

T.C.

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

148592

YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT

YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ

NEVİN ÖZTÜRK

TEZ DANIŞMANI: YRD. DOÇ. DR. TUĞRUL SAVAŞ

148592

İSTANBUL, 2004

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
İÇİNDEKİLER	ii
ŞEKİL LİSTESİ	iv
TABLO LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTARCT	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SEÇİM SÜRECİ

1.1 SEÇİM SÜRECİNİN TANIMI.....	3
1.2 SEÇİM KRİTERLERİ	5
1.2.1 Seçimin Amaçları: Yetenek ve Motivasyonu Değerlendirmek	9
1.3 SEÇİM SÜRECİ AŞAMALARI.....	11
1.3.1 Adayları Gözden Geçirme ve İlk Eleme	11
1.3.1.1 CV Taramalı Sistem	12
1.3.2 Başvuru Formu Doldurma.....	13
1.3.3 Başvuru Formlarını Kullanma.....	17
1.3.4 İşe Giriş Testi	18
1.3.5 Mülakatlar	23
1.3.5.1 Mülakatın Tarihsel Gelişimi.....	25
1.3.5.2 Mülakat Çeşitleri	26
1.3.5.3 Geçerlilik.....	30
1.3.5.4 Mülakatın Sınırlılıkları	33
1.3.6 Referans Kontrolü	35
1.3.7 Seçim Kararı Verme	37
1.4 SEÇİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	38
1.5 SEÇİM STRATEJİLERİ	38
1.6 SEÇİM SÜRECİNİN ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	39
1.6.1 Seçim Tekniklerinin Maliyeti.....	41
1.7 TÜRKİYE'DE SEÇİM SÜRECİ	42
1.8 DEĞERLENDİRME MERKEZLERİ.....	43
1.9 SORU YAPILARI.....	45
1.10 GÖRÜŞME HATALARI	46

İKİNCİ BÖLÜM

YETKİNLİKLER

2.1 YETKİNLİKLER.....	51
2.2 YETKİNLİKLERİN TARİHÇESİ.....	60

2.3 YETKİNLİKLER VE SAĞLAYACAĞI YARARLAR.....	62
2.4 YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİ.....	73
2.5 YETKİNLİKLERİN ÖLÇÜLMESİ.....	77
2.6 YETKİNLİKLERİN GELİŞTİRİLMESİ.....	79
2.7 YETKİNLİK SİSTEMİNE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER.....	80

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE ALIM SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ARAŞTIRILMASI VE YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT UYGULAMASI

3.1 FİRMANIN TANITILMASI.....	83
3.2 ARAŞTIRMA VE UYGULAMA YAPILAN FİRMANIN ÇALIŞMALARI	87
3.3 UYGULANAN YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT.....	90
3.4 ARAŞTIRMA YAPILAN FİRMADA SAPTANAN SORUNLAR.....	103
3.5 BELİRLENEN YETKİNLİKLER ÇERÇEVESİNDE HAZIRLANAN MÜLAKAT DEĞERLENDİRME FORMU.....	107
3.6 YETKİNLİK HAVUZU.....	115
3.7 YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT SORULARI.....	118
3.8 FİRMANIN TEKNİK YETKİNLİKLERİ.....	124
3.9 İNSAN KAYNAKLARI TEKNİK YETKİNLİKLERİ.....	125
3.10 GENEL TEKNİK YETKİNLİKLERİ.....	127
3.11 MÜLAKATI DEĞERLENDİRME RAPORU.....	129
SONUÇ.....	132
KAYNAKÇA.....	133

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Seçim Sürecinin Temel Elementleri.....	6
Şekil 2 : Seçim Süreci.....	8
Şekil 3 : Seçim Metotlarının Tahmini.....	31
Şekil 4 : Etkili İş Performansı Modeli.....	63
Şekil 5 : Merkezi ve Yüzeysel Yetkinlikler.....	64
Şekil 6 : Yetkinliklerin Belirlenmesi.....	76



TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Başvuru Formu.....	14
Tablo 2 FHSD Ön İşe Alım Kategorileri.....	19
Tablo 3 Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Uygulamaları Etkinliği.....	68
Tablo 4 Eğitim ve Yabancı Dil Değerleme Tablosu.....	106
Tablo 5 Mülakat Değerlendirme Formu.....	107
Tablo 6 Pozisyona Göre Yetkinlik Ağırlıklandırma Tablosu.....	112



ÖZET

Bu tez çalışmasında, sınırlı bir zaman dilimi içinde adayın ileride gösterebileceği performansını öngörmede en geçerli yöntem olarak görülen yetkinlik bazlı mülakat yöntemi ve uygulaması yer almaktadır.

Yetkinlik bazlı mülakat, kişileri bulundukları pozisyonun sahip olması gereken yetkinliklere göre değerlendirerek mevcut durum ile hedeflenen durum arasındaki farkı ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Klasik seçme sistemlerinde, adayların işe uygunluğunu belirlemek için kullanılan en önemli kriter işin içeriğine dayanarak hazırlanan iş gerekleridir. Yetkinliklere dayalı seçim yaklaşımı ise, işin içeriğinden çok adayların söz konusu işte nasıl performans gösterecekleri konusu üzerinde odaklanmaktadır.

Geleneksel seçme sistemlerinin, işi yapmak için gerekli donanıma sahip adayları belirleyebildiğine, ancak bu kişilerin işte olağanüstü bir performans sergileyeceklerini garanti edemediğine dikkat çekilmektedir. Bu nedenle sürecin birinci aşaması işte başarıyı ortaya çıkaracak performans kriterlerinin yetkinlikler biçiminde tanımlanmasıdır.

Gelişen Teknoloji, rekabet koşulları, globalleşme, işverenin beklenti ve hedeflerindeki değişimler, işletmenin nitelik ve etkinliklerindeki gelişmeler nitelikli insan kaynağının önemini arttırmıştır. İnsan kaynağının önemi arttıkça organizasyonlar kişilerin sahip oldukları bilgi ve becerileri arttırmaya, kişilik özelliklerini belirleyip geliştirmeye yönelmişlerdir. Bir işte üstün performans elde etmeye sebep olan, kişinin bilgi beceri ve kişilik özellikleri, yani yetkinlikleri, işletmeler tarafından farkedilmiş, önemleri günden güne daha iyi kavranmıştır. Performansı artırmak ya da üstün performans yaratmanın temel kaynağı da uygun yetkinliklere sahip çalışanları işe almaktır.

Yetkinlikler, organizasyonun hedefleri ile uyumlu, kurumsal ve kişisel performans için kritik, gözlemlenebilir, ölçümlenebilir ve ayırt edici davranışlardan oluşmakta olup, yüksek performansı yakalamak için önemli merkez noktalarıdır. Yetkinliğin bir araç olarak kullanılabilmesi, bunun için de gözlemlenebilir olması gerekmektedir.

Yetkinlik bazlı yapılandırılmaya gidildiğinde işletmedeki tüm pozisyonlar için gerekli yetkinlik seviyelerinin ve derecelerinin belirlenmesi, bunun göstergesi kabul edilen davranış tanımlarının oluşturulması gerekmektedir. Bütün bunların organizasyondaki vizyon, misyon, değerler, stratejiler ve örgüt kültüründen elde edilebilmesi sistemin uygulanabilirliği açısından önemlidir.

Firma kültürüne uyum sağlayabilecek ve başarısına katkıda bulunabilecek düzeyde bireyleri işe almak, günümüzün rekabete açık piyasasında seçme ve yerleştirme de ana stratejilerden biri olarak kabul edilmektedir.



ABSTRACT

In this study, in a restricted time period, considered as the best method for guessing the performance of a candidate the competence based conversation method and its application takes place.

The competence based conversations evaluating the people according to the competences that their position must have, aim to make the differences clear between the real existing situation and aimed position.

In classical evaluation systems, the most important criteria for determining the appropriation for the job are the necessities based on the contents of the job. The approach based on the competence is focused on the performance rather than the contents of the job.

It must be noted that the traditional evaluating systems have the ability to determine the suitable candidates but not guarantee that they could perform the high performance. So that, the first step for the process is to define the performance criteria in terms of competences.

Growing technology, the conditions for challenging, globalisation, the expectations of the employer and the change of the aims, the capabilities of the firm and the growth of its activities increased the importance of human sources.

When the importance of human source has increased the organizations tend to increase the ability and capability of the people and determine the personal characteristics and improve them. The cause for high performance, the characteristics and personnel abilities namely competences are realised by the firm and more investigated. The main source of increasing the performance and creating the high performance is to give the job appropriate people.

The competence, made up of the behaviors suiting the aims of the organization, critical to personnel and public performance, observable, measurable and distinguishable, is the important central point to reach the high performance. The competence must be used as a tool, and for this it must be observable.

When we apply the competence based structure, it's necessary to determine the competence levels and degrees. It's important since the system can be applied.

In our current media, one of the main strategies is to give the job to the people that can contribute to the success and suit the culture of the firm.

GİRİŞ

Yetkinlik bazlı mülakat araştırma ve uygulamasının amacı, seçim sürecinin mülakat aşamasında en etkin yöntemin izlenerek doğru işe doğru kişiyi yerleştirebilmektir. Günümüzde organizasyonlar, kendini tanıyan, güçlü ve geliştirmesi gerektiği yönlerini bilen, ne yapmak istediğini ve bunu nasıl yapacağını bilen organizasyonlardır. Bu tür organizasyonlarda çalışanlar, kurum kültürünü benimsemiş, hedeflerini saptamış, karar alma sürecine katılarak hareket eden kişilerdir. Katılım ve hedef paylaşımındaki artış, aktivitelerin hiyerarşik fonksiyonel yapıda değil, süreç yönetimi ile yapılmasını gerektirmektedir. Süreç yönetimi, kontrolü en aza indirgeyen işleyiş tarzıdır. Bu noktada kişilerin işe uygun olarak seçilmeleri, organizasyonun performansı ve başarısı için çok önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu tez çalışmasının birinci bölümünde seçim süreci teorik olarak incelenmiş ve yetkinlik bazlı mülakat yönteminin seçim sürecinin hangi aşamasında daha etkin olarak yer alabileceği araştırılmıştır. Seçim sürecindeki test uygulamalarının kurumdan kuruma farklılıklar taşıması nedeni ile bu aşama hariç diğer tüm aşamalar uygulamada yer almıştır. İkinci bölümde yetkinliklerin tarihçesi, literatürde kullanılan tanımları, yetkinliklerin belirlenmesi, ölçülmesi ve yetkinlik sistemine yoneltlen eleştiriler ele alınmıştır. Bu bölümde uygulama olarak iş analizleri yapılmış, görev tanımları, iş gerekleri, iş profilleri yapılarak üçüncü bölümün uygulamasına temel olacak yetkinlikler saptanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde yukarıda belirtilen teorik çalışmalar ve uygulamalar ışığında yetkinlik bazlı mülakat uygulaması ve değerlendirilmesi ele alınmıştır.

Uygulama yapılan firmanın çalışanlarında olması gereken temel yetkinliklerin saptanabilmesi için işletme orta yönetim bölümlerinde bulunan çalışanlar ile iş analizleri yapılmıştır. Kişisel ve sosyal yetkinlikler daha çok beyaz yaka çalışanlarda, teknik yetkinlikler ise mavi yaka çalışanlarla iş analizleri yapılmıştır. İş analizleri beyaz yaka çalışanlar için anket ve bölüm sorumlusuyla görüşme yöntemleri ile, mavi yakada gözlem, amiriyle birebir görüşme ve bölüm sorumlusuyla görüşme yöntemleri kullanılarak yapılmıştır.

Yapılan gözlem esnasında, işin gözlemlendiği kesinlikle kişilerin gözlemlenmediği çalışanlara açıklanmıştır. Bu, kişilerde oluşabilecek tedirginliğin ortadan kalkmasını sağlamıştır. Kişiler daha rahat bir şekilde işlerini yaparak yapılan gözlemin daha doğru sonuçlar vermesine

olanak tanımışlardır. Kişilerin çalışma ortamları, kullandıkları araç ve gereçler, kendilerinde bu işi yapmak için gerekli olan bilgi, yetenek ve beceriler tek tek ele alınarak iş tanımları, iş gerekleri ve iş profilleri oluşturulmuştur. Bu sayede çalışanların yetki ve sorumluluklarının sınırları belirlenmiş ve işletmede herkesin bu doğrultuda çalışarak daha yüksek performans ile hareket etmelerine zemin hazırlanmıştır. Ayrıca yapılan iş tanımları, işin diğer işlerle ilişkilerini ve işin organizasyon içindeki öneminin belirlenmesini sağlamıştır. İş gerekleri ve sonrasında çıkarılan iş profilleri kapsamında çalışanların fiziksel, zihinsel, duygusal, sosyal ve davranışsal özellikleri saptanmaya çalışılmıştır. İş profilleri, belli bir iş yada iş ailesi için geliştirilmiş yetkinlikler seti veya başarı faktörlerini kapsamaktadır. İş profillerinden de çalışan kişilerde olması gereken yetkinlikler teker teker saptanarak, işletme içinde yönetim kademesinde ve daha alt kademedede olması gereken hiyerarşik yetkinlikler saptanmıştır.

Saptanan bu yetkinlikler tanımlanmış ve kişilerde bunlarla ilgili gereken farkındalıkların yaratılması ve kişileri bu yetkinlikler doğrultusunda hareket etmeye güdüleyerek kurum hedeflerini gerçekleştirmeye yönlendirebilmek için her gün yarım saat yetkinliklerle ilgili eğitimler verilmiştir. Bu eğitimlerde, kişilerin görevlerini yaparken karşılaşmış oldukları kritik olaylar karşısında davranış örnekleri verilerek ilgili yetkinliklerin daha akılda kalıcı olmaları sağlanmıştır. Bu eğitimlerde, kişiler gözlenerek ve verilen örnekler dikkate alınarak mülakat esnasında yetkinlikleri ortaya çıkaracak soru tipleri saptanmaya çalışılmıştır. Saptanan bu soru tipleri uygulanan yetkinlik bazlı mülakat esnasında sorulmuş, alınan cevaplar tek tek yazılmıştır. Daha sonra alınan cevaplar karşılaştırılarak soruların güvenilirliği sınanmıştır. Mülakat esnasında verilen her puan, yetkinliğin kendi ağırlığı ile çarpılarak, elde edilen değerler toplanıp, pozisyonun ağırlık puanlarının toplamına bölünerek ortalama bulunmuştur. Bulunan puanda üst sınır 7, geçerli puan 4 üzeri olarak saptanmıştır.

Yetkinlik bazlı mülakat sonucunda iki müşteri temsilcisinin işe alımı gerçekleştirilmiş ve bu kişilerin performansları belirli aralıklarla takip edilerek mülakatın geçerliliği sınanmaya çalışılmıştır.

Yetkinliklerle ilgili olarak yaptığım teori ve uygulama incelemeleri ve araştırmalarımın birbiri ile örtüşmesi , yetkinlik bazlı mülakatların kurumsallaşmak isteyen her işletmenin uygulaması gerekliliğini göstermiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM SEÇİM SÜRECİ

1.1. SEÇİM SÜRECİNİN TANIMI

İşgören seçimi, işletmede boşalan ya da boşalacak görevlere iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişi ya da kişileri seçmektir.¹

Seçim, aday havuzundan pozisyonun saptanmış kriterlerine en iyi uyan bir adayı bulma olarak tanımlanabilir.

Bir işyerinde verimliliğin sağlanması ya da insanların güdülü bir şekilde çalışıp, yaptıkları işten doyum elde ettikleri bir işte çalışabilmeleri için birinci koşul, “işe uygun insan – insana uygun iş” eşleşmesinin doğru bir şekilde gerçekleşmesidir.²

Bir çok organizasyonda işe alma süreci sürekli bir süreç olarak işler. Emeklilik, işgücü dönüşüm oranı ve diğer olağan eksikliklere bağlı olarak sürekli boş pozisyonlar vardır.

Seçim süreci, her yönetici için çok önemlidir. İşe alımda verilen yanlış kararların, kaynak ve fırsat maliyetlerinin yanı sıra bu kararlardan bir çok insanın etkileneceği gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır. Doğru seçim, bütün iş grupları için gelişme ve artan verimlilik anlamına gelir. Yanlış seçimin sonuçları; hayal kırıklığı, tekrarlanan eğitimler, boşa harcanan dokümanlar, moral düşüklüğü ve nihayetinde yeni işe alınan kişilerin hizmet sözleşmelerinin feshidir. Bu da seçim sürecinin yeniden başlaması anlamındadır. Yanlış seçimin diğer görünmeyen maliyeti, işte başarılı olabilecek bir adayı reddetme, organizasyona katma değeri olabilecek bir adayın fırsat maliyetini içerir.³

¹ Zeyyat, Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, 8. baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1997, s. 106

² Canan Ergin, İnsan Kaynakları Yönetimi “Psikolojik Bir Yaklaşım”, Academyplus Yayınevi, 2002 s. 76

³ Lawrence A. Klatt, Robert G. Murdick, Frederick E. Schuster, Human Resource Management, Ohia, Bell&Howel Company, 1985, s. 221

Kişilikle nitelik arasındaki denge, eleman seçiminin temel sorunlarından biridir; zira kişilik ve niteliğin ideal bileşimi tek bir insanda nadiren bulunur. ⁴ Siz becerikli ve deneyimli insanları işe aldığınız düşünürken, bunun yanında fikirleri, inançları, değer ve kişilikleri de işe alırsınız.⁵

Değişen yaşam tarzları, işe alım yasaları, ortaya yeni çıkan çalışan ihtiyaçları teknolojik ilerlemeler işgücünün de değişmesine neden olmuştur. Organizasyondan organizasyona değişimin derecesi değişebilir fakat dış güçlere uyum amacıyla bütün organizasyonların değişime ihtiyacı vardır. Bütün bu değişiklikler seçim maliyetlerini arttırmıştır. Seçim kararı, ilk seferinde doğru yapılması gereken bir karardır.

Seçim süreci, işe alım ve seçme olduğu kadar organizasyon amaçları, iş dizaynı ve performans değerlendirme süreci ile birlikte işler. Seçim sürecindeki ilk nokta organizasyon amaçlarının saptanmasıdır ki bu organizasyonun genel işe alım politikalarını içerir. Yönetim, hem spesifik işler için piyasadaki en iyi kişileri işe almak (ki bunlar yüksek ücret ve sosyal haklar gerektirir) hem de nispeten düşük yevmiye veya ücret ödenen (bunlar, işgücü dönüşüm oranını etkileyen veya yevmiyesinden, sosyal haklarından veya çalışma şartlarından tatmin olmayan kişiler dışındakilerdir) kişileri istihdam etmek ister. Politikaları oluşturanlar, seçim sürecinde görüşme, test ve diğer seçim araçlarından hangi kombinasyonu kullanacaklarını saptamalıdır. Seçim sürecinde, maliyeti minimize edecek, en iyi ve uygun adayı seçmeyi kolaylaştıracak büyüklü bir seçim araçları kombinasyonu yoktur. Bununla birlikte İnsan Kaynakları Yönetiminde özel alanlar için birkaç yeni seçim tekniği geliştirilmiştir. Aşağıda açıklanacak olan, değerlendirme merkezleri bunlardan biridir.

İkinci nokta, iş dizaynı çalışmaları ile her işin gerektirdiği görevlerin ve sorumlulukların saptanmasıdır. İşin tekrarlanma ve motive etme derecesi büyük miktarda çalışan performansına etki eder. Çalışanların performansları kendi yetenek ve motivasyon derecelerinden etkilenir. İş dizaynı her iki faktörü de büyük miktarda etkiler.

⁴ John Finnigan, Doğru İşe Doğru Eleman, 2. baskı, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd. Şti. 1997, s. 47

⁵ Hardy Caldwell, Mükemmel Adayı Seçme, Birinci Baskı, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 8

Üçüncü nokta, iş başarısının ölçülmesidir. Gelecekte hangi niteliklerde bir çalışanın iş başvurusunun kabul edilip, seçileceğini saptamak için başarılı çalışanların keşfedilip niteliklerinin saptanması gerekir.

Dördüncü element, iş analizi yoluyla iş spesifikasyonlarını ortaya çıkarmaktır. Bunlar, hangi kişilik özellikleri, hangi beceriler ve işi başarmak için nasıl bir alt yapının bulunması gerektiğini içerir. 1990 larda “Yetkinlik Bazlı İşe Alım”a odaklanma, geleneksel iş becerilerinin neler olması gerektiğinin saptanmasını gerektirdiğinden bir çok organizasyonun seçim sürecine etki etmiştir.

İdeal olarak geçerli yetkinlikler:

Yönetici yetkinlikler

Sorumluluk devretme

Çalışanları motive etme

Proje yönetimi

Sunuş becerisi

Kişisel yetkinlikler

İş/ürün bilgisi

Teknik bilgi

PC kullanma becerisi

Zaman ve çatışma yönetimi becerisi

Kaynak: Ann Vineda, “Performans Management Through a Work / Life Lens, “ Hr Focus (February 1998), s.9 - 10

Organizasyonel amaçlarla bağlantılı kişisel yetkinlikler, çalışanların organizasyon değerleriyle daha uyumlu davranmasına yol açtığından toplam performansı da geliştirir.

1.2. SEÇİM KRİTERLERİ

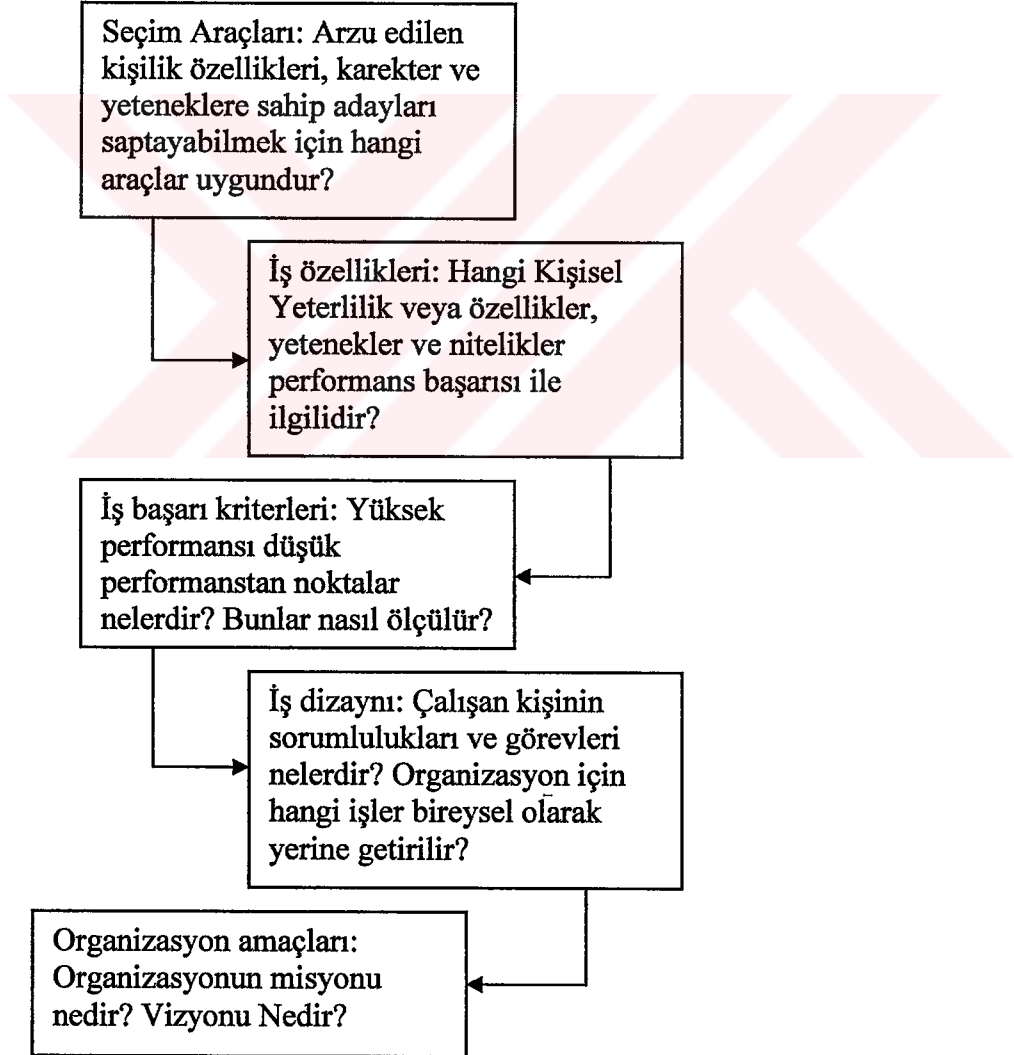
Bir çok firma etkili performansa sahip işgören seçimi için bir dizi karakteristikler kullanırlar. Seçim süreci başlamadan önce, iş spesifikasyonlarından başarılı bir performans için gerekli bir karakteristikler profili çıkarılır. Bu düşünceden hareketle iş tanımlarından ve iş gereklerinden yararlanılarak bu işi yapacak bir kişinin göstermesi gereken belirli davranışları içeren bir iş profili listesi belirlenebilir ve bu davranışlar mesleğin önemli koşulu haline gelir.⁶ Seçim sürecinin temel elementleri şekil 1’de gösterilmektedir.

⁶ Gölruhan Özışık Gürbüz, Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci, Birinci Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 27

Teknik gereklilikler: Bunlar eğitim ve iş deneyimini içeren kriterler olabilir. Önceki iş deneyimleri gelecekteki iş performansının iyi bir öngörücüsüdür.

Kişisel gereklilikler: Pozisyona bağlı olarak adayın bir ekip içinde çalışması, gruba sözcülük etmesi veya pozitif bir tarzda yapıcı geribildirim alıp verebilmesi gibi. Bazı mesleklerde liderlik yeteneği başarılı bir iş performansı için gerekli olabilir ve bir seçim kriteri olarak göz önünde bulundurulabilir.

Fiziksek gereklilikler: Bazı mesleklerde özel fiziksel karakteristikler başarılı bir performans için ön gerekliliktir. Örneğin, itfaiyeciler ve jokey olarak çalışacaklar için özel fiziksel nitelikler gerekir.

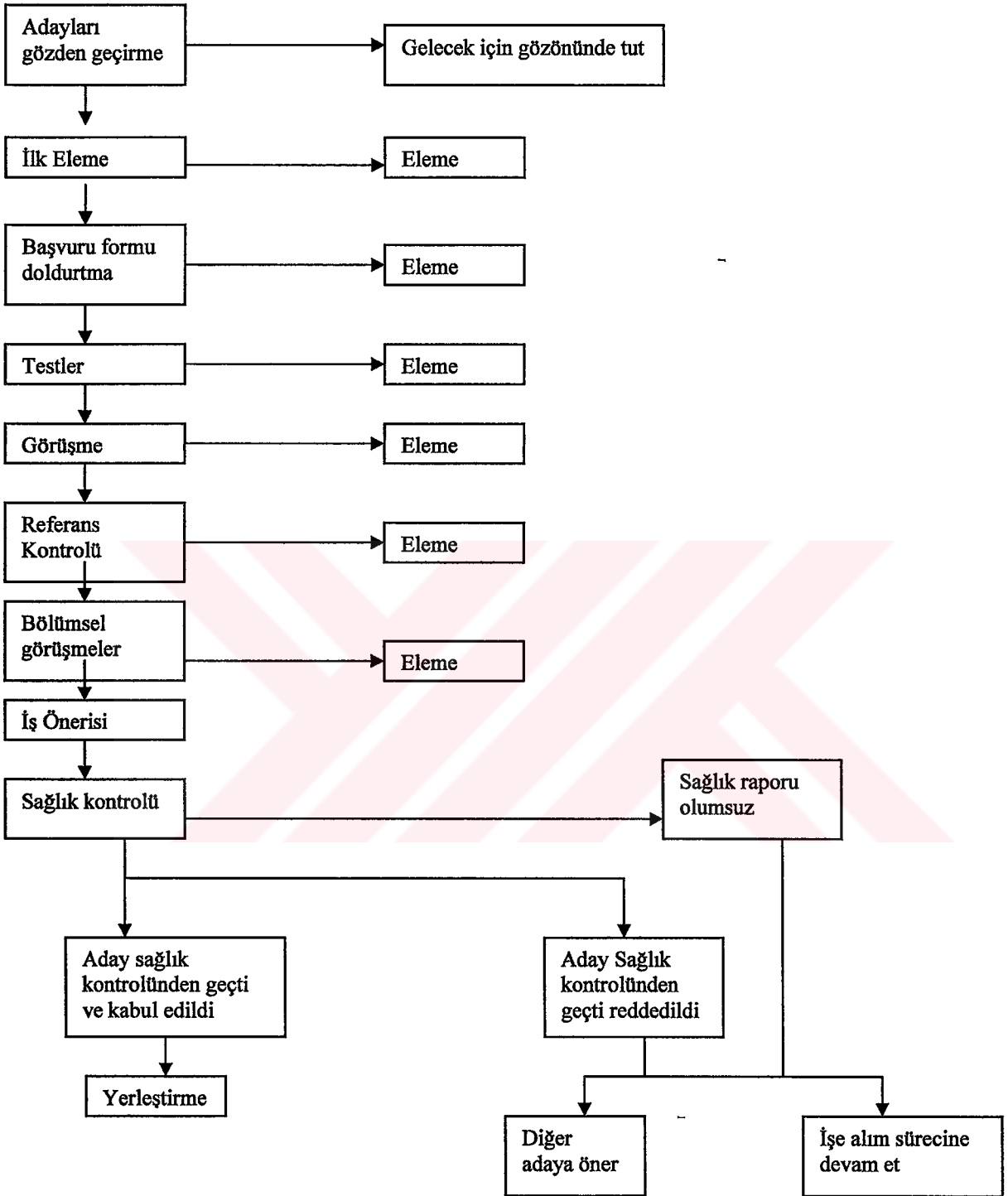


Sekil 1 Seçim Sürecinin Temel Elementleri

Kaynak: Mitchell S. Novit, Essentials of Personnel Management (Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall, 1979), 70. Reprinted by permission of Prentice-Hall, Inc.

Tipik bir seçim prosesi şu adımları içerir;

Doldurulacak pozisyonun çeşidine veya organizasyonun büyüklüğüne göre bu adımların sırası da değişebilir. Süreç genellikle geçerli başvuruların gözden geçirilmesi ile başlar. Daha sonra, başvurular kalburdan geçirilerek pozisyon için gerekli yeterliliklere sahip görünenler muhafaza edilir. Üçüncü adım standart bilgilerin sağlanması için adaylara başvuru formu doldurtmaktır. Daha sonra adaylara işle ilgili ve organizasyon tarafından onaylanmış bir test yapılır. Bundan sonraki adım genellikle İnsan Kaynakları Bölümünde adayları mülakata almaktır. Bu görüşmelerde amaç, adayların alt yapılarını, referanslarını, iş deneyimlerini kontrol etmektir. Son olarak, elemelerde kalan son birkaç aday İnsan Kaynakları Yöneticisi ve bir üst departman yöneticisi ile görüştürülür. Bu görüşmeler süresince, adayla olduğu kadar adayın çalışacağı bölümde çalışanlar ve amirleriyle de iş gereklilikleri baştan sona tartışılır. Bu noktada, iş için en iyi yeterliliklere sahip adaya iş teklifi yapılır. Eğer aday öneriyi red ederse, yönetim diğer nitelikli adaylarla iletişim kurabilir veya başka nitelikli aday uygun olarak görülmüyorsa işe alım süreci yeniden başlatılır. Aday öneriyi kabul ettiği zaman, adayı organizasyona yerleştirme süreci başlar. Bu süreç şekil 2 'de gösterilmektedir.



Sekil 2 Seçim Süreci

1.2.1. Seçimin Amaçları : Yetenek Ve Motivasyonu Değerlendirmek

Seçim sürecinin amacı, çalışanların gelecekteki performanslarını maksimize etmektir. Bir çalışanın performansı onun yetenek ve motivasyonuna bağlıdır. Bütün seçim süreci, başarılı bir işgören olabilecek en yüksek motivasyona ve gerekli tüm yeteneklere sahip işgörenlerin saptanması etrafında döner.

Çoğu insan para kazanma gereksiniminde olduğu için çalışır. Fakat bu, bazı insanların başka işler yaparak daha fazla para kazanacakken böyle yapmamalarını veya diğerleri işten atılmayacak kadar çalışırken onların tam kapasiteyle çalışmalarını açıklamaz.⁷ Çok defa, işteki başarısızlık, beceri veya yetenek eksikliğinden değil motivasyon eksikliğinden ortaya çıkar. Beceriler ve yetenekler organizasyon içinde veya dışında alınacak bir eğitim ile geliştirilebilir, fakat motivasyon aynı miktarda geliştirilemez. Örneğin, bir firmada başarılı bir satış temsilcisi olmayı başaramayan kişilerin %85 i yetenek eksikliğinden değil firma içindeki motivasyon eksikliğinden başarısız olmuşlardır.⁸

Bir kişinin motivasyonunu doğru olarak değerlendirmenin anahtarı onun değerlerini ölçmek olabilir. Eğer aday işvereni ile aynı değerleri paylaşıyorsa, aynı amaçları başarmaya bağlanması daha muhtemeldir. Örneğin. Kentucky'deki Toyota otomobil fabrikasında, 200.000 in üstünde aday üzerinde, adaylar, kendi temel değerleri ile firmanın değerlerini karşılaştırmak için 20 saatlik bir test, görüşme ve seçim sürecinden geçmişlerdir ve sonunda adaylar oldukça bitkin bir hale gelmişlerdir. Toyota, kendisine inanır ve felsefesi sürekli gelişimdir, güçlü motivasyona sahip ve kaliteye yüksek değer veren çalışanlar ister. Toyota'nın seçim süreci beceriler üzerine odaklanmamıştır, çünkü yeni işe girenler eğitime alınacaklardır, odaklanılan nokta belirli kişilik özellikleri ve değerlerdir. Örneğin; problem çözme; problemi dile getirmede kendini motive edebilen ve kendi kendine düşünebilen insanlar, takım çalışması; kişisel beceri, yönetim tarzı ve

⁷ Finnigan, s. 75

⁸ Michail R. Carrel, Norbert F. Elbert, Robert D. Hatfield, Human Resource Management, Sixth Edition, The Dryden Press Harcourt College Publishers, 2000, USA, s. 189

iletişime istekli, esneklik; değişen gereklere uyum becerisi, sürekli öğrenme; sürekli olarak yeni süreçler ve yeni iş metotları bulma arzusu.⁹

Farklı insanlar farklı şeylerden ve farklı şeylerin farklı miktarlarından motive olurlar. En iyi elemanı seçme teknikleri bu hususların anlaşılmasına bağlıdır.¹⁰

Seçimim temel amacı yüksek performans standartlarını karşılayacak elemanların işe alınmasıdır. Potansiyel elemanları teşhis etmek bilimsel bir çalışmadan öte bir sanattır. Geçmişte yapılan seçimlerde, firmanın bugün ihtiyacı olan becerilere sahip adaylar üzerinde durulurken günümüzdeki seçimlerde bir ekip içinde yüksek performansla çalışabilecek ve gelecekte terfi edeceği pozisyonun gerektirdiği beceriler ile ilgili potansiyele sahip olan adayların seçimi üzerinde durulmaktadır.¹¹

İşe alımla uğraşan bir çok kişi, daha çok adaya ulaşabilmek için, belirli görevlere odaklanan ilanlardan ziyade genel ilgi alanlarına hitap edenleri tercih ederler. Arama kriterleri; teknik ve teknik olmayan beceriler, yetkinlikler, kişisel özellikler, kişilik ve deneyimi içermektedir. Bu alanda uzman kişilerin bireyde aradıkları, deneyim; rol, fonksiyon, iş, endüstri, mesleki uzmanlaşma ya da farklı bir çalışma tarzı olabilmektedir. Aynı zamanda, bireyin, yeni işverenin kurum kültürüne, takıma ya da çalışma ortamına ne derecede uyacağını tahmin etmeye yardımcı olacak özelliklerde aranır.¹²

Verimli bir seçim süreci birkaç amaç içerir:¹³

- Yüksek performanslı işgücü geliştirme, organizasyonel stratejiyi saptayabilen ve yasal sınırlılıklar içinde asgari düzeydeki sonuçları başarabilen bir işgücü.
- İşe alma maliyetlerinin geri dönüşüm hızını artırabilmek. (Bir yatırım olarak, seçim giderleri, işgücü dönüşüm oranını, eğitim maliyetlerini, fayda maliyetlerini azaltmak ve ücret giderleri için iyi bir değer yaratmak)

⁹ Carret, Elbert, Hatfield, s. 189

¹⁰ Finnigan, s. 77

¹¹ Carrel, Elbert, Hatfield, s.186

¹² Frances Cook, Frances, HR Direktor, 2000 Edition, Yetenek Avcılığı, www.insankaynaklari.com, 06.12.03

¹³ Don Harvey, Robert Bruce Bowin, Human Resoruce Management, An Experiential Approach, Perntice Hall, NewJersey, 1996, s. 119

- Diğerlerini de kendileri gibi cezbedebilecek yüksek performans gösteren adayları seçmek ve kazanma sürecini devam ettirmek.

İyi seçimin etkileri;

- Adayın becerilerinden yararlanma,
- Haksızlığı ve ayrımcılığı azaltmak,
- Verimliliği artırmak,
- İşgücü dönüşüm oranını azaltmak,
- Takımların kalitesinin artırmaktır. ¹⁴

Doğru işe doğru kişiyi seçmek; verimi yükseltir, işten ayrılma oranını düşürür, çalışanların iş doyumunu etkiler, devamsızlığı azaltır, oryantasyon ve eğitim masraflarını düşürür, çalışanlar arasında sinerji yaratır, kişilerin güçlü yönlerini ortaya çıkarır, zihinsel katma değeri artırır. ¹⁵

1.3. SEÇİM SÜRECİ AŞAMALARI

1.3.1. Adayları Gözden Geçirme Ve İlk Eleme

Bütün başvuruların gerekli nitelikleri karşılaması mümkün olmayacağına göre seçimde ilk adım uygun olan ve olmayan adayları ayırt etmek olacaktır. Bu önceden saptanmış formların içeriğinde olan bilgileri karşılaştırarak yapılmalıdır. Bu kriterler çok belirgin (kişisel özelliklerdeki detaylar) veya dolaylı olarak seçim yapacak kişinin aklında kısa bir liste oluşturması gibi dolaylı olarak da olabilir. ¹⁶ İlk eleme, açık olarak niteliksiz olan veya arzu edilmeyen niteliklere sahip adayların başvurularını eleyerek seçim süreci süresince İnsan Kaynakları Bölümünün boşa zaman harcamasını önler. Çoğu iş başvurularında gelen bir çok başvuru ciddi olarak zaman harcamayı gerektirmez. Olumlu firma imajını koruyabilmek için başvuran her adaya nazik davranışlarla karşılık verilmelidir. Esas olarak ilk eleme, kritik iş spesifikasyonlarına sahip adayları ve niteliksiz adayları çabuk bir şekilde ayırarak seçim süreci maliyetlerini minimize etmeyi mümkün kılar.

¹⁴ Bahattin Aydın, Performans Değerlendirme Dersi Mülakat ödevi, 2003

¹⁵ Yasemin Atakuman, İş Performansını Belirleyen Kişilik Özellikleri, www.baltas-baltas.com, 04.01.2004

¹⁶ Lan Beardwel, Len Holden, Human Resource Management a contemporary approach, Third Edition, Pearson education Limited. UK, 2001s. 242

İnsan Kaynakları Bölümü adayların CV ve ön mektuplarını gözden geçirerek iş tanımında var olan minimum niteliklere sahip adayları saptamalıdır. İşe seçim sürecinin en önemli noktası CV'lerin çok dikkatli bir şekilde tetkik edilmesidir. Çünkü CV'lerin çoğu kişisel iş geçmişi ile ilgili oldukça etkili ifadeler içerirken bunların % 36 sı eksik veya yanlış bilgi içermektedir. Bu bilgiler değişik anlamlar içeren yorumlardır: Kazanılmamış ancak iddia edilen eğitim dereceleri, özellikle çalışmadığı tarihleri içeren istihdam edilme tarihleri, geçmiş işindeki ücretler ve ünvanlar hakkındaki abartılar, geçmiş görev ve başarılarla ilgili süslemeler ve yine özellikle sabıka dosyaları ile ilgili eksik bilgiler...

Nitelikli adayların CV'lerine ilgilendikleri pozisyonla ilgili bir soru işareti konur. Eğer ilk eleme aday ile direk iletişim kurularak yapılırsa görüşmecisi bir çok strateji izleyebilir. Görüşmecisi tek bir soru ile eleme yapabilir. Bu tür sorulara verilen cevaplar adayla görüşmeye devam edilip edilmemesini belirleyebilir. Örneğin, ücret isteğiniz nedir? Hafta sonu veya gece çalışabilir misiniz? Haftada üç gece şehir dışına çıkabilir misiniz? Vb.

Seçim sürecinde bu noktada veya başka herhangi bir noktada reddedilen adaylar, aday izleme kayıtlarına geçirilmelidirler. Bu kayıtlarda, işin adaya önerildiğinin nedenleri veya adayın neden reddedildiğinin nedenlerini bulunmalıdır.

1.3.1.1. CV taramalı sistem

Bilgisayarla CV tarama sistemi çok fazla miktarda CV leri ilk eleme yapmada kullanılır. Nike, Disney, MCI vb. firmalarda bu sistemden yararlanmaktadır. Bu software sistemler, kağıt CVlerle ilgili olan yönetsel ve bölümsel maliyetleri azaltır. Bu sistemler çok çeşitlidir ve genel olarak İnsan Kaynakları çalışanları tarafından kabul edilmiş CVleri bilgisayarın veritabanına kayıt eder. Daha sonra CVler anahtar kelimelere göre dosyaları veya düzenlenir ve adaya cevap mektubu gönderilir. Pozisyon için gerekli kriterleri karşılayan adaylar anahtar kelimeler girilerek veri tabanında bulunur. Eğer tarama süresinde çok uzun veya çok kısa bir liste çıkarsa kriterler değiştirilir. İnsan Kaynakları Uzmanları bu Cvleri belirli kriterlerle tarama ile tasnif edilmesi gereken kağıt Cvlerle karşılaştırıldığında birkaç avantaja sahiptirler:

- Sistem, kapasitesi ve hızına bağlı olarak işe alma acentalarına çok fayda sağlar.

- Dosyalama kolay ve hızlıdır, bütün Cvleri (istenmeyen binlerce Cvler dahi) dosyalayarak yeniden elde etmeyi mümkün kılar.
- Bu sistemler sayesinde işe alma süreci hızlanır.
- Adaylara gelişmiş bir hizmet sunar.
- Doldurmayı, kopyalamayı ve Cvleri ayırmayı ortadan kaldıran kağıtsız bir sistemdir.

Bu yöntem, seçim yapanların subjektif daranmadan korur ancak seçim kriterlerinin bir kerede doğru olarak saptanmış olması gerekir. Diğer bir yol, random seçim yaparak çok sayıda başvuruyu azaltmaktır. Herkese bu yöntemde eşit şans tanınır ve yanlış seçim kriterlerinin araya girmesini önler.¹⁷

1.3.2. Başvuru Formu Doldurma

Başvuru formu, işe almada kişisel özet bilgileri kapsar. Kişiler hakkında uygun bilgiler içeren bu kayıtlar, mülakat esnasında ve referans kontrollerinde adayın işe uygunluğunu saptamak için kullanılır.

¹⁷ Beardwel, Holden, s. 241

Tablo 1
BAŞVURU FORMU

Bütün başvurular, yaş, ırk, renk, din, cinsiyet, doğum yeri, özürölülük ve askeri statölüye bakılmaksızın kabul edilir.

LUTFEN HER BÖLÜMÜ DOLDURUNUZ (ÖN VE ARKA)

Tarih:

Kişisel Bilgiler	Soyadı	Adı			
	Adres	Semt	İlçe	Şehir	Ev Tel
					Cep Tel
	Doğum Tarihi	Anne Adı	Baba Adı	E-mail:	
	Acil durumlarda başvurulacak Adres ve telefon:				

İstenen görev	Pozisyon adı	Talep edilen ücret	Daha önce firmamıza başvurduanız mu?
	İşe başlama tarihi	Katkıda bulunacağınız alanlar	
	Çalışma şekli (Tam gün, yarım gün, geçici, yaz ayları, staj)		
	Çalışamayacağınız zaman aralığı var mı? Neden?	İşle ilgili okul	
	Özel alanlarla ilgili aldığınız sertifikalar		

Eğitim	Yüksek lisans	Okul adı	Tarihler	Diploma notunuz	Ortalamanız	Uzmanlık alanınız
	Üniversite					
	Üniversite					
	Yüksek okul					
	Lise					
	İlköğretim					

Sağlık	Ruhsal veya bedensel olarak işe engel bir yönünüz var mı?
	Varsa nedir?

Askerlik durumu:			
Çalışmanızda yasal bir engel bulunmakta mıdır?	Evet ise neden?	Herhangi bir suçtan dolayı hüküm giydiniz mi?	Evet ise neden?

LUTFEN ARKA BÖLÜME DEVAM EDİNİZ.

Daha önce çalıştığı yerler		Son işinizden başlayarak, staj yaptığınız, gönüllü olarak çalıştığınız işler dahil olmak üzere tümünü yazınız.	
Firma ismi			
Adres		Başlangıç ücreti	Son aldığı ücret
Bağlı olduğu yöneticisinin adı	Telefonu	Ünvanı	
Ayrılma nedeni			
Firma ismi			
Adres		Başlangıç ücreti	Son aldığı ücret
Bağlı olduğu yöneticisinin adı	Telefonu	Ünvanı	
Ayrılma nedeni			
Firma ismi			
Adres		Başlangıç ücreti	Son aldığı ücret
Bağlı olduğu yöneticisinin adı	Telefonu	Ünvanı	
Ayrılma nedeni			
Firma ismi			
Adres		Başlangıç ücreti	Son aldığı ücret
Bağlı olduğu yöneticisinin adı	Telefonu	Ünvanı	
Ayrılma nedeni			

Referanslar	Daha önce çalıştığınız yerlerden yöneticiniz olan en çok 3 kişiyi referans olarak yazınız.(Akrabalar dışında)			
	Ad - Soyad	Çalıştığı yer	Ünvan	Telefon

Bu formda doldurmuş olduğum her bilginin tamamen doğru olduğuna, işe kabul edildiğim takdirde bu bilgilerden birinin veya tamamının yanlış çıkması halinde hiçbir hak talep etmeden şirketinizden ayrılmayı ve bu nedenle şirketinizin maruz kalacağı zarar ve ziyanı tamamen ödemeyi kabul ve taahhüt ederim.

TARİH

İMZA

FORMU DOLDURMAK İÇİN GÖSTERDİĞİNİZ İLGİYE VE ZAMANA TEŞEKKÜR EDERİZ.

Formun sonundaki onay bölümü çok dikkatli okunmalıdır. İyi bir başvuru formu beş kritik unsur içerir:

1. Aday yazmış olduğu bütün bilgilerin doğruluğunu onaylamak için tarih ve imza atar.
2. İşe alınması için gerekli olan tıbbi muayeneyi kabul ettiğini onaylar.
3. Alt yapı bilgilerini içeren referansları ve eski işverenleri hakkında yazdıklarını onaylar.
4. Kendi isteği ile istihdam edileceğini ve herhangi bir nedenle veya nedensiz, herhangi bir zamanda hizmet sözleşmesinin feshedilebileceğini kabul eder.
5. Yazılı bir istihdam onayı üst yönetim tarafından imzalanır ve böylece işe alma önerisi geçerli olur. Bunun dışında işe alma süreci içinde verilen her hangi bir söz veya teklif geçerli değildir. Şu maddelerin başvuru formunda yer alması gerekir:

- Adayın adı
- Adayın ev adresi ve telefon numarası
- Adayın en az çalışma yaşında olup olmadığı
- (İşle ilgili ise) Adayın bir veya daha fazla yabancı dil konuşup, yazma ve okuması olup olmadığı
- Adayın geçmiş iş deneyimleri (İstihdam edilme tarihleri, ücret artışları, iş sorumlulukları ve görev sorumlulukları, ayrılış nedeni)
- Adayın gece veya hafta sonları çalışması gibi özel iş gereklerini onaylayıp onaylamadığı
- Adayın askerlik hizmeti
- Adayın suç kaydı
- Adayın seyahat etmeyi kabul etmesi (İşle ilgili ise)
- Adayın özel becerileri ve eğitimleri
- Adayın başvurduğu pozisyona eleman arandığını nereden duyduğu
- Adayın üye olduğu profesyonel organizasyonlar
- Adayı kimin işe aldığını gösteren bölüm
- Adayın fulltime veya part time çalışması vb. gibi diğer bilgiler.

1.3.3. Başvuru formlarını kullanma: Başvuru formu adayın iş nitelikleri hakkında değişmez kayıtlardır. Ayrıca seçim sürecinde istenen bilgileri kapsar. İK uzmanları mülakat sorularını hazırlarken ve referans kontrollerinde bu formu kullanır. Seçim sürecindeki en önemli bölüm adayın geçmiş iş deneyimlerini ve referanslarının doğruluğunu tetkik etmektir. Bazen adayın ileri sürdüğü ile eski işverenin söylediği adayın görevleri, sorumlulukları ve önceki işinin önemi, istihdam süresi, ücret seviyesi ve özellikle işten ayrılma nedenleri hakkındaki bilgiler uyuşmamaktadır. İK uzmanlarının adaydan tam ve doğru bilgi elde etme çabası, başvurudan başlayarak referans kontrolü ve mülakatlar ile devam eder. Görüşme süresince, adaylar başvuru formunda yazdıkları beceriler hakkında olduğu kadar önceki deneyimleri ile ilgili olarak da değişik ifadeler verebilirler.

Başvuru formları, aynı zamanda, her aday için istenebilirliği saptamak ve bütün formları gözden geçirme hususunda global bir değerlendirme ortaya koyabilecek eleme aracı olarak kullanılır. Aday sayısının çok fazla olduğu düşünüldüğünde veya boş pozisyona uygun alt yapısı olmayan ve beceri eksikliği olan adayları zaman kaybetmeden eleyebilmek için kullanılan global değerlendirme subjektif bir tekniktir. İş tanımlarındaki yapılacak görevlerden çok yüksek performansı öngören kişisel yetenekleri içeren formlara yönelme başvuruları ayırt etmede kabul edilen kriterleri değiştirmiştir.

İK uzmanlarının, özel beceri düzeylerini veya özel alandaki deneyimi veya müdür, amir pozisyonu gibi özel iş alanları ile ilgili değerlendirmesi daha objektif ayırım teknikleri kullanırlar. Bu tür bir değerlendirme de değişik beceriler ve alt yapı gereklilikleri ile ilgili olarak işten işe geçecektir. Genel olarak, özellikle başvuru formunda iş spesifikasyonları ile ilgili bölüm eksik doldurulursa bu adaylar baştan elenebilir.

PepsiCo ve Texas Instruments firmalarının daha önceki İK Direktörleri olan Brooks Mitchell, iki tekniğin birleşimi olan bir seçme stratejisi tavsiye eder: (1) Biyografik test tabanlı başvuru formu, eğitim, geçmiş iş deneyimleri ve adayın hobileri ile ilgili bilgileri içeren ve (2) yapılandırılmış mülakat. Bu teknik, yönetici veya üst düzey yönetici seçiminden daha çok ürün üretimi, müşterilerle çalışma ve bunlar gibi işler için alt düzey

işgören alımına odaklıdır. Bu tür başvuru formu tabanlı strateji bir çok seçim stratejisinin çekirdeği olan yapılandırılmış mülakatlarla devam eder.¹⁸

1.3.4. İşe Giriş Testi

Personel seçiminde en çok başvurulanan yöntemlerden biri de adaylara test uygulamaktır. Yapılan bir iş analizinden sonra, ölçmeyi amaçladığımız bilgi, beceri ya da yetenekleri ölçen testleri araştırdığımızda, eldeki çok sayıdaki testten bizim ilgilendiğimiz spesifik konuya uygun testi bulmamız kolaylaşmaktadır.¹⁹ Seçim sürecinde testlerin kullanımı artan ve azalan periodlara sahiptir. Testlerin güvenilirlik ve geçerlilik yönünden denenmiş olması çok önemlidir. Geçmişte kullanılan bazı testler güvenilir değildi ve bazıları da işgören performansını doğru olarak ölçememiştir. Bir çok değişik işler için geçerliliğine dikkat edilmeksizin genel testler kullanılmıştır. Bugün test kullanımı arttığı halde işverenler seçim sürecinde bu testlerin kullanımında daha dikkatli davranmaktadır.

1988 den bir örnek, Daniel Construction Company v. International Brotherhood of Electrical Workers, üç ciddi kriteri karşılayan bir seçim testi taslağı oluşturdu:²⁰

1. Bir test işgören performansını öngörebilmedir.
2. Uzmanlar tarafından geliştirilmeli, tatbik edilmeli ve değerlendirilmelidir.
3. Testi başarıyla geçemeyenler sonuçları öğrenmek ister veya diğer seçim kriterlerinde şanslarını artırma fırsatına sahiptirler.

İşgören seçim testleri diğer seçim prosedürlerinden daha objektif değildir ancak geçerliliklerini artırmak için araştırmalar devam etmektedir. Bununla birlikte bir çok işveren artan bir çoğunlukla daha becerikli işgünü seçmede bu testleri kullanmaya devam etmektedir.

Yeni bir ön işe alma testi serisi geliştiren (Nursing Assistan Test Battery),Franciscan Helalth System of Dayton firması geçerliliğini kontrol ederek testi üç süreç şeklinde uygulamıştır. Bu testteki üç ayrı bölüm: (1) İstihdam envanteri – adayların motivasyon düzeylerini ölçer. (2) Kişilik testi- adayların neşeli, hoş görülü, çok fazla üzülme vb. gibi sağlık endüstrisi için gerekli bütün nitelikleri tanımlayabilen bir test. (3) İş

¹⁸ Carrel, Elbert, Hatfield, s.196

¹⁹ Ergin, s. 94

²⁰ Carrel, Elbert, Hatfield, s.199

gereklilikleri envanteri- işte çalışma koşulları ve adayların tercih ettikleri çalışma koşulları arasında uyumu kestirmek. Örneğin, çalışma süresince denge ve öngörüyü tercih eden bir kişi için hemşirelik pozisyonu uygun değildir.

10 ay sonra bu üç süreçli testin kesin sonuçları ortaya çıkarılmıştır: İş gücü dönüşüm oranı %146 dan % 27 ye düşmüş. İşgörenlerin verimliliği artmış ve amirlerin raporlarına göre yeni işe alınan işgörenler daha yetenekli, şefkatli ve takım üyeleri ile işbirliği içinde çalıştıkları görülmüştür. Test battery sürekli kullanım için yerini almış ve diğer çalışan grupları içinde benzer testler geliştirilmiştir. Nursing battery ortalamasının üstünde performans gösterenleri başarı ile ortaya çıkarmıştır. Adayların testteki puanları üç kategoride yer alır: 1.İşe al, 2. Dikkatli seçim yap ve 3. İşe alma. FHSD işe alma kategorisine giremeyen adayların kategorisini genişletmeyi önerdi ve iyi eleman eksikliği ve bazen bazı pozisyonların acil doldurulması gerektiğinden dikkatli seçim kategorisini daha geniş tuttu.

Tablo 2
FHSD Ön İşe Alım Kategorileri

FHSD 'nin kullandığı ön işe alım testi. Aday puanları üçe bölünür ve performans ve işgücü dönüşüm oranı başarı ile öngörülür.		
Sonuç	Karar	Performans öngörüsü
☐ Kırmızı ışık adayları (En alt üçüncü puan)	İşe almama	Ortalama Performans %50 şanstın daha az Tahmini yıllık katma değeri: - \$2204/işe alım
☐ Sarı ışık adayları (Orta puanlar)	Dikkatli ol	Ortalama performans üzerinden %50 -%63 Şans Tahmini yıllık katma değeri: +\$727 / İşe alım
☐ Yeşil ışık adayları (Üst puanlar)	Derhal işe al	Ortalama performans üzerinden % 63 ten daha iyi Tahmini yıllık katma değeri: + \$1989/ İşe alım

En önemli birkaç psikoteknik test türüne değinelim.

a) Genel zeka testi: Genel zeka testleri küçük çocukların okuldaki başarılarını öğrenebilmek için geliştirildi. Bu testin, küçük çocukların gelecekteki akademik

kariyerlerindeki başarılarını test etmede genel zeka testlerinin en uygun araç olduğunu düşünülmektedir. Aynı zamanda, bir çok meslekteki performansında zeka ile olan korelasyonu olumlu bulunmuştur. Ancak zeka testleri ile ilgili olarak psikolojide uzun zamandır devam eden bir tartışma vardır. Bu, zekanın genel bir temeli olup tek boyutlu mu olduğu yoksa, akıl yürütme ya da algısal hız gibi çeşitli bilişsel yeteneklerin bir bileşimi mi olduğu konusudur.²²

b) Yetenek testleri: Özel bir dalda doğal bir kabiliyeti veya çabuk öğrenme kabiliyetini anlamak veya özel bir alanda bir yeteneği ortaya çıkarmaya yarayan testlerdir. Yetenek testi belirli becerileri öğrenmede kişisel kabiliyeti gösterir.

Bu testlerle şu hususlar test edilmeye çalışılır: Genel zeka, sözel ve görsel kabiliyet, sayısal kabiliyet, işitsel kabiliyet, uzaysal kavram, şekil kavramı, dinsel kavramlar, motor beceriler (koordinasyon), parmak esnekliği, el mahareti vb.

c) Kişilik ve ilgi testi: Kişilik testleri, işletmenin tercihlerine uygun kişilik tipini belirlemek ve bireyin yapacağı işin gerektirdiği kişilik özelliklerini araştırmak amacıyla kullanılır. Kişilik testi- Bernreuter kişilik envanteri gibi- kendi kendine yeterlilik, içe dönük ve dışa dönük, sosyallik ve kendine güven gibi nerotik eğilimi ölçer. Bireyin başkalarıyla ilişkilerini analiz etmek, kararlılık, hoşgörü, güvenilirlik, sorumluluk, yaratıcılık, dürüstlük, iyimserlik gibi özelliklerini de sapmaya çalışır.²³

Kişilik testleri ile ilgili üç temel problem vardır: (1) Genel olarak iş performansını öngörmede geçerli ve güvenilir değildir, (2) bu tür testlerin iş için başvuran adayların iç yüzlerini kendi kendilerine doğru olarak tanımlamada yeterlidir demek yanlış bir düşünce olur, (3) bir şeyi iyi yapma isteği içinde, istenilen test puanını alabilmek için kişilik testiyle ilgili doğru olmayan bilgi verilebilir.

İlgi testlerinde de bireylerin belli tür faaliyetlere duydukları ilginin derecesini ölçer. Örneğin, kişilere, televizyonda bir baseball maçını mı seyretmeyi tercih ettikleri, bir

²¹ İlhan Erdoğan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, Üçdal Neşriyat, İstanbul, 1980, s. 138

²² Ergin, s. 96

²³ Sabuncuoğlu, s. 113

roman okumayı mı, yoksa cumartesi öğleden sonra local bir oyun liginde mi bulunmak istedikleri gibi sorular sorulur.

The Strong Vocational Interest Blank (SVIB) gibi ilgi testleri insanların doğru bir nedenle bir meslek seçmelerini öngörmek için geliştirilmiştir. Çeşitli mesleklerdeki başarıları kişisel ilgilerle karşılaştırarak adayların hangi alanlara en yakın ilgilerinin uyum sağladığını göstermeye çalışır. Bu test, insanların görev dışındaki ve meslekleriyle ilgili ilgilerinin oldukça dengeli olduğunu göstermektedir.

İş tercihleri gibi ilgi testleri, işteki veya organizasyonun çalışma şartları ile kişilerin sevdiği veya bulunmasını tercih ettikleri çevre tipi arasında da uyumu öngörür. Gerçek çalışma şartları ve kişinin tercih ettiği çalışma şartları arasındaki uyum, mümkün olan daha uzun çalışma süresi ve yeni bir işe daha kolay uyum anlamına gelebilir.

d) Başarı Testleri

Yetenek testleri bir kişinin öğrenme kapasitesini değerlendirir buna karşın başarı testleri bir kişinin ne kadar öğrendiğinin düzeyini değerlendirir. Çünkü başarı testleri kişinin şimdiki davranışını ölçer, yetenek testleri de gelecekteki işgören davranışlarını öngörülmesinde mükemmel olabilir. Bundan dolayı, İK departmanları, başarı testlerini, kişinin işi yapıp yapmayacağını saptamak için, yetenek testlerini de bir kişinin işi yapmak için eğitim alma kapasitesinin olup olmadığını ölçmek için kullanırlar. Özel bir mesleğin iş analizlerinden adayın mesleki deneyimini test edebilecek soru listeleri hazırlanır. US istihdam servisi kişinin davranışı, kullandığı araç ve özel iş gereçleri ile ilgili bilgisini ölçen bir seri meslek testleri geliştirmiştir. Çünkü başarı testleri , beceri gerektiren bir mesleği yapmada gerekli olan deneyim veya özel bilgi içeren iş performansını öngörmede faydalı ve geçerli bir testtir.

e) İş Örnekleri

Özel bir mesleğin veya işin bilgisini ölçen başarı testlerinin bir adım ötesinde iş örnekleri kullanılır ki burada aday işin bir bölümünü yaparak test olur. Sekreterler için bilgisayarda yazma testi, üretim katındaki işçiler için montaj testi, muhasebeciler için zimmet ve matlubun geçici karşılaştırması hesabı testleri gibi. İş örnekleri, başarılı bir iş performansı

için istenen davranışları ölçebildiği sürece iş performansını öngörmede genellikle geçerlidir. Ancak iş örnekleri kendi özel doğasına bağlı olarak sınırlı kullanılır, ancak bir işteki ortaya konularak test edilebilecek görevlerin yerine getirilmesindeki kişisel yeteneği test edebilir. Diğer kriterler daha farklı araçlarla ölçülür. İş örnekleri de işi zihni yönden daha çok fiziksel olarak test edebilmesiyle sınırlıdır.

f) Yalan Makinesi Testleri

Yalan makinesi direk olarak galvanik cilt cevabını, kan basıncını ve nefes alma hızını ölçü olarak kişinin hislerini ölçen bir araçtır. Bu yöntem sık kullanılan bir yöntem olmadığı gibi geçerlikleri de son derece kuşkuludur. Yalan makinesi üç alanda kullanılıyordu: (1) Adayın başvuru formu bilgilerini doğrulamak, (2) Çalışan sadakati ve güvenilirliğini saptamak için yapılan periodik anketlerde. (3) Şirket içinde belirli hırsızlık olaylarının araştırmasında.

Frenoloji, kafatasının çıkıntılarıyla ilgilidir. Grafoloji, el yazısı analizidir. Ses stres analizcileri, psikolojik stres değerleyicileri ve aday eleme araçları olarak deceptographlar geçerlilikleri kanıtlanmış araçlar değildir.

Tabi, bu arada astrolojinin personel seçme sürecine hiçbir katkısı olmayacağını belirtmek gerekir.²⁴

g) Dürüstlük Testi

Genellikle, iş yeri kurallarına aykırı davranışlarda bulunanlar (devamsızlık, işe geç kalma, hastalık izinlerinin suistimali vb.) veya iş yerinde çalışırken mal veya para çalmaya yüksek bir oranla eğilimi olan kişileri tanımlamada yazılı olarak kullanılmak üzere dizayn edilmiş testlerdir. Testin çok geniş bir davranış dizisini bir anda içermesi (hırsızlık, devamsızlık, gider kayıtlarında sahtekarlık vb.) geçerliliğini zorlaştıran faktördür. Diğer bir problem de dürüstlüğün kişisel bir özellik mi yoksa duruma göre değişen bir özellik mi olduğu ile ilgili uyumsuzluklardır. Üçüncü problem de, çalışan dürüstlüğü ölçüsünde en ciddi nokta olarak görülen, hırsızlık yapma eğiliminde bulunabilecek kişileri öngörmede başarısız olmalarıydı. Ancak adaylar için ön işe alma olarak ideal ölçüde faydalı olamasa da 3 ana doğruluk ve dürüstlük testi geçerli olarak kullanılmaktadır. Açık: Geçmişte yapılan dürüst

²⁴ Ergin, s. 100

olamayan davranışları ortaya çıkaran ve dürüst olmayan ve hırsızlığa direk olarak davranış eğilimi olan adayları ortaya çıkaracak unsurları olan testler.

Kişisellik: İstenmeyen bir davranışı (düşük motivasyon, emirlere karşı gelme, yapılan işte kişisel gurur eksikliği, gereksiz davranışlar vb.) öngörmede kullanılır.

Çoklu ölçümler: Bu test birkaç çeşit ölçü kullanır. Doğruluğu, uyuşturucu kullanımını, mala zarar verme, zamanı boşa harcama, işgücü dönüşüm oranı nedenleri vb. faktörleri ölçmeye yarar.

h) Tıbbi Muayene Ve İlaç Testleri

İşler genellikle adayın tıbbi muayene ve ilaç testlerini geçme şartına bağlı olarak teklif edilir. Bu bir çeşit adayın önemli iş fonksiyonlarını yerine getirebilecek fiziksel özelliklerine odaklanmadır. Test sonuçları negatif çıkan adaylara iş teklif edilir. Testi yaptırmayı red eden veya test sonuçları pozitif çıkan adaylar kabul edilmezler. Bütün işverenler bu testleri şart koşmayabileceği gibi bazı sektörler için (Kimya, nakliye firmaları gibi) bunlar önemli olabilir. Yapılan araştırmalara göre işverenlerin işe alımda ilaç testlerini kullanmaları uyuşturucu ilaç kullanımının azalmasına neden olmuştur.

1.3.5. Mülakatlar

Seçim için en çok kullanılan yöntemlerden biri mülakatlardır. Torrington and Hall (1995) mülakatı, “Bir amaç için kontrollü konuşma” olarak tanımlar. Mülakat, iş başvurusunda bulunan adayın özgeçmişine yazdığı bilgileri kendi ağzından ve daha geniş bir şekilde öğrenebilme imkanı olarak değerlendirilebilir. Başka bir deyişle mülakat, “bilgi değişim süreci” olarak da ele alınabilir.²⁵ Adaya firma ve iş hakkında kısa bilgi vermek, özgeçmişte yazılan bilgileri teyit etmek, özgeçmişte yazılı konular hakkında daha detaylı bilgiler almak, özgeçmişte belirtilmeyen, ancak iş nitelikleri açısından önem taşıyan noktaları aydınlatmak, adayın genel görüşünü, tutum ve davranışları, kişilik özellikleri ve en önemlisi motivasyonu hakkında fikir sahibi olmak, adayın işten beklentilerini öğrenmek ve sorularını cevaplandırmak imkanı doğar.²⁶

²⁵ İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Ocak 2003, s. 15

²⁶ Mehmet Cemil Özden, İşe Alımda Profesyonellik, www.recruitmenturkey@yahoo.com, 08.03.2004

Belirli bir pozisyon için başvuruda bulunan kişinin, o iş için başarılı olabileceğini gösteren bilgi, beceri ve deneyime sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla, sınırlı bir zaman diliminde gerçekleştirilen kişiler arası etkileşim süreci olarak tanımlanabilen mülakat, en yaygın olarak kullanılan personel seçimi tekniklerinden biridir. Mülakatlar, adayın, işi başarma yeteneğine sahip olup olmadığı, başarılı olmak için motive edilip edilemeyeceği ve organizasyonun ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamayacağı gibi konulara açıklık kazandırmak amacıyla gerçekleştirilirler.

Personel seçim çalışmalarında mülakatı yapan kişi üç temel soruya cevap arar:

1. Aday iş yapabilir mi?
2. Kurumda kendisine teklif edilecek işi yapmak ister mi?
3. Bu iş için adayın diğerlerine göre muhtemel başarı derecesi ne olacaktır?²⁷

Mülakat, seçim araçlarından biri olsa da, geçerliği tam değildir. Özellikle adaydaki iş başarısını öngörmeye zayıftır. Peki neden seçimde en çok kullanılan yöntemdir? diye bir soru akla gelebilir. Bunun nedeni, adayın iletişim becerisini, davranışlarını ve başvuru formunda yazdığı bilgilerin doğruluğunu sınamak ve kesin bilgiler elde etme yolunun mülakattan geçtiğidir. Aynı zamanda adaya firma ve iş hakkında daha fazla bilgi verme imkanı sunar. Şunu unutmamak gerekir ki, mülakat bir bilim değil bir sanattır. Eğitim ve tecrübesi az olan bir görüşmeci, görüşmeden umduğu bilgileri elde edemeyecektir. Böyle kişilerin en çok yaptığı hata, insanlar hakkında kalıplaşmış önyargılarla hareket etmeleridir. Örneğin, "Güneyliler tembel olur.", "Köylüler beceriksiz olur." Vb. Diğer bir hata da yönlendirici sorulardır. Örneğin, "Satış işini seversiniz değil mi?" . Yapılan araştırmalar sonucu şöyle ifade edilebilir: Daha yapılandırılmış bir mülakat, daha tecrübeli bir görüşmeci, daha güvenilir bir mülakat.²⁸

Yönetici veya İK Uzmanlarının başarılı bir görüşme yapmaları için:

1. Adaya daha fazla konuşma süresi tanıma (Yaklaşık mülakatın %80'i)
2. 3 veya daha fazla kişi ile panel görüşme yapma (Güvenilirliği artırmak için)
3. Yapılandırılmış mülakat yaklaşımını kullanma (Geçerliliği arttırmak ve alınan bilginin istikrarlı olmasını sağlamak)

²⁷ Aylin Altun, Ahmet Kovancı, Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Ocak 2004, Cilt 1, sayı 3, s.56

²⁸ Klatt, Murdick, Schuster, s. 214

4. Belirsizlik içeren sorulardan kaçınmak (Kendinizi biraz anlatır mısınız?) Bunun yerine adaya işle ilgili özel olarak deneyim ve bilgilerini öğrenebileceğiniz cevaplar vermesini sağlayacak davranışsal sorular sormak. Bu tür sorular kişinin önceki işinde gösterdiği davranışları gelecekte de göstereceğinin en iyi belirleyicisidir.

Mülakat sürecinde adaylardan 3 genel alanda cevap vermesi istenir:

1. Adayın işi yapabilecek kabiliyeti var mı?
2. İş her hangi bir zamanda yapmak için yeterli motivasyona sahip mi?
3. Aday departmana ya da firmaya uyum sağlayabilecek biri mi? Takım üyeleri veya diğer çalışanlarla uyum içinde çalışabilecek mi?

Mülakatlarda, adayın, firmayla uyuşabilecek, anlaşabilecek ve organizasyonel kültüre adapte olabilecek bir kişi olup olmadığı da belirlenmeye çalışılır.²⁹

Özellikle işin içeriğinin telefonla görüşme yapmaktan oluşması söz konusu ise mülakat telefonlada yapılabilmektedir. Örneğin Call Center operatörleri gibi. İlerleyen teknoloji uzaktan görüşmeleri kolaylaştırmaktadır. Şu anda az kullanılıyor olsada video veya internet yolu ile de seçim görüşmeleri yapılabilmektedir. Bu yöntemler yüzyüze yapılırken görüşmeci ve aday arasında oluşan önyargıların oluşmasında önler ancak gelecekte adayın göstereceği performansı öngörmeye pek güvenilir değildir. Ancak yine de bu tür olumsuzluklar yapılandırılmamış görüşmelerde daha çok ortaya çıkmaktadır. Yapılandırılmış mülakatlar bunlara ek olarak yapılan psikometrik testler ve iş örnekleri subjektifliği azaltmaktadır.

1.3.5.1. Mülakatın Tarihsel Gelişimi

Yöneticiler tarafından görüşmenin işe almada önemi ilk defa 1920 'lerde Western Electric Şirketi 'nin Hawthorne İşletmesi ile ilgili olarak yapılan araştırmalardan sonra anlaşılmıştır. Söz konusu araştırmaların amacı, çalışanların morali ve verimlilik derecesini etkileyen ısı, ışık, nem, ses, vb. etmenleri saptamak amacını güdüyordu.³⁰

²⁹ Tarık Solmuş, Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği, Cilt 5, Sayı 2

³⁰ Canan Çetin, Personel Seçiminde Görüşme, Birinci Baskı, Çağlayan Basımevi, İstanbul, 1990, s. 4

Araştırmalar sonucunda görüşülenlerin sorulan sorulara cevap verecekleri yerde kendilerini o anda en fazla ilgilendiren konular hakkında konuşmak eğiliminde oldukları dikkati çekmiştir. “Araştırmacılar bu noktadan hareket ederek yepyeni bir çalışmaya girişerek görüşmeyi, görüşülenin yönetmesine izin vermişlerdir. Görüşülenler bilgi vermelerinin yanı sıra duygularını da ifade etmeye başlamışlardır. Sonuç olarak, görüşenler çalışanların psikolojik durumu hakkında daha iyi bir fikre sahip olurlarken soru sorarak da hiçbir zaman öğrenemeyecekleri bazı şaşırtıcı bilgileri elde etmişlerdir. En önemlisi ise; görüşülenler de görüşmeden yarlar sağlamışlardır. Kendilerin anlayışla dinleyen bir insanın karşısında serbestçe konuşarak içlerini dökmüşlerdir. “³¹

Mülakatların geçerliliği ile ilgili 1929 yılında yapılan ve bu alanda ilk araştırmalardan biri olan Hollingsworth’un çalışması sonucunda 12 deneyimli satış müdürünün mülakat sonrası işe alınacak aynı kişi hakkında son derece farklı değerlendirmelerde bulundukları saptanmıştır.³²

Karşılıklı konuşma usulü, özellikle II. Dünya Savaşı sırasında ve daha sonra çok tutuldu. Bu arada Personel Yönetiminin önemli işlevlerinden Personel Seçimi ve İşe Alma İşlevinin önemi de anlaşılmaya başlanmıştır. Nihayet, seçme teknik ve usulleri geliştirilerek bugünkü duruma gelinmiştir.³³

1.3.5.2. Mülakat Çeşitleri

a) Yapılandırılmamış Görüşmeler

Yapılandırılmamış görüşmelerde, her adaya farklı sorular sorulmakta ve görüşme daha çok sohbet havasında gerçekleşmektedir. Bu tür görüşmelerde, görüşmeci, görüşme kapsamını oluşturmada özgürdür. Adaya sorulacak sorular önceden belirlenmez. Görüşmeci, performansla ilişkili olabilecek ya da bu konuda bilgi sağlayabilecek özellikler üzerinde odaklaşarak konudan konuya atlar. Görüşme sonucu, büyük oranda, görüşmecinin eğilimlerine, sezgilerine ve değer yargılarına bağlı kalmaktadır. Yapılandırılmamış görüşmeler, duygusal tepkiler, düşünceler ve tutumlar konusunda daha detaylı bilgi

³¹ Çetin, s. 4 (Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, 2. B., İşletme İktisadi, 30. Yıl Yayınları, No. 2, İstanbul, 1979, s. 245)

³² İnsan kaynakları.com, Eleman seçme ve değerlendirme Teknikleri, 27.05.2001

sağlamakla ve daha yaygın olarak kullanılmakla birlikte daha az güvenilirdir.³⁴ Burada adayın konuşma biçimi, olaylara yaklaşımı, kendisini veya fikirlerini savunma biçimi saptanmaya çalışılır. Bu yöntem değerlendirilecek olursa, bilgilerin geçerliliği çok yüksek değildir. Adaylara sorulan sorular farklı olacağından, karşılaştırma standart olmayacaktır. Önemli olan mülakatı yapanın aday hakkındaki kanaatidir. Dolayısıyla, her görüşmecinin adayda biraz kendisini aradığı söylenebilir.³⁵

b) Yapılandırılmış objektif süreç

Yapılandırılmış mülakatlarda, adaya yöneltilecek sorular, bir uzman grubu tarafından önceden hazırlanır ve her adaya aynı sorular sorulur. Alınan cevaplar, bir mülakat formuna kaydedilir. Sorular, firma tarafından yapılan ve açık pozisyona ait gerekli yetkinlikleri de kapsayan iş analizlerine dayanılarak geliştirilir. Mülakatı yapan kişi her görüşmenin sonunda standart bir değerlendirme formu doldurmak zorundadır.³⁶ Görüşme mümkün olduğunca standartlaştırılmalı, bütün adaylara aynı sorular sorulmalı, cevaplar görüşmecinin önceden derecelendirdiği bir formatta değerlendirilmeli ve bu ölçü, iş davranışları özelliklerini içeren bir derecede olmalıdır.³⁷

Böyle bir formun tamamlanması, herhangi bir kişinin neden bir katılımcının diğerine tercih edildiğini sorması halinde başvurulacak dokümantasyonu sağlar.³⁸ Yapılandırılmış objektif görüşme süreçleri yönetim becerilerini ortaya çıkarmada oldukça başarılıdır. Önceden belirlenmiş sorular belli bir mantık sırasında sorulmalıdır. Görüşmeci, adayların yanıtlarını tam olarak anlayana kadar beklemelidir.³⁹

Bu yöntem değerlendirilecek olursa, bilgilerin geçerliliği yüksektir, adaylar arasında karşılaştırma daha objektif olur, ancak sorular standart olduğundan, adayların özel ve yaratıcı yönleri analiz edilemeyebilir. Adayların bekleyen adaylarla teması olacağından

³³ Çetin, s.4 (Eren)

³⁴ Tarık Solmuş, s. 39

³⁵ İlhan Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, s. 264, 1991

³⁶ İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Ocak 2003, s. 9

³⁷ Beardwel, Holden, s. 243

³⁸ Robert L. Mathis and John H. Jackson, Human Resources management, 7. b., Vest Publishing Corporatin, 1994, s. 246

³⁹ Mathis, Jackson, s. 246

alınan cevaplar benzer olmaya başlar, değerlendirme daha mekanik, objektif ve karşılaştırmaya müsaittir.⁴⁰

Yapılandırılmış mülakat, görüşmecinin önceden saptanmış işle ilgili sorular dizisi hazırlamasını gerektirir. Cevaplar genellikle yerleşik bir ölçek üzerinde puanlanır. Şöyle ki; 1 zayıf, 2 sınırdan, 3 kabul edilebilir, 4 ortalamanın üstünde, 5 oldukça iyi. Görüşmeci mülakat bittikten kısa bir süre sonra, değerlendirme ile ilgili nedenleri kapsayan kısa bir özeti de içeren değerlendirme formunu tamamlar. Yapılan araştırmalar görüşmelerin 28'inde 14 'ünün yapılandırılmış olduğunu göstermektedir.

c) Panel görüşmeler

Panel görüşmeler de geleneksel bire bir görüşme teknikleri kullanılabilir. Panel mülakatlarda bütün panel üyeleri adaya puan verdiği için bu mülakatlar kişisel önyargıları minimize eder. Her aday için son değerlendirme, birkaç kişisel değerlendirme ortalamasını almak, bir kişinin kişisel önyargıları dışında bir denge oluşturur. Panel tekniği görüşmeyi bu noktaya doğru ve daha yapılandırılmış olmaya zorlar. Panel mülakatın tek dezavantajı bir görüşmeci yerine daha fazla görüşmeci gerektirdiğinden organizasyon için maliyeti biraz arttırmasıdır.

Burada adayların liderlik özelliği, fikir savunma ve fikir geliştirme yönleri, sorun çözme yaklaşımları benzer özellikleri analiz edilebilir. Bu yöntem değerlendirilecek olursa, değerlendirilenlerin gruplara göre standart hale getirilmesi zordur. Güncel ve aynı özellikleri ölçebilecek sorunların bulunması zordur. Sorunların bazı gruplara daha yatkın olma ihtimali vardır.⁴¹

d) Durumsal Mülakat

Bu teknik, tamamen meslek ile ilgili sorularla sınırlı yapılandırılmış bir görüşmedir. Deneyimli adaylarda, format esas olarak meslek bilgisinden oluşur. Mülakat soruları, meslek analizine dayanır ve mesleğin uzmanları tarafından kontrol edilir.⁴² Sorular genellikle adayın görevini yaparken karşılaşılabileceği bir durumla ilgilidir. Olay hayal ürün bir senaryo bile

⁴⁰ Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi, s. 58

⁴¹ Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi, s.58

⁴² Mathis, Jackson, s.246

olsa, gerçekten karşılaşılabilecek bir olay kadar gerçekçi olması gerekmektedir.⁴³ Örneğin: İş tanımında güvenlik konusunu da içeren bir görev için yapılan iş görüşmesinde aşağıdaki soru sorulabilir: “ Bir sabah elemanlardan birini başka bir kişinin çantasını karıştırırken görüyorsunuz ve aynı gün çantası karıştırılan kişi size cüzdanının kaybolduğunu bildiriyor. Böyle bir durumda ne yaparsınız?”

Bir yöneticilik pozisyonu için yapılan iş görüşmesinde aşağıdaki soru sorulabilir:” Bir toplantı organize ediyorsunuz. Toplantı odası için rezervasyon yaptırdınız, önceden yiyecek ve içecekler ısmarlandı ve toplantı saatinde odaya girdiğinizde hazırlıkların tamamlanmamış olduğunu görüyorsunuz. Bu olayın tekrarlanmaması için neler yapabilirsiniz?”

e) Sunum Mülakatları

Bu tip görüşmelerde adaylara önceden üzerinde çalışmaları için bir problem ya da konu verilir ve bunun hakkında bir sunum yapmaları istenir. Bu konu görüşmeden bir süre önce adaylara gönderilebileceği gibi, iş görüşmesine geldiklerinde, görüşmeden hemen önce de verilebilir. Örnek olarak, satış operasyon bölümüne alınacak sorumluya pazarlama ve satış departmanları arasında, promosyonlarla ilgili çıkan hayali sorunu çözmesi için gereken imkanlar sağlanır ve kişinin bu sorunun altından nasıl kalktığı gözlemlenir.

f) Kriterlere Dayalı Mülakat

Söz konusu pozisyonda çalışması gereken ideal bir elemanın sahip olması gereken özellikler, iş analizini yürütme ve iş tanımından yararlanmak sureti ile belirlenir ve adaylar bu kriterler ile karşılaştırılarak değerlendirilir. Bu yöntemde iş analizi, iş tanımı ve aday profilinden yararlanılarak görüşme sırasında sorulacak sorular geliştirilir. En önemli kriterler belirlendikten sonra bu noktaların üzerinde derinlemesine durulur ve adaya, söz konusu davranışları ortaya çıkaracak sorular yöneltilir. Genellikle diğer yöntemler ile birlikte kullanılır.⁴⁴

⁴³ İKY, Ocak 2003, s.12

g) Davranışsal Görüşmeler

Davranış mülakatların özündeki prensip, gelecekteki davranışların en iyi göstergesinin geçmişteki davranışlar olduğu inancıdır. Mülakat adayın geçmişteki bazı durumlarda olayları nasıl ele aldığı hakkında konuşmasını sağlamak için düzenlenen bir dizi soruyu içerir. Geçmişte belli bir prosedürü nasıl uygulamış oldukları veya bir problemi nasıl çözdükleri konusunda adaylardan spesifik örnekler vermeleri istenir. Örneğin:

- Bana detaylı bir rapor yazdığınız ve bulgularınızı sunduğunuz bir olayı anlatırmısınız?
- Raporu nasıl yazdınız?
- Raporu nasıl sundunuz?
- Nasıl bir tepki aldınız?

h) Stres Mülakatları

Diğer görüşme türleri arasından adayların en çok çekindiği, en çok cevap vermekte zorlandıkları görüşme tarzıdır. Bu tür görüşmelerde amaç, adayın en zor durumlarda bile paniklemeden sorunları pratik bir şekilde çözme yeteneğini görmektir. Fakat, biraz çalışma ile bu tür soruların aslında basit cevapları olduğu anlaşılır.

Ancak stres mülakatlarının, iş ve firma hakkında negatif bir imaj bırakması gibi bir dezavantajı vardır. Aday işe alındığında bu imaj onun işine de yansıyabilir.⁴⁵

1.3.5.3 Geçerlilik

Mülakatın geçerliliği, mülakat sonucu ile adayın iş başarımı arasında uyumun olması, adayın işe uygun seçilmiş olması demektir.

Mülakatın güvenilirliği, aynı adayın değişik mülakatçılar tarafından benzer değerlendirilmesi veya adayın işe uygunluğunun farklı bakış açılarından benzer görülmesidir. Bulguları yüzeysel olarak kullanmak kolaydır. Ancak, güvenilirlik ve geçerlilik ortalamalarının yorumunu etkileyen bazı sorunlar vardır:

- Eksik araştırma yapma,

⁴⁴ İKY, Ocak 2003 , s. 13

⁴⁵ Klatt, Murdick, Schuster, s, 213

- Küçük numune boyutu,
- Toplanan bilgideki çeşitlilik,
- Ölçüm kriterleri⁴⁶

Ne kadar iyi tasarlandığı ve yönetildiğine bakılmaksızın bu tekniklerin hiç biri, bir insanın belirli bir rolü yerine getirebileceğini veya yerine getirmeyeceğini tahmin edecek hassasiyette mükemmel seçim kararları üretmez. (Machington ve Wilkinson, 1996:119) Şekil 3' te tesadüfi tahmin için sıfır ve mükemmel tahmin için 1.0 olacak şekilde; Tahmini ve gerçek iş performansı arasındaki korelasyon katsayısı ile ölçülen seçim metotlarının geçerliliği gösterilmektedir.



Şekil 3 Seçim Metotlarının Tahmini Geçerliliği

⁴⁶ İlhan Erdoğan, Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994,s. 174

Değerlendirme merkezleri ve seçim sınavları gibi daha doğru metotların kullanımının artışı, seçim işleminin etkinliğinin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Fakat, IRS (1999) araştırma bulguları, değerlendirme merkezlerinin, tüm organizasyonların sadece % 8'inde en etkin seçim metodu olarak kabul edildiğini göstermektedir. Buna mukabil, organizasyonların % 76 'sı en etkin seçim metodu olarak mülakat tekniğini kabul etmektedir. Bununla beraber, geçerlilik hakkındaki şüpheler sonucunda, çalışanlar daha yapılandırılmış mülakat formatlarının kullanımını veya testler veya iş simülasyonu gibi diğer seçim metotları ile mülakatı desteklemeyi teşvik etmektedirler.

Farklı seçim tekniklerinin geçerliliği hakkındaki istatistikler, her tekniğin kendi içindeki değişimleri gizlediğini göstermektedir. Gözönüne alınması gereken iki kriter güvenilirlik ve geçerliliktir. Güvenilirliğin anlamı, genel olarak tutarlı sonuçlar üretebilmek olarak tanımlanırken, geçerlilik uygulanan tekniğin ölçülmesi, istenilen kriterin ölçülebilen miktarını tanımlar. Bunlar, seçim testi ile ilgili olarak önceden incelenmiştir, fakat diğer tekniklere de uygulanabilir. Örneğin, mülakat yapan kişilerin mülakat yetenekleri farklıysa veya seçim kriterleri hakkında farklı anlayışlara sahipler ise, bu mülakatların güvenilirliği de değişebilir. Güvenilirlik, mülakatı yapan sadece bir kişi var ise de değişebilir. Bu durumda, mülakatın zamanlaması ve o ana kadar kaç mülakat yapıldığı da mülakatın yapılması üzerinde etkili olabilir.

Değerlendirme merkezlerinde, iş performansının tahmininde kullanılan alıştırmaların etkinliği, örnekledikleri işin performans içeriğinin ve davranışsal gerekliliklerinin ne kadarını temsil ettiklerine bağlıdır. Uygulamada, değerlendirme merkezlerinin standardı, organizasyondan organizasyona farklılık gösterir. Uygun şekilde tasarlanan ve uygulanan değerlendirme merkezlerinin düzgün işlemesi, aynı isimle kurulan ve çalıştırılan her değerlendirme merkezlerinin aynı kalitede olduğu anlamına gelmez. İngiltere'de kötü hazırlanmış egzersizler ve eğitimi yetersiz olan, uzman olmayan değerlendiricilerin bulunduğu değerlendirme merkezlerinde adayların bunu farkederek bulundukları ortama konsantre olamadıkları saptanmıştır. (Fleltcher, 1993) Yetersizlikler farkediliğinde etkin iş performansı için ölçülmeye çalışılan tavır ve davranış sonuçlarına ulaşamamaktadır.

Testlerin kullanımıyla ilgili de bazı ilave problemler vardır. Hem İngiliz Psikoloji Kurum (BPS) hem de personel ve gelişim Enstitüsü (IPD) testlerin kullanımı hakkında uygulama talimatları yayınladı. Bu talimatlar, testlerin uygulanmasında sorumlu olan herkesin, “değerlendirme, yorumlama ve geribildirim bu uygulamalar arasındadır”, BPS (IPD, 1997) tarafından tavsiye edilen yeterlilik seviyesini elde edecek şekilde eğitilmesi gerektiğini vurgular. Ayrıca, bu talimat “tek bir testin sonuçları, karar verme için tek temel olarak kullanılmamalıdır” gerçeğinin altını çizerek (IPD, 1997)⁴⁷

Fakat, Newel ve Shackleton (1993) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, firmalar testlerin uygulanması için eğitilmiş personel kullansalar da, pek çoğu, sonuçlar hakkında adaylara geribildirim vermemektedir ve bazıları da testleri insanlar hakkında katı değerlendirmeler yapmak için kullanmaktadır. Bu ikinci durum, IRS araştırmasının (1999) bulguları tarafından da desteklenmektedir. Bu bulgular sorulara cevap verenlerin % 2’si kişilik, okur-yazarlık ve sayısal testlerin en etkin seçim metodu olduğunu bildirmektedir.

1.3.5.4 Mülakatın Sınırlılıkları

Kuşkusuz, görüşme en yaygın şekilde kullanılan seçim yöntemi olsa da bazı sınırlılıkları vardır. Uzman sık sık, en iyi seçimi yapmak için diğer tekniklerin yardımına başvuracaktır. Bu, başka tekniklerin görüşmenin yerine geçebileceği anlamına gelmez; çünkü geliştirilmesi mümkün olan en iyi seçim programıyla bile, taraflar sonunda karşı karşıya gelip birbirlerini görüşme ya da tartışma yoluyla tanımak zorundadırlar.⁴⁸

Mülakat kullanımı ile ilgili olumsuz görüşü olanlar genelde mülakatı test ile kıyaslamaktadır. Eğer adayın zihinsel veya bedensel özelliklerini, kişiliğinin belirli yönlerini işi doğrultusunda analiz etmek gerekiyorsa, bu konuda geçerliliği kanıtlanmış testler kullanılmalıdır. Çünkü zihinsel düzeyin analizi veya gerçekçi bir kişilik ölçümü mülakat ile yapılmaz.

Mülakat süresince bir çok nedenden dolayı düşük istikrar veya geçerlilik vardır.

⁴⁷ Lan Beardwel, Len Holden, Human Resource Management a contemporary approach, Pearson Education Limited, UK, 2001, s, 246-245

⁴⁸ Finnigan, s. 86

1. Görüşmeciler kişisel önyargılarını sürekli olarak minimuma indirmeye özen göstermelidirler. Ancak, yine de adayın cinsiyeti, ırkı, dini, okulu veya hobileriyle ilgili olarak son kararlarında etkilenmektedirler. Önyargılar negatif olabileceği gibi pozitif de olabilir. Adayın cinsiyeti mülakat durumun en çok etkileyen faktördür. Bu problem iyi eğitilmiş uzman görüşmecilerde bile ortaya çıkmaktadır.
2. Mülakatlar adaylara göre çok değişik nitelikte olabilir. Bunun nedeni her adayın alt yapısının, deneyimlerinin, kişilik özelliklerinin becerilerinin farklı olmasından kaynaklanır. Her adayın iş geçmişleri özellikle tetkik edilmelidir.
3. Mülakatı etkileyen dış faktörler olabilir. Eğer bir görüşme sabahın çok erken saatlerinde ise görüşmeci güne yeni başlamanın acemiliğini yaşayabilir. Yine, çok geç saatlerde ise işten çabucak ayrılma isteğinde olabilir. Bu iki mülakattaki adaylar karşılaştırılmak istendiğinde de sorun yaşanabilir. Diğer bir sorun da kontrast etkisi denilen, çok etkileyici bir adaydan sonra görüşmeye alınan aday ile yapılan mülakat normalden daha az bir pozitif görüşme olarak değerlendirilebilir veya tam tersi olarak zayıf olarak nitelendirilen bir adayın görüşmesinden sonra görüşmeye alınan aday normalden daha iyi olarak değerlendirilebilir.
4. Açık pozisyonu doldurmak için görüşülecek maksimum aday sayısı ve maksimum zamanı firma saptamış ise, bu durum mülakatta ayrıca bir baskı yaratacaktır. Eğer görüşmeci pozisyonun acil doldurulması gerektiğini düşünüyorsa, böyle bir durumda da görüşülen son adaya pozisyonu önermek gibi bir hata yapılabilir. Görüşmeci, genel olarak kendini en rahat hisseden ve kendinden daha genç birini işe almakla mülakatı sonuçlandırır.

Görüşmeyi daha güvenilir kılmak için sekiz kural önerilmektedir:

1. Adayı görmeden önce sorulacak soruları ve objektif bir görüşme planı hazırlayın.
2. Görüşmeyi siz yönetin ancak adayın da iş ve sektör hakkında birkaç soru sormasına izin verin.
3. Uygun sorular sorun ve cevapları dikkatlice dinleyin.
4. Siyasi görüş içerin sorular sormayın.
5. Objektifliği elden bırakmayın.
6. Adayın ileri sürdüğü ilgili soruları araştırın ve bunu ek konularla takip edin.
7. Zaman ayırın ama boşa harcamayın.

8. Görüşme esnasında elde ettiğiniz bilgileri kaydedin.⁴⁹

1.3.6 Referans kontrolü: Referanslar, özellikle CV veya başvuru formunda eksik veya yanlış bilgiler veren çok aday olunca bu adayların alt yapılarının baştan başa kontrol edilmesinde önemli bir adımdır. Bu nedenleri şöyle sayabiliriz:

1. Adaylar hakkındaki bilgileri doğrulamak
2. Elde edilmemiş bilgileri ortaya çıkarmak (Zayıf dikkat, takım üyeleri ile çalışabilme yeteneği, suç kayıtları, el konulmuş ehliyet vb.)

Ayrıca adayın çalışma tarzı ve geçmiş deneyimleri ile ilgili daha fazla bilgi almak, adayın bireyler arası ilişki kurma becerileri hakkında bilgi almak, referans olarak verilen kişilerin tepkilerine bakarak, adayla ilgili bazı çıkarımlar yapmak fırsatı elde edilir.⁵⁰

Referans kontrolü için bir çok metot vardır. Başvuru formunda isimleri yazılan adayın arkadaşlarını veya eski işvereni İK uzmanı kişisel olarak ziyaret edebilir. Bu metot özellikle zaman alıcı ve maliyetli olması açısından genellikle üst düzey pozisyonlara düşünülen adaylara için uygulanır. Diğer bir metot referansları mail olarak çek etmektir. Bu metodun iki dezavantajı vardır. Cevabın gelmesi biraz zaman alabileceği gibi kişisel olarak telefonla sağlanabilecek bilgiler kadar derine inilemeyebilir. Bundan başka, bir çok işveren eski çalışanları hakkında kişisel duygu ve düşüncelerini yazmaktan sakınabilirler.

Üçüncü metot telefon görüşmesidir ki, elverişli bir zamanda aday hakkında tam bilgiler elde etmek için doğru bir araçtır. Önceki işveren veya amir adayın altyapısı hakkında bütün bilgileri fazlasıyla verebilir. İK Uzmanları aday hakkında özel sorular sorabilir veya detaylara inebilir.

Referans kontrolünde son metot adayların alt yapılarını ücret karşılığında araştırarak dışarıdan hizmet veren bir kurum ile anlaşmadır. Bu tür kurumlar eski işverenler ile görüşmeler yapar, adayın suç dosyalarını, kredi dosyalarını ve eğitim bilgilerini kontrol eder. Deneyimli İK Uzmanları genellikle bir çok avantaj içeren telefonla referans kontrolü metodunu tercih ederler. Şöyle ki,

- Önemli konularda derhal aydınlanma sağlayabilir.

⁴⁹ Klatt, Murdick, Schuster, s. 215

- Genellikle posta formlarındansa telefonda daha fazla bilgi sağlanabilir.
- Özellikle dış acentaları kullanmak ve direkt iletişime geçmek ile karşılaştırıldığında nispeten daha az gider gerektirir.
- Soruşturma gerektiren bazı ek alanlar ortaya çıkabilir.
- Görüşmeyi hızlandırmak ve verimli bir konuşmayı mümkün kılmak için telefonda da kullanmak üzere yapılandırılmış bir form faydalı olacaktır.

Telefon kontrollerindeki en büyük problem, eğer adayların önceki işleriyle ilgili bir problemleri varsa, direnç ile karşılaşılabilir. Ancak, eğer pozisyona düşünülen aday için bu bilgilerin gerekli olduğu vurgulanırsa veya bu bilgilerin eksikliği adayı pozisyon için düşünülmekten alıkoyacağı söylenirse, deneyimler bu direncin kırılacağını göstermiştir. Telefonda görüşme yapan kişide görüşme ifadesini ılımlı bir tarzda başlatmalıdır. Şöyle ki, “şu iş için bize aday olanla ilgili bize verilen bilgileri doğrulamak istiyorum”. Bu tür bir ifade karşısında kişi gereken bilgilerin edinilmiş olduğunu sadece doğrulanmak amacıyla arandığını hissederse daha rahat konuşacaktır.

İnsan Kaynakları Uzmanlarının karşılaştığı direncin bir diğer nedeni de eski işverenlerin eski çalışanları hakkında konuşarak sorumluluk almak istememeleridir. Bu tür bir konuşma özel hayata tecavüz veya karaktere hakaret olarak algılanıp dava açılabilir.

Seçim aşamasında kullanılan diğer yöntemler olarak da okul kayıtları ve müşteri güven raporlarından bahsedilebilir.

Okul kayıtları : Oldukça fazla işveren okul kayıtlarını tercih etmektedir. Özellikle okula devam, sınav ve özel kurslar ve işin gerektirdiği beceriler hakkında oldukça önemli bilgiler sağlanır.

Müşteri güven raporları: Bir çok işveren aday hakkında alt yapı bilgilerini sağlamada müşteri güven raporları kayıtları tutan acentalardan faydalanabilirler. Örneğin, ödeme değerleri ile ilgili bilgileri, piyasadaki imajı, arkadaşlarının veya ortaklarının kişisel görüşleri vb.

⁵⁰ Yener Tugay, Kişisel Görüşme, ekser danışmanlık, 25 Ağustos 2003, 08:00, www.ekser.com

1.3.7 Seçim Kararı Verme

İşe alma sürecinin bütün amacı ve seçim işlemi, işi yapıp yapamayacaklar arasındaki farkı ayırt etmeyi mümkün kılacak yeterli bilgiyi sağlamaktır. Her aday daha önce belirlenmiş olan bireysel özellikleri içeren seçim kriterleri açısından değerlendirilir. Adaylar asla birbirleri ile karşılaştırılmamalıdır (Torrington and Hall, 1995). Mesleki geçmişi araştırılan, özel yaşantısı hakkında bilgi toplanan ve yeterli görülen adayların tamamı esas itibarıyla işe kabul edilecek özelliklerdedirler. Bu adayların listesi çıkarılır ve son bir görüşme gerekiyorsa deneme için işletmeye yeniden davetleri gerçekleştirilir. Bu kişiler özellikle çalışacakları bölümlerin yöneticileri ve gerekiyorsa ilk amirleri ile karşı karşıya getirilmelidir. İlk yöneticilere de özellikleri uygun bulunan adaylar arasından gerçekçi seçimi kendilerin yapabileceği güvencesi verilmeli ve bu safhaya uzman kişiler karışmamalıdır. Böylece yönetici ile işe giren, seçim safhasında karşı karşıya kalacak, yöneticiler seçimin sorumluluğuna ortak olacaklardır.

Anderson ve Shackleton, seçim sürecinde değerlendirme için gerekli olacağından fazla bilgi elde edilmesinin sakıncalı olduğu uyarısını vermelerine rağmen değişik seçim metodlarının birleşimi ile her adayla ilgili olarak daha fazla nitel ve nicel bilgilerin elde edilebileceğini vurgularlar (1993).

Organizasyonlardaki modern gelişmeler ve çalışanların beklentilerindeki değişimler, seçimde verilecek kararın esneklik derecesini artırmıştır (Sparrom end Hiltrop 1994). Teknolojik değişiklikler, ekonomik büyümede düşüş, gönüllü olarak işgücü dönüşüm oranında yükselme, yeni çevre kanunları gibi nedenlerle çalışanlar terfiye gerek kalmaksızın çeşitli işleri yapmak zorunda olmaya yönlenebileceklerdir. Geleneksel “kal veya git” kararları, özel bir işle ilgili olan veriler ve bilgiler, bir firmaya aşamalı olarak giriş kararlarını getirecektir. Örneğin, tecrübe süresi, belirli süreli sözleşmeler, part time çalışma vb. uygulamalar seçim sürecine farklı yaklaşımların oluşmasına neden olacaktır.

1.4. SEÇİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Seçimi etkileyen bir çok faktör vardır. Bunlar işgücü piyasasının şartları ve organizasyonel faktörlerden oluşur. Bir pozisyon için çok fazla aday varsa, seçim daha karmaşık bir hal haline gelir. McDonald Moskova'daki ilk restaurantını açtığı zaman sadece 605 kişinin işe alınacağı işler için 27 000 adaydan başvuru formu almıştır.⁵¹

Eğer aday eksikliği var ise, seçim daha kolay görülebilir ancak bu kez de organizasyonun ihtiyacı olan görevleri yapabilecek gerekli becerilere sahip aday eksikliği ile karşılaşılabilir.

Organizasyonel faktörler, büyüklük, karmaşıklık derecesi, yerleşim, teknoloji ve çalışma şartlarını içerir. Aynı zamanda firma kültürü de eleman seçimini etkileyecektir.

1.5. SEÇİM STRATEJİLERİ

Seçim sürecinde izleyebileceğimiz yaklaşımlarda seçimi etkiler.

1. Çoklu Engel: Bir seçim aşaması adayın bir sonraki aşamaya geçmesine bir engel oluşturur. Öncelikle adayın başvuru formun doldurması ile başlayan ve sağlık kontrolü ile biten süreç içinde herhangi bir aşamada takılan aday elenir.
2. Telafi Etme: Aday, bir aşamadaki hatalarından dolayı hemen elenmez. İlk aşamada düşük puan almış olan aday diğer aşamalarda çok daha yüksek puan alarak bunu telafi edebilir. Örneğin, görüşme esnasında düşük puan alan aday, performans testinde veya referans kontrolünde çok iyi puan alabilir.
3. Karma strateji: Burada süreç çoklu engelle başlar ve telafi edici yaklaşım ile sona erer. Örneğin, işe giriş için uygulanan testlerden organizasyon minimum puanı alan adayları bir sonraki aşamaya geçirir. Bu minimum puanın altında kalanlar elenir. Diğerleri sürecin bütün aşamalarından geçirilir. Telafi edici bir yaklaşımla, sonuçlar süreç sonunda karşılaştırılır.

⁵¹ Harvey, Bovin, s. 119

4. Yerleşim ölçüsti: Adayın birden fazla pozisyon için ele alınması olduğundan daha geniş bir süreçtir. Adayın becerileri, ilgileri, yetenekleri ve diğer karakteristik nitelikleri bir pozisyona uymayabilir ama belki diğerine uyabilecektir. Bu strateji özellikle yeterli aday olmayan bazı spesifik işler için geleneksel seçim / eleme yaklaşımından bir adım daha önde olarak kullanılmaktadır. Ayrıca, işlerini çeşitlendirmiş büyük kuruluşlarda bu strateji oldukça verimli ve minimum maliyetle işlerliğini sürdürmektedir.
5. Fayda-Maliyet Analizi: Bir işgöreni işe almanın iki tip maliyeti vardır. İlki Pozisyonun doldurulmasının gerçek maliyeti olan, görüşme, test, vb. , diğeri yanlış bir seçim yapmanın maliyeti. Bu da, kendi içinde ikiye ayrılır. İş başaramayacak birini seçmenin görünen maliyeti; seçim giderleri, zaman maliyeti, düşük verimlilik vb. ve işte yüksek performans gösterebilecek bir adayı işe almamanın fırsat maliyeti de görünmeyen maliyeti oluşturur.⁵²

1.6. SEÇİM SÜRECİNİN ETKİNLİĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Seçim kararı, seçim sürecinde kullanılan çeşitli araçlar tarafından istenilen performansı öngörme temeli üzerine kuruludur. Bu anlamda, öngörüler doğru çıkarsa aday işe yerleştirilir ve burada seçim sürecinin verimli ve geçerli sonuçlandığını söyleyebiliriz.

Doğru kişiyi seçtiğimizi nasıl anlayabiliriz?

Seçim sürecinin son aşaması işe alma sürecimizin başarısını nitel ve nicel olarak ölçmektir. Bir seçim süreci üç ana prensip üzerine kuruludur: Etkinlik, verimlilik ve adalet. Etkinlik, uygun ve uygun olmayan adayları doğru olarak ayırt etmeyle ilgilidir. Mayo(1995), kalıcılık, terfi edebilme, üç ile beş yıl sonra yüksek performans gösterebilecek potansiyele sahip kişileri istihdam etme gibi kriterleri işe alımda ölçü olarak önermektedir. Bununla birlikte bu kriterler çalışma koşullarından ve organizasyon içinde işverenlerin giderek artan baskısından etkilenmektedir. Verimlilik, yöntemlerin maliyeti, işe alınan kişi başına ortalama maliyet, çeşitli aşamalar arası çalışılmadan geçen boş zaman, iş önerisi yapılma yüzdesi ve kabul edilme yüzdesi ile ilgilidir. Adalet, bütün adayları haklı ve doğru bir

⁵² Klatt, Murdick, Schuster, s. 220

şekilde ele almak, onlara eşit fırsat tanımak, başarılı ve başarısız adaylara ilişkin cinsiyet, doğum yeri, özürlü olmak gibi kayıtları minimumda tutmakla ilgilidir.

Örnek olarak satış elemanı seçmede kullanılan yeni bir test programının sonuçlarına değinirsek, izlenen çalışmalarda, programın ilk yılında seçilen satış elemanlarının daha önce istihdam edilen satış elemanlarından daha çok toplam satışa ulaşmış oldukları, yeni işe alınan kişiler arasında işgücü dönüşüm oranının azaldığı saptanmıştır. Bunlar, yeni seçim testinin geçerliliğine atfedilmiştir. Buna karşın bazı kişilerse, yıl içinde bütün satış personelinin satışlarının bu yıl yüksek olduğunu dikkat çekmiştir. Uygun bir neden saptamak oldukça güç olmasına rağmen, her firma kendi seçim sürecinin verimliliğini değerlendirmek için çaba harcamaktadır. Periyodik denetim, araştırmalar ve diğer değerlendirme teknikleri insan kaynakları programlarında olduğu kadar bu tür araştırmalar pazar, üretim ve çeşitli sektörler içinde önemlidir. Bu değerlendirme teknikleri şu soruya cevap aramayı akla getirir; “belli nitelikteki insan kaynağını sağlayan seçim süreci insan kaynakları planlarına mı özeldir?” Daha öncede belirttiğimiz gibi seçim süreci değerlendirmede esas anahtar olan yeni işe alınanların iş performansıdır. Buradaki önemli göstergeler, performans değerlendirme ve sonuçları, iş devam kayıtları, verimlilik derecesi, işi üretme süresi vb. Bu tür kayıtları ilk seçim sürecinde öngördüğümüz kayıtlar ile karşılaştırarak seçim sürecini değerleyebiliriz. Seçim sürecinin sistematik değerlendirilmesinde şu soruları kullanabiliriz:

1. İyi bir seçim politikası geliştirildi mi?
2. İşe almada kullandığımız standartlar gerçek iş performansı ile ilgili midir?
3. Adayların niçin reddedilğine dair doğru kayıtları elde edebildik mi (nitelik olarak yeterli değil ,gibi bir açıklama tatmin edici değildir.) Başvuruların yüzde kaç işe yerleştirilmektedir?
4. Seçim sürecindeki her aşamanın katkısı ne olmaktadır (görüşme, test, referans kontrolü vb.) ?
5. Seçim sürecinin her aşamasının maliyeti nedir?
6. Seçim sürecini başarılı bir şekilde mahkemede savunabilir miyiz?
7. Seçim araçlarımızın geçerliliği nedir?
8. Deneme süresi boyunca % kaç işgören çıkarılmıştır?

9. Seçim süresinde öngörülenler ve iş performansı derecesi arasındaki korelasyon nasıldır?
10. İnsanlarla işi karşılaştırmada ne kadar iyi olduğunuzu ölçebilecek bir çıkış mülakatınız var mı?

Verimli bir seçim programı, dikkatli bir iş analizi, anlaşılır bir insan kaynakları planlaması, etkin işe alım teknikleri gibi kriterler üzerine kuruludur. Seçim kararı, seçim sürecinde öngörülen performansa bağlıdır. İnsan kaynakları planlarındaki gerekli nitelik ve tipte insan kaynağını sağlayıp sağlayamadığını değerlendirmek için süreci periyodik olarak gözden geçirmek çok önemlidir.⁵³

1.6.1. Seçim Tekniklerinin Maliyeti

İşe alma ve seçimin maliyeti yüksek bir süreç olduğu kesindir ve bazı seçim teknikleri oluşturduğu maliyetler nedeniyle organizasyonda sadece bazı anahtar pozisyonlar için kullanılmaktadır. Örneğin, Barclays Bankasının tahminlerine göre, kendi değerlendirme merkezlerinin genel maliyeti gerekli malzemelerle birlikte yaklaşık 15. 000 \$ tutmaktadır (IDS, 1995).

Fakat, en düşük maliyetli metotların belirlenmesinde, görünen maliyetler, hatalı kararların oluşturduğu maliyetlerle dengelenmelidir. Hatalı kararların oluşturduğu maliyetlere işçinin yetenek yetersizliği nedeniyle oluşan maliyetler dahil olabilir. Jaffec ve Cohen, aşağıdaki maddelerden bazıları veya tamamının göz önüne alınmasını tavsiye etmektedir:

- Bir işçinin değişimi durumunda, duran işin tekrar başlaması için gerekli süre,
- Bir işçinin şirket için veya dışı iş değiştirmesi sırasında oluşan boş süre (çalışılmayan süre),
- İşçinin değişmesi sırasında eğitim ve/veya tekrar eğitim
- Yeniden yerleştirme maliyeti,
- Etkin ve etkin olmayan işçinin üretkenliği arasındaki değişim,
- Başarısız işçi üzerindeki ve bölümdeki diğerleri üzerindeki psikolojik etki.

⁵³ Klatt, Murdick, Schuster, s, 221-223

1.7. TÜRKİYE'DE SEÇİM SÜRECİ

Türkiye’de konuyla ilgili en önemli sorun, elde yeterli verinin bulunmayışıdır. Pek çok işyerinde yürütülen faaliyetlerin, başarısı ya da başarısızlığına ilişkin yayınlanmış yeterli sayıda bilimsel yayın bulunmamaktadır. Bunun bir nedeni, çeşitli şirketlerde yürütülen faaliyetlerin, şirketin iç işleyişine ilişkin özel bilgi niteliğinde olmasıdır. Bu anlaşılabilir bir noktadır. Ancak, asıl büyük sorun, ülkemizde üniversiteler ile iş dünyasının arasında sıkı bir işbirliği olmamasından kaynaklanmaktadır. Yani, şirket bilgileri gizli tutularak, uygulamadan elde edilmiş sonuçları bir arada değerlendiren bilimsel yayınlar yeterince yapılmamıştır.⁵⁴

Canan Çetin’in Personel Seçiminde Görüşme adlı kitabında yapılan araştırmalar, Türkiye’de işe almayı genellikle personel müdürü, birim müdürü veya ilgili genel müdür yardımcılarının yaptığını göstermektedir. Son onay yönetim kurulundadır. Fabrika personeli için fabrika müdürleri, Holding’te Koordinatör ve Başkan Yardımcıları bu görevi üstlenirler.⁵⁵

Aday havuzu oluşturmada en çok başvuru kaynağı %94.1 ile gazete ilanları, %81.2 ile mevcut aday kayıtlarını kullanmak, %55.4 ile yakın çevrenin tavsiye edeceği kişileri soruşturmak, %45.5 ile danışmanlık şirketlerine başvurmak, %18.8 ile üniversitelerde düzenlenen tanıtım günlerine katılmak, %4 ile elaman ihtiyacının şirket içinde karşılamak oluşturmaktadır.⁵⁶

İşe alım sürecinde en çok kullanılan yöntem birebir mülakatlardır. Yönetici alımında yüzde 90.3, yönetici olmayanların alımında ise yüzde 87.7 oranında kullanılmaktadır. Bir aday ve birkaç mülakatçı ile yapılan panel mülakatın kullanım oranı ise yükselme eğilimindedir. Bu metot yönetici alımında yüzde 41.2, yönetici olmayanların alımında ise yüzde 45.9’luk kullanım alanı buluyor. Kişilik testleri ile mesleki testler henüz yaygın kullanım oranına ulaşmış görünmüyor. Aynı tespit değerlendirme merkezi (assessment center) içinde

⁵⁴ Ergin, s.186

⁵⁵ Çetin, Ek 1 Tablo 6

⁵⁶ Bülent Çerit, Personel Seçme, Yerleştirme ve Mülakat Teknikleri, Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi Genç İşgücü Araştırması, 2002

yapılabilir.⁵⁷ Arthur Andersen'in 2001'e doğru insan kaynakları araştırması adlı kitabında yer alan bu sonuçlar eleman alımlarında objektif ve mümkün olduğunca ölçülebilen kriterlerden çok, subjektif unsurlar ve sezginin ağır bastığını gösteriyor.

"1990 öncesi dönemde, çalışanların yetkinlikleri çalışkanlık, iş disiplini gibi kategorilerde değerlendirilirken, bugün bilgi, beceri, tutum ve davranış özellikleri çok daha ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır. Arthur Andersen'in 2000'e doğru insan kaynakları araştırması sonuçları, firma yönetici ve sahiplerinin bu yetkinliklerin iş dünyasında tartışıldığı ölçüde bilincinde olduğunu göstermektedir. Bu bilinç düzeyi, firmaların eksikliğini duydukları işlevlere bağlı olarak da değişmektedir. Sanayileşmiş ülkelerde başkasının gelişimini destekleme (coaching), yetkinliğine biçilen değer yüksek olurken, Türkiye ' de bu yetkinlik ile ilgili beklentinin oranı yöneticilerde % 38.2'de yönetici olmayanlarda ise %8'de kalıyor. Aynı durum analitik düşünce yetkinliğinde de ortaya çıkıyor. Buna karşılık müşteri odaklı (costumer focus) olmak aranan bir yetkilik. Bu yetkinliğin oranı yönetici olanlarda % 52.1'e, olmayanlarda ise % 49.8'e kadar yükseliyor. Takım çalışması inisiyatif sahibi olma, sorumluluk üstlenme ve iletişim becerileri de beklenen ve aranan yetkinlikler arasında yer almaktadır.⁵⁸

Diğer geleneksel seçim tekniği olan referanslarla ilgili yapılan araştırmalar sonucunda firmalar tarafından sıklıkla adaylara sorulmasına rağmen işe alım kararlarında neredeyse hiç kullanılmadıkları bulunmuştur.⁵⁹

1.8. DEĞERLENDİRME MERKEZLERİ

Değerlendirme merkezi uygulamaları, eleman seçme ve değerlendirme sürecinde doğru adayı, firma içinde pozisyona atanacak en uygun çalışanı belirlemek, doğru ve etkin bir performans değerlendirilmesi yapılması ve çalışanların eğitim ve gelişim alanlarını saptamak için kullanılan en etkin değerlendirme uygulamasıdır.⁶⁰

⁵⁷ Anderson, Arthur, 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayıncılık A. Ş. İstanbul, 2000, s. 38

⁵⁸ Anderson, s. 41-42

⁵⁹ İnsan Kaynaklar Com. İçerik Ekibi, Eleman Seçme ve Değerlendirme Teknikleri, 27.05.2001

⁶⁰ İKY, Ocak 2003, s. 10

Seçme ve değerlendirme süreçlerinde kullanılan Değerlendirme Merkezleri'nin kullanılmasının temel amacı, adayların gl ve gelişime açık yönlerinin tarafsız bir şekilde saptamaktır. Değerlendirme merkezi sürecinin en önemli özelliği adayların performansların, oluşturulan iş benzeri ortamlarda gözlemleme olanağı sağlamasıdır.⁶¹

Amaç, daha çok yönetici düzeyindeki görevler için uygun kişileri saptamaktır. Bu nedenle yöneticiliğe aday olan kişiler gruplar halinde değerlendirilmeye alınırlar ve performansları birbirleriyle kıyaslamalı olarak değerlendirilir.⁶²

Değerlendirme merkezi uygulamaları, çeşitli durumlarda, bu konuda eğitim almış gözlemciler tarafından belirli davranışların gözlenmesine dayanır. Her bir değerlendirici, özel olarak geliştirilmiş değerlendirme simülasyonlarından doğan davranışlarla ilgili yorumları yapar ve sürecin sonunda, tüm değerlendiriciler bir araya gelerek bu yorumları paylaşırlar. Bu fikir paylaşımı, değerlendirme merkezinin ölçmeye amaçladığı boyutlar/ yetkinlikler üzerinden adayların performanslarının değerlendirilmesi ile sonlanır.⁶³

Genel anlamda bakıldığında, değerlendirme merkezi sürecinde gözlemlenerek değerlendirilecek davranışsal özellikler takım çalışması, kültürel uygunluk, teknik deneyim, liderlik becerileri, iletişim becerileri, organizasyon ve planlama becerileri, özel ve sayısal yetenek, katı ve tutarlılık, muhakeme becerileridir. Bunların yanında, sürecin en önemli özelliği de belirlenen temel ve fonksiyonel yetkinliklere ve aranılan davranış göstergelerinin lmlenmesine yönelik araçların tasarlanarak uygulanmasına, amaca yönelik içerik uygulama olanağı olduğu için yararları çok etkin ve kullanıma yönelik olduğu açıktır.⁶⁴

Değerlendirme Merkezi araçları olarak, Vak'a çalışması, sunum çalışması, lidersiz grup tartışması, rol oyunları, gelen evrak çalışması(in-basket), iş simülasyonları, kişilik testleri,

⁶¹ Yeşim zkale, Bir lme ve Değerlendirme Yaklaşımı olarak Değerlendirme Merkezi, www. humanitas. com.tr,2 Nisan 2003

⁶² Ergin, s,101

⁶³ İKY, s, 10

⁶⁴ İKY, s, 10

birebir/Panel/grup görüşmeleri, gerçekleri bulma, taklit toplantılar gibi araçlar kullanılmaktadır.⁶⁵

1.9. SORU YAPILARI

Mülakatta sorulan soruların karşısı olan bilgiler, işletmeler ile ilgili işin yapılışında kullanılabilecek türden olmalıdır. İş ile hiç bir zaman doğrudan ilişkisi olmayan güncel eğitimde yer almayan genel kültür sorularının mülakatta yer almamasına dikkat etmek gerekir. Bu tür sorular adayların yetersiz değerlendirilmesine yol açar.

En doğru adayı seçmek için mümkün olduğu kadar detaylı bilgi almak gereklidir. Soru sorma şekli adayın ne kadar detaylı bilgi aktaracağını etkileyecektir.

Kapalı uçlu sorular; genellikle cevabı “evet-hayır” olan sorulardır. Diğer bir çeşidi de “cevap seçenekleri sıralanmış ve sıralanmamış kapalı uçlu sorulardır. Özellikle geniş kapsamlı nesnel bilgi gerektiğinde kullanılır.”⁶⁶ Bazı bilgilerin gözden geçirilmesi için kullanılabileceği gibi istatistiki analiz biçimlerine de uygundur. Davranış yoğunlukları, inanç dereceleri, davranış sıklıkları belirlemede kullanılırlar. Görüşülenler için zor değildir. Çünkü seçme sahası kısıtlanmıştır. Kapalı sorularda dikkat edilmesi gereken nokta, adayı mülakatı yapan kişinin duymak istediği cevabı vermeye yönlendirmesidir.

Açık uçlu sorular; adaya daha geniş kapsamlı cevap imkanı sağladığından görüşmelerde en çok kullanılan soru çeşididir.⁶⁷ Açık uçlu sorular adayın konuşmasını daha fazla teşvik ettiğinden, onların duygusal durumları, kelime bilgileri, önyargıları hakkında görüşene daha fazla bilgi sağlama olanağı verir.⁶⁸ Aday anlatırken bir yandan da ilave sorular sorma fırsatı doğar ve adayı detaylı bilgi verme konusunda cesaretlendirir. Açık uçlu soruları üç kategoride toplayabiliriz: (1) Soru olmayan sorular: Bunlar soru şeklinde olmayan ve daha detaylı bilgi vermeye yönlendiren ifadelerdir. Örnek: “Bana şimdiye kadar karşılaştığınız en zor müşteriyi tanımlayın.” Adaya kullanacağı örnekleri adayın kendisinin seçmesine olanak verir. (2) Detaylandırıcı sorular: Bu tür sorular adayın belli bir konunun detayını

⁶⁵ Martin Yate, Knock'em Dad, Adams Media Corporation, Massachusetts, 1998, s.185

⁶⁶ Çetin, s. 40

⁶⁷ Ergin, s. 92

anlatmasını istediğiniz durumlarda işe yarar. Ayrıca konuşmanın yönünü kontrol etmek veya adaya belli bir konuya yönlendirmek için de kullanabilirsiniz. Örnek: “ Zor bir müşteri ile uğraştığınız bir durumu anlatın. Durumu kontrol altında tutmak için ne yaptınız?” (3) Değerlendirme soruları: Belli bir konuda adayla ilgili edindiğiniz izlenimi değerlendirmek için soracağınız sorulardır. Adayın belli bir konuda yetersiz olduğu izlenimine kapıldıysanız, soracağınız sorularla bunu değerlendirebilirsiniz. Örnek: “ Web tasarımı konusundaki becerileriniz beni çok etkiledi. Bu konuda ne kadar ileri düzeyde olduğunuzu düşünüyorsunuz?”

İzleme Soruları; adayın geçmiş iş hayatına yönelik sorular yöneltilebileceği gibi, ilgili pozisyonlardaki işi niçin istediğinin ortaya koyabilmesine yardımcı olabilecek sorular da olabilir.⁶⁹ **Yansıtıcı sorular;** adayın belirttiği bir görüş soru olarak yinelenir.⁷⁰ **Yönlendirici sorular;** belirli bir konuya ilişkin bilgi istenmesi amacı ile kullanılırlar. Kullanıldığında adayların bunlara hayır demesi çok güçtür. Bu nedenle, kullanılmamaları gerekir.⁷¹ **Araştırmacı sorular;** adayın çeşitli konulardaki düşünce ve faaliyetlerini ortaya çıkarmaya yönelik sorulardır.

Önerdiğiniz pozisyona uygun yetkinliklere sahip olsa da, aday mülakat sırasında strese girebilir ve kendi niteliklerinin yeterliliği konusunda şüpheye düşebilir. Ya da onun zayıf noktalarını bulmak için zor sorular sorduğunuzu düşünebilir. Başarılı bir mülakatçı güvene ve saygıya dayalı bir ilişki kurarak, adayı rahatlatmaya çalışır. Özellikle iletişime psikolojik bir engel koyabilecek sorulardan kaçınarak direk olan sorular sormak yerine daha hassas yollardan soruyu sormak yerinde olacaktır. Örneğin; “Patronunuzla problem yaşadınız mı?” yerine, “Bize patronunuzu tarif edebilir misiniz?” .

1.10. GÖRÜŞME HATALARI

Görüşmelerin etkinlik ve başarısını olumsuz yönde etkileyen ve değerlendirmelerin hatalı olmasına yol açan bir çok faktör vardır. Görüşmelerin geçerli ve güvenilir sonuç

⁶⁸ Çetin, s. 39

⁶⁹ İKY Dergisi, Ocak 2003, s. 13

⁷⁰ İKY Dergisi, s.13

⁷¹ C. Ergin, s. 92

verebilmesi için, hataya yol açabilecek faktörlerin bilinmesi ve bunlardan kaçınılması gerekir.⁷²

Görüşme amacının iyi saptanamaması, görüşmenin işle ilgisinin zayıf olması, görüşmenin hazırlık, uygulama ve değerlendirme aşamalarına gerekli özenin gösterilmemesi, görüşmecilerin yetersiz olmaları, uygun mülakat yönteminin seçilmemesi, görüşme yer ve zamanının uygunsuzluğu vb. gibi bir çok faktör, hatalı ve yetersiz değerlendirmelere yol açabilir. O nedenle, özellikle görüşmeye planlayan ve uygulayanların görüşme ilkeleri ve düşülebilecek hatalar konusunda bilgili olması gerekir.⁷³

Adaydan kaynaklanan mülakat hatalarına verilecek örnekler şunlardır: Yanıltıcı, yapay davranışlar sergileyebilir, kendini olduğundan farklı gösterebilir, gerekli bilgileri kendi isteğiyle vermeyebilir, işi veya kurum/kuruluşu tanıyamayabilir veya yanlış anlayabilir, mülakat günü rahatsız, sinirli, heyecanlı veya ümitsiz olabilir, adayın beden dili verilecek kararı etkileyebilir.⁷⁴

Özellikle, görüşmecilerin düşebilecekleri tipik görüşme hataları vardır. “**Hale etkisi, önyargı veya kalıp yargılar**” bunlar arasında sayılabilir. “Hale etkisi”nde, adayın bir özelliği ile ilgili bilgiye dayalı olarak ulaşılan olumlu veya olumsuz yargının diğer özellikleri içinde geçerli sayılması söz konusudur. “Hatta, ilk yargılarını desteklemek için, görüşmeciler çeşitli olumlu ipuçları aramaya başlarlar.”⁷⁵

“Ön veya kalıp yargılar”a dayalı değerlemede ise, adayın mensup olduğu grup hakkındaki görüşlerin (yeterli bilgi ve kanıt olmaksızın) birey için de geçerli kabul edilmesi söz konusudur.

Bunlara ek olarak, görüşmeciler, genellikle kendi görüş ve tutumlarına yakın gördükleri adayları daha olumlu değerlendirmektedirler. Görüşmecinin adayı önceden tanınması veya adayda kendisini aramasıda taraflı davranmasına yolaçar.

⁷² Ahmet Cevat Acar, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Bası, A.Ü.Eskişehir, 1999, s. 116-117

⁷³ Acar, s. 116-117

⁷⁴ Altun, Kovancı, s.59

Zıtlık etkisi, adayların görüşmeye alınış sırası ile ilgili değerlendirme hatasıdır.. Buna göre, orta uygunlukta bir adayın çok güçlü adaylardan sonra görüşmeye alınması, onun “çok yetersiz” olarak değerlendirilmesine yol açabilir. Yine, görüşmede “olumsuz bilgiler”e daha fazla ağırlık ve önem verilmesi eğilimi de bir hata kaynağıdır. **“Erken karar vermek”**, bir başka hata kaynağıdır. Araştırmalara göre, değerlemecilerin aday hakkındaki kararlarını görüşmenin ilk birkaç dakikası içinde verme eğiliminde oldukları, geri kalan zamanda bu yargılarını destekleyici bilgiler elde etmeye çalıştıkları saptanmıştır. Bundan kaçınmak için, kararın görüşme sonuna kadar verilmemesi gerekir. Adayın özelliklerinin mülakatçıyı tatmin etmemesi, “Ben insan sarrafıyım!” düşüncesi, adayla mülakatçının farklı şeyleri algılaması, mülakatçının belirli/ideal eleman tipi görüşü uygun ve doğru olmayan yargı veya kararlara bağlı hatalardandır.⁷⁶

Ayrıca, görüşmelerde adayı belli bir cevabı vermeye **“yönlendirici soruları”** da gerçek bilgilerin elde edilmesine engel olabilir. Hep görüşmecinin konuşması ve adaya adeta fırsat vermemesi, görüşmecinin adayla gerekli ilişkiyi kuramaması, ne tip bilgi arayacağını bilememesi, adayla aynı terminolojiyi kullanmaması, görüşmecinin dinlemeyi bilmemesi, hatalı değerlendirmelere yol açan faktörlerdir. Ayrıca, davranışlardan özellik çıkarımının tarafsız ve doğru yapılmaması, doğru soruların seçilmemesi, yanıltıcı cevaplar alınması ve “evet” veya “hayır” ile cevaplanacak sorular oluşabilecek hatalardandır.⁷⁷

Çeşitli nedenlerle, adayların yeterli ve doğru bilgi vermemeleri de görüşmelerin başarısının olumsuz biçimde etkileyecektir. Bu nedenle, görüşmeye başlarken adayın cesaretlendirilmesi ve yersiz endişelerden arındırılması önemlidir.

Bütün bunlar dikkate alındığında, “yapılandırılmış-planlı” görüşmelerin daha doğru sonuç vereceği söylenebilir. Görüşmeler, özellikle adayların, işletmeye uygunluğunu, motivasyon düzeyini ve sosyal (kişiler arası ilişki kurma) becerilerini değerlemek için uygun seçim araçlarıdır.

⁷⁵ Ergin, s. 87

⁷⁶ Altun, Kovancı, s. 59

⁷⁷ Altun, Kovancı, s. 59

Görüşmeyi çerçevelemede şu sekiz aşama izlenebilir.⁷⁸

1. Durum-Her görüşme için tutarlı bir çerçeve sağlamak ve adayın rahat olmasını sağlayacak bir ortam hazırlamak. Yeterli bir görüşme için 30-60 dakika önerilmektedir.
2. Dokümantasyon- Görüşme için resmi bir prosedür ve yazılı bir kayıt sistemi hazırlanmalıdır. Görüşme sonunda önemli olan noktaları kayıt etmeyi sağlamak için nasıl bir dokümana geçirileceği saptanmalıdır.
3. Standartlaştırma- Mülakat formatı standart olmalıdır. Adayın önceki iş yaşamını, özel yeteneklerini, becerilerini ve eğitim alt yapısını ortaya çıkaracak bir soru listesi hazırlanmalıdır. Bu hazırlık, süreç içinde bilgi toplamada dengeli bir çerçeve hazırlayacaktır.
4. Puanlama- Görüşme esnasında alınan cevapların nasıl puanlanacağı saptanmalıdır. Görüşme süreci sonunda adayı azami olarak değerlendirebilecek kriterler ne olacaktır? Bir aday iş tanımıyla ilgili her alanda puan almalıdır. Eğer görüşme esnasında birkaç kişi puanlama yaparsa sonradan puanlar karşılaştırılabilir ve kritik noktalar tartışılabilir.
5. İş spesifikasyonlarını gözden geçirme- Her görüşmeden önce işler için spesifikasyonlar ve tanımlar gözden geçirilmelidir. Özellikle görüşmeci adayların niteliklerinde başka bir iş için uygunluk saptarsa, her işin önemli ayrıntıları görüşmecinin aklında olmalıdır.
6. Başvuru formlarını gözden geçirme- Mülakattan önce başvuru formu gözden geçirilmelidir. Mümkün olabilecek problem alanlarını görmek, ek bilgi istenebilecek veya görüşme süresince daha detaylı olarak tartışılması gereken güçlü ve zayıf alanlarla ilgili alanları görmek fayda sağlar.
7. Görüşmecileri eğitmek- Kişisel önyargıları ve diğer mümkün olabilecek görüşmenin güvenilirliğine zarar verebilecek faktörleri tanımak için görüşmecileri eğitmek gereklidir.
8. İşle ilgili sorular- Görüşmeyi işle ilgili devam ettirecek sorular hazırlanmalıdır. Konu dışına çıkılmamalıdır. Sorular “ben böyle bir durumda ne düşünebilirim” den çok adayların geçmiş davranışları hakkında fikir verebilecek örneklerle ilgili olmalıdır.

⁷⁸ Carrel, Elbert, Hatfield, s, 206

İş görüşmesinin sonu çok kritik bir andır. Aday ücretler, çalışma şartları veya işle ilgili sorular sorabilir. Görüşmeci adaya çalışmak için ne zaman uygun olduğunu ve açık olan pozisyonun ne zaman dolması gerektiğini söylemelidir. Eğer birden fazla kişi ile görüşülmüşse veya son kararın verilmesi için belli bir süre var ise adaya kararın kendisine ulaştırılması hakkında ortalama bir süre söylenmelidir. Örneğin 10 gün veya iki hafta gibi. Ayrıca bu bildirinin telefonla mı yoksa mektupla mı olacağı konuşulmalıdır. Görüşmeci kabul edilemeyecek olan adaylar dahil bütün adaylara karşı pozitif olmalıdır. Bu pozisyona uygun olmayan bir aday başka bir tarihte başka bir pozisyon için uygun görülebilir.



İKİNCİ BÖLÜM

YETKİNLİKLER

2.1. YETKİNLİKLER

Klasik seçme sistemlerinde, adayların işe uygunluğunu belirlemek için kullanılan en önemli kriter işin içeriğine dayanarak hazırlanan iş gerekleridir.⁷⁹ “Yetkinliklere dayalı tedarik ve seçim yaklaşımı ise işin içeriğinden çok adayların söz konusu işte nasıl performansın gösterecekleri konusu üzerinde odaklaşır. Leshner, geçmiş deneyim, eğitim gerekleri ve test sonuçları üzerinde odaklaşan geleneksel seçme sistemlerinin işi yapmak için gerekli donanımına sahip olan adayları belirlediğine, ancak bu kişilerin işte olağanüstü bir performansın sergileyeceklerini garanti etmediğine dikkat çekmektedir.”⁸⁰ “Bu nedenle, yetkinliklere dayalı seçme sürecinin birinci aşaması bu işte başarıyı ortaya çıkaracak performans kriterlerinin yetkinlikler biçiminde tanımlanmasıdır.”⁸¹ “Boyatzis, değerlendirme sürecinde iş tanımları ve iş gereklerin esas alarak adayların uzmanlık bilgisini ve iş fonksiyonların yerine getirme yeteneklerini ölçmeyi amaçlayan klasik yöntemlerin bu amaç için uygun olmadığını belirtmektedir.”⁸² Yetkinliklerin tanımlanması için iş profillerine ihtiyaç vardır. İş profilinde, söz konusu pozisyon için gerekli teknik ve davranışsal yetkinlikler belirtilir. “Bu düşünceden hareketle iş tanımlarında ve iş gereklerinden yararlanarak bu işi yapacak bir kişinin göstermesi gereken belirli davranışları içeren bir iş profili listesi belirlenebilir ve bu davranışlar mesleğin önemli koşulu haline gelir. ...iş profilindeki koşullar, işletmenin eleman bulma ve seçme işlemindeki amaçlarını oluşturur.”⁸³

“Görev” kavramı, aynı amaca yönelik yöntem, araç ve faaliyetleri bir araya topladığı gibi, yetkinlik kavramı da birbirini tamamlaması gereken bilgi, beceri ve davranışları

⁷⁹ Cavide Uyargil, Reha Aluhan, “İş analizleri ve İş Dizaynı”, İnsan kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1998, s.63

⁸⁰ Martin Leshner, “Superstar Employee Selection, Training Critical”. National Underwriter Propert, No:XXXIX, Eylül 1993, S. 20-22

⁸¹ “Michael Armstrong; Personnel Management Practice”, Osman Bayraktar, Active, Temmuz-Ağustos 2002, Sixth Edition, London , 1998, S. 195

⁸² “Richard E. Boyatzis, The Competence-Based Employment Interviewing”, Osman Bayraktar, Active, Temmuz-Ağustos 2002, London, 1997, s. 16

bütünleştirir. Çalışan, görevinin gerektirdiği faaliyetlerden bir tanesini bile yapmadığında amacına ulaşmayacağına göre, gerekli bilgi ve becerilerin tümüne sahip olmadığı sürece yetkin sayılmaz.

Yüksek performanslı çalışanların şirketin karlılığını ve verimliliğini doğrudan etkilediği gerçeği, yöneticilerin en az insan kaynakları departmanları kadar çalışanların performanslarının ölçülmesi, değerlendirilmesi geliştirilmesi konularında hassas olmasının zorunlu kılmaktadır. Yapılan bir araştırmada ortalama bir çalışan ile yüksek performanslı bir çalışanın verimliliği arasındaki fark bu konuya verilmesi gereken önemi bir kez daha gözler önüne sermektedir. Söz konusu farkın, üst yönetim seviyesinde +%48, orta kademe yöneticiler ve uzmanlarda +%32 ve diğer çalışanlarda +%19 kadar olduğu tespit edilmiştir.⁸⁴

Yetkinlik Bazlı Mülakatlarda amaçlanan adayların beş kategori altında toplanan yetkinliklerini görüşme boyunca saptayabilmektir. Yetkinlikler güdüler, özellikler, özgüven, bilgi ve yetenek olmak üzere sınıflandırılmışlardır.⁸⁵

İşe alım sürecinde pek çok şirket tarafından tercih edilen “Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri” ve “ Değerlendirme Merkezi” (assessment Center) uygulamalarında ölçülen iletişim, duyarlılık, inisiyatif kullanma, zorluklar karşısında dayanıklılık, olumlu düşünme, motivasyonu koruma, kişilerarası ilişkilerde başarılı olma gibi yetkinliklerin çoğunun kişisel ve kişilerarası alanlara ilişkin olduğunu ve potansiyel bir çalışanın iş yaşamında elde edebileceği başarıyı öngerebilmek için temelde kişinin Duygusal Zeka özelliklerinin ölçümlemesinin hedeflendiğini görüyoruz. Benzer bir biçimde, performans değerlendirme ve terfi aşamalarında da çalışanların teknik yeterliliklerinin yanı sıra Duygusal Zeka özelliklerinin önemle dikkate alındığını ve verilen karar üzerinde büyük rol oynadığını izleyebiliyoruz. Eğitimli, alanında deneyimli ve gerekli tüm teknik bilgiye sahip bir yöneticinin astlarıyla etkin iletişim kuramaması, çatışmanın uzun süreli ve çözümsüz bir gerilime dönüşmesi, olumsuz etkilerin şirket genelinde hissedilmesi; bir çalışanın zaman zaman yaşadığı duygu patlamalarının ekip üyeleri tarafından anlayışsızlıkla karşılanması;

⁸³ Özışık Gürbüz, s. 27

⁸⁴ Beatty, Richard H. Increasing Return on Human Capital, www.hrscope.com, 12.09.2003

⁸⁵ İnsan Kaynakları Com. İçerik Ekibi, Eleman Seçme ve Değerlendirme Teknikleri, 27.05.2001

şirket çalışanıyla yaptığı uzun bir görüşmenin ardından müşterinin anlaşılmadığı hissini paylaşarak şirketle ilişkisini kesmek isteğini dile getirmesi. Bu ve benzer durumlarda başarısız olunmasının ardında yatan etkileri incelediğimizde, yöneticinin ya da çalışanın kişisel farkındalığa sahip olmadığını, olumsuz koşullar altında (stres karşısında, çatışma durumunda, kriz anlarında v.b.) kendine ve duygularına hakim olamadığını, olaylara tek taraflı yaklaşarak çalışanların, yöneticilerin ya da müşterilerin durumlarına ve ihtiyaçlarına duyarlılık göstermediğini (empati kuramadığını) ve kişinin astlarıyla, yöneticileriyle, öteki çalışanlar ve müşterilerle olumlu kişilerarası ilişkiler kurmadığını görüyoruz. Daniel Goleman'ın "Working with Emotional Intelligence" adlı kitabında 181 şirkette yürütülen ve çeşitli işleri ve yetkinlikleri kapsayan araştırmaları değerlendirerek, yüksek performans için gerekli yetkinliklerin % 67 'sinin Duygusal Zeka bağlantılı yetkinlikler olduğunu belirtmektedir.

İş yaşamı değiştikçe, mükemmellik için gereken özellikler de değişir. Yıldız elemanların yeteneklerini onyıllardır izleyen veriler, 70'li yıllarda başarı için nispeten daha az önem taşıyan iki yetinin 90'lı yıllarda hayati derecede önem kazandığını ortaya çıkarmıştır. Ekip kurma ve değişime ayak uydurma. Ayrıca, yıldız elemanlara özgü, yepyeni yetenekler görülmeye başlamıştır; bunlardan en göze çarpanları, değişim katalizörlüğü ve çeşitliliği bir güç kaynağı olarak kullanmaktır. Yeni zorluklar, yeni yetenekler gerektirir.⁸⁶

İşverenlerin başlangıç düzeyindeki elemanlarda ne aradıkları konusunda yapılmış ulusal bir anketin sonuçlarına göre, belirli teknik beceriler, temeldeki işbaşında öğrenme yetisine oranla daha az önem taşıyor artık. İşverenlerin sıralamasına göre, bu yetiden sonra şunlar geliyor; dinleme ve sözlü iletişim, uyum sağlayabilme ve yenilgilerle engellere karşı yaratıcı tepkiler, kişisel yönetim, güven, hedefler doğrultusunda çalışma motivasyonu, kariyerinin geliştirme ve başardığı işlerle gurur duyma, grup içi ve kişilerarası etkililik, işbirliğine ve ekip çalışmasına yatkınlık, anlaşmazlıkları çözme becerileri, kuruluş içinde etkililik, katkıda bulunma isteği, liderlik potansiyeli. Arzu edilen yedi özellikten sadece biri akademik; okuma, yazma ve matematikte yeterli olmak.

Kendini Yönetebilmek, kişinin duygularını kontrol ederek dürüst ve tutarlı davranması ve değişimlere karşı kendi kendini ayarlayabilmesidir. Refleksif duygularını kontrol

edebilen liderler, birlikte çalıştıkları insanlara bir güven ve adalet ortamı içinde bulunduklarını hissettirirler. Başarılı bir lider, başarısızla karşılaştığında mantıklı ve soğukkanlı davranarak, yapıcı çözümler üretebilendir. Kendini yönetebilen lider, teknolojik, ekonomik ya da yönetsel değişikliklere karşı önyargısız yaklaşabilir ve kendini yeni duruma soğukkanlı bir şekilde adapte edebilir.⁸⁷

Şirketlerin işe aldıkları MBA (İşletme Yüksek Lisans Bölümü) mezunlarında ne aradıklarını araştıran bir çalışmadan da buna benzer bir liste çıkmıştı. En fazla arzu edilen üç yetenek, iletişim becerileri, kişilerarası beceriler ve inisiyatif. Harvard İşletme Okulu'nun kayıt-kabil ve mali yardımdan sorumlu idare müdürü Jill Fadule, “empati, başka açılardan bakabilme, ilişki ve işbirliği”nin, okula başvuranlarda aranan yeterlilikler arasında yer aldığını söylüyor.⁸⁸

Duygusal zeka kavramı, kısaca “kişinin hem kendi duygularının, hem de karşısındaki kişilerin duygularının farkında olması, onları anlaması, tanımlaması, kaynakları ve nedenleriyle bağlantılandırması, duygularını yönetmesi ve onlardan gerek kişisel alanda gerekse kişilerarası ilişkilerinde etkin bir biçimde yararlanması” olarak açıklanabilir ve görüldüğü üzere içinde “kişisel farkındalık”, “empati” (kendini karşısındaki kişinin yerine koyarak, onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması), “duygu yönetimi” ve ilişki yönetimi” gibi hem kişisel ve hem de sosyal yetkinlikleri barındırır.

İlişki Yönetimi, kişinin açık ve ikna edici bir şekilde iletişim kurabilmesi, sorunları çözebilmesi ve etrafıyla güçlü bağlar kurabilmesidir. Bu yetenek aslında duygusal zekanın ilk dört özelliğinin bir sonucudur. Ancak yüksek duygusal zekaya sahip liderler, ilişki yönetimi ve sosyal yetenekleri sayesinde birlikte çalıştıkları insanları başarı için motive edebilecek, onları yönetmede ve ikna etmede başarılı olabilecektir.⁸⁹

Kendinin Farkında Olmak, kişinin kendi duygularını, güçlü ve zayıf yönlerini, sınırlarını bilmesi ve anlamasıdır. Yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip olan lider

⁸⁶ Daniel Goleman, İş Başında Duygusal Zeka, İkinci Basım, Varlık Yayınları A.Ş. İstanbul, 2000, s.17

⁸⁷ Daniel Goleman; Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir, Çev., Banu Seçkin Yüksel, 22. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul, 2002

⁸⁸ Daniel Goleman, İş Başında Duygusal Zeka, s. 21-22

⁸⁹ Robert K. Cooper / Ayman Sawaf; Liderlikte Duygusal Zeka, Yönetimde ve Organizasyonda Duygusal Zeka (EQ), Çev., Zelal Bedriye Ayman-Banu Sancar, Sistem Yayıncılık Şirket Kültürü Dizisi, İstanbul, 2000

pozisyonundaki kişiler, kendi kişilik özelliklerinin birlikte çalıştıkları insanları doğrudan etkileyeceğinin farkındadırlar, bu yüzden kendilerini dürüst ve kompleksiz olarak değerlendirirler. Kendi kapasitelerini bildikleri için altından kalkamayacakları işlere girmezler; giriştikleri işlerde de ne kadar risk almaları gerektiğini ya da nerede yardıma gereksinimi duyabileceklerini bilirler. Kendini bilen liderler, özgüvene de sahiptirler; bu anlamda kendilerine yöneltilen eleştirileri tehdit olarak değil, kendilerini geliştirme fırsatı olarak görürler.⁹⁰

Kendini güçlü ve zayıf yanları ile tanıyamayan uçuş ekibi personeli, birbirine nerede daha çok destek olacağını kestiremeyebilir.⁹¹

Duyguları ve stresi kontrol edebilme yeteneği başarıyı oluşturan en önemli duygusal zeka göstergesidir. Depo yöneticileri ile yapılan bir araştırmada stresi kontrol etme yeteneğinin karı, metrekareye düşen satışları, kişi başına düşen satışları ve yatırıma ayrılan parayı (doları) arttırdığı görülmektedir.

Savaş Sanatı adlı kitabında Sun-Tzu bu konu ile ilgili olarak şunları ifade etmektedir. "...Diğerlerini kontrol edenler kuvvetlidir. Olabilirler de ama kendini kontrol edebilen çok daha güçlüdür... Duygularından arınmış sakin, serinkanlı, kayıtsız savaşçı kazanır; hırslı talih avcısı değil... Dövüş ustası olanlar öfkelenmezler, kazanma ustası olanlar korkmazlar. Dolayısı ile akıllılar dövüşmeden önce kazanır, cahiller kazanmak için dövüşür...Hem kendini hem de karşısındakini tanıyan asla tehlikeye düşmez, kendini tanıyıp da karşısındakini tanımayanın kazanma olasılığı yarı yarıyadır, ne kendini ne de karşısındakini tanımayanlar ise her muharebeyi yitireceklerdir..."⁹²

Duygusal zeka konusunda duyguları kontrol etmenin yanısıra onun nasıl kullanılacağı da önem kazanmıştır. Örneğin, Sigdal Barsade tarafından Yale Üniversitesinde yapılan bir araştırma incelenebilir. Bu araştırmada gönüllülerden meydana gelen gruplara yönetici rolleri verilmiş ve onlardan işlerini yürütmeleri istenmiştir. Bu grupların içine daha önceden eğitilmiş bir aktör (rolü grup içinde önceden belirlenen bir kişi) yerleştirilmiştir.

⁹⁰ Daniel Goleman; Duygusal Zeka, Çev., Banu Seçkin Yüksel, 22. Basım, Varlık/Bilim Yayınları, İstanbul, 2002

⁹¹ Nergis Tüker, Etkin mürettebatlar ve Duygusal Zeka, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=173&SAYI=9>, (17.07.2003)

⁹² Jere E Yates., Gerilim Altındaki Yönetici, Çev. Fatoş Dilber, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1989

Her zaman ilk önce aktör konuşmuştur. Bazı gruplarda aktör canlı ve neşeli, bazılarında rahat, bazılarında stresli ve bazılarında sert bir mizaç sergilemiştir. Tüm bu gruplarda aktörün rolünün ve duygularının grupları etkilediği görülmüştür. Canlı ve neşeli aktörün yer aldığı grup şirketine para açısından daha çok katkı sağlamıştır. Buna benzer bulgular diğer alanlardan da elde edilebilir. Bachman Amerikan Deniz Kuvvetlerindeki en etkili liderlerin yumuşak huylu (toleranslı), dışa dönük, duygusal olarak kendini ifade edebilen heyecanlı ve sosyal olduklarını göstermiştir.

Diğer bir örnek, empatinin (kendisini başkasının yerine koyma) duygusal zekanın önemli bir yönü olduğunu göstermek açısından faydalı olduğunu göstermektedir. Araştırmacılar bunun yerel (o birime ait) başarıya katkı sağlayacağını yıllardır bilmektedir. Harvard'da Rosenthal ve iş arkadaşları, 20 yıl önce diğerlerinin duygularını daha iyi anlayan çalışanların (insanların) sosyal hayatta olduğu kadar iş hayatında da başarılı olduğunu göstermiştir. Daha güncel olarak, satış miktarlarının empati yoluyla arttığına dair bir anket örnek verilebilir. Alıcılar kendilerini dinleyen ve sorularına cevap veren satıcılardan etkilenmektedirler.

Şimdiye kadar duygusal zekanın hem hayatta hem de işte ne kadar önemli olduğuna dair araştırmaları ortaya koyduk. Bununla beraber bu kavramda eksiklikler de mevcuttur. Goleman ve Mayer, Salovey ve Caruso duygusal zekanın tek başına iş performansı için güçlü bir kestirim olmadığını ortaya koymuşlardır. Goleman duygusal zeka ve duygusal gücün (yeteneğin) bir kıyaslamasını yapmıştır. Duygusal güç iş hayatında yüksek başarıya ulaştıran bireysel ve sosyal becerileri ortaya koymaktadır. Duygusal güç duygusal zeka üzerine kurulmuştur. Örnek verirse, diğer insanların ne düşündüğünü anlama yeteneği etkileyici olma yeteneğinin geliştirmektedir. Benzer şekilde duygularını iyi kullanabilen insanların başarıya ulaşmaları daha kolaydır. Bunlar performansı tahmin etmek istiyorsak tanımlamamız ve ölçmemiz gereken niceliklerdir.⁹³

Kişisel Yetkinlikler

Kendini tanımak: Duygularını tanıyan ve etkilerinin izleyen kişi; ne hissettiklerini bilir, duygularını tanır. Düşünceleriyle söyledikleri ve sözleriyle hissettikleri arasındaki

⁹³ The Value of Emotional Intelligence at Work, www.google.com, 23.03.04

bağlantının farkındadır. Hislerinin, performansını nasıl etkilediğini fark eder. Değerlerinin ve hedeflerinin kendisine nasıl yön verdiğinin farkındadır.

Kendini doğru değerlendiren kişi; güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadır. Yaşantılarını gözden geçirir, ders çıkarır. Geribildirimlere, yeni bakış açılarına, sürekli öğrenmeye ve kendini geliştirmeye açıktır. Kendiyle barışıktır, hatta dalga geçebilir.

Kendine güvenen kişi; kendini içinde bulunduğu duruma ve kişiye yoğunlaştırabilir, tüm varlığıyla orada olabilir. Görüşleri kabul görmese de yüksek sesle dile getirir, doğru bildiklerinden şaşmaz. Belirsizlik ve baskı altında bile kararlı ve tutarlıdır.

Örneğin; kendine güvenen, nazik, akli başında, sağlıklı ve otoriter bir kaptanın sesini hoparlörlerden duymak her yolcuyla rahatlatır. Aksi ise uçuş ekibi dahil herkesi tedirgin eder.⁹⁴

Kendine Egemen olmak

Kendini denetleyebilen kişi; anlık duygusal tepkilerini ve moral bozucu duygularını yönetebilir. Zorlayıcı anlarda bile kendini kaybetmez, olumlu bakış açısını korur ve sarsılmaz. Baskı altında da berrak düşünür ve odak noktasını yitirmez.

“.....Bir bilim adamı başkalarını etkileme ve ikna etme yetisinin yanı sıra, zorlu hedeflere ulaşmak için çaba harcamasını sağlayacak iç disipline sahip olmadığı sürece, dehası onu zirveye taşımaya yetmeyecektir.”⁹⁵

Güvenilir kişi; ahlaki değerlerine uygun davranır ve yolundan sapmaz. Güvenilirliği ve özgünlüğü ile saygı uyandırır. Yanlışlarını itiraf edebilir ve başkalarının ahlaka uymayan davranışlarına karşı çıkar. Herkes tarafından kabul görmese de ilkelerinin arkasında durur.

Vicdanlı kişi; bağlılıklarına sadıktır ve verdiği sözleri tutar. Amaçlarına ulaşmak için izlediği yol konusunda sorumluluk üstlenir. İşlerinde dikkatli ve düzenlidir.

Uyumlu kişi; aynı anda birkaç görevi, değişen öncelikleri ve hızlı değişimi yumuşak bir biçimde ele alır. Tepkilerini ve taktiklerini değişen koşullara uydurur. Olaylara bakışı esnektir.

Yenilikçi kişi; farklı kaynaklardan yeni fikirler edinir. Sorunlara özgün çözümler bulmaya çalışır. Yeni fikirler üretir. Düşündürken yeni bakış açılarına ve risklere açıktır.

⁹⁴ Tüter, (17.07.2003)

⁹⁵ Daniel Goleman, İş Başında Duygusal Zeka, s. 27

İç motivasyon

Motivasyon, kişinin kendisini ve birlikte çalıştığı insanları başarıya odaklayarak motive edebilmesidir. Yüksek duygusal zekaya sahip liderler, işlerini daha iyi yapmak için güçlü bir istek içerisindeyler, bu anlamda başarıya ulaşmak için öğrenmeye hevesli ve yaratıcılıklara açıktırlar. Başarıya odaklı bir motivasyon, liderin çitayı sürekli daha yükseğe koymasını, örgütüne bağlı kalmasını ve başarısızlıklarda yılgınlığa kapılmamasını da beraberinde getirir. Yüksek düzeyde işine motive olamamış uçuş ekibi, uçuştta meydana gelebilecek ufak problemleri panikleyerek büyütebilir.⁹⁶

Başarı yönelimine sahip kişi; sonuç odaklıdır, hedef ve standartlarını tutturmak için çaba gösterir. Kendine zorlayıcı hedefler koyar ve hesaplanmış riskler alır. Belirsizlikleri azaltmak için bilgi toplar ve daha iyisini yapmanın yollarını bulur. Performansını geliştirmeyi öğrenir.

İşine bağlı kişi; daha büyük kurumsal hedefler için , bireysel ve ekip adına kolaylıkla özveride bulunabilir. Temel hedefe odaklanmayı anlamlı bulur. Karar verirken ve seçenekleri değerlendirirken ekibin temel değerleyrinden yararlanır. Ekibin misyonunu gerçekleştirmek için fırsat arar.

İnisiyatif sahibi kişi; fırsatlardan yararlanmaya hazırdır. Yapması gerekenden ya da kendisinden beklenenden fazlasının yapar. Gerektiğinde, lkural ve talimatları aşmayı ya da esnetmeyi bilir. Alışılmamış ve atak yöntemlerle başkalarını harekete geçirir.

İyimser kişi; engeller ve direnişlere karşın hedeflerinden vazgeçmez. Başarısızlık korkusundan çok başarı umuduyla hareket eder. Engelleri, kişisel kusurlara bağlamaz, iş akışının olağan bir sonucu olarak görür.

Toplumsal Yetkinlikler

Toplumsal Farkındalık

Empati, başkalarının fikir ve duygularını anlamaya çalışma, tavırlarını onların ruhsal durumlarına göre ayarlama becerisidir, yani liderin çevresinden haberdar olmasıdır. Takım çalışmasının giderek önem kazandığı günümüzde, empatinin iyi bir lider için vazgeçilmez bir özellik olduğu açıktır. Birlikte çalıştığı insanların görüşlerini hissedene ve anlayan lider, bu görüşleri dikkate alarak hem insanlara örgütün etkin bir elemanı olduklarını hissettirir,

⁹⁶ Tüter; (17.07.2003)

hem de bu görüşlerden yapıcı eleştiriler olarak faydalanır. Böylece çalışanlarının bireysel verimliliklerini yükseltir ve liderlik gücünü pekiştirir.

Empati sahibi kişi; duygusal ipuçlarına duyarlıdır ve iyi dinler. Duyarlı davranır ve başkalarının bakış açısını anlar. Başka insanların ihtiyaç ve duygularını anlayarak onlara yardımcı olur. Empati en azından bir başkasının duygularını okuyabilmeyi gerektirir; Daha yüksek düzeydeki empati, bir insanın dile getirmemiş endişe yada hislerini sezmeyi ve bunlara karşılık vermeyi kapsar. En üst düzeyde ise, empati başka birinin hislerinin altında yatan sorunları ya da endişeleri anlamaktır.

Örneğin; empati sahibi kişilerden oluşan uçuş ekibi; Duygusal ipuçlarına duyarlıdır ve iyi dinler. Duyarlı davranır ve başkalarının bakış açısını anlar. Başka insanların ihtiyaç ve duygularını anlayarak onlara yardımcı olur. Yolcuların istek ihtiyaçları bu şekilde anlaşılır.⁹⁷

Hizmet yönelimli kişi; müşteri ihtiyaçlarını anlar ve bunları hizmet ya da ürünle eşleştirir. Müşteri tatmini ve sadakatini artırmak için yollar arar. Gereken yardımı seve seve verir. Müşterinin bakış açısını kavrar ve güvenli bir danışman gibi davranır.

Başkalarını geliştiren kişi; insanların güçlü yönlerini, başarılarını ve gelişimini takdir eder. Yapıcı geribildirim verir ve insanların gelişme ihtiyaçlarını ayırt eder. Kişilerin becerilerini geliştirmek için akıl hocalığı yapar, zamanında yönlendirir ve mücadele gerektiren görevler verir.

Farklılıkları yarara dönüştüren kişi; farklı ortamlardan kişilerle sağgi gösterir ve iyi ilişki kurar. Farklı dünya görüşlerini anlar ve ekip içinde farklılıklar duyarlıdır. Farklılıklar fırsat olarak görür ve onların açığı çıkmasına olanak veren bir ortam yaratır. Önyargılar ve hoşgörüsüzlükle mücadele eder.

Politik bilinci olan kişi; öneli güç ilişkilerini doğru çözümler, köklü sosyal bağlılıkları sezinler, müşterilerin ve rakiplerin görüşlerini ve davranışlarını biçinlendiren güleri anlar. Durumları ve kurum dışı gerçeklikleri isabetle teşhis eder.⁹⁸

⁹⁷ Tüter; (17.07.2003)

⁹⁸ Emotional Competence Framework, www.eiconsortium.org

Örneğin, sosyal becerileri eksikse, başkalarını ikna etmekte ve esinlendirmekte, ekiplere yol göstermete yada değişim katalizörlüğü yapmakta başarısız olacaklardır. Eğer özbilinçleri yetersizse, kendi zayıf yanlarının farkına varamayacak ve güçlü noktalardan emin olmanını verdiği öngüvenden yoksun kalacaklardır.⁹⁹

2.2. YETKİNLİKLERİN TARİHÇESİ

Mükemmel iş performansının öğelerini araştıran McClelland, bilimsel temelleri ilk olarak yirminci yüzyıl başlarında Frederick Taylor'ın çalışmalarıyla atılmış olan bir girişime katılmış oluyordu. Taylorist verimlilik uzmanları iş dünyasının tarayarak bir işçi bedeninin yapabileceği mekanik bakımdan en verimli hareketleri analiz ettiler. İnsan çalışmasının ölçüsü makineydi. Taylorizmin ardından, başka bir değerlendirme standartı geldi: IQ testi. Bu standartı önerenler, mükemmelliğin doğru ölçütünün insan zihninin yetileri olduğunu savunuyorlardı. Daha sonra, Freudcu düşüncenin doğuşuyla birlikte, IQ'ya ek olarak kişiliğin de bir mükemmellik ögesi olduğu fikri bir başka uzman grubu tarafından savunuldu. 60'lı yıllara gelindiğinde, kişilik testleri ve tipolojiler_örneğin, bir kişinin dışa dönük mü yoksa içe dönük mü, "hisseden "bir tip mi yoksa "düşünen" bir tip mi olduğu- çalışma potansiyelinin standart ölçütleri arasında yer alıyordu.

Ama ortada bir sorun vardı. Kişilik testlerinden pek çoğu psikolojik bozuklukları teşhis etmek gibi tamamen farklı gerekçelerle tasarlanmıştı. Dolayısıyla, insanların iş performanslarının gerçekte ne kadar iyi olduğunu tahmin etmekte yetersiz kalıyorlardı. IQ testleri de güvenilir değildi; yüksek IQ'lu kişilerin iş performansı çoğunlukla zayıf kalırken, vasat IQ'lu kişiler son derece başarılı oluyordu.

McClelland'ın "Zeka Yerine Yeterliliğin Sınanması" başlığını taşıyan 1973 tarihli tezi, tartışmayı başka bir yöne kaydırды. İnsanların işbaşında ne kadar iyi performans göstereceklerinin ya da hayatta başarılı olup olamayacaklarının, geleneksel akademik beceriye, okul notlarına ve yüksek diplomalara bakılarak tahmin edilemeyeceğini savunuyordu. Bunun yerine, üstün başarılıları sadece işlerini yürütmelerine yetecek kadar

⁹⁹ Daniel Goleman, s. 37

başarılı olanlardan ayırt eden şeyin, empati, özdisiplin ve inisiyatifi de içine alan bir dizi özgül yeterlilik olduğunu öne sürüyordu. McClelland'ın önerisine göre, belirli bir işte üstün performansa ulaşılmasını sağlayan yeterlilikleri sergilediklerini belirlemek gerekirdi. McClelland'ın tezi, mükemmelliğin ölçümüne yepyeni bir yaklaşım getirdi; bunun amacı, insanların yeterliliklerini yapmakta oldukları belirli bir iş çerçevesinde değerlendirmektir. Bu düşünüşe göre “yeterlilik”, daha etkili ya da üstün iş performansını doğuran kişisel bir özellik ya da alışkanlıklar kümesidir; başka bir deyişle, kişinin işbaşındaki çabalarına açıkça ekonomik değer katan bir yetenektir.¹⁰⁰

Yetkinlik kavramı, yönetim literatüründe ilk defa 1957’de Selznick tarafından “ayırteci yetkinlik” biçiminde, örgütü kilit başarı faktörlerini belirleyen sürecin açıklanması amacıyla kullanılmış ancak kavram bu kullanımıyla evrensel bir düzeyde kabul görmemiştir. Yetkinlik kavramı Prahalad ve Hamel’in, 1990 ‘da Harvard Business Review dergisinde yayımladıkları “The Core Competence of the Corporation” adlı makaledeki temel yetkinlikler şeklindeki kullanımından sonra yaygınlık kazanmıştır.¹⁰¹

Yetkinlik kavramını insana ilişkin bir unsur olarak ilk defa White 1959 ‘da kullanmış, ancak kavram insan kaynakları alanındaki asıl yerini McClelland’ın 1973’te American Psychologist dergisinde yayımladığı “Testing for Competence Rather than Intelligence” adlı makaleden sonra almıştır.¹⁰²

Tarihte insanoğlunun ve dolayısı ile organizasyonların “Yetkinlik” kavramı ile tanışmasının 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 baktığınızda bu kavramların yeni yeni yerine oturmaya başladığı görülmektedir. Örneğin, Avusturalya’da hemen her sektörde ve kamuda yetkinlik bazlı sistemler kullanılmaktadır. Çin’de ise özellikle çok

¹⁰⁰ Daniel Goleman, İş Başında Duygusal Zeka, s. 26

¹⁰¹ “Mark Cook, Corri Farquharson, Business Economics, Strategy and Applications, London, 1998. s. 394

”, Osman Bayraktar, Active, Temmuz-Ağustos 2002

¹⁰² Jon P. Briscoe, Douglas T. Hall, An Alternative Approach and New Guidelines For Practice, Organizational Dynamics, Vol. XXVIII, No:2, Autumn 1999, s. 37-52

uluslu şirketlerin kendi uygulamalarını lokal operasyonlara uyarlaması sayesinde yetkinliklerin kullanımı hızla yaygınlaşmaktadır.¹⁰³

Yetkinlik kavramı, 1982 yılında da Richard Boyatzis'in "The Competent Manager" kitabında kullanılmış ve İnsan Kaynakları alanında yerini pekiştirmiştir.

2.3. YETKİNLİKLER VE SAĞLAYACAĞI YARARLAR

McClelland, personel seçiminde akademik yetenekleri, bilgi içerikli testleri ve okulların verdiği başarı dereceleri ile belgeleri kullanan geleneksel çalışmaları değerlendirdiği makalesinde şu sonuçlara ulaştı;¹⁰⁴

1. Bu çalışmalarda kullanılan araçlar gerçek hayattaki başarıyı öngörmemektedir.
2. Mevcut değerlendirme sistemi, genellikle azınlıklar, kadınlar ve nispeten daha düşük sosyoekonomik katmanları koruma eğilimindedir.

Bu bulgular üzerine McClelland, çabalarını iş başarısını öngörebilecek, ırk, cinsiyet veya sosyoekonomik katmanları gözetme eğilimi olmayan yeni bir araştırma yönetimi bulmaya yoğunlaştırdı.

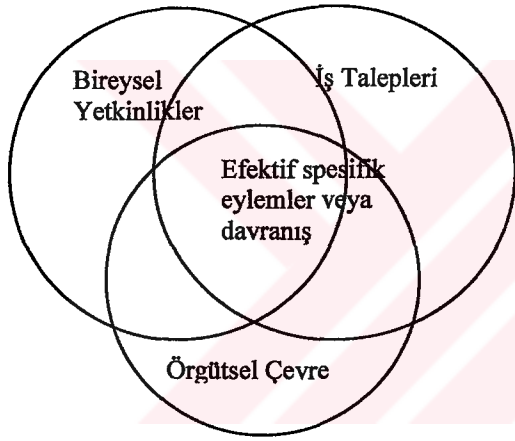
McClelland, iş yetkinliği çalışmalarında; işi iyi yapmak için hangi karakteristikleri ihtiyaç duyulacağı konusunda herhangi bir önyargıya sahip olmadan analizlerin doğrudan işi yapan kimseden başladığını ve açık uçlu davranışsal vaka görüşmelerinden hareketle iş başarısını ortaya çıkaran insani karakteristiklerin tanımlandığını belirtmektedir. Amacı, işte üstün başarıyı doğrudan etkileyen özellikleri tespit etmektir. Yoksa, onlardan herhangi biri kişi başarısıyla bağlantılı olabilir ümidiyle bir insanın sahip olduğu bütün karakteristiklerin güvenilir bir şekilde belirlenmesi peşinde değildir.

McClelland ile aynı çalışma ekibinde yer alan Boyatzis "The Competent Manager", Spencer'lar ise "Competencies at Work" adlı eserlerinde geliştirdikleri yöntemler ile yetkinlik çalışmalarını, daha kolay anlaşılabilir ve uygulama kabiliyeti yüksek modeller haline getirmişlerdir. Bu iki çalışmanın McClelland ile başlayan bu akımın somut bir

¹⁰³ Tuğba Çörtekoğlu, Yetkinlikler, www.insankaynaklari.com, 30.09.2003 (Abell, Angela&Chapman Darron. The Agile Workforce; Competency Based Careers)

görünüm kazanmasında büyük payı vardır. Bu nedenle, insan kaynakları alanında kullanılan yetkinlik kavramının tam bir netliğe kavuşması için söz konusu yazarların bu kavrama yükledikleri anlamı ayrıntılı olarak aktarmak gerekli görülmüştür.

Boyatzis, yetkinlikleri “kişinin, işte kendisinde beklenen özel davranışları sergilemesine imkan veren kişisel özellikler” olarak tanımlamaktadır.¹⁰⁵ Bu tanımlamaya göre yetkinlikler, bireyin , iş ortamına getirdiği kişisel yetenekleri temsil etmektedir. Ancak bir işte etkili performansın oraya çıkması sadece kişinin sahip olduğu yetkinliklere değil, işte kişiden ne beklendiği ve işin gerçekleştirildiği örgütsel çevre ile de bağlantılıdır. Boyatzis’in “ Etkili İş Performansı Modeli” olarak isimlendirdiği bu yaklaşım Şekil 4 ‘de açıklanmaktadır.



Şekil 4 Etkili İş Performansı Modeli

Spencer'lar, Boyatzis'in yetkinlik kavramında yer alan unsurları daha ayrıntılı hale getirirler;¹⁰⁶ “Yetkinlik, bireyin herhangi bir işteki veya herhangi bir durumda sergilediği etkili ve/veya üstün başarı ile neden sonuç ilişkisi bulunan temel bir özelliktir.”

Kişinin uzun dönemde olaylar karşısındaki sürekli düşünce ve davranışlarının sebebi olan yetkinliklerin beş tür karakteristik özellikleri vardır. Bunlar:

¹⁰⁴ Lyle M. Spencer, Signe M. Spencer; Competence at Work, New York, John Wiley and Sons Inc. 1993. s. 4

¹⁰⁵ “Richard E. Boyatzis, The Competent Manager, New York, John Wiley and Sons Inc., 1982, s. 12”
Osman Bayraktar, Active, Temmuz-Ağustos 2002

özellikleri dolayısıyla da gözlemlenebilirler. Benlik telakkisi, özellik ve güdü yetkinlikleri ise daha gizli, “daha derin”lerde olup kişiliğin merkezini oluştururlar. Yüzeyde yer alan bilgi ve beceri yetkinliklerinin geliştirilmesi nispeten kolaydır. Kişilik buzdağının temelinde bulunan temel güdü ve özellik yetkinliklerinin değerlendirmek ve geliştirmek ise oldukça güçtür.

Belirli bir konuda yetkin olabilmek için, öncelikle o konu hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Bu bilgi deneyim yolu ile kazanılabileceği gibi eğitim yolu ile de kazanılabilir. Yetkinliğin ikinci boyutu olan beceri kısaca, “güç sanılan, ustalık isteyen bir işi yapabilme yetisi” olarak tanımlanmaktadır. Bir konuda beceri sahibi olmak için de o konuda yetenekli olunması gereği açıktır. Bu yetenek bireyde doğal olarak bulunabileceği gibi sonradan da kazanılabilir. Örneğin bireyin kişilik yapısı başkaları ile birlikte bir ekip içerisinde çalışmaya uygun ise, bu konuda doğal bir yeteneğe sahip olduğu söylenebilir. Kişilik yapısı yalnız çalışmaya uygun olan bir birey de zaman içerisinde başkaları ile bir ekip içerisinde diğerleri ile uyum içerisinde çalışma yeteneğini kazanabilir. Sonradan kazanılan becerilerde deneyimin etkisi büyüktür. Bilgi daha çok eğitimle kazanılırken, beceri yaparak, yaşayarak, kısaca deneyimle kazanılır. Yetkinliğin üçüncü boyutu olan tutum ise, bireyin belirli kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenlenmiş bir inanç ve düşünce sistemidir. Bireyin belirli bir konu ile ilgili tutumu, o konudaki davranış 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 tutumun ön plana çıkmaktadır. Eğer birey ekip çalışmasını, işbirliğini sinerjisinden yararlanarak daha başarılı sonuçlar alma olarak algılayorsa bilgi ve becerisini o yönde kullanarak davranış dönüştürecek, tam tersine başkalarının kendi performansının düşüreceği yönünde bir düşünce sistemi geliştirmişse davranışlarında bu konudaki bilgi ve becerisi kullanım alanı bulamayacaktır.¹⁰⁸

Neden sonuç ilişkisinden maksat bir yetkinliğin belli bir davranışa yol açması ya da bunu öngörmesidir. Güdü, özellik ve ben telakkisi yetkinlikleri davranış için gerekli olan

¹⁰⁸ Mehmet Cemil Özden, www.mcozden.com, 24.12.2004

beceriye, dolayısıyla iş performansı sonucunda elde edilecek hasılayı öngörürler. Yetkilikler daima hasılayı elde etmek için gerekli olan eyleme yol açan zorlayıcı güdü ve özellik niteliğinde bir amaca, yönelimi içerir. Örneğin, bilgi ve beceri yetkinlikleri değişmez biçimde, her zaman tahrik eden bir dürtü ve saik içerir.

Yetkinlik yaklaşımı, sadece kişilerin istenilen düzeyde bilgi ve beceriye sahip olmaları ile değil, bunların iş davranışına dönüştürülebilme yeteneği ile ilgilenmektedir. Bu nedenle, yetkinlik modelinde yer alan her yetkinlik için davranış tanımı ve ihtiyaç düzeyi belirtilir. Düzey belirlenmesi yetkinlik yaklaşımının en kritik unsurlarından birisidir. Çünkü, yetkinliklerin eksikliği kadar fazlalığı da problem oluşturur. “Kişinin sahip olduğu yetkinlikler ile kurumun ve işinin gerektirdikleri arasında uyum ne kadar iyi ise, performans ve iş tatminin de o derece yüksek olur.”¹⁰⁹

Kurumlar, yetkinlik modellerini oluşturarak, sahip oldukları işgücünün standartlarının ve bu işgücünden beklentilerini belirlemekte, çalışanların organizasyon stratejileriyle uyumlu çalışmalarını sağlamakta ve yetkinlikleri, değerlendirmede bir araç olarak kullanılmaktadırlar.¹¹⁰ Hedefler, organizasyona nereye ulaşacağını gösterirken, yetkinlikler, nasıl ulaşacağını göstermektedir. Dolayısıyla hedef ve yetkinliklerin uyumlu olması gerekmektedir.¹¹¹

Competency kelimesinin sıfat biçimi olan competent’in karşılığı olarak; “kişilerin bir işi yapmak için ihtiyaç duydukları yetenek, güç, yetki, beceri, bilgi v.s. karşılığı olarak kullanılmaktadır.”¹¹²

Çalışanların organizasyon, departman ve kişisel düzeyde sonuçlar elde etmek için kurumsal inanç ve değerler sistemi ile uyumlu olarak sahip oldukları ya da geliştirdikleri

¹⁰⁹ Zuhale Baltaş, Yöneticinin Performans Değerlendirme Yetkinlikleri, Kaynak, Sayı 2, Ekim Aralık, 2002, s.7

¹¹⁰ www.insankaynaklari.com.i.k.y.Danismanligi/CN/EY/hrc.asp

¹¹¹ Baltaş, s. 8

¹¹²“A.S Hornby, Oxford Advanced learner’s Dictionary of Current English, third Edition, London, , Oxford University Press, 1974”, Osman Bayraktar, Active, Temmuz-Ağustos 2002

bilgi, beceri ve tutumlarla gerçekleştirdikleri eylemler, yetkinlikler olarak isimlendirilmektedir.¹¹³

Son yıllarda sıkça kullanılan “yetkinlik” kavramının tanımı üzerinde literatürde bir uzlaşma yoktur. Bunlardan bazıları:

- Bilgi, beceriler, yetenekler, motivasyon, inançlar, değerler ve ilgilerin bir karışımıdır.
- Bir işteki yüksek performans ile birleşen bilgi, beceri, yetenek ve özelliklerdir.
- 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 bileşimidir.
- İş amaçlarını gerçekleştirmede kullanılan ölçülebilen iş alışkanlıklarının ve kişisel becerilerin yazılı tanımıdır.¹¹⁴

Yetkinlik, “yetkin olma”, bir konuda yeterli olma, kendinden beklenen davranışları gösterebilme anlamına gelir. Yetkinlikler, organizasyonun hedefleri ile uyumlu, kurumsal ve kişisel performans için kritik, gözlemlenebilir, ölçümlenebilir ve ayırt edici davranışlardan oluşmaktadır.¹¹⁵

Yetkinliklerin evrensel bir tanımı olmamakla birlikte, genel olarak şunlar söylenebilir:

Yetkinlikler;

- Yüksek performansı önceden bildiren karakteristik özellikleridir.
- Üstün performans gösterenleri diğerlerinden ayırır.
- Bireylerin nasıl yapmaları ve hangi sonuçlara ulaşmaları gerektiğini tanımlar.
- Ödeme sistemi ile ilişkilendirilebilir.

Çalışanlarda bulunması gereken, birbiriyle bağlantılı, ‘temel’ yetkinlikler (bilgi, beceri, davranış ve dürtüler):

- Yüksek performansı yakalamak için önemli merkez noktalarıdır.

¹¹³ İsmet Barutçugil, Performans yönetimi, ikinci baskı, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz.LTD.ŞTİ., İstanbul, Ekim, 2002, s.20

¹¹⁴ Jeffery S. Shippmann, v.d., “The Practice of Competency Modeling”, Personel Psychology, V.53, 2000, s. 706/Mehmet Cemil Özden, Yetkinlikler “In”, İş Analizleri “Out”, www.mcozden.com, 22.05.2003

¹¹⁵ Ebru Özen&Yelda Ağaoğlu, Yetkinlikler, Humanitas,www.humanitas.com, 14.04.2003

- Organizasyonun devam eden başarısı için önemlidir.
- Diğerlerinden iyi göze çarpan performansı önceden bildirebilir.
- Organizasyonlarda çalışan herkese genel olarak uygulanabilir.
- Organizasyonel iş stratejileri ile aynı doğrultudadır.¹¹⁶

Yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamalarının etkinliği tablo 3 gösterilmektedir.

Tablo 3
Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkinliği

Toplam kalite/müşteri merkezli davranışlar	%80
Rekabet üstünlüğünü sağlayan örgütsel yetenekler	%69
Tüm çalışanların yetkinlik seviyelerinin yükseltilmesi	%59
Becerilerin geliştirilmesi	%50
Örgütsel başarıyı sağlayacak kritik faktörlerdeki kişilere / birimlere ait rollerdeki üstün performansın desteklenmesi	%70

Kaynak: Tozluyurt, Bir Üretim İşletmesinde Yetkinliğin Değerlendirilmesi, Bakış Dergisi, 11.03.2003, http://www.isguc.org/iletisim_yetkinligi.php

Yetkinlikler, şirket içinde ortak bir dil kullanılması gibi bir faydayı beraberinde getirmektedir. Hem kişi hem de ekipler bazında aynı standartta analizlerin yapılması ve bu analizlerin sistematik hale getirilmesi şirkete sağlanan başka bir kazançtır. Yetkinlikler aynı zamanda, başarıyı somutlaştırarak, objektif bir bakış sağlar; böylece başarının tanımı herkes için aynıdır ve herkes tarafından bilinir.¹¹⁷

Yetkinliklerin özellikleri

1. **Bağımsızdırlar:** Her biri iş performansına eşsiz bir katkıda bulunur.
2. **Karşılıklı bağımlıdır:** Her biri, birçok kuvvetli etkileşim yoluyla, diğerlerinden bir ölçüde yararlanır.

¹¹⁶ Butteris Margaret, Yetkinlik Bazlı Ödeme ve Organizasyonel Başarı, Reinventing HR, 1999, www.insankaynaklari.com, 30.11.2000

3. **Hiyerarşiktir:** Yetkinliklerin her biri birbiri üzerine kuruludur. Örneğin özbilinç, kendine çekidüzen verme ve empati için şarttır. Kendine çekidüzen verme ve özbilinç, motivasyona katkıda bulunur; ilk dört kapasitenin her biri sosyal becerilerde iş başındadır.
4. **Gereklidir, ama yeterli değildir:** Temelde bir yetkinliğe sahip olmak, keşilerin bunlarla bağdaşa işbirliği ya da liderlik gibi yeterlilikleri geliştireceğini ya da sergileyeceğini garanti etmez. Örgütün havası ya da kişinin işine olan ilgisi gibi etkenler de, yeterliliğin kendini gösterip gösteremeyeceğini belirleyecektir.
5. **Kendine ait özellikleri vardır:** Genel liste tüm işlere bir ölçüye kadar uygulanabilir. Ancak, farklı işler farklı yeterlilikleri gerektirir. ¹¹⁸

Yetkinliklerin kullanılmasının hem şirket hem de çalışanlar için sağlayacağı faydalardan bazıları şöyle tanımlanabilir:

- Beklentilerin ve kalıcı başarı ölçütlerinin açıkça tanımlanması
- Çalışanların kendilerinden beklenin bilmesi
- Tanımlanmış davranışların yöneticiler için de rehber niteliği taşıması
- Bireysel davranışların, şirket değerleri ve stratejileri ile uyumlu hale getirilerek yön birliğini sağlanması,
- Görevlere doğru kişilerin yerleştirilmesi,
- Kariyer adımları için ortak standartlar oluşturulması
- Eğitimlerin davranışlarla ilişkilendirilerek etkinliklerinin artırılması
- Seçme ve yerleştirme sisteminin tutarlı ve şeffaf olması,
- Şirket genel gelişim ihtiyaçlarının net olarak bilinmesi
- Şirket performans standartlarının açıklığa kavuşturulması ve çitanın yükseltilmesi
- Çalışanların yaratıcı düşünme ve inisiyatif almaya teşvik etmesi
- Çalışan motivasyonunun artması. ¹¹⁹

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) sistemlerinde yetkinlik uygulamalarının faydaları
Seçimde;

¹¹⁷ Nevin Karabıyık, Yetkinlikler, Marmara Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilimdalı, İstanbul, 2003

¹¹⁸ Daniel Goleman, İş Başında Duygusal Zeka, s. 41

¹¹⁹ Ebru Özen, Yelda Ağaoğlu, Yetkinlikler, Humanitas, 22.09.03

1. İşin gereksinimlerine ilişkin resmin bütünü sağlar
2. İş başarılı bir şekilde yapacak insanların işe alınması olasılığını artırır.
3. Mülakat sürecinin çok daha sistematik yapılmasının sağlar.
4. Eğitimle geliştirilebilecek olan yetkinlikler ile geliştirilmesi daha güç olanların ayırt edilmesini sağlar.

Eğitim ve geliştirme;

1. İşin başarılmasında en fazla etkisi olan, bilgi, beceri ve karakteristiklere odaklanılmasını sağlar.
2. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütün değer ve stratejileri ile uyumlu olmasını sağlar.
3. Sürekli koçluk ve geribesleme yapılabilmesi için bir sistem sağlar.

Değerlendirme;

1. İzlenecek ve ölçülecek alanlar için ortak bir dil sağlar.
2. Performans değerlendirme görüşmelerine odaklanılmasını sağlar.
3. Çalışanın iş üzerindeki davranışı ile ilgili bilgi elde edilmesini sağlar.

Yedekleme;

1. İşin veya rolün gerektirdiği bilgi, beceri ve karakteristiklerin netleştirilmesini sağlar.
2. İlgili adayın yeni rolü ile ilgili hazır olma seviyesinin değerlendirilmesi için bir yönetim sağlar.
3. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin eksik olan yetkinliklerin geliştirilmesi doğrultusunda olmasını sağlar..
4. Örgüt içindeki yüksek potansiyele sahip olan kişilerin belirlenmesini sağlar.¹²⁰

Genel olarak yetkinlik, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır.¹²¹

¹²⁰ Marmara Üniversitesi, Örgütsel Davranış Bilim Dalı Doktora Öğrencisi, www.google.com, Erişim tarihi: 26.12.2003

¹²¹ Yalçın İpbükten, Değer Yaratıcı İnsan Kaynakları: i.d.e.a. Görüşü, İnsan Kaynakları Konferansı Bildirileri, 2000, s. 5/ Mehmet Cemil Özden, Bireysel Yetkinlikler ve İK Süreçleri, www.mcozden.com, 18.05.2003

Tüm yetkinlik tanımlarının ortak noktası yetkinliklerin yüksek performansla ilişkilendirilmesi ve ölçülebilir olmasıdır.¹²² Tüm yetkinlikler gözlenebilir davranışlar üzerine kurulmuştur. Yetkinliğini bir araç olarak kullanılabilmesi, bunun için de gözlenebilir olması gerekmektedir. Diğer bir nokta, sergilenen davranışlarla ilgili olarak çalışanlara doğru feedback verilmesi ve kişisel gelişimi kariyer planlarının takip edilebilmesi için bu davranışların ölçümlenebilir özelliklere/kriterlere oturtulması gerekmektedir. Aslında bu özelliğe dikkat edilirse “yetkinliklerle” “performans değerlendirme kriterlerinin” birbirinden çok farklı olduğunu gösteren en büyük ayrım noktasının bu olduğu ortaya çıkmaktadır. Yetkinlikler, kişilerde olması gereken en alt nitelikler olup, bunların ölçülebilmesi için “ işin yapılmasında” gereken çeşitli ölçüm kriterlerinin, yetkinlikler üzerine doğru bir biçimde oturtulması gerektiği görülmektedir. Dolayısıyla denilebilir ki yetkinlikler, bir işin yapılması gereken gerekli koşuldur. Ancak kriterler bu işin amacına ulaşması için gereken yeterli koşullar anlamına gelmektedir.¹²³

Türkçe’de yetkinlikler, yeterlilik ve liyakat kelimeleri hemen hemen aynı kavrama işaret etmektedir. Ancak yeterlilik, bir görevin yerine getirilmesi açısından gerekli olan kriterlere asgari düzeyde sahip olmak; liyakat, kifayet, yararlılık, uygunluk, yaraşırılık sözcüklerine karşılık gelirken, yetkinlik, ayırt edici bir özellik olarak tanımlanmaktadır.

Yetkinliklerle ilgili bilim dalları:

Psikoloji: İnsanların yeteneklerinin ölçmek ve gözlemlenen davranışların ne derece o insanın yetenek ve kapasitesinin belirlemek için yetkinliği açıklamışlardır.

Yönetim: Personel performansını ve organizasyon performansını geliştirmek amacıyla ilgilenmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi: Seçme yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim gibi fonksiyonlar arasında stratejik bir amaç birliği sağlamak için teknik bir araç olarak kullanılmıştır.

Eğitimciler: Profesyonel hayatla eğitim hayat arasında ilişki kurulmasında yararlanmışlardır.

¹²² Tuğba Çörtekoğlu, www.insankaynaklari.com, 22.12.2003

¹²³ Karabıyık, s.4

Siyasi partiler: İşgücü piyasasının etkinliğini arttırmak için kullanmışlardır. ¹²⁴

İnsan Kaynaklarında Yetkinliklerin yeri:

- Firma işe alım sürecinde her bir pozisyon için hangi nitelikleri dikkate alıyor? O pozisyon için yapılan iş duyurusunda yer alan nitelikler, gerekli başlıca yetkinlikler konusunda da bir ipucu vermektedir.
- Uygulanmakta olan performans değerlendirme formlarında değerlendirme kapsamına alınmış olan nitelikler ve ağırlıklandırma şekilleri de incelenebilir. Bazı firmalarda performans değerlendirme formlarında çeşitli pozisyonlar için farklı nitelikler yer alır.
- Bu nitelikler o pozisyon için önem verilen yetkinlikler için birer ipucu olarak değerlendirilebilir, tüm pozisyonlar için ortak olan performans değerlendirme formlarında ise, firmanın önem verdiği ortak yetkinlikler hakkında bir fikir edinilebilir.
- Firmanın, ücretlendirme yaparken hangi kriterleri dikkate aldığı da bu bağlamda önem kazanmaktadır, çünkü bazı firmalarda ücretlendirme yapılırken gösterilen yetkinliklere dikkat alınabilmektedir. Firmanın böyle bir uygulaması olması durumunda, ücretlendirmede dikkate alınan yetkinlikler firmanın özellikle önem verdiği yetkinlikler olacaktır.
- Firmanın terfi politikası ve terfilerde dikkate alınan kriterler önem verilen yetkinliklerin de bir göstergesidir.
- Firmanın önem verdiği yetkinlikleri algılamak, mesleki gelişimi sağlamanın yanında özellikle meslekte hiyerarşik olarak yükselme açısından önemlidir. Mesleki gelişim için hangi yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiğini algılamak, bir

¹²⁴ Karabıyık, s.4

başlangıç noktası oluşturur, bundan sonraki aşamada kişi, bu yetkinliklerden hangilerine ne ölçüde sahip olduğunu belirleyebilir.¹²⁵

2.4. YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİ

Yetkinliklerin belirlenmesi ve performansla ilişkilendirilmesi, yalnızca performans değerlendirme süreçlerinde değil, aynı zamanda işe alımda “umut vaat eden” yönetici adaylarının yetiştirilmesinde, terfilerde de nesnel ölçütlerle karar alınmasına sağlıyor.¹²⁶

Yetkinliklerin belirlenmesi ve tanımlanması için uygun ve geçerli bir yaklaşım gerekmektedir. Kullanılan araç sadece çalışanın bireysel yetkinliklerini belirleyip bir dizi sorumluluklar vermemeli, aynı zamanda işletmenin gereksinim duyduğu yetkinliklerle bağlantının sağlanması için uygun bir yol gösterici olmalıdır. Faaliyetlerin koordineli yapılabilmesi için temel yetkinliklerden yola çıkılmalıdır. Genelde tüm çalışanlarda aranan ve diğer yetkinliklere göre daha baskın ve yönlendirici özelliklere sahip yetkinlikleri temel yetkinlikler olarak adlandırabiliriz.

Firma kültürüne uyum sağlayabilecek ve başarısına katkıda bulunabilecek düzeyde bireyleri işe almak, günümüzün rekabete açık piyasasında seçme ve yerleştirmede ana stratejilerden biridir. Bu doğrultuda, işe alınacak kişilerde aranacak yetkinliklerin firma kültürü ile uyumu aranacaktır. Bu nedenle temel yetkinliklerin belirlenmesinde firma kültürü ve firma politikaları ve stratejileri yetkinliklerin saptanmasında baz alınmıştır. Yetkinlikler aynı zamanda kişilerin becerilerini organizasyon için değer üretecek ya da değere katkıda bulunacak şekilde kullanabilme yetenekleri olarak kabul edilmekte; değer in ise bilginin beslendiği ve paylaşıldığı bir kültür ortamında insanların işe ilişkin bilgilerinde olduğu düşünülmektedir.¹²⁷

Firmanın amaçlarına ulaşabilmesi için aynı anda bir çok işin birbirleriyle koordineli olarak yapılması gerekir. Firma personel organizasyonunun oluştururken, birbirleri ile ilintili işleri belirli kadrolar (pozisyonlar) altında toplar. Bunun anlamı, bu işlerin o kadroyu

¹²⁵ Mehmet, C. Özden, Yetkinliklerin Belirlenmesi, Bireysel Yetkinlikler ve İnsan Kaynakları süreçleri, (<http://www.mcozden.com/forum3-12byiks.htm>), 1999 Erişim tarihi 23.12. 2003

¹²⁶ Yasemin Duman, Performans, Yetkinlik ve Kişilik İlişkisi, Kaynak, Sayı. 12, Ekim Aralık 2002, s. 14

dolduracak kişi tarafından yapılacağıdır. Kuşkusuz bu işleri yapacak kişide bazı özelliklerin bulunması gerekecektir. İşte o kadrodaki işleri başarı ile yapabilecek kişide bulunması gereken yetkinlikler, bu özelliklerin en önemli bölümünü oluşturacaktır. Firmalarda farklı meslek ve pozisyonlar için benimsenmiş ortak yetkinlikler vardır. Çeşitli meslek standartları ve prensipleri, o mesleğin yapılması için gerekli temel nitelikteki yetkinlikleri de içerirler.¹²⁸ Eğer personel organizasyonu aşamasında belirli bir pozisyon için gerekli ve tercih sebebi olacak yetkinlikler belirlenmiş ise, o pozisyon için en uygun adayın seçilmesine yönelik bir şablon da elde mevcut demektir. Bu durumda işe alım ile ilgili kişilerin yapacağı şey, adaylar arasında pozisyon için gerekli yetkinlikleri en fazla karşılayan adayı seçmekten ibaret olacaktır.

Fırsat tanındığında, insanlar kendilerine anlamlı gelen şeylere; bağlılık, yetenek, enerji ve becerilerini tam kapasiteyle kullanmalarını gerektiren işlere eğilim duyarlar.¹²⁹

Sergilenen davranışlarla ilgili çalışanlara doğru geribildirim verilmesi ve kişisel gelişim/kariyer planlarının takip edilebilmesi için bu davranışların gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir olması önemlidir.¹³⁰ Ancak yetkinliklerin büyük bir bölümü fiilen çalışma sürecinde gzlemlenebileceğinden (ve dolayısı ile lleebileceğinden) işe alım sürecinde görevin gerektirdiği yetkinliklerin sorgulandığı belirgin bir yapıya sahip mülakatların yapılmasına ihtiyaç vardır. Yetkinlikler bazında önceden hazırlanmış soruların sorulması yöntemiyle gerçekleşecek, sonrasında değerlendirmenin önceden hazırlanmış standart formlarda derecelendirme aracılığıyla yapılabilen yetkinlik bazlı mülakatlar ile bu yetkinliklerin değerlendirilmesi seçim sürecinin verimini artıracaktır. Burada önemli nokta, değerlendiricilerin ölçümü yapılacak yetkinliklerin tanımına ve yetkinliği tanımlayan davranış örneklerine hakim olmasıdır.

Yetkinlikler, firmanın gelecekteki başarısı için hayati öneme sahip yönetsel tutum ve davranışlar göz önüne alınarak saptanmıştır. Hedefler çalışanlardan beklentinin en net şekliyle ortaya konmasını sağlamakta, şirket ana hedefleri doğrultusunda çalışana hedef verilmesi sağlayarak organizasyonun enerjisini şirket için önemli olan başarı alanlarına

¹²⁷ Biçer, Düztepe, s. 14

¹²⁸ Biçer Düztepe, s. 15

¹²⁹ Daniel Goleman, İş Başında Duygusal Zeka, s. 77

odaklamasını desteklemekte, hedefler çalışanla birlikte belirlendiğinden çalışanın süreci sahiplenmesini getirmekte, açık bir sistem olduğundan çalışanın performansının yakından takibini gerektirmekte ve böylece performans değerlendirme sürecisini daha objektif, faydalı ve kolay yönetilebilir bir hale dönüşmesini sağlamaktadır. Hedefler çalışanın neyi başardığını somut olarak ifade ederken, yetkinlikler çalışanın işini nasıl yaptığını, firmanın iş yapma biçimine uygun davranışlar gösterilip gösterilmediğini ifade etmektedir.

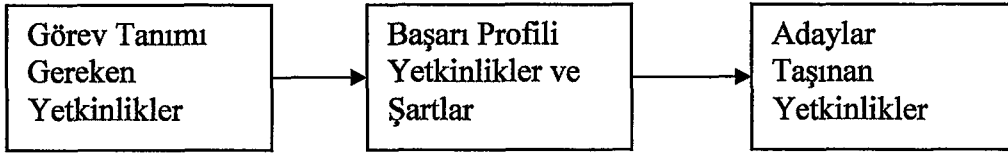
Mesleki gelişim için gerekli yetkinliklerin düzeyleri ile bireyde mevcut olan yetkinliklerin düzeyi arasındaki fark, kişinin hangi yetkinliklerini ne ölçüde geliştirmesi gerektirdiğini belirlemektedir.

Tedarik ve seçme sürecinin en az maliyetle ve en doğru adayları ortaya çıkaracak şekilde gerçekleştirilebilmesi için aday toplamaya yönelik duyurular ile adayların özelliklerin yansıtacak olan iş başvuru formlarını yetkinlik bazlı olarak yapılandırılması gerekir.¹³¹ Yetkinliğe dayalı iş istek formlarında ise adaylardan, deneyimlerine dayanarak ihtiyaç duyduğunda istenilen yetkinlikleri sergileyebileceklerine dair kanıtlar ortaya koymalarını isteyen sorulara yer verilir. Örneğin adaydan karar verme yetkinliğine sahip olması isteniyorsa, geçmişte bununla ilgili yaşadığı benzer deneyimleri ve bu olayda nasıl davrandığını anlatması istenir.¹³²

Bu tezde, öncelikle araştırma yapılan sektörde beyaz yaka olarak çalışanların sahip olması gereken temel yetkinlikler analiz edilip tanımlanmaya çalışılmış, bu yetkinlikler daha sonra daha geniş iş aileleri şeklinde gruplandırılmış ve son olarak da rol düzeyinde ağırlıklandırılmıştır. Saptanan temel yetkinlikler, iş ortamında çalışan herkeste bulunması beklenen karakter özelliklerini ifade etmektedir. Bütün bunlar mesleğin icrası için gereken ortak nitelikteki yetkinlikler olarak kabul edilmektedir. Yönetici adayları için yönetsel yetkinlikler aranmaktadır. Ancak bu yetkinliklerin neler olduğu yöneticinin firmadaki rolüne ve hiyerarşik konumuna göre değişecektir. Teknik yetkinlikler ise, yapılan işlere göre değişen yetkinliklerdir.

¹³⁰ Biçer, Düztepe, s. 14

¹³¹ Osman Bayraktar, Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi, Active, Temmuz-Ağustos 2002, s. 11



Sekil 6 Yetkinliklerin Belirlenmesi

İnsan kaynakları alanında çalışanlar nasıl bir profile sahip olmalıdır:

- İnsan ilişkilerinin ve iletişim yetkinliğinin çok kuvvetli olması, empatik olmalı,
- İkna kabiliyeti ,
- Müzakere tekniklerini bilme,
- Çatışma yönetimi çeşitli çalışan ve çalışan grupları arasındaki sorunların çözümünde gereklidir.
- Organizasyon ve planlama yönlerinin gelişmiş olması
- Analitik düşünme; sebep sonuç ilişkisini kurabilmek, sistematik bir düşünce yapısına sahip olmak büyük resme bakıp değişik sistemler arasındaki bağlantıyı görebilmek ve bunları da insan kaynaklarına konu olan süreçlerle (iş alma ve yerleştirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi vb.) bağdaştırabilmektir.
- Proaktif olmak,
- Ekip çalışması ve işbirliği, esnekliğe sahip olmak,
- Güven yaratmak
- İyi bir dinleyici olmak,
- Sunum yeteneğinin olması,
- İnsan ve grup davranışlarını, bu davranışların nedenlerini ve organizasyon üzerindeki etkilerini analiz edebilmek,
- Kendini kontrol edebilme, duygularının farkında olabilme,
- Objektif ve tutarlı olması.
- Kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi için çalışanların motive edebilme yetkinliklerine sahip olmalıdır.

¹³² "Robert Wood, Tim Payne, Competenc, Based Recruitment and Selection", Osman Bayraktar, Active, Temmuz-Ağustos 2002, New York, John Wiley and Sons, 1988, s. 79

Tecrübeli eleman her zaman iyi eleman demek değildir. Bir kişinin bir işi yapmış olması o işi iyi yapmış olduğunun garantisi değildir.

2.5. YETKİNLİKLERİN ÖLÇÜLMESİ

Yetkinlikler önemli olduğu kadar bunları ölçmek ve değerlendirmekte önemlidir. Yetkinliklerin ölçülmesiyle ilgili olarak araştırmalar neler söylemektedir?

1998’de yayınlanan bir makalede, Davies, Stankov ve Roberts duygusal zeka üzerine yeni bir fikir ve teoremin olmadığını söylemiştir. Bu sonuç sadece daha önce elde edilen veriler ışığında ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte yetkinliklerin ölçümü yenidir ve bunların psikometrik özellikleriyle ilgili çok fazla bilgi yoktur. Günümüzde duygusal zekayı değerlendirmede özellikle yeni ölçüler geliştirilmiştir. Ayrıca bu tür ölçülerin tahmin açısından gücüne dair araştırmalar yetersizdir. Bunlarla ilgili en popüler olanı özetleyelim: On yıldan fazla bir süredir kullanılan Bar-on EQ-I testi en eskisidir (Dr. Reuven BarOn tarafından duygusal zekayı ölçmek için kullanılan ilk ölçektir. Dünya çapında 20 yılı aşkın sürede 85.000 kişi üzerinde duygusal ve sosyal zeka davranışlarını beş kritere dayanarak ölçmüştür. Kişinin kendine güveni, kişisel farkındalık, kendi kendini değerlendirme, gerçeklik, esneklik, problem çözme, iyimserlik, mutluluk, strese dayanıklılık, duygusal kontrol, kişisel ilişkiler, sosyal sorumluluk, empati gibi öğeleri kategorize etmiştir). Bu alet bazı insanların diğerlerine nazaran daha duygusal niteliklere sahip olup olmadıklarını değerlendirmek için tasarlanmıştır. EQ-I testi Amerikan Hava Kuvvetlerine alınacak adaylar için oldukça iyi tahminler de sağlamıştır. Böylece Amerikan Hava Kuvvetleri yıllık 3 milyon dolar maliyet avantajı sağlamıştır. Ahlaki ve ırksal gruplar arasında ise fazla belirgin farklar bulunmaktadır.¹³³

İkinci bir araç ise Multifaktör Duygusal Zeka ölçeğidir. MEIS kendini gösteren ölçeğin dışında bir yetenek testidir. Test uygulanan kişi kabiliyeti, idrakı, tanıma, anlama ve duygusallık ile çalışmayı ölçen bir takım görevlerin üstesinde gelmektedir. Bu testin geçerliliği üzerine veriler bulunmakla birlikte iyi bir tahminde bulunabileceği söylenemez.

¹³³ www.google.com, Emotional Intelligence At Work

Üçüncü araç ise duygusal kapasite aletidir. ECI 360 derecelik bir araçtır. Kendilerini 20 kapasitenin üzerinde ölçüyle gören insanlar Goleman'ın araştırmasına göre duygusal zeka ile bağdaştırılırlar. ECI gelişmekte olan yeni bir araç olmasına rağmen bunun elemanlarının (parçalarının) % 40 ' 1 eskilerden gelmektedir. Kendi kendine değerlendirme anketi ise Boyatzis tarafından geliştirilmiştir. Bu daha önceki veriler, Kuzey Amerika, İtalya ve Brezilya'da yüzlerce yönetici, lider ve girişimcilerden elde edilmiştir. Fakat ECI'nın da kestirim gücünün tahmini değeri olduğu söylenemez.

Ticari açıdan diğer bir ölçek ise EQ haritasıdır. Verilerin geçerliliği üzerine deliller olsa bile, bunun eski tarzda olduğu söylenebilir.

Diğerlerinden daha az bilinen ölçek de mevcuttur. Schuttle, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden ve Dornheim, Salovey ve Mayer'in (1990) daha önce yaptığı çalışmalara dayanan 33 maddeli kendi kendine ölçme ölçeği geliştirmiştir. Bu ölçek üzerine dayanan duygusal zeka skorları ilk yıl kolej derecelerine ve sağlık birimlerindeki çeşitli mental (zihinsel) aktivitelere dayanmaktadır.

Sonuç olarak, psikologlar tarafından yıllarca çalışılan geniş kapsamlı yetenekler kümesi üzerinde duygusalzekanın bulunduğunu akılda tutmak faydalıdır. Böylece, duygusal zeka ve kapasiteyi ölçmek için özel testler ortaya çıkmaktadır. Bu testlerin bazıları oldukça güçlüdür. Bunlardan birinin ismi, öğrenilmiş optimizmi ölçen SASQ Seligman ölçeğidir ve burada öğrencilerin, satış elemanlarının ve atletlerin yüksek performansları ölçülmektedir (Schulman 1995).¹³⁴

Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi, kişileri bulundukları pozisyonun sahip olması gereken yetkinliklere göre değerlendirerek mevcut durum ile (kişilerin sahip oldukları yetkinlikler ile) hedeflenen durum (pozisyonun sahip olması gereken yetkinlikler) arasındaki farkı ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Tüm bu çalışmaların yapılmasındaki en önemli sebep organizasyonel yetkinliğin artırılmasıdır. Organizasyonel yetkinlik kavramı, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yetkinlikleri kullanarak çalışanların gelişimini düzenlemektir.

Yetkinliğin nihai ölçüsü çalışanın aldığı sonuçlardır. Ancak yetkin olduğu halde onun dışındaki faktörlerden dolayı arzu ettiğimiz performansı gösterememesi de mümkündür. Kaldı ki bazı yetkinlikler doğrudan ölçebileceğimiz sonuçları yol açmayıp, başarıya dolayı yoldan katkı yaparlar. Hatta bazı yetkinlikler, diğer çalışanlara destek olmak üzere kullanılırlar. Dolayısıyla kişinin mevcut yetkinliğini ölçerken aldığı sonuçların yanında, o yetkinliği tanımlayan davranışsal göstergeleri sergileyip sergilemediğine de bakmamız gerekir. Bunun için aşağıdaki ve benzeri araçları kullanabilir.

- Elde edilen sonuçların analizi
- Tutum ve davranışların gözlemlenmesi
- Kritik olaylar karşısındaki tavrının incelenmesi
- Kendisiyle ilgili düşünceleri
- Başkalarının o kişi ile ilgili düşünce ve görüşleri
- Yüz yüze görüşmeler
- Testler

Modern seçim teknikleri altında iş örneklem testleri, değerlendirme merkezleri ve biyografik veriler bulunmaktadır. Son 25 yıl içinde yapılan çalışmalar sonucunda, uzmanlar adayların yetkinliklerini ölçmek için psikolojik testler ya da diğer teknikler yerine, adayın bir önceki işinde göstermiş olduğu performansa ilişkin iş davranışı örneklerini gözlemleyebilecekleri bir teknik geliştirmişlerdir. İş örneklem yaklaşımı olarak adlandırılan bu teknikte adaya yöneltilen sorularda işte uygulamaları gereken görevleri kapsayan sorular sorulmaktadır ve bir önceki iş performansından örnekler vermesi istenir.

2.6. YETKİNLİKLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Nörolojik düzeyde, bir yeterliliğin geliştirilmesi, beynin otomatik tepkisi olarak eski alışkanlığın yok edilip, onun yerine yeni bir alışkanlığın konulması demektir. Bir yeterlilik geliştirmenin en son aşamasına, eski alışkanlığın otomatik tepki statüsünü kaybettiği ve yeni alışkanlığın onun yerini aldığı noktada ulaşılır. Bu noktada, davranış değişikliği istikrar kazanmıştır, eski alışkanlığın yeniden nüksetmesi pek olası değildir.

¹³⁴ Emotional Intelligence At Work, www.google.com, erişim tarihi: 23.03.2004

Genel olarak, derinlerdeki temel tavırların ve bunlara ilişkin değerlerin değiştirilmesi, çalışma alışkanlıklarının değiştirilmesinden daha zordur. Örneğin, bir etnik önyargı, kişinin bu etnik gruba mesup birinin yanında söylediklerine ve yaptıklarına kıyasla daha zor değişir. Başarma gereksinimi gibi dürtüler ve nekazet gibi kişilik özellikleri pekiştirilebilir ya da törpülenebilir, ama bu süreç uzunca bir zaman alır. Özbilinç, sıkıntı veren duyguların yönetimi, empati ve sosyal beceri gibi gizli yeteneklerin oluşturulması konusunda da aynı şey geçerlidir. İyi odaklanmış simülasyonlar, oyunlar, rol yapma ve benzeri yöntemler yoluyla, insanlara arzulanan yeterliliği uygulama fırsatı veren eğitim programları, uygulama için güçlü bir başlangıç noktası oluşturabilirler. Ama daha karmaşık görev simülasyonları, bilgisayar ortamında iş oyunları, rol oynamalar, ekip halinde sorun çözme egzersizleri ve bütün bir örgütsel gerçekliğin geniş çaplı simülasyonları arttıkça, alınan sonuçlar da genelde karışık olur. Eğitim ve geribildirim, pekiştirme ve işbaşı uygulaması ile birarada kullanılmaları gerekir.¹³⁵

Yetkinlik geliştirme çabalarında rol aynayan tarafları üç ana gruba ayırarak inceleyebiliriz:

Bireyin kendisi: Yetkinlik geliştirme öncelikle bireyin öğrenme arzu ve becerisine bağlıdır.

Yönetici: Yönetici öğrenme kaynaklarının seçiminden kazanılan bilgi ve becerilerin yaşama geçirilmesine kadar her aşamada çalışanı yönlendirmeli, rehberlik etmeli ve desteklemelidir.

Kaynaklar: Hem eğitimden, örnek alma ve deneyim olanaklarına kadar gerekli kaynakların sağlanması hem de bunların ihtiyaçlara uygun olması gerekir.

2.7. YETKİNLİK SİSTEMİNE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

Yetkinlik sistemine yönelik eleştirilerin üç nokta üzerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir. Birinci nokta, çalışanın doğuştan getirdiği ve sistemin mimarlarında Spencer'ların kişilerin başarısının tanımlanmasında ayırt edici bir faktör olarak gördükleri özelliklerin insan kaynakları yönetim sürecinin hangi aşamalarında dikkate alınacağı konusudur. Hemen bütün yazarlar, gözlenmesi ve eğitim yoluyla geliştirilmesi zor olan bu tür özelliklerin

¹³⁵ Daniel Goleman, İş Başında Duygusal Zeka, s. 187

seçim sürecinde kullanılmasını doğru bulmakta ancak bunların ücret ve eğitim planlarına dahil edilmesine karşı çıkmaktadırlar. ¹³⁶

İkinci eleştiri noktası, işletmelerin benzer yetkinlik listelerini kullanmaları dolayısıyla sistemin basma kalıp hale geldiği, listeye konulan yetkinliklerin işletmeye bir rekabet avantajı sağlamadığıdır. ¹³⁷

nc eleştiri noktası ise yetkinlik modellerinin hızla değişen evre şartlarına karşı uyum sağlayamadığı yönündedir. ¹³⁸

Kondola, yetkinlik yaklaşımına aşağıdaki beş noktada eleştiri yöneltmektedir. ¹³⁹

Geçmişte yaşamak: Yetkinlikleri tanımlamak için kullanılan teknikler, özellikle da davranışsal temelli görüşmeler, kritik vaka ve repertuar leği görüşmeleri ortak bir kusuru paylaşmaktadırlar. Onlar bize şu ana kadar başarılı olmuş bulunan kimselerin karakteristiklerini tanımlama konusunda yardımcı olmaktadır. Ancak kişilerin ileride neye ihtiyaçları olacağı konusunda herhangi bir şey söylememektedirler. Tehlike de tam bu noktada baş göstermektedir. Örgütler geleceklerini şekillendirmek için geçmişteki çalışmalara dayanarak belirlenen yetkinlikleri kullanacaklardır.

Uzlaştırılmaz Farklılıklar: Doğru biçimde uygulandığında davranışsal vaka ve kritik olay görüşmeleri, farklılaştırıcı karakteristikleri su yüzüne çıkarmak amacıyla yüksek düzeyde etkili olan personel ile daha az etkin olanları karşılaştırmaktadır. Fakat bu karşılaştırma da bir takım tehlikeler barındırmaktadır. Bazı karakteristikler önemsiz olabilir.; ayrıştırılamayan bazı şeyler çok önemli olabilir ve nihayet üstün başarılı kimselerin sahip olmadığı öyle karakteristikler olabilir ki işletmenin bunlara ihtiyaı vardır veya muhtemelen gelecekte ihtiyaı olacaktır. İki grubu birbirinden ayıran öyle değişkenler

¹³⁶ "Parry, "Just What is a Competency" Lawler III, a.y., Rich a.y., Andeson, Brown, a.y.", Bayraktar

¹³⁷ Daved E. Hussey, business Driven Human Resource Management; Chichester, John Wiley and Sons, 1996, s. 97

¹³⁸ "Cira, Benjamin, a.y., Lawler III, a.y. ", Bayraktar

¹³⁹ Robert Wood, Tim Payne, Competency Baset Recritment and Selection, New York, John Wiley and Sons, 1988, s. 79

olabilir ki bunların performansa hiçbir etkisi olmayıp sadece örgüt kültürünün basmakalıp yargılarını ve varsayımlarını yansıtır.

Baştan savma bir iş; Yetkinlik çerçevelerinin bir çoğunda o kadar çok yetkinlik bulunuyor ki, sistem kendi ağırlığına dayanamayıp çöküyor.

Bir başka ciddi problem de davranışsal göstergelerin kalitesidir. Kalitesizlik; ifadelerdeki tutarsızlık, anlam sapmaları, ölçülmesi mümkün olmayan veya tamamen ayrımcı tanımlamalar şeklinde ortaya çıkabilir.

Tektipleşme: En büyük tehlikelerden birisi de işi iyi yapan birini belirleyip bundan sonraki seçimleri hep bu tipi esas alarak yapmaktır. Şayet bu yöntemle işletmelerdeki farklılıklar azaltılır ya da onları artırmada başarısız olunursa bu durumda muhtemelen yaratıcılık, icat kapasitesi, farklı yaklaşımları ve problem çözme beceriler gibi bir çok yetenek de ortadan kaldırılmış olacaktır. Kısa süre sonra da örgüt bir durgunluğa girecek ve şayet yenilenmez ise dağılma kaçınılmaz olacaktır.

Yetkinlik modelleri insan Kaynakları yönetimi için güçlü araçlar olabilirler. Şayet tedarik, seçme, geliştirme ve ödüllendirme gibi bütün süreçlerde kullanılırlarsa, sonunda insanlar verilmek istenen mesajı algılayacak ve istenilen biçimde davranışlar sergilemeye başlayacaklardır. Ancak burada yeni bir problem ortaya çıkmaktadır. Zamanla piyasa şartları değişecek, dolayısıyla yöneticilerin sahip olmaları gereken yetkinlikler de farklılaşmış olacaktır. Bunun anlamı, asgari olarak yetkinlik modellerinin gözden geçirilmeli, en uç noktası ise yeni bir yetkinlik seti oluşturmak için sil baştan bir proje yapılmasıdır. Her iki yılda bir böyle zorluğu kim yaşamak ister? Sonuç; bir çok yetkinlik modelinin henüz bürokrasi labirentlerindeki dolaşımını tamamlamadan geçersiz hale gelmesidir.

Boritz ve Carnaghan, yetkinliğe dayalı uygulamaları yöneltiren eleştirileri, tanımlardaki tutarsızlık, yetkinlik listelerin aşırı ayrıntılı oluşu, yetkinliğe dayalı değerlendirmenin yüksek maliyetli ve karmaşık oluşması başlıkları altında toplamaktadır¹⁴⁰.

¹⁴⁰ "Boritz", (Bayraktar), s. 19

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE ALIM SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ARAŞTIRILMASI VE YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT UYGULAMASI

3.1. FİRMANIN TANITILMASI

Bir deri çantadan deri dünyasına... 1970'lerin başında üniversitede öğrenci iken iş kurma çalışmaları yapan Çelet Kardeşler, ticaret odasına gelen mal sipariş taleplerini değerlendirir. Deri çanta temin etmek isteyen ABD'li bir firma ile bağlantı kuran Çeletler, firmanın istediği numuneyi bir gecede Kapalıçarşı'da fason olarak üretirir. Fiyat teklifinin çok yüksek kalmasına rağmen, Çeletler'in girişimci ruhu ABD'li temsilciyi oldukça etkiler. Temsilciden işin inceliklerinin öğrenilmesi ve birlikte çalışma teklifi alınmasıyla da DESA serüveni başlar...

Firma deri üretime 1972 yılında üç kardeşin girişimiyle kurulmuş bir fabrikada başlamış. Zaman içinde bu üç kardeşten biri olan Melih Çelet Bey kardeşlerinin de hisselerini de almış.

Firma Misyonu:Dünya varolduğu ve insanlar deri ürünler kullandığı sürece, onların bu konudaki taleplerini karşılayan kuruluşlardan biri olarak kalmak.

Firma Vizyonu: Firmamızın ulusal ve uluslar arası pazarlarda etkinliğini ve verimliliğini arttırmak amacıyla, deri konusunda entegre bir kuruluş olarak, kendi uzmanlık alanımızda sürekli gelişen ve değişen sektörün öncülüğünü yapan, uluslar arası platformda güvenilir ve saygın bir kuruluş olmaktır. Ayrıca kendi sektöründe dünyanın belli başlı markalarının Türkiye temsilcisi olarak müşterilerimize çeşitli ürünler sunmaktır.

Kalite Politikalarımız: Müşterilerimize zamanında kaliteli ürünler sunarak onların memnuniyetinin sürekliliğini sağlayarak kaliteyi yaşatmak ve geliştirmek temel politikamızdır. Bu politikaya takım ruhuna sahip, kendini yöneten ve geliştiren çalışanlarımızla sahip çıkacağız.

Organizasyon şemasına baktığımızda, temel bölümler Üretim, Ürün Geliştirme, Satış, ve Mali işler olarak dörde ayrılmakta iken, destek bölümler, İK, Kalite, İthalat-İhracat ve Bilgi İşlem bölümlerinden oluşmaktadır.

Firma deri üzerine entegre bir kuruluş olduğundan faaliyetlerini 3 bölüm halinde yürütmekte; derinin tabaklanması, deri ürün üretimi ve satış.

Çorlu'da iki tabakhane mevcut. Buradan tabaklanmış olarak gelen derilerden 3 çeşit ürün üretilmekte; saraciye (deri çanta, valiz, kemer, cüzdan, ayakkabı, hediyelik eşya), konfeksiyon (mont, pardesü, yelek ve diğer konfeksiyon) ve ev dekorasyon ürünleri (perde, halı, sehpa vs.).

Satış yurtiçi ve yurtdışında gerçekleştiriliyor. Yurtdışı satışla ilgili olarak, toplam üretimin % 80-90'lık kısmı yabancı müşterilerin siparişleri göz önüne alınarak gerçekleştiriliyor. Alınan siparişlere göre müşteri firmanın ürünleri, yine müşteri firmanın kalite gerekliliklerine göre üretim aşamalarından geçiyor. Firma henüz yurtdışına kendi markasıyla çıkmış değil. Dolayısıyla Dış Satış, firmanın yurtdışı mağazalarını açmayı planladığı 2004 sonu – 2005 başlangıcına kadar, fason üretimle kısıtlı durumda.

Yurtiçi satış da kendi içinde ikiye ayrılmakta. Perakende ve Toptan Satış. Yurtiçi Perakende ve Toptan satış zincirlerinde firma kendi markası ile üretmiş olduğu ürünlerin yanında distribütörlüğünü yaptığı seçkin firmalarında ürünlerini satışa sunmakta. Firmaya ait mevcut 29 mağaza bulunuyor ve mağaza sayısı gün geçtikçe artmakta. 2004 yılı hedefi, yılı 33 mağazayla tamamlamak. Toptan Satış firmanın bir zamanlar en büyük satış kanalıyken ülkemizdeki ekonomik krizler nedeniyle çok küçülmüş durumda. Bu kriz dönemlerindeki piyasa durgunluğu ve lüks tüketim maddesi olması nedeniyle daralan deri satışlarının ötesinde bayilerin ödeme zorluklarına düşmesi de firmanın ağırlığını dış satışa vermesine neden olmuş.

Üretimin dağılımı göze alındığında, Dış satış toplam üretimin %80-90 ını oluşturmakta. Firma Marks&Spencer, Polo, Peruna, Pringle, ... firmalarına onların markaları ile üretim yapmakta. Dış satış ayağının kuvvetli olması yurtiçinde yaşanan ekonomik krizlerin

etkisini azaltmış olsa da, global rekabetin çok artmış olması firmanın gelecekteki risk potansiyelinin de artmasına neden olmuş. Ülke içi ekonominin de iyileşme eğilimi göstermesi ve fason üretimdeki amansız rekabet koşulları, firmanın markalaşmaya yönelmesine ve bir çok farklı noktada arz yaratma hedeflerini oluşturmaya yol açıyor. Bir yandan markaya yatırım yapılırken, diğer yandan da dış satışa ve fason üretime alternatif kanalların güçlendirilmesi gerçekleştiriliyor.

Yılda 61 milyon dolar ciro yapan bir kuruluş, 900 e yakın çalışanı var.

Firma Kültürü: Her işletmenin, içinde bulunulan coğrafi ve beşeri konum, işlev gösterilen sektör, firmanın sahipleri, firma çalışanları değişkenlerinin bir araya gelmesiyle oluşturdukları; kendine göre işleyiş prensipleri, kuralları, kısaca kendine has bir kültürü vardır. Bu olgu kurum kültürü olarak adlandırılmaktadır. Kurum kültürü her şeyden önce o işletmede çalışanların özellik ve yeteneklerinin belirgin hale gelmesine, çalışanların kariyer beklentilerinin oluşmasına yön verecektir. Kurum Kültürü, kurum içindeki mevcut mozayigi ifade etse de, bu mozayigin parçalarının nicelik ve niteliği ve bunun yanı sıra harcın içeriğine müdahale edilebiliyor olması önemli bir unsurdur. Firma kültürünün gelişen yeniliklere göre şekillendirebilmesi firmanın oluş amaçlarına fayda sağlayıcı bir faaliyet bilincini ortaya çıkarıyor. Kurum Kültürünün yönlendirilmesi, temel hedeflerin, misyon ve vizyonun oluşturulması, bunlara bağlı stratejilerin ve politikaların tanımlanmasıyla mümkündür.

Doğruluk, firmanın kuruluşundan bu yana hakim olan en önemli değerdir. Sıkı çalışma ve azim, her yeni girişimle birlikte sürekli başarı için şart koşulmuştur. Kayıtsız şartsız kaliteye bağlılık, tüm girişimlerimizin uzun vadede başarılı olmasına temel oluşturan müşteri sadakatinin anahtarıdır. Bu hedefe yardımcı kalite yönetim politikaları oluşturulmuştur.

Firma kültürünün dürüstlük, doğruluk temeli üzerine kurulu olması ve ana omurgada iki temel yaklaşımı içermesi arzulanıyor.

Bunlardan birincisi sorumluluk: Firmanın Kalite Politikasında' da belirtildiği gibi, toplam kalitenin, marka ve süreçlerin oluşturulma ve geliştirilme faaliyetlerinin başrol oyuncularını çalışanlar. Hedeflere ulaşmanın yolu, hedeflerin netleştirilmesine ve bütün birim enerjilerin aynı yöne odaklandırılmasından geçiyor. Bu süreçlerin oluşturulmasından yönetilmesine kadar, sorumluluk bilincinin firma kültürü içinde kanıksanmış olması gerekmektedir. Süreçleri başlatmak ve katılmak, sorumlulukları külfet olarak değerlendirmemek, sorumluluk kavramıyla ilgili olarak firma içinde oluşturulmaya çalışılan ortak bilinçtir. Bu ortak sorumluluk bilincinin oluşturulması için, birey bilincinin proaktif bir yaklaşıma yönlendirilmesini sağlamak gerekir.

İkinci temel yaklaşım sadakat: Kurum başarısının ana faktörlerinden biri de firmaya duyulan bağlılık. Takım çalışması yapabilmenin, takım için değer üretme istekliliğine sahip olmakla gerçekleştirilebileceğine inanılıyor. Gelişim sağlayabilmek ve takımın pozitif enerjisini koruyabilmek için bireylerin pozitif değerlendirmelere yönelmeleri, yerme ve karalama davranışlarından kaçınarak gelişim amaçlı geri bildirim kültürünün benimsenmesi gerekiyor.

Firmanın mevcut durumuna bakıldığında, kurumun sorumlulukları arzulanan ölçüde paylaşabilmesi veya çalışanların sorumluluk alabilmesi için yeterli cesarete sahip olmadığı gözlemleniyor. Otuz senesini devirmiş bir firma olması nedeniyle, oluşmuş bazı alışkanlıkları değiştirebilmekte zorlanabiliyor. Firmanın kuruluşundan itibaren kurum liderliğinin tek elde tutulması ve çalışanların belirleyici veya katılımcı olmalarından çok uygulayıcı olmaları, uluslararası ve ulusal platformlarda gerçekleştirmeye çalışılan atılımların gerisinde kalınmasına neden olabiliyor. Eski alışkanlıkların yansımaları nedeniyle başarı şansı, üst yönetimin performansına gerektiğinden fazla bağımlı kalıyor. Stratejik düzeyde organize edilen faaliyetler, diğer düzeylerdeki yönetim boşluklarının genişlemesine neden oluyor. Taktik düzeyde liderlik yetki ve yetkinlik eksiklikleri nedeniyle personel gelişim odaklı olmaktan uzaklaşıp bireysel kazanç ve kayıplarını kollama eğilimine girebiliyor. Üretim süreçlerin etkin kontrolüyle ulaşılabilen somut kaliteye, takım bilinci eksikliği nedeniyle satış ve hizmet alanlarında ulaşamıyor.

Mevcut durumdan arzulanan duruma yönelebilmek için, insan kaynağını yönetmek, çalışanların geleceğini aydınlatmak, çalışanların yaptığı işle bütünleşmesini sağlamak üzere kişisel kaliteye yatırım yapmak ve işletme kültürünü benimseyecek, yeteri kadar ve yeterli özelliğe sahip olan elemanları işe almalıyız.

Yeni personelin firma kültürüne adaptasyonu için, o kültürü kabullenebilecek profile sahip olması; firma değer ve politikalarıyla oluşturulan atmosferde performansının yönetilmesi gerekir. İşletme hedef ve değerlerinin, firma kültürüne ve görevsel yetkinliklere uygun seçilmiş olan çalışanlarıyla paylaşılması, süreçlerin aktif yönetimi ve yönetenle çalışan arasında “kazan-kazan” yaklaşımıyla oluşturulacak istikrarlı iletişim bireysel ve kurumsal başarının temel şartıdır. Elemanını yeteri kadar işletmesinde tutamayan, sık eleman değiştiren, verimli kalıcılığı sağlayamayan işletmelerin elemanlarının kurum kültürünü benimsemesi, performans, politika ve hedefler açısından etkilemesi sorun olmaktadır. Benzer şekilde sık iş değiştiren elemanlar da üstleneceği görevin performans, politika ve değer boyutunu ihmal etmeye yatkın hale gelmektedir. Doğru seçilmediği için işten çıkarılan veya beğenmediği için işten ayrılanlardan çok, işi ile geleceğini bütünleştiren eleman yerine, ayrılmayı umut edip de yaptığı görevde idare etmek durumunda kalan personel nedeniyle işin performans, politika ve hedef boyutunda önemli zafiyetler ortaya çıkmaktadır. Sık eleman değişimi nedeniyle kurum kültürünün oluşturulmasında zorlanılmakta, çalışanlar yaptıkları iş ile yetenekleri arasındaki ilişkiyi kaybetmektedirler.¹⁴¹

3.2. ARAŞTIRMA YAPILAN FİRMANIN ÇALIŞMALARI

Deriler tabaklanmış olarak Çorlu'daki fabrikadan gelir. Derilerle ilgili laboratuvar testleri Çorlu'daki fabrikada yapılır. Burada deriler sadece manual olarak test edilir. Yapılan testleri şöyle sıralayabiliriz:

Su testi: Suyun derinin üstünde leke bırakıp bırakmadığı, suyun deri tarafından emilip emilmediği kontrol ediliyor.

Kuru sürtünme testi: 50 kez tekrarlanıyor ve aşınma test ediliyor.

Islak sürtünme testi: 50 kez tekrarlanıyor ve ıslak olarak aşınma test ediliyor.

¹⁴¹ İlhan Erdoğan, “Çalışanlar iyi seçilmiyor ama kolayca çıkarılabilir”www.google.com

Yağ kusma: Deriler, yumuşaması amacıyla tabaklanma sırasında yağlanır. Bir müddet sonra bir takım kimyasal maddelerle bu yağlar tekrar temizlenir. Bu kimyasal işlemler optimum seviyede olmadığı zaman bu yağların bir kısmı deride kalır ve zamanla bu yağ ortaya çıkarak renk değişikliğine neden olur.

Abraj testi: Özellikle süet deri üzerinde yağlanmadan dolayı renk değişimi test edilir.

Tuşe & tutum: Derinin yumuşaklığı ve hamuru kontrol edilir.

Renkte açılma var mı? Deri esneme esnasında altından farklı bir renk vermemesi gerekir.

Koku var mı? Deri kimyasal işlemlerden yeterli şekilde geçirilmediğinde üzerinde bakteriler koku yapar.

Deride olabilecek bazı hatalar:

Çatlak: Deriden kaynaklanan çatlaklar.

Ispire: Deriyi yüzme esnasında oluşan yüzme hataları.

Pinehole: Kıl köklerinin derinin üzerinde belirgin olması.

Krom kırığı: Kromlama esnasında ortaya çıkan kırışıklık.

Mantarlı deri Vb.

Dolap denilen bir makinede deriler yıkanır. Bir dolaptan yaklaşık 800- 1200 arası deri kanat çıkar. Bunlar paketler halinde geldiğinde miktarına göre belli bir adedi kontrol edilir. Kabul edilen, hatasız paketler üzerine yeşil kontrol sayfası, kabul edilmeyen, hatalı paketlerin üzerine kırmızı kontrol sayfası konur. Eğer bir dolap içinde renk verme hatası çıkmışsa bu bütün dolap için geçerlidir. Nubuk, üzeri zımparalanmış deridir. Derinin alt kısmı süet olarak isimlendirilir. Eğer derinin iki yüzü birden zımparalanmışsa buna güderi denir.

Kalın olan bazı deri cinslerinin içinden de bir tabaka deri ayrılmakta. Bu deri genellikle çanta içi kaplama gibi alanlarda değerlendirilmektedir. Üst tabak deri daha kıymetli olan analin deriyi oluşturmakta. Süet olarak domuz derisi kullanımında derinin tüy eğiminin aynı yöne olması oldukça önemli. Tüy eğiminin farklılığı da renk değişimine neden olmakta. Kesim esnasında bunun kesinlikle göz önünde tutulması gerekiyor. Bazı oğlak derilerinin çok ince olmaması ve buruşması nedeniyle kesimden önce ütünden geçmesi gerekiyor.

Konfeksiyon alanında kullanılmayan deriler genel olarak çanta, valiz, cüzdan, kemer vs. gibi saraciye denilen malzemelerin üretiminde kullanılır.

Firma, Mark& Spencer, Polo, Peruna gibi markalar için fason olarak üretimde bulunmaktadır. Mağazalar kendi kalite standartlarını, üretimde kullanılacak malzeme alış verişinde bulunulacak üreticileri vb. gibi unsurları kendi saptamaktadır.

Mağazalar için elde tutulan çeşitli renk skalalarında deri kanatlar bulunuyor. Deri kanatların renklerinin birbirini tutması çok önemli olduğundan, mağazada, gün ışıklarının bir simülasyonu altında deri kanatların renkleri kontrol edilmektedir. Deri, kalıp kesimine gelmeden önce asorti denilen renk ayırımına tabi tutulur. Örneğin bir mont için üç kanat veya dört kanat gibi aynı renkten oluşan ayırımlar yapılır. Bunlar ayrıldıktan sonra tekrar ayak ölçüleri kontrol edilip gerekli ölçülerde kanatlar hazırlanıyor. Kesimden artan parçalar hurda olarak yastık, parçalı örtü, yelek vs. yapımında kullanılmak üzere satılır.

Rengin birbirini tutmaması oldukça karmaşık nedenlerden ileri gelebilir. Örneğin, derisi kullanılan hayvanın hangi mevsimde doğduğu, kaç yaşında olduğu veya nerede yaşadığı gibi unsurlar rengin farklı oluşunda etkili. Ancak bunlar daha çok deri eksperlerinin uğraş alanları içinde. Deriler buraya tabaklanmış olarak geldiklerinden bu gibi kontrollerden çok daha önce geçmiş oluyorlar.

Ölçü olarak kullanılan ayak sözcüğü deri kanatların büyüklüğünü belirler. Modele göre değişmek üzere 37, 50 ayak gibi bir büyüklük bir mont için kullanılır. Hesaplamada bu ayaklara ayrıca kesim için %10 gibi bir fire oranı eklenir. Deriler ham halde geldiğinde gerdirilerek açılır. Deri daha düzgün ve daha ince soft bir hale getirilmiş olur. Tabaklanmış deriler kesime gelmeden önce kaç ayak oldukları makinelerle saptanır. Derinin kaç ayak olduğunu ölçen makineye deri gerdirilerek verildiği takdirde ayak ölçüsü yanlışlıkla daha büyük olarak saptanabilir. Ancak gerdirilerek ölçülen derinin gerçekte ayak ölçüsü daha küçük olduğundan hesaplanan ölçülerde bir mont için yeterli olmayabilir. Bu nedenle bu ölçümlerin yapılmasında bu olasılıkları bilen kişilerin bulunması oldukça önemli.

Fabrika içinde Şu bölümler bulunmakta: Modelhane, kesim, kontrol, dikim, astar, ütti, düğme, çıtçı paketlenme, son kontrol vb. Ayrıca, valiz, çanta, cüzdan, kemer gibi saracıye bölümleri. Ayakkabı bölümü.

3.3. UYGULANAN YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT

Yeniden yapılanma çalışmaları çerçevesinde organizasyon şemasının tam olarak ortaya çıkması amacıyla iş analizleri yapıldı. İş analizlerinden faydalanılarak iş tanımları ve iş gerekleri çıkarıldı. Böylelikle sorumluluk ve yetki sınırları daha açık bir şekilde belirlenmiş oldu. Bir kişinin işini yaparken iş tatmini sağlaması ve motivasyonu ile yakında ilgilidir. İşe alım esnasında o pozisyondaki kişinin yapması gereken görevler ortaya çıkarıldı. Bu görevlerin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumların belirlenmesi ile işin gereklilikleri belirlendi. Firma için, adayların hangi niteliklerinin ön planda olduğu ve aday seçme sırasında dikkat edilmesi gereken noktalar belirlendi. Ayrıca iş analizlerinin yapılması ile yazılacak görev tanımlarının yer aldığı organizasyon el kitabında o görevi yapacak kişilerden bulunması gereken nitelikler, çalışma saatleri, kişinin unvanı, çalışacağı departman, işin hangi işlerle bağlantılı olduğu gibi bilgilere de yer verildi.

İş analizleri çalışmaları 3 tür yöntem ile yapıldı. Mavi yaka için gözlem, çalışanla mülakat ve amiriyle mülakat olarak, beyaz yaka için de anket çalışmaları, çalışanla mülakat ve departman amirleriyle görüşme olarak çalışmalar sürdürüldü. Bu uygulamalar esnasında yapılan çalışmaların amaçları bireylere anlatılmış ve kişinin değil işin gözleminin yapıldığı açıklanmıştır. İş analizleri ile işin amacı, yapılan temel görevler, çalışma koşulları, kullanılan araç ve gereçler, sorumluluklar, yetkiler, bu işi yapacak kişide bulunması gereken özellikler, ne kadar deneyim gerektirdiği , hangi düzeyde bir öğrenim seviyesi gerektirdiği ve iş akışının hangi bölümler arasında nasıl gerçekleştiğine dair bilgiler elde edildi.

Bu çalışmalar sonunda görev tanımları oluşturularak eski yapılmış görev tanımları ile karşılaştırıldı ve ortaya çıkan değişiklikler saptanmıştır. Bunların nedenleri araştırılmıştır. Özellikle müşteri firmaların şart koştuıkları kalite standartları, görev tanımlarının değişmesinde birinci derecede etki etmiştir. Görev tanımlarının ve gerekliliklerinin de

saptanmasından sonra iş profilleri ayrıntılı olarak çıkarıldı. Aşağıda Genel Müdür Sekreteri için gerekli olan yetkinlikleri içeren iş profili örnek olarak verilmiştir.

- Dakikada en azkelime yazabilir.
- Yazılı metinler kopya edip, yanlışsız bir şekilde düzelterek yazabilir.
- Kendisine verilen değişik işlere kısa sürede adapte olur.
- Kurumun diğer elemanlarını gelişmeler ve problemler hakkında haberdar eder.
- Gönderilen işlerin ilerleyişini takip eder ve gerekli yerlerde düzeltmeler yapar.
- Diğer insanlarla iyi ilişkiler kurar. Çalışma arkadaşlarına, müşterilere ve diğer insanlara amaçlarına ulaşmak ve işlerini bitirebilmek için zaman ayırır, onlara yardım eder. Yardım sever bir yaklaşım sergiler.
- Belirli bir bilgiyi sağlamak için bir dosyalama sistemi geliştirir.
- Geleneksel meslek eğitimiyle öğrenip, yeni yeteneklerinin ve bilgisini işinde uygular.
- Özel ilgi alanı ve amaçlarıyla işi bağdaştırır. Gösterdiği performanstan ve yaptığı şeylerden özel tatmin alır.
- Diğer insanların hassasiyetine ve ihtiyaçlarına ilgi gösterir.
- Baskı altında veya zıtlaşmada soğuk kanlılığını korur.
- Bireylerle veya grupla konuşurken kendisinin net ve etkili bir şekilde açıklayabilir.
- Sözlü ve yazılı ifade yeteneği gelişkindir.
- İyi bir dinleyicidir. Anlamak için sorular sorar, mesajı alındığını teyit eder. Düzgün gramer kullanır.

Müşteri temsilcisi iş profili :

- Çok iyi derecede İngilizce konuşabilir ve yazabilir.
- İş ve süreç takibi konusunda başarılıdır.
- Çalışırken konsantrasyonunu korur.
- Başladığı işi bitirir.
- İletişim ve sunum becerileri gelişmiştir.
- Sonuç odaklıdır.
- Müşteri odaklıdır, müşteri açısından bakar.
- Gerekğinde talepkar olabilir.
- Sistemli çalışır.

- Düzenli dosyalama yapar.
- Tekrar eden işlerde istikrar gösterebilir.

Müşteri Temsilcisi pozisyonu için gerçekleştirilen mülakatlar:

İşe alma süreci, başvuran adayların özgeçmişleri arasından uygun niteliklere sahip kişilerin seçilmesi ile başlamıştır. Özgeçmiş kontrolü ile ilk eleme gerçekleştirilmiştir. Geriye kalan özgeçmişler bir ön görüşme yapılması için çağırılmıştır. Ön görüşmeyi geçen aday departman yöneticisinin bulunduğu ikinci bir mülakata çağırılmıştır. Kurum kültürü değerleri şu sorular sorularak göz önüne alınmıştır. Firmanın hedefleri nelerdir? Pozisyonun nasıl bir stratejik konumu var? Sorular firma kültürü kapsamında ele alınmıştır. Daha sonra istenen kriterler bazında aday havuzundan gereken yetkinliklere sahip adaylar alınmıştır. (30 özgeçmiş inilip). Firmaya uyum sağlayabilecek ve yeterli niteliklere sahip olduğu düşünülen adaylar mülakata alınmıştır. Mülakatta adayın hedefleri, nasıl uyum sağlayabileceği, firma kültürüne uygun değerlere sahip olup olmadığı sınanmıştır. Firmada kişilik testleri özellikle çok üst düzey pozisyonlar için uygulanmaktadır. Mülakatlardan başarıyla çıkan adayların referans listeleri kontrol edilmiştir. Değerlendirmede olumlu bulunan Gülümser Çiçek ve Sevgi Özkan adlı iki adaya iş teklifi yapılmıştır.

Ön mektubun, ilk aşamada büyük önem taşıdığı bilinciyle “ Ben kimim, sizin firmanızı hangi özelliklerimle faydalı olabilirim” vurgulamaları incelenmiştir. Ne çok yalvarıyor, ne çok abartılı ne de çok mütevazı olunmalıydı. Bu sadece yazılar için değil mülakat esnasında da geçerliydi. Kişinin olduğu gibi yani doğal olması veya yazılarını bu imajı vererek yazması her zaman pozitif bir etki yapacağı düşünülmüştür.

Yapılan mülakatta, adayın istekliliği, niteliklerinin düşünülen pozisyona ve firma kültürüne uygunluğu, aday yönünden de önerilen pozisyonun ve firma değerlerinin kendisi için uygunluğu sınanmıştır. Bu görüşmeler, uzun süreli olabilecek bir ilişkinin başlangıç bölümü olduğundan, her iki tarafında yapacağı konuşmalarda açıklık ve doğruluğun hakim olmasını tercih edilmiştir.

Mülakat 3 bölüm halinde gerçekleştirildi. Birinci bölümde adaya firma ve iş hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde ise aday kendini tanıtmıştır ve kendisini tanıyabilmek amacıyla sorulan soruları cevaplamıştır. Üçüncü bölümde de adayın sormak istediği sorular cevaplanmıştır. Amaç, karşılıklı olarak açık ve net bilgilere sahip olmaktır.

Her şeyden önce adayın randevu saatine uyup uymadığı kontrol edilmiştir. Aday mülakata alınırken odadan içeriye girmesi, davranışları, el sıkışması gibi bedensel işaretler değerlendirilmiştir. Ancak bu aşamada aday hakkında bir değerlendirme yapmak oldukça yanlış olurdu.

Mülakata gelen adaya öncelikle özgeçmişini paylaştığı için teşekkür edilmiştir. Kısa bir rahatlatma sürecinden sonra, adaya mülakatın bölümleri ve yaklaşık ne kadar süreceği konusunda bilgi verilmiştir. Rahatlatma süreci adaydan elde edilebilecek bilgi çeşidi açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Firma ve pozisyonla ilgili bilgi vermeden önce adayın firma hakkında ne kadar bilgiye sahip olduğu sorulmuştur. Firma hakkında araştırma yapmış olması onun istekliliğini ve dinamizmini göstermektedir. Bu aynı zamanda, adayın ön hazırlık yapma alışkanlığıyla ilgili bir gösterge olarak değerlendirilmiştir. Mülakatta verilen cevaplar, işe alınan kişilerin o firmada gerçekten çalışmak istediğini, ilgilendiğini ve ciddi olduğunu göstermiştir.

Firma hakkında adayın bilmesi gerekenlerle ilgili özet bir bilgi verilmiştir. Firma tanıtımı, aday için beklentilerine uygun olup olmadığına karar vermesini sağlarken aynı zamanda İnsan Kaynakları'nın yaptığı bir tanıtım aşamasıdır. Bu aşamada kısaca firmanın tarihine, kurucularına, gerçekleştirdiği ana faaliyetlere, organizasyon yapısına değinilmiştir, büyüklüğü ile ilgili olarak personel sayısı ve yıllık cirosundan bahsedilmiştir. Firmayla ilgili genel bilgi verilmesini takiben, pozisyonla ilgili bilgi verilmiştir. Pozisyonun organizasyon içindeki yeri, hangi pozisyona raporladığı, iç/ dış müşteri ve tedarikçileriyle, pozisyona bağlı görev ve sorumluluklar hakkında bilgi verilmiştir.

Daha sonra adayın kendini aranan bir nitelik olan yabancı dil ile tanıtması istenmiştir. Bunu yabancı dil ile yapması bizim adayın dil seviyesini ölçmemize imkan vermiştir. Adayın İngiltere'de üç yıl süre ile kalmış olması ile dile hakimiyet kazanması bu noktanın

aşılmasını sağlamıştır. Aday ne kadar da açık pozisyon için yeterli niteliklere sahip olsa, kendini sunması onun iletişim ve sunum yeteneği hakkında ipuçları vermiştir. Adayın konuşması esnasında kullandığı dil, ikram edilen bir içeceği nasıl kabul ettiği veya etmediği, beden dili aday hakkında işe uygunluğu açısından bize ipuçları vermiştir. Adayın, pozitif heyecan sergilemesi, iş yapılan sektör hakkında bilgi edinmiş olması ve öğrenmek için sorular sorması, görüşme içerisinde aşırıya kaçmadan belirli bir sıcaklık hissi yaratabilmesi, önceki işvereni için kötü konuşmaktan kaçınması, para odaklı olmaması, şirketin ona vereceklerinden çok onun şirkete neler kazandıracağından bahsetmesi, konuşmalarında abartıya kaçmaması olumlu olarak değerlendirilmiştir. Adayın kendine güvenen bir davranış ve ses tonuna sahip olması, konuşurken göz temasını kurması, gelişim alanlarını kabullenmesi kendine olan özgüvenini göstermiştir. Gelişim alanlarının kabulü, adayın gelişime açıklık konusunda da olumlu intiba bırakmasını sağlamıştır.

Sorulan her soru ardından adaya birkaç saniyelik bir süre tanınarak adaya düşünme süresi verilmesine dikkat edilmiştir. Bu düşünme süresini hiçbir soruda kullanmayan adaylar için benzer soruları daha önceden ezberlediği ve pek gerçekçi olmadığı düşünülebilirdi.

Mülakatta tanımlanmış özellikler çerçevesinde detay bilgiler elde edilebilecek soru başlıkları saptanarak öncelikle adayın yaşamı ile ilgili bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Özellikle adayın yetkinlik, motivasyon ve adaptasyonunun değerlendirilmesi düşünülmüştür. Bu özellikler incelikte sorulan sorular sayesinde ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Adayın yaşamının erken yıllarında içinde bulunduğu ekonomik, sosyal, duygusal durumlar ve adayın sahip olduğu ailesi adayın özellikleri ile yakından ilgili olduğu düşünülmüştür. Ailesi ve çevresine bağlılık gösteren adayların, ilişkilere önem verdiği ve takım çalışması için uygun olabilecekleri düşünülmüştür. Bunun yanı sıra adayın sosyal ortamı hakkında edinilen ipuçları, başvuruda bulunduğu takımın sosyal ortamına adaptasyonu hakkında fikir oluşturmıştır. Ekonomik açıdan düşük statüde bir ailesi olan adaysa genç yaşlarda işe başlayacağından okul yılları boyunca çalışacak ve girişimcilik, hırs, özdenetim ve bağımsızlık gibi niteliklerinin ön planda olabileceği düşünülmüştür. Burada adaya “Evde gördüğü disiplin çok sıkı mı gevşek mi yada dengeli mi?” diye sorulmuştur. “Kendi paranı harcamaya ilk ne zaman başladın?” “Kendi

elbiselerini seçmeye başladığında kaç yaşındaydın?” “Çocukluk yıllarına baktığında ne kadar mutlu olduğunu görüyorsun?” gibi sorular yöneltilmiştir.

Adayın şimdiki durumu ile ilgili olarak, aile içinde yükümlülüğünün ne olduğu, evlilik durumu, hayat tarzı, ikamet ettiği yer, sorulmuştur. Ayrıca, “Eşiniz bu iş hakkında ne düşünüyor?”, “Dışarıda başka bir gelir kaynağınız var mı?”, “Çocuklarının eğitimi ile ilgili olarak nasıl planlar yaptınız?”, “ Eşiniz seyahat etmeniz hakkında ne düşünüyor?” gibi sorular yöneltilmiştir.

Adayın sağlık, kişisel alışkanlıkları ve enerjisi ile ilgili olarak; “ Geçen yıl sağlığınıza ile ilgili probleminiz oldu mu?”, “ Soğuk algınlığı veya baş ağrısı şikayetleriniz olduğunda genel olarak neler yaparsınız?”, “ Geçen yıl sağlıklı kalabilmek için neler yaptınız?” gibi sorular yöneltilmiştir.

Adayın hayatının belli kısmında günlük olarak yaşadığı problemler, hayal kırıklıkları ve geçici başarısızlıklarla başa çıkma yolları adayın kişisel düzeni hakkında ip uçları verecekti. “İçinde bulunduğunuz şu günlerde problem olarak gördüğünüz şeylerden biraz bahsedebilir misiniz?”, “Kötü bir karar verdiğiniz veya hata yaptığınızda ne yaparsınız?”, “Bugün için en büyük probleminiz nedir?” soruları yöneltilmiştir.

Adayın bu işe niçin başvurduğu ile ilgili somut bir neden söylemesi işin gerekleri ile kendi yetkinlikleri arasında adayın yapmış olduğu değerlendirmeyi gösterecekti. Kişisel iş tatminiyle birinci derecede ilgilenen bir aday ile şans eseri başvuru yapmış aday arasında fark kişisel performansı açısından adayın potansiyelinin göstergesi olacaktır. “Seni bu işe başvurmaya iten neden nedir?”, “ Bu firma hakkında neler biliyorsun?”, “ Seni bu işe çeken nedir?”

Eğitim ve öğrenim alanındaki sorular kişinin bilgisi ve entelektüel kabiliyetinin göstergesi olacaktı. Bunlar kişinin girişimciliği, kendine güveni, bağımsızlığı ve duygusal durumu hakkında önemli hipotezler çıkarmamızı sağlayacaktı. Burada özellikler adayın eğitim yıllarında sevmediği ancak başarılı olduğu dersler onun sorumluluk sahibi olma ve sevmediği görevlerde de başarılı olma hipotezini desteklemektedir.

Eğitim düzeyi ve tipi, adayın okuduğu okulun özellikle seçilmesinin nedeni, adayın kendi kendini veya eğitimini finanse etme derecesi onun girişkenliği ve azmi hakkında ipuçları verecekti. “Üniversiteninbölümünde eğitim almışsınız. Bu bölümü seçmenizdeki amaç neydi?” “Bu alanda eğitim almaya sizi yönlendiren ne oldu?”, “En çok ilginizi çeken ders neydi?”

Sosyal hayatla ilgili bilgi alma bölümü mülakatta önyargılara en açık bölümdü. Bu genellikle görüşmenin başlayacağı en mükemmel alan ancak önyargılar nedeniyle en zor ve en güvenilmez alan olarak biliniyordu. Adayın mesleki ve sosyal aktiviteleri ile ilgili olarak nelerden etkilendiğini değerlendirilmiştir. Özellikle adayın kayıtlı olduğu mesleki birlikler ve sosyal aktivitelerini gerçekleştirdiği dernek ve klüpler adayın ekonomik ve sosyal statüsü hakkında bilgi verecekti.

Adayın katılmış olduğu sosyal aktiviteler gözden geçirildi: “Ne tür sosyal aktivitelere katıldınız?”, “Bu tür organizasyonlardaki rolünüz neydi?”, “Bu tür aktivitelere ne kadar zaman ayırırsınız?” Meslekle ilgili olarak bilgi edinmek gerektiğinde “boş zamanlarında aktivitelerini tek başına mı yoksa arkadaşları ile birlikte mi yapıyor?” sorusunun cevapları bize adayın ekip çalışmasına yatkınlığı, başarısı ve rolü hakkında ipucu verecekti. Bu bize adayın en iyi yapabileceği iş tipi ve kişisel yetenekleri ile ilgili olarak bilgi sağlamıştır.

Adayın aktif spor yarışmalarına katılması onun sadece dayanıklılık ve kuvvetini değil aynı zamanda onun azmini, girişimciliğini ve işbirliğini oldukça iyi gösterecekti. “Hangi atletik aktivitelere katıldınız?” “Oynadığın takımda hiç liderlik yaptın mı?”

Adayın boş zamanlarında yaptığı aktiviteler aynı zamanda onun entelektüel zekası, yaratıcılık kabiliyeti, fiziksel durumu ve motivasyonu ile ilgili olarak da kanıt sağlayacaktır. “Hobilerinizden bahsedebilir misiniz?”, “Boş zamanlarınızda neler yaparsınız?”, “ Hangi fiziksel egzersizleri yaparsınız?”, “ Ne tip kitaplar okumayı tercih edersiniz?” gibi sorularla aday hakkında çeşitli bilgiler toplanmıştır.

Görüşme boyunca adayın kişisel davranışları değerlendirilmiştir. Adayın duygusal dengesi nasıldı? “Aday kolaylıkla kırılabilecek biri mi?”, adayın size güvenebileceği tarzda bir iletişim kurabildiniz mi, adayın kişisel görünüşü ve tavırları işin gereklerini karşılıyor mu, vb. gibi sorular bizim cevap bulmamız gereken sorulardı.

Kişisel ilişkileri adayın diğer insanlarla olan ilişkilerinin hepsini kapsar. Adayın cevapları ve sosyal aktiviteleri onun astlarıyla, üstleriyle ve müşterilerle olan çalışma ilişkilerinin etkinliğini gösterecektir. “Ne tür insanlarla daha iyi anlaşsınız?”, “Ne tür insanlar sizi sinirlendirir?” gibi sorular adayın takım çalışması konusundaki muhtemel performansı hakkında fikir oluşturmak amacıyla sorulmuştur.

Okul dışı aktivitelerde adayın hangi rolde olduğu, öğretmenleri ile olan ilişkileri ve büyük sınıflarla olan ilişkileri öğrenilerek adayın potansiyeli ile ilgili bilgiler elde edilebilirdi. “Öğretmenlerin sana olan bakış açısı genelde nasıldı?” “Okulda kaç çeşit sosyal aktivitelere katıldınız?” “Grup lideri ve sınıf başkanı hiç seçildin mi?”

Adayın kısa ve uzun vadeli hedef ve amaçlarını gözden geçirilmiştir. Adayın hedefleri ile firma hedefleri birbirine uyumlu ise durum umut vaat edici olarak düşünülebilirdi. Bununla birlikte adayın amaçları değişik durumların ortaya çıkmasında uyum sağlayabilecek genişlikte olmalıydı. “Önümüzdeki 5 yıl içinde yapmak istediğiniz iş nedir?”, “Bir işte neler sizin için önceliklidir; ücret, unvan veya başarı?”, “Size önerdiğimiz iş sizin kariyer hedeflerinize ne kadar uyuyor?” gibi sorularla adayın amaçlarının yanı sıra isteklilik ve samimiyet konusunda fikir oluşturulmasında yardımcı olmaktadır.

Adayın mesleki hedefleri iş dünyasında şimdi ve gelecekte meslek olarak ne kadar önemli? Olgunlaşmamış ve hedefleri olmayan bir kişi orta bir kariyer çizgisinin gerisinde kalarak kendine belirli bir miktar gelir ve güvenlik temin edebilecek bir aday olarak ele alınacaktır. “Kariyer hedefi olarak bu mesleği seçmenize neden olan şey nedir?”, “Böyle bir mesleği ne zamandan bu yana düşünüyorsunuz?”, “Neler bu hedeflerin sizin için iyi olacağını hissettiriyor?” Adayın kariyer hedefi hırsı, karar oluşturma yeteneği ve özgüveniyle ilgili bir alandı.

Adayın dayanıklılık ve sınırlılıkları açısından kişisel değerlendirmeleri ve mesleki yeterliliklerini geliştirme yönündeki çabaları işteki performansının unsurları arasında düşünülmüştür. Kişinin performansı işteki çevresel sınırlamalar ve kişiye uygun kaynaklar olması açısından gözlenmeliydi. “Hangi yeteneklerinizin amaçlarına ulaşmanız için size yardımcı olacağını düşünüyorsunuz?”, “Şöyle bizim yaptığımız işleri bir gözden geçirerek bize söyleyebileceğiniz en güçlü tarafınız ne olabilir?”, “ Hangi alanda daha iyi gelişme yapabileceğinize inanıyorsunuz?”. Hiç kimse mükemmel değildir, hepimizin daha geliştireceğimiz yönlerimiz vardır.

Adayın entelektüel ve okul başarılarını, bu alandaki dereceleri, sınıftaki durumu, vb. gözden geçirilmeliydi. “Hangi alanda en iyi çalışmanı yaptın?” “ Hangi alanda en fazla zorluklarla karşılaştınız?”, “ Derecelerinizi nasıldı?”

Sahip olduğu kişisel ve sosyal yetkinlikleri ile bunların mesleğe uyumu hakkında en verimli bilgi kaynağı adayın daha önce yapmış olduğu iş geçmişi araştırılarak elde edilecekti. Bu araştırma, adayın yalnızca iş görevlerini ve bunları ifa etmesini kapsamamalıydı. Teknik beceriksizlik iş başarısızlığının küçük bir nedenini oluşturabilirdi. Çalışma alışkanlıkları, kişisel çabalar ve takım olarak bir işi yapma kabiliyeti çok daha önemliydi. İş başarısızlıklarının büyük nedenlerinin bu tür eksiklikler olduğu düşünülüyordu. Bu alanda adayın istihdam süresinden sayılan askerlikteki çalışmaları da görülmeliydi.

Çalışma stili ve alışkanlıkları: Adayın işe yaklaşımı, uyanıklılık, hayal gücü, girişimciliği, işe olan isteği, sorumluluk duygusu ve öncelikleri gibi faktörlerin vurgulayacağı düşünülen alan. “ Daha öncegörevde bulunduğunu görüyorum. Bu işi biraz anlatabilir misin?” “Çalıştığın firmada uzman olduğun konu nedir?”

Önceki pozisyonu ile ilgili uygunluk: Adayın başvurmuş olduğu iş fonksiyonları ile daha önceki iş deneyimlerini karşılaştıran, özellikle bilgi ve yeteneklerle ilgili gereklilikler yönünden “Son işinde veya işlerinde neler yaptığını anlatabilir misin?” “Bu işinde ne gibi deneyimler kazandın? (Burada adayın bir araç kullanımını öğrenmesi, bir problem çözme yöntemi geliştirmiş olması veya bir süreci baştan sonra öğrenmiş olması gibi somut

şeylerden bahsetmesi beklenir.)” “ İşinle ilgili planların nelerdir?” “ Sahip olduğun inisiyatifini kullanma alanların nelerdir?” gibi sorular sorulmuştur.

Mesleki başarılar: Adayın iş başarıları, terfi durumları ve ücret artışlarını tahmin etmeye yardımcı olmak açısından şu sorular sorulmuştur. “Bu işteki en büyük başarı olarak ne söyleyebilirsin?” “Yeni bir teknik, edebi bir gelişme veya özel bir metot olarak kendi başına bulduğun bir gelişmeyi tarif edebilir misin?” “ Geriye baktığında, işte karşılaştığın en zor iki problemden bahsedebilir misin?”

Liderlik ve kişisel ilişkiler: Adayın çalışma arkadaşları, yöneticileri ve müşterileri ile olan ilişkilerini bu alan kapsamaktaydı. “Anladığım kadarıyla şöyle bir yönetici ile çalışıyorsun. Biraz yöneticinden bahsedebilir misin?” “Onunla ne çeşit bir iletişimin vardı?” “ Onun senin hakkında nasıl bir tanım yapacağını düşünüyorsun?” “ Nasıl bir süpervizörle en iyi şekilde çalışabileceğine inanıyorsun?”

İşten ayrılma nedeni: Şimdiye kadar adayın birkaç işe başvurmuş olması ve o işlerden sosyal olarak kabul edilebilir nedenlerle ayrılmış olması gerekiyordu. Söylenen bu nedenler doğru veya yanlış olabilirdi. Yüksek bir ücret, iyi bir öğrenme fırsatı veya bir yetenek geliştirme gibi işleri değiştirmede mantıklı ve açık bir nedeni olmazsa, söylenen nedenlerin geçerliliği ile ilgili olarak ciddi olarak düşünülmeliydi. “Bir çok iş değiştirmenin nedenini bana anlatabilir misin?” “ Sana işini değiştirme kararını verdiren en önemli durum neydi?” “ Seni en tatmin eden ve motive edici bulduğun iş tarafları nedir?” “ Bir işte en az önem verdiğin yönler nedir?” Yapılan araştırmadan en çok rastlanan ayrılma nedenleri: 1. Eski işinde sıfırdan bir sistem kurmuş, faydalı olduğu söylenerek desteklenmiş ancak yeni bir yöneticinin gelmesiyle bu sistem kullanım dışı bırakılmış. Diğer kişilerde sistemin faydalı olmasına rağmen yeni gelen yöneticinin fikirlerini desteklemiş. 2. Kurumsallıktan uzak olmak, 3. Üst düzey yöneticilerin çok sık değişmesi, 4. Kariyer fırsatlarının olmayışı, 5. Söz verildiği halde zam yapılmaması, 6. Agresif, samimi olmayan, dedikoducu, kaytaran, sorumsuz davranan, önyargılı, sabit fikirli, tartışmaları işle bağdaştırmayıp kişisel olarak algılayan, eleştiriye açık olmayan, duygusal ipuçları vermeden konuşan yöneticiler ve iş arkadaşları, 7. Gelişme olanağının olmaması, 8. Düşük ücret, 9. Sektörün geleceği, 10. İş tatminsizliği, 11. Kişilerin yetki ve sorumluluk

alanlarının belli olmaması, 12. İnsana değer verilmemesi, 12. Kendi eğitim aldığı alan ile ilgili olmaması, 13. Personeline aidiyet duygusu hissettirmeyen firma yönetimi, 13. Farklı bir alanda kariyer yapmak istemesi, 14. Firma vizyonunun olmaması, 15. Performansın dikkate alınmaması.

Adaya yetkinliklerle ilgili olarak sorulacak sorularda bir takım boşluklar çok ince detayların ortaya çıkmasında etkili olmayabilir ama tanımlanan ve işi yaparken göstereceği performansı tahmin etmede gerekli olan özellikleri etken bir şekilde ortaya çıkaracaktı. Yetkinlikleri ölçebilmede hipotez yaklaşımı uygulanacaktı. Bu yaklaşımda, bir sorunun cevabından elde edilen verilerle, hipotezin temelini destekleyecek diğer sonuçlar çıkartılmaya çalışılmıştır. Bazı durumlarda spesifik bir özelliği ölçebilecek temel bir ölçü geliştirmek mümkün olmayabilirdi. Böyle bir durumda yardımcı ek bir ölçü kullanılabilirdi. Ancak seçim kararı verilirken bu göz önünde bulundurulmalıydı. Yeterlilik düzeyi, iş analizi tarafından saptanan özelliklerin ağırlığı ve karmaşıklığını belirtmekteydi. Bunun yanı sıra, işi yaparken adayın göstereceği yeterlilik veya uyum değerlendirilecek diğer bir konuydu. İş analizinden her unvana göre bir seçim planı geliştirildi. Değişik iş performanslarındaki yeterlilik dereceleri değişik olabilirdi. Adayları muhtemel performans yeterliliklerine göre 4 kategoriye ayırabileceğimiz düşünülmüştür:

Kabul edilemez: Açık bir şekilde etkin iş performansı düzeyi için uyum ve yeterliliği minimum seviyede olan adaylar.

Eşikte olan: Açık bir şekilde etkin performans için uyum ve yeterliliği sorgulanabilecek düzeyde olan adaylar.

Kabul edilebilir: Açık bir şekilde etkin performans için uyum ve yeterliliği minimum seviyeden daha yüksekte olan adaylar.

Üstün seviye: Açık bir şekilde etkin performans için uyum ve yeterlilik seviyesine sahip ve yüksek performans gösterecek seviyede uyum ve yeterliliğe sahip adaylar.

Son olarak mülakat esnasında işin nasıl yapıldığını, kapsadığı özelliklerini, çalışma saatlerini, iş yükünün hangi oranda olduğu, geliş gidiş saatleri, servis güzergahları, maaş, ikramiyeler, tatiller, mülakat sonucunun nasıl ve ne zaman bildirileceğini ve diğer konularda adaya açık olarak bilgi verilmiştir. Bütün sorular bitip yeterli yanıtlar alındıktan sonra adaya soruların bittiği bildirilmiştir. Adayın anlattıkları hakkında kısa bir özet

yapılmış ve adaya tam olarak anlayamadığı konular hakkında gerekli soruları sormasına fırsat tanınmıştır. Gelecek süreçte ne olacağı ve sonucun kendisine hangi zaman aralığında bildirileceği hakkında adaya gerekli bilgi verilmiştir.

Pozisyonla ilgili olarak ağırlığı olan yetkinliklerin soruları aşağıda yer almaktadır. Alınan cevaplarla ilgili olarak yapılmış olan ortak bir değerlendirme ve varılan kararlara mülakat aşamasında yer verilmiştir. Sorular direk ve sert bir şekilde değil genellikle dolaylı sayılabilecek ve hassas bir şekilde sorulmaya özen gösterilmiştir. Ör. “Yöneticinizle hiç sorununuz oldu mu?” “İş arkadaşlarınızla nasıl geçinirdiniz?” tarzında değil, “Bize yöneticinizi nasıl tarif edebilirsiniz?”, “ Size en yakın olan çalışma arkadaşınızla olan ilişkinizi biraz tarif edebilir misiniz?” tarzında sorulmuştur.

Mülakatın değerlendirilmesi aşamasında mülakat esnasında alınan notlar objektif değerlendirme açısından büyük önem taşımıştır. Mülakatta konuşulan konular kağıt üzerine taşınmadıkça insan beyni konuların ince detaylarında kolayca yanılabildi. Böylece önyargılarımız akılda kalacakların yerini tutarak fark etmeden görüşme değerlendirmesini etkileyebilirdi. Yapılandırılmış bir mülakat her zaman göze çarpan noktaları elde edebilecek iyi hazırlanmış bir form içermeliydi. Bu düşünceden hareketle yapılan iş analizleri sonucunda oluşturulmuş olan iş tanımları çerçevesinde oluşturulan iş profillerinin gereklilikleri baz alınarak organizasyonda herkeste bulunması gereken temel, sosyal ve teknik yetkinlikleri saptanmıştır. Bu yetkinliklerin tanımlamaları yapılmıştır. Mülakat esnasında kullanılmak üzere yetkinlik bazlı bir form örneği geliştirilmiştir. Form üzerinde birinci mülakat kanaati, tarih ve sonuç, ikinci mülakat kanaati, tarih ve sonuç ve üçüncü mülakat kanaati, tarih ve sonuç bölümleri bulunmaktadır. Form, firmanın tüm temel sosyal, kişisel ve teknik yetkinliklerin yedi skalalık bir özet tanımlaması ve görüşmeciyeye mülakat esnasında sınavacağı yetkinlikle ilgili davranışların ip uçlarını içeren dörder ifadeden oluşmaktadır. Bu yedi skalalık tanımlar beşli gruplar halinde yazılmıştır. İki ve üç puan ile beş ve altı puan arası değerlendirme mülakatı yapan kişinin izlenimlerinden çıkardığı kanaatini kullanması için aynı grup içinde yazılmıştır. Formun sonunda iş gerekleriyle ilgili bölüm ve görüşmecinin kısaca kendi fikirlerini yazabileceği bir not bölümü yer almaktadır. Her pozisyon için daha fazla önem taşıyan yetkinlikler ağırlıklandırma yapılarak saptanmıştır. Bu ağırlıklandırma sonucu her pozisyon için

ulaşılması gereken puan skalası oluşturulmuştur. Ancak şu unutulmaması gereken bir noktadır: Bu ağırlıklandırmalara sıkı sıkı bağılı kalmadan belli bir limite kadar esneklik tanımak özellikle bir takım oluşturmada çeşitlilikten yararlanma olanağı sağılayacaktır.

Můlakatın yetkinlikler ve iř profili açısından deęerlendirilmesi:

- Çok iyi derecede İngilizce konuřabilir / yazabilir. İngiltere’de 3 yıl kalarak çeřitli iřlerde çalıřmıř ve birçok yůnden literatůre hakim olmuř.
- İř / sůre takibi konusunda bařarılı olduęunu belli bir yařam důzeni kurmayı ve bu důzene uymayı sevdięinden anlayabiliyoruz.
- Yaptığı işlerde sonuç almadığında tatmin olmadığını sůylemesinden başladığı iři bitireceğini ve sonuç odaklı olduğunu anlayabiliriz.
- İletiřim ve sunum becerileri geliřmiřtir. Můlakat esnasında sıcak, kendini kabullenen bir tarz sergilemiř, anlamak için sorular sorarak aktif dinleyici olduęunu gůstermiřtir.
- Můřteri odaklıdır, můřterinin açısından bakabilir. Kendini můřterinin yerine koyarak ۆrnekler vermesi bunu gůstermektedir.
- Gerektiğinde talepkar olabilir. Yurtdışında yalnız kalmasının da etkisiyle ayaklarını sağlam basabilme konusunda kendini geliştirmiş.
- Eski tecrůbelerindeki çalıřma sistemi hakkında ifadeleri kendisinin sistemli çalıřabildięini gůsteriyor.
- Yine eski iřinde kurduęu ve takip ettięi dosyalama sistemi důzenli dosyalama yapabileceęini gůsteriyor.
- İngiltere’de kasiyer olarak rutin bir iři sıkılmadan uzun sůre yapmıř olması bu tůr tekrar eden iřlerde istikrar gůsterebileceęini gůsteriyor.
- Ev arkadařının hastalıęı nedeniyle vizesini bir ay için uzatmıř olması onun bařkalarını da důřünebilen bir kiřilięe sahip olduęunu gůsteriyor.
- Yurt dışına tek başına gitmesi, bilim kurgu filmleri sevmesi onun yaratıcı ve risk alabilen bir kişiliğe sahip olduğunu gůsteriyor.
- Okul dۆneminde sevmedięi derslerde de bařarı gůstermesi onun rutin iřlerde bařarılı olabileceęini gůsteriyor.
- Rol modeli olarak seçtięi kiřilięin nitelikleri, sosyal, důrůst, empatik, hızlı důřünebilen ve her pozisyonun problemlerine eęilerek ۆzům bulabilen, tavırlarıyla

kişiyeye göre şerbet veren, her zaman güvenilir olan bir kişi gibi nitelikler olması nedeniyle kendini bu doğrultuda geliştireceği beklenebilir.

- Çözüm üretmeyen, alternatif bulamayan ve işi tıkayan insanlarla çalışmak istememesi onun sonuca ulaşmada kararlı olduğunu gösterir.
- Adayın tercüme yapması, mektup yazması, araştırma yapmayı sevmesi, konuşulanları özetlemesi iletişim yetkinliği olarak değerlendirilmiştir.
- İngiltere'ye gelen arkadaşlarına rehberlik yapması, nasihatlar vermiş olması, destek vermesi insanı yetkinlikleri olarak değerlendirilmiştir.
- Özellikle adayın tiyatroyu çok sevmesi ve rol yeteneğinin olması, çeşitli yemekler yapabilmesi, ev dekorasyonunda becerikli olması onun yaratıcılık yetkinliği olarak değerlendirilmiştir.
- Yaptığı araştırmalar ile ilgili olarak çeşitli analizler yapabilmesi, çeşitli bilgileri kategorize edebilmesi, problem çözebilme yetisine sahip olması ile verdiği örnekler, beyin fırtınası yapmayı sevmesi, İngiltere'ye gitmeden İngiltere'de nasıl yaşayacağını hayalinde canlandırma yapabilmesi adayın analitik düşünebilme yetkinliği ile ilgili olarak değerlendirilmiştir.

Bu tür yetkinlikler, işe özgü ve işin gerçekleştirilmesi için gerekli özel yetkinliklerdir.

3.4. ARAŞTIRMA YAPILAN FİRMADA SAPTANAN SORUNLAR

1. Tasarruf politikaları doğrultusunda az sayıda personel istihdamı ve personele az yatırım yapılması belli bir süre sonra işten soğuma ve işten ayrılma düşüncesini doğuruyor. İş gücü dönüşüm oranının yüksek olmasının sebeplerinden biri.
2. Departmanlar arası iletişimsizlik çalışanların görevlerini tam olarak yapmasını engelliyor.
3. İzne çıkan kişilerin ne zaman döneceği konusunda belirli bir takvim yok. Departman yöneticileri biliyor. Oysa bunun İK departmanı tarafından hazırlanmış olması gerektiği söyleniyor.
4. Büyüyen iş hacmi nedeniyle ihtiyaç olan veya çıkan eleman yerine yeni eleman alınmaması iş yükünü fazlalaştırıyor.
5. Mesai yapmak zorunda olan çalışanlar için, fazla çalışma ücreti dışında motivasyonlarını artırıcı çalışmalar yetersiz.

6. Merkeziyetçi tutum yetersiz yetki devrine neden olurken, üst yönetimin zamanının aşırı yoğunlaşmasına neden oluyor.
7. Oluşacak engeller önceden görüldüğü halde yeterli önlem alınmayıp engel çıkıncaya kadar gayret ediliyor.
8. Çalışanlar üst yönetimden çok çekiniyor.
9. Yapılan analizlerin ve anketlerin geri dönüşünün olmaması çalışanların artık yapılan bu tür işlere duyarsız bir tutum izlemesine neden oluyor.
Çalışanların çalışma ortamı iyileştirilmesine yönelik isteklerinin kulak ardı edilmesi, çalışanlarda isteksizliğe neden oluyor.
10. Yüksek performansın değerlendirilip ödüllendirilmemesi hayal kırıklığı ve iş tatminsizliğine neden oluyor.
11. Çalışanların alacağı unvan deneyimlerine göre mi yoksa öğrenim seviyelerine göre mi olacağı tartışmaları var.
12. Müşteri temsilcileri, deriyi tanımamaları nedeniyle derinin cinsine uygun model siparişi vermemeleri maliyetlerin artmasına neden oluyor. Modele uygun derinin seçilmeyişi fire oranlarını arttırırken ürünün de maliyeti arttırıyor. Şöyle ki, oğlak derisi küçük ebatlarda olduğundan kullanılacak modelinde küçük ebatlar içermesi gerekiyor. Model büyük ebatlar içerdiğinde kesilen deri parçalar deri kanattaki kullanılamayacak deri parçalarının artmasına neden olduğu gibi modelin tamamlanması için bir çok deri kanatın kullanılması gerekiyor. Numuneler kusursuz derilerden dikiliyor. Derinin doğal bir ürün olduğu dolayısıyla kumaş gibi kusursuz olamayacağı müşteriye anlatılmadığında numuneye bakılarak verilen siparişlerin iptali söz konusu olabiliyor. Müşteri temsilcilerinin eğitime, tabakhaneden başlanarak üretime kadar her aşamayı kapsayan bir deri bilgisi verilerek yapılması büyük yarar sağlayacaktır.
13. Çıkan veya emekli olan iş gücünün yerine firma büyümeyi devam ettirmesine karşılık yeni işgücü alınmıyor. Artan iş yükünün eksik işgücü ile tamamlanması bir takım koordinasyon eksikliklerine neden oluyor. Bu da işlerin sağlıklı yürütmesini engelliyor. Aynı bölümdeki kişilerin birbirinin yaptığı işlerden haberdar olmaması aksaklıklara neden oluyor. Bu aksaklıklar bir patlama yaratıncaya kadar giderilmeye çalışılmıyor. Bir patlama yarattığında da fabrikaya maliyeti daha fazla

oluyor. Bu reaktif tutum hem işgücünü hem de maliyetleri olumsuz etkilemiş oluyor.

Firmada alınan stratejik düzeyde bir karar: Fabrikadaki iş yükü nedeniyle bazı dönemlerde üretimdeki işçiler fazla mesai yapmak zorunda kalıyorlar. Dolayısıyla günlük ücretlerinin %50 fazlası çalışıyorlar. Maliyetler açısından bir karşılaştırılma yapıldığında fasona iş verilmesi daha ucuza geliyor. Fabrikanın kendi işçisine verdiği %50 fazla mesai ücreti maliyetleri artırıyor.

Toplantıda görüşülen iki alternatif: 1. İşlerin bir kısmı fasona verilerek fabrika içinde çalışan işçilerin fazla mesai yapmaları önlenir. Hem fazla mesai ücretinin yüksek olması nedeniyle maliyetlerin artması önlenir, hem de daha verimli bir işgücüne kavuşulabilir.

2. Yapılan üretimin %80-90 gibi bir kısmı ihracata yönlendirilmiş olduğundan, üretimden sonra mamuller ihracatın yapılacağı yer olan İzmir limanlarına taşınmakta. Vakit ve fasona iş verme ihtimalinden (fasona iş verme fabrika içinde mesai almadan çalışan işçilerin maliyetinden daha ekonomik) kurtulmak maksadıyla İzmir de bir fabrika binası kurulabilir. Bu düşüncenin somutlaşması halinde getireceği maliyetler ve kazanılacak maliyetlerin karşılaştırılması derhal yapılmalıdır.

İhracat yapan firmamız, siparişlerini genelde bahar aylarında almaktadır. Bu nedenle, iş bitinceye kadar yabancı para kurlarında bir düşme söz konusu olursa yaptıkları sözleşme gereği fiyatında yükseltmeyeceklerinden oldukça zarara gireceklerdir. Ancak iş sözleşmesi yapıldığında işe başlamak amacı ile bankalardan yabancı para olarak kredi alınırsa, alınan kurun değeri alındığında yüksek ancak iş yapıldığı sırada kur farklarında düşme olduğunda ödenen faiz ve borç düşük kurdan olduğundan oradan bir zararı kapatma söz konusu olabilmektedir. Veya bunun tersi bir durum söz konusu olması da mümkündür. Böyle bir durum ithalatçı lehine olmasına karşın tersi bir durum ithalatçı aleyhine ancak ihracatçı lehinedir. Bu nedenle kurlarda olabilecek oynamaların minimum olması firmamız açısından kazançlıdır.

Mavi yaka beyaz yaka ayrımı mesai alan almayan olarak yapılmalı yoksa yetkinliklere göre yapılan terfilere göre mi? Kişi işçi olarak çalışıp mesai yaptığında günlük ücretinin %50 fazlası ile mesai ücretini alırken, kişiyi yetkinliklerinden dolayı terfi ettirip ustabaşı konumuna getirdiğinizde ve ustabaşını da beyaz yaka olarak alırsanız çalışan terfi edip maaşı azalmakta. Zam yaparsanız maliyetler yükselmekte. Usta başlarına mavi yaka dersiniz, bazı ustabaşılar, mühendislerin yaptıkları yöneticilik ve koordinasyon işlerini yapmakta sırası geldiğinde mühendislerden daha çok yetkili durumda oldukları gözleniyor.

Mavi yaka beyaz yaka ayrımını operasyonel düzey ve orta yönetim düzeyi olarak yaparsanız, operasyonel düzeyde iş yapan bir çok mühendis mavi yaka durumuna düşmekte. Operasyonel düzeydeki ustabaşı mühendisten daha fazla ücret almakta. Usta başını beyaz yaka yapamayacağımıza göre mühendise mavi yaka demek doğru mu?

Tablo 4
Eğitim ve yabancı dil değerlendirme tablosu

	1	2	3	4	5
Eğitim	Meslek Lisesi Mezuniyet	Üniversite mezuniyeti	Boğaziçi, ITU, ODTU mühendislik veya işletme mezunu	2/3 + lisansüstü program	Doktora
Yabancı dil (İngilizce)	Başlangıç seviyesi	Orta düzey cümle kurabilme ve akıcılık	İyi (kendini cümlelerle ve akıcı olarak sözlü/yazılı ifade edebilme)	Çok iyi (geniş sözcük hazinesi ve	Mükemmel (anadil kadar iyi)

3.5. BELİRLENEN YETKİNLİKLER ÇERÇEVESİNDE HAZIRLANAN MÜLAKAT DEĞERLENDİRME FORMU

Tablo 5
Mülakat Değerlendirme Formu

YETKİNLİKLER	1	2 3	4	5 6	7
İsteklilik ve dinamizm	Uyuşuk hal, boşvermiş tavırlar sergiliyor. Halsiz, bitkin, uyuşuk tavır	Pozisyona ilgisi az, çalışma şevki yetersiz, yoğun, yavaş tavırlar gözlemleniyor	Pozisyon hakkında nötr tavır sergiliyor. Vasat aktivasyon ve tempo	İstekliliği hissediliyor, çalışmaktan zevk alan, başarılarını kutlayan bir tarz. Hareketli, canlı davranışlar, pozitif heyecan gözlemleniyor.	Üretmeyi kendine hedef belirlemiş, pozisyon için çok arzulu. Enerjisiyle büyüleyen, hareket katan, canlandıran, kıpır kıpır.
Çalışmaktan zevk alıyor.	Neyle karşı karşıya olduğunu farkında (araştırmış)		Zorluklardan çekinmiyor.	Yüksek motivasyon sahibi, ne istediğini biliyor.	
Özgüven	Tamamıyla boyun eğen veya saldıran davranış	Kendini aşağı gören tavır, kendini kabullenmede gelişim alanı olan, olduğu gibi görünmeyen	Vasat düzeyde bireysel farkındalık ve kendini kabullenme, eleştiri aldığı anda tepkisel	Kendini sayan ve önemseyen, kendiyle barışık, kendisini başkalarıyla eşit gören, eleştirilmeye açık	Başka görüş ve yargılara açık, yeteneklerinin ve gelişim alanlarının farkında olan, kişisel gelişim odaklı
Güçlü yanlarının ve gelişim alanlarının farkında.	Eleştirilmeyi gelişmek için fırsat olarak gören		Kendi inanç ve değerlerinin savunucusu.	Varlığını hissettiriyor.	
Samimiyet, içtenlik, güvenilirlik	Saygısız, dedikoducu, cilalı laflar, kendi çıkarının önemseyen, kaypak tavır	Mülakat yapanı hoş tutmaya, fayda sağlamaya çalışan, kendini öven, abartan, içten pazarlıklı	Vasat paylaşım, güven hissi sağlama, kapalı kutu	Açık dürüst tutum, görüşünü düşünerek ifade eden, tutarlı söylem ve davranış, fikir ve olayları paylaşmaktan çekinmeyen	Tarafsız tutum, zeki, açık, direk ifade, gerektiğinde düşsel, ağzı sıkı, sıcak tutum
Yaptığı anlaşmaları uyar.	Hatalarını kabullenir.		Tutarlı, özül sözü bir.	Direk olarak konuya girer.	
Sorumluluk	Hiç sorumluluk almayan, kaçak güreşen	Çözüm üretmektense sorumlulukları başkalarına yönlendiren olayların özelliikle	Gerektiği kadar sorumluluk alan, sınırları genişletmeyen	Etki ve ilgi alanlarının farkında, çözüm üretmek için hevesli	Çözüm odaklı, etki alanının genişletmeye istekli, elini taşın altına koyan

		sorunlar nedenlerini kendi dışında arayın			
<i>Sorumluluk almaktan çekinmeyen.</i>	<i>Proaktif</i>		<i>Sorumluluk almak için mücadele eden.</i>	<i>Zorlukları kişisel kalite için gelişim alanı olarak gören.</i>	
Analitik Düşünebilme	Eksik bilgiye dayalı zayıf sonuçlara varan	Konu ve sorunları sadece yüzeysel olarak algılayan	Açıkça belli olan eğilimleri ayırt edebiliyor ancak bilgiyi çözümle bütünleştiremeyen	Tüm verileri toplayıp analiz eden, konuları alt unsurlara inerek kavrayan	Bilgiye ilişkin iç ilişkiler ve eğilimleri anlayan, veri ve olaylar kısa zamanda kapsamlı inceleyip, alternatifler üretebilen
<i>Veri toplayabiliyor.</i>	<i>Neden ve sonuç ilişkilerini görebiliyor.</i>		<i>Bütünü algılayabiliyor. Sorunları hızlı tanımlıyor.</i>	<i>Objektif planlar yapıyor.</i>	
Yaratıcılık	Yeni fikir oluşturamaya, kural ve adetlere fazlasıyla bağlı	Bilinmeye beklenmeyenenden çekinen tavır, alışılmış fikirler	Yenilik getirmeyen, eskiye yapışmayan, görev adamı	Yeni ve eskiyi bütünleyen, planlı düşünce, fikirler geliştiren	Zeki ve orijinal fikirler, normal yoldan ayrı, sezgilerine güvenen, cesur, orijinal
<i>Risk alabilir.</i>	<i>Özgün fikirleri var.</i>		<i>Sorgulayıcı, farklı bakış açılarını geliştiren.</i>	<i>İyi bir öngörüye sahip.</i>	
Karar verme ve uygulama	Karar alamayan	Karar almaktansa kararın başkaları tarafından alınmasının tercih eden, kararlarını sık sık değiştiren, basma kalıp kararlar alan	Riskleri düşünmeden anlık durumlara “genelde” uygun kararlar alıyor	Alternatifleri objektif şekilde değerlendiren ve etkin seçenekleri fark eden, kararlara yönelik planlama yapabilen	Uyu araştırılan veriler, hızlı ve etkin risk analizi yapabilme ve cesaretle karar alma, uygulama
<i>Kararlarının arkasında duran.</i>	<i>Net fikirlere ve vizyona sahip.</i>		<i>Cesaretli.</i>	<i>Tamamlayıcı.</i>	
Sürekli Gelişme	Yeni ve farklıya düşman, gelişim için yetersiz hissedilen, aşırı inatçı	Eski metotları öven, “çok bilen” sadece güçlü yanlarından	Gerektiği kadar öğrenen, gelişimle aynı hızda yürüten, vasat inisiyatif kullanımı	Meraklı, dikkatli ve inceleyici, tecrübelerinden öğrenen, farklı fikirlerden yararlanan	Yeniye, beklenmeyeni arayan, kuvvetli yanlarını bilen, somut, odaklanmış hedefleri olan
<i>Proaktif.</i>	<i>Fırsatı yaratan, araştıran, gözlemleyen.</i>		<i>Tecrübelerinden faydalanyor.</i>	<i>Gözlem ve araştırmalardan faydalanyor.</i>	
Müşteri Duyarlılığı	Müşteriye karşı duyarsız	Müşteri istek ve ihtiyaçlarının sağlanmasında, kolay hizmetleri sunan, hizmet	Müşterinin somut kalite beklentisini karşılayan	Müşteri talep ve ihtiyaçlarının somut ve soyut boyutta değerlendirebilen, müşteri için	Beklentileri ve talepleri yönetebilen, hizmet kalitesiyle müşteri sadakatini sağlayabilen

		sunumunda istikrarsız		çözümler üreten	
<i>Hizmet verirken özel hissettiriyor.</i>	<i>Müşteri ihtiyaçlarını öngörebiliyor.</i>		<i>Müşterilerin yanında (takımında)</i>	<i>Çözüm getiren.</i>	
Detay ve İş Takibi	İşleri tamamlamak için gereken süreyi kestiremeyen, detayları umursamayan	Amaçlara ulaşmak için gereken bilgiyi düzenleyemeyen ya da kullanışlı hale getiremeyen, dağınık çalışan	Herkes tarafından fark edilen detayları görebilen	İşle ilgili fırsatları görebilen, dikkatli bir tarzda bilgi toplayan kendi düzeninin oluşturan, zamanının planlayan, detayları net gören, iş takibinden, somut katkı yapmaktan, check-listlerle (zamanlamasına uygun) işaretleri ile çalışmaktan keyif alan	İşle ilgili tüm incelikleri görebilen; ilişki ve zaman planlamasında, check-list kullanımında başarılı
<i>Dikkatli, İnceleyici.</i>	<i>Odaklanmış sorular.</i>		<i>Veri içindeki boşlukları görebiliyor.</i>	<i>Sistematiik, süreç ve sistemler hakkında bilgili.</i>	
İşyıkıl ve stresle başedebilme	Panik havası yağın, devamlı telaşlı bir görüntü	Amaçlara ulaşmak için gereken bilgiyi düzenleyemeyen ya da kullanışlı hale getiremeyen, dağınık çalışan	Vasat stres yönetimi	Kendi stresıyla başedebilen, iş paylaşımı yapıp stresini azaltabilen, mizah gücüne sahip, kendine gülebilen, başarısızlıktan aşırı çekinmeyen, tepkilerini kontrol edebilen	Metot belirleyip zorlukları sakince aşabilen, iş temposu çok artsa bile kontrolünü koruyabilen
<i>Sahmeden kaçmayan.</i>	<i>Öncelik sıralaması yapabilen.</i>		<i>Hedef ve beklentilerini netleştiren.</i>	<i>Zora dayanabilen.</i>	
Dinleme ve anlama kapasitesi	Dikkatini toplayamayan, sürekli söz bölen, aşırı soru soran	Kendi fikrini düşünmekten konunun gelişimini kaçırın, konuşmacının fikrini değersiz bulan veya söylediklerini aleyhine kullanmak için dinleyen	Soracaklarını notlamaktansa anında sormayı tercih eden, yüzeysel dinleyen	Konuşmacıya yönelen,söz kesmeyen, dinlediklerini notlayan, konuşmak için sözün tam anlamıyla bitmesini bekleyen, takıldığı konuları açıkça soran, konu ve fikirleri çabuk kavrayabilen	Dinlerken konuşmacının bakış açısını yakalamaya çalışan, ahenkle dinleyen

<i>Etkin dinleme ve anlama.</i>	<i>Satır aralarını dinliyor (empati).</i>		<i>Dinlediğini özetleyebilme.</i>	<i>Soru sorarak daha iyi anlamaya çalışıyor.</i>	
İfade yeteneği	Dağınık, bitirilmeyen sözler, anlaşılmayan cümle yapısı ve hatalı sözcükler	Kafa karıştıran, çok uzun ifadeler, mantıksız sözler, özensizce seçilen kelimeler, monoton ve beden diliyle desteklenmeyen anlatım	Kendini anlatmaya yarayan düzeyde ifade yeteneği, sınırlı yeterli sözcük haznesi	Açık ve anlaşılır cümleler, beden diliyle söylediklerini destekleyen tavır, planlı anlatım ve anlatma uyumlu değişken vurgulama	Açık hedefler, dikkat toplayan, dinleyici ve konuyu tartan vurgulu ve etkileyici konuşma
<i>Akıcı bir konuşma.</i>	<i>Açık ve anlaşılır bir dil.</i>		<i>Konuyla bağlı, ifadeyi tamamlıyor.</i>	<i>Dolaysız, uzun olmayan anlatım.</i>	
İkna yeteneği	Savlarının arkasında durmayan, abartılı, dış fikirlere karşı umursamaz	Baskıcı veya eğilgen davranarak, dikkat toplamayı başaramayan	Düşüncelerini paylaşan, fikirlerini ve kendini vasat şekilde sunabilen	İnandırıcı tezler, anlamlı hedefler, planlı bir şekilde amaca yönlendirme gözlemi	Olaylara çok açılı bakabilen, takip eden, pozitif enerji yayan, cesur, başarıya inanan
<i>Başarıya inanıyor.</i>	<i>Konu ile ilgili mesajlar veriyor.</i>		<i>Örnekler veriyor.</i>	<i>Tartışmayı değil kişiyi / fikri kazanmaya yönelik.</i>	
Takım çalışmasına yatkınlık ve uyumsuzluklarla başedebilme	Ben merkezci, bireysel başarı için yaşayan, hep “ben” diyen, paylaşmayan, hırçın	İçine kapanık, bireysel üretim odaklı, uyumsuz, başkalarının fikirlerini algılamayan, bireysel başarıların önceliklendiren	Bulunduğu grupta dikkat çekmeyen, kalender tiplmesi	Takım başarısına öncelik veren, paylaşımcı, saygılı, sorumlulukları paylaşan, takım başarısını bireysel başarıdan öncelikli tutan	Empatik, ortak kararlar alınmasını tercih eden, takım başarısına oynayan
<i>Kazan - kazan</i>	<i>Farklı görüşlere saygılı.</i>		<i>Takım ruhu oluşturan.</i>	<i>Kendi fikirlerini rahatsız etmeden paylaşan.</i>	
İnsan ilişkileri	İlişki kuramıyor, aşırı eğilgen ya da aşırı saldırgan	Kişisel ihtiyaç ve düşüncelere duyarsız, eleştirmek için dinleyen, yargılayıcı, “kuyrukçu/ izleyici!”	İhtiyatlı davranış, gerektiği ölçüde yakınlık	Kendi haklarını koruyan, kişisel farklılıklara saygılı, başkalarının fikir ve sorunlarına duyarlı, olduğu gibi görünen	İnsanları rahatlatan, bir arada tutan, sürükleyen ilişkiler kuruyor ve koruyor, hak ve düşüncelere saygılı
<i>Kazan - Kazan</i>	<i>Empatik.</i>		<i>Organizatör.</i>	<i>Karşısındakine değer veren. “ne olursan ol, yine gel”</i>	
Geribildirim	Kapalı kutu, sıfır ilgi, kupon biriktiren	Oluşu değil kişiyi eleştiriyor, “ben büyüğün” veya eğilgen geri bildirim	Zorunluluk halinde dar kapsamlı geribildirim	Gelişim odaklı, net ve zamanında geribildirimde bulunma, konuşma ve rehberliğiyle teşvik, takdir eden	“Biz takımız” ruhunu yaratır, daha iyiye gitmek için geribildirim yapar ve bilgiyi paylaşır

<i>Objektif gözlemci.</i>	<i>Yapıcı, cesaret verici.</i>		<i>Gelişme ikna eden, teşekkür etmeyi bilen.</i>	<i>Uyumu kolaylaştıran, rehber.</i>	
Yetki Devretme	İşin bütünü bizzat yapan, işi paylaşmayan, diğer kişilerin yetki taleplerini görmezden gelen	Sadece zorunlu durumlarda yetkilerini devreden, yetkilerini paylaşmaktansa kimseye kaptırmamam eğilimi gösteren	Görev tanımlarına göre astlarıyla yetkilerini paylaşan	Kişisel kapasiteleri göz önüne alarak yetki devrederek personelini geliştirmeyi amaçlayan, yetkilerini kendinde tutmaktansa paylaşmayı tercih eden	Yetki taleplerini personelinin becerilerini geliştirmek için kullanan, yeni ufuklar açan, destekleyen
<i>Yapılan delegasyon hakkında duyuru yapan.</i>	<i>Gerektiğinde yol gösteren, gerektiğinde destek olan.</i>		<i>Olası aksaklıklara karşı öngörülü, hoş görülü.</i>	<i>Neyin nasıl yapılacağı konusunda net.</i>	
Model Oluşturma	Örnek oluşturmayan bir tarz, düşük özgüven ve güvenilirlik	Saygınlık hissi oluşturmayan, başarıları sahiplenip başarısızlıklara mazeret üreten tarz	Grupta güvenilen, takım üyesi olarak kabullenilen, takımdaki bireylerden farkı olmayan	Grupta kendini fark ettiren, prensipleri kişisel çıkarların üstünde tutan, ideallerini gerçekleştirme cesaretine sahip	Kusursuz bir güven ortamı oluşturabilen, takımını kenetleyebilecek nitelikte, örnek alınan, alçakgönüllü, ısrarcı, karizmatik
<i>Net prensip ve ideolojiler.</i>	<i>Kararlı ve özgün tutum.</i>		<i>Güven ortamı oluşturabilen tarz.</i>	<i>Eşitlikçi yaklaşım.</i>	

			Minimum Beklenen		
Eğitim seviyesi	1	2	3	4	5
İş tecrübesi	1	2	3	4	5
Yabancı dil bilgisi	1	2	3	4	5
Askerlik ilişkisi	1	2	3	4	5
Seyahat özgürlüğü	1	2	3	4	5
Fiziksel imaj	1	2	3	4	5
Kalıcılık	1	2	3	4	5
Notlar:					

Tablo 6

Pozisyona göre yetkinlik ağırlıklandırma tablosu

Sıra	Bölümü	Fonksiyon	Departman	Bölüm	Birim / Çalışma grubu	Unvan
1	200	Dış Satış				Genel Md.Yrdm.
2	200	Dış Satış				Stilist Yardımcısı
1	210	Dış Satış	Planlama ve Satınalma			Planlama Uzmanı
2	210	Dış Satış	Planlama ve Satınalma			Satınalma Uzmanı
3	210	Dış Satış	Planlama ve Satınalma			Satınalma Memuru
1	220	Dış Satış	Müşteri İlişkileri			Müşteri Temsil Uzmanı
2	220	Dış Satış	Müşteri İlişkileri			Müşteri Temsilcisi
3	220	Dış Satış	Müşteri İlişkileri			Asistan

İsteklilik ve dinamizm	Öz güven	Samimiyet, içtenlik, güvenilirlik	Sorumluluk	Analitik Düşünebilme	Yaratıcılık	Karar verme ve uygulama	Sürekli gelişme	Müşteri Duyarlılığı	Detay ve iş takibi	İş yükü ve stresle baş edebilme	Dinleme ve anlama kapasitesi
6	8	3	9	5	5	10	1	9	0	8	6
10	7	10	9	5	9	2	8	8	6	7	5
9	7	8	9	10	1	7	0	6	10	8	5
8	7	10	10	8	3	5	2	7	9	9	6
8	7	10	10	8	3	5	2	7	9	9	6
4	2	1	10	5	3	6	0	10	8	7	9
8	8	9	9	7	2	6	7	10	10	6	5
10	7	9	8	7	2	0	8	6	10	9	5

İfade yeteneği	İkna yeteneği	Takım çalışmasına yatkınlık ve uyumazlıklarla base edileme	İnsan ilişkileri	Geribildirim	Yetki Devretme	Model Oluşturma	Eğitim seviyesi	İş tecrübesi	Yabancı dil bilgisi	Askerlik ilişkisi	Seyahat özgürlüğü	Fiziksel İmaj	Dayanıklılık	Total 1
2	4	10	7	7	10	10								120
3	0	6	4	1	0	0								100
5	2	6	4	3	0	0								100
5	1	6	4	0	0	0								100
5	1	6	4	0	0	0								100
8	6	9	5	7	0	0								100
1	0	5	3	4	0	0								100
4	3	5	6	1	0	0								100

3.6. OLUŞTURULAN YETKİNLİK HAVUZU

Kişisel ve sosyal yetenekler iş hayatında uygulamalarda başarı için kaçınılmaz yetnikliklerdir.

Kişisel yeteneklere örnek olarak bireyin tercihlerinden, başarılı olduğu alanlardan haberdar olması ve bunları doğru şekilde kulanabilmesi, ön sezgilerine güvenebilmesi ve içgüdülerini düzenleyebilmesi; özellikle de hedefine ulaşmada kenisine yardımcı olacak birikimini kullanarak yüksek motivasyon seviyesine ulaşması söylenebilir.

Sosyal yetenekleri açıklarken, iki nokta öne çıkar,bunlar empati ve sosyal becerilerdir. Empati, kişinin karşısındaki insanı kendi yerine koyması ve onun duygularını, ihtiyaçlarını ve kaygılarını algılayabilmesidir. Hizmet sektörünün her alanında vne çıkan bu EQ özelliği müşteriye, anlaşıldığının, yardım edildiğinin ve önemsendiğinin hissettirilmesi açısından şarttır.

Sosyal beceriler ise kişinin karşısındakinden istediği karşılıkları ve yanıtları alabilme yetisidir. Kişilerarası iletişimin yoğun olduğu insan kaynakları, pazarlama ve satış alanlarında bu özelliğe sahip çalışanların işlerinde çok başarılı oldukadır bir gerçektir. Örneğin karşısındaki müşterinin kaygılarını anlayabilen bir satış uzmanı, satış yapmakta diğer meslektaşlarına oranla daha başarılı olabilir. Ya da işveren açısından değerlendirildiğinde, çalışanları ile iyi ilişkiler kurabilen, onlara kendilerini güvende hissedecekleri ve yeteneklerini ortaya çıkarabilecekleri bir ortam sağlayan yönetici, çalışanlarının çıkardığı işlerden daha verimli sonuçlar alabilir.

1. **Müşteri odaklılık:** Dış ve iç müşterilerin memnuniyetine odaklanma, bütün çalışmalarını ve faaliyetlerini müşterileri düşünerek gerçekleştirme, müşteriler için değer yaratıp, müşteri beklentilerine cevap vererek sürekli müşteri mutluluğu için çalışabilme becerisidir.
2. **Dinleme ve anlama:** Empatinin anahtarı olan iyi dinleyebilmek, iletişim yeterliliği içinde son derece önemlidir. İnsanların birlikte çalıştıkları kişinin etkili bir iletişimci olup olmadığı konusunda yaptığı değerlendirmelerin yaklaşık üçte biri,

dinleme becerilerine –zekice sorular sormak, açık fikirli ve anlayışlı olmak, karşısındakinin sözünü kesmemek, öneriler aramak- dayanmaktadır.

3. **Özgüven:** Kendinden emin bir izlenime sahip, varlığını hissettiren kişiler. Kararlı, belirsizliklere ve baskılara rağmen sağlıklı kararlara varabilirler. (Özgüvenden yoksun olanlar için, her başarısızlık bir yetersizlik hissini doğrular. Özgüven, üstün performansın “olmazsa olmaz” gereğidir. Nitekim, alt, orta ve üst düzey yöneticiler arasında, üstün performans gösterenleri ortalama performans gösterenlerden ayıran şey, daha yüksek özgüven düzeyleridir. Beceri tek başına üstün performansı garanti etmeye yetmez; becerilerimizi en iyi biçimde kullanabilmemiz için onlara inanmamız gerekir. ¹⁴²)

4. **Kalite bilincine sahip olma, kaliteyi yaşam ve yaşatma :** Çalışmalarında ve davranışlarında sürekli olarak kalite unsurunu dikkate alarak, üründe, yönettiği süreçte ve ilişkilerinde kalite bilincini yaşama becerisidir.

5. **İletişim:** Kendini karşısındaki kişinin yerine koyup, görüşlerini ve düşüncelerini sözlü, yazılı ve bedensel iletişim tekniklerini etkin biçimde kullanarak açıkça ifade edebilme ve etkileşim kurabilme becerisidir.

Mülakat esnasında adayın sözel ifadesini dinleyerek değerlendirmek ana ölçüdür. Açıklık, bilinç, tamlık, diksiyon, gramer, kelime, akıcılık, renkli ve ilginç bir dil, ikna edilik gibi özellikler değerlendirilir. ¹⁴³

6. **Geribildirim:** Örgütler, çalışanlarını işle ilgili belirli bilgilerden yoksun bıraktıklarında farkında olmadan performanslarını kısıtlayabilirler.

7. **İkna etme:** En temel düzeyde, etkileme ve ikna etme, diğer kişide belirli duyguların uyandırılmasına dayanır; bu duygular, erkimize saygı, bir projeye yönelik tutku, bir rakibi geride bırakma hevesi yada bir haksızlığı karşı ölçütlü bir öfke olabilir.

8. **Analitik düşünme:** Problemleri, gerçek verilere dayanarak tanımlayıp, anlamlı parçalara bölme, parçalar arasındaki ilişkileri irdeleyerek bütün olasılıkları değerlendirip, akılcı çözümler üretebilme yetkinliğidir.

9. **Organize etme ve koodinasyon:** Görevleri, yapılan planlar doğrultusunda delege ederek, işin akışını kontrol edip, çalışanlar arası iletişimi sağlayarak işi başarıyla sonuçlandırma becerisidir.

¹⁴² Daniel Goleman, İş Başında Duygusal Zeka, s. 91

- 10. Planlama:** Şirket hedef ve stratejilerini özümseyip, öncelikleri belirleyerek, faaliyetlerin ne zaman, nasıl ve hangi kaynaklardan ne miktarda kullanılmak suretiyle gerçekleştirileceğinin etkin bir şekilde belirleme yetkinliğidir.
- 11. İş birliği :** Başarının takım çalışması sonucu olduğunu bilerek ortak amaca ulaşmak yönünde yardımlaşma ve birlikte hareket etme becerisidir.
- 12. Kararlılık:** Kararların gerçekleştirilmesinde karşılaşılabilecek zorluklardan yılmadan sonuca ulaşabilme becerisidir.
- 13. İnisiyatif:** İşle ilgili beklenmeyen durumlarda yönlendirmeye ihtiyaç duymadan harekete geçebilme ve fırsatları değerlendirme becerisidir.
- 14. Güncel olma:** İşle ilgili şirketteki, ülkedeki ve dünyadaki gelişmelerden haberdar olup, elde ettiği bilgiyi işine yansıtarak sürekli daha iyiye yönelme tutumudur.
- 15. Motive etme:** Çalışanların işin önemini ve amacını hissettirme, gereken yetki, sorumluluk, destek ve yönlendirmeyi sağlamayı, kişisel gelişimlerine fırsat verme, başarılarını ödüllendirme, gelişmelerden haberdar etme, ve olumlu bir çalışma ortamı yaratarak elemanların şevkle çalışmasının sağlama becerisidir.
- 16. İnsan ilişkileri:** Kişilerin duygu, düşünce ve bakış açılarına saygı gösterebilme, problemlerine eğilme, yapıcı ilişkiler kurabilme, olaylara önyargısız yaklaşabilme becerisidir.

Kodak'ta mükemmellik için gereken diğer öğeler; Worden'in ifadesiyle şunlardır: "Savınızı ne kadar iyi sunabilirsiniz? Güdü önemlidir; sabahın sekizinden akşam saat beşe kadar orada öyle oturup, y hep dürtülmeye mi ihtiyaç duyuyorsunuz, yoksa bazı kişisel fedakarlıklarda bulunabilen, yüksek enerjili biri misiniz? Birlikte çalışılması zor bir insan mısınız, yoksa doğal bir lider olarak mı görülüyorsunuz? Diploması da önemlidir; kişisel ve kurumsal duyarlılık alrı seziyor musunuz?Yaratıcı risklere girebiliyor ve uyum sağlayabiliyor musunuz? Başkalarının özgüveninin sarsan, kavgacı biri misiniz, yoksa diğer insanlara ilham verip onlara yol mu gösteriyorsunuz? Ve son olarak, proaktivite var: İşinizde bir etki yapacak şekilde takipçi, eyleme yönelik biri misiniz?"¹⁴⁴

Yıldız ekipleri öne çıkaran yetenekler:

- Empati ya da kişilerarası anlayış
- İşbirliği ve çabaların birleştirilmesi

¹⁴³ Felix M. Lopez, Personel Interviewing, second edition, Mc GrawHill 1975, US, s. 153

- Açık iletişim, açık kıstas ve beklentiler belirleme, eksik performans gösteren ekip üyeleriyle yüzleşme
- Ekibin performans geribildirimine kulak vermesini ve daha başarılı olmaya öğrenmeye çalışmasının sağlayan kendini geliştirme dürtüsü
- Ekip olarak sahip oldukları güçlü ve zayıf yönleri değerlendirmeleriyle kendini gösteren özbilinç
- İnisiyatif ve sorunların çözümüne proaktif bir tavrıla yaklaşma
- Ekip olarak kendine güvenme
- Kolektif görevlerine yaklaşım tarzlarında esneklik
- Hem şirket içindeki diğer anahtar grupların gereksinimlerini değerlendirme, hem de örgütün sunabildiği kaynakları kullanma becerisi anlamında, örgütsel bilinç
- Diğer ekiplerle bağlar kurmak¹⁴⁵

3.7. YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT SORULARI

Yetkinlik bazlı mülakatlarda, adaya yönetilen sorular, performans değerlendirmede kullanılan yetkinlikleri ortaya çıkarıcı sorular yönetilir.

İsteklilik ve Dinamizm

- Firmamızı ne kadar tanıyorsunuz, sektör hakkında neler biliyorsunuz?
- Niçin bu işe başvurduunuz, neden bu firmada ve sektörde çalışmak istiyorsunuz?
- Ne tip işleri yapmaktan zevk alırsınız? Sizin için en uygun işi tanımlar mısınız?
- Ne tip işleri yapmaktan hoşlanmazsınız? Geçmiş tecrübelerinizde bu tür işleri yapmanız gerekti mi, bu durumda ne yaptınız?
- Tercih şansınız olsaydı/olsa, işinizde ne tip sorumluluklar olmasını istemezsiniz/siniz? Örneklendirin.
- Yaparken çok keyif aldığınız görevlerden iki veya üç tane örnek verebilir misiniz?
- Bugüne kadarki tecrübelerinizden hangisinde en fazla iş tatminine ulaştınız?
- Günlük işlerinizde belirlenmiş bir yapıyı mı, yoksa sık gerçekleşen değişimleri mi tercih edersiniz?

¹⁴⁴ Daniel Goleman, İş Başında Duygusal Zeka, s. 45

Özgüven

- Kendinizde pozitif bulduğunuz yönler nelerdir?
- Geliştirmeyi düşündüğünüz özellikleriniz nelerdir?
- Hangisi en çok eleştirilen özelliğinizdir?
- Bugüne kadar aldığınız ve sizi en çok etkileyen eleştiri neydi? Bu eleştiriye nasıl değerlendirdiniz?

Samimiyet, İçtenlik ve Güvenilirlik

- İş hayatınızda, doğru olmadığına inandığınız bir şey yapmanız istendi mi?
- Güvenilirlik ve bağlılığınızın bilinçli veya bilinçsiz sınıandığı oldu mu? Neler hissettiniz.
- Kendi performansınızı değerlendiriyor olsaydınız hangi kriterler üzerinden, nasıl değerlendirme yapardınız?
- Bireysel olarak yapmaktan hoşlandığınız görevler nelerdir?
- Şirketimizin hangi ürün veya hizmetini kullanıyorsunuz, düşünceniz nedir?

Yaratıcılık

- İş tecrübeleriniz arasında yaratıcılığınızı en etkin olarak kullandığınız bir durumu anlatabilir misiniz?
- İşinizde karşılaştığınız hata, gecikme gibi problemleri çözmek için nasıl bir yol izlersiniz?
- Önceki iş yerinizi ve işinizi, bu işi yapmakta olan sizi ve yöneticinizi metaforik olarak betimleyebilir misiniz?
- Size verilen görevlerde, sizden önce bu pozisyonda bulunanlardan farklı olarak neler yaptınız?
- Bizimle çalışırsanız, firmamıza ve takımınıza neler katabileceğinizi düşünüyorsunuz?
- Yaptığınız işe yenilik getirmeniz gerektiği bir olay anlatabilir misiniz? Bu durumda ne yaptınız?

¹⁴⁵ Daniel Goleman, s. 277

Sorumluluk

- İş tecrübelerinizde inisiyatifinizde olmayan bir şey yaptınız mı? Yetki sınırlarınızı aştığınız oldu mu?
- Çevrenizde yaşanan veya sizin neden olduğunuz, aklınıza ilk gelen “hata’yı” paylaşır mısınız? Hata’nın telafisi nasıl gerçekleştirildi?

Karar verme

- Geçen sene içinde verdiğiniz en güç karar neydi? Bu kararı zor yapan ne olabilir?
- Kararlılığınızla ilgili bir örneği bizimle paylaşır mısınız?
- İş önceliklerinizi belirlerken nelere dikkat edersiniz?
- İş hayatınızda vermek zorunda kaldığınız zor bir kararı anlatır mısınız? Kararınızı etkileyen en önemli unsurlar nelerdir?

Sürekli Gelişim

- Son birkaç yıl içinde hangi yeteneklerinizi, nasıl geliştirdiniz?
- Önümüzdeki bir yıl içinde geliştirmeyi hedeflediğiniz herhangi bir beceriniz var mı?
- Öğrenme tarzınız nasıldır? (tatbik, hissetme, araştırma, gözlem) Hangi yayınları takip ediyorsunuz?
- Orta veya uzun vadeli hedefleriniz nelerdir?
- Sınırsız zaman ve kaynağınız olsaydı nasıl harcardınız?
- Bu işte hangi becerilerinizi geliştirmeyi düşünüyorsunuz?

Müşteri Duyarlılığı

- Sizce hizmette kalite nasıl sağlanır?
- Hizmet veya ürün sunarken müşteriniz ile yaşamış olduğunuzu en büyük problemi paylaşır mısınız?
- Satış yaptığınız başlıca insan tiplerini betimleyebilir misiniz? Her grup için hangi yaklaşımları kullanırsınız?

Detay ve İş Takibi

- Yönetici olmadığınız halde koordine etmek durumunda kaldığınız gruplar oldu mu?

- İşinizle ilgili olası problemlerden haberdar olabilmek için neler yaparsınız?
- Detay takibi konusunda performansınızı nasıl buluyorsunuz? Somut bir örnek verebilir misiniz?

Stres ve İş Yüküyle Baş Edebilme

- Neden bu kadar sık iş değiştirdiniz?
- Sizin veya bölümünüzün zaman sınırları içinde tamamlayamadığınız bir iş oldu mu? Bu sorunlarla nasıl başa çıktınız?
- İşler beklediğiniz gibi gitmediğinde tutumunuz nasıl olur?
- İşinizle ilgili eleştirileri nasıl karşılırsınız?
- Nelere sinirlenirsiniz? Sinirlendiğinizde kendinizi nasıl kontrol edersiniz?
- Yoğun iş temposundan kaynaklanan stresle nasıl başa çıkıyorsunuz?
- Baskı ve stres altında çalışmak zorunda kladığınız bir zamanı anlatır mısınız? Bu ortam nasıl oluştu? Nasıl başa çıktınız? Olayın diğer sorumluluklarınıza etkisi ne oldu?

Dinleme ve Anlama Kapasitesi

- İletişim aksaklıklarının olası nedenleri sizce neler olabilir?
- İletişim eksikliğinden kaynaklanan herhangi bir aksaklık yaşadınız mı? Aksaklığın nedeni ne olabilir?

İkna Yeteneği

- Sizi neden işe alalım?
- Sizi diğer adaylardan farklı kılan özellikleriniz nelerdir?
- İkna yeteneğinizle ilgili bir örnek verebilir misiniz?
- Çalıştığınız firmada karşılaştığınız önemli bir sorunu ve bu sorunu nasıl çözdüğünüzü anlatır mısınız?

Takım Çalışmasına Yatkınlık

- Geçmiş tecrübelerinizde takım olarak başardığınız bir görev oldu mu? Sizce takım başarısının anahtarı nedir?

- Takım halinde başaramadığınız bir görev oldu mu? Takım başarısızlığının nedenleri neler olabilir?
- Takım arkadaşlarınızın sizi hayal kırıklığına uğrattığı bir durum yaşadınız mı?
- İş arkadaşlarınızla bir konu hakkında uzlaşamadığınız zaman neler yaparsınız?
- Önceki yönetici ve takım arkadaşlarınızla ilişkileriniz nasıldı? Kendilerinden sizinle ilgili bilgi alabilir miyiz?

İnsan İlişkileri

- Boş zamanlarınızı nasıl değerlendirirsiniz?
- Aklınızdaki ideal çalışma ortamı ve iş ilişkilerini betimleyebilir misiniz?
- İş arkadaşlarınızla iş haricinde birlikte olur musunuz?

“.....ancak bilin adamları ve teknik mesleklerdeki arasında bile, analitik düşünce, insanları etkileme yetisinden ve başarıma dürtüsünden sonra üçüncü sırada yer almaktadır.”

Geribildirim

- Geribildirim ile karalama arasındaki fark sizce nedir?
- Sizi neler motive eder?
- İş hayatınızda kendinize örnek aldığınız bir yöneticiyle çalıştınız mı? Bu yöneticiyi örnek yönetici olarak nitelendirmenin nedenleri nelerdir?
- Bir yönetici takımının başarısının devamı için neler yapmalıdır?

Yetki Devri

- Devrettiğiniz bir yetki nedeniyle problem yaşadınız mı? Daha sonra bu aksaklıkla ilgili neler yaptınız?

Davranışsal örnekler alabileceğimiz bazı sorular:

Stresli bir ortamda gösterilebilecek liderlik özelliklerini anlatan bir örnek verebilir misiniz?

Örneğin: Departmanınızda gerçekleştirilecek bir projenin liderliğini üstlendiniz. Ancak bu projeyi gerçekleştirmek için çok sınırlı zaman ve kaynaklara sahipsiniz. Proje tehlikededir sizden bunu gerçekleştirmeniz istenmektedir. İşe nereden başlarsınız?

Yönetim tarzınızdan biraz bahseder misiniz?

Örneğin: Takımınıza önemli bir projede verilmiştir. Sınırlı zaman ve insan kaynağınız vardır. Takım içinde bir toplantı düzenleyerek, projenin durumunu açıklar ve zamanlamaya uymak için önerilerde bulunmalarını isterim. Birkaç mükemmel fikir ortaya çıktı ve takım bu fikirlere uyarak iş akışını düzenledi. Proje zamanında sonuçlandı. Bu benim katılımcı bir liderlik tarzım olduğunun bir göstergesidir.

Karşılaştığınız yönetsel bir problemle nasıl baş ettiğinizi anlatabilir misiniz?

Örneğin: Üretim sorumlusu iken yeni bir ürünün piyasaya çıkış zamanlaması ile ilgili bir problemle karşılaştım. Ürün, dizaynından dolayı piyasaya üç hafta gecikme ile çıktı. Bu nedenle üretim hattınızda farklılıklar yapmak gerekti. Neler yaparsınız?

Size rapor vermeyen bir işgöreni nasıl yönettiğinizi anlatır mısınız?

Bu sektörde deneyimsiz olduğunuzu görüyorum. Alt yapınızdaki bu zayıflıkla nasıl baş edebilirsiniz? Öncelikle bu sektörde yoğun bir araştırma yapar bilgi toplarım. Herhangi bir sektörde başarı kazanmak için detaylar, kaynaklar, esneklik, entelektüel girişimcilik, yaratıcılığa cevap verme ve pazarın sürekli olan iç değişiklikleri hakkında çok iyi yapılmış ve detaylara inilmiş bir araştırma başarısını için şarttır. Ben kariyerim boyunca bu yeteneğimi kullanarak başarılı oldum. (Bu sizin sektörle ne kadar ilgili olduğunuzu ve proaktif bir tutum içinde bulunduğunuzu ortaya koyacaktır.)

Takımınızdaki zor bir insanla nasıl baş edebilirsiniz? Bir toplantı esnasında benim ekibimde görevli olan bir işgören bir çeşit zıtlık ve kızgınlıkla düşüncelerini açıkladı. Bende bu olayı tartışmak için kendisiyle özel olarak görüştüm. Bu davranışını ve sonuçlarını eleştirdim. Onunla özel görüşmem işe yaradı ve işgören davranışlarını değiştirdi ve daha makul ve verimli hale geldi.

3.8. ARAŞTIRMA YAPILAN FİRMADA SAPTANAN TEKNİK YETKİNLİKLER

Üretim teknik yetkinlikleri

Deri teknolojisi: Deri teknolojisinin yakından takip edilmesi, standartların belirlenmesi, ölçülmesi, kontrol edilmesi ve geliştirilmesi becerisidir.

Deri konfeksiyon teknolojisi: Deri konfeksiyon teknolojisinin yakından takip edilmesi, standartların belirlenmesi, ölçülmesi, kontrol edilmesi ve geliştirilmesi becerisidir.

Üretim planlama ve stok kontrol: Stok kontrol ve üretimi planlama problemlerini analiz edebilme ve bu problemlerin önlenmesi için gerekli tekniklerin kullanılabilmesi becerisidir.

Malzeme yönetim: Malzeme yönetim problemlerin çözebilme ve malzeme yönetim tekniklerini kullanabilme becerisidir.

Ölçüm teknikleri: Üretilen ürün veya hizmetin süreç boyunca beklenen spesifikasyonlara uygunluğunun test edilmesiyle ilgili yönetim bilgisi ve bu yöntemi en doğru şekilde uygulama becerisidir.

Planlı periyodik bakım: Bakımın bir program çerçevesinde yapılabilmesini sağlayabilme becerisidir.

İş etüdü: İşin en iyi şekilde yapılmasının sağlamak amacıyla, işin alt elemanlarına bölünerek incelenmesi, yöntemlerin belirlenmesi, çalışma şartları da göz önüne alınarak standartların oluşturulması ve insan / makine sistemlerinden en yüksek verimi almak için gerekli düzenlemelerin belirlenerek gerçekleştirilmesi becerisidir.

Ürün geliştirme: Yeni bir ürün tasarlayabilme veya mevcut bir üründe pazarın istediği değişiklikleri yapabilme becerisidir.

Kapasite planlaması: Ürünlerin zamanında üretilebilmesi için iş gücü ve makinelerin en uygun şekilde hazır edilebilmesi becerisidir.

Üretim(süreç bilgisi): Üretim sürecine ait iş akışı ve işlemler hakkında sahip olunan bilgidir.

Yerleşim planlama; Üretim sürecinde yer alan insan gücü, makine ve malzeme hareketlerinin en ekonomik şekilde gerçekleşmesini sağlamak üzeri, üretimde kullanılan tüm hammadde, parça ve yarı ürünlerin fabrika içinde izledikleri yolları planlayabilme ve üretim sistem tasarımına entegre edebilme becerisidir.

Ürün bilgisi: Ürünün müşteri, genel dizaynı, teknik özellikleri, imalat şekli ve kullanım alanların içeren bilgidir.

Makine, teçhizat, donanım bilgisi: Üretim sürecinde kullanılan makine teçhizat ve donanımın teknik özellikleri ve kullanım talimatları hakkındaki bilgidir.

Simülasyon teknikleri: Sistemlerin işleyişi ile ilgili gereken istatistiksel verileri elde ettikten sonra bilgisayar ortamında sistemin bir modelini kurma ve değişik senaryolar üretip modeli çalıştırarak sistemin değişik koşullarda cevabının nasıl olabileceğini belirleyebilmek bilgi ve becerisidir.

Mühendislik ekonomisi: Mühendislik faaliyetlerinin mali ve finansa açıdan analizini yapabilme becerisidir.

Malzeme fiyat analizi: Firmanın ihtiyacı olan malzemenin tedarikçi tarafından uygun üretim yöntemleri ile üretilmesinin maliyetinin tespit edebilme becerisidir.

İthalat bilgisi: Yurt dışındaki tedarikçi firmalardan hammadde, malzeme ve yedek parça ithal edebilmek için gerekli yasal prosedürleri takip etme ve yazışmaları yürütebilme becerisidir.

3.9. İNSAN KAYNAKLARI TEKNİK YETKİNLİKLERİ

İnsan kaynakları yönetimi: İnsan kaynakları fonksiyonların bilme ve uygulayabilme becerisidir.

İnsan kaynakları planlaması: Şirket hedef ve stratejileri doğrultusunda gerekli işgücünün nasıl temin edileceğinin ve geliştirileceğinin planlanması bilgidir.

İş analizi: Organizasyonda yer alan işlerin sorumluluk alanlarının tespiti ve işlerin gerçekleştirilmesi için gereken kalifikasyonların belirlenmesi bilgidir.

Personel seçme ve yerleştirme teknikleri: İnsan kaynakları planları doğrultusunda uygun test ve mülakat yöntemlerini kullanarak şirketi eleman temin etme ve seçilen elemanların şirkete uyumlarını sağlayabilme bilgidir.

Ücret yönetimi: Şirket ve piyasa koşullarını göz önünde bulundurarak şirket ücret politikasının belirleme bilgidir.

Ödül yönetimi: Çalışanların motivasyonları ve şirket katkılarını arttırmak amacıyla şirket hedeflerin doğrultusunda çalışanların başarısının ödüllendirmek için sistem kurma ve uygulayabilme becerisidir.

Performans yönetimi: Performans sisteminin şirketin tüm çalışanları tarafında bilinmesini, benimsenmesini ve etkin bir şekilde uygulanabilmesini sağlayabilmek becerisidir.

Kariyer Planlaması : Şirket hedefleri doğrultusunda tüm çalışanları yatay ve dikey hareket olanağı sağlayabilmek için kariyer haritaları oluşturabilmek bilgisidir.

Endüstriyel ilişkiler: İşçi işveren arasındaki ilişkiyi sağlayabilme ve gerekli hukuki çalışmaları yürütebilme bilgisidir.

Eğitim ve geliştirme; Çalışanların mevcut ve gelecekteki pozisyonu göz önünde bulundurularak gereken eğitim ihtiyacının tespit edebilme, eğitim planların oluşturabilme, verilen eğitimleri sürekli değerlendirerek gerekli revizyonları yapabilmek bilgisidir.

İş tatmini: Şirket içerisinde çalışan mutluluğunu sağlamak amacıyla iş tatmini ölçüm testleri oluşturabilme testlerin sonuçları doğrultusunda şirkette gereken iyileştirmeleri yapabilmek bilgi ve becerisidir.

İş güvenliği: Çalışanların iş kazalarında korumak ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratabilmek amacıyla gereken mevzuatı bilme ve sistemleri geliştirme, uygulayabilme becerisidir.

Organizasyonda iletişim : Şirketi için iletişimi artırma amacıyla sistemler kurup uygulayabilme bilgisidir.

İş ve sosyal sigortalar hukuku: Çalışanların hak ve ödevleri, çalışanların ücretler üzerinden ödenecek primlerle ilgili bilgilere sahip olma becerisidir.

Pazarlama – Satış teknik yetkinlikleri

Pazarlama: Pazarlama fonksiyonlarını bilme ve uygulayabilme becerisidir.

Pazarlama stratejileri: Müşteri, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma konularında yeni stratejileri geliştirebilme, reklam ve kampanya planlayabilme bilgi ve becerisidir.

Pazar araştırması: Ürün/hizmet, müşteriler, rakip ürünler, sektörün yapısı vb. konularda anket çalışması, analiz, rapor hazırlama ve sonuçları değerlendirebilme bilgisidir.

Satış yönetimi: Satışların şirket strateji ve politikalarına uygunluğunun takibi, satış elemanların takip edebilme ve yönlendirebilme bilgisidir.

Satış teknikleri: Ürün müşteri bilgisini, iletişim kurma ve ikna etme yeteneğini kullanarak satışların artırılması ve satış faaliyetlerinin daha etkin yapılmasını sağlama becerisidir.

Serviste davranış: Müşteri tatmini sağlama amacıyla ürün bilgisini kullanarak müşteriyle iletişim kurabilme ve şikayetin oradan kaldırabilme becerisidir.

Dağıtım kanalları ve sistemleri: Ürünlerin dağıtımı, bayii teşkilatı ve organizasyon bilgisidir.

Lojistik: Talebin oluştuğu andan itibaren, ürünün en kısa zamanda ve uygun maliyetle müşteriye ulaştırılması amacıyla satın alma faaliyetinden başlayarak tüm üretim ve dağıtım faaliyetlerinin kapsayan süreçler hakkındaki bilgisidir.

Ambalaj ve görünüş: Müşteri beklentileri doğrultusunda ürünün ambalaj ve görünüşünü tasarlayabilme becerisidir.

Reklam stratejileri: Medya planlaması ve şirketin reklam stratejileri konularında bilgi sahibi olmaktır.

Uluslar arası pazarlama teknikleri: ürünlerin, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin olarak uluslar arası platformda yapılan planlama ve uygulayabilme becerisidir.

Ürün yönetimi: Müşteri tatminin sağlanmasına yönelik olarak ürünün, üretim, pazarlama, satış aşamalarının bilinmesi ve gereken faaliyetlerin planlanabilmesidir.

Ürün rekabet analizi: Ürünün pazardaki güçlü, zayıf yönlerin, pazardaki imkanların, rakiplerinin rekabet avantajların analiz edebilme becerisidir.

Yeni ürün geliştirme: Üretim departmanıyla birlikte çalışarak yeni bir ürün tasarlayabilme veya mevcut bir üründe pazarın istediği değişiklikleri yapabilme becerisidir.

Fiyat yönetimi: Genel ekonomik koşullar, rakipler, üretim maliyetleri göz önünde bulundurularak ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması, dinamik olarak değişen koşullara uyumun sağlanabilmesi becerisidir.

Tüketici korumu kanunları: Tüketiciyi korumaya yönelik mevzuatı takip edebilme, değişiklikleri organizasyonun gereken bölümlerine iletebilme becerisidir.

Müşterin davranışları: müşterinin yeni geliştirilecek ürünler hakkındaki yaklaşımlarının tahmin edebilme, ürün tasarımın müşteri odaklı yapılabilmesine katkıda bulunabilmesi becerisidir.

3.10. GENEL TEKNİK YETKİNLİKLER

Değişim Yönetimi: Organizasyonlarda yaşanan sistem, süreç, kültür ve yapı değişikliklerinde, çalışanların katılımını ve değişimin kabul görmesini sağlamayacak yöntem ve yaklaşımları bilme ve uygulayabilme becerisidir.

Zaman yönetimi: işlerin önceliklerini, zaman gereksinimlerini belirleyerek zamanının en iyi şekilde planlayabilme ve işlerine tahsis etme becerisidir.

Proje Yönetimi: Projenin adımlarını ve kaynak ihtiyaçlarını tespit edebilme, gerekli kaynakların tahsis edilmesini ve etkin kullanımını sağlama, projenin planlanan şekilde ilerlemesinin ve beklenen spesifikasyonlara uygun olarak istenen zamanda tamamlanmasını sağlama becerisidir.

Kriz Yönetimi: Kriz ortamlarında tehlikeleri soğukkanlılıkla karşılayıp en az zararlarla atlatarak, olumsuz koşulları fırsatlara dönüştürebilme ve değerlendirebilme becerisidir.

Benchmarking: Piyasada çeşitli sektörlerde öncü kuruluşları inceleyerek ilgili fonksiyonları mukayese edebilme, kuruluşun güçlü yönlerini tespit edip kendi sürecine daha da geliştirerek adapte edebilme ve süreci değiştirebilme becerisidir.

Yönetimde Kantitatif Metotlar (Karar Modelleri, Simplex, Simülasyon vb.): Yönetimde, problemlere çözüm bulma, karar verme ve sistem geliştirme amacı ile çeşitli modelleme tekniklerini bilme ve modelleme ile karar analizleri yapabilme becerisidir.

Sanayi ve Çevre İlişkileri: Süreç boyunca doğa, toplum ve çalışanın sağlığına zarar verebilecek her türlü olumsuz şartların ortadan kaldırılması konusunda duyarlılık gösterme ve gerekli önlemleri alabilme becerisidir.

Dokümantasyon: Gerçekleştirilen faaliyetler süresince gereken aşamalarda çeşitli raporlar üreterek sürecin çıktıları ve işleyişi belgeleyebilme, bunları diğer bir kişinin kolaylıkla ulaşabileceği bir şekilde arşivleme becerisidir.

Grup İçi İletişim: Elde edilen bilgi ve tecrübeyi takımın diğer bireyleri ile paylaşma isteği ve becerisidir.

Etkin Dinleme: Karşımızdakini sadece sözlerle değil, yüz mimikleri, el ve kol hareketleri ve beden duruşu ile duyabilme ve anlayabilme becerisidir.

Yazılı İletişim: Konuyu en kısa ve açık şekilde, düzgün bir dil kullanmak suretiyle yazılı olarak ifade edebilme ve ilgili kişiler bu bilgiyi ulaştırabilme becerisidir.

Sözlü İletişim: Konuyu en kısa, en açık ve en etkileyici bir şekilde, tonlama ve vücut dilin etkin şekilde kullanarak sözlü olarak ifade edebilme becerisidir.

İkna ve Etkileme Becerisi: Şirket içinden veya şirket dışından kişileri ikna ederek işini yaptırabilme becerisidir.

Yabancı Dil: Pozisyonun gerektirdiği yabancı dili yazılı ve sözlü olarak kullanabilme becerisidir.

Bilgisayar Bilgisi: İşini yapabilmesi için ihtiyacı olan temel Office programlarını ve özel programları kullanabilme becerisidir.

3.11. MÜLAKATI DEĞERLENDİRME RAPORU

Her görüşme sonrası yapılan değerlendirme dikkatli bir şekilde dizayn edilmiş formlara rapor edilmelidir. Görüşmelerin rapor edebileceği yapılandırılmış checklist'lerden serbestçe düşüncelerin yazılabileceği çok çeşitli formlar vardır. Bunlardan görüşme içeriğine uygun olanı kullanılmalıdır. Görüşmeyi sınırlandıran çok dar veya keskin ifadelerle kişiye rehberlik yapmayan formlar değişik görüşmeler arasında karşılaştırma yapmada çok zayıf kalır.¹⁴⁶

Her görüşmeden önce, görüşme için hazırlanmış olan formun üstüne adayın adı, soyadı, düşünülen pozisyonu ve departmanı yazılmıştır. Pozisyon için seçim planı gözden geçirilmiştir. Pozisyona uygun yetkinliklerin daha kolay görüşmesi için ilgili yetkinlik veya konu bölümü işaretlenmiştir. Daha önce yapılmış olan pozisyona göre önemli olan yetkinliklerin ağırlıklandırılmasına göre yetkinlikler ana yetkinlikler ve gereklilikler (adayda olmazsa olmaz yetkinlikler ve gereklilikler) ve yardımcı yetkinlikler olmak üzere form üzerinde görülebilecek şekilde ayrılmıştır. Her pozisyon için ortalama olarak ana yetkinlikler ve yardımcı yetkinliklerin toplamı 15 adet olması yeterli görülmüştür. Yetkinliklerin ayrıca tanımlaması yapılmıştır. Adayla, görüşme esnasında adayın verdiği cevapların hangi kategoriye girdiğine karar vermeyi kolaylaştıracak alt açıklamalar yapılmıştır. Ölçülecek yetkinliklerle ilgili gerekli bilgileri sağlayacak sorular hazırlanmıştır. Görüşmeden özellikle görüşülecek konular maddeler halinde yazılmalıdır. Bütün bunlar hazırlandıktan sonra görüşme için detaylı bir seçim planı yapılmış olur. Müşteri temsilcileri için yaptığımız yetkinlik ağırlıklandırmasında ağırlığı en yüksek olan yetkinlik müşteri duyarlılığı, detay ve iş takibi yapabilme yetkinlikleridir. Görüşme planı iş deneyimlerinden başlamış eğitim alanı, sosyal ve kişisel yetkinlikler ve adayın kariyeri ve öz değerlendirme ile devam etmiştir. Görüşme boyunca araştırılan konularla ilgili ek sorular sorulmuştur. Her konu ile ilgili olarak kişisel izlenimler, ek sorular veya sonraki

¹⁴⁶ Felix M. Lopez, Personel Interviewing, Second Edition, MC Graw Hill, 1975, s. 157

araştırma konuları ile ilgili akla takılanlar sürekli olarak not alınmıştır. Bunlar değerlendirme esnasında kişisel etkilerin hatırlanmasında büyük yarar sağlayacaktır.

Görüşmeciye önceden saptanan özelliklerle sınırlandırılmayan bir form (4 veya 5 önemli konuda adayın verdiği cevapları kısaca not edebilecek boşlukları olan bir form) daha etkin olacaktır. Fakat 2 veya daha fazla görüşmeci ile yapılan bir bir kaç adayın katıldığı bir görüşmede bu tip açık uçlu bir for etkin olmayabilir. Bu takdirde yapılandırılmış fakat serberst düşüncelerin de yazılabileceği bir form daha ideal olacaktır. Bu tür bir form bir görüşme rehberi olmasının yanında, görüşmedeki etkileri standardize edecektir, görüşmeciler arasında karşılaştırma yapma fırsatı verecektir ve standart terimlerin kullanılmasıyla daha objektif bir değerlendirme imkanı sağlayacaktır. Görüşmeden hemen sonra aday hakkında çizilen profil ile ilgili alınan notlar, referanslardan sağlanan bilgiler karşılaştırılarak son karar aşamasına geçilir.¹⁴⁷

Son sentez ve karar: Son kararı saptamak görüşme değerlendirme sürecinin en önemli aşamasıdır. Eğer görevimizi iyi yapmışsak gereken sentez için çeşitli bilgilere de sahibiz demektir. Bu sentez seçim süreci ile ilgili objektif ve adaletli düşüncelerin temeli üzerinde yapılmalıdır. İlk olarak, görüşmeyi uygun bir şekilde idare etmişsek, adayın zayıf yönlerini ve işe uygun olmayan niteliklerini bulmuş olmalıyız. Olumsuz görülen bilgilerin bazıları yanlış anlaşılmış veya iş gerekleri karşılaştırılırken hale etkisi ile tersine çevrilmiş olabilir. Fakat şu unutulmamalıdır ki, biz ideal olan kişiyi değil işi yapabilecek gerçek kişiyi arıyoruz.

Bir çok firma yetkilisi bu tür hileleri görebilmede yetersiz olduğundan, içeriden terfi ettirmektense dışarıdan eleman alma yolunu tercih etmektedir. Kendi çalışanlarıyla sürekli birlikte olmaktan dolayı onların zayıf yönlerini ve eksikliklerine aldırılmaz bir tavır alır. Dışarıdan gelecek adaylarda aynı zayıflığa düşmek nadiren olabilecek bir şeydir. Onlar her zaman taze kan olduğundan daha çekici gelir. Mevcut çalışanın yapacağı hataların hiçbirini sergilemezler. Zeki bir değerlendirici, kişilerin zayıf yönleri karşısında onların kuvvetli yönlerini de son kararına taşıyarak değerlendirir ve adayları değerlendirmede sadece seçim planı şablonunu kullanmaz. Adayın hangi zayıflıklarını telafi edebileceğini saptamada

¹⁴⁷ Felix M. Lopez, Personel Interviewing, Second Edition, MC Graw Hill, 1975, s. 157

dengeli kontrol sistemi vardır. Herhangi bir iş için gerekli olan insan özelliklerini içeren bir set örneği yoktur. Resmi eğitimdeki eksiklikler, geniş bir hayat deneyimi tarafından denkleştirilebilir. Entelektüel derinlikteki eksiklik kalıcı olma, kendini adama ve enerjik olma gibi özellikler tarafından telafi edilebilir. Ancak bazı kusurlar da telafi edilemez. Hırs eksikliği veya pratik zeka hiçbir zaman yüksek bir zeka düzeyi veya kıvılcım gibi bir kişilikle telafi edilemez. İş bilgisi ve yeteneği hiçbir zaman çevreye uyumsuz bir kişiyi telafi edemez. İşverenlerin başarısı farklı kişilerin karakterlerinin bileşimiyle ortaya çıkar. Sadece, görüşme öncesi iş özellikleri için kişisel özelliklerin listelendiği yeterlilikler veya yeterli esneklikte olacak minimum gereklilikler yeterli değildir.

İkinci bir konu da, değerlendirme için gereken sentez hayatın gerçeklerine, o an yaşanan durumlara, yaşanmış ve ders alınmış olaylara, başarılarla ve becerilere odaklanılmalıdır. Bir kişinin geçmişte yaptığı şeyler gelecekte yapacağı şeyleri gösterecektir. Kişinin daha önceki alışkanlıkları ve davranışlarının gelecekteki olayları gösterecek demek çok katı bir ifade olabilir çünkü geçmişteki gibi aynı çevresel faktörler olmayabilir. Sosyal olarak da insanların deneyimlerinden ders çıkararak değiştikleri söylenir. Fakat kanıtlar bu değişimlerin ancak yoğun bir terapi veya travmatik bir deneyim tarafından işlenmedikçe kişinin davranışları ve değerlerinin değişmesi çok nadir ve küçük bir derecede olacaktır.

Üçüncü olarak, son karar için değerlendirmeyi yapacak kişilerin uzman kişiler olması çok önemlidir. Çoklu değerlendirmelerde her değerlendirici uzman ve deneyimli olmasının yanında değerlendirmesini bağımsız olarak yapmalıdır. Bu değerlendirme kişinin içinde bulunduğu çevresel etkileri muhakkak içermelidir.

Son karar verildikten sonra kararın tekrar vurgulanması gereklidir. Görüşmeyi değerlendirme ve işe alma aşamasında dolaylı olarak yapılan tartışmalarda birinci hedef verimli, faydalı ve üretici bir çalışanın işe alımıdır. Bu, madalyonun doğru olan tarafıdır. Fakat bütün gerçek bu olsa idi seçim, böyle karışık, önemli ve ilginç olmazdı. Madalyonun diğer tarafı, yani seçim sürecinin diğer önemli hedefi, belki daha önemli hedef, süregelen değerlere uyum sağlayacak, tam anlamıyla bir tatmin ve canlanma yaratabilecek ve firma vizyonundaki en son hedefe doğru büyüyüp gelişmede pozisyona faydalı olabilecek kişiyi seçmektir.

SONUÇ

Yetkinliklerin kişiden kişiye farklılık taşıması, her kişinin yaşamı boyunca farklı eğitim ve farklı yaşam sürecinden geçmesinin doğal bir sonucudur. Bu farklılıklar, mürakat edilen işin gerektirdiği yetkinliklere göre de farklılık göstermektedir. Kişilerin sahip oldukları yetkinlikler ile kurumun ihtiyaç duyduğu yetkinlikler arasında farklılıklar olduğu gibi kurumdan kuruma da ihtiyaç duyulan yetkinlikler farklılaşmaktadır. Her kurum kendine has yetkinlikleri tespit edip işe alım sırasında yetkinlik bazlı mülakatlar yaparak hedefleri ile uyumlu ve üstün performansla çalışabilecek kişileri ayırt etmeye çalışılmalıdır.

Temel yetkinlikler, işletmenin vizyonuna ulaşmasında misyonunu gerçekleştirirken çalışanlarda da bulunması gereken en önemli kişisel özelliklerdir. Temel yetkinliklerin saptanmasında kurum kültürü göz önüne alınmalıdır. Bu, kişilerin yetkinliklerini kullanmada ve geliştirmede, kurum hedeflerinin hızla gerçekleştirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Saptanan yetkinlikler ve yapılan eğitimler çalışanlar arasında zaman içinde yeni bir kurum kültürü oluşturma çalışmalarının başlangıcı sayılır. Saptanan temel yetkinlikler işletme değerleri olarak kabul edilebilir. Bu sayede çalışanlar arasında başarı kriterleri daha açık ve net olarak belirlenerek, başarı tanımlamasında ortak bir dil yaratılacaktır. Çalışanlardan ne beklenildiğinin de daha açık olarak ortaya çıkması kişilerin kurum hedeflerine odaklanarak çalışmalarını sağlayacaktır.

Her kurum kendine özgü temel yetkinlikleri saptandıktan sonra, seçim sürecinin mülakat aşamasında kişilerin bu özelliklerini tespit etmede kullanabileceği yetkinlik bazlı bir mülakat değerlendirme formu oluşturulmalıdır. Yetkinlikler ile işin başarıyla yapılması arasında anlamlı bir neden-sonuç ilişkisi kurulması gerekeceğinden, mülakat formunda yetkinlikler için derecelendirme yapılması kişilerin yeterlilik seviyelerini saptayabilme imkanı tanıyacaktır. Her görevin yerine getirilmesinde farklı yetkinliklere ihtiyaç duyulduğundan, yetkinlikler temel olarak belirlendikten sonra fonksiyona göre ağırlıklandırma yapılması, “olmazsa olmaz” diyebileceğimiz yetkinlikleri saptamada uygun bir yöntemdir. Derecelendirilmiş yetkinlik bazlı mülakat değerlendirme formu, çalışanların geliştirmesi gereken yetkinliklerin saptanmasında da fikir verebileceğinden eğitim ihtiyacı saptama yönünde de fayda sağlayacaktır.

Kişilerde bulunması gereken yetkinlikler saptandıktan sonra, işe alım sırasında kişilerin görevlerini başarı ile yerine getirmesi için gerekli olan yetkinlikleri ortaya çıkarabilecek nitelikte soru tipleri üzerinde oldukça ayrıntılı çalışmalar yapılmalıdır. Mülakattın istenilen objektif sonucu verebilmesi için adaya rahat olmasını sağlayacak ortam oluşturulmalı ve onu rahatlatarak tarzda sorularla mülakata başlanmalıdır. Belirsizlik içeren sorulardan kaçınılmalıdır. Mülakat esnasında herhangi bir hata yapmamak için mülakatta karşılaşılabilecek hatalar hakkında bilgi sahibi olmak gerekir.

Mülakattın değerlendirilmesinde aşağıdaki nedenlere dayanarak mülakattın etkin ve verimli olduğu söylenebilir.

1. Yetkinlik bazlı mülakat en az maliyetle en uygun adayları seçmeyi sağlayabilmektedir.
2. Bütün adaylara eşit fırsat tanıyarak adayların sadece işte gösterebilecekleri performans üzerine odaklanılmasını sağlayabilmektedir.

İşlerin gerektirdiği yetkinlikler ile çalışanların pozisyona uyum düzeyi karşılaştırması sonucunda, çalışanların kişisel özellikleriyle uyumsuz işlerde düşük motivasyon ve iş tatmini ile potansiyel performanslarının altında çalışmalarının önünü geçildiği görülmektedir.

Sonuç olarak, işletmelerin hedefleri ile uyumlu yetkinliklere sahip kişileri işe almaları kurum performansını arttıracak tezini doğrulamıştır. Arzu edilen performans alınamayacağı anlaşıldığında yetkinlikleri geliştirerek performansı arttırmak mümkündür.

Yetkinlik bazlı mülakat uygulama yöntemi, insan unsuruna dayanan her teknikte olduğu gibi uygulandığı iş ortamına göre yeniden biçimlendirilmesi gereken bir yöntemdir. Yöntemin işlerliği açısından aşağıdaki öneriler gözönüne alınmalıdır;

1. Örgüt katılımcı karar verme, sürekli öğrenme ve bireysel esneklik unsurlarını içeren bir kültüre sahip olmalıdır.
2. Bu yaklaşımın uygulanması üst yönetimin uygulamayı benimsemesi ve sahiplenmesi ile bir anlam ifade edecektir.
3. İşletmeler, basmakalıp yetkinlik uygulamalarını kendi firmalarında gerekli araştırmaları ve uyumlaştırma çalışmalarını yapmadan kesinlikle kullanmamalıdır. Uygulamanın verimliliği açısından her işletmenin genel verileri kendi koşullarına göre yorumlayıp davranış göstergelerini yeniden tanımlaması gerekmektedir.

Araştırmalar, adayların kendi ilgilerini, hizmet verdikleri organizasyonun ilgilerini ve toplumun etik değerlerini içeren ilgilerini dikkate alarak daha iyi ve daha gerçeğe yönelik değerlendirme yöntemleri üzerinde durmaktadır.

Yetkinlik sisteminin bir defa oluşturulup sürekli kullanılamayacağı, dönem dönem gözden geçirilip yenilenmesi ve geliştirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Bugün için çok önemli olan bir yetkinlik, süreç içinde oluşan değişimler sonucu önemini kaybederek yeni yetkinliklerin önem kazanmasına neden olacaktır. Daha önceleri önem taşımayan ekip halinde çalışma ve farklılıklardan yararlanma yetkinlikleri takım çalışmalarının önem kazanmasıyla ön plana geçecektir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Acar, Ahmet Cevat, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Bası, A.Ü.Eskişehir, 1999
- Anderson, Arthur, 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayıncılık A. Ş. İstanbul, 2000
- Atakuman, Yasemin, İş Performansını Belirleyen Kişilik Özellikleri, Baltaş
- Barutçugil, İsmet, Performans yönetimi, ikinci baskı, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz.LTD.ŞTİ., İstanbul, Ekim, 2002
- Beardwel, Len Holden, Human Resource Management a contemporary approach, Pearson Education Limited, UK, 2001
- Caldwell, Hardy, Mükemmel Adayı Seçme, Birinci Baskı, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1999
- Carrel, Michail R., Elbert, Norbert F., Hatfield, Robert D., Human Resource Management, Sixth Edition, USA, The Dryden Press Harcourt College Publishers, 2000
- Cooper, Robert K./ Ayman Sawaf; Liderlikte Duygusal Zeka, Yönetimde ve Organizasyonda Duygusal Zeka (EQ), Çev., Zelal Bedriye Ayman-Banu Sancar, Sistem Yayıncılık Şirket Kültürü Dizisi, İstanbul, 2000
- Çerit, Bülent, Personel Seçme, Yerleştirme ve Mülakat Teknikleri, Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi Genç İşgücü Araştırması, 2002
- Çetin, Canan, Personel Seçiminde Görüşme, Birinci Baskı, Çağlayan Basımevi, İstanbul, 1990
- Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991
- Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, Üçdal Neşriyat, İstanbul, 1980
- Ergin, Canan , İnsan Kaynakları Yönetimi "Psikolojik Bir Yaklaşım", Academyplus Yayınevi, 2002
- Felix, M. Lopez, Personel Interviewing, second edition, US, Mc GrawHill 1975

- Finnigan, John, Doğru İşe Doğru Eleman, 2. Baskı, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti. İstanbul, 1997
- Goleman, Daniel, İş Başında Duygusal Zeka, İkinci Basım, İstanbul, Varlık Yayınları A.Ş., 2000
- Goleman, Daniel; Duygusal Zeka, Çev., Banu Seçkin Yüksel, 22. Basım, İstanbul, Varlık/Bilim Yayınları, 2002
- Goleman, Daniel; Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir, Çev., Banu Seçkin Yüksel, 22. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul, 2002
- Gülrüh Özışık Gürbüz, Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci, Birinci Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002
- Harvey, Don, Bowin, Robert Bruce, Human Resoruce Management, An Experiential Approach, Perntice Hall, New Jersey, 1996
- Klatt, Lawrance A., Murdick, Robert G., Schuster, Frederick E., Human Resource Management, Bell&Howel Company, 1985, Ohio, s. 221
- Martin Yate, Knock'em Dad, Adams Media Corporation, Massachusetts, 1998
- Mathis, Robert L., Jackson, John H., Human Resources management, 7. b., Vest Publishing Corporatin, 1994
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Personel Yönetimi, 8. baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1997
- Solmuş, Tarık, Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği, Cilt 5, Sayı 2
- Spencer, Lyle M, Signe M. Spencer, Competence at Work, New York, John Wiley and Sons Inc, 1993, s. 4
- Uyargil, Cavide, Aluhan, Reha, "İş analizleri ve İş Dizaynı", İnsan kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1998
- Yates, Jere E., Gerilim Altındaki Yönetici, Çev. Fatoş Dilber, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1989
- Wood, Robert, Payne, Tim, Competency Baset Recritment and Selection, New York, John Wiley and Sons, 1988

WEB SİTELERİ

- Beatty, Richard H., Increasing Return on Human Capital, <http://www.hrscope.com>, 12.09.2003

- Cook, Frances, HR Direktor, 2000 Edition, Yetenek Avcılığı, <http://www.kariyer.net>, 27.01.04
- Emotional Competence Framework, <http://www.eiconsortium.org>
- İlhan Erdoğan, “Çalışanlar iyi seçilmiyor ama kolayca çıkarılabiliyor” <http://www.google.com>
- İnsan Kaynakları Com. İçerik Ekibi, Eleman Seçme ve Değerlendirme Tennikleri, 27.05.2001
- The Value of Emotional Intellegence at Work, <http://www.google.com>, 23.03.04
- Özden, Mehmet Cemil, İşe Alımda Profesyonellik, <http://www.recruitmenturkey.com>
- Özden, Mehmet Cemil, www.mcozden.com, 24.12.2004
- Özden, Mehmet Cemil, Yetkinliklerin Bilerlenmesi, Bireysel Yetkinlikler ve İnsan Kaynakları süreçleri, <http://www.mcozden.com/forum3-12byiks.htm>, 1999, Erişim tarihi 23.12. 2003
- <http://www.insankaynaklari.com.i.k.y.Danismanligi/CN/EY/hrc.asp>, 12.01.04
- exer danışmanlık, <http://www.exer.com>
- Shippmann, Jeffery S, v.d., “The Practice of Comptency Modeling”, Personel Psychology, V.53, 2000, s. 706/Mehmet Cemil Özden, Yetkinlikler “In”, İş Analizleri “Out”, <http://www.mcozden.com>, 22.05.2003
- Özen, Ebru, Ağaoğlu, Yelda, Yetkinlikler, Humanitas,<http://www.humanitas.com>, 14.04.2003
- Butteris, Margaret, Yetkinlik Bazlı Ödeme ve Organizasyonel Başarı, Reinventing HR, 1999, <http://www.insankaynaklari.com>, 30.11.2000
- <http://www.google.com>, Marmara Üniversitesi, Örgütsel Davranış Bilim Dalı Doktora Öğrencisi, Erişim tarihi: 26.12.2003
- İpbüken, Yalçın, Değer Yaratan İnsan Kaynakları: i.d.e.a. Görüşü, İnsan Kaynakları Konferansı Bildirileri, 2000, s. 5/ Mehmet Cemil Özden, Bireysel Yetkinlikler ve İK Süreçleri, <http://www.mcozden.com>, 18.05.2003
- Çörtelekoğlu, Tuğba, <http://www.insankaynaklari.com>, 22.12.2003
- Karabıyık, Nevin, Yetkinlikler, Marmara Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilimdalı, İstanbul, <http://www.google.com>, 2003
- Kırtılı, İsmail; Liderlikte Duygusal Zeka, <http://www.koniks.com>, 02.03.2003

- Tüter, Nergis; Etkin mürettebatlar ve Duygusal Zeka, <http://www.baltas-baltas.com>, 17.07.2003
- Tuğba Çörtelekoğlu, Yetkinlikler, <http://www.insankaynaklari.com>, 30.09.2003 (Abell, Angela&Chapman Darron. The Agile Workforce; Competency Based Careers)

DERGİLER

- Altun, Aylin, Kovancı, Ahmet, Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat yöntemleri, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt 1, sayı 3, Ocak 2004, s.59
- İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Ocak 2003
- Erdoğan, İlhan, Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994
- İnsan Kaynaklar Com. İçerik Ekibi, Eleman Seçme ve Değerlendirme Teknikleri, 27.05.2001
- Briscoe, John P., Douglas T. Hall, An Alternative Approach and New Guidelines For Practice, Organizational Dynamics, Vol. XXVIII, No:2, Autumn 1999
- Duman, Yasemin, Performans, Yetkinlik ve Kişilik İlişkisi, Kaynak, Sayı. 12, Ekim Aralık 2002
- Düztepe, Biçer, Yetkinliklerin ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemi, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Temmuz 2003, Volume 1, Sayı 2
- Leshner, Martin, “Superstar Employee Selection, Training Critical”. National Underwriter Propert, No:XXXIX, Eylül 1993
- Özkale,Yeşim, Bir Ölçme ve Değerlendirme Yaklaşımı olarak Değerlendirme Merkezi, www. humanitas. com.tr,2 Nisan 2003
- Baltaş, Zuhale, Yöneticilerin Performans Değerlendirme Yetkinlikleri, Kaynak Dergisi, Sayı:12, Ekim – Aralık 2002

TEZ, ÖDEV VE KİŞİSEL GÖRÜŞME

- Aydın Bahattin, Performans Değerlendirme Ders Notları, Mülakat ödevi
- Bayraktar, Osman, Yetkinlikler, Active, Temmuz-Ağustos 2002
- Tugay Yener, Kişisel Görüşme, Ekser Danışmanlık, 25 Ağustos 2003