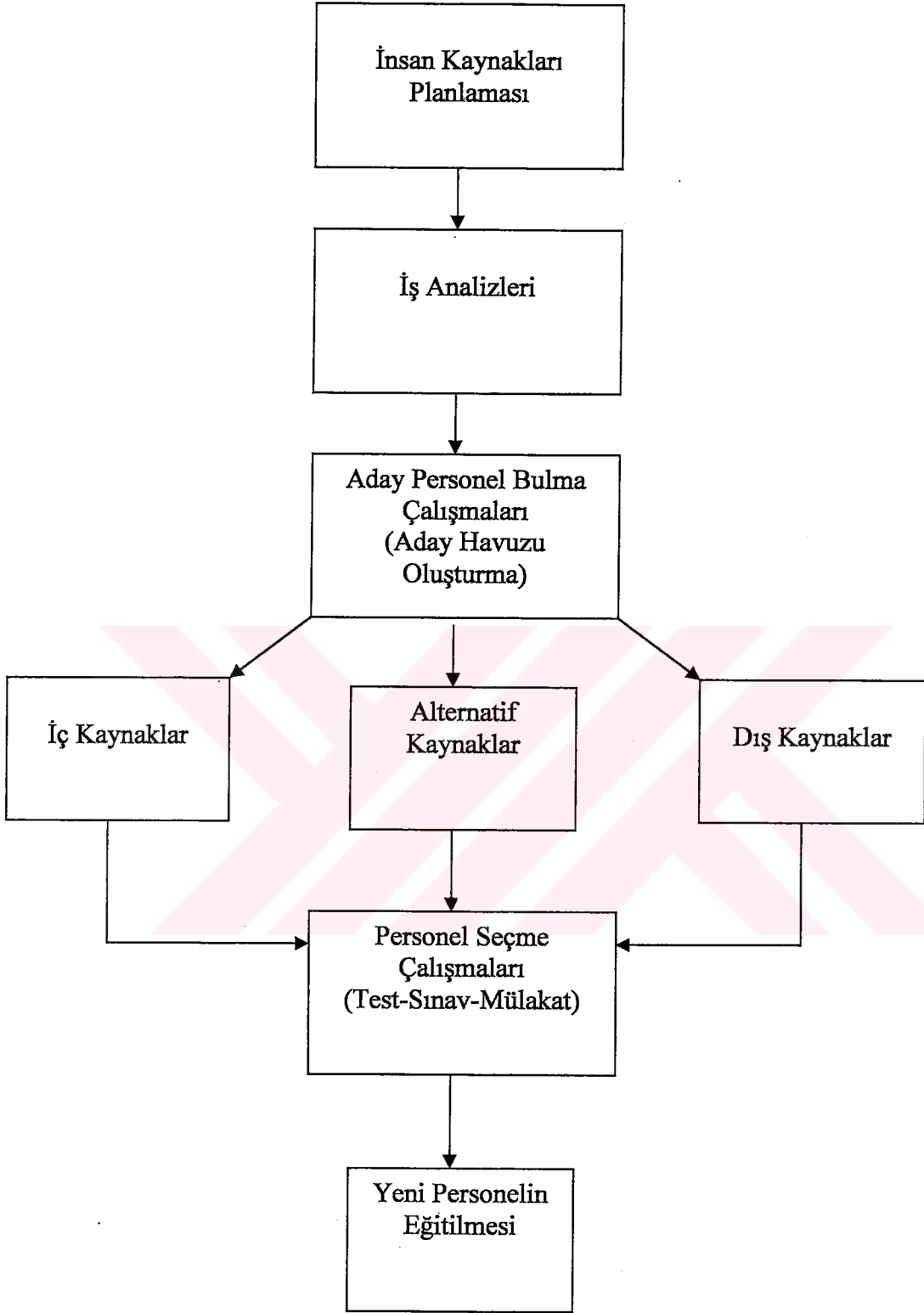
şeklindedir.

İşe alma ve seçme fonksiyonunun insan kaynakları planlaması ve iş analizleri ile başladığı daha önce belirtilmiştir. Bu süreç, aday personelin bulunması (kaynak araştırması, aday havuzu oluşturulması) ve personel seçme bölümleri ile devam eder.

Bu konular, aşağıda kaynak olarak verilen eser yardımıyla araştırmacı tarafından basit bir şekil olarak gösterilmiştir.

---

<sup>15</sup> Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Personel Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995, s.112.



**Şekil 1.2. İşe Alma ve Seçme Süreci**

**Kaynak:** Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.b., İzmir: Barış Yayın, 2001, s.100.

İşe alma ve seçme süreci aşamalarının uygulanması için işletmenin belirli bir aday kaynağının olması gerekmektedir. Bu sayede adaylara ulaşılabilmektedir.

### 1.2.1. İşe Alma Sürecinde Başvurulan Kaynaklar

Bir işletmede personel ihtiyacı çeşitli nedenlerle ortaya çıkar;

- İşletme yeni kurulmuş bir işletme olabilir,
- İşletme içinde terfi, emeklilik, istifa, ölüm, işten çıkarılma gibi nedenlerle pozisyon boşalması yaşanmış olabilir,
- İşletme giderek büyüyerek personel ihtiyacı doğurabilir,
- İşletmede kullanılan teknoloji değişebilir, uygulanan prosedür değişebilir bunlar da yeni personel ihtiyacına neden olabilir.

Bunlar ve benzeri nedenlerden dolayı boşalan pozisyonlar için personel temin edilmesi gerekir. Bu yüzden, işe alım sürecinin en önemli kısımlarından birisi *kaynak toplama* başka bir adıyla da *aday havuzu* oluşturma evresidir.

Aday havuzu, işletme ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikli personelin seçilebilmesi için oluşturulan bir yapıdır. Aday havuzu oluşturmak potansiyel personeli belirlemektir.

Aday havuzu oluşturulmasında önemli olan havuzun nitelik ve nicelik bakımından tatmin edici olmasıdır; yani bir işletmenin kriterlerine uygun olmayan kişilerin başvurularıyla dolu bir aday havuzu ile nitelikli fakat sayı olarak oldukça az, dolayısıyla farklı alternatifler içermeyen bir aday havuzu tercih edilmez.

İşletmede personel ihtiyacının çeşitli nedenlerle doğduğu daha önce belirtilmişti. Bir işletmede belirli bir pozisyon boşaldığında, boş pozisyonun bağlı olduğu birim/departman yöneticisi tarafından özel bir personel-istek formu doldurulur. Bu

formda departmana alınacak personelin nitelikleri belirtilir. Form, departman yöneticisi tarafından doldurulur, varsa bir üst yönetici tarafından onaylanır ve insan kaynakları departmanına gönderilir.

Aşağıda Şekil 1.3.'de örnek bir personel-istek formu gösterilmiştir:



## PERSONEL İSTEK FORMU

İHTİYAÇ DUYULAN DEPARTMAN:

GÖREV ÜNVANI:

POZİSYONUN TANIMI ve İSTENİLEN NİTELİKLER:

CİNSİYET:

EĞİTİM:

İŞ DENEYİM SÜRESİ:

YABANCI DİL:

BİLGİSAYAR:

DiĞER GEREKLİ ÖZELLİKLER:

HAZIRLAYAN

BÖLÜM YETKİLİSİ:

TARİH:

İMZA:

ONAYLAYAN

BÖLÜM YÖNETİCİSİ:

TARİH:

İMZA:

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ:

TARİH:

İMZA:

### Şekil 1.3. Personel İstek Formu

**Kaynak:** Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi,**

Adana: Nobel Yayın, 2002, s.9.

Bu form doldurulup insan kaynakları departmanına ulaştıktan sonra işe alım süreci başlamış olur.

Aday havuzu oluşturmada çeşitli kaynaklar vardır. Bunlar, işletme içi kaynaklar, işletme dışı kaynaklar ve alternatif kaynaklar (yollar) şeklinde sıralanabilir. Bu kaynakların hangisinin kullanılacağı pozisyonun niteliği ve işletme yapısı ile ilgilidir. Her birinin kullanılmasının avantajı ve dezavantajı vardır.

### 1.2.1.1. İç Kaynaklar

İşletme içinde boşalan pozisyonlara, aynı işletme içinden personellerin yatay ve dikey transfer/terfi hareketlerine iç kaynaklardan personel sağlama denir. Günümüzde işletmeler, giriş düzeyi dışındaki pozisyonlar için genelde iç kaynak kullanımını tercih ederler.

İç kaynak kullanımının avantajları ve dezavantajları vardır. Avantajları<sup>16</sup>;

- İşletme içi morali yükseltir,
- İşletmede çalışan personeli cesaretlendirir,
- İç kaynak kullanımı, dış kaynak kullanımına oranla oldukça düşük maliyetlidir,
- Aynı işletmeden olan personel zaten işletmenin kültürünü, yapısını bilen kişidir adaptasyon zorluğu çekmez. En önemlisi yabancılık sorunu yaşamaz

şeklinde sıralanabilir.

---

<sup>16</sup> David A.Decenzo, Stephen P.Robbins, **Human Resource Management**, 5<sup>th</sup>.ed., Newyork: Wiley&Sons Inc., 2002, s.155.

Dezavantajlar ise;

- İşletmeye yenilik getirme olasılığını azaltır,
- İşgücü piyasasındaki nitelikli insan gücünden yararlanma şansını yok eder,
- İşletme içi ikileşmelere neden olur

şeklindedir.

İç kaynaklar, terfi, transfer, rütbe indirimi, beceri envanteri, işletme içi açık işler ilanı şeklinde sıralanabilir.

- **Terfi;** bir çalışanın bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir. Dikey bir hareketliliklidir. Terfi politikası uygulanırken kullanılan üç yöntem vardır;
  - *Basamaklı Sıraya Göre Yükselme;* emir-komuta zincirine göre boşalan bir üst göreve yükselme şeklinde gerçekleşir.
  - *Kıdem (Eskilik) Durumuna Göre Yükselme;* meslek yaşamında uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı deneyim gücü, işe uyumu kolaylaştırır, işin gerektirdiği kural ve ilkeleri yakından tanımaya olanak sağlar. Bu nedenle elde edilen deneyime dayanarak uzun yıllardan bu yana eskilik derecesi yükselmesinin en geçerli kriteri olagelmıştır.

Eskilik durumuna göre yükselme, anlaşılması ve uygulanması oldukça basit olup personele güvence vermesi açısından da üstünlük taşır. Buna karşılık eskilik ile yetenekli olmak arasında her zaman dolaysız ilişki kurmak zordur. Ayrıca genç ve dinamik elemanlara yükselme yolunu kapatmak ve tembelliğe yol açmak gibi sakıncaları vardır.

- *Başarı Durumuna (Performans) Göre Yükselme*; yükselmede yerleşmiş yöntemlerden biridir. Personelin işinde gösterdiği başarı ve disiplin ya da işletmeye olan bağlılığı yükselme ile ödüllendirilebilir; ancak bu yaklaşımın en önemli sakıncası, bazı durumlarda kişilerin mevcut işteki başarılarının, üstlenecekleri daha üst düzeydeki yeni işteki başarılarının her zaman sağlıklı bir göstergesi olmamasıdır<sup>17</sup>.
- **Transfer**; işletmedeki personelin aynı ücret, aynı sorumluluk ve olanakları içeren başka bir göreve aktarılmasıdır. Başka bir deyişle transfer, bir görevden diğer bir göreve yatay geçişidir. Personel transferinden güdülen temel amaç, insan kaynaklarının en etkin biçimde kullanılmasıdır. Terfi gibi transfer işlemi de, personelin en fazla doyum elde edebileceği ve işletmeye en fazla katkıyı yapabileceği makam ya da işe yerleştirmeyi hedefler. İşletme açısından en ucuz ve kolay yoldan eleman bulma olanağı sağlar. Aynı işletme içinde bir iş değişikliği söz konusu olduğundan, uyum sorunu yaşanmaz.
- **Rütbe indirimi**; terfinin-yükselmenin tersidir. Personelin daha az yetki, sorumluluk, ücret ve olanaklar sağlayan işe aktarılmasıdır. Rütbe indirimini bir çok faktör etkilemektedir. İşletmenin amaç ve işlevlerindeki değişiklikler sonucu bazı birimlerin-departmanların ve makamların ortadan kaldırılması gereği doğabilir. Bu durumda kapatılan birimdeki personel ya geçici olarak işten çıkarılır ya da transfer yoluyla başka görevlere atanabilirler. Kapatılan kısımdaki personelin bir kısmı eskisine oranla daha az ücret, yetki, sorumluluk gerektiren makamlara geçirilir. Diğer yandan personelin iş başarısı, işe ve işletmeye ilişkin tutumu da rütbe indirimine yol açabilir<sup>18</sup>.
- **Beceri Envanteri**; işletmedeki bütün personelin nitelik ve özelliklerini ayrıntılı olarak gösteren listelerdir. Gerek insan kaynakları planlamasında, gerek iş

<sup>17</sup> Zeynep Elif Akın, *Personel Seçimi ve Bu Seçimde Etkili Olan Unsurlara Genel Bakış (Süreç ve Yöntemler)*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, s.48.

<sup>18</sup> Olcay Gürdal, *Toplam Kalite Yönetiminde Personel Seçme ve İşe Almanın Önemi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s.114.

analizlerinde ve gerekse işletmenin mevcut personelinin çeşitli açılardan profilinin ortaya konulması çalışmalarında büyük yararlar sağlar. Örneğin, işletmede boş bir pozisyon ortaya çıktığında, bu envanter dikkatlice analiz edilerek, pozisyonun gerektirdiği nitelikleri taşıyan personel listeden kolayca elde edilebilir.

- **Örgüt-İçi Açık İşler İlanı;** işletmede ihtiyaç duyulan pozisyon, tüm personele işletme bülteni ya da duyuru panoları aracılığı ile ilan edilir. Böylece, işin tanımı, gerekleri ve niteliklerine uygun tüm personelin boş pozisyon için başvuru imkanları sağlanmış olur<sup>19</sup>.

İç kaynakların dışında diğer başvuru kaynaklarından birisi de dış kaynaklardır.

#### 1.2.1.2. Dış Kaynaklar

Bir işletmede oluşan personel açığının tümü iç kaynaklardan temin edilemez. Özellikle bir işletmenin kuruluş aşamasında, teknolojik ve yöntem değişikliklerinde, giriş düzeyindeki pozisyonlarda ve yedeği bulunmayan üst düzey pozisyonlarda personel temini için dış kaynaklar kullanılır. Dış kaynak kullanımı, işletmeye iç kaynak kullanımından daha geniş eleman seçme olanağı ve aday havuzu oluşturmada kolaylık sağlar. Bunun yanında iç kaynak kullanımından daha maliyetli bir yöntemdir. Dış kaynak kullanımının da avantaj ve dezavantajları söz konusudur.

Avantajları<sup>20</sup>;

- İşletmeye yeni bir kan gelmesi,
- İşgücü piyasasındaki yetişmiş nitelikli işgücünü işletmeye kazandırma,
- İşletme içi her göreve ilişkin eğitim çalışmalarını gerektirmesi,

<sup>19</sup> Özgen, Öztürk ve Yalçın, s.99.

<sup>20</sup> Aslan, s.3.

- Halihazırda çalışanlar arasında olumlu yönde rekabet sağlanması

olarak sıralanabilir.

Dezavantajları da;

- Personelin işletmeye ve görevlerine olan bağlılıklarının azalması,
- Yeni gelen personele eski çalışanların tepki göstermesi,
- Seçim ve oryantasyon faaliyetlerinin zaman ve maliyet açısından fazla olması

şeklinde sıralanabilir.

Dış kaynaklar şunlardır;

- **İlan;** dış kaynaklar arasında en sık kullanılan kaynaktır. Gazete (ulusal-bölgesel), dergi, görüntülü ve sesli medya, el broşürleri, duvar afişleri, vb. araçlarla verilen ilanlarla geniş kitlelere ulaşılabilir. Böylece, oldukça fazla sayıda aday personele ulaşılmış olunur. İlan vermenin amacı, işletme aday havuzunu genişletmek olabileceği gibi başka nedenlerle de (işletmeye sosyal prestij sağlama, işletmenin güncelliğini koruma, geniş kitlelere ulaşma gibi) olabilir. Bir ilanda aranan nitelikler açıkça belirtilmelidir; eğer belirtilmezse işletme, kendisine uygun olmayan aday başvurularıyla uğraşmak zorunda kalacaktır. Bir ilan da bulunması gereken unsurlar şunlardır.<sup>21</sup>

- *İşletme Ünvanı ve Çalışma Alanı:* Bir ilanın baş kısımlarında belirgin olarak işletmenin ünvanı ve çalışma alanının belirtilmesi gerekir. Bu sayede ilan veren işletme, kendisini tanıtmış olacaktır. İşletme yeteri kadar tanınmayan bir işletme ise ünvanı ile birlikte çalıştığı sektörü de

<sup>21</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: Küre Ajans, 1991, s.37-38.

belirtmesi gerekir. Bunun yanında bazen işletmeler dışsal baskıların azaltılması için *gizli ilan* da verebilirler. İşletmenin ünvanı yerine ‘sektöründe büyük bir sanayi kuruluşu’ veya ‘ülkemizin önde gelen bankalarından’ gibi gizli ünvanlar kullanılır. Bu tür ilanlar olumsuz etki de yaratabilir.

- *Görev Ünvanı:* Aranılan personelin yapacağı işin görev ünvanı açık olarak ilanda belirtilir. Bazı görevlerin ilgililerce yeteri kadar tanınması mümkündür. Buna karşılık gelişen iş koşulları doğrultusunda işletmeler yeni görev ünvanları oluşturmaktadırlar. Eğer ilanla eleman aranan görev yeteri kadar tanınan türden bir görev değilse ayrıca ilanda kısa tanıtıcı bir cümlelerin yer almasında yarar olacaktır.
- *Adayda Bulunması Gereken Özellikler:* Verilen ilanda adayların taşınması gereken bilgi, varsa özel bedensel ve zihinsel özellikler ile gerekiyorsa yaş, boy, cinsiyet gibi özelliklerin belirtilmesi gerekir. Bir iş için sadece bayan eleman aranıyorsa bu belirtilir; fakat bu belirtme bazen tepki ve kuşku ile karşılanabilir. ABD’ de yapılan bir araştırmada kadınların, ‘bayan eleman arıyoruz’ ibaresi kullanılan ilanlara kuşku ile yaklaştıkları gözlemlenmiştir<sup>22</sup>. İlanda ayrıca adaylarda aranılan eğitim durumu ve tecrübe süresi de belirtilir.
- *Başvuru Biçimi ve Başvuru Şartları:* İşletme başvuruları yazılı ve posta ile alabilir. Bunun yanında şahsen müracaat şeklinde de olabilir. Bu tür başvurular için gün ve saat verilir ya da randevu alınması istenir. İstenen müracaat şahsen ise bu durum belirtilir; aksinin kabul görmeyeceği ilanda vurgulanır. Müracaatlar el yazısı ve resimli de istenebilir. Böyle bir durumun ilanda mutlaka belirtilmesi gerekir.
- *Son Başvuru Tarihi ve Çalışma Yeri:* Aday havuzuna eleman sağlamak için ilan verilirken son başvuru tarihi tam olarak belirtilir. Bu tarih

<sup>22</sup> Don Harvey, Robert B. Bowin, *Human Resource Management An Experiential Approach*, Newjersey: Prentice Hall Inc., 1996, s.94.

verilirken belirtilen günün tatil günlerine gelmemesine, postadaki gecikmeleri de düşünerek birkaç gün toleranslı olmasına dikkat etmek gerekir. Aynı şekilde işin yapılacağı yer de ilanda açıkça belirtilmelidir. İşletmenin yapısı (holding olabilir veya bayileri olabilir) ve tanınmışlığı nedeniyle, personelin çalışacağı yer belli değilse, çalışma yeri belirtilir.

- *Gizlilik Güvencesi:* Başvuruların gizli tutulacağı ibaresinin ilan da yer alması, ilana başvuracak fakat başvurusunun duyulmasını istemeyen adaylar için (özellikle başka bir işletmede çalışanlar) güvence niteliği taşır. Bu yüzden de bu ibarenin ilanda yer alması gerekir.
- **İnternet:** Günümüz teknolojisinde iş arayan adaylar, iş başvurularını internet üzerinden yapabilmektedirler. İnternetin gelişmesiyle birlikte iş dünyası büyük bir değişim içine girmiştir. İnternet, şirketlerin eleman bulma konusunda ilk başvurdukları kaynaklardan birisi haline gelmiştir. Son yıllarda, gazetelere, dergilere verilen iş ilanları sanal ortama taşınmaya; iş arama ve işe alımlar internet üzerinden yapılmaya başlanmıştır. 2000 ve 2001 yıllarında yapılan İnsan Kaynakları Araştırması'na göre Türk şirketlerin işe alımda interneti kullanma oranı 2001 yılında, 2000 yılına göre %134'lük bir artış kaydetmiştir<sup>23</sup>. Aralık 1996 tarihinde IBM (İnternet Business Network) tarafından yapılan başka bir araştırmaya göre o zamana kadar bir milyon iki yüz bin iş ilanı internette yayınlanmıştır. Aynı araştırmaya göre internet ortamında üç bin beş yüz on iki işe alım web sitesinin mevcut olduğu ve beş bin sekiz yüz işletmenin işe alımda interneti kullandığı ortaya çıkmıştır. Bu rakamlar günümüzde giderek artmaktadır. İnternetin en büyük avantajı erişebilirliği ve genişliğidir. İnternette bir işe alım ile ilgili insan kaynakları sitesine günde yaklaşık yüz otuz bin kişi girmektedir (1996 yılında yapılan araştırmaya göre). Bu da işe alım sürecini oldukça kısaltmaya yaramaktadır. İnternette iş aramanın çeşitli yöntemleri vardır. Birincisi, iş arayan adaylar kendi kişisel web sitelerini yaratarak niteliklerini, akademik ve profesyonel geçmişlerini, nasıl bir iş aradıklarını

<sup>23</sup> Emrah Metin, **OnlineRecruitment (e-İşeAlım)**, [www.cvtir.net/makale/haber.asp?id=26024&kose=is\\_trend](http://www.cvtir.net/makale/haber.asp?id=26024&kose=is_trend), (26 Aralık 2003)

belirtir, işletmeler de bu ilanlara bakarak eleman seçebilir. Diğer yol işletmelerin kendi web sitelerine yapılan başvurulardır. Eğer işletme internetle eleman alımı yapıyorsa, kendi sitesine bir başvuru formu koyup, bu formu adaylara doldurabilir. Bir diğer yol da internette iş arayan ve işverenleri buluşturan özel insan kaynakları siteleridir. Bu sitelerde çeşitli iş ilanları, işletme tanıtımları yer alır. Adaylar da kendilerine uygun olan iş ilanlarına başvururlar<sup>24</sup>.

- **Doğrudan Başvuru:** İşletmenin personel ihtiyacı olsun veya olmasın, boş pozisyonlar için ilan çıkarılmamış olsa da zaman zaman iş talebi için başvurular yapılır. Bu başvurular, adayların işletmeye doğrudan başvurarak işletmenin başvuru formunu doldurmaları veya kendi özgeçmişlerini yollamaları şeklinde olabilir.
- **Eğitim Kuruluşları:** Üniversiteler, teknik-meslek liseleri, kolejler son yıllarda işletmelerin dış kaynakları arasına girmişlerdir. İş yaşantısının değişmesiyle artık yüksek okul, üniversite mezunu çalışanlar tercih edilmeye başlanmıştır. Bu yüzden de işletmeler, eğitim kuruluşları ile etkileşim içine girmiştir. İşletmelerin eğitim kuruluşlarında düzenledikleri *kariyer günleri – insan kaynakları fuarı*, işletmelerin öğrencilere verdikleri staj imkanı, bazı öğrencilere verilen maddi-manevi destek (burs) vb. bu etkileşimin parçalarıdır.
- **Meslek Kuruluşları:** Meslek kuruluşları, muhasebe, mühendislik, sağlık, eğitim gibi alanlarda, üyelerin mesleki yönden gelişmesini sağlamak ve bir güç oluşturmaya yönelik gelişme gösteren sivil toplum örgütleridir. Bu kurumların bir merkezin yanında çeşitli yerleşim yerlerinde şubeleri de bulunmaktadır. Dolayısıyla, geniş bir iletişim ağına sahiptirler. Bu bakımdan, üyelerin iş bulmalarında etkin rol oynarlar. Ayrıca, bu tür birlik ya da kuruluşların yaygın ve periyodik olarak düzenledikleri mesleki eğitimi seminerleri ve kurslar da işgücünün daha vasıflı olmasını sağlayarak, kolay iş bulmasına katkı sağlamaktadır.

<sup>24</sup> Rodger W. Griffith, *Human Resource Management Review Vol.8 Nb.2*, Georgia State University, 1998, s.149-150

- **Sendikalar:** Sendikalar, bir yandan mevcut çalışan üyelerin sosyo-ekonomik hak ve çıkarlarını geliştirmeye çalışırken, diğer yandan işletmeyle işgücü pazarı arasında bir köprü görevi yapabilmektedir.
- **İş Kurumu:** Eski adıyla, İş ve İşçi Bulma Kurumu olan ve devletin oluşturduğu bir kuruluştur. İş Kurumu, iş arayan kişilerle, personel ihtiyacı olan işletmeler arasında aracılık eden bir kuruluştur. Ancak, uygulamada pek çok işletme bu yöntemi tercih etmemektedir<sup>25</sup>.
- **İnsan Kaynakları Danışmanlık Şirketleri:** Yeni iş kanunu ile yasal hak elde eden insan kaynakları danışmanlık şirketleri de, işletmeler için dış kaynak niteliğindedirler. Özellikle vasıflı, yüksek eğitilmiş eleman ve yönetici temini için kullanılan bir yöntemdir.
- **Tanıdık/Referans:** Sık kullanılan dış kaynaklardan birisi de tanıdık/referans aracılığı ile eleman alımıdır. İşletmelerde pozisyon açığı olduğu zaman, özellikle eleman temin sürecinin gizli yürütülmesinin gerekli olmadığı durumlarda, işletme çalışanlarının veya ilgili sektörlerde görev yapan kişilerin konudan haberdar olması, uygun eleman teminini kolaylaştırır. Bu yöntemin en büyük avantajı, eleman temin sürecinde herhangi bir masraf gerektirmemesidir<sup>26</sup>.

Diğer bir başvuru kaynağı da alternatif kaynaklar olarak adlandırılan kaynak türüdür.

### 1.2.1.3. Alternatif Kaynaklar

Sürekli değişen ve gelişen iş dünyası, teknoloji, hayat standartları, yaşam biçimleri vb. gibi konular sayesinde işletmelerin eleman temini için kullandıkları kaynak ve yöntemler de değişmeye başlamıştır. İşletmeler, klasik eleman temini yerine yeni arayışlar içine girmişlerdir.

<sup>25</sup> Özgen, Öztürk ve Yalçın, s.103.

<sup>26</sup> Eleman Seçme ve İşe Alma Yöntemleri, HR Dergi/9/2000, [www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com), (28 Kasım 2003)

Alternatif kaynakların en büyük avantajı esnek oluşlarıdır. Bu kaynaklardan bazıları şunlardır:

- **Kısmi Süreli (Part-Time) Çalışanlar:** Normal çalışma saatlerinden oldukça kısa, bunun yanında düzenli olan çalışma şekline *part-time* çalışma denir. Özellikle öğrenciler, ev kadınları ve yaşlılar part-time çalışma şeklinde çalışırlar. Günümüzde hemen hemen her sektörde uygulanan; fakat özellikle hizmet ve ticaret sektöründe çok sık yer alan bir yöntemdir. İşletmeler, oluşabilecek iş yoğunluğu, genişleme, işin niteliği gibi durumlar için aday havuzlarında part-time çalışabilecek aday eleman tutarlar. Part-time çalışma şeklinde oluşabilecek haksızlıklar üzerine ülkemizde 4857 sayılı İş Kanunu ile part-time çalışma şekli yasal güvence altına alınmıştır.
- **Çağrı Üzerine Çalışma ve Geçici Çalışma:** Başka bir alternatif yöntem olan ve İş kanunu ile yasal güvence altına alınan bir diğer çalışma şekli de çağrı üzerine çalışma şeklindedir. Tanımı; *'yazılı sözleşme ile işçinin yapmayı üstlendiği işle ilgili olarak kendisine ihtiyaç duyulması halinde iş görme ediminin yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı iş ilişkisidir'*<sup>27</sup> şeklindedir. Kısmi süreli (part-time) iş sözleşmelerinin özel bir uygulama şeklindedir. İşçinin işyerinde olmadan evinde veya başka bir yerde bulunduğu sırada iş beklediği bir çalışma biçimidir. İşçi bu yöntemle birden fazla işyerinde çağrı üzerine çalışabilme hakkına sahiptir. Bu tür çalışma biçimleri konaklama sektöründe kokteyl ve davetlerde çalıştırılacak işçiler, çocuk bakıcıları ile kongre ve toplantılarda görevlendirilecek teşrifatçılara uygulanabilecektir. Ülkemizde çok sık uygulanmasa da Avrupa ve Amerika'da çok sık yararlanılan bir yöntemdir. Bu ülkelerde geçici olarak hemşire, muhasebeci, sekreter hatta üst düzey yönetici çalışmaktadır<sup>28</sup>. Bu yöntemler de işletmelerin eleman temini için oldukça esnek bir yapı oluşturur.

<sup>27</sup> T.C. 4857 Sayılı İş Kanunu, md.14

<sup>28</sup> De Cenzo, Robinis, s.163.

- **Outsourcing:** Günümüzde popüler olan alternatif yöntemlerden birisi de outsourcing'dir. İşletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri, temel yeteneklerini kullanmadıkları diğer işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerden almak eğilimi outsourcing uygulamasını ön plana çıkarmıştır<sup>29</sup>. İşletmeler belirli bölüm-fonksiyonlarını başka işletmelere yaptırabilirler, bu sayede kendi asıl işlerine konsantre olurlar. Özellikle, güvenlik, servis ve yemek işleri ve bu işlerde çalışan personel bu yöntemle çalıştırılır.
- **Teknik Eleman:** Bazen işletmeler projeleri için eğitimli mühendis, programcı gibi dönemsel uzman eleman çalıştırırlar. Bu yöntemin farkı, proje bittiğinde iş de biter. Sözleşmeli olarak çalışan bu elemanlar işletmenin projesi için şehir dışında hatta yurt dışında yaşadıkları yerden uzakta çok uzun süre çalışabilirler<sup>30</sup>. Böyle bir işi çoğu adayın kabul etmeyeceği düşünüldüğünde işletmelerin aday havuzlarında bu tarz adayların bulunması gerekir. Ülkemizde özellikle Ortadoğu ve Arap ülkelerinde bu yöntemle çalışan personel vardır.
- **Çalışan Kiralama (Employee Leasing):** Oldukça farklı bir kaynak türüdür. Bazı çalışanlar normal çalışma şekline daha esnek bir çalışma şekli isterler, bu yöntem de bunu sağlar. Geçici iş ilişkisine benzer; farkı iş süresi daha uzundur. Bir şirkete bağlı olan personelin başka bir işletmeye kiralanması şeklinde oluşur. Personel ihtiyacı olan işletme ile leasing firması arasında yapılan bir kiralama sözleşmesi ile gerek duyulan sayı ve nitelikte personel işe alınır<sup>31</sup>. İşletmeler açısından avantajları oldukça fazladır; çünkü kiralanılan elemanların ücretleri ödenirken diğer ödemelere (sosyal güvenlik, sigorta, eğitim gibi), ayrıca işten çıkarma durumunda ödenen tazminata karışmaz. Kiralanılan personel bağlı buldukları şirket tarafından eğitilir uzmanlaştırılır. Özellikle küçük ve orta işletmeler tarafından kullanılan bir kaynak türüdür. Aday araştırma ve personel seçiminde daha az zaman ve para harcanması özelliğiyle tercih edilen bir

<sup>29</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 7.b., İstanbul: Beta Yayın, s.299.

<sup>30</sup> Gary Dessler, *Human Resource Management*, 8<sup>th</sup> ed., New Jersey: Printice-Hall Inc., 2000, s.146.

<sup>31</sup> Sabuncuoğlu, s.84.

yöntemdir. Örnek olarak vergi zamanı uzman muhasebecilerin çalıştırılması gösterilebilir.

- **Askeri Servisler:** İşletmelerin kaynak olarak kullandıkları bir alan da askeriyedir. Askeriyenin bünyesinde çalışan yetenekli, eğitimli uzman personel, iş dünyası için oldukça caziptir. Özellikle yöneticilik pozisyonları için askeriyeden üst düzey rütbeyle emekli olanlar bazı işletmeler için tercih edilir. Bunun yanında pilot, kaynakçı, ağır yük operatörleri vb. gibi işler için personel de askeri kaynaklardan bulunabilir<sup>32</sup>.

Tüm bu kaynak türlerinden hangisinin kullanımına karar verilmesinde işletmelerin kültürleri de etkili bir rol oynar. Bundan sonraki aşama kaynaklardan bulunan adayların değerlendirilmesidir.

### 1.2.2. Başvuruların Değerlendirilmesi ve Kabul Edilmesi

İşletmeler, kendi işletme kültürlerine uygun olan bir kaynaktan aday seçimi yaparlar. Her işletmenin personel adayı bulmak için izlediği farklı bir yol, kullandığı farklı kaynak olabilir. Personel seçme faaliyetinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için, bütün kaynaklardan elde edilmiş tecrübelerin dikkate alınması, işletme için en yararlı olan ya da olanların seçilmesi söz konusu olmalıdır.

Bu süreç tamamlandıktan sonra başvuruların değerlendirilmesi ve başvuru sahiplerinin kabul edilmesi gerekir. Her işletmenin kaynak kullanım farklılıkları olduğu gibi, başvuru kabul etme farklılıkları da vardır. Başvuruları kabul edilen adaylarla ayrıntılara inilmeden bir ön görüşme yapılır. Bu ön görüşmede genel olarak, detaylara girilmeden adayla tanışılır, işin nitelikleri ve gerekleri adaya anlatılır.

<sup>32</sup> William B. Werthe Jr., Keith Davis, **Human Resources Management and Personnel Management**, Newyork: Mc Groww-Hill Inc., 1994, s.211.

Genel olarak bir işletmedeki başvuru kabul süreci şu şekilde olur:

- Öncelikle başvuruda bulunan adayla irtibata geçilerek, görüşme için randevu alınır,
- Adaylara ne tür cevaplar verileceği, nelerin anlatılacağı önceden belirlenir,
- Adayın psikolojik olarak rahat etmesi için sakin ve rahat bir ortam sağlanır,
- Adayın doldurması gereken başvuru formu ve başvuruyu kabul edecek insan kaynakları görevlisi veya görevlileri hazır olur.

İnsan kaynakları yönetiminin her aşamasında olduğu gibi, bu adımda da insan kaynakları çalışanlarının ciddiyete, tarafsızlığa, sistematik çalışmaya ve en önemlisi insanlara saygı konusunda özen göstermeleri gerekir. Bu süreçten sonra aday başvuru formunu doldurur ve insan kaynakları yetkililerine teslim eder.

Doldurulan başvuru formuna ve ön görüşmeye dayanarak, insan kaynakları yetkilileri, adaylar arasından bir ön eleme yaparlar. Bu ön elemeyi geçen adaylar da tekrar görüşmeye çağırılırlar.

Bunun yanı sıra, bu süreç işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Bazı işletmeler ön eleme uygulamasını kullanırken, bazı işletmeler de ön eleme yapmadan; eğer ilan çıkarmışlarsa ilana başvuran uygun adayları doğrudan mülakata çağırabilirler ya da gelen adaylara birkaç test yapıp, bu testlerden başarılı olanları mülakata alabilirler. Daha önce de belirtildiği gibi her işletmenin kendine ait bir prosedürü ve uygulama biçimi vardır.

### 1.2.3. Başvuru Formu

Başvuru formları, aday personelin kimliğini (isim, adres, telefon numarası, cinsiyet, yaş, ağırlık, boy, vb) belirlemek ve onun işe uygunluğu hakkında başlangıç kabilinden sonuç

çıkarmak amacıyla yeterli bilgi elde etmek için kullanılan ve başvuru sahibinin kendi el yazısı ile doldurduğu formlardır<sup>33</sup>. Bu formla adayın niteliklerini değerlemek için uygun bir biçimde o kişiden istenilen bilgi elde edilir.

Bazı işletmelerde başvuru formlarında doldurulacak her bölümün ayrı puanları vardır. Formu inceleyen yetkili kişi, adayın başvuru formuna, her niteliğin karşılığı olan puanları verir; örneğin pozisyonun niteliğine göre aday, başvuru formunda bir yabancı dil bildiğini belirtmişse bu beş puan olabilir, bunun yanında başka bir aday iki yabancı dil bildiğini belirtmişse, o aday on puan alacaktır.

Bazı işletmelerde farklı işler için farklı başvuru formları kullanılır. Bu formlarda, işin özelliğine göre değişik noktalar vurgulanır. Böyle vurgulu formlar başarı faktörüne diğer faktörlerden daha fazla yer verir. Vurgulanacak konular, o işte başarılı personelin ortak özelliklerine bakılarak saptanır. Vurgulu formların düzenlenmesi daha çok zaman gerektirir ve maliyetlidir<sup>34</sup>.

Başvuru formu hazırlanırken, formun, yazı düzeninin, dilinin ve içerik açısından rahat okunabilmesine dikkat edilmesi gerekir. Ayrıca, işletmenin adaylar için ulaşmayı arzuladığı bütün bilgileri edinecek genişlikte olmalıdır. Forma ayrıca vesikalık bir fotoğraf konulması da gerekir.

Aşağıda Şekil 1.4.'de örnek bir başvuru formu gösterilmiştir.

<sup>33</sup> Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.b., İstanbul: Beta Yayım, 2003, s.168.

<sup>34</sup> Margaret Palmer, Kennet T. Winters, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Çev. Duygu Uğur, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1998, s.78.

**BAŞVURU FORMU****KİŞİSEL BİLGİLER**

Adı ve Soyadı:

Doğum Yeri ve Tarihi:

Cinsiyeti:

Uyruğu:

Medeni Hali:

Ehliyet:

Askerlik:

İkamet Adresi:

Telefonu:

E-Mail Adresi:

FOTOGRAFI

**EĞİTİM DURUMU**

Doktora:

Yüksek Lisans:

Üniversite:

Lise:

**YABANCI DİL ve BİLGİSAYAR BİLGİSİ**

İngilizce ( )

Almanca ( )

Diğer (.....)

Bildiği Bilgisayar Programları:.....

**İŞ DENEYİMİ**

1.

2.

3.

**REFERANSLAR****Şekil 1.4. Başvuru Formu****Kaynak:** Margaret Palmer, Kennet T. Winters, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Çev.

Duygu Uğur, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1998, s.79

Buraya kadar olan kısımda bir işletme için personel alımının öneminden, personel alımı yapılırken başvurulacak kaynaklardan, yapılan başvuruların kabul edilmesinden ve başvuru formundan bahsedilmiştir. Bundan sonraki bölümde ise adayların işletme için uygun olup olmadıklarının tespiti için uygulanan yöntemlerden ve bunun öneminden bahsedilecektir.

### 1.3. ADAY PERSONELİN SEÇİM SÜRECİ VE PERSONEL SEÇİMİNDE UYGULANAN YÖNTEMLER

Personel seçim süreci, açık pozisyon veya pozisyonlar için başvuran adayların, işletmenin ihtiyacı olduğu niteliklere uygun olup olmadıklarının değerlendirildiği bir süreçtir. Diğer bir deyişle, personel seçim süreci iş için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ve söz konusu bilgilerle işletmenin nitelikleri arasında bir uygunluğun aranmasıdır.

Personel seçim süreci, başvuran adayların değerlendirilmesini içeren bir dizi faaliyeti ve sonuçta ihtiyaca göre adaylardan birinin veya birkaçının işe alınması ile sonuçlanan bir karar sürecini ortaya koyar<sup>35</sup>.

İşe almak için başvuru kaynakları, aday havuzu oluşturmak işe alma ve seçme fonksiyonunun ilk adımıdır. Bundan sonraki adım seçme sürecidir. Her işletmenin bu süreçte uyguladığı farklı yöntemler vardır. Bunun nedeni işletme kültürlerinin, adaylarda aradıkları niteliklerin farklı oluşudur. Bu süreç uygulanırken dikkat edilmesi gereken nokta, gereksiz yere para ve zaman harcanmamasıdır.

Personel seçme sürecinin önemi, adayları bulmak kadar fazladır; çünkü seçim işlemi için zaman, emek ve para harcanmaktadır. Klasik işletme anlayışında işe alınacak aday ile patron kişinin yaptığı kısa görüşme sonucunda adayın, işe alınıp alınmadığı belirlenirdi; fakat günümüz modern işletme anlayışında bu süreç oldukça geniş ve kapsamlı bir hal almıştır. Gittikçe de işletmeler bu konuda daha farklı, daha orijinal yöntemler yaratmaya çalışmaktadır. Bunun nedeni yanlış kişinin işe alınmasının

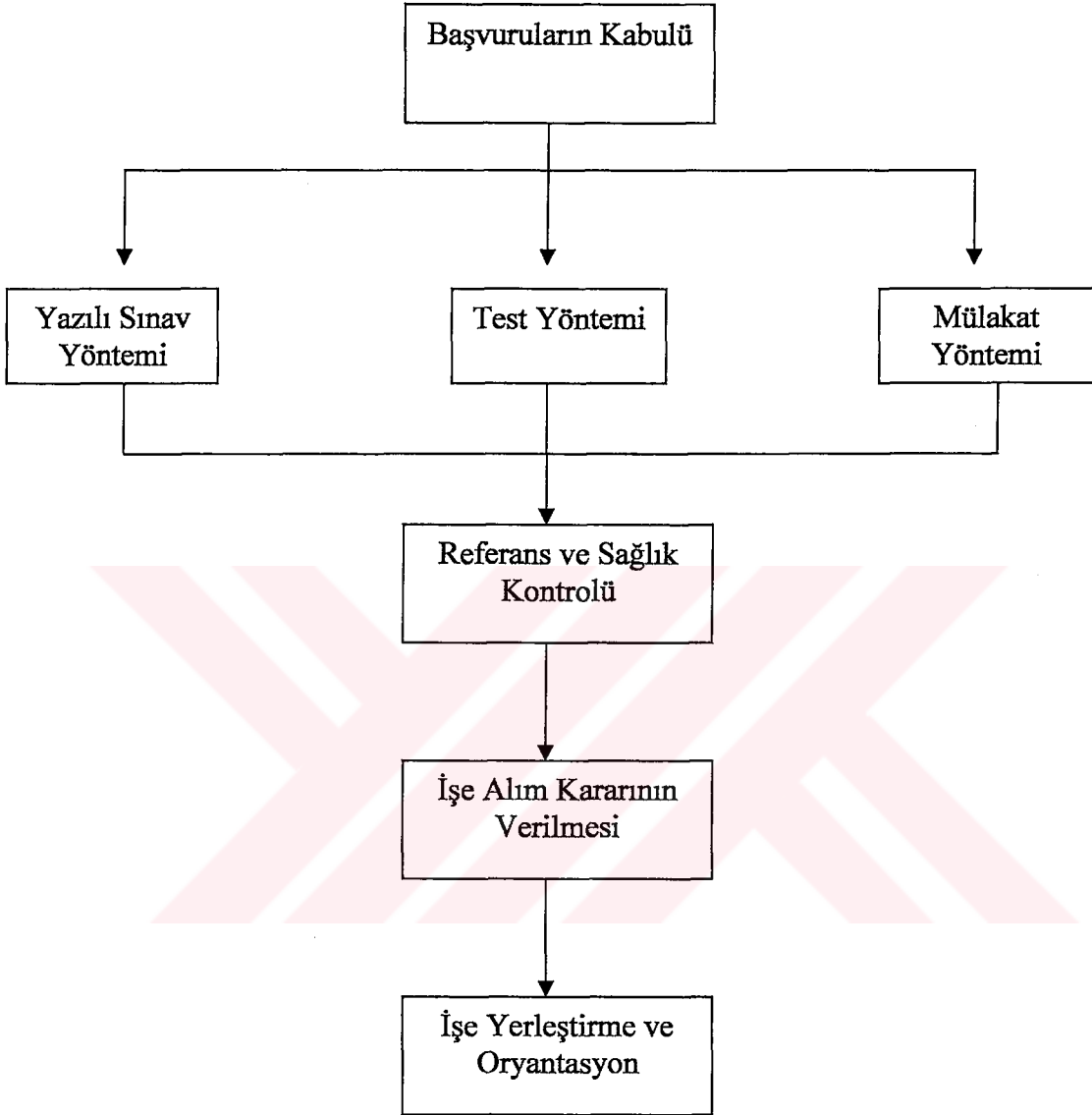
---

<sup>35</sup> Bingöl, s.166.

getireceği maliyet ve sorunların, personel seçme sürecinin maliyetinden oldukça fazla oluşudur.

Seçim sürecinin de belirli aşamaları vardır. Bu aşamalar işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Büyük şirketlerde bu aşama oldukça uzunken orta ve küçük işletmelerde daha kısadır. Genel olarak personel seçim aşaması, Şekil 1.5.'de görüldüğü gibidir.





**Şekil 1.5. Personel Seçim Süreci**

**Kaynak:** Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana: Nobel Yayın, 2002, s.110.

Genel olarak seçme sürecinde uygulanan üç temel yöntem vardır. Bunlar, yazılı sınav yöntemi, test uygulaması ve mülakatlardır. İşletmeler bu üç yöntemin hepsini adaylara uygulayabilir ya da içlerinden sadece birini uygulayabilir; bu tamamen işletmenin insan kaynakları yönetimi politikası ile ilgilidir. Günümüzde en çok uygulanan yöntemler, test ve mülakat yöntemleridir. Genelde, insan kaynakları personeli eğer yoksa departman yöneticisi her aday ile mülakat yapmak ister.

### 1.3.1. Yazılı Sınav Yöntemi

Bir işletmede göreve başlayan kişinin, işinde başarılı olması yalnızca işini iyi biçimde yapmak istemesine bağlanamaz. Kişinin, işletmedeki başarısını etkileyen başka etmenler de vardır. Personel adayının, işin gerektirdiği yeteneklere ve becerilere sahip olması, başarılı sayılmasını etkiler. Bunun yanı sıra adayın, işin gerektirdiği davranışlarda bulunması da işteki başarısı üzerinde etkili olur. İşte bu yetenek ve becerilerinin ölçülmesi için uygulanan yöntemlerden biri yazılı sınavlardır.

İşletmeye iş için başvuranların işle ilgili yeteneklerini ve becerilerini saptamak amacıyla oluşturulacak sınav politikasının dayanakları, ayrıntıları, amaçları ve yararları tüm yönetim basamaklarındaki personele açıklanmalı ve işletmenin desteği alınmalıdır. Bunun yanında işletme yönetimine, sınavların düzenlenmesinde hazır örneklerden yararlanmak yerine işletmenin yapısına ve işlerin özelliklerine göre değişikliklere gidilmelidir.

Yazılı sınavlar genelde devlet memuru alımı sırasında, banka ve sigorta şirketleri tarafından kullanılan bir yöntemdir. Sınavlarda yer alan sorular iş ile ilgili, mantıklı ve adayları rahatsız etmeyecek şekilde hazırlanır. Sınavlar, adayın işteki başarısını ölçme olanağını sağlayan bir ölçütün belirlenmesine bağlıdır. Sınavların, ikinci kez adaylara uygulanmasında aynı sonuca yakın bir değer vermesi sınavın güvenilirliğini gösterir. Sınavların, belirli puanlara sahip kişilerin yaptıkları işlerde ise yaklaşık aynı değere ulaşması, geçerliliğini açıklar. Yazılı sınavlarda dikkat edilmesi gereken konular şunlardır<sup>36</sup>:

<sup>36</sup> Aldemir, Ataol ve Budak, s.119.

- **Soruların işin özelliklerine uygun olması:** Sınavların, istatistiksel olduğu kadar görünüşü ile de geçerliliğinin bulunması gerekir. Diğer bir deyişle personel adayları, sınavdaki soruların, işin özelliklerine uygun olduğu kanısında birleşmelidir. Sınavların, adayın başardığı görevlerin niteliklerini ve toplumsallaşabilir gereklerini kestiren sorulardan oluşması (toplumsal ilişkiler, güdüleme, liderlik gibi) beklenir; yani ağırlıklı olarak genel iş kültürüne yönelik sorular sorulmalı, iş ile ilgili olmayan sorulardan kaçınılmalıdır.
- **Soruların açık ve anlaşılır olması:** Kavram kargaşasına yol açacak nitelikte sorular sorulmamalıdır. Amaç bilgi ölçmek olduğu için sınav soruları nasıl cevap alınmak isteniyorsa o yönde düzenlenmelidir.
- **Soruların adayın dünya görüşlerini ve siyasal eğilimlerini belirlemesi:** Personel seçiminde düzenlenen sınavlardaki sorular, adayın dünya görüşüyle ilgili olarak da algılanabilir. İşletme yöneticileri, kimi sorular aracılığıyla adayın siyasal eğilimlerini öğrenmek ve bu bilgilerden de yararlanmak yoluna başvurabilirler. Bu soruların siyasal görüşü açıklamaya zorlayacak biçimde algılanması adayı rahatsız eder.
- **Soruların adayın özel yaşamı ile ilgili olması:** İşletme yöneticileri tarafından düzenlenen sınavlardaki sorulardan kimileri, adayın özel yaşamıyla ilgili gözükabilir. Sınavı düzenleyen ve yöneten personel açısından sorular, adayın ilgilerini, boş zamanını değerlendirme biçimlerini açıklayıcı nitelikte sayılsa da başvuranlar, özel yaşamlarıyla ilgili konularda duyarlıdırlar. Adayın özel yaşamına yöneltilen soruların, onun mesleki gelişmesi amacıyla kullanılacağına ilişkin güveni sağlaması gerekir. Bu nedenle yöneticilerce adaylardan elde edilen bilgilerin gizliliği korunmalı, sınavla ilgili belgeleri inceleyebilecek görevlilerin ve adayların sonuçlardan ne derece bilgi sahibi olacakları önceden saptanmalıdır.

- **Sınav Ortamı:** Tüm adaylar için aynı olan bir sınav süresi ve ortamı sağlanmalıdır. Sınav süresi üç saatten uzun olmamalı, ortam aydınlatma, ısıtma şartlarının eşit ve uygun olmasına özen gösterilmelidir.

Yazılı sınavlar dışında diğer bir yöntem de test uygulamasıdır.

### 1.3.2. Testler

Personel seçim sürecinde kullanılan en yaygın yöntemlerden birisi de testlerdir. Testlerin yaygın kullanılmasının nedeni nesnel oluşlarıdır. Testler sayesinde bireyin işini nasıl ve ne düzeyde yapabileceği etkili bir biçimde tahmin edilebilir.

Testlerin gerektiği şekilde kullanıldığı işletmelerde, eğitim masraflarında düşmeler olmuş, iş kazası sayısında ve personel dönüşüm (turn-over) hızında azalmalar meydana gelmiştir. Bunun yanı sıra, testlerin insan kaynakları yönetiminde kullanımı, personel uyumunun iyileştirilmesine, iş tatmin düzeyinin yükseltilmesine ve daha iyi bir grup moraline yol açmaktadır. Daha yüksek pozisyonlara ilerleyecek en üstün nitelikli personelleri seçmede testlerin kullanımı arzu edilmektedir. Aynı zamanda testlerin kullanımı, yeteneğe daha fazla öncelik verildiğini algılayan personel üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır<sup>37</sup>.

Test denince akla gelen psikolojik veya psikoteknik testler dışında, kişilerin işe uygunluğunu değerlemede kullanılan başka teknik ve yöntemler de vardır. Bunlardan bazıları; iş örnekleme, değerlendirme merkezi, minyatür iş eğitimi ve değerlendirme yöntemi, yalan makinesi ve el yazısı analizidir.

Psikoteknik testlerin ana kullanım amacı ise, seçim işlemini objektif hale getirmek, iş ile çalışan arasındaki dengeyi sağlayıcı bir değerlendirme yapmak, işlerin gerçekteki yapısına uyum gösterebilecek personeli bulmaktır<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> Bingöl, s.171.

<sup>38</sup> Gürdal, s.122.

### 1.3.2.1. Psikoteknik Testler

Psikoteknik testler, aday personelin bedensel ve zihinsel yeteneklerinin, kişilik yapılarının, bilgi ve ilgi alanlarının analiz ve ölçümünün yapıldığı, iş-kişî uyumunu kolaylaştırılmasını sağlayan testlerdir.

Günümüzde psikoteknik testler şu amaçlar için de kullanılmaktadır<sup>39</sup>:

- Çalışanları bir mesleğe yöneltmek,
- Çalışanların terfi ettirilmesi,
- Eğitim için gerekli ihtiyaçları belirlemek,
- Eğitim programlarının etkinliğini değerlemek,
- Personel için çeşitli tavsiyelerde bulunmak.

Bunların yanında psikoteknik testlerin uygulanmasının personel seçim sürecinde temel amacı, işin nitelik ve özelliklerine uygun personelin seçilmesini sağlamaktır. Testler, seçim işlemini nesnel duruma getirerek, iş ve personel dengesini sağlayıcı bir değerlendirme yapar.

Psikoteknik testlerden, belirli psikolojik faktörlerin ölçülmesi amacıyla yararlanılır. Bu ölçümün amacı; bir kişî işini yaptığında ne tür yeteneklerini kullanması ve ne gibi davranışlar göstermesi gerekiyorsa, test uygulandığında da aynı sonuçları verip veremeyeceğini belirlemektir. Başka bir deyişle, bir kişînin gelecekte ne yapacağını, ne derece başarılı olabileceğini tahmin etmektir<sup>40</sup>.

<sup>39</sup> Özgen, Öztürk ve Yalçın, s.113.

<sup>40</sup> Bingöl, s.172.

### 1.3.2.2. Psikoteknik Test Bataryası

Psikoteknik testler, bir iş için gerekli olan özellikleri genel olarak sembolize eder; fakat bazı işler vardır ki yapılması için birden çok özellik ve yetenek gerekecektir. Bu durumda olan işlerin gerektirdiği yetenek ve bilgisel özellikler, özel yetenekler belirlenecek ve bu yetenek ve özellikleri değerlemek için *test bataryası* oluşturulacaktır. Bu durumda test bataryası bir testle ölçülemeyen özellik ve yeteneklerin birden çok testle ölçülebilmesi için oluşturulan bir psikoteknik testler topluluğudur<sup>41</sup>.

Psikoteknik test bataryası, yetenek, kişilik, zeka, dikkat, başarı testleri gibi testlerden oluşur.

#### 1.3.2.2.1. Yetenek Testleri

Bir işi yaparken bazı yeteneklere ihtiyaç duyulur. Yetenek testleri de aday personelde bu gibi yeteneklerin olup olmadığının araştırılmasını sağlar. Bu testler, aday personelde işe alınıp eğitilmeden önce, o işle ilgili var olan yeteneklerin olup olmadığının anlaşılmasını sağlar. Bunun anlaşılmasının önemi, aynı eğitimi alan bireylerin her zaman aynı verimliliği ve etkinliği gösterememesidir. Bunun farklılığın nedeni de her bireyin yeteneklerinin aynı olmamasıdır. Yetenek testleri bedensel ve zihinsel olarak ayrılabilir.

Günümüzde kullanılan yetenek testlerinden bazıları şunlardır: Mekanik ve matematiksel kavrama yeteneği, yanlış bulma yeteneği, analiz ve sentez yapma yeteneği, el ve parmak kullanma yeteneği, koku, tat ve renk ayırabilme yeteneği testleri gibi.

Bazı işler için çok spesifik yeteneklere ihtiyaç duyulabilir. Bu durumda işin gerektirdiği özel yetenekleri genel yapısıyla ölçen yetenek testlerinin de bataryaya dahil edilmesi gerekebilir.

<sup>41</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İstanbul: Dönence Basım, 1999, s.166.

İşin gerektirdiği özel yetenekleri değerleyen testlerin batarya içinde yer alması sonucu daha tutarlı bir değerlendirme yapılabilir.

#### 1.3.2.2.2. Kişilik Testleri

Bir işte bireyin başarısı önemli ölçüde kişiliğine de bağlıdır. Özellikle iş, orta ve üst kademelerde yer alan türdence personelin kişiliği daha anlamlı olacaktır. Bu nedenle personel seçimi sırasında işin özelliği ile kişinin özelliği karşılaştırılırken kişilik yönünden de adayların değerlendirilmesi yararlı olmaktadır.

Kişilik analizinde izlenebilecek belli başlı üç yöntem vardır. Bunlardan birincisi *yaşam kayıt sistemi* dir. Bu sistemle kişinin günlük yaşamı içerisinde davranışlarının gözlenmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi yapılır. Yaşam kayıt sistemi çalışması çeşitli yöntemlerle yapılabilir. Kişinin belirli zaman dilimi içindeki davranışları örnekleme yoluyla alınıp incelenebilir, sosyal faaliyetlerinin, yaptığı hatalarının analizi yapılabilir.

İkinci kişilik değerlendirme yöntemi *kişisel değerlendirme sistemi* dir. Bu yöntemle kişiye bir sorular sistemi verilir ve sorular sistemine göre kişinin kendi kendisini değerlendirmesi istenebilir.

Kişilik analizinden geçerli olan bir başka yöntemde *objektif testlerle* yapılan değerlendirmedir. Bu yöntemle laboratuvar ortamında kişinin değerlendirilmesi yapılır, bu çalışmalar testlerin iyi olması halinde en iyi sonuçları verirler. Objektif testlerle kişilik değerlendirilmesi yapma testin özelliğine göre bazen kişisel tepki esasına dayanırken, bazıları da kişiyi dinamik bir ortamda değerlendirme esasına dayanır<sup>42</sup>.

#### 1.3.2.2.3. Zeka Testleri

Zeka testleri, işe başvuran adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ölçmek amacıyla yapılır; ancak işin özelliğine göre zeka beklenti düzeyi değişebilir.

<sup>42</sup> Erdoğan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, s.169.

Zeka testleri, bireyin bir şeyleri tanıma, ayırdedebilme, konsantre olma, bilgileri hatırlama, farklı şeyleri birleştirme, sınıflandırma, karmaşık fikirler tasarlayabilme ve anlamlı şekilde başkalarında aktarabilme, sayıları kullanabilme gibi özelliklerini ölçer.

#### 1.3.2.2.4. Dikkat Testleri

Dikkat, algılarımıza yön veren bir seçicilik halidir. Belirli bir anda insanın duyu organları sayısız uyarıcı ile etkilenir. Bu uyarıcılardan yalnız belli birine cevap vermek üzere algının yönlendirilmesine konsantre dikkat, birden fazla uyarıya cevap verme haline ise yaygın dikkat denir.

Dikkat testi işin özelliğine göre değerlendirilir; örneğin, bir banka memuru, bir sürücü ve bir kalite kontrol memuru için dikkatin önemi büyüktür.

#### 1.3.2.2.5. Başarı Testleri

Başarı, bir kişinin gereklerini ne ölçüde yerine getirdiğiyle ilgilidir. Bu bakımdan başarı testleriyle personel adaylarının halihazırda sahip oldukları bilgi ve beceri düzeyleri ölçülür. Başka bir deyişle, başarı testleri, söz konusu adayın iyi bildiği yaptığını iddia ettiği işlerde başarı derecesini ölçmeye yarar.

Başarı testleri, en yaygın olarak kullanılan test türüdür. Böyle bir testi oluşturmak oldukça kolaydır. Bunlar, sözlü, yazılı ve uygulamalı olabilir. Örneğin işini ne şekilde yapabileceğini anlamak için gerçek bir işin dikkatlice seçilmiş bir parçası adaya verilerek, bilgi ve ustalığını bizzat uygulayarak göstermesi istenir; eğer aday işin bu kısmı için öngörülen gerekli başarı standardına ulaşamazsa, tüm işteki performans düzeyinin de yetersiz olacağı varsayılır. Buna göre; bir sekreter adayının iki sayfa yazıyı bilgisayarda yazması, bir fotoğrafçı adayının bir filmi banyo yapması istenebilir<sup>43</sup>.

Bu testlerin dışında, algı testleri, yaratıcılık testleri, genetik testler, makine testleri, hafıza testleri, yönetim becerisi testleri gibi testler de vardır.

<sup>43</sup> Bingöl, s.176.

İyi bir test şu özelliklere sahiptir<sup>44</sup>;

- Adaylar arasında objektif ayırım yapabilen **duyarlı bir ölçüm aracıdır**.
- Amaçlanan evren, temsili oldukça büyük olan bir örneklem üzerinde **standartlandırılmıştır**. Böylece, diğerlerinki ile karşılaştırmak suretiyle herhangi bir adayın aldığı not (skoru) üzerinde yorum yapılabilir.
- Her zaman aynı varlığı aynı şekilde ölçmesi anlamına **güvenilirdir**. Bir özelliği, örneğin zekayı ölçmek için yapılan bir test, aynı ve farklı zamanlarda farklı kişilere uygulandığında, ya da farklı zamanlarda aynı kişiye uygulandığında aynı yada benzer sonuçları verebilmelidir.
- Test, ölçmeyi amaçladığı özelliği doğru olarak ölçmesi anlamında **geçerlidir**. Böylece örneğin bir zeka testi sadece konuşma yeteneğini değil diğer zihinsel işlevleri de ölçmelidir. Personel seçme durumunda başarının saptanması amacıyla yapılan bir test, oldukça inandırıcı (istatistiki açıdan anlamlı) kestirimlerde bulunmalıdır.

Yazılı sınav ve test yöntemi dışında, en çok kullanılan personel seçim yöntemi, mülakat yöntemidir.

### 1.3.3. Mülakat

Personel seçim sürecinde en sık kullanılan yöntem mülakattır. Mülakat denildiğinde, özellikle işletmelerde bir değerlendirme tekniği olarak uygulanmasından söz edildiğinde, akla gelen personel seçimi veya terfi çalışmalarında yapılan görüşmedir.

Mülakat sözlük anlamıyla; bir işe alınacak elemanlar arasında seçim yapabilmek amacıyla kendileriyle karşılıklı konuşma, görüşme biçiminde tanımlanmıştır<sup>45</sup>.

<sup>44</sup> Doğan Canman, *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları, 1995, s.73.

<sup>45</sup> TDK, *Türkçe Sözlük*, 1996, s.505/2

Esasında mülakat, geniş kavramlı bir kelimedir ve belirli bir amaca dönük olarak birden fazla kişi arasında gerçekleştirilen görüşmeye verilen addır. Mülakat, kişiler arasında gerçekleşen sıradan bir konuşma olmadığı gibi, sonuçsuz veya sistemsiz bir tartışma da değildir.

İnsan kaynakları yönetiminde bir analiz veya değerlendirme tekniği olan mülakattan söz edebilmek için öncelikle yapılan görüşmenin bir amaca yönelik olması gerekir. Mülakat bazen sorun çözümede kullanılan sistemli bir görüşme, bazen de karşılıklı fikir geliştirmeye dönük olarak yapılan bilgi veya görüş alış veriştir<sup>46</sup>.

Mülakatın amaçları şunlardır<sup>47</sup>;

- Adayın verilecek görev için doğru kişi olup olmadığının değerlendirilmesi,
- Adaya bu işin kendisi için uygun olup olmadığının değerlendirme olanağı tanımak,
- Adayın ileride karşılaşacağı olası durumlarda başarısının hangi boyutlarda olacağını tespit etmek,
- Aday hakkında başka kaynaklardan elde edilemeyen bilgileri edinmek,
- Olumlu bir işletme imajı yaratmak; böylece doğru kişi iş önerisini kabul etmek isteyecek, işe alınmayan adaylar da işletme hakkında olumlu düşüneceklerdir.

Mülakat yöntemi diğer yöntemlerden daha önemlidir; çünkü personel adayının, adaylıktan çıkıp o işletmenin personeli olması, yapılan mülakatın sonucuna bağlıdır.

Mülakat aslında bir süreçtir. Bu süreçte, daha önceki değerlendirmelere ek olarak, adayın özgeçmişi, işe ve işletmeye uygunluğu, davranış ve kişilik yapısı, fiziki ve ruh

<sup>46</sup> İlhan Erdoğan, *Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri*, İstanbul: Beta Basım, 1994, s.3

<sup>47</sup> Ian Maitland, *Personel Yönetimi*, Çev. Duygu Uğur, İstanbul: Epsilon yayıncılık, 1996, s.42.43

yapısı vb. özellikleri yüz yüze konuşularak tanınmaya çalışılır. Ayrıca, adaya yapacağı iş ve işletme hakkında bilgiler verilir. Böylece, görüşme yüz yüze yapıldığı için, adayın tutum ve davranışları, görünüşü ve tepkileri hakkında doğrudan bilgi sahibi olunması söz konusudur.

Bu sürecin aşamaları, mülakat öncesi hazırlık, mülakat teknikleri ve yöntemleri, mülakatta yaşanan zorluklar-hatalar ve mülakatın değerlendirilmesi şeklinde sıralanabilir.

### 1.3.3.1. Mülakata Hazırlık

Mülakat sürecinin ilk aşaması, mülakatı yapan kişi tarafından yapılması gereken ön hazırlıktır. Bu aşamada öncelikle mülakatçının özel amaçlarının belirlenmesi gerekir. Böylece mülakat sırasında sorulacak soruların niteliği ve hangi konulara ağırlık verileceği gibi konularda hazırlık yapılması olanağı doğar. Bu amaçların belirlenmesinden sonra amaçlar doğrultusunda mülakatta kullanılacak en uygun yöntem seçilir. Aynı zamanda, kimlerin mülakata katılacağı belirlenir<sup>48</sup>.

Mülakata başlamadan önce, mülakatı yapan kişi, adayla ilgili varolan her türlü bilgiyi özellikle de adayın özgeçmişini incelemelidir. Bu sayede mülakatı yapan, değerlendirme için gereken şartları gerçekleştirmeye konsantre olabilir. Mülakat, doğası itibarıyla zaman alan bir süreçtir. Bu nedenden ötürü zamanın en iyi şekilde kullanılması için mümkün olan her şey yapılmalıdır. Mülakatı yapan kişinin elindeki bilgileri dikkatle incelemesi, görüşmenin en iyi şekilde planlanmasını ve belirgin olmayan ya da bilgi verilmemiş konulara daha çok zaman ayrılmasını sağlar.

Mülakatın başarısı ya da başarısızlığı mülakata verilen önem ve hazırlık için ayrılan zamanla doğru orantılıdır.

Bunların yanından mülakatın yapılacağı fiziksel ortamın hazırlanması, adayın rahat hissedebilmesi için gerekli işlemlerin yapılması gerekir. Fiziksel ortam aday ile

<sup>48</sup> Bingöl, s.181.

mülakatçının birbirleriyle kolay iletişim içinde olabilecekleri şekilde olmalıdır. Bunun için aday ile mülakatçının oturdukları yerler, oda sıcaklığı, ışığın geliş yönü vb. durumlar oldukça etkilidir. Mülakat sırasında dikkat ve konsantre gerektiği için bu durumu bozacak telefon çalması ve görüşmesi gibi durumlardan kaçınılmalıdır.

### **1.3.3.2.Mülakat Teknikleri**

Mülakat teknikleri, yapılandırılmış mülakat, yapılandırılmamış mülakat, durumsal mülakat, davranışsal mülakat ve stres mülakatı olarak sıralanabilir.

#### **1.3.3.2.1.Yapılandırılmış Mülakat**

Yapılandırılmış mülakatta, tüm adaylara sorulan standart sorulardan oluşan bir sistem kullanılır. Bütün adaylara aynı temel sorular sorulur, böylece katılımcılar arasında daha kolay bir karşılaştırma yapılabilir. Bu tip bir mülakat, görüşmeyi yapacak kişinin önceden iş ile ilgili sorular hazırlamasına ve standart bir görüşme değerlendirme formu tamamlamasına olanak tanır. Böyle bir formun tamamlanması, herhangi bir kişinin neden bir katılımcının diğerine tercih edildiğini sorması halinde başvurulacak dökümantasyonu sağlar.

Yapılandırılmış mülakat, sözlü bir anket gibidir ve diğer mülakat tekniklerinden daha güvenilir bir yapıya sahiptir. Yapılandırılmış mülakat, özellikle başlangıç değerlendirmesinde yararlıdır; çünkü bu aşamada değerlendirilecek çok sayıda adayın olması söz konusudur. Yapılandırılmış mülakat diğer mülakat tekniklerinden çok daha az esnektir ve bu yüzden veya daha sonraki görüşmeler için uygun olmayabilir.

Mülakatlar üzerine yapılan araştırmalar, yapılandırılmış mülakatın, diğer tekniklerden daha değerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir. Mülakatın formülü, aynı görüşmeyi yapanların her bir aday konusunda benzer bilgiler edinilmesini sağlar, böylece mülakat

için güvenilirlik artar. Ayrıca aynı soruların birkaç mülakatçı tarafından sorulması da mülakatın güvenilirliğinin daha da artmasına neden olur<sup>49</sup>.

### 1.3.3.2.2. Yapılandırılmamış Mülakat

Yapılandırılmamış mülakatta, diğer sorulara kaynak olan genel sorular sorulur. Temel olarak psikolojik danışmanlıkta kullanılır; ancak personel seçiminde de kullanılır. Mülakatçı, adayın kendini müzakere etmesine sağlayacak şekilde düzenlenmiş genel sorular sorar. Daha sonra mülakatçı, bir sonraki soruyu biçimlendirmek üzere adayın yanıtları içinden bir konu seçer; örneğin eğer aday “Son işimde hoşuma giden şeylerden biri yöneticimdi” derse, o zaman mülakatçı “Ne tip bir yönetici ile birlikte çalışmak hoşunuza gider?” diye bir soru sorabilir.

Yapılandırılmamış mülakatların çoğu tam organize edilmemişlerdir. Sonuçta, belli bir düzen içinde olmayan genel ve spesifik sorular bir arada sorulur ve aynı meslek konusunda farklı adaylara farklı sorular sorulur.

### 1.3.3.2.3. Durumsal Mülakat

Durumsal mülakat tekniği, tamamen meslek ile ilgili sorularla sınırlı yapılandırılmış bir mülakattır. Deneyimli adaylarda, format esas olarak meslek bilgisinden oluşur.

Mülakat soruları, meslek analizine dayanır ve mesleğin uzmanları tarafından kontrol edilir. Böylece soruların mantıklı ve değerli olması sağlanır üç tip soru vardır;

- *Varsayımlı*: Adaylara belli bir meslekte ne yapabilecekleri sorulur.
- *Birikim ile ilgili*: Bir yöntemin açıklanması veya bir becerinin anlatılması için gerekli olabilir.

<sup>49</sup> Robert L. Mathis and John H. Jackson, *Human Resources Management*, 7. ed., NJ: West Publishing Co., 1994, s.246

- *Özelliklerle ilgili:* İstenen çalışma saatleri gibi konular açıklanır.

Adayın yanıtlarını daha kolay değerlendirmek için mesleğin uzmanları, soruların yanıtlarının üzerine “iyi”, “orta” ve “kötü” yazarlar. Mülakatı yapan yanıtın uygunluğunu kodlamak için puanlama yapabilir ve daha sonra görüşmenin toplam puanını hesaplayabilir.

#### 1.3.3.2.4. Davranışsal Mülakat

Davranışsal mülakatta, geçmişte belli bir prosedürün nasıl uygulmuş oldukları veya bir problemi nasıl çözdükleri konusunda adaylardan spesifik örnekler vermeleri istenir. Adaylara aşağıdaki sorular sorulabilir<sup>50</sup>:

- Çalışma prensibine göre hiçbir kuralın veya prensibin söz konusu olmadığı bir durumu nasıl ele aldınız?
- Neden bu yaklaşımı seçtiniz?
- Yöneticiniz nasıl bir tepki gösterdi?
- Sonuç olarak konu nasıl çözümlendi?

#### 1.3.3.2.5. Stres Mülakatı

Stres mülakatı, adayın dengesini nasıl koruduğunun, uyum yeteneğinin ve beklenmeyen olaylar karşısında kendisini ne kadar çabuk toparlandığının görülmesi için yapılan bir mülakat türüdür.

Daha çok bankacılık ve finans alanlarında kullanılan stres mülakatları, adayın baskıya ve strese nasıl tepki verdiğini görmek için rahatsız edici durumların yaratılmasıdır. Bu

<sup>50</sup> Mathis and Jackson, s.247

tür mülakat yapmanın etiği sorgulanabilir; çünkü mülakat esnasında oluşturulacak stresin iş sırasında oluşacak stresle aynı paralelde olacağı kesin değildir.

Stres mülakatı, diğer görüşme türleri arasından adayların en çok çekindiği, en çok cevap vermekte zorlandıkları mülakat tarzıdır. Bu tür mülakatlarda amaç, adayın en zor durumlarda bile paniklemeden sorunları pratik bir şekilde çözme yeteneğini görmektir. Stres mülakatlarında sorulan sorulardan bazıları şu şekildedir<sup>51</sup>;

- "Patronun işine sahip olmak istiyor musun? Elimdeki kalemi bana satabilir misin?"
- Şirketin içerisinden birisini bu pozisyona getirmek var iken neden dışardan birisini alayım? Neden bu kadar uzun süredir iş bulamıyorsun?"
- Görüyorum ki uzun süre çalıştığınız şirkette bir zam almamışsınız bunun sebebi nedir?"

gibi sorular stres mülakatlarında sorulabilecek sorulara örnek olarak verilebilir.

### 1.3.3.3. Mülakat Yöntemleri

Mülakat yöntemleri, birebir mülakat, grup mülakatı, çalışma arkadaşları grubu ve değerlendirme merkezi olarak sıralanabilir.

#### 1.3.3.3.1. Birebir Mülakat

Birebir mülakat, adayın mülakatı yapan kişiyle tek başına görüştüğü mülakat yöntemidir. En sık uygulanan mülakat yöntemidir. Mülakatı yapan kişi için oldukça esnek bir uygulamadır.

<sup>51</sup> Yeşim Alkan, İşe Alma Süreci ve Kişilik Testleri, Kaynak Dergisi, Temmuz-Eylül 2000, s.25

Birebir mülakatın avantajları;

- Aday, tek bir kişiyi karşısında bulduğunda, kendini daha rahat hissedecek, sınırlı ve gergin olduğu zamanların tersine gerçek kişiliğini daha kolay belli edecektir.
- Mülakatı yürüten kişi için görüşmeyi kontrol altında tutmak ve yönlendirmek daha kolay olacaktır.

Dezavantajları ise,

- Bir değerlendirme yöntemi olarak güvenilirliği tartışılabilir; örneğin mülakatı yapan kişinin, bazı davranışlara karşı bilinçaltından kaynaklanan önyargıları olabilir. Bu da doğru kişiyi seçmeyi etkileyecektir,
- Mülakatı yapan kişi, adayların uygunluğunu ölçebilecek kadar iyi bir mülakatçı olmayabilir veya mülakat konusunda deneyimsiz olabilir; kendi başına bir karar vermekte zorlanabilir

şeklinde sıralanabilir.

#### 1.3.3.3.2. Grup Mülakatı

Birden fazla mülakatçının tek bir adayla aynı anda yaptıkları mülakat yöntemidir. İnsan kaynakları uzmanı ya da yöneticisi dışında, işe alınacak departman yöneticileri de mülakata katılır. Aday açısından zor bir görüşme olsa da, etkili bir grup mülakatı yöneticisinin kontrolünde başarı ile uygulanabilir. Grup görüşmesinde sorular planlanmamış olabilir.

Grup mülakatının avantajları;

- Mülakatta bulunanların her biri belli bir adaya karşı önyargılı olamayacaklarına göre daha adil ve doğru bir değerlendirme yoludur.

- Mülakatçılar, sorulan soruların ve seçim kararının yükümlülüğünü ortaklaşa paylaşırlar.
- Daha etkili ve profesyonelcedir.

Dezavantajları ise;

- Birçok mülakatçı ile karşılaşmak adayda gerginlik yaratabilir, sinir bozucu olabilir,
- Mülakatçılar arasında gerginlik oluşabilir; örneğin birinin üstünlük kurma girişimi gibi,
- Tüm mülakatçıları ve adayı belli bir zamanda bir araya getirmek güç olabilir

şeklinde sıralanabilir.

#### **1.3.3.3.3. Değerlendirme Merkezi**

Grup mülakatının tersine, adayların sayısı birden fazladır. Adaylara çalışmak istedikleri konularla ilgili ve/veya yönetim tekniklerini ortaya koyabilecekleri örnek olaylar verilir. Belirlenen sürede mülakatı yapanlar, olayı sadece izlerler. Bu sayede adayların hal, tutum ve davranışları gözlemlenir. Genelde yöneticilik pozisyonları için uygulanır. Sonuçları sağlıklı olsa da, uygulaması maliyetli ve uzmanlık gerektiren bir yöntemdir.

#### **1.3.3.4.4. Star Yöntemi**

Daha çok soruların nasıl olması gerektiği yönünde tasarlanmış bir yöntemdir. Davranış odaklı mülakat tekniğinde olduğu gibi geçmiş davranışların, geleceğin ipuçlarını verdiğini savunulur. (S-Situation-Durum, T-Task-Görev, A-Action-Eylem, R-Result-Sonuç).

### 1.3.3.3.5. Çalışma Arkadaşı Grubu

Son yıllarda çok daha fazla önem kazanan ekip anlayışının personel seçim sistemine yansımalarıdır. Seçimin ağırlığını, seçilecek kişinin birlikte çalışacağı ekip üyelerinin kararı etkiler. Grup görüşmesine benzese de amacı, adayın ekibe olan uyumunun ölçülmesidir.

### 1.3.3.3.4. Mülakatta Soru Tipleri

Mülakat sırasında mülakatçı, adaya birçok soru soracaktır. Bu soruların bazıları *açık uçlu* (ne, nasıl ve neden gibi sözcüklerle başlayan sorular), bazıları da *kapalı uçlu* (cevabı evet ya da hayır olan sorular) sorulardır. Bunun yanında, mülakat sürecinde adaylarla iki tür soru grubu altında görüşme yapılabilir. Benjamin S. Bloom Soruları olarak da adlandırılan bu sorular, nesnel bilgi araştıran kavramsal bölge ile ilgili sorular ve öznel bilgi araştıran etkin bölge ile ilgili sorular olmak üzere ikiye ayrılır.<sup>52</sup>;

#### 1.3.3.4.1. Nesnel Sorular (Kavramsal Bölge Soruları)

- *Bilgi soruları*; görüşme ve görüşülen arasındaki anlaşmanın temelidir. Adayın belirli bilgisinin olup olmadığını belirler. Tüm bilgi sorularının etkinliği mülakatçının amacı çerçevesinde değerlendirilmez; eğer amaç adayın bilgi temelini belirlemekse, o zaman bilgi soruları yararlıdır.
- *Anlama Soruları*; adayların algılama düzeylerini ölçebilir. Algılama düzeyleri de sahip oldukları bilgiyi, kendi sözcükleri ile anlatmalarını, çevirmelerini ve açıklamalarını isteyerek sınanabilir.
- *Uygulama soruları*; adayların konuyu bildiklerinden ve anladıklarından emin olduktan sonra bilginin uygulanmasını gerektiren sorulardır. Uygulama soruları adaylardan daha fazla düşüncelerini gerektirir. Örnek olarak “İşletmeden ayrılma nedenini çok çeşitli olduğunu söylediniz. Eğer yönetici olsaydınız

<sup>52</sup> Canan Çetin, *Personel Seçiminde Görüşme*, İstanbul: Çağlayan Basımevi, 1990, s.42-47.

diğerlerinin ayrılmasını önlemek ve durumu düzeltmek için ne yapardınız?” sorusu verilebilir.

- *Analiz Soruları*; adayların bilgiyi nasıl organize ettikleri ve nasıl düşündüklerini belirlemeye yarar. Ayrıca mülakatçının ve adayın gerçek ve hayali neticeleri ve destekleyici olguları, ilgili ve ilgisiz bilgileri, önemli ve önemsiz fikirleri birbirinden ayırmaya yarar.
- *Sentez Soruları*; adayın kendine has yönlerini vurgular. Daha önceki soru düzeyleri adayın belirli bir çerçeve içinde sunulurken, sentez soruları adaylardan çerçeveyi kendisinin belirlemesi istenir. Mülakatçı tarafından belirlenemeyen cevaplar üretilmesi için adaylara özgürlük tanınır. Böylece cevaplar adayların kendi özel fikir, duygu ve deneyimlerinin birer ürünü olur. Sentez sorularına örnek olarak; “Sizi işe almaya karar verirsek, bu işletmede on yıl içinde hangi pozisyonda olmak istersiniz?”, “İşletmedeki personelin daha dikkatli çalışmalarını için onları motive edecek bir dizi öneride bulunabilir misiniz?” gibi sorular verilebilir.

#### 1.3.3.4.2. Öznel Sorular (Etkin Bölge Soruları)

- *Dikkat Etme Soruları*; mevcut pozisyonun adayın ne kadar istediğini ortaya çıkarmaya yarar. Mülakatçı adayın ne kadar istekli olup olmadığını bilmek ister. Aday, aşırı derecede isteksizlikten ve pasiflikten, aşırı aktifliğe kadar farklı özellikler gösterebilir. Bu sorulara örnek olarak; “Bu görüşmeyi neden yaptığımızın farkında mısınız?”, “İşletmemiz tüm çalışanlarla güvenlik konusunda konuşmak üzere bir uzman getiriyor. Onu dinlemek ister misiniz?” gibi sorular verilebilir.
- *İlgi Soruları*; adayların ilgisini ortaya çıkarır. Soruları algılama, adayların bir miktar ilgisi olduğunu hemen hemen belirler. Soruları cevaplama da adayların konuya ne kadar ilgi duyduklarını belirler.

- *Değer Yargıları Soruları*; adayın davranışlarını ve değerlerini belirlemeye yarar. Adayın değerleri ve davranışları hakkında bilgi edinmek önemlidir; çünkü bu bilgi, görüşmenin açısını, gelişmesini, soruların hazırlanmasını ve konuyu derinleştirmeyi kolaylaştıracaktır. Örnek olarak; “Dürüstlük en iyi politikadır diye eski bir deyiş vardır. Bu deyişi kabul eder misiniz?” ya da “Yemek, uyumak, eğlenmek, çalışmak, spor yapmak. Bu faaliyetleri tercih sırasına koyunuz. Önce hangisini yaparsınız?” gibi sorular verilebilir. Bunun yanında bu sorular zaman zaman adaylar tarafından yadırganabilir.

### 1.3.3.5. Mülakatta Yapılan Hatalar

Adaylarla yapılan görüşme sürecinde bazı hatalar ortaya çıkabilmektedir. Bunlardan özellikle mülakatçı açısından başlıca hatalar şu şekilde sıralanabilir<sup>53</sup>:

- **Halo Etkisi**: Personel adayının bir davranış veya tutumun etkisinde kalarak karar verme eğiliminde bulunmaktır. Önyargıya benzemektedir; örneğin personel adayının blue jean pantolon ve kravatsız olarak görüşmeye gelmesi gibi. Dolayısıyla, adayın kılık-kıyafetine bakarak edinilen ilk intiba ile diğer özelliklerinin değerlendirilmesidir.
- **Yönlendirici Sorular**: Mülakatçının, adaya sorduğu soruların yönlendirilmiş olması da hatadır. Burada mülakatçının, duymayı arzu ettiği cevaplara uygun sorular sorması söz konusudur.
- **Kişisel Tercihler**: Mülakatçının, adayların özellikleri arasında objektif bir değerlendirme yapmak yerine, kendi kişisel tercihlerine göre değerlendirme yapması da önemli bir hatadır; örneğin “Ben pazarlama personelinin uzun boylu olanını tercih ederim” şeklindeki tercih, bir kişisel tercih hatasıdır.

<sup>53</sup> Özgen, Öztürk ve Yalçın, s.123.

### 1.3.3.6. Mülakatın Değerlendirilmesi

Mülakatçı, aday hakkında yeteri kadar bilgi topladığı zaman mülakatı bitirebilir. Bu noktada mülakatçı, mülakat sırasında aldığı notları gözden geçirerek, adayın cevaplarının neler olduğunu adaya tekrarlayarak geri bildirim alır. Bundan sonra da adayın varsa soruları, bunları cevaplandırır. Adayın sorularından sonra mülakatçı adaya mülakattan sonraki aşamalar hakkında bilgi vermelidir. Adaya, kendisine ne zaman haber verileceği, şirkette kiminle irtibata geçeceği, başka mülakatlara girip girmeyeceği konularında bilgi verilmelidir.

Mülakatın sonunda, aday ve mülakatçı birbirleri hakkında daha önceden sahip olmadıkları bilgileri elde etmiş olurlar. Her iki tarafta bu yeni bilgiyi yorumlamak durumunda kalır ve böylelikle mülakatçı, mülakatın son aşaması olan karar verme sürecine girer.

### 1.3.4. Adayın İşe Alınmasına Karar Verilmesi

Türkiye’de yapılan, elli işletmeyi kapsayan bir araştırmada mülakatçıların yüzde sekseninin mülakatın ilk on dakikası içinde karara vardıkları ortaya çıkmıştır. Bu tür araştırmalar tartışmaya açık olmakla beraber, genel eğilimin karar verme sürecinin mülakatın başlangıç aşamasında yapıldığı söylenebilir<sup>54</sup>.

Şüphesiz karar vermede adayların ilk izlenimleri önem taşımaktadır; çünkü bu kişiler ileride işletmeyi temsil edecek kişiler olacaklardır. Bunun yanında incelenecek diğer faktörleri de gözardı etmemek gereklidir. Dolayısıyla aday hakkında sağlıklı karar vermek için mülakat sonuçlanana kadar ilk izlenim etkisinde kalmamak gerekir.

Aday işe kabul edilmeden önce eğer gerekiyorsa tekrar ikinci bir mülakata alınabilir. Bu mülakat daha öncede belirtildiği gibi çalışma arkadaşları ve/veya departman yöneticilerinin de katıldığı bir mülakat olabilir. Bu mülakatta olumlu geçerse, adayın

<sup>54</sup> İlhan Erdoğan, *Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri*, s.125

referans ve sağlık kontrolleri de yapilir. Bu kontrollerden sonra adaya iş teklifinde bulunulur.

#### 1.3.4.1. Sağlık Kontrolü

Özellikle fiziksel çalışmayı gerektiren işlerde sağlık kontrolünün önemi oldukça büyüttür. Sağlık kontrolünde personel adayının sağlığının iş için uygun olup olmadığı araştırılır. İşin niteliği de bu konuda önem taşımaktadır; örneğin işin niteliği iyi görme, işitme ve uzun saatler ayakta durma gibi fiziksel hareketlilik gerektiriyorsa bunların kontrol edilmesi gerekir.

Sağlık kontrolünün amaçları şu şekildedir<sup>55</sup>;

- Adayın fiziksel yeterliliklerinin, iş gereklerini karşılayıp karşılamayacağını belirlemek,
- Bulaşıcı hastalık taşıyanların istihdamını önlemek,
- Daha sonra meydana gelebilecek bir kaza nedeniyle personelin tazminat iddiası olasılığına karşı adayın mevcut sağlık durumunu belirlemektir.

Sağlık kontrolü yapılırken, işe kabul edilen kişiden bazı testlerde istenebilir.

##### 1.3.4.1.1. Uyuşturucu ve Alkol Testleri

Günümüzün en önemli sorunları, uyuşturucu ve alkol alışkanlığıdır. Bu tür alışkanlıklara sahip olanların istihdamı durumunda bazı sorunlar yaşanmaktadır. İşyeri güvenliği bozulmakta, verimlilik düzeyinde düşme ve iş kazalarında artış meydana gelmekte, birçok personel bu yüzden işten çıkarılmakta ve personel dönüşüm hızı artmaktadır. Bu nedenle özellikle gelişmiş ülkelerde işletmeler, işe alınacak personele alkol ve uyuşturucu testi uygulamaktadır.

<sup>55</sup> Gürdal, s.128.

### 1.3.4.2. Referans Kontrolü

Seçim sürecinin bir diğer aşaması da referans kontrolüdür. Yapılan mülakatlarda başarılı olunmuş adayın geçmiş iş yaşantısı ve/veya öğrenim durumu ile ilgili araştırma yapılır. Adayın belirttiği kişiler ya da varsa eski çalışmış olduğu işletmedeki yöneticileri ile görüşülür.

Referans görüşmelerini ve referans mektuplarını değerlendirmek, adayı değerlendirme açısından önem taşır. Öncelikle referans sahibinin konumu ve aday ile yakınlığı göz önünde bulundurulmalıdır. Önemli olmasının diğer bir nedeni de adayın güvenilirliğinin ilk deneme aşamasını oluşturmasıdır.

Referans görüşmesinde üzerinde durulması gerek konular şu şekilde sıralanabilir<sup>56</sup>;

- Adayın, işletmedeki çalışma süresi,
- Adayın işletmedeki görevi,
- Adayın maaşı, güçlü ve zayıf yönleri,
- Adayın varsa işletme içi veya dışındaki başarıları, başarısızlıkları,
- Adayın yöneticilik yapıp yapmadığı, çalışmakta zorlandığı karakter tipi,
- Adayın sözü edilen pozisyon için uygunluğu.

Bu aşamaları geçen adaylar, görevlerine başlamadan önce işletme içinde işletmeyi fiziken tanıtıcı, işletme kültürünü tanıtıcı, görevlerini tanıtıcı, vb. eğitimler alırlar.

<sup>56</sup> Zeynep Koçer, *Personel İşe Alımında Referans Kontrolü*, [www.kariyer.net](http://www.kariyer.net), (17 Ocak 2004)

### 1.3.5. Adayın İşe Yerleştirilmesi ve Oryantasyon Eğitimi Verilmesi

Personel seçim sürecinde bir adayın, sınav, test, mülakat, kontrol vb. aşamalardan geçip, çalışmasına karar verildikten sonraki son aşama işe yerleştirme aşamasıdır. Bu aşamada diğer aşamalar gibi önem taşır. Adaya genellikle belirli bir deneme süresi tanınır.

İşe başlayan adayın işe alışması zor olabilir. Özellikle işe başlayan kişi okuldan yeni mezun olmuşsa çalışma hayatı ve ortamı ile ilgili karmaşık beklentileri olabilir ve çeşitli sorunlarla karşılaşabilir. Bu sorunlardan bazıları, iş arkadaşları ile uyumsuzluk sonucu geri çekilme, iş öğrenmede cesaretsizlik, işin fiziksel koşullarına uyumsuzluk şeklinde sıralanabilir.

Yeni işe başlayana adaya işletmeyi tanıtıcı, işletmede çalışan ve beraber çalışacağı elemanların tanıştırıldığı bir eğitim verilir. Bu eğitim “*oryantasyon*” olarak adlandırılır. Oryantasyon eğitimi ile personelin işletme ile bütünleşmesi kolaylaşır. Bu eğitimde, personele tanınan haklar ve sunulan hizmetler, personele sağlanan mali yardımlar, sağlık ve sosyal güvenlik yardımları, personelin alacağı eğitimler gibi konular anlatılır. Uygun bir oryantasyon ile yeni bir personelin doğru bir başlangıçla işletmeye adım atması, üretkenliğin ve grup moralinin gelişmesine yardımcı olmak açısından büyük önem taşır; çünkü çalışma disiplininin temeli, personelin resmen işe başlatılmasıyla ve ortama alıştırmayla atılır<sup>57</sup>.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri, işe alma ve seçme fonksiyonudur. Birinci bölümde, bu fonksiyondan ve bundan önce insan kaynakları yönetimi ve iş analizleri konularından bahsedilmiştir. İşe alma ve seçme bir süreçtir. Bu süreç, işletmenin mevcut pozisyonlar için çeşitli kaynaklardan aday bulmasıyla başlar. Bu adaylar arasından, işletmeye uygun olanının seçilmesi için çeşitli yöntemler kullanılır ve en sonunda da işe alınacak personele belirli eğitimler verilir. Birinci bölümde bu konulardan detaylı bir şekilde bahsedilmiştir.

<sup>57</sup> Aysun Özyurt, *Değerlendirme ve Yeni Elamanın Oryantasyonu*, HR Dergi, Haziran 1998, (20 Ocak 2004).

## İKİNCİ BÖLÜM: YETKİNLİKLERİN TANIMI, ÖNEMİ, BİLEŞENLERİ, İŞLETMELERDEKİ KULLANIMI, YETKİNLİK MODELİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

### 2.1. YETKİNLİĞİN TANIMI VE ÖNEMİ

Günümüzde adından sıkça söz edilen ‘yetkinlik’ kavramı, İngilizce bir kelime olan ‘competency’ kelimesinin dilimize tercüme edilmiş halidir.

Oxford Dictionary’de ‘competency’ kelimesinin sıfat biçimi olan compenent ‘ın karşılığı olarak; *kişilerin bir işi yapmak için ihtiyaç duydukları yetenek, güç ve yetki, beceri, bilgi vs. ’ye sahip olma durumu’* tanımı verilmektedir. Yönetim bilimi ile ilgili Türkçe metinlerde ‘competency’ nin karşılığı olarak; yeterlilik, yetkinlik ve liyakat kavramları kullanılmıştır. ‘Yetkinlik’ kelimesinin sıfat biçimi olan ‘yetkin’ kelimesine, TDK Türkçe Sözlük; *‘gerekli olgunluğa erişmiş, kamil, mükemmel’* karşılıklarını vermektedir. Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi’nin yetkin, liyakat ve yeterlilik kavramları ile ilgili tanımları şöyledir<sup>58</sup>:

- *Yetkin*: Kendisinden beklenen tüm nitelikleri taşıyan, kusursuz, eksiksiz bir kimse ya da bir şey için kullanılır; mükemmel.
- *Yetkinlik*: Yetkin olma durumu; yetkin olan kimsenin, bir şeyin özelliği.
- *Liyakat*: Bir kimsenin bir işi başarabilmesini sağlayan nitelikleri; yeterlilik, ehliyetli.
- *Yeterlik*: Bir iş için gerekli bilgi ve beceriye sahip olma durumu; ehliyet.
- *Yeterlilik*: Yeterli olma durumu.

<sup>58</sup> Osman Bayraktar, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Araştırması*, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002 s.2.

Competence kelimesinin tam olarak Türkçeleştirilmiş hali 'kompetan' olarak da kullanılmaktadır. Kompetan, 'uzman' ve 'yetkili' anlamına gelmektedir.

Sözlük ve kelime anlamlarının dışında, yönetim literatüründe yetkinliğin tanımında tam bir uzlaşma yoktur. Bu tanımlardan bazıları;<sup>59</sup>

- *Yetkinlik*; bilgi, beceriler, yetenekler, motivasyon, inançlar, değerler ve ilgilerin bir karışımıdır,
- *Yetkinlik*; bir işteki yüksek performans ile birleşen bilgi, beceri, yetenek ve özelliklerdir,
- *Yetkinlik*; güdü, karakter, kişilik, tutum, değer, içerik bilgisi veya kavrama becerisi ve üstün başarılı olanları ortalama performans gösterenlerden ayırmak üzere güvenilir bir şekilde ölçülebilen diğer kişisel özelliklerin bir birleşimidir,
- *Yetkinlik*; iş amaçlarını gerçekleştirmede kullanılan ölçülebilir iş alışkanlıklarının ve kişisel becerilerin yazılı tanımudur

şeklinde sıralanabilir.

Yetkinlik kavramının, birçok farklı kullanım alanları vardır. Bunlardan bazıları şunlardır<sup>60</sup>:

- *Psikologlar*; insanların yeteneklerini ölçmek ve gözlemlenen davranışların ne derece o insanın özelliklerini ve kapasitesini yansıttığını bulmak için bu kavramla ilgilenmiştir.

<sup>59</sup> Mehmet Cemil Özden, *Yetkinlik İn, İş Analizleri Out*, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), (01 Şubat 2004)

<sup>60</sup> Erkan Tozluyurt, *Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi*, [www.isguc.com](http://www.isguc.com), (01 Şubat 2004), s.1.

- *Yönetim uzmanları*; çalışanların performansını geliştirmek yoluyla örgüt amaçlarına en iyi şekilde nasıl ulaşacağını tanımlamak amacıyla uygulanan fonksiyonel çözümlerde kullanmıştır.
- *İnsan kaynakları yöneticileri* bu kavramı, seçme yerleştirme, eğitim, değerlendirme, terfi, ücret ve ödül yönetimi, personel planlama gibi insan kaynakları fonksiyonları arasında stratejik bir yön birliği sağlamak amacıyla, teknik bir araç olarak kullanmışlardır.
- *Öğretim tasarımcıları*; yetkinlikleri, tüm eğitim tasarım ve değerlendirme süreçlerinin hareket noktası olarak görmüşlerdir. Daha makro çerçevede kavram, profesyonel hayatla okul hayatı arasında ilişki kurulmasında ve öğrencilerle çalışacakları alanla ilgili becerilerin kazandırılmasında yardımcı olmuştur.
- *Siyasi partiler, politikacılar, sendikacılar, ve diğer işçi-işveren grupları*, kavramı, işgücü piyasasının etkinliğini artırmak için kullanmışlardır.

Yetkinlik kavramının yönetim literatürüne girmesi 1960' ların sonlarına, 1970'lerin başlarına denk geldiği bilinmektedir. Gelişmiş ülkelerde yetkinliklerle yönetim ve yetkinlik modeli kavramları uzun yıllardır organizasyonların gündeminde olmakla birlikte; gelişmekte olan ülkelere bakıldığında bu kavramların yeni yeni yerine oturmaya başladığı görülmektedir; örneğin Avustralya'da hemen her sektörde ve kamuda yetkinlik bazlı sistemler kullanılmaktadır. Çin'de ise özellikle çok uluslu şirketlerin kendi uygulamalarını lokal operasyonlara uyarlaması sayesinde yetkinlik kullanımı hızla yaygınlaşmaktadır.

Günümüzde ise yetkinliklerle yönetim anlayışı işletmeleri farklı boyutlarda düşünmeye zorlamaktadır. Başarılı işletmelerin yöneticilerinin zamanlarının %50'sini şirketin insan

kaynağını değerlendirmek, geliştirmek ve seçmek için harcadığı ve bunu yaparken de yetkinlikleri kullandığı bilinmektedir<sup>61</sup>.

Yetkinliğin önemi işletmeler açısından oldukça büyüktür. Yetkinliklerin işletmelere stratejik bir hizalanma sağladığı kabul edilmektedir. Bunun nedeni, yetkinliklerin belirlenme prosesi, işletmenin ulaşmak istediği vizyonuna, yerine getirmekle yükümlü olduğu ana görev olan misyonuna ve bu misyona ulaşırken oluşturması ve uygulaması gereken stratejilerine bağlıdır. Vizyon/misyon stratejilerin belirlenmesi süreci aslında işletmenin başarılı olabilmesi için; ana amacının, temel değerlerinin, temel yetkinliklerinin, stratejik önceliklerinin ve kritik başarı faktörlerinin tespiti sürecidir. Yetkinlikler de işte bu sürecin hemen bir uzantısı olarak işletmeyi oluşturan insanların sahip olması gereken (üstün başarıyı sağlayacak) faktörler olarak belirlenmelidirler; çünkü yetkinliklerin tespiti sürecinde ilk başlangıç noktası işletmenin stratejik planlama süreci olmalıdır<sup>62</sup>.

Yetkinlikler, doğru kişileri işe almayı, yüksek performanslı çalışanları ayırt etmeyi ve onları elde tutmayı sağlar; bu sayede de ciddi bir rekabet avantajı kazanmasına neden olur. Örneğin; Microsoft ve General Electric üstün performanslı çalışanları yetkinlikler yardımı ile ayırdetmek ve elde tutmak suretiyle başarıyı kucaklayan şirketlerin başında gelmektedir.

Yapılan bir araştırmaya göre ortalama bir çalışan ile yüksek performanslı bir çalışanın verimliliği arasındaki fark, bu konuya verilmesi gereken önemi göstermektedir. Bu fark, üst yönetim seviyesinde +%48, orta kademe yöneticiler ve uzmanlarda +%32 ve diğer çalışanlarda +%19 kadar olduğu tespit edilmiştir<sup>63</sup>.

Yetkinlik, bir işin yapılması için gereken tüm bilgi birikimi, yöntem, araç ve iletişimden oluşur. Hangi yetkinliğin çalışanların verimliliği için daha önemli olduğu, bu yetkinliği kullanacak çalışanın, çalışma ve kişisel özellikleri ve yeteneklerinin bütününe bağlıdır.

<sup>61</sup> Tuğba Çörtekeoğlu, *Yetkinlikler*, [www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1946-64k](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1946-64k), (02 Şubat 2004), s.1.

<sup>62</sup> İlhan Özdiller, *Neden Yetkinlikler?*, HR DERGİ/9/2001, [www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com), (04 Şubat 2004), s.1.

<sup>63</sup> Çörtekeoğlu, s.1.

Yetkinlik dendiğinde yanlış bir şekilde, bir iş için gerekli olan, bir işletme içinde pek az kişiye özgü kabiliyetler anlaşılmaktadır. Bu kişiler, çoğunlukla da üst düzey yöneticiler olarak anlaşılır. Diğer çalışanlar da bu ayırt edici yetkinliklerin onları üst yönetime yükselttiğine inanmaktadır. Halbuki bilgisayarı, interneti kullanabilme becerisi, telefonda müşteri ile profesyonel bir şekilde konuşmak, kurumsal kültüre uyum sağlamak da bir yetkinlik olarak tanımlanabilmektedir<sup>64</sup>. Bu nedenle de yetkinlik kavramına sadece belirli kişilerin özelliklerle üst kademe çalışanlarının sahip olduğu düşüncesi yanlıştır.

Buraya kadar olan kısımda yetkinliğin tanımından, kullanıldığı alanlardan ve öneminden bahsedilmiştir. Yetkinlik kavramının tanımında görüldüğü gibi ilişkili olduğu bazı kavramlar vardır. Bu kavramlar yetkinliklerin bileşenleri olarak da adlandırılır.

## 2.2. YETKİNLİK BİLEŞENLERİ

Yetkinlik bileşenleri şu şekildedir<sup>65</sup>:

- *Bilgi*: Belirli bir konuda yetkin olabilmek için, öncelikle o konu hakkında bilgi sahibi olmak gerekir; örneğin 'ekip çalışması' konusunda yetkin olmak isteyen bir bireyin, ekip çalışmasının özellikleri hakkında bilgi sahibi olması gerekecektir. Bu bilgi, deneyim yoluyla kazanılabileceği gibi eğitim yolu ile de kazanılabilir.
- *Beceri*; Güç sanılan, ustalık isteyen bir işi yapabilme yetisidir. Bir konuda beceri sahibi olmak için de o konuda yetenekli olunması gereği açıktır. Bu yetenek bireyde doğal olarak bulunabileceği gibi, sonradan da kazanılabilir. Sonradan kazanılan becerilerde deneyimin etkisi büyüktür. Bilgi daha çok

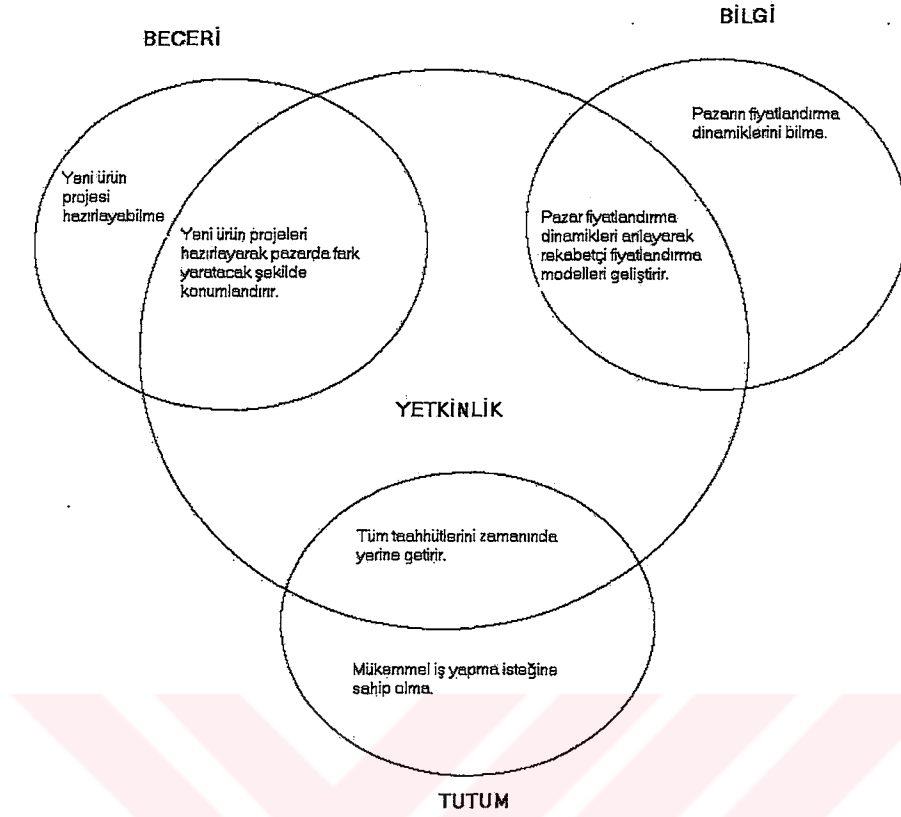
<sup>64</sup> Phil Farrel, 21.Yüzyıl için Gerekli Yetkinlikler, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), (04 Şubat 2004).

<sup>65</sup> Zuhâl Sakıcı, Yetkinlikler ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri, Türk Hava Yolları'nda Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.19-20.

eğitimle kazanılırken beceri yaparak, yaşayarak, kısaca deneyimle kazanılır ve geliştirilir.

- *Tutum:* Bireyin belirli kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenlenmiş bir inanç ve düşünce sistemidir. Bireyin bir konu ile ilgili tutumu, o konudaki davranışını şekillendiren önemli bir öğedir; örneğin, bireyin ekip çalışması konusunda gerekli bilgiye sahip olması ve o konuda beceri kazanmış olması, o konuda yetkinleşmesi için yeterli olmamaktadır; çünkü bireyin bilgi ve becerisinin gözlemlenebilir davranışa dönüştürülmesi gerekmektedir. Bunun için de bireyin ekip çalışması konusundaki tutumu ön plana çıkmaktadır. Eğer birey ekip çalışmasını, işbirliğinin sinerjisinden yararlanarak daha başarılı sonuçlar alma olarak algırsa bilgi ve becerisini o yönde kullanarak davranışa dönüştürecek, tam tersine başkalarının kendi performansını düşüreceği yönünde bir düşünce sistemi geliştirmişse davranışlarında bu konudaki bilgi ve becerisi kullanım alanı bulamayacaktır.
- *Gözlenebilir Davranışlar:* Bütün yetkinlik ifadeleri gözlenebilir davranışlar üzerine kurulmuştur. Yetkinliklerin bir araç olarak kullanılabilmesi için ölçülebilmesi, bunun içinde gözlenebilir olması gerekir.
- *Üstün Performans:* Davranış sonuçlarının ortalama performanstan daha fazla başarı sağlamasıdır.

Yetkinlikler, sadece mükemmel performansı ortaya çıkaran davranışları içerirler. Bu nedenle, yetkinlik kavramı çerçevesinde, bilgiye bağlı olarak, bilginin başarı yaratacak şekilde uygulanmasını sağlayan davranışlar ele alınır. Aynı şekilde becerilerin de başarı sağlamak için nasıl ortaya konulacakları önem kazanır. Diğer taraftan, yetkinlikler her ne kadar kendileri iş motifleri olmasalar da, motiflerle ilgili belirgin davranışları ortaya çıkarırlar. Aşağıda Şekil 2.1.'de yetkinlik bileşenlerinden bilgi, beceri ve tutumun nasıl yetkinlik haline geldiği görülmektedir.



**Şekil 2.1. Bilgi, Beceri, Tutum ve Yetkinlik**

**Kaynak:** Zuhâl Sakıcı, **Yetkinlikler ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri, Türk Hava Yolları'nda Bir Uygulama**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.21.

Bu ortak noktalardan hareketle, yetkinlik; mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Temelde yukarıdaki tanımlamadan çok farklı olmayan başka bir yaklaşım da yetkinlikler 'çıktı ya da kalite standardı' olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, en düşük ve en yüksek kabul edilir performans düzeyleri tanımlanarak standart hale getirilir ve çalışanlar bu iki üç nokta arasında dağıtılır<sup>66</sup>.

Yetkinlikler bazı durumlarda başka kavramlarla da karıştırılabilir. Karıştırıldığı kavramların başında da yeterlilik gelir.

<sup>66</sup> Sakıcı, s.21.

### 2.3. YETKİNLİKLER VE YETERLİLİKLER ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Etimolojik olarak yetkinlik ve yeterlilik kavramları arasında fark olmamakla birlikte, kullanımda kazandıkları içerik itibariyle, yeterlilik, işletmenin değer zincirinin bütününe kapsayan bir stratejik yönetim kavramı olarak algılanmış; yetkinlik ise üretim zincirinin belli noktalarındaki teknik ve üretim uzmanlığına özgülenmiş, giderek yeterliliklerin bir alt fonksiyonu olarak değerlendirilmiştir.

Bazı yazarlar yeterlilikler anlamındaki temel yetkinlikleri örgütsel; insan kaynakları yönetimi alanında kullanılan temel yetkinlikleri ise bireysel yetkinlikler olarak ifade etmektedirler<sup>67</sup>.

### 2.4. YETKİNLİKLERİN İŞLETMELERE SAĞLADIĞI FAYDALAR

Yetkinliklerin işletmelere sağladığı yararlar oldukça fazladır. Bu yararlar göz atıldığında bazı unsurlar öne çıkmaktadır. Bunlar;

- İşletmelerde, iletişimin güçlenmesini sağlayacak ortak bir dil oluşturmak,
- Karar vermeyi kolaylaştıracak standart ve kriterleri belirlemek,
- Çalışanlardan hangi başarı standartlarının ve ne tür davranışların beklendiğini net olarak ortay koymak,
- Kişisel gelişim için bir yön belirlemeye yardımcı olmak,
- Gözlemlenebilir kriterler doğrultusunda daha adil ve doğru değerlendirme yapılmasını sağlamak,

<sup>67</sup> Osman Bayraktar, Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, [www.makalem.com](http://www.makalem.com), (07 Şubat 2004) s.2.

- Tüm insan kaynakları süreç, uygulama ve çıktılarının entegrasyonunu sağlamak,<sup>68</sup>
- Olaylar ortaya çıktığında reaktif bir şekilde güne ve olaylara yetişmeye çalışmak yerine, proaktif bir tutumla önceden öngörme ve harekete geçebilme olanağı sağlamak,
- İç müşteri kavramı temelinde işletme çalışanlarının mutluluğunu ve tatminini sağlamaya yönelik biri olarak, müşteri odaklı olabilmeyi sağlamak<sup>69</sup>

şeklinde sıralanabilir.

Yetkinliklerin işletmelere sağladığı faydalardan bir diğeri de; işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayenin tespitinde ve geliştirilmesindeki katkıları olarak gösterilmektedir.

Buraya kadar olan bölümlerde yetkinliğin tanımından, öneminden, bileşenlerinden, yeterlilik ile olan farklılığından ve işletmeler açısından yararlarından bahsedilmiştir. Bunların dışında, işletmelerde kullanılan bir çok yetkinlik türleri vardır. Bir sonraki bölümde bunlardan bahsedilecektir.

## 2.5. İŞLETMELERDE KULLANILAN YETKİNLİK TÜRLERİ

İşletmelerde kullanılan yetkinlik türlerinden genel olarak, temel yetkinlikler, fonksiyonel yetkinlikler, kişisel yetkinlikler, kültürel yetkinlikler şeklide sıralanabilir.

<sup>68</sup> Çörtelekoğlu s.4.

<sup>69</sup> İnsan Kaynaklarının Misyonu ve İnsan Kaynakları Yöneticisini Sahip Olması Gereken Yetkinlikler, HR Dergi 03/2000, [www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com), (09 Şubat 2004).

### 2.5.1. Temel Yetkinlikler

Temel yetkinlikler, bir işletmede çalışan tüm personelin sahip olması gereken yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler için işletme değerleri de denilebilir.

Temel yetkinlikler için, işletme bütününde yer alan birikimli öğrenmedir denilebilir. İşletmenin belirli bir işteki rekabetçi yeteneklerine ve desteklenebilir avantajlarına temel oluşturan çeşitlendirilmiş beceriler kümesi, tamamlayıcı değerler ve çalışma yöntemleridir. Daha geniş bir anlatımla, işletmelerin uzmanlaştıkları konuları kapsamaktadır.

Birçok işletme ister üretim sektöründe olsun, isterse hizmet sektöründe, bir şeyi daha iyi yaptığını tespit etmiştir. Yapılan bu üretim/hizmet, eğer müşteriler ve diğer rakip işletmeler tarafından da içinde bulunduğu pazarda daha iyi olarak kabul ediliyorsa, işletmenin bu konuda yetkinliğinden söz edilebilir<sup>70</sup>.

Temel yetkinliklere örnek olarak<sup>71</sup>;

- Takım çalışması,
- Müşteri ve kalite odaklılık,
- Karar alma

yetkinlikleri verilebilir.

İşletmelerin temel yetkinliklerinin belirlenmesi stratejik bir konudur. Canon firmasının optik bilgisi ve minyatürize etme yeteneğini de temel yetkinliklere örnek olarak verilebilir.

<sup>70</sup> Kubilay Akın Alpdoğan, **Yetkinlik Analizi ve Bankacılık Sektörü Uygulaması**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2000, s.2.

<sup>71</sup> **Yetkinlikler ve Bilgi Toplama Yöntemleri**, HR DERGİ/4/2003, [www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com), (09 Şubat 2004)

## 2.5.2. Fonksiyonel Yetkinlikler

İşletmelerde her fonksiyonel bölümde yapılan işlerle ilgili olarak personelin sahip olması gereken yetkinliklerdir. Fonksiyonel yetkinlikler, sonradan kazanılmış yetkinlikler olarak da adlandırılır.

Her işin birbirinden ayrılan belirli özellikleri vardır ve işi yapabilmek için de gerekli farklı yetkinliklere ihtiyaç vardır; örneğin bir pazarlama uzmanı ile insan kaynakları uzmanının temel yetkinlikleri dışında, kendi çalıştıkları alan ile ilgili yetkinlikleri farklıdır. Bir satış uzmanı, insan kaynakları bölümüne alınırsa, satış uzmanı olarak sahip olduğu yetkinliklerinin, insan kaynakları bölümünde geçerliliği düşük olacaktır.

Fonksiyonel yetkinliklere örnek olarak aşağıda bir insan kaynakları uzmanının sahip olması gereken bazı yetkinlikler<sup>72</sup>;

- Teorik insan kaynakları yönetimi bilgisi sahibi olma,
- İyi iletişim kurabilme,
- Yenilikçi olma,
- Stratejik düşünme,
- Kaynakları etkin kullanma,
- Proaktif olma

gibi yetkinlikler olabilir.

---

<sup>72</sup> Boston Business Wire, Top Five Competencies for Human Resources Professionals, [www.gattihr.com](http://www.gattihr.com), (09 Şubat 2004).

### 2.5.3. Kişisel Yetkinlikler

Kişisel yetkinlikler, kişinin bir işte çalışmadan önce de var olan ve bir işte çalışmaya başladığında, çalıştığı ortama soktuğu yetkinliklerdir. Kişisel yetkinlikler, bireyin kişilik özellikleri ile alakalı olup bazı yazarlara göre doğuştan gelir.

Bazı yazarlara göre de yetenek doğuştan gelir, beceri ise deneyimle gelişir. Kişisel yetkinlikler de kişilik, yetenek, ilgi, beceri, gibi özellikleri içeren ve gözlemlenebilen davranışlardır. Bu halde kişisel yetkinlikler, doğuştan gelmeseler bile kişinin kişilik özellikleri ile bağlantılı olduğundan, kişilik özelliklerin yetkinlikler üzerinde etkisi büyüktür.

Kişisel yetkinliklere örnek olarak;

- Muhakeme etme,
- Fikir geliştirme,
- Analitik beceri,
- Strese dayanıklılık,
- İlişki kurma

gibi yetkinlikler sıralanabilir.

Kişisel yetkinliklere bazı kaynaklarda davranışsal yetkinlikler olarak da rastlanabilir.

#### 2.5.4. Kültürel Yetkinlikler

Kültürel yetkinlikler, bireyin yabancı dile hakim olabilme, yabancı kültürlerle adapte olabilme, çalışma koşullarına uyum sağlama gibi yetkinlikleridir. Kültürel yetkinlikler, özellikle yabancı bir ülkede çalışacak personel için önemlidir. Yabancı bir ülkede çalışacak personel seçilirken, personelde bu yetkinliğin var olup olmadığı araştırılmalıdır. Globalizasyon çerçevesinde gün geçtikçe önemi kazanan bir yetkinlik türüdür. Kültürel yetkinliklere örnek olarak<sup>73</sup>;

- Kolay yabancı dil öğrenebilme,
- Farklı kültürlerle kolay uyum,
- Seyahat etmeyi ve yeni yerleri sevmeye,
- Her türlü çalışma koşuluna kolay adapte,
- Hemen hemen herkesle iletişim kurabilme becerisi

şeklinde sıralanabilir.

İşletmelerde varolan yetkinlik türlerinden sonra diğer bölümde kişilerdeki yetkinliklerin ortaya çıkması için kullanılan belli başlı yöntemlerden bahsedilecektir.

#### 2.6. YETKİNLİKLERİ MEYDANA ÇIKARMAK İÇİN KULLANILAN YÖNTEMLER

Sistemantik gözlem, görüşme, atölye çalışması, kritik vaka analizi bu yöntemlerden bazılarıdır.

<sup>73</sup> Hüseyin Kotaman, *Competence in Personnel Selection Process*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.55.

### 2.6.1. Sistematik Gözlem

Bu yöntem, yapılan iş hakkında personelin görevlerinin ne olduğu, işin zorluluk derecesinin ne kadar olduğu gibi genel bilgilerin edinilmesini sağlar. Yöntemde ideal olan, düşük performans gösteren personelle, yüksek performans gösteren personelin arasında ne gibi farklılıklarının olduğunun gözlemlenmesidir. Bu sayede o iş için ihtiyaç duyulan yetkinliklerin ne olduğu belirlenebilecektir.

Yöntemin avantajı, tüm bu bilgilere ilk elden ulaşılmasıdır, dezavantajı ise gözlemi yapan kişinin subjektif olma ihtimalidir<sup>74</sup>.

### 2.6.2. Görüşme

Görüşme yöntemi, yetkinlikleri belirlemek için en sık kullanılan yöntemdir. Görüşmenin temel amacı, mükemmel performansa ulaşmak için kritik olan davranışları tespit etmektir. Bunun için başarı hikayeleri ve olumlu deneyimler içeren olaylar üzerinden gidilerek, kritik davranışların neler olduğu çıkarılmaktadır. Bu kritik davranışlar performansın belirlenmesinde kullanılmakta, örneklerle performans standartları belirlendiğinden, etkisi olumlu olmaktadır. Bunun dışında yaşanan zorluklar ve bu zorlukların üstesinden nasıl gelindiği, mevcut rol ve sorumluluklar, teknik bilgi ve beceriler, görüşmedeki diğer konu başlıklarıdır. Görüşme yönteminin olumlu yönleri<sup>75</sup>;

- Görüşülen kişiden dürüst cevaplar alınmasını sağlar,
- Görüşmecilerin ilave detaylara girmesine müsaade eder,
- İnsanların kendisine olan güveni il ilgili endişelerini azaltır,

şeklinde sıralanabilir.

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

<sup>75</sup> Sakıcı, s.32.

Görüşme yönteminin oldukça zaman alıcı olması ve maliyeti yüksek olması da olumsuz tarafıdır.

### 2.6.3. Atölye Çalışması

Atölye çalışması, bilgi deneyim olarak uzmanlık bilgisine sahip, yönetici veya bizzat işi yapanlardan oluşan bir grubu bir araya getirir. Atölye çalışması, işletmenin başarıya ulaşabilmek için hangi işi iyi yapmak zorunda olduğu anlamına gelen temel yetkinliklerin analizi ile başlar. Daha sonra, işe ilişkin yetkinlik alanları, tartışma konusu rollerde bulunan kişilerin sergiledikleri kilit davranışlar konusunda uzlaşma sağlanır. Bunlar, rolün belirli bir görünümde neyi başarmak zorunda olduğu gibi hasıla şeklinde tanımlanır. Varolan tanımlar da bu amaç için kullanılır.

Grup üyeleri, yetkinlik alanlarını bir çatı olarak kullanarak, arzulanan amaçları elde etmek için hangi davranışın uygun olduğu yönünde davranış örnekleri geliştirirler. Buradaki temel soru, söz konusu pozisyonda bulunan kimselerin ne tür işler yaptıkları ve rolleri etkili biçimde yerine getirirken nasıl davrandıklarıdır. Soruya verilecek cevaplarda mümkün olduğu durumlarda davranış türüne ilişkin gerçek örnekler atıfta bulunulur. Grup verilen cevapları analiz eder ve onları gerçek davranış koşullarında tanımlanan yetkinlik başlıklarının altına yerleştirir.

### 2.6.4. Kritik Vaka Tekniği

Kritik vaka tekniği, gerçek vakalara dayanan, kritik durumlara ilişkin örneklerdeki hangi davranışın etkili veya daha az etkili olduğu konusunda bir veri sağlama aracıdır. Bunu ortaya çıkarabilmek için görüşmeciler, çalışanlara belli bir alandaki uygulamalara ilişkin spesifik sorular sorarlar. Bu analiz sonucunda neticenin oluşmasında kritik değer taşıyan olaylar ve faktörlerle ilgili ayrıntılı bilgi edinilir. Yöntemin avantajı, etkili performansa katkıda bulunan temel niteliklerin açığa çıkarılmasıdır. Dezavantajı ise; veri toplanmasındaki sübjektiflik ve maliyetin yüksek oluşudur<sup>76</sup>.

<sup>76</sup> Bayraktar, İnsan Kaynakları Yönetiminde yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Araştırması, s.41-42.

Bu bölümde yetkinliği ortaya çıkararak yöntemlerden bahsedilmiştir. İşletmeler için bu kavramların anlaşılmasından sonra yetkinlik modeli oluşturulması sürecine geçilebilir. Bir sonraki bölümde yetkinlik modeli konusundan bahsedilecektir.

## 2.7. YETKİNLİK MODELİ

Son yıllarda önemi artan yetkinlik konusunun insan kaynakları yönetimi ile bağlantılı olarak ortaya çıktığı kavram *yetkinlik modeli* kavramıdır. Yetkinlik modeli bir işin yapılması için gerekli olan yetkinlikleri kapsayan bir yapıdır. Bu model içine daha önce bahsedilen yetkinlik türleri eklenebilir.

İş analizleri, her bir görevi yerine getirmek için gereken becerileri ve görevleri anlamaya odaklanır. Yetkinlik modeli ise, işi yaparken başarı için gerekli olan kişisel özelliklere, kısaca mükemmel performans üzerine odaklanır. Yetkinlik modellerinin başarılı olmasının nedeni insan kaynakları uygulamalarını bir çerçeve içinde birleştirmiş olmasıdır. Yetkinlik modelinin oluşturulmasında, işletmelerin kültürleri, değerleri, işletmede çalışan personelin davranış özellikleri, nitelikleri ve iş yaşamının sürekli değişen temposu etkili olmaktadır. Standart bir yetkinlik modelinin oluşturulup her işletmeye uygulanması her zaman etkili sonuç vermeyebilir.

Bir işletmede yetkinlik modeli oluşturulurken şu unsurlara dikkat edilmesi gerekir<sup>77</sup>:

- Yetkinlikler mutlaka işletmenin stratejisinin ve değerlerinin üzerine inşa edilmelidir,
- Her durum için geçerli bir yetkinlik seti yoktur,
- Yetkinlikler sonuçların yerine geçmez,
- Belli sayıdaki o işletme için önemli olan yetkinlikler üzerinde odaklanılmalıdır,

<sup>77</sup> Meltem Tolunay Söztübir, *İnsan Kaynakları Çalışanları İçin Yetkinlikler ve Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998, s.7-8.

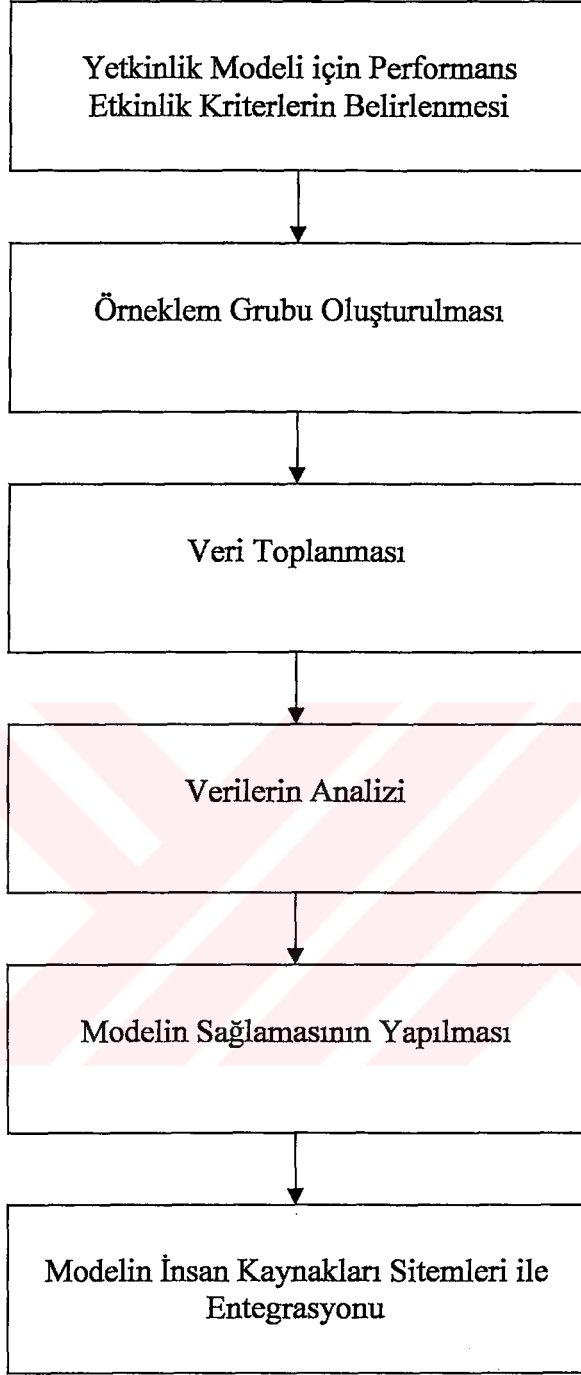
- Yetkinliklerin geçerliliği mutlaka test edilmelidir,
- Yetkinlikler işletmenin yaşadığı değişime paralel olarak yenilenmelidir.

Yetkinlik modelleri belirli aşamalardan oluşmaktadır. Her oluşumda olduğu gibi, yetkinlik modeli için de belirli süreçlerin tamamlanması gerekmektedir.

### **2.7.1. Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci**

Aşağıda Şekil 7.1.'de yetkinlik modeli oluşturma süreci aşamaları yer almaktadır.





**Şekil 7.1. Yetkinlik Modeli Oluşturma Süresi**

**Kaynak:** Bülent Berktaş, **Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s.49.

Şekil 7.1. de de görüldüğü gibi yetkinlik modeli oluşturma süreci, performans kriterlerinin belirlenmesi ile başlar. Bu kriterler belirlendikten sonra bir örneklem grubu oluşturulur. Daha sonra ise veri toplama aşamasına geçilir. Veriler analiz edilir ve modelin sağlaması yapılır. En son olarak da modelin insan kaynakları sistemlerine uyumlaştırılması ile süreç sona erer.

### **2.7.1.1. Performans Etkinlik Kriterlerinin Belirlenmesi**

Performans etkinlik kriterlerinin belirlenmesi, yetkinlik modeli oluşturulmasının ilk ve en önemli aşamasıdır.

Üstün performansın hangi kriterler ile ifade edildiğinin ortaya konduğu bu aşamada yapılacak hata, tüm yetkinlik modelinin sağlıklı bir temelde kurulmasına neden olur. Böyle bir hata sonucunda pozisyon için yanlış yetkinlikler belirlenir ve uygulamalar bu yanlış yetkinlikler üzerine konumlandırılır<sup>78</sup>.

Performans etkinlik kriterlerinin belirlenmesinde sayısal ve sayısal olmayan veriler kullanılabilir. Sayısal verilere örnek olarak bir satış pozisyonu için satış rakamları ve kar oranları verilebilir. Sayısal olmayan verilere de uzman panelleri, anket yöntemi, üstlerin ve çalışma arkadaşların değerlendirmeleri örnek olarak verilebilir.

### **2.7.1.2. Örneklem Grubu Oluşturulması**

Performans etkinlik kriterleri belirlendikten sonra ikinci aşamada üstün performans sahipleri ve vasat performans sahiplerinde oluşan bir örneklem grubu oluşturulur.

Örneklem grubunda yar alanların yetkinlik düzeylerinin farkını anlamak için çeşitli testler uygulanır. Böylece istatistiksel, anlamlı sonuçlara ulaşılabilir.

---

<sup>78</sup> Bülent Berktaş, *Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s.50.

### 2.7.1.3. Veri Toplanması

Performans etkinlik kriterlerinin belirlenmesi, bu etkinlik kriterlerinin sağlayıcı üstün performans sahipleri ve vasat performans sahiplerinin belirlenmesi aşamaları sonrası üstün performansı vasat performanstan farklılaştıran yetkinliklerin neler olduğunun belirlenmesi gerekir.

Veri toplama ise yetkinliklere ulaşılan bu süreçte ilgili davranışsal verilere nasıl ulaşılabileceğinin incelendiği bölümdür<sup>79</sup>.

Yetkinliklerin belirlenmesinde kullanılan yöntemler daha önceki bölümlerde anlatılmıştır. Veri toplama aşamasında bu ve benzeri yöntemler kullanılır.

### 2.7.1.4. Verilerin Analizi

Veriler toplandıktan sonra uzman kişiler tarafından analiz edilir. Buradaki amaç üstün performans gösterenleri vasat performans gösterenlerden ayıran yetkinliklerinin ne olduğunun anlaşılmasıdır. Yetkinlik listeleri, davranışsal göstergeler ile birlikte ve örnekler verilerek ayrıntılı olarak tanımlanır.

### 2.7.1.5. Modelin Sağlamasının Yapılması

Yetkinlik modelinin sağlamasının yapılmasında farklı yöntemler uygulanabilir. Bu yöntemlerden biri, farklı ikinci bir örneklem grubu oluşturulup; yine üstün performans gösterenleri vasat performans gösterenlerden ayıran yetkinliklerin ne olduğunu araştırılmasıdır. Eğer bu yetkinlikler çakışıyorsa model kendini doğrular.

Bir başka yöntemde, belirlenen yetkinliklere sahip personelin seçilmesi veya yetkinliklere yönelik eğitimler ile geliştirilmesi sonrası performansının gözlemlenmesidir. Yetkinliklere sahip personelin performansının etkinlik kriterlerini sağlaması modelin doğru geliştirildiğinin göstergesidir.

---

<sup>79</sup> Berktaş, s.51.

Doğası gereği modelin geçerliliğinin en doğru şekilde kontrol edilmesi bu yolla gerçekleştirilir<sup>80</sup>.

#### 2.7.1.6. Modelin İnsan Kaynakları Sistemleri ile Entegrasyonu

Yetkinlik Modelinin oluşturulmasından sonra, bu modelin insan kaynakları sistemleri ile entegrasyonu aşamasına gelinir. Kurulan yetkinlik modeli, oluşturulacak insan kaynakları sistemlerinin temeli olur; yani yetkinlik modelleri, yetkinliğe dayalı insan kaynakları sistemlerinde kullanılacak standartları hazırlamak için bir araç olarak kullanılır.

Yetkinliklerin kullanılabilceği insan kaynakları fonksiyonları;

- İşe alma ve seçme,
- Eğitim ve geliştirme,
- Performans değerlendirme,
- Kariyer planlama,
- Ücret yönetimi

şeklindedir.

Yetkinliklerin kullanılabilceği bu fonksiyonlardan, işe alma ve seçme fonksiyonundan sonraki bölümlerde detaylı bir şekilde bahsedilecektir. Bundan önce yetkinlikler ve insan kaynakları yönetimi ilişkisinden bahsedilecektir<sup>81</sup>.

---

<sup>80</sup> Berktaş, s.59.

<sup>81</sup> Berktaş s.60.

## 2.8.YETKİNLİKLER VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Son yıllarda yetkinliklerin öneminin arttığından daha önceki bölümlerde bahsedilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi alanında ise yetkinliklerin son yılların en büyük atılımını, personelin yetkinlikleri ile firmanın rekabet gücü arasındaki bağlantının kurulması şeklinde olmuştur.

Daha önceleri, insan kaynakları konusunda genel ve soyut önlemler alınırken ve “önce insan” düşüncesi yalnız bir slogan olarak kullanılırken, günümüzde analitik, ayrıntılı ve odak noktasına insanı koyan bir anlayış güç kazanmaya başlamıştır.

1990 öncesi dönemde, personelin yetkinlikleri çalışkanlık, iş disiplini gibi kategorilerde değerlendirilirken, bugün bilgi, beceri ve davranış özellikleri çok daha ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır. İşe alımda beklenen yetkinlikler, personelin kendi kişisel gelişimlerine daha fazla önem vermelerini sağlamaktadır. Yetkinlik düzeyindeki her artış, her birikim de firmanın rekabet gücü bilançosunun aktifine yazılacaktır<sup>82</sup>.

Aşağıda Tablo 2.1’de İşletmelerin yetkinlikler ile ilgili uygulama yüzdeleri ve süreleri ile ilgili bulgularda görülmektedir.

Uygulama Alanı	Gelişme Halinde	< 1 yıl	1-2 yıl	3-5 yıl	> 5 yıl
<i>Eleman Seçimi</i>	%29	%26	%29	%12	%3
<i>Performans Yönetimi</i>	%33	%25	%28	%11	%3
<i>Eğitim ve Geliştirme</i>	%44	%14	%25	%10	%7
<i>Ücret Yönetimi</i>	%52	%17	%21	%7	%2

**Tablo 2.1. Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynaklarına Ait Süreler**

**Kaynak:** Erkan Tozluyurt, **Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi.** [www.isguc.com](http://www.isguc.com) s.3.

Tablo 2.1.’de görüldüğü gibi yetkinlik kavramı, işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarının hemen hemen hepsinde, gelişmekte olan bir kavram haline gelmiştir.

<sup>82</sup> Faruk Türkoğlu, 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, İstanbul: Arthur Andersen, Human Capital, 2000, s.21.

Yetkinliklerin öneminin ve kullanımının artması, günümüzde bir çok işletmeye örgüt yapılarını tekrar gözden geçirmelerini sağlamıştır. Yetkinlikler, insan kaynakları yönetiminin ana merkezinde yer alır ve yetkinlik uygulamaları, kilit personel faaliyetlerinin bütünleştirilmesi ve tutarlı bir insan kaynağı yönetimi başarısı için çok değerli bir zemin oluşturmuştur.

### **2.8.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılmasını Zorlayan Nedenler**

Gelecekteki zorluklar ve sahip olunması gereken yetkinliklerin en fazla etkilediği alanlardan biri hiç şüphesiz insan kaynaklarıdır. Değişen işletme yapıları içinde insan kaynakları, düne göre daha stratejik bir rol oynamaya başlamıştır.

Günümüzde işletmeler, daha nitelikli işgücüne, hedef odaklı çalışan organizasyonlara ve teknolojik açıdan daha gelişmiş sistemlere yönelmektedir. Bu açıdan bakıldığında, insan kaynakları yönetimde yetkinliklerin kullanımını zorlayan nedenleri şu şekilde özetlenebilir<sup>83</sup>:

- İşletme stratejisi ile personelden beklenen davranışların uyumsuzluğu,
- Çalışanların spesifik davranışlara ve liderlik standartlarına yönlendirilmesinde kullanılacak bir sistemin var olmayışı,
- Yöneticilerin işe alma, seçme, değerlendirme, kariyer planlama için zaman, araç ve yöntem bulamamaları,
- Çalışanların kendilerinden beklenen performans standartlarına ilişkin bilgilerin olmaması ve bir yönlendirmenin bulunmayışı,
- Çalışanların bireysel kariyer ve eğitim planlamalarını yapabilmeleri ve görebilmeleri için sistemlerin varolmayışı.

---

<sup>83</sup> Sakıcı, s.39.

Yetkinliğe dayalı insan kaynakları uygulamaları bu problemlere çözüm sağlayıcı bir yapı oluşturmaktadır. Aşağıda Tablo 2.2.'de şirketlerin yetkinlik uygulamalarından ne kadar memnun olup olmadıkları ve bunların etkilerine ilişkin bulgular gösterilmiştir.

Faktör	Pozitif Etki	Bilmiyor/ Bir şeyler Söylemek için çok erken	Hiç bir etkisi yok	Negatif Etki
<i>Toplam kalite/müşteri merkezli davranışlar</i>	%80	%20	%0	%0
<i>Rekabet üstünlüğünü sağlayan örgütsel yetenekler</i>	%69	%23	%4	%4
<i>Tüm çalışanların yetkinlik seviyelerinin yükseltilmesi</i>	%59	%41	%0	%0
<i>Becerilerin geliştirilmesi</i>	%50	%50	%0	%0
<i>Örgütsel başarıyı sağlayacak kritik faktörlerdeki kişilere/birimlere ait rollerdeki üstün performansın desteklenmesi</i>	%30	%70	%0	%0

**Tablo 2.2. Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkinliği**

**Kaynak:** Erkan Tozluyurt, **Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi.** [www.isguc.com](http://www.isguc.com) s.4.

Tablo 2.2.'de görüldüğü gibi, rekabet ortamında avantaj sağlamak ve müşteri odaklı hizmet gibi modern yönetim uygulamalarına ilişkin sonuçlarda yetkinlikler oldukça yüksek bir pozitif etkiye sahiptir.

Yetkinliklerin insan kaynakları yönetimi ile ilişkisinden bahsedildikten sonra, sonraki bölümde yetkinliğe dayalı işe alma ve seçme konusundan bahsedilecektir.

### 2.8.2. Yetkinliğe Dayalı İşe Alma ve Seçme

Günümüzde yetkinlikler, insan kaynakları yönetiminde önemi artan bir unsur haline gelmiştir. Bu unsur, işe alma ve seçme fonksiyonunu da etkilemeye başlamıştır. Son

yıllarda işletmeler, personel temini için yetkinlik bazlı sistemler oluşturmaya başlamışlardır.

Klasik işe alma ve seçme süreci ile yetkinliğe dayalı işe alma ve seçme sürecinin arasında bir çok farklılık vardır. İşletmeleri yetkinliğe dayalı işe alma ve seçme uygulamasına iten nedenlere örnek olarak;

- Yüksek devir hızı,
- Kritik pozisyonlarda düşük performans,
- Eğitim ihtiyacının işe giriş aşamasında belirlenmesi isteği,
- Örgütsel değişim ihtiyacı

gibi konular gösterilebilir.

Yetkinliklerin işe alma ve seçme sürecinin içine girmesinin bir diğer nedeni de, günümüzde artık işlerin giderek daha esnek hale gelmesidir. Çoğu teknik beceriler, yapılan işten yüksek performans sağlanmasına yetmemektedir. Teknik becerilerin yanı sıra, personelin, bilgi, beceri ve tutumları da dikkate alınmaya başlanmıştır<sup>84</sup>.

Eğer bir işletmede yetkinliğe dayalı işe alma ve seçme süreci oluşturulmuşsa ve personel ihtiyacı iç kaynaklardan sağlanacaksa, önce işletmedeki tüm personelin *yetkinlik envanteri* nin çıkarılması gerekir. Yetkinlik envanteri, tezin ilk bölümünde anlatılan, personel temininin iç kaynaklardan sağlama konusundaki beceri envanteri ile hemen hemen aynı niteliklere sahiptir. Yetkinlik envanteri, işletmede çalışan personelin, bilgi, beceri, ve özelliklerinin neler olduğunu gösteren bir veritabanıdır. Böyle bir envanter oluşturulduğu zaman, işletme içinde boşalan bir pozisyon olduğunda, o pozisyona işletme içinde uygun kaç personel yerleştirilebileceği kolayca ortaya çıkacaktır.

---

<sup>84</sup> Kotaman, s.61.

Bir çok işletmenin yetkinlik envanterini oluşturmak için kullandığı yöntem, insan kaynakları departmanının belirli aralıklarla, tüm personele uyguladığı *insan kaynağı denetimi* yöntemidir<sup>85</sup>. İnsan kaynağı denetimi ve bu denetim sayesinde oluşturulacak yetkinlik envanterinden meydana gelecek bir veritabanının, personel ihtiyacını iç kaynaklardan sağlamak isteyen bir işletmeye avantaj sağlayacaktır. Veritabanında yer alan anahtar verilerle, ihtiyaç duyulan personel kolayca bulunacaktır.

Bunun yanında, işe alma ve seçme sürecinde, üstün performansa yol açan kişisel özelliklerin tümünün; yani yetkinliklerin değerlendirilmesi, zaman, para ve işgücü kaynaklarının gerektiğinden fazla kullanımına sebep olacaktır. Bu nedenle değerlendirmeler, belirli bir düzeydeki performans için gerçekten gerekli olan yetkinliklerle sınırlandırılırsa, seçme ve yerleştirme sürecini geliştirmek ve uygulamak için harcanacak zaman ve çaba azalacaktır. Sadece işe özel sınırlandırılan bu yetkinliklerin kullanımında dahi adaylar arasında birçok farklılık gözlenebilir.

Birden çok değerlendirme kriterinin kullanıldığı süreçlerde, genelde adaylar arasından seçim yapmak zor olmaz; ancak bazen, istenilenden fazla sayıda aday o işe uygun olabilir. Böyle durumlarda önceden hazırlıklı olabilmek için, iş için önemli olabilecek başka yetkinlikleri tanımlamak yerinde bir davranış olur. Ek olarak tanımlanan; yani 'arzu edilen' bu yetkinlikler, önemli olarak belirlenmiş yetkinliklerin ne ölçüde önemli olduğunu da kontrol etmeye yarar<sup>86</sup>.

Yetkinliğe dayalı işe alımda, ilan, başvuru formu ve mülakat gibi alt başlıklarda da klasik işe alım sürecinden farklılıklar göze çarpmaktadır.

### 2.8.2.1. Yetkinliğe Dayalı İşe Alımda İlan

Klasik bir iş ilanında, işin tanımı, adaylarda bulunması gereken akademik düzey, kaç yıllık bir iş tecrübesi gerekliliği gibi konular yer alır. Yetkinliğe dayalı işe alım sürecinde hazırlanan ilanlar ise, işe uygun kişilerin başvurmasını sağlar ve işe uygun

<sup>85</sup> Tolunay, s.23.

<sup>86</sup> Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme, HR DERGİ/7/2000, [www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com), (15 Şubat 2004).

olmayanların başvurularını engelleyici özellikleri taşır. Bu nedenle yetkinlikler, ilanda farklı yorumlara meydan vermeyecek şekilde açıkça belirtilmelidir.

Bir ilan çıkartılırken o iş için gerekli olan yetkinliklerin sıralanması, açıkça belirtilmesi, o ilana başvuracak adayların kendilerinde bu yetkinliklerin olup olmadığını sorgulamalarını sağlayacaktır.

### 2.8.2.2. Yetkinliğe Dayalı İşe Alımda Başvuru Formu

Klasik bir başvuru formunda, adayın yaşı, cinsiyeti, adresi, akademik birikimi, geçmiş iş tecrübeleri gibi konular yer alır. Yetkinliklere dayalı bir başvuru formu hazırlanırken, formu dolduranların her bir yetkinlik için iki ya da üç örnek vermeleri veya yetkinlikte belirtilen davranışsal göstergelere bağlı olarak kendi yetkinliğini değerlendirmesi beklenir. Başvuran kişinin bir skala üzerindeki davranış örnekleri, bu davranışları ne sıklıkta kullandığına ve etkili kullanıp kullanmadığına göre değerlendirilir.

### 2.8.2.3. Yetkinliğe Dayalı Testler

Psikoteknik araçlardan da, yetkinliklerin değerlendirilmesinde yararlanılmaktadır. Genellikle özel yetenekleri, kişisel özellikleri ve motivasyonu ölçmek için kullanılan araçlar belirli davranışlardan çok, onları etkileyen kişilik özelliklerini değerlendirmeye yarar. Bu tip testler yetkinliğe dayalı değerlendirme için kullanılacaksa, iş için aranan özelliklere sahip olmayan adayları elemek üzere tasarlanmalıdır.

Çeşitli örneklerinden ve simülasyonlardan da yetkinliklerin değerlendirilmesinde yararlanılmaktadır. Bu benzetimler, genelde pozisyonlar için özel olarak tasarlanır ve işe özel aktiviteler ile yetkinlikler üzerinde yoğunlaşır. Bu testlerin sonuçlarının diğer yetkinlik değerlendirmeleriyle bütünleşmeleri gerekir<sup>87</sup>.

<sup>87</sup> Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme, HR DERGİ/7/2000, [www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com), (15 Şubat 2004).

#### 2.8.2.4. Yetkinliğe Dayalı Mülakat

Yetkinliğe dayalı mülakat, son zamanlarda eleman seçme ve değerlendirme sürecinde adından sıklıkla bahsedilen bir tekniktir. Davranışsal mülakat tekniğine benzeyen yetkinliğe dayalı mülakatlarda amaçlanan, adayların yetkinliklerini görüşme boyunca saptayabilmektir. Yetkinlikler; güdüler, özellikler, özgüven, bilgi ve yetenek olmak üzere sınıflandırılmışlardır.

Yetkinliğe dayalı mülakatın esas noktası, geçmişte gösterilen davranışlara dayanarak, adayın gelecekte gösterecek davranışlarının tahmin edilmesidir. Yetkinliğe dayalı mülakatta, mülakatı yapan, sorduğu sorularla adayın iş için gerekli olan yetkinliklerinin var olup olmadığını araştırır. Yetkinliğe dayalı mülakat, en güvenilir ve doğru sonuçların verildiği bir mülakat türüdür<sup>88</sup>.

Mülakatı yapan kişi eğer belli bir mülakat formatı izlerse, uygun yetkinlik düzeyi üzerinde yoğunlaşması daha kolay hale gelir. Mülakatı yapan kişinin başarısı, mülakat içinde yer alan tüm yetkinliklerle ilgili yeterli bilgiyi alabilmesiyle bağlantılıdır. Bunun içinde mülakata katılan adayın yetkinlikte belirtilen davranışları listelemesi beklenmektedir. Mülakatı yapan kimse, iyi bir mülakattan bu davranışların sonucunda sağlanan gelişimle ilgili örnekler çıkarabilmeli ve ayrıca bu davranışları uygun ortamlarda kullanıp kullanmadığını da sorduğu sorularla anlayabilmelidir<sup>89</sup>.

Yetkinliğe dayalı mülakatlarda sorulan sorulara örnek olarak, *karar verme yetkinliği* ile ilgili aşağıdaki sorular gösterilebilir<sup>90</sup>;

- Bu pozisyonda kararlarınızın sorumluluğunu alma yeteneğinde ve onları savunmaya hazır olmanız gerekir. Lütfen çok zor bir karar vermek zorunda kaldığınız bir durumu ve bunu insanlara nasıl açıkladığınızı anlatınız.

<sup>88</sup> Competency Based Interviews, [www.highways.gov.uk/aboutus/recruit/general\\_info/competency.htm](http://www.highways.gov.uk/aboutus/recruit/general_info/competency.htm), (15 Şubat 2004)

<sup>89</sup> Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme, HR DERGİ/7/2000, [www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com), (15 Şubat 2004)

<sup>90</sup> Bayraktar, İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Araştırması, s.185.

- Durumu etkileyen koşul ve faktörler nelerdi?
- Yanlış anlaşılmanızın sonuçları neler oldu ve bunu nasıl düzelttiniz?
- Bunu nasıl izah ettiniz?
- Direnmeler ile nasıl başa çıktınız?
- Sonuç ne oldu?

Doğal olarak bu tip sorular daha önce iş tecrübesi olmuş adaylara sorulur. Okulundan yeni mezun olmuş, tecrübesi bulunmayan adaylara da yaşamlarından örnekler vermeleri istenebilir.

#### **2.8.2.5. Yetkinliğe Dayalı İşe Alımın Faydaları**

Yetkinliğe dayalı işe alımın işletmelere sağladığı faydalardan bazıları;

- İşin gereksinimlerine ilişkin resmin bütününe sağlar,
- İş başarılı bir şekilde yapacak insanların işe alınması olasılığını artırır,
- İşletmenin beklentilerini karşılayamayacak çalışanlara yapılacak yatırımı minimize eder,
- Mülakat sürecinin çok daha sistematik yapılmasını sağlar,
- Eğitimle geliştirilebilecek olan yetkinlikler ile geliştirilmesi daha güç olanların ayırt edilmesini sağlar

şeklinde sıralanabilir.

Diğer bir taraftan yetkinlikler önemli bir kriter olmasına karşın, personel seçim sürecinde tek başına yeterli değildir ve bu nedenle seçme ve yerleştirme sürecine olan katkısını arttırabilmek için gerekenler<sup>91</sup>:

- İşteki etkili performans için önemli sayılan yetkinliklerin ve bunların düzeylerinin belirlenmesi.
- Bir pozisyon için aynı derecede uygun olan iki kişi arasındaki farklılığın belirlenmesini sağlayacak yetkinliğin belirlenmesi: Bu anlamda düzey belirlemenin çok iyi yapılması gerekmektedir.
- Genel davranış tanımlamalarının detay içeren örneklerinin tanımlanması: Böylece adayların getirdiği somut örnekleri yetkinliklerle eşleştirmek daha mümkün olacaktır.

Bu bölümde, yetkinlikler konusunun tanımından, bileşenlerinden, yetkinliklerin faydalarından, yetkinlik türlerinden, yetkinlikleri meydana çıkarmak için kullanılan yöntemlerden, yetkinlik modelinden bahsedilmiştir. Bunların yanında; yetkinliklerin insan kaynakları yönetimi ile ilişkisinden ve yetkinliğe dayalı işe alımdan bahsedilmiştir. Bir sonraki bölümde bir uygulamadan bahsedilecektir.

---

<sup>91</sup> Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme, HR DERGİ/7/2000, [www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com), (15 Şubat 2004)

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YETKİNLİKLERİN ÖNEM DERECELERİNİN VE YETKİNLİKLERİN DEĞERLENMESİNE İLİŞKİN ALGILARIN, SİGARA SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

Birinci bölümde işe alma sürecinden, ikinci bölümde ise yetkinlikler konusundan bahsedilmiştir. Bu bölümde ise, bu iki konu ile ilişkili bir uygulamadan bahsedilecektir.

Bu uygulama, Türkiye’de tütün ve tütün mamülleri sektöründeki, sigara endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeleri kapsamaktadır. Uygulamadan bahsedilmeden önce Türkiye’deki tütün ve tütün mamülleri sektörü hakkında kısaca bilgi verilecektir.

### **3.1. TÜRKİYEDE TÜTÜN VE TÜTÜN MAMÜLLERİ SEKTÖRÜ**

Dünyada her yıl ortalama 6,5 milyon ton tütün üretilmekte ve bu miktar içinde şark (Türk) tipi tütün, dünya tütün üretiminin önemli bir yerinde bulunmaktadır. Dünya sigara piyasası genellikle harmanlanmış sigaraları kullanmakta ve bu harmanlarda belli oranlarda şark tipi tütün kullanılması gerekmektedir.

Şark tütünü kategorisini oluşturan bu ürün esas itibariyle Yunanistan, Bulgaristan, Federal Yugoslavya Cumhuriyeti (Sırbistan+Makedonya Cumhuriyeti) ile ülkemizde yetiştirilmekte olup, söz konusu miktarın ortalama % 65’i Türkiye, % 25’i Yunanistan ve % 10’u da Bulgaristan ve Federal Yugoslavya Cumhuriyeti’nde üretilmektedir<sup>92</sup>.

Türkiye’de sigara sektöründe aktif olarak üretim ve satış yapan bir kamu ve dört özel işletme bulunmaktadır.

Türkiye’de sigara tüketimi 2003 yılı itibari ile 168.000 tondur. Bunun yanında 2003 yılı tütün üretim verileri aşağıda Tablo 3.1.’de gösterilmiştir.

<sup>92</sup> www.tekel.gov.tr.

**Tablo 3.1. Türkiye Genelinde 2003 Yılı Ürünü Çeşitlere Göre Sözleşmeli Tütün Üretimi (31.12.2003)**

TÜTÜN ÇEŞİTLERİ	SEKTÖR	Üretici (Adet)	Üretim Alanı (Ha)	Öngörülen Üretim Miktarı (Ton)
TÜRK TÜTÜNLERİ	KAMU	228.364	61.362	46.779
	ÖZEL	102.115	119.880	97.247
	TOPLAM	330.479	181.242	144.026
YABANCI TÜTÜNLER	KAMU	350	70	70
	ÖZEL	3.347	2.304	5.750
	TOPLAM	3.697	2.374	5.820
<b>TOPLAM</b>		<b>334.176</b>	<b>183.616</b>	<b>149.846</b>

Kaynak: [www.tutunkurumu.gov.tr](http://www.tutunkurumu.gov.tr)

**Tablo 3.2. 2003 Yılı Tütün İhracat Oranları**

**İHRACATIN GENEL DAĞILIMI**

(01.01.2003-31.12.2003)

SEKTÖR	MİKTAR ( KG )	DEĞER ( \$ )
KAMU	42.076.458,00	71.667.191,39
ÖZEL	70.353.752,18	258.614.510,78
<b>TOPLAM</b>	<b>112.430.210,18</b>	<b>330.281.702,17</b>

Kaynak: [www.tutunkurumu.gov.tr](http://www.tutunkurumu.gov.tr)

Tablo 3.1.'de görüldüğü gibi 2003 yılı itibari ile kamu ve özel işletmelerin öngörülen toplam tütün üretimleri 150.000 tona yakındır. Bunun 46.849 tonunu kamu sektörü oluştururken, 102.997 tonunu da özel sektör oluşturmaktadır. Özel sektörün bu oranı, kamu sektörü oranının iki katından fazladır. 2003 yılı genel ihracat rakamları yukarıda Tablo 3.2.'de görülmektedir. Kamu sektörünün ihracat değeri 71.667.191.39\$ ve özel sektörün ihracat değeri 258.614540.78\$'dir. Bu değerlere göre özel sektör değeri, kamu sektör değerinin hemen hemen üç katına eşittir.

2003 yılında Türkiye genelinde tütün çeşitlerinin kamu ve özel sektöre göre alım durumu dağılımı da aşağıda Tablo 3.3.'de gösterilmiştir. Kamu sektörünün Türkiye'de ki tüm bölgelerden toplam aldığı tütün bedeli 162.274.712.973.000 TL'dir. Özel sektörün ise Türkiye'deki tüm bölgelerden toplam aldığı tütün bedeli 357.297.537.626.531 TL'dir. Bu değerlere göre özel sektör, kamu sektörüne oranla daha fazla tütün alımı yaptığı gözükmektedir.

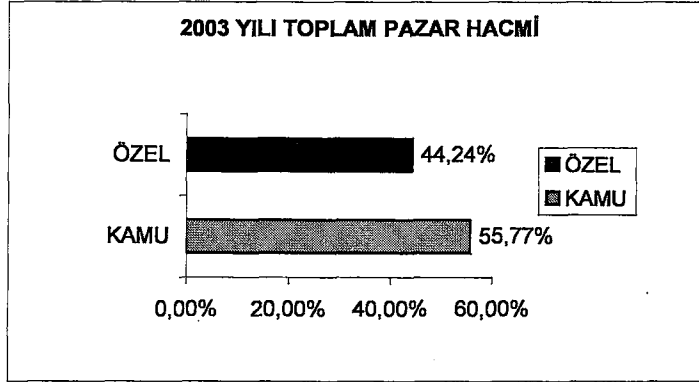
**Tablo 3.3. Türkiye Geneline 2003 Yılı Ürünü Tütün Çeşitlerinin Kamu ve Özel Sektöre Göre Alım Durumu**

EKTÖR	BÖLGELER	TÜRK TÜTÜNLERİ				YABANCI TÜTÜNLER				TOPLAM			
		EKİCİ (Adet)	BALYA (Kg)	MİKTAR	BEDEL (TL)	EKİCİ (Adet)	BALYA (Kg)	MİKTAR	BEDEL (TL)	EKİCİ (Adet)	BALYA (Adet)	MİKTAR (Kg)	BEDEL (TL)
KAMU	EGE	105.078	477.128	23.312.090	64.359.357.230.000					105.078	477.128	23.312.090	64.359.357.230.000
	KARADENİZ	58.017	631.344	11.309.734	37.431.214.926.000					58.017	631.344	11.309.734	37.431.214.926.000
	MARMARA	5.937	56.182	1.059.392	3.598.408.949.000					5.937	56.182	1.059.392	3.598.408.949.000
	DOĞU	23.182	121.593	4.454.789	13.102.262.537.000					23.182	121.593	4.454.789	13.102.262.537.000
	GÜNEYDOĞU	102.061	545.344	17.867.914	43.783.469.331.000	546	3.060	80.320	201.470.148.000	102.607	548.404	17.948.234	43.984.939.479.000
<b>TOPLAM</b>		294.275	1.831.591	58.003.919	162.274.712.973.000	546	3.060	80.320	201.470.148.000	294.821	1.834.651	58.084.239	162.476.183.121.000
ÖZEL	EGE	88.613	1.591.925	80.878.418	302.016.765.644.038					88.613	1.591.925	80.878.418	302.016.765.644.038
	KARADENİZ	16.606	680.908	12.925.285	50.550.867.820.323					16.606	680.908	12.925.285	50.550.867.820.323
	MARMARA	2.651	65.576	1.252.371	4.729.904.162.170	3.191	176.777	6.380.299	17.504.882.181.396	5.842	242.353	7.632.670	22.234.786.343.566
	DOĞU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	GÜNEYDOĞU	0	0	0	0	869	7.446	731.170	2.663.055.770.000	869	7.446	731.170	2.663.055.770.000
<b>TOPLAM</b>		107.870	2.338.409	95.056.074	357.297.537.626.531	4.060	184.223	7.111.469	20.167.937.951.396	111.930	2.522.632	102.167.543	377.465.475.577.927
TOPLAM	EGE	193.691	2.069.053	104.190.508	366.376.122.874.038					193.691	2.069.053	104.190.508	366.376.122.874.038
	KARADENİZ	74.623	1.312.252	24.235.019	87.982.082.746.323					74.623	1.312.252	24.235.019	87.982.082.746.323
	MARMARA	8.588	121.758	2.311.763	8.328.313.111.170	3.191	176.777	6.380.299	17.504.882.181.396	11.779	298.535	8.692.062	25.833.195.292.566
	DOĞU	23.182	121.593	4.454.789	13.102.262.537.000	1.415	10.506	811.490	2.864.525.918.000	23.182	121.593	4.454.789	13.102.262.537.000
	GÜNEYDOĞU	102.061	545.344	17.867.914	43.783.469.331.000	4.606	187.283	7.191.789	20.369.408.099.396	103.476	555.850	18.679.404	46.647.995.249.000
<b>TOPLAM</b>		402.145	4.170.000	153.059.993	519.572.250.599.531	4.606	187.283	7.191.789	20.369.408.099.396	406.751	4.357.283	160.251.782	539.941.658.698.927

**Kaynak: [www.tutunurumu.gov.tr](http://www.tutunurumu.gov.tr)**

2003 yılı itibariyle sigara piyasasındaki özel kamu dağılımı da aşağıda Tablo 3.4. 'de gösterilmiştir.

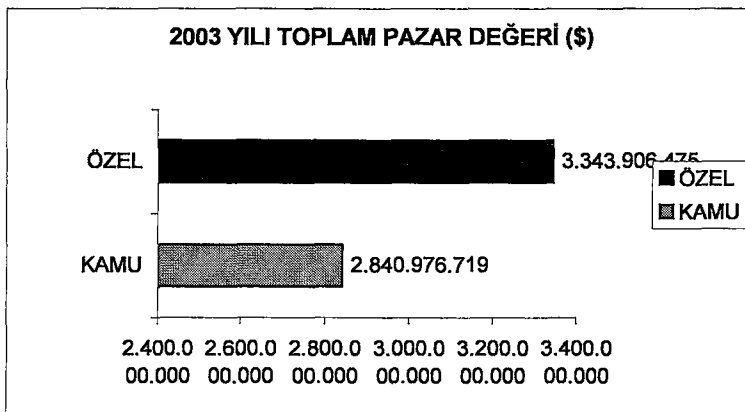
**Tablo 3.4. 2003 Yılı Toplam Pazar Hacmi**



**Kaynak: [www.tutunkurumu.gov.tr](http://www.tutunkurumu.gov.tr)**

Tablo 3.4' de görüldüğü gibi sigara pazar hacminin yarısından fazlasını kamu işletmesi elinde bulundurmaktadır. Özel sektördeki bu oran ise pazardaki tüm özel işletmelerin pazar hacimlerinin toplamıdır. Sektördeki 2003 yılı toplam pazar değerleri de aşağıda Tablo 3.5.'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.5. 2003 Yılı Toplam Pazar Değeri**



**Kaynak: [www.tutunkurumu.gov.tr](http://www.tutunkurumu.gov.tr)**

Tüm özel işletmelerin 2003 yılı toplam karları 3.343.906.475 \$ olurken kamu işletmesinin karı 2,840,976,716 \$'dır. Öte yandan 2003 yılı itibariyle tütün ve tütün mamülleri sektöründeki kamu işletmesi özelleştirme kapsamına alınmıştır.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI ve SINIRLILIKLARI**

Bu araştırmanın amacı, işletmelere alınacak personelde aranan yetkinliklerin incelenmesi ve yetkinlik konusu hakkında işletmelerde çalışanların algılarının değerlendirilmesidir.

Bu uygulama, sigara sektöründe yer alan işletmelerdeki beyaz yakalı çalışanları kapsamaktadır. Araştırmadaki örneklem grubu, yönetici, yönetici yardımcısı ve kıdemli çalışan pozisyonundaki personellerden oluşmaktadır. Bu grup, işletmelere alınacak eleman seçiminde söz sahibi olan personellerden oluşmaktadır. Zaman, maliyet yetersizliğinden ve personelin iş yoğunluğundan dolayı dağıtılan 100 anketten 85 adeti geri dönmüştür.

Uygulamada, sigara sektöründeki işletmelere alınacak personelde aranan yetkinliklerin önem derecelerinin genel ve departman bazında saptanması ve bu işletmelerde, yetkinliklerin kurum içerisinde belirlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin algıların saptanması gerçekleşmiştir. Bu saptamaların kamu ve özel sektöre göre farklılık gösterip göstermediği araştırmanın birincil amacıdır.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ve HİPOTEZLERİ**

Bu araştırma tanımlayıcı bir araştırma olup, veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak test edilmek üzere geliştirilen hipotezler şunlardır:

$H_0$ : Kamu ve özel işletmeler arasında yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin algılar farklılık göstermemektedir.

H<sub>0</sub>: Yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin algılar, personelin cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>0</sub>: Yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin algılar, personelin yaşına göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>0</sub>: Yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin algılar, personelin eğitimine göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>0</sub>: Yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin algılar, personelin hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>0</sub>: Yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin algılar, personelin işletmedeki pozisyonuna göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Kamu ve özel işletmeler arasında yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin algılar farklılık göstermektedir.

H<sub>1</sub>: Yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin algılar, personelin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1</sub>: Yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin algılar, personelin yaşına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1</sub>: Yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin algılar, personelin eğitimine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1</sub>: Yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin algılar, personelin hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1</sub>: Yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin algılar, personelin işletmedeki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

### 3.4. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama amacıyla anket uygulamasından faydalanılmıştır. Uygulanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, anketi yanıtlayanların demografik özelliklerini belirleyen sorular sorulmuştur. Bu sorular anketi yanıtlayan personelin, cinsiyetini, yaşını, eğitim durumunu, çalışma süresini, işletmedeki pozisyonunu ve çalıştığı sektörü belirtmeye yöneliktir.

İkinci bölümde, anketi yanıtlayan personelden görev aldığı departman için alınacak aday personelde aranan yetkinliklerin önem derecelerinin belirtilmesi istenmiştir. Bu bölümde yer alan otuz iki yetkinlik, yerli-yabancı literatür, iş ilanları ve anketin uygulandığı işletmelerin insan kaynakları personeli ile yapılan ön görüşmeler sonucunda belirlenmiştir. Yetkinlikler, beş ana başlık altında toplanmış, anket üzerinde karışık şekilde yerleştirilmiştir. Aşağıda yetkinliklerin gruplanmış şekli yer almaktadır.

#### İLETİŞİM YETKİNLİĞİ

- İnsanlarla ilişki kurabilme
- Yazılı iletişim araçlarını kullanabilme
- Sözlü iletişim kurabilme
- Empati kurabilme
- Girişkenlik
- Kendini doğru ifade etme
- Başkalarını etkileme, ikna etme

#### YÖNETİM YETKİNLİĞİ

- İnsiyatif kullanma
- Liderlik ve yöneticilik becerisi
- Karar alma
- Sorumluluk alabilme
- Belirsizliklerle başa çıkma
- Proaktif olma (oluşabilecek sorunları öngörebilme)
- Kaynakları etkin kullanma
- Çatışmayı yönetme
- Müşteri ve kalite odaklılık
- Yükselme ve gelişme odaklılık
- Takım çalışmasına yatkınlık

## DÜŞÜNME VE KAVRAMA YETKİNLİĞİ

- Analitik düşünme
- Stratejik düşünme
- Kavrama yeteneği
- Problem çözme yeteneği

## BİREYSEL YETKİNLİKLER

- Özgüven ve özdenetim sahibi olma
- Kişisel motivasyonu yüksek tutma
- Esneklik
- Yaratıcılık
- Dinamiklik
- Strese dayanıklılık
- Dış görünüşüne özen gösterebilme

## KÜLTÜREL YETKİNLİKLER

- Yabancı dile yatkınlık
- Farklı kültürlerle uyum
- Çalışma koşullarına adaptasyon

Üçüncü bölümde ise, yetkinliklerin işletme içerisinde belirlenmesi, ve değerlendirilmesine ilişkin çalışan algılarına yönelik ifadeler kullanılmıştır. Bu ifadelerin kullanılmasındaki amaç; işletme içi yetkinliklerin belirlenmesinde söz sahibi olan personelin belirlenmesi ve yetkinlik konusunun, işletmelerin insan kaynakları fonksiyonları ile ilişkisini ortaya koymaktır.

Veri toplama amacıyla kullanılan anket, tezin son bölümünde bulunan ekler kısmında yer almaktadır.

### 3.5. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Hipotezlerin değerlendirilmesi için SPSS 11.5v. istatistik programı yardımı ile Mann-Whitney U testi ile Kruskal Wallis Testleri uygulanmıştır. Güven aralığı %95 olup, anlamlılık değeri %5'dir ( $p < 0.05$  ise sonuç anlamlıdır ve  $H_1$  kabul edilir).

### 3.6. BULGU VE YORUMLAR

#### 3.6.1. Demografik Dağılım

Araştırma kapsamındaki işletmelerde, anketleri cevaplayan personel sayısı 85'dir. Bu kişilerden 39'su kadın, 46'sı erkektir.

**Tablo 3.6. Cinsiyet Dağılımı**

#### CINSİYET

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
kadın	39	45,9	45,9
erkek	46	54,1	100,0
Total	85	100,0	

Yukarıda Tablo 3.6.'da da görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %54.1'ini erkek personel, %45.9'unu da kadın personel oluşturmaktadır.

**Tablo 3.7. Yaş Dağılımı**

#### YAŞ

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-25	3	3,5	3,5
26-35	17	20,0	23,5
36-50	38	44,7	68,2
51-üstü	27	31,8	100,0
Total	85	100,0	

Tablo 3.7.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan personelin %44.7'si 36-50 yaş grubu içindedir. %31.8'i, 51 yaş-üstü, %20'lik kısım 26-35 yaş grubu ve %3,5'lik kısım da 20-25 yaş grubunu oluşturmaktadır.

**Tablo 3.8. Eğitim Durumu Dağılımı**

EĞİTİM			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	1	1,2	1,2
lise	11	12,9	14,1
lisans	61	71,8	85,9
lisansüstü	12	14,1	100,0
Total	85	100,0	

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre dağılımı incelendiğinde, personelin yarısından fazlasının lisans derecesine sahip olduğu görülmektedir (%71.8 – 61 kişi). Lisansüstü eğitime sahip kişi sayısı 12 (%14.1), lise mezunu olan kişi sayısı 11 (%12,9), ilköğretim mezunu olan kişi sayısı da sadece 1 kişidir (% 1.2).

**Tablo 3.9. Hizmet Süresi Dağılımı**

HİZMET SÜRESİ			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	4	4,7	4,7
1-3	11	12,9	17,6
4-6	5	5,9	23,5
7-10	9	10,6	34,1
10-üstü	56	65,9	100,0
Total	85	100,0	

Tablo 3.9.'da görüldüğü gibi araştırmaya katılanların yarısından fazlası 10 yıl ve üstü hizmet süresine sahiptirler (%65.9). 1-3 yıllık hizmet süresine sahip olanlar %12.9'luk kısmı oluştururken 7-10 yıllık hizmet süresine sahip olanların oranı %10.6'dır. 4-6 yıllık hizmet süresine sahip olanların oranı %5.9, 1 yıldan az hizmet süresine sahip olanların oranı da % 4.7'dir.

**Tablo 3.10. Pozisyon Dağılımı**

POZİSYON			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
çalışan	10	11,8	11,8
şef	31	36,4	48,2
müdür	44	51,8	100,0
Total	85	100,0	

Personelin pozisyon dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılanların %51,8'inin müdür, %48,2'nün de diğer çalışanlar olduğu gözlenmektedir.

**Tablo 3.11. Sektörel Dağılım**

SEKTÖR			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
özel	36	42,4	42,4
kamu	49	57,6	100,0
Total	85	100,0	

Tablo 3.11.'de görüldüğü gibi; araştırmaya katılanların 49'u (%57,6) kamu sektöründe, 36'sı ise (42,4) özel sektörde çalışmaktadır.

**Tablo 3.12. Departman Dağılımı**

DEPARTMAN			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
insan kaynakları	22	25,9	25,9
satış-pazarlama	14	16,5	42,4
finans	15	17,6	60,0
bilgi işlem	9	10,6	70,6
ar-ge	10	11,8	82,4
üretim	15	17,6	100,0
Total	85	100,0	

Araştırmaya katılanların 22'si (%25,9) insan kaynakları departmanında, 15'i (%17,6) finans departmanında, 15'i (%17,6) üretim departmanında, 14'ü (%16,5) satış-

pazarlama departmanında, 10'u (%11.8) ar-ge departmanında, 9'u da (%10.6) bilgi işlem departmanında çalışmaktadır.

### **3.6.2. Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesine Yönelik Algılara İlişkin Bulgular**

#### **3.6.2.1. Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesine Yönelik Algılarda Kamu ve Özel İşletme Karşılaştırması**

*H<sub>1</sub>: Kamu ve özel işletmeler arasında yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin algular farklılık göstermektedir* hipotezi için, anketin üçüncü bölümünde yer alan yetkinlikler ile ilgili yedi ifadeye Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Bu yedi ifade şunlardır;

- Departman bazında yetkinliklerin belirlenmesinde daha ziyade o departman yöneticisi etkili olmaktadır.
- Departman bazında yetkinliklerin belirlenmesinde esas itibariyle tepe yönetim etkili olmaktadır.
- Departmana alınacak personelde aranan yetkinliklerin belirlenmesinde, o departmandaki kıdemli çalışanların görüşleri de alınmaktadır.
- Kurumumuza alınacak personelde, departmanlarca belirlenmiş olan yetkinliklerin bulunup bulunmadığına özen gösterilir.
- Kurumumuzda çalışanların söz konusu yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetlere ve eğitim programlarına yer verilir.
- Kurumumuzda çalışanların performansları, önceden belirlenmiş yetkinliklere uygunluğuna göre değerlendirilir.

- Yetkinliklerin belirlenmesinde, işe ilişkin özellikler ve iş tanımları da dikkate alınır.

Sonuçlar Tablo 3.13. 'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.13. Kamu-Özel Farklılıkları**

	SEKTÖR	N	Mean Rank	Sum of Ranks
dept. yöneticisi etkili	özel	36	46,44	1672,00
	kamu	49	40,47	1983,00
	Total	85		
tepe yönetim etkili	özel	36	36,51	1314,50
	kamu	49	47,77	2340,50
	Total	85		
kıdemli çalışan etkili	özel	36	47,10	1695,50
	kamu	49	39,99	1959,50
	Total	85		
belirlenmiş yetkinlikler etkili	özel	36	51,36	1849,00
	kamu	49	36,86	1806,00
	Total	85		
eğitim programları vardır	özel	36	48,29	1738,50
	kamu	49	39,11	1916,50
	Total	85		
performans kriterleri	özel	36	49,64	1787,00
	kamu	49	38,12	1868,00
	Total	85		
iş tanımı	özel	36	41,42	1491,00
	kamu	49	44,16	2164,00
	Total	85		

	dept. yöneticisi etkili	tepe yönetim etkili	kıdemli çalışan etkili	belirlenmiş yetkinlikler etkili	eğitim programları vardır	performans kriterleri	iş tanımı
ney U	758,000	648,500	734,500	581,000	691,500	643,000	825,000
w	1983,000	1314,500	1959,500	1806,000	1916,500	1868,000	1491,000
sig.	-1,194	-2,205	-1,397	-2,865	-1,781	-2,290	-,552
)	,232	,027	,162	,004	,075	,022	,581

Tablo 3.13.'e bakıldığında yedi ifadeden,

- Departman bazında yetkinliklerin belirlenmesinde esas itibariyle tepe yönetim etkili olmaktadır ifadesi ( $p=0,027$ ),

- Kurumumuza alınacak personelde, departmanlarca belirlenmiş olan yetkinlikleri bulunup bulunmadığına özen gösterilir ifadesi ( $p=0,004$ ) ve
- Kurumumuzda çalışanların performansları, önceden belirlenmiş yetkinliklere uygunluğuna göre değerlendirilir ifadesi ( $p=0,022$ )

için  $p<0,05$  sonucu çıkmıştır. Dolayısıyla bu ifadeler için sonuç anlamlıdır ve  $H_1$  kabul edilir.

Sektördeki kamu işletmesinde, yetkinliklerin belirlenmesinde esas itibariyle tepe yönetiminin etkili olduğuna dair meydana çıkan görüşlerinin oranı, özel işletmelerin bu konudaki görüşlerinin oranına göre daha yüksektir. Bu da, kamu işletmesinde yetkinlikler konusunda tepe yönetimin, departman yöneticilerinden ve kıdemli çalışanlardan daha fazla söz sahibi olduğu sonucunu ortaya çıkartmaktadır. Özel işletmelerde ise bu konuda daha çok departmandaki kıdemli çalışanların ve departman yöneticilerinin etkili olduğu sonucu çıkmıştır.

İşletmelere alınacak personel için, daha önceden belirlenmiş yetkinliklerin bulunup bulunmadığına özen gösterildiğine dair algılamada da kamu ve özel sektörde anlamlı bir farklılık gözlemlenmektedir. Araştırma sonucuna göre özel işletmelerin, bu konuya kamu işletmesinden daha fazla önem verdikleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

Önceden belirlenmiş yetkinliklere uygunluğuna göre performans değerlemesi yapılmasına ilişkin algılar bakımından da, özel-kamu işletmeleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmektedir. Buna göre, özel işletmelerde performans değerlemesi ve yetkinliklerin ilişkisinde kamu işletmesine oranla daha sıkı bir bağ söz konusudur. Bu yüzden de performans değerlendirme ve yetkinlikler ilişkisi için kamu işletmesinde, özel işletmelerde olduğu kadar etkili bir düzenleme olmadığı sonucuna varılmaktadır. Bu bulgu bir önceki bulgu ile birlikte değerlendirildiğinde de birbirini destekleyici sonuçlara ulaşılmaktadır. Kamu sektöründe özel sektöre oranla, yetkinliklerin önceden belirlenmesine çok önem verilmemekte ve buna bağlı olarak da yine kamu sektöründe

performans değerlemede önceden belirlenen yetkinlikler çok fazla dikkate alınmamaktadır.

Bu bulgulara destek olması amacıyla aşağıda, araştırma sonucu elde edilen kamu ve özel sektör frekans dağılımı yer almaktadır.

- *Departman bazında yetkinliklerin belirlenmesinde daha ziyade o departman yöneticisi etkili olmaktadır.*

**Tablo 3.14. Yetkinliklerin Belirlenmesinde Departman Yöneticisinin Etkisine Yönelik Frekans Dağılımları**

**KAMU**

	Frekans	Yüzde
valid kesinlikle katılmıyorum	3	6,1
katılmıyorum	11	22,4
katılıyorum	24	49,0
kesinlikle katılıyorum	11	22,4
Total	49	100,0

**ÖZEL**

	Frekans	Yüzde
valid katılmıyorum	7	19,4
katılıyorum	18	50,0
kesinlikle katılıyorum	11	30,6
Total	36	100,0

Tablo 3.14.'de de görüldüğü gibi yetkinliklerin belirlenmesinde daha ziyade o departman yöneticisi etkili olmaktadır ifadesi için kamu sektöründe 49 kişiden 35 kişi, özel sektörde ise 36 kişiden 29 kişi olumlu yanıt vermiştir. Kamu sektöründen 14, özel sektörden de 7 kişi bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Frekans dağılımına göre özel sektörde kamu sektörüne oranla yetkinliklerin belirlenmesinde departman yöneticilerin daha etkili olduğunun algılandığı görülmektedir.

- Departman bazında yetkinliklerin belirlenmesinde esas itibariyle tepe yönetim etkili olmaktadır.

**Tablo 3.15. Yetkinliklerin Belirlenmesinde Tepe Yönetimin Etkisine Yönelik Frekans Dağılımları**

**KAMU**

	Frekans	Yüzde
valid kesinlikle katılmıyorum	1	2,0
katılmıyorum	14	28,6
katılıyorum	24	49,0
kesinlikle katılıyorum	10	20,4
Total	49	100,0

**ÖZEL**

	Frekans	Yüzde
valid kesinlikle katılmıyorum	3	8,3
katılmıyorum	20	55,6
katılıyorum	5	13,9
kesinlikle katılıyorum	8	22,2
Total	36	100,0

Tablo 3.15.'de görüldüğü gibi yetkinliklerin belirlenmesinde esas itibariyle tepe yönetim etkilidir ifadesi için kamu sektöründe 49 kişiden 34 kişi, özel sektörde de 36 kişiden 13 kişi olumlu yanıt vermişlerdir. Bu sonuç, yukarıda kamu-özel farklılığının araştırıldığı sonucu desteklemektedir; yani kamu sektöründe özel sektöre oranla daha merkezîyetçi bir tutum ortaya çıkmaktadır ve yetkinliklerin belirlenmesinde esas itibariyle tepe yönetim etkili olmaktadır.

- *Departmana alınacak personelde aranan yetkinliklerin belirlenmesinde, o departmandaki kıdemli çalışanların görüşleri de alınmaktadır.*

**Tablo 3.16. Yetkinliklerin Belirlenmesinde Kıdemli Çalışanın Etkisine Yönelik Frekans Dağılımları**

**KAMU**

		Frekans	Yüzde
valid	kesinlikle katılmıyorum	9	18,4
	katılmıyorum	12	24,5
	katılıyorum	21	42,9
	kesinlikle katılıyorum	7	14,3
	Total	49	100,0

**ÖZEL**

		Frekans	Yüzde
valid	kesinlikle katılmıyorum	2	5,6
	katılmıyorum	9	25,0
	katılıyorum	18	50,0
	kesinlikle katılıyorum	7	19,4
	Total	36	100,0

Yukarıda Tablo 3.16.'da görüldüğü gibi, yetkinliklerin belirlenmesinde kıdemli çalışanların da görüşleri alınır ifadesi için kamu sektöründe 49 kişiden 28 kişi, özel sektörde de 36 kişiden 25 kişi olumlu yanıt vermiştir. Kamu sektöründen 21 kişi ve özel sektörden 11 kişi de bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Sayısal sonuçlara bakıldığında bu ifadeye özel sektörün kamu sektörüne oranla daha fazla katıldıkları görülmektedir.

- Kurumumuza alınacak personelde, departmanlarca belirlenmiş olan yetkinliklerin bulunup bulunmadığına özen gösterilir.

**Tablo 3.17. Kurumda Belirlenmiş Yetkinliklerin Bulunup Bulunmadığına Yönelik Frekans Dağılımı**

**KAMU**

	Frekans	Yüzde
valid kesinlikle katılmıyorum	2	4,1
katılmıyorum	20	30,6
katılıyorum	19	49,0
kesinlikle katılıyorum	8	16,3
Total	49	100,0

**ÖZEL**

	Frekans	Yüzde
valid katılmıyorum	6	16,7
katılıyorum	14	38,9
kesinlikle katılıyorum	16	44,4
Total	36	100,0

Yukarıda Tablo 3.17.'de elde edilen sonuçlara göre, işe alınacak personelde, daha önceden belirlenmiş yetkinliklerin arandığına dair ifade içi kamu sektöründe 49 kişiden 27 kişi, özel sektörde de 36 kişiden 30 kişi olumlu yanıt vermişlerdir. Kamu sektöründen 22 kişi ve özel sektörden 6 kişi de bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç yukarıda kamu-özel farklılığının araştırıldığı sonucu desteklemektedir. Sayısal verilere bakılarak özel sektör için işe alınacak adaylar arasından daha önceden belirlenmiş yetkinliklere göre eleman seçme süreci, kamu sektörüne oranla daha önemlidir sonucu ortaya çıkmaktadır.

- Kurumumuzda çalışanların söz konusu yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetlere ve eğitim programlarına yer verilir.

**Tablo 3.18. Yetkinliklerin Geliştirilmesine Yönelik Eğitim Programlarının Frekans Dağılımı**

**KAMU**

	Frekans	Yüzde
valid kesinlikle katılmıyorum	4	8,2
katılmıyorum	19	38,8
katılıyorum	15	30,6
kesinlikle katılıyorum	11	22,4
Total	49	100,0

**ÖZEL**

	Frekans	Yüzde
valid kesinlikle katılmıyorum	1	2,8
katılmıyorum	9	25,0
katılıyorum	14	38,9
kesinlikle katılıyorum	12	33,3
Total	36	100,0

Tablo 3.18'e göre yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik faaliyet ve eğitim programlarına ilişkin ifadeye, kamu sektöründe 49 kişiden 26 kişi, özel sektörde de 36 kişiden 26 kişi katıldıklarını belirtmişlerdir. Kamu sektöründen 23 kişi ve özel sektörden 10 kişi ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, kamu sektöründe, özel sektöre oranla yetkinlikler konusundaki eğitim programlarına daha az yer verildiği algısı ortaya çıkmaktadır.

- Kurumumuzda çalışanların performansları, önceden belirlenmiş yetkinliklere uygunluğuna göre değerlendirilir.

**Tablo 3.19. Performans Değerlemesinin Yetkinliklere Uygunluğuna Yönelik Frekans Dağılımı**

**KAMU**

	Frekans	Yüzde
valid kesinlikle katılmıyorum	4	8,2
katılmıyorum	25	51,0
katılıyorum	16	32,7
kesinlikle katılıyorum	4	8,2
Total	49	100,0

**ÖZEL**

	Frekans	Yüzde
valid kesinlikle katılmıyorum	1	2,8
katılmıyorum	12	33,3
katılıyorum	16	44,4
kesinlikle katılıyorum	7	19,4
Total	36	100,0

Yukarıda Tablo 3.19’da görüldüğü gibi çalışanların performanslarının, önceden belirlenmiş yetkinliklere göre değerlendirilmesi ifadesine kamu sektöründe 49 kişiden 20 kişi, özel sektörde de 36 kişiden 23 kişi olumlu yanıt vermişlerdir. Kamu sektöründe 29 kişi ve özel sektörde 13 kişi de bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç, yukarıda kamu-özel farklılığının incelendiği bulguları destekleyici niteliktedir. Sayısal verilere dayanarak kamu sektöründe bu ifadeye yarıdan fazla oranda katılmıyorum sonucu çıkmıştır. Özel sektörde ise bu oran daha düşüktür. Buna göre kamu sektöründe performans değerlemesinin yetkinliklere dayandırılmadığı algısı ortaya çıkmaktadır.

- *Yetkinliklerin belirlenmesinde, işe ilişkin özellikler ve iş tanımları da dikkate alınır.*

**Tablo 3.20. Yetkinliklerin belirlenmesinde İş Tanımlarının Dikkate Alınmasına Yönelik Frekans Dağılımı**

**KAMU**

	Frekans	Yüzde
Valid kesinlikle katılmıyorum	3	6,1
katılmıyorum	13	26,5
katılıyorum	26	53,1
kesinlikle katılıyorum	7	14,3
Total	49	100,0

**ÖZEL**

	Frekans	Yüzde
Valid katılmıyorum	5	13,9
katılıyorum	22	61,1
kesinlikle katılıyorum	9	25,0
Total	36	100,0

Tablo 3.20' ye göre yetkinliklerin belirlenmesinde, işe ilişkin özellikle ve iş tanımları da dikkate alınır ifadesi için kamu sektöründe 49 kişiden 33 kişi, özel sektörde de 36 kişiden 31 kişi olumlu yanıt vermişlerdir. Kamu sektöründen 16 kişi ve özel sektörden de 5 kişi ise bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Yine sayısal verilere bakılırsa özel sektör için bu ifadeye kamu sektöründen daha fazla katıldıkları sonucu çıkmaktadır.

### 3.6.3. Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesine Yönelik Algularla Demografik Değişkenlerin Karşılaştırılması

$H_1$ : Yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin algular, personelin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir hipotezi için Mann Whitney U Testi yapılmıştır. Test sonuçları aşağıda Tablo 3.14.'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.14. Cinsiyet**

	CINSİYET	N	Mean Rank
dept. yöneticisi etkili	kadın	39	40,17
	erkek	46	45,40
	Total	85	
tepe yönetim etkili	kadın	39	41,62
	erkek	46	44,17
	Total	85	
kıdemli çalışan etkili	kadın	39	40,27
	erkek	46	45,32
	Total	85	
belirlenmiş yetkinlikler etkili	kadın	39	38,81
	erkek	46	46,55
	Total	85	
eğitim programları vardır	kadın	39	38,54
	erkek	46	46,78
	Total	85	
performans kriterleri	kadın	39	41,94
	erkek	46	43,90
	Total	85	
iş tanımı	kadın	39	43,21
	erkek	46	42,83
	Total	85	

	dept. yöneticisi etkili	tepe yönetim etkili	kıdemli çalışan etkili	belirlenmiş yetkinlikler etkili	eğitim programları vardır	performans kriterleri	iş tanımı
chi-square	1,114	,256	1,000	2,381	2,603	,155	,006
f	1	1	1	1	1	1	1
symp. sig.	,291	,613	,317	,123	,107	,693	,939

Tablo 3.14.'de görüldüğü gibi test sonucunda elde edilen tüm değerler için  $p > 0,05$  sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, yetkinlik ile ilgili algılamalar üzerinde cinsiyet demografik değişkeninin anlamlı bir farklılık yaratmadığı ortaya çıkmıştır.

*H<sub>1</sub>: Yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin algılar, personelin yaşına göre farklılık göstermektedir* hipotezi için Kruskal Wallis Testi yapılmıştır. Bu testin sonuçları aşağıda Tablo 3.15.'de görülmektedir.

**Tablo 3.15. Yaş**

	YAŞ	N	Mean Rank
dept. yöneticisi etkili	20-25	3	43,17
	26-35	17	42,85
	36-50	38	46,86
	51-üstü	27	37,65
	Total	85	
tepe yönetim etkili	20-25	3	15,17
	26-35	17	40,74
	36-50	38	41,20
	51-üstü	27	50,06
	Total	85	
kıdemli çalışan etkili	20-25	3	60,83
	26-35	17	36,74
	36-50	38	46,88
	51-üstü	27	39,50
	Total	85	
belirlenmiş yetkinlikler etkili	20-25	3	32,67
	26-35	17	51,79
	36-50	38	41,38
	51-üstü	27	40,89
	Total	85	
eğitim programları vardır	20-25	3	56,67
	26-35	17	47,82
	36-50	38	39,86
	51-üstü	27	42,87
	Total	85	
performans kriterleri	20-25	3	47,00
	26-35	17	56,21
	36-50	38	39,34
	51-üstü	27	39,39
	Total	85	
iş tanımı	20-25	3	36,00
	26-35	17	48,06
	36-50	38	42,71
	51-üstü	27	41,00
	Total	85	

	dept. yöneticisi etkili	tepe yönetim etkili	kıdemli çalışan etkili	belirlenmiş yetkinlikler etkili	eğitim programları vardır	performans kriterleri	iş tanımı
are	2,577	7,180	4,700	3,487	2,417	7,377	1,348
Sig.	,461	,066	,195	,322	,490	,061	,718

Yapılan test sonucunda elde edilen tüm değerler için  $p>0,05$  sonucu ortaya çıkmıştır. Buna göre Tablo 3.15.'e bakıldığında yetkinlikler ile ilgili algılamalar üzerinde yaş demografik değişkenin farklılık yaratmadığı gözlemlenmektedir.

*H<sub>1</sub>: Yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin algılar, personelin eğitimine göre farklılık göstermektedir* hipotezi için Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. Test sonuçları aşağıda Tablo 3.16.'da verilmiştir.

**Tablo 3.16. Eğitim**

	EĞİTİM	N	Mean Rank
dept. yöneticisi etkili	ilköğretim	1	42,50
	lise	11	22,45
	lisans	61	46,25
	lisansüstü	12	45,33
	Total	85	
tepe yönetimi etkili	ilköğretim	1	76,50
	lise	11	46,23
	lisans	61	42,93
	lisansüstü	12	37,63
	Total	85	
kıdemli çalışan etkili	ilköğretim	1	52,00
	lise	11	47,18
	lisans	61	41,20
	lisansüstü	12	47,58
	Total	85	
belirlenmiş yetkinlikler etkili	ilköğretim	1	42,50
	lise	11	37,27
	lisans	61	42,54
	lisansüstü	12	50,63
	Total	85	
eğitim programları vardır	ilköğretim	1	19,50
	lise	11	52,91
	lisans	61	40,35
	lisansüstü	12	49,33
	Total	85	
performans kriterleri	ilköğretim	1	24,00
	lise	11	41,68
	lisans	61	43,19
	lisansüstü	12	44,83
	Total	85	
iş tanımı	ilköğretim	1	51,50
	lise	11	45,32
	lisans	61	41,43
	lisansüstü	12	48,17
	Total	85	

	dept. yöneticisi etkili	tepe yönetim etkili	kıdemli çalışan etkili	belirlenmiş yetkinlikler etkili	eğitim programları vardır	performans kriterleri	iş tanımı
Oran	10,310	2,932	1,347	2,015	4,611	,805	1,172
Sig.	,016	,402	,718	,569	,203	,848	,760

Yapılan test sonucunda elde edilen değerlere göre yetkinliklerin belirlenmesinde daha ziyade o departmanın yöneticisi etkili olmaktadır ifadesi için farklılık gözlemlenmektedir ( $p=0,016<0,05$ ). Buna göre, lisans ve lisansüstü derecesine sahip personelin diğer eğitim düzeyindeki personele oranla, yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinde departman yöneticilerinin etkili olduklarını ifade etmişlerdir.

*H<sub>1</sub>: Yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin algular, personelin hizmet süresine göre farklılık göstermektedir* hipotezi için Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçları aşağıda Tablo 3.17'de gösterilmektedir.

Tablo 3.17. Hizmet Süresi

	HZMSURE	N	Mean Rank
dept. yöneticisi etkili	1 yıldan az	4	43,00
	1-3	11	48,50
	4-6	5	48,90
	7-10	9	26,06
	10-üstü	56	44,12
	Total	85	
tepe yönetim etkili	1 yıldan az	4	30,50
	1-3	11	33,36
	4-6	5	27,80
	7-10	9	40,72
	10-üstü	56	47,51
	Total	85	
kıdemli çalışan etkili	1 yıldan az	4	39,63
	1-3	11	48,32
	4-6	5	40,00
	7-10	9	48,28
	10-üstü	56	41,62
	Total	85	
belirlenmiş yetkinlikler etkili	1 yıldan az	4	50,25
	1-3	11	56,73
	4-6	5	55,20
	7-10	9	43,00
	10-üstü	56	38,70
	Total	85	
eğitim programları vardır	1 yıldan az	4	54,50
	1-3	11	54,64
	4-6	5	52,70
	7-10	9	25,06
	10-üstü	56	41,91
	Total	85	
performans kriterleri	1 yıldan az	4	58,50
	1-3	11	58,09
	4-6	5	55,90
	7-10	9	35,50
	10-üstü	56	38,98
	Total	85	
iş tanımı	1 yıldan az	4	58,50
	1-3	11	39,77
	4-6	5	44,30
	7-10	9	37,17
	10-üstü	56	43,35
	Total	85	

	dept. yöneticisi etkili	tepe yönetim etkili	kıdemli çalışan etkili	belirlenmiş yetkinlikle r etkili	eğitim programları vardır	performans kriterleri	iş tanımı
are	6,085	7,380	1,414	7,641	9,896	10,872	2,716
Sig.	,193	,117	,842	,106	,042	,028	,606

Elde edilen sonuçlara göre;

- Çalışanların, kurumda söz konusu yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetlere ve eğitim programlarına yer verildiğine ilişkin algıları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir ( $p=0,042$ ).
- Çalışanların, kurumda performanslarının, önceden belirlenmiş yetkinliklere uygunluğuna göre değerlendirilmesine ilişkin algıları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir ( $p=0,028$ ).

Hizmet süresi 3 yıla kadar olan personel, işletmelerdeki eğitim programlarının mevcut yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik olduğuna; diğer hizmet süresi gruplarına göre daha fazla katılmışlardır. Buna göre; yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin alınması iş hayatına yeni başlayan, diğerlerine göre daha deneyimsiz olarak kabul edilebilecek personel için daha önemli bir konumdadır.

Hizmet süreleri 3 yıla kadar olan personel, performanslarının belirlenmiş yetkinliklere göre değerlendirildiğine dair görüşe diğer hizmet süresi grubundaki personelden daha fazla katılmaktadırlar. Buna göre işe yeni başlayan personel, yetkinlik-performans ilişkisinin sıkı olması gerektiğini düşünüyor sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bulgu bir önceki bulgu ile benzerlik göstermektedir. Bu sonuca göre; gerek eğitim programlarına gerekse performans kriterlerine ilişkin çalışma süresi 3 yıla kadar olan personelin algılarını, ilk yıllarda yoğun olan oryantasyon programları ve örgüt kültürünün yerleşmesine yönelik faaliyetler etkilemiş olabilir.

*H<sub>1</sub>: Yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin algılar, personelin işletmedeki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir* hipotezi için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 3.18.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.18. Pozisyon

	POZISYON	N	Mean Rank
dept. yöneticisi etkili	çalışan	10	33,70
	şef	31	45,58
	müdür	44	43,30
	Total	85	
tepe yönetim etkili	çalışan	10	36,90
	şef	31	41,34
	müdür	44	45,56
	Total	85	
kıdemli çalışan etkili	çalışan	10	48,65
	şef	31	38,61
	müdür	44	44,81
	Total	85	
belirlenmiş yetkinlikler etkili	çalışan	10	33,80
	şef	31	39,56
	müdür	44	47,51
	Total	85	
eğitim programları vardır	çalışan	10	44,40
	şef	31	37,65
	müdür	44	46,45
	Total	85	
performans kriterleri	çalışan	10	52,45
	şef	31	39,35
	müdür	44	43,42
	Total	85	
iş tanımı	çalışan	10	29,40
	şef	31	44,89
	müdür	44	44,76
	Total	85	

	dept. yöneticisi etkili	tepe yönetim etkili	kıdemli çalışan etkili	belirlenmiş yetkinlikler etkili	eğitim programları vardır	performans kriterleri	iş tanımı
Chi-Square	2,070	1,380	1,972	3,963	2,601	2,500	4,076
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,355	,502	,373	,138	,272	,286	,130

Yukarıda Tablo 3.18'e bakıldığında elde edilen değerler için  $p > 0,05$  sonucu ortaya çıktığı görülmektedir. Bu nedenle de pozisyon değişkeninin yetkinlikler ile ilgili ifadeler üzerinde herhangi bir anlamlı farklılık yaratmadığı gözlemlenmiştir.

### 3.6.4. Aday Yetkinliklerinin Önem Derecesinin Sıralanmasına İlişkin Bulgular

Yapılan anket sonucunda elde edilen yetkinliklerin önem dereceleri aşağıda, genel dağılım ve her bir departman için ayrı ayrı sıralanmıştır. Bu sıralama ankette yetkinlikler için '*çok önemli*' ifadesini seçen personel sayısına göre hazırlanmıştır. Bazı yetkinlikler için '*çok önemli*' cevabı eşit çıkmıştır. Bu eşitlik söz konusu olduğunda da yetkinliklerin *aritmetik ortalaması* sıralamada etkili olmuştur.

#### 3.6.4.1. Yetkinliklerin Önem Derecesinin Genel Dağılımı

Tüm kamu ve özel işletmelerden ankete katılan personelin görüşleri ile aşağıda Tablo 3.19.'da işe alınacak aday yetkinliklerinin önem dereceleri sıralanmıştır;



Tablo 3.19. Genel Dağılım

GENEL DAĞILIM		
	Frekans	A.Ortalama
Sorumluluk alabilme	68	3,78
Kavrama yeteneği	59	3,67
İnsanlarla ilişki kurabilme	57	3,64
Kendini doğru ifade etme	55	3,59
Takım çalışmasına yatkınlık	53	3,58
Sözlü iletişim kurabilme	49	3,54
Çalışma koşullarına adaptasyon	48	3,52
İnisiyatif kullanma	48	3,51
Problem çözme yeteneği	45	3,5
Yazılı iletişim araçlarını kullanabilme	44	3,49
Özgüven ve özdenetim sahibi olma	43	3,47
Karar alma	43	3,47
Girişkenlik	42	3,46
Oluşabilecek sorunları öngörebilme	42	3,45
Yaratıcılık	42	3,45
Dinamiklik	41	3,43
Kaynakları etkin kullanma	41	3,42
Liderlik ve yönetim becerisi	37	3,34
Analitik düşünme	36	3,33
Başkalarını etkileme, ikna etme	35	3,31
Müşteri ve kalite odaklılık	35	3,3
Kişisel motivasyonu yüksek tutma	34	3,29
Belirsizliklerle başa çıkma	33	3,28
Empati kurabilme	33	2,28
Strese dayanıklılık	30	3,25
Stratejik düşünme	27	3,23
Esneklik	26	3,22
Dış görünüşüne özen gösterebilme	26	3,2
Farklı kültürlere uyum	26	3,19
Yükselme ve gelişme odaklılık	24	3,17
Yabancı dile yatkınlık	22	3
Çatışmayı yönetme	21	2,95

Tablo 3.19.'a bakıldığında araştırmaya katılan tüm personel için en önemli yetkinliğin *sorumluluk alabilme* (68) olduğu görülmektedir. Hemen ardından ilk beş yetkinlikler sırasıyla, kavrama yeteneği (59), insanlarla ilişki kurabilme (57), kendini doğru ifade etme (55), takım çalışmasına yatkınlık (53) şeklindedir.

Bunun yanı sıra; dış görünüşüne özen gösterebilme (26), farklı kültürlere uyum (26), yükselme ve gelişme odaklılık (24), yabancı dile yatkınlık (22), çatışmayı yönetme (21) yetkinlikleri sıralamada en alt sıralarda yer almışlardır.

Elde edilen sonuçlara göre sektörün genel dağılımında, yönetim yetkinlik grubu ve iletişim yetkinlik grubu üst sıralarda yer almıştır. Öte yandan sektörde yer alan özel işletmelerin hepsinin çokuluslu işletmeler olmalarına rağmen farklı kültürlere uyum ve yabancı dile yatkınlık gibi yetkinliklerinin bulunduğu kültürel yetkinlik grubunun alt sıralarda kalması ve satış ve üretim ağırlıklı bir sektör olmasına rağmen de müşteri ve kalite odaklılık yetkinliğinin ortalamanın aşağısında kalması şaşırtıcı bir durum ortaya çıkarmıştır; ancak bu genel ortalamayı kamu işletmeleri etkilemiş olabilir. Bu nedenle durum kamu-özel işletme ayırımı dikkate alınarak da incelenecektir.

#### **3.6.4.2. Yetkinliklerin Önem Derecesinin Kamu ve Özel İşletmeler Açısından Dağılımı**

Aşağıda, işe alınacak personelde aranan yetkinliklerin önem derecesi sıralaması, kamu ve özel sektör için ayrı ayrı incelenmiştir.

Tablo 3.20. Kamu Sektörü Genel Dağılımı

KAMU SEKTÖRÜ-GENEL DAĞILIM		
	Frekans	A.Ortalama
Sorumluluk alabilme	40	3,76
İnsanlarla ilişki kurabilme	36	3,67
Kavrama yeteneği	35	3,65
Çalışma koşullarına adaptasyon	31	3,61
Kendini doğru ifade etme	30	3,58
Yazılı iletişim araçlarını kullanabilme	30	3,56
Dinamiklik	29	3,54
Sözlü iletişim kurabilme	28	3,53
Takım çalışmasına yatkınlık	28	3,51
Yaratıcılık	28	3,5
Karar alma	27	3,5
Problem çözme yeteneği	27	3,48
Kaynakları etkin kullanma	26	3,48
Girişkenlik	25	3,46
Özgüven ve özdenetim sahibi olma	24	3,44
Analitik düşünme	21	3,38
Başkalarını etkileme, ikna etme	21	3,36
Oluşabilecek sorunları öngörebilme	20	3,34
Empati kurabilme	19	3,32
Kişisel motivasyonu yüksek tutma	19	3,3
Belirsizliklerle başa çıkma	18	3,28
İnisiyatif kullanma	18	3,26
Liderlik ve yönetim becerisi	17	3,25
Strese dayanıklılık	17	3,23
Müşteri ve kalite odaklılık	17	3,21
Stratejik düşünme	15	3,17
Yükselme ve gelişme odaklılık	14	3,15
Esneklik	14	3,13
Farklı kültürlere uyum	14	2,96
Dış görünüşüne özen gösterebilme	13	2,94
Çatışmayı yönetme	10	2,9
Yabancı dile yatkınlık	9	2,86

Yukarıda Tablo 3.20’de işe alınacak personelde aranan yetkinliklerin önem derecesi kamu sektörü için sıralanmıştır. Genel dağılımın sıralandığı listede ilk beş yetkinlik sırasıyla; sorumluluk alabilme (40), insanlarla ilişki kurabilme (36), kavrama yeteneği (35), çalışma koşullarına adaptasyon (31) ve kendini doğru ifade etme (31) yetkinlikleridir. Son beş yetkinlik sırasıyla, esneklik (14), farklı kültürlere uyum (14),

dış görünüşüne özen gösterebilme (13), çatışmayı yönetme (10) ve yabancı dile yatkınlık (9) yetkinlikleridir.

**Tablo 3.21. Özel Sektör Genel Dağılım**

<b>ÖZEL SEKTÖR-GENEL DAĞILIM</b>		
	Frekans	A.Ortalama
Sorumluluk alabilme	31	3,8
Takım çalışmasına yatkınlık	28	3,75
Kavrama yeteneği	27	3,72
Kendini doğru ifade etme	25	3,63
İnsanlarla ilişki kurabilme	24	3,61
Sözlü iletişim kurabilme	24	3,58
Oluşabilecek sorunları öngörebilme	22	3,55
Liderlik ve yönetim becerisi	21	3,53
Problem çözme yeteneği	20	3,52
Çalışma koşullarına adaptasyon	20	3,52
Müşteri ve kalite odaklılık	20	3,5
Özgüven ve özdenetim sahibi olma	19	3,48
Girişkenlik	19	3,46
Analitik düşünme	19	3,41
Kişisel motivasyonu yüksek tutma	18	3,36
Karar alma	17	3,36
Yaratıcılık	16	3,34
Kaynakları etkin kullanma	16	3,33
Belirsizliklerle başa çıkma	16	3,32
Empati kurabilme	16	3,31
Başkalarını etkileme, ikna etme	15	3,3
Strese dayanıklılık	14	3,3
Dış görünüşüne özen gösterebilme	14	3,27
Yabancı dile yatkınlık	14	3,22
Dinamiklik	13	3,19
Esneklik	13	3,17
Çatışmayı yönetme	13	3,12
Farklı kültürlerle uyum	13	3,1
Stratejik düşünme	12	3,09
İnisiyatif kullanma	12	3,05
Yükselme ve gelişme odaklılık	11	3,01
Yazılı iletişim araçlarını kullanabilme	7	3

Özel sektör için işe alınacak personelde aranan yetkinliklerin önem dereceleri Tablo 3.21'de sıralanmıştır. Buna göre sıralamada yer alan ilk beş yetkinlik, sorumluluk

alabilme (31), takım çalışmasına yatkınlık (28), kavrama yeteneği (27), kendini doğru ifade etme (25) ve insanlarla ilişki kurabilme (24) yetkinlikleridir. Son beş yetkinlik ise, farklı kültürlere uyum (13), stratejik düşünme (12), inisiyatif kullanma (12), yükselme ve gelişme odaklılık (11) ve yazılı iletişim araçlarını kullanabilme (7) yetkinlikleridir.

Her iki sektör için ilk beş yetkinlik sıralamasında bir paralellik söz konusudur. Kamu sektöründe çalışma koşullarına adaptasyon ilk beşte iken, özel sektörde ise takım çalışmasına yatkınlık yetkinliği ilk beş sıralamasında yer almaktadır.

Bu verilere göre kamu sektörü için, yaratıcılık, karar alma, yazılı iletişim araçlarını kullanabilme, inisiyatif kullanma, dinamiklik ve çalışma koşullarına adaptasyon gibi yetkinlikler özel sektöre oranla daha çok önemlidir sonucu ortaya çıkmıştır. Öte yandan özel sektör içinse, takım çalışmasına yatkınlık, liderlik ve yönetim becerisi, müşteri ve kalite odaklılık, yabancı dile yatkınlık ve oluşabilecek sorunları öngörebilme gibi yetkinlikler kamu sektörüne oranla daha üst sıralarda yer almaktadır.

Genel dağılımda müşteri ve kalite odaklılığın alt sıralarda yer alması kamu sektöründe özel sektöre oranla daha alt sıralarda yer almasından kaynaklanmaktadır. Bunun yanında yazılı iletişim araçlarını kullanabilme yetkinliği özel sektör dağılımında en alt sırada yer almaktadır; bu da bu yetkinliğin sektörün genel dağılımındaki sıralamasını etkilemektedir. Yazılı iletişim araçlarını kullanabilme yetkinliği kamu sektöründe özel sektöre oranla daha fazla bürokrasi olmasıyla ilişkilendirilse bile; stratejik düşünme, yükselme ve gelişme odaklılık, dinamiklik ve inisiyatif kullanma gibi yetkinliklerin özel sektör sıralamasında kamu sektörüne oranla alt sıralarda yer alması oldukça şaşırtıcı bir durumdur.

### **3.6.4.3. Yetkinliklerin Önem Derecesinin Departmanlara Göre Dağılımı**

Bu bölümde, çalışanların yetkinliklerinin önem derecesine yönelik algıları ayrı ayrı departman bazında incelenecektir.

### 3.6.4.3.1. İnsan Kaynakları Departmanı

İnsan kaynakları departmanı için işe alınacak aday personelde aranan yetkinliklerin önem derecesi aşağıda Tablo 3.22.'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.22. İnsan Kaynakları Departmanı**

İNSAN KAYNAKLARI		
	Frekans	A.Ortalama
İnsanlarla ilişki kurabilme	17	3,77
Kavrama yeteneği	17	3,76
Sorumluluk alabilme	16	3,72
Çalışma koşullarına adaptasyon	15	3,63
Takım çalışmasına yatkınlık	14	3,59
Sözlü iletişim kurabilme	13	3,59
Yazılı iletişim araçlarını kullanabilme	13	3,54
Dinamiklik	12	3,5
Girişkenlik	11	3,5
Kendini doğru ifade etme	11	3,5
Kaynakları etkin kullanma	11	3,45
Empati kurabilme	10	3,41
Problem çözme yeteneği	10	3,41
Başkalarını etkileme, ikna etme	10	3,4
Özgüven ve özdenetim sahibi olma	9	3,36
Oluşabilecek sorunları öngörebilme	9	3,33
Analitik düşünme	9	3,27
Farklı kültürlerle uyum	8	3,24
Yükselme ve gelişme odaklılık	7	3,24
Karar alma	7	3,24
Yaratıcılık	7	3,22
Belirsizliklerle başa çıkma	7	3,22
Kişisel motivasyonu yüksek tutma	6	3,2
Esneklik	6	3,18
Stratejik düşünme	6	3,13
Liderlik ve yönetim becerisi	6	3,10
İnisiyatif kullanma	6	3,09
Müşteri ve kalite odaklılık	6	3,09
Strese dayanıklılık	5	2,95
Dış görünüşüne özen gösterebilme	5	2,9
Çatışmayı yönetme	4	2,81
Yabancı dile yatkınlık	3	2,68

Tablo 3.22.'ye bakılarak sektördeki insan kaynakları çalışanları için departmanlarına alınacak personelde aradıkları yetkinliklerin en önemlisi *insanlarla ilişki kurabilme* (17) yetkinliğidir. Bunu ilk beş sırasıyla kavrama yeteneği (17), sorumluluk alabilme (16), çalışma koşullarına adaptasyon (15) ve takım çalışmasına yatkınlık (14) yetkinlikleri izlemektedir. Son beş sırayı da müşteri ve kalite odaklılık (6), strese dayanıklılık (5), dış görünüşe özen gösterebilme (5), çatışmayı yönetme (4) ve yabancı dile yatkınlık (3) yetkinlikleri almıştır.

İnsan kaynakları departmanı, bir işletmenin tüm personelini tanıyan, personelin tüm özlük işlerinin yanı sıra performans değerlendirme, kariyer planlaması gibi fonksiyonlarını yerine getiren bir departman olduğu için insanlarla ilişki kurabilme yetkinliğinin en üst sırada yer alması, bunun yanında iletişim yetkinlik grubunun da üst sıralarda yer alması son derece anlamlı bir sonuçtur.

Bunun yanı sıra bir destek departmanı olarak düşünüldüğünde çatışmayı yönetme gibi bir yönetim yetkinliğinin oldukça üst sıralarda çıkması beklenirken en alt sıralarda yer alması ve günümüzde insan kaynakları için en önemli olgulardan biri olan strese dayanıklılığın da en alt sıralarda yer alması oldukça şaşırtıcı bir durumdur.

#### **3.6.4.3.2. Satış-Pazarlama Departmanı**

Satış-pazarlama departmanı için işe alınacak aday personelde aranan yetkinliklerin önem derecesi aşağıda Tablo 3.23.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.23. Satış-Pazarlama Departmanı

SATIŞ-PAZARLAMA DEPARTMANI		
	Frekans	A.Ortalama
Başkalarını etkileme, ikna etme	11	3,78
Sorumluluk alabilme	10	3,71
Kendini doğru ifade etme	10	3,68
İnsanlarla ilişki kurabilme	9	3,64
Problem çözme yeteneği	9	3,6
Girişkenlik	8	3,57
Liderlik ve yönetim becerisi	7	3,52
Oluşabilecek sorunları öngörebilme	7	3,5
Özgüven ve özdenetim sahibi olma	7	3,48
Yaratıcılık	7	3,48
Belirsizliklerle başa çıkma	7	3,46
Takım çalışmasına yatkınlık	6	3,44
Kavrama yeteneği	6	3,44
Sözlü iletişim kurabilme	6	3,42
Karar alma	6	3,42
Çalışma koşullarına adaptasyon	6	3,4
Dış görünüşüne özen gösterebilme	6	3,38
Farklı kültürlere uyum	6	3,35
Kaynakları etkin kullanma	5	3,3
Kişisel motivasyonu yüksek tutma	5	3,28
Dinamiklik	5	3,28
Strese dayanıklılık	5	3,28
Müşteri ve kalite odaklılık	4	3,24
İnisiyatif kullanma	4	3,24
Yazılı iletişim araçlarını kullanabilme	4	3,22
Yükselme ve gelişme odaklılık	4	3,21
Analitik düşünme	4	3,21
Empati kurabilme	4	3,17
Yabancı dile yatkınlık	3	3,14
Çatışmayı yönetme	3	3,07
Esneklik	3	3
Stratejik düşünme	2	3

Tablo 3.23. 'e bakıldığında satış-pazarlama departmanı için işe alınacak adaylarda aranan yetkinliklerin başında *başkalarını etkileme, ikna etme* (11) yetkinliği gelmektedir. Bunu, sorumluluk alabilme (10), kendini doğru ifade etme (10), insanlarla ilişki kurabilme (9) ve problem çözme yeteneği (8) yetkinlikler izlemektedir.

En alt beş yetkinlik ise, empati kurabilme (4), yabancı dile yatkınlık (3), çatışmayı yönetme (3), esneklik (3) ve stratejik düşünme (2) yetkinlikleridir.

Sektördeki işletmelerin ana fonksiyonlarında biri olan satış-pazarlama departmanına alınacak personelde aranan yetkinliklerin en üst sırasında başkalarını etkileme, ikna etme yetkinliğinin yer alması oldukça anlamlı olmasının yanında bu sonuç, sektördeki rekabetin büyüklüğüne de dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra kendini doğru ifade etme, insanlarla ilişki kurabilme ve girişkenlik gibi iletişim yetkinlik grubunun de üst sıralarda yer alması, bir satış-pazarlama departmanı için iletişimin nedenli önemli olduğunu göstermektedir.

Öte yandan başkalarını etkileme, ikna etme yetkinliğinin en üst sırada yer alıp, müşteri-kalite odaklılık yetkinliğinin ortalamanın aşağısında kalması, işletmelerin en önemli amaçlarının ürünlerini satmak olduğu, müşteri ve kalite odaklılığına yeteri kadar önem vermedikleri biçiminde yorumlanabilir; ancak önem verdikleri sorumluluk alma, başkalarını etkileme, ikna etme, insanlarla ilişki kurabilme ve problem çözme gibi yetkinlikler zaten müşteri ile ilişkilere yönelik yetkinlikler olduğu için ayrıca müşteri odaklılık yetkinliğini tekrar seçmemiş de olabilirler.

#### **3.6.4.3.3. Finans Departmanı**

Aşağıda Tablo 3.24.'de finans departmanı için işe alınacak aday personelde aranan yetkinliklerin önem derecesi sıralanmıştır.

**Tablo 3.24. Finans Departmanı**

FİNANS DEPARTMANI		
	Frekans	A.Ortalama
Kavrama yeteneği	12	3.68
Karar alma	11	3.66
Stratejik düşünme	10	3.62
Sorumluluk alabilme	9	3.6
Liderlik ve yönetim becerisi	9	3.58
Takım çalışmasına yatkınlık	9	3.53
Problem çözme yeteneği	8	3.53
Strese dayanıklılık	8	3.49
Oluşabilecek sorunları öngörebilme	8	3.46
Belirsizliklerle başa çıkma	8	3.46
Kişisel motivasyonu yüksek tutma	8	3.42
Yükselme ve gelişme odaklılık	8	3.4
Yaratıcılık	8	3.38
Dinamiklik	7	3.33
Analitik düşünme	7	3.33
Kaynakları etkin kullanma	7	3.3
Girişkenlik	7	3.3
İnisiyatif kullanma	6	3.28
İnsanlarla ilişki kurabilme	6	3.28
Sözlü iletişim kurabilme	6	3.26
Çalışma koşullarına adaptasyon	6	3.26
Özgüven ve özenetim sahibi olma	6	3.24
Empati kurabilme	6	3.24
Kendini doğru ifade etme	5	3.2
Esneklik	5	3.2
Başkalarını etkileme, ikna etme	4	3.13
Yabancı dile yatkınlık	4	2.86
Müşteri ve kalite odaklılık	3	2.8
Farklı kültürlere uyum	3	2.75
Dış görünüşüne özen gösterebilme	2	2.75
Yazılı iletişim araçlarını kullanabilme	2	2.73
Çatışmayı yönetme	1	2.68

Elde edilen sonuçlara göre, sıralamadaki ilk beş yetkinlik sırasıyla, kavrama yeteneği (12), karar alma (11), stratejik düşünme (10), sorumluluk alabilme, liderlik ve yönetim becerisi (9) şeklindedir. Son beş yetkinlik de sırasıyla, müşteri ve kalite odaklılık (3), farklı kültürlere uyum (3), dış görünüşüne özen gösterebilme (2), yazılı iletişim araçlarını kullanabilme (2) ve çatışmayı yönetmedir (1).

Genel anlamda sayısal işlemlerin ağırlıklı olarak yer aldığı finans departmanında, bu işlemlerin yapılabilmesi için çalışanlardan sayısal yönlerinin kuvvetli olması beklenir.

Araştırma sonucundan da bu departman için alınması planlanan personelde, kavrama yeteneğinin, karar alma ve stratejik düşünebilme yetkinliklerinin arandığı görülmektedir. Bu, departmanın ana fonksiyonu ile ilişkilendirildiğinde anlamlı bir bulgudur. Öte yandan farklı kültürlere uyum, dış görünüme özen gösterme, yazılı iletişim becerisi ve satış-pazarlama departmanına oranla müşteri odaklılık, üretim departmanına oranla kalite odaklılık finans departmanı çalışanları için daha alt düzeyde yetkinlikler olarak düşünülebilir.

Bunun yanında finans departmanı, her ne kadar sayısal bir departman da olsa, bir işletme içerisinde yer aldığından ve diğer departmanlar ile ilişki içerisinde olduğundan iletişim ve bireysel yetkinliklerin de önemli olması gereklidir. Araştırma sonucuna bakıldığında iletişim yetkinlik grubu içerisinde yer alan yetkinlikler ortalamasının altında kalmışlardır. Bu da finans departmanı çalışanları için iletişim yetkinliğinin öneminin yeterli düzeyde kavranamamış olabileceği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

#### **3.6.4.3.5. Bilgi İşlem Departmanı**

Aşağıda bilgi işlem departmanına alınacak personelde aranan yetkinliklerin önem derecesi sıralanmıştır.

Tablo 3.25. Bilgi İşlem Departmanı

BİLGİ İŞLEM DEPARTMANI		
	Frekans	A.Ortalama
Kavrama yeteneği	9	3,88
Sorumluluk alabilme	8	3,8
Sözlü iletişim kurabilme	7	3,72
İnsanlarla ilişki kurabilme	7	3,66
Girişkenlik	7	3,66
İnisiyatif kullanma	6	3,58
Takım çalışmasına yatkınlık	6	3,58
Kendini doğru ifade etme	6	3,55
Dinamiklik	6	3,55
Karar alma	6	3,5
Problem çözme yeteneği	5	3,5
Yaraticılık	5	3,48
Özgüven ve özdenetim sahibi olma	5	3,48
Kaynakları etkin kullanma	5	3,44
Çalışma koşullarına adaptasyon	5	3,44
Yazılı iletişim araçlarını kullanabilme	5	3,42
Liderlik ve yönetim becerisi	5	3,42
Yükselme ve gelişme odaklılık	5	3,4
Dış görünüşüne özen gösterebilme	5	3,4
Analitik düşünme	5	3,35
Yabancı dile yatkınlık	5	3,35
Oluşabilecek sorunları öngörebilme	4	3,33
Strese dayanıklılık	4	3,33
Müşteri ve kalite odaklılık	4	3,3
Kişisel motivasyonu yüksek tutma	4	3,3
Empati kurabilme	4	3,22
Başkalarını etkileme, ikna etme	3	3,22
Stratejik düşünme	3	3,22
Belirsizliklerle başa çıkma	2	3,11
Esneklik	2	3,11
Çatışmayı yönetme	2	3,05
Farklı kültürlere uyum	1	2,66

Tablo 3.25.'e bakıldığında bilgi işlem departmanı için öncelikli ilk beş yetkinlik sırasıyla, kavrama yeteneği (9), sorumluluk alabilme (8), sözlü iletişim kurabilme (7), insanlarla ilişki kurabilme (7) ve girişkenlik (7) şeklindedir. Son beş yetkinlik de sırasıyla, stratejik düşünme (3), belirsizliklerle başa çıkma (2), esneklik (2), çatışmayı yönetme (2) ve farklı kültürlere uyum (1) şeklindedir.

Bilgi işlem departmanı, teknolojinin üst seviyede kullanıldığı, işletmelerin teknolojik sorunlarının çözüldüğü bir departmandır. Böyle bir departman için alınacak personelde aranan yetkinliklerin başında kavrama yeteneğinin ve sorumluluk alabilme yetkinliğinin yer alması oldukça anlamlıdır. Bunun yanında ilk beş yetkinlik sıralamasına bakıldığında büyük oranda iletişim yetkinlik grubunun yer aldığı gözükmektedir. Bu da, anketi dolduran bilgi işlem yetkililerinin, bu departmana alınacak personelin iletişim yetkinliklerinin sanıldığı kadar aksine daha ön planda olmasına önem gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır. Sürekli teknoloji odaklı çalışan personelde kişilerarası iletişim kurma ihtiyacı kendini hissettiriyor olabilir.

#### **3.6.4.3.6. Ar-Ge Departmanı**

Aşağıda Tablo 3.26.'e ar-ge departmanına alınacak personel için aranan yetkinlikler sıralanmıştır.

Tablo 3.26. Ar-Ge Departmanı

AR-GE DEPARTMANI		
	Frekans	A.Ortalama
Yaratıcılık	10	3,8
Kavrama yeteneği	10	3,8
Sorumluluk alabilme	9	3,72
Oluşabilecek sorunları öngörebilme	8	3,66
Belirsizliklerle başa çıkma	8	3,63
Problem çözme yeteneği	7	3,6
Çalışma koşullarına adaptasyon	7	3,5
Takım çalışmasına yatkınlık	6	3,5
Karar alma	6	3,5
Özgüven ve özdenetim sahibi olma	6	3,48
Sözlü iletişim kurabilme	5	3,48
İnsanlarla ilişki kurabilme	5	3,44
Analitik düşünme	5	3,4
Yazılı iletişim araçlarını kullanabilme	5	3,4
Kaynakları etkin kullanma	4	3,4
Dinamiklik	4	3,4
İnisiyatif kullanma	4	3,33
Girişkenlik	4	3,33
Liderlik ve yönetim becerisi	4	3,22
Müşteri ve kalite odaklılık	4	3,2
Kendini doğru ifade etme	4	3,2
Esneklik	3	3,2
Empati kurabilme	3	3,18
Yabancı dile yatkınlık	3	3,18
Kişisel motivasyonu yüksek tutma	3	3,14
Çatışmayı yönetme	3	3,14
Başkalarını etkileme, ikna etme	3	3,10
Strese dayanıklılık	2	3,05
Stratejik düşünme	2	3
Yükselme ve gelişme odaklılık	2	2,9
Farklı kültürlere uyum	2	2,9
Dış görünüşüne özen gösterebilme	1	2,8

Araştırma sonucunda elde edilen sıralamadaki ilk beş yetkinlik; yaratıcılık (10), kavrama yeteneği (10), sorumluluk alabilme (9), oluşabilecek sorunları ön görebilme (proaktif olma) (8) ve belirsizliklerle başa çıkma (8) şeklindedir. Son beş yetkinlik de; strese dayanıklılık (2), stratejik düşünme (2), yükselme ve gelişme odaklılık (2), farklı kültürlere uyum (2) ve dış görünüşüne özen gösterebilme (1) şeklinde sıralanmıştır.

Yaratıcılık, kavrama yeteneği, oluşabilecek sorunları öngörebilme, bu sorunların çözümü ile ilgili sorumluluk alabilme ve belirsizliklerle başa çıkma gibi yetkinliklerin bu departman için ön planda olmaları, sektördeki işletmelerin piyasayı her an canlı tutmak ve yeni ürünleri piyasaya çıkarmak yada mevcut ürünleri geliştirmek için ar-ge departmanında bu yetkinliklere sahip personele gereksinim duyduklarını göstermektedir.

Rekabetin üst seviyede olduğu sigara piyasasında işletmeler rakiplerinden önde olmak için piyasayı devamlı hareketli tutmak zorundadırlar. Özellikle insan sağlığı kavramı ile yakından ilişkili olan piyasa için, insan sağlığına daha az zararlı ürünlerin piyasaya sunulması için ar-ge departmanına büyük iş düşmektedir. Bu yüzden de bu departmanda çalışacak personelde aranan yetkinliklerin başında yaratıcılık, kavrama yeteneği ve sorumluluk alabilme yetkinlikleri gelmektedir.

#### **3.6.4.3.7. Üretim Departmanı**

Aşağıda Tablo 3.27.'de üretim departmanı için işe alınacak personelde aranan yetkinlikler sıralanmıştır.

Tablo 3.27. Üretim Departmanı

ÜRETİM DEPARTMANI		
	Frekans	A.Ortalama
Müşteri ve kalite odaklılık	15	4
Kaynakları etkin kullanma	14	3,92
Sorumluluk alabilme	13	3,85
Yaratıcılık	13	3,85
Kavrama yeteneği	12	3,71
Sözlü iletişim kurabilme	12	3,68
İnsanlarla ilişki kurabilme	11	3,64
Kendini doğru ifade etme	11	3,64
Takım çalışmasına yatkınlık	10	3,57
Oluşabilecek sorunları öngörebilme	10	3,5
Çalışma koşullarına adaptasyon	9	3,71
Problem çözme yeteneği	9	3,57
Stratejik düşünme	9	3,57
Özgüven ve özdenetim sahibi olma	8	3,57
Yazılı iletişim araçlarını kullanabilme	8	3,57
Kişisel motivasyonu yüksek tutma	8	3,57
Analitik düşünme	7	3,5
Dinamiklik	7	3,5
Empati kurabilme	7	3,5
Dış görünüşüne özen gösterebilme	7	3,5
Esneklik	7	3,42
Çatışmayı yönetme	7	3,42
Karar alma	6	3,42
Strese dayanıklılık	6	3,40
Başkalarını etkileme, ikna etme	6	3,38
Girişkenlik	6	3,32
Liderlik ve yönetim becerisi	6	3,30
Farklı kültürlere uyum	5	3,28
Belirsizliklerle başa çıkma	5	3,2
Yabancı dile yatkınlık	4	3
İnisiyatif kullanma	3	3,14
Yükselme ve gelişme odaklılık	1	3,07

Araştırma sonucunda önem sıralamasındaki ilk beş yetkinlik, müşteri ve kalite odaklılık (15), kaynakları etkin kullanma (14), sorumluluk alabilme (13), yaratıcılık (13) ve kavrama yeteneği (12) şeklindedir. Son beş yetkinlik ise; farklı kültürlere uyum (5), belirsizliklerle başa çıkma (5), yabancı dile yatkınlık (4), inisiyatif kullanma (3) ve yükselme ve gelişme odaklılık (1) şeklindedir.

Genel sıralamada ve diğer departmanların sıralamasında genelde ortalama altında kalan müşteri ve kalite odaklılık yetkinliği bu departmanda en üst sırada yer almıştır. Bunu, hemen arkasından kaynakları etkin kullanma yetkinliği izlemiştir. Bir üretim departmanı için her iki yetkinliğin önemi oldukça büyüktür. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı sektörde, üretim başlangıç adımı olarak değerlendirilirse, ürünlerin müşterilerin talepleri doğrultusunda ve kaliteli şekilde pazara sürülmesi için özellikle müşteri ve kalite odaklılık yetkinliğinin her zaman ön planda olması gereklidir. Öte yandan sorumluluk alabilme, yaratıcılığın kullanılması ve üretim sürecinde sorunları kavrayabilme gibi yetkinlikler de bu departman açısından önemli sayılabilecek yetkinliklerdir. Üretim departmanı açısından değerlendirildiğinde; en az önemli görülen farklı kültürlere uyum, yabancı dile yatkınlık gibi yetkinlikler olağan karşılanırken, inisiyatif kullanma yetkinliğinin daha üst basamaklarda yer almasının beklenebileceği söylenebilir.

## SONUÇ

Global rekabet ortamında başarılı olmak isteyen işletmelerin öncelikle yeterli ölçüde insan sermayesine sahip olmaları gerekir. Bunun yanında bu sermayeden etkin olarak faydalanması gerekir. Bu sebeptendir ki, insan kaynakları yönetimi ve özellikle de insan kaynakları yönetiminin işe alma ve seçme fonksiyonu, işletmelerin başarıya ulaşmalarında oldukça önemli rol oynamaktadırlar.

Bir işletme her ne kadar üstün teknoloji sahibi olsa da, maddi sermayesi ne kadar fazla olsa da unutulmaması gereken bu varlıkları kullanacak ve yönetecek kişinin insan olduğudur. Eğer işletmeye alınacak personel, bu varlıkları kullanacak veya yönetecek kapasitede değilse; işletmenin verimli olması beklenmemelidir. Yapılan işlerle, o işi yapacak olan personel arasındaki uyum ya da uyumsuzluk o işletmenin rekabet ortamındaki başarısını etkileyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Bu yüzden de işletmelerin insan kaynakları departmanları bu varlıkları kullanacak ve yönetecek doğru kişileri seçmek durumundadırlar.

İşe alma ve seçme süreci, başvuruların kabul edilmesi ve değerlendirilmesi ile başlar; daha sonra seçim sürecinde çeşitli aşamalarla – sınav, test, mülakat - devam eder. İşe alınması uygun görülen adayın sağlık ve referans kontrollerinin yapılmasından sonra, adaya gerekli oryantasyon eğitiminin verilmesiyle süreç sona erer.

Günümüzde artık klasik işe alım süreci yerine yetkinliklere dayalı işe alım süreci uygulanmaya başlamıştır. Yetkinlikler, bilgi, beceriler, yetenekler, motivasyon, inançlar, değerler ve ilgilerin bir karışımıdır. Her işletme için gerekli temel ve fonksiyonel ihtiyaç vardır. Bu yetkinliklere sahip personelin işe alınması için işletmelerin ilk önce yetkinlik konusunu işletme kültürlerine kazandırmaları gerekmektedir. Yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamaları; eğer işletme içi yetkinlik modeli oluşturulmadan, sadece moda bir kavram olduğu için uygulanmaya çalışılırsa olumlu sonuç etme olasılığı azalacaktır. Nasıl işe alma ve seçme fonksiyonu bir süreçse, yetkinliğe dayalı işe alma ve seçme de aynı şekilde bir süreci ifade eder. İlk önce yapılması gereken işletme içi yetkinlik modeli oluşturulması, tüm personelin

yetkinlikler konusu hakkında bilgilendirilmesidir. Yetkinlik modeli olmayan bir işletme, insan kaynakları fonksiyonlarını yetkinlik kavramıyla ilişkilendiremez.

Yetkinliklerin işletmeler açısından önemi düşüncesinden hareketle, bu tezin üçüncü bölümünde sigara sektöründe faaliyet gösteren dört özel ve bir kamu işletmesinde yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmada, işletmelerin yetkinlikler ile ilgili algı ve tutumları değerlendirilmiş ve işe alınacak aday personelde aradıkları yetkinliklerin önem dereceleri incelenmiştir. Ayrıca yetkinliklere ilişkin kamu ve özel işletme çalışanlarının algıları arasındaki farklılıklar irdelenmiştir. Kamu işletmesinde, yetkinliklerin belirlenmesinde tepe yönetimin, departman yöneticilerinden ve kıdemli çalışanlardan daha çok etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu da kamu işletmesinde, özel işletmelere oranla daha merkezîyetçi bir yapı olduğunu göstermektedir.

Bununla beraber, işletmelere alınacak personelde daha önceden belirlenmiş yetkinliklerin aranıp aranmadığı konusunda da kamu işletmesinde, özel işletmeye oranla daha az önem verildiği ortaya çıkmıştır. Bu da yetkinlikler konusunun kamu sektöründe, özel sektörde olduğu kadar önem kazanmadığını göstermektedir. Özellikle performans değerlemesi yapılırken de önceden belirlenmiş yetkinliklerin kamu işletmesinde yeterince göz önüne alınmaması, performans yönetiminin yetkinlik konusuna dayandırılmadığı sonucunu vermektedir.

Araştırmada, işe alınacak personelde aranan yetkinliklerin önem sıralamalarına bakıldığında, sektörün genel dağılımının ilk sırasında sorumluluk alabilme yetkinliğinin yer aldığı görülmektedir. Bu yetkinliği ilk beş yetkinlik sırasıyla, kavrama yeteneği, insanlarla ilişki kurabilme, kendini doğru ifade etme, takım çalışmasına yatkınlık yetkinlikleri izlemektedir. Kamu sektörü genel dağılımının ilk beş sıralamasında, sorumluluk alabilme, insanlarla ilişki kurabilme, kavrama yeteneği, çalışma koşullarına adaptasyon ve kendini doğru ifade etme yetkinlikleri yer almaktadır. Özel sektör genel sıralamasında ilk beşte de; sorumluluk alabilme, takım çalışmasına yatkınlık, kavrama yeteneği, kendini doğru ifade etme ve insanlarla ilişki kurabilme yetkinlikleri yer almaktadır.

Departman bazında işe alınacak personelde aranan yetkinliklere bakıldığında, işletmelerin her departman için farklı yetkinlikleri ön planda tuttıkları görülmektedir. İnsan kaynakları departmanı için insanlarla ilişki kurabilme, satış-pazarlama departmanı için başkalarını etkileme-ikna etme, finans departmanı için kavrama yeteneği, bilgi işlem departmanı için kavrama yeteneği, ar-ge departmanı için yaratıcılık, üretim departmanı için de müşteri ve kalite odaklılık yetkinlikleri ilk sırada yer almıştır. Bu da, her departman için belirli yetkinliklerin dışında bazı fonksiyonel yetkinliklerin ön planda tutulup, o yetkinliklere sahip personelin tercih edildiği sonucunu vermektedir. Üretim departmanı için müşteri ve kalite odaklılık, ar-ge departmanı için yaratıcılık ve kavrama yeteneğinin, satış-pazarlama departmanı için başkalarını etkileme, ikna etme yetkinliğinin en üst sıralarda yer alması oldukça olumlu bir sonuçtur. Dolayısıyla işletmeler, bu departmanlarda söz konusu yetkinlikleri koruma ve geliştirmeye devam etmelidirler. Öte yandan bazı departmanlar için gerekli olduğu düşünülen yetkinliklerin en alt sıralarda yer alması dikkat çekmektedir. Özellikle satış-pazarlama departmanı için müşteri ve kalite odaklılığın ortalamanın altında yer alması beklentilere uymayan bir sonuçtur. İnsan kaynakları departmanı için çatışmayı yönetme yetkinliğinin en alt sıralarda yer alması da yine beklentilerle bağdaşmayan bir sonuç yaratmıştır. Dolayısıyla işletmeler, bu departmanlar için bu yetkinlikleri daha çok dikkate almak ve önem vermek durumundadırlar.

Sonuç olarak yetkinlikler konusu her ne kadar ülkemizde insan kaynakları alanı için yeni bir kavram olsa da özellikle özel işletmeler kamu sektörüne oranla bu konuya daha fazla önem vermekte ve insan kaynakları sistemlerini yetkinlik kavramına entegre etmeye çalışmaktadırlar.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Aldemir, M. Ceyhan, Alpay Ataol. ve Gönül Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4.Baskı. İzmir: Barış Yayın, 2001.

Ataay, İsmail Durak. **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. 1. Cilt. İstanbul: Küre Ajans, 1990.

Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5.Baskı. İstanbul: Beta Yayın, 2003.

Büyükuslu, Ali Rıza. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Der Yayın, 1998.

Can, Halil, Ahmet Akgün. ve Şahin Kavuncubaşı. **Personel Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995.

Canman, A. Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi**. Ankara: TODAİE Yayınları, 1995.

Çetin, Canan. **Personel Seçiminde Görüşme**. İstanbul: Çağlayan Basımevi, 1990.

De Cenzo, D. ve S. Robbins. **Human Resource Management**. 7. Ed. New York: J&S Inc. 2002.

Dessler, Gary. **Human Resource Management**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 2000.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: Küre Ajans, 1991

Erdoğan, İlhan. **Mülakat Teknikleri**. İstanbul: Beta Basım 1994.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**. İstanbul: Dönence Basım, 1999.

Ergül, Şebnem. **Personel Yönetimi**. İstanbul: İMKB Yayınları, 1996.

Ersen, Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**. İstanbul: Yön Yayım, 1996.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4.Baskı. İstanbul: Alfa Yayım, 2002.

Griffeth, Rodger W. **Human Resource Management Review**. Vol.8. Nb.2. Atlanta: Georgia St. Univ. 1998.

Harvey, Don. ve Robert Bowin. **Human Resource Management An Experiential Approach**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

Hendry, Chris. **Human Resource Management A Strategic Approach to Employment**, BLT Contemporary, 1995

Hodgetts, Richard. **Yönetim - Teori, Süreç ve Uygulama**. Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu 2.Baskı. İstanbul: Beta Yayım, 1999.

Kaynak, Tuğray. **İnsan Kaynakları Planlaması**. 2.Basım. İstanbul: Alfa Basım, 1996.

Kaynak, Tuğray., Zeki Adel ve Diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Dönence Basım, 2000.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 7.Baskı. İstanbul: Beta Basım, 1999.

Maitland, Ian. **Personel Yönetimi**. Çev. Duygu Uğur. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1996.

Özgen, Hüseyin., Azim Öztürk. ve Azmi Yalçın. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana: Nobel Yayın, 2002.

Palmer, Margaret. ve, Kenneth T. Winters. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Çev. Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayın, 1993.

Roger, Jenny. **Mülakatta Seçme**. Çev. Ali Cevat Akkoyunlu, İstanbul: Hürriyet Yayıncılık, 1998.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Yayın, 2000.

T.C. 4857 Sayılı **İş Kanunu**

Türkoğlu, Faruk. **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**. İstanbul: Arthur Andersen-Human Capital. 2000.

**Tütün Üretim, Alım ve İhracat Verileri**. [www.tutunkurumu.gov.tr](http://www.tutunkurumu.gov.tr). [10 Nisan 2004]

Werthe Jr, William B. ve Keith Davis. **Human Resources Management and Personnel Management**. NewYork: Mc Grow-Hill Inc., 1994.

## **MAKALELER**

Aslan, Esra. **Personel Seçimi**. HR Dergi. Ekim-1999. [www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com) [19 Aralık 2003].

Alkan, Yeşim. **İşe Alma Süreci ve Kişilik Testleri**. Kaynak Dergisi. Eylül, 2000.

Başaran, Emrah. **Yetkinlik Modelleri ve E-Learning.** [www.makalem.com](http://www.makalem.com) [30 Aralık 2003].

Bayraktar, Osman. **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi.** [www.makalem.com](http://www.makalem.com) [07 Şubat 2004].

Boston Business Wire. **Top Five Competencies for Human Resources Professionals.** [www.gattihr.com](http://www.gattihr.com) [09 Şubat 2004].

**Competency Based Interviews.** [www.highways.gov.uk/aboutus/recruit](http://www.highways.gov.uk/aboutus/recruit) [15 Şubat 2004].

Çörtelekoğlu, Tuğba. **Yetkinlikler.** [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) [02 Şubat 2004].

**Eleman Seçme ve İşe Alma Yöntemleri.** HR Dergi. Eylül-2000. [www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com) [28 Kasım 2003].

Farrel, Phil. **21. Yüzyıl İçin Gerekli Yetkinlikler.** [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), 2003. [04 Şubat 2004].

**İnsan Kaynakları Yönetiminin Misyonu ve İnsan Kaynakları Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Yetkinlikler.** HR Dergi. Mart-2000. [www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com), [09 Şubat 2004].

**İnsan Kaynakları Uygulamalarında Seçme ve Yerleştirme Süreçlerinin Önemi ve Süreci Belirleyen Temel Kriterler.** HR Dergi Mart-2000. [www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com) [17 Kasım 2003].

Koçer, Zeynep. **Personel İşe Alımında Referans Kontrolü.** [www.kariyer.net](http://www.kariyer.net) [17 Ocak 2004]

Metin, Emrah. **Online Recruitment (e-İşe Alım)**. [www.cvtr.net/makale](http://www.cvtr.net/makale) [26 Aralık 2003].

Özden, M. Cemil. **Yetkinlikler In, İş Analizleri Out**. [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) [09 Şubat 2004].

Özdiller, İlhan. **Neden Yetkinlik?**. HR Dergi Eylül-2001. [www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com) [04 Şubat 2004].

Özkan, Mehmet. **Yetkinlikler**. [www.danismend.com/konular/insankaynaklari](http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari) [06 Şubat 2004].

Özyurt, Aysun. **Değerlendirme ve Yeni Elamanın Oryantasyonu**. HR Dergi-Haziran, 1998, [www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com) [20 Ocak 2004].

Patır, Hande. **Yetkinliklere Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. HR Dergi Eylül-2001. [www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com) [11 Şubat 2004].

Schoonover, Stephen C. **Human Resource Competencies**. [www.schoonover.com](http://www.schoonover.com) [08 Şubat 2004].

Schoonover, Stephen C. **Implementing Competencies**. [www.schoonover.com](http://www.schoonover.com) [08 Şubat 2004].

Sevinçel, Tufan. **İş Neden İnternette Aranır?**. [www.kariyer.net/makale](http://www.kariyer.net/makale) [26 Aralık 2003].

Subaşlar Belgin. **İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Değişen Rolü ve Yetkinlikleri**. [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) [05 Şubat 2004].

Tozluyurt, Erkan. **Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi**. [www.isguc.com](http://www.isguc.com) [01 Şubat 2004].

**Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme**, HR DERGİ/7/2000 [www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com) [15 Şubat 2004].

**Yetkinlikler: Dünya Klasmanında Türkiye ve Geleceğin Yetkinlikleri**, HR Dergi Kasım-2002. [www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com) [09 Şubat 2004].

**Yetkinlikler ve Bilgi Toplama Yöntemleri**. HR Dergi Nisan-2003. [www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com) [ 10 Şubat 2004].

**Yetkinlik ve Ekonomik Refah**. [www.makalem.com](http://www.makalem.com) [10 Şubat 2004].

### **TEZLER**

Akın, Zeynep Elif. **Personel Seçimi ve Bu Seçimde Etkili Olan Unsurlara Genel Bakış (Süreç ve Yöntemler)**. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

Alpdoğan, Kubilay Akın. **Yetkinlik Analizi ve Bankacılık Sektörü Uygulaması**. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2000.

Bayraktar, Osman. **İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Araştırması**. Basılmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002

Berktaş, Bülent. **Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları**. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001

Gürdal, Olcay. **Toplam Kalite Yönetiminde Personel Seçme ve İşe Almanın Önemi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Kotoman, Hüseyin. **Competence in Personnel Selection Process**. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Sakıcı, Zuhâl. **Yetkinlikler ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri THY’de Bir Uygulama**. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Tolunay, Meltem. **İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışanları İçin Yetkinlikler ve Bir Araştırma**. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.



**EKLER**



**Ek1. Anket**

Sayın İlgili;

Bu araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Örgütsel Davranış Ana Bilim Dalı çerçevesinde Yrd. Doç. Dr. Turhan ERKMEN danışmanlığında yürütülen tez çalışması için yapılmaktadır.

Araştırma, işe alınacak aday personelin yetkinliklerinin öneminin değerlendirilmesine ve çalışanların yetkinlikler ile ilgili algılarına yönelik bir çalışmayı kapsamaktadır. Anket sorularına vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak; kişi, kurum adı verilmeyecek, tez çalışması kapsamında değerlendirilecektir.

Bu anket size zarf içinde verilecektir. Anketi cevapladıktan sonra lütfen yine zarf içinde geri veriniz.

Gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederim.

Saygılarımla;

M. Murat YÜKSEL  
Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**1. Cinsiyetiniz**Kadın  Erkek **2. Yaşınız**20'den küçük  20-25  26-35  36-50  51-   
üstü**3. Eğitim Düzeyiniz**İlköğretim  Lise  Lisans  Lisansüstü **4. İşletmedeki Toplam Hizmet Süreniz**1 yıldan az  1-3  4-6  7-10  10-üstü **5. İşletmedeki Pozisyonunuz**Çalışan  Şef  Müdür **6. Sektör**Özel  Kamu **7. Departmanınız**

.....

Lütfen aşağıda; departmanınızda çalışması için işe alınacak adayda aradığınız yetkinliklerin önem derecelerini belirtiniz.

**Departman:**

	Çok Önemli	Önemli	Az Önemli	Önemsiz
Girişkenlik				
Liderlik ve yönetim becerisi				
Analitik düşünme				
Sorumluluk alabilme				
Çalışma koşullarına adaptasyon				
Yazılı iletişim araçlarını kullanabilme				
İnisiyatif kullanma				
Takım çalışmasına yatkınlık				
Kavrama yeteneği				
Empati kurabilme				
Karar alma				
Kişisel motivasyonu yüksek tutma				
Belirsizliklerle başa çıkma				
Strese dayanıklılık				
Başkalarını etkileme, ikna etme				
Yaratıcılık				
Oluşabilecek sorunları öngörebilme				
Yabancı dile yatkınlık				
Çatışmayı yönetme				
Problem çözme yeteneği				
Sözlü iletişim kurabilme				
Yükselme ve gelişme odaklılık				
Dış görünüşüne özen gösterebilme				
Kendini doğru ifade etme				
Farklı kültürlerle uyum				
Stratejik düşünme				
Esneklik				
Müşteri ve kalite odaklılık				
Özgüven ve özdenetim sahibi olma				
İnsanlarla ilişki kurabilme				
Kaynakları etkin kullanma				
Dinamiklik				

**Departmanınız bakımından işe alınacak personelde aranan en önemli 3 yetkinliği, önem derecesine göre sıralayınız.**

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

Lütfen aşağıdaki ifadelerin önem derecesini, kurumunuzu ve departmanınızı dikkate alarak değerlendiriniz.

- 1) Departman bazında yetkinliklerin belirlenmesinde daha ziyade o departman yöneticisi etkili olmaktadır.

Kesinlikle  Katılıyorum  Katılmıyorum  Kesinlikle   
Katılıyorum Katılmıyorum

- 2) Departman bazında yetkinliklerin belirlenmesinde esas itibariyle tepe yönetim etkili olmaktadır.

Kesinlikle  Katılıyorum  Katılmıyorum  Kesinlikle   
Katılıyorum Katılmıyorum

- 3) Departmana alınacak personelde aranan yetkinliklerin belirlenmesinde, o departmandaki kıdemli çalışanların görüşleri de alınmaktadır.

Kesinlikle  Katılıyorum  Katılmıyorum  Kesinlikle   
Katılıyorum Katılmıyorum

- 4) Kurumumuza alınacak personelde, departmanlarca belirlenmiş olan yetkinliklerin bulunup bulunmadığına özen gösterilir.

Kesinlikle  Katılıyorum  Katılmıyorum  Kesinlikle   
Katılıyorum Katılmıyorum

- 5) Kurumumuzda çalışanların söz konusu yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetlere ve eğitim programlarına yer verilir.

Kesinlikle  Katılıyorum  Katılmıyorum  Kesinlikle   
Katılıyorum Katılmıyorum

6) Kurumumuzda çalışanların performansları, önceden belirlenmiş yetkinliklere uygunluğuna göre değerlendirilir.

Kesinlikle   
Katılıyorum

Katılıyorum

Katılmıyorum

Kesinlikle   
Katılmıyorum

7) Yetkinliklerin belirlenmesinde, işe ilişkin özellikler ve iş tanımları da dikkate alınır.

Kesinlikle   
Katılıyorum

Katılıyorum

Katılmıyorum

Kesinlikle   
Katılmıyorum

