

160216

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖLÇME VE
DEĞERLENDİRME YAKLAŞIMI OLARAK DEĞERLENDİRME
MERKEZİ (ASSESSMENT CENTER) : BİR UYGULAMA**

BURCU ŞENGÜL

T.C. YÖKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

SBE İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları
Yönetimi Programından Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Esin CAN MUTLU

Öğrenci No: 2712016

İSTANBUL, 2005

İÇİNDEKİLER**Sayfa No:**

ŞEKİL LİSTESİ	v
TABLO LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE VE YETKİNLİK
KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ**

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Günümüzdeki Önemi	3
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı ve Amacı	5
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	6
1.1.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	7
1.1.2.2. Seçme ve Yerleştirme	7
1.1.2.3. Eğitim ve Geliştirme	8
1.1.2.4. Performans ve Kariyer Yönetimi	9
1.1.2.5. Ücret Yönetimi.....	10
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temin ve Seçim Süreci.....	11
1.1.3.1. Yazılı Sınav Yöntemi.....	13
1.1.3.2. Testler.....	13
1.1.3.3. Mülakat	14
1.1.3.3.1. Birebir Görüşmeler	16
1.1.3.3.2. Grup Mülakatı	17
1.1.3.3.3. Değerlendirme Merkezi	18
1.1.3.3.4. Yetkinlik Bazlı Mülakatlar.....	19
1.1.3.3.5. Star Yöntemi	20
1.1.3.3.6. Çalışma Arkadaşı Grubu.....	21
1.1.3.3.7. Sıralı Görüşmeler	21
1.1.3.3.8. Telefon Görüşmeleri	21

1.2. Yetkinliğin Tanımı ve Önemi	22
1.2.1. Yetkinlik Bileşenleri	26
1.2.2. Yetkinliklerin İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlişkisi.....	28
1.2.3. Yetkinliklerin Değerlendirme Merkezi Yöntemindeki Etkisi.....	29

İKİNCİ BÖLÜM: İ.K.Y.'DE BİR ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME YAKLAŞIMI OLARAK DEĞERLENDİRME MERKEZİ

2.1. Değerlendirme Merkezi Uygulaması	31
2.1.1. Değerlendirme Merkezinin Kullanım Amaçları	32
2.1.2. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları	35
2.1.2.1. İş Analizleri.....	36
2.1.2.2. Davranışsal Sınıflamalar	36
2.1.2.3. Değerlendirme Teknikleri	37
2.1.2.4. Çoklu Değerlendirmeler.....	37
2.1.2.5. Simülasyonlar.....	38
2.1.2.6. Değerlendiriciler	38
2.1.2.6.1. Davranışı Kaydetme.....	39
2.1.2.6.2. Raporlama	39
2.1.2.6.3. Veri Entegrasyonu.....	39
2.2. Değerlendirme Merkezinin Araçları	40
2.2.1. Vaka Çalışması.....	40
2.2.2. Sunum Çalışması.....	41
2.2.3. Lidersiz Grup Tartışması.....	41
2.2.4. Rol Oyunları.....	42
2.2.5. Gelen Evrak Çalışması(In-basket)	42
2.2.6. Kişilik Testleri ve PFQ-R Kuramı	43
2.2.7. Birebir / Panel / Grup Görüşmeleri.....	45
2.2.8. Gerçekleri Bulma(Fact Finding).....	45

2.3. Değerlendirme Merkezi Görevlileri.....	47
2.4. Değerlendirme Merkezinin Tasarımı	48
2.5. Değerlendirme Merkezi Unsurlarının Uygulama Hakkındaki Görüşleri.....	49
2.5.1. Katılımcıların(Adayların) Yaklaşımı	49
2.5.2. Değerlendiricilerin Yaklaşımı.....	50
2.5.3. Sendikaların Yaklaşımı	50
2.5.4. Yargı Mahkemelerinin Yaklaşımı.....	50
2.6. Değerlendirme Merkezinin Karşılaşabileceği Riskler	51
2.7. Değerlendirme Merkezi Çalışmalarının Geleceği.....	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: DEĞERLENDİRME MERKEZİNİN UYGULAMA ÖRNEKLERİ

3.1. Değerlendirme Merkezi Yönteminin Kullanıldığı Bazı Firmaların Görüşleri.....	54
3.1.1. Mercedes-Benz.....	54
3.1.2. Nestle.....	56
3.1.3. Rumeli Telekom.....	59
3.1.4. PricewaterhouseCoopers	60
3.1.5. İsmi Veremeyen Bir Otomobil Üreticisi Firma	60
3.2. Bir Beyaz Eşya Üreticisi Firmada Uygulama Alanları Metotları	62
3.2.1. Türkiye’de Beyaz Eşya Üretimi.....	62
3.2.2. Değerlendirme Merkezi Uygulaması	64
3.2.2.1. Grup Tartışması – Belirlenmemiş Rol	66
3.2.2.2. Sunum(Presentation)	66
3.2.2.3. Simülasyon(Interview Simulation)	66
3.2.2.4. In-Basket(Gelen Evrak Çalışması).....	66
3.2.2.5. Olgu Bulma(Fact Finding) (1 to 1)	67
3.3. Uygulama Olarak Değerlendirme Merkezi.....	68
3.3.1. Grup Egzersizinin Değerlendirilmesi.....	68
3.3.1.1. Sözel İletişim.....	68

3.3.1.2. Analiz ve Sorgulama Değerlendirilmesi	69
3.3.1.3. Yaratıcılık.....	69
3.3.1.4. Doğru Karar Oluşturma.....	70
3.3.1.5. Kararlılık	70
3.3.1.6. Yapılandırma.....	70
3.3.1.7. İnsiyatif	71
3.3.1.8. Etki Ve Kabul Etme	71
3.3.1.9. Dinleme - Empati	72
3.3.1.10. İkna Etme	72
SONUÇ.....	74
KAYNAKÇA	76



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Personel Seçim Süreci.....	12
---------------------------------------	----



TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1. Eğitim ve Geliştirme Arındaki Fark.....	9
Tablo 1.2. Bilgi, Beceri, Tutum ve Yetkinlik	27
Tablo 2.1. Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynaklarına Ait Süreler	29



ÖZET

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

Bu düşünceden hareketle gerçekleştirilen bu çalışmada, uygulama alanına giren işletmelerde insan kaynakları yönetimi ile Değerlendirme Merkezi Uygulamalarına ilişkin uygulamalar hakkında bilgiler verilmiştir. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları nasıl ve nerelerde kullanılmaktadır ve gelecekte hangi tehditlerle karşılaşabilir düşüncelerine yer verilmiştir.

Ülkemizde ulusal işletmelerde ve çokuluslu işletmeler de uygulamalar yer almaktadır. Bu tezde beyaz eşya sektöründe yer alan işletmede uygulanan işe alma sürecine dair bir araştırma yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, iş analizleri, işe alma ve seçme süreci, mülakat, yetkinlikler, yetkinlik türleri, yetkinlik modeli, değerlendirme merkezi ve değerlendirme merkezi metodları.

ABSTRACT

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

In this study which is deprived from this notion, human resources management and assessment centers process is observed. The Assessment Centers how and where are being used also which risks are waiting in the future this process.

In our country, national and multinational corporations also exist this methods. In this project, white goods cooperation that is using assessment methods will be discussed.

Key Words: Human resource management, business analysis, recruitment, interview process, competency, types of competencies, models of competency, assessment centers and methods of assessment centers.

GİRİŞ

İnsan kaynakları deyimi günümüzde örgütlerin mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsan, üretim sürecinin en etkin parçası olmakla birlikte aynı zamanda üretimin hedefidir. İş alanı ne olursa olsun işletmenin başarısını belirleyen birinci ögenin çalışanlar ve onlar arasındaki ilişkilere dayandığı gerçeği; çalışanlara yönelik politika, ilke ve uygulamaların bir araştırma ve uygulama alanı olmasına yol açmıştır.

Şirketler günümüzde nitelikli ve işe uygun personel alımı konusunda son derece hassasiyet göstermeye başlamışlardır. Bu konuda üzerinde önemle durulan kavramda yetkinliklerdir. İnsan Kaynakları Yönetimindeki tüm süreçler yavaş yavaş yetkinlikler üzerine kurulmaya başlamıştır. Yetkinlik, kişinin bir işi yapabilmek için sahip olması gereken yetenek, güç ve yetki, beceri, bilgi gibi vasıfları ifade etmektedir. Bir işte yüksek performans göstermek için gerekli olan yetkinliklerin belirlenmesi ise çok önemli bir etkidir. Belirlenen bu yetkinlikler İnsan Kaynakları Yönetiminde işe alım dışında, performans değerlendirme, kariyer planlama ve terfi gibi pek çok süreçte de kullanılmaktadır. Kişilerin bu yetkinliklere ne kadar sahip olduklarının saptanması aşamasında ise başvurulan yöntemlerden biri de değerlendirme merkezi uygulamalarıdır.

Değerlendirme merkezi uygulamaları, yapılan araştırmalara göre yetkinliklerin, özellikle de yönetsel yetkinliklerin, değerlendirildiği en popüler ve en geçerli yöntemlerden bir tanesi olarak görülmektedir.

Değerlendirme Merkezlerinde amaçlanan mevcut davranışları temel alarak gelecekteki davranışı tahmin edebilmektir. Adayların işe olan uygunluklarının belirlenmesi için iş analizi sonuçlarına dayanarak geliştirilmiş ölçütler doğrultusunda hareket edilmektedir. Gelecekte işin gerektirdiklerini tespit etmek için çeşitli yöntemler ve işin kapsayacağı durumları içeren 'simülasyonlar' yani iş benzeri ortamlar kullanılmaktadır. Adayların birbiri ile nasıl iletişim içinde olduklarını gözlemek için grup çalışmaları kullanılmaktadır. Genellikle birden fazla değerlendirici değerlendirme sürecine katılmaktadır. Değerlendirilenden daha fazla yetkiye sahip yönetici seviyesinde değerlendiriciler tercih edilmektedir. Son karar çeşitli değerlendirmelerin sonucunda hazırlanan raporlar doğrultusunda verilmektedir.

Değerlendirme Merkezi uygulamaları ağırlıklı olarak işe alım süreçlerinde doğru kişilerin doğru pozisyonlara yerleştirilmesi amacıyla kullanılmakla birlikte, mevcut çalışanlara yönelik olarak terfi, kariyer planlama ve özellikle de güçlü ve gelişmesi gereken alanların belirlenmesinde etkin olarak kullanılabilir.

Son yıllarda da insan kaynakları yönetimi ile ilişkilendiren yetkinlikler konusu ve insan kaynağının değerlendirilmesinde kullanılan Değerlendirme Merkezi bu tez çalışmasının iskeletini oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümde, İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının ne anlama geldiğine ve yönetsel olarak içeriğine değinilecektir. Bu kavramın günümüz öğretilerinden biri olan yetkinlikle etkileşimine, işe alım, kariyer planlama ve terfi gibi süreçlerde İnsan Kaynakları birimince nasıl baz alındığına göz atılacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, günümüzde genellikle bazı kurumsal ve kurumsal olma yolunda ilerleyen şirketlerin kullanmakta olduğu Değerlendirme Merkezi kavramına ışık tutulmaya çalışılacaktır. Değerlendirme Merkezi'nin tanımı, kullanım alanları, geçerliliği ve geleceği hakkında bilgiler aktarılacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, Değerlendirme Merkezinin kullanılmakta olduğu bazı firmalardan alınan bilgilere ve bir beyaz eşya üreticisi firmanın, bu yöntemi nasıl işlediğine, kendi potasında nasıl erittiğine ve bir mülakat yöntemi olarak kendi içinde nasıl etkinleştirdiğine değinilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE GÜNÜMÜZDEKİ ÖNEMİ

Günümüzde, insanoğlunun da boyutlarını tahmin edemediği hızlı bir devinim, tüm dünyayı etkisi altına alan; küreselleşmedir. Küreselleşme sayesinde sermaye, işgücü ve bilgi dünyanın her alanına kendi öz varlığını taşıma hakkına sahip olmuştur. Bu üç faktörün dünya arenasında serbestçe dolaşır hale gelmesinin en büyük etkilerinden biri de işletmecilik anlayışına kattığı yönetsel kavramlar olmuştur. Bunlardan biri de dünyanın direnemeyeceği bir gerçeklik olan insan kaynağının öneminin fark edilmesidir.

Geçmişe bakıldığında özellikle II.Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan yeni yönetim anlayışları, neden oldukları yapı değişiklikleri ve buna paralel olarak ekonomik değişimler, işletmelerin insan kaynaklarına yeni bakış açılarıyla yaklaşmayı zorunlu kılmasında etkili olmuştur. Nitekim günümüz dünyasında yetişkin nüfusun yaklaşık yarısı yaşamlarının önemli bir bölümünü çalışarak geçirmektedir. Yapılan araştırmalar insanların kendi yetenek ve özelliklerine uygun bulduğu, uyum sağladığı çalışma ortamlarında, iş tatminlerinin ve verimliliklerinin yüksek oranda arttığını göstermiştir. İşletmelerin de amaçladığı bu verimliliğin maksimize edilmesidir.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışının doğmasına etki eden bir diğer önemli faktör de, diğer birçok değişiklikte olduğu gibi teknolojik gelişmelerdir. Bilgi teknolojilerindeki baş döndürücü gelişmeler ve bu teknolojilerin işletmelerde yaygın olarak kullanılmaya başlanması, tüm dünyadaki işletmelerde var olan işçi-işveren ilişkilerine de farklı boyutlar getirmiştir. Çalışanın yer kısıtlaması olmadan iş yapabilmesini sağlayan esnek çalışma sistemlerinin ortaya çıkması, hizmet sektörünün önem kazanması ve daha az maliyetli, esnek bir işgücünün belirlenmeye başlaması bu farklı boyutlardan birkaçıdır.

Başlarda teknolojik ve ekonomik değişimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan gelişme, büyüme ve refah gibi olgular, insan kaynakları yönetiminin doğup gelişmesinde etken olmuşlardır. Yaşam kalitesinin artması, çalışanların işletmelerden beklentilerinin farklılaşması, işletmelerin sadece çok kazanma ile değil, sosyal sorumluluk ve topluma katkı gibi birtakım farklı kriterler ile de değerlendirmeye başlaması ve benzeri yeni düşünce ve

hareket tarzları, işletmelerin çalışanlarına karşı sorumluluklarını yeniden ele almalarına yol açmıştır. İşletmeler, çalışanlarına tatmin edici bir ücret ve iş ortamı sağlamanın yanı sıra, onlardan maksimum yarar elde etmenin yollarını araştırmaya başlamışlardır.

Bu değerlendirmeler sonucunda takım çalışması, kariyer yönetimi, grup dinamikleri gibi birçok yeni kavram ortaya çıkmıştır. Sözü edilen bu değişim ve gelişmeler sonucu şekillenen ve insan kaynakları yönetimi adı altında ortaya çıkan yeni olgunun geleneksel personel yönetiminden farklılıkları çeşitli şekillerde ifadelendirilmiştir. Bu konuda, “İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin çağdaş bir anlatımıdır” veya “İnsan kaynakları yönetimi, insan ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır” diyenler olduğu gibi, “İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin muhasebe boyutu hafifletilmiş, ancak kapsamı genişletilmiş bir biçimdir” diyenler de vardır¹.

İnsan kaynakları yönetimi, artan rekabet koşulları ve teknolojik gelişmelerin iş yapılarını ve ortamlarını değiştirmesi, toplum içinde işletmenin niteliğinin değişmesi, globalleşme, ekonomik yapılarıdaki dönüşümler ve iş görenlerin beklentilerinin farklılaşması gibi birçok etkenle ortaya çıkmıştır ve işletmelerin insan kaynağına yönelik kapsamlı yaklaşımını temsil etmektedir. Her şeyden önce personelin insan kaynağı olarak nitelenmesi söz konusudur. Buna göre insan diğer işletme kaynakları gibi bir kaynaktır.

İnsan kaynağının diğer işletme kaynaklarından farklılığı, geliştirilebilir ve kapasitesi artırılabilir bir özelliğe sahip olmasında saklıdır. Ayrıca insan, işletmenin ihtiyaç duyduğu diğer kaynaklar ve üretim öğeleri gibi sınırlı bir yapıda değildir. Sınırsız yetenekleri ve devamlı gelişebilen kapasitesi ile işletmenin amaçlarına ulaşmasında ve kendini değişen çevre koşullarına uyarlamasında birinci derecede rol oynamaktadır. Diğer taraftan insan kaynakları, insanı kontrol edilemez bir maliyet unsuru olmaktan çok bir yatırım unsuru olarak ele alır.

Bu çerçeveden bakıldığında örgütlerde işe alma ve yerleştirme süreci örgütün başarısını ve gelişmesini belirleyen kritik faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle de iş ile kişi arasındaki uyumun sağlanmasında, personel seçimini yapacak kişinin sağduyusundan öte, bilimsel personel seçimi sistemine ihtiyaç vardır.

¹ Gary Dessler, Human Resource Management, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 2000, s.35.

İnsan, üretim sürecinin en etkin parçası olmakla birlikte aynı zamanda üretimin hedefidir. İş alanı ne olursa olsun işletmenin başarısını belirleyen birinci ögenin çalışanlar ve onlar arasındaki ilişkilere dayandığı gerçeği; çalışanlara yönelik politika, ilke ve uygulamaların bir araştırma ve uygulama alanı olmasına yol açmıştır.

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı ve Amacı

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

İnsan kaynaklarının iki temel amacından birincisi, işletmede görev yapan insan kaynağının, tüm bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel (akılcı) şekilde kullanarak, işletmenin hedeflerine ulaşırken verimliliğin artmasını sağlamak ve iş hayatının kalitesini yükseltmektir². Bu yönetim anlayışında örgütsel amaçlar kadar bireysel amaçlar da göz önünde bulundurulur. Burada da ikinci amaç ortaya çıkmaktadır.

İkinci amaç, işletme çalışanlarının psikolojik, sosyolojik, fiziksel her türlü ihtiyaçlarının karşılanması ve dolayısıyla verimliliklerinin en üst düzeye çıkacak şekilde geliştirilip işletmeyle bütünleştirilmesidir ki işletmede görev yapan personelin mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak, bu insanların ihtiyaçlarını karşılamak ve işten doyum sağlamlarına katkıda bulunmak, aidiyet duygusunu çalışana kazandırmaktır ki bu da çalışanın işletme için maksimum verimi yaratmasında büyük etken olacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, bu iki amaçtan sadece birinci amaca ulaşmak için çaba gösterirse işletmede çalışan personelin bir üretim aracından (para, makine, vs.) hiçbir farkı olmayacaktır. Öte yandan ikinci amaç, personeli diğer üretim araçlarından ayrı tutar ve örgütlerin insanlar

² Tuğray Kaynak. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Dönence Basım, 2000, s.15.

için varolduğu ilkesini ön plana çıkarır. İnsan kaynakları yönetimi, bu iki amaca birlikte ulaşabildiği takdirde çağdaş bir görünüm kazanacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, bu iki amacı birlikte gerçekleştirebilmek için insan kaynağıyla üç açıdan ilgilenir³:

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

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

Rekabetçi ortamlarda diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmek için insan kaynakları potansiyelinin tam anlamıyla kullanılabilmesine, insanın yaratıcı zeka ve yeteneklerinin işe koşulabilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda örgüt, çok yönlü, değişken, karmaşık ve çeşitli insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yönetmeye yönelik bütüncül bir anlayış, yada kültür geliştirebilmelidir. Bu anlayışı insan kaynakları yaklaşımının içerdiği görülmektedir. Bu durumda örgütte personel faaliyetlerinin konusu daha genişlemiştir. İ.K.Y bir taraftan kendi işlevlerini yerine getirirken diğer taraftan örgütün diğer bölümlerine danışmanlık yapma ve tüm yöneticilerin bir insan kaynakları yöneticisi olması anlayışını geliştirme görevlerini de üstlenmiştir. İ.K.Y.'yi oluşturan işlevler; insan kaynakları planlaması, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans ve kariyer yönetimi, ücret yönetimidir.

³ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Yayın, 2002, s.9.

1.1.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması temelde “kaynak ihtiyacının belirlenmesi” sürecine dayanır. Organizasyonun hedeflerine ulaşması için hangi sayıda ve ne tür özelliklere sahip elemanlara ihtiyacı vardır? Ne tür özelliklere sahip elemanlar, kurumun amacına ulaşmasında en verimli biçimde hizmet ederler? Bu ve benzeri soruların cevapları insan kaynaklarının planlanması ile ilgilidir⁴. İnsan kaynaklarının planlaması temelde “kaynak ihtiyacının belirlenmesi” sürecine dayanır. İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi sürecinde yer alan temel aşamalar şunlardır⁵.

- İnsan gücü ihtiyacının belirlenmesi
- İş analizi
- Görev tanımı
- Organizasyon el kitabının hazırlanması
- İnsan kaynakları eylem planının hazırlanması

1.1.2.2. Seçme ve Yerleştirme

Planlama süreci sonrasında ortaya çıkan işgücü ihtiyacının çeşitli kaynaklardan karşılanması için aday araştırıp bulunması ve bu adayların seçimi ve işe yerleştirilmesi aşamaları seçme ve yerleştirme sürecini oluşturur. Bu bağlamda ihtiyacın karşılanacağı kaynaklar temelde ikiye ayrılır. Bunlar iç ve dış kaynaklardır.

İç kaynaklar, şirketin kendi çalışanları, stajyer öğrenciler, çıraklar, geçici işçiler, daha önce şirkette çalışmış olanlar(olumlu izlenime sahip olanlar) olarak sıralanabilir. Eleman ihtiyacının iç kaynaklardan sağlanması, öncelikle iş zenginleştirme yoluyla yapılabilir. Mevcut elemanların bazılarının görev tanımlarında yapılacak değişiklikler, işlerde yapılacak zenginleştirme ile eleman ihtiyacı giderilmiş olacaktır. İş zenginleştirme ve genişletme bazen eleman ihtiyacını ortadan kaldırdığı gibi motivasyonunu arttıracaktır.

⁴ Fındıkçı, a.g.e., s. 127.

⁵ Fındıkçı, a.g.e., s. 137.

İnsan gücü ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanamaması durumunda şirket dış kaynaklara başvuracaktır. Dış kaynak kullanımı da şirkete bir takım faydalar sağlayacaktır. Şirkete farklı bakış açısı ve yaklaşım, şirket içinde hareketlilik, organizasyona yeni kan gelmesi gibi olumlu etkiler söz konusu olacaktır. Dış kaynaklardan eleman ihtiyacı sağlanırken önemli olan hangi şekilde olursa olsun elemanın bulunması değil, uygun olan elemanın kabul edilebilir yöntemlerle sağlanmasıdır. Bu amaç etkili tedarik çabaları ile gerçekleşecektir.

1.1.2.3. Eğitim ve Geliştirme

Personel eğitimi, çalışanların ve onların oluşturdukları grupların işletmede şu anda sahip oldukları ya da ileride sahip olacakları görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini geliştiren, düşünce, rasyonel karar alma ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarına olumlu katkılar yapmayı amaçlayan bilgi ve eğitsel faaliyetlerin tümüdür.

Geliştirme, bir işte çalışan, deneyimleri olan, fakat tam istenilen ve tatmin edecek derecede bilgilere sahip olmayan kişilere yönelik bir eğitim faaliyetidir.

Seçme ve Yerleştirme süreci doğrultusunda işe alınan personelin kurumda çalışmaya başlamasından itibaren gerekli eğitim ve geliştirme çalışmaları ve uygulaması gereken kurallar eğitim ve geliştirme sürecini oluşturur.

Hem eğitim hem de geliştirme sürecinde aynı metotlar kullanılmasına rağmen, bunlar zaman çerçevesi bakımından farklıdır. Eğitim daha kısa süreli, bireysel olarak yapılan işler üzerinde yoğunlaşan, işi daha çabuk ve iyi yapabilmek için gereken özel beceri ve yetenekleri arttıran yöndür. Örneğin, son sınıfta iken iş piyasasına atıldığınızı farz edelim. İnsan kaynakları departmanının işe alma bölümünde çalışacağınızı farz edin. Yönetim kademesinde bir işe sahip olmanıza rağmen yine de eğitime ihtiyacınız vardır. Özellikle, işletmenin insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarını bilmeniz gerekir. Eğitim özel bir iş için olabileceği gibi sizi işinizde daha verimli kılmak için de olabilir.⁶

⁶ Canan Çetin, *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*, Beta, 1.Bası,1999, s.193

Tablo 1.1.Eğitim ve Geliştirme Arasındaki Fark

FARK	EĞİTİM	GELİŞTİRME
ODAK NOKTASI	BUGÜN	GELECEK
İŞ TECRÜBELERİNİN KULLANIMI	DÜŞÜK	YÜKSEK
AMAÇ	ŞİMDİKİ İŞ İÇİN HAZIRLANMA	DEĞİŞİKLİKLER İÇİN HAZIRLANMA
KATILIM	GEREKLİ	GÖNÜLLÜ

Kaynak: Canan Çetin, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Beta, 1.Bası,1999, s.193

Geliştirme, daha çok gelecekteki bir pozisyona uyum için çalışanın özel gelişiminde odaklanır. Yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılması ve var olan yeteneklerin iyileştirilmesi anlamına gelir.⁷ Kariyeriniz geliştikçe işinizin de içeriği değişecek yeni beceri ve yetenekleri gerektirecektir. Örneğin, insan kaynaklarının işe alma bölümünde çalışırken ihtiyacınız olan yetenek ve beceri insan kaynakları yöneticiliğine terfi ettiğinizde gereken yetenek ve beceriden daha farklı olacaktır. Daha geniş bir bilgi tabanına, daha özel yönetim ve iletişim becerilerine ihtiyacınız olacak, çalışanların performanslarını değerlendirebilmeniz, bireysel problemlerinizde disiplin sağlamanızı gerektirecektir.

Daha fazla sorumluluk gerektiren bir pozisyona hazırlanırken gelişim çabaları sizi o günler için hazırlanmanıza yardım edecektir.

1.1.2.4. Performans ve Kariyer Yönetimi

En önemli İKY süreçlerinden biri olan performans değerlendirmede amaç, kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerin giderilmesine olanak hazırlamaktır. Temel ilke başarısızlıklardan hareket edip kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından dolayı çalışanı ödüllendirmektir. Böylece kurumda toplam kalite anlayışına

⁷ Oya Özçelik, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, A.Ü. Eskişehir, 1999, s.123

hizmet edilmiş olunacaktır. Çünkü performans değerlendirme hangi konumda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayacaktır.⁸

Kariyer yönetimi, günümüzde işletmelerin üzerinde durdukları önemli bir süreçtir. Bireysel kariyer hedefleri beklentileri ile işletmenin ileriye dönük personel ihtiyaçlarının bütünlendirildiği kariyer planlama uygulamalarında, personelin geliştirilerek organizasyon içindeki yükselmesinin planlanması gerçekleştirilmektedir⁹. Aynı zamanda bireysel gelişim planlarının da bu süreç içinde yer alması birçok firmada yetkinliklerin ölçülmesini de kapsamakta ve önemini arttırmaktadır.

1.1.2.5. Ücret Yönetimi

Ekonomik açıdan ücret “emeğin fiyatı”, sosyal siyaset açısından “işgörenin geçim aracıdır”¹⁰. Ücretin ekonomik yönü, işgöreni en çok ilgilendiren yanı olması sebebiyle İnsan kaynakları yönetiminde en hassas olan ve belki de üzerinde en çok durulan konulardan bir tanesi durumuna gelmiştir. Ücret, çalışanlar için bir gelir kalemi, kurum için ise bir gider kalemi olduğundan, genellikle sıkıntı oluşturan bir konudur. Diğer bir ifade ile çalışanlar, aldıkları ücretin artırılması, kurum ise bu giderin azaltılması yönünde çaba sarf eder.¹¹

Ücretin bu denli önemli olması da yönetsel anlamda pek çok teori ve sürecin oluşturulmasına sebep olmuştur. İşletmelerin tercihlerine göre seçecekleri, uygulamada başarılı olabilecekleri, bir sisteme oturabilecekleri adil bir ücret sisteminin oluşturulabilmesi için öncelikle iş değerlemesi yapılmalıdır, sonrasında ise eşdeğer pozisyonlara diğer şirketlerde uygulanan ücret politikası incelenmelidir. Ücret politikalarını belirlemek gerektiği takdirde bu konuda danışmanlık firmalarından gerekli destek alınabilir ve hatta günümüzde sıkça uygulanan yöntem olarak ücret yönetimi out –source edilebilir.

⁸ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999, s. 293.

⁹ Kaynak, a.g.e., s.249.

¹⁰ Kaynak, a.g.e., s.253.

¹¹ Fındıkçı, a.g.e., s. 352.

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temin ve Seçim Süreci

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

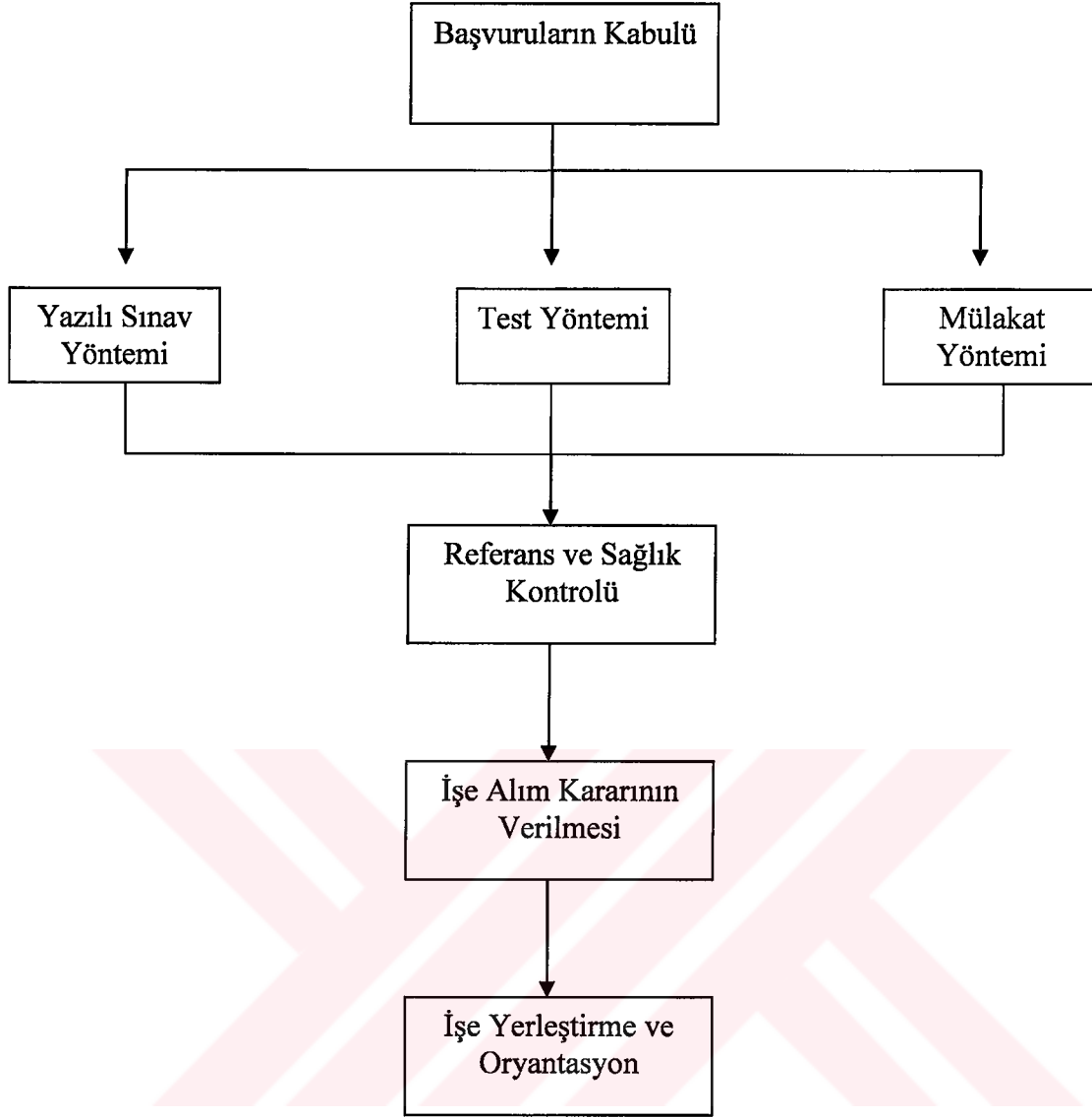
Personel seçim süreci, başvuran adayların değerlendirilmesini içeren bir dizi faaliyeti ve sonuçta ihtiyaca göre adaylardan birinin veya birkaçının işe alınması ile sonuçlanan bir karar sürecini ortaya koyar.¹²

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

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

Seçim sürecinin de belirli aşamaları vardır. Bu aşamalar işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Büyük şirketlerde bu aşama oldukça uzunken orta ve küçük işletmelerde daha kısadır. Genel olarak personel seçim aşaması, Şekil 1.2.'de görüldüğü gibidir.

¹² Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.b., İstanbul: Beta Yayın, 2003, s.166.



Şekil 1.1. Personel Seçim Süreci

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

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

1.1.3.1. Yazılı Sınav Yöntemi

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

Yazılı sınavlar genelde devlet memuru alımlarında kullanılmakla birlikte banka ve sigorta şirketleri tarafından da kullanılan bir yöntemdir. Sınavlarda yer alan sorular iş ile ilgili, mantıklı ve adayları rahatsız etmeyecek şekilde hazırlanır. Sınavlar, adayın işteki başarısını ölçme olanağını sağlayan bir ölçütün belirlenmesine bağlıdır. Sınavların, ikinci kez adaylara uygulanmasında aynı sonuca yakın bir değer vermesi sınavın güvenilirliğini gösterir. Sınavların, belirli puanlara sahip kişilerin yaptıkları işlerde ise yaklaşık aynı değere ulaşması, geçerliliğini açıklar¹³.

1.1.3.2. Testler

Personel seçim sürecinde kullanılan en yaygın yöntemlerden birisi de testlerdir. Testlerin yaygın kullanılmasının nedeni nesnel oluşlarıdır. Testler sayesinde bireyin işini nasıl ve ne düzeyde yapabileceği etkili bir biçimde tahmin edilebilir. Testlerin gerektiği şekilde kullanıldığı işletmelerde, eğitim masraflarında düşmeler olmuş, iş kazası sayısında ve personel dönüşüm (turn-over) hızında azalmalar meydana gelmiştir. Bunun yanı sıra, testlerin insan kaynakları yönetiminde kullanımı, personel uyumunun iyileştirilmesine, iş tatmin düzeyinin yükseltilmesine ve daha iyi bir grup moraline yol açmaktadır. Daha yüksek pozisyonlara ilerleyecek en üstün nitelikli personelleri seçmede testlerin kullanımı arzu edilmektedir. Aynı zamanda testlerin kullanımı, yeteneğe daha fazla öncelik verildiğini algılayan personel üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır¹⁴.

¹³ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataoğlu ve Gönül Budak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.b., İzmir:Barış Yayın, 2001, s.119.

¹⁴ Bingöl, s.171.

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

Psikoteknik testlerin ana kullanım amacı ise, seçim işlemini objektif hale getirmek, iş ile çalışan arasındaki dengeyi sağlayıcı bir değerlendirme yapmak, işlerin gerçekteki yapısına uyum gösterebilecek personeli bulmaktır¹⁵.

1.1.3.3. Mülakat

Personel seçim sürecinde en sık kullanılan yöntem mülakattır. Mülakat denildiğinde, özellikle işletmelerde bir değerlendirme tekniği olarak uygulanmasından söz edildiğinde, akla gelen personel seçimi veya terfi çalışmalarında yapılan görüşmedir. Mülakat sözlük anlamıyla; bir işe alınacak elemanlar arasında seçim yapabilmek amacıyla kendileriyle karşılıklı konuşma, görüşme biçiminde tanımlanmıştır¹⁶.

Mülakat, geniş kavramlı bir kelimedir ve belirli bir amaca dönük olarak birden fazla kişi arasında gerçekleştirilen görüşmeye verilen addır. Mülakat, kişiler arasında gerçekleşen sıradan bir konuşma olmadığı gibi, sonuçsuz veya sistemsiz bir tartışma da değildir. İnsan kaynakları yönetiminde bir analiz veya değerlendirme tekniği olan mülakattan söz edebilmek için öncelikle yapılan görüşmenin bir amaca yönelik olması gerekir. Mülakat bazen sorun çözümede kullanılan sistemli bir görüşme, bazen de karşılıklı fikir geliştirmeye dönük olarak yapılan bilgi veya görüş alış verişidir¹⁷.

Mülakatın amaçları şunlardır¹⁸;

- Adayın verilecek görev için doğru kişi olup olmadığının değerlendirilmesi,
- Adaya bu işin kendisi için uygun olup olmadığının değerlendirme olanağı tanımak,

¹⁵ Gürdal, s.122.

¹⁶ TDK, *Türkçe Sözlük*, 1996, s.505/2

¹⁷ İlhan Erdoğan, *Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri*, İstanbul: Beta Basım, 1994, s.3

¹⁸ Ian Maitland, *Personel Yönetimi*, Çev. Duygu Uğur, İstanbul: Epsilon yayıncılık, 1996, s.42.43

- Adayın ileride karşılaşacağı olası durumlarda başarısının hangi boyutlarda olacağını tespit etmek,
- Aday hakkında başka kaynaklardan elde edilemeyen bilgileri edinmek,
- Olumlu bir işletme imajı yaratmak; böylece doğru kişi iş önerisini kabul etmek isteyecek, işe alınmayan adaylar da işletme hakkında olumlu düşüneceklerdir.

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

Mülakat aslında bir süreçtir ve bu süreç boyunca değerlendiricinin objektif olma konusunda özenli davranması gerekmektedir. Bu süreçte, daha önceki değerlendirmelere ek olarak, adayın özgeçmişi, işe ve işletmeye uygunluğu, davranış ve kişilik yapısı, fiziki ve ruh yapısı vb. özellikleri yüz yüze konuşularak tanınmaya çalışılır. Ayrıca, adaya yapacağı iş ve işletme hakkında bilgiler verilir. Böylece, görüşme yüz yüze yapıldığı için, adayın tutum ve davranışları, görünüşü ve tepkileri hakkında doğrudan bilgi sahibi olunması söz konusudur.

Mülakat türlerini yapılandırılmış ve yapılandırılmamış, davranışsal, durumsal ve stres mülakatları olarak çeşitlendirilmektedir.

Yapılandırılmış mülakatlar, tüm adaylara önceden hazırlanmış iş analizlerini içeren aynı tip soruların sorulması yöntemidir. Aslında diğer yöntemlere göre başlangıç kısmı olarak daha çok tercih edilmektedir. Mülakatın formülü, aynı görüşmeyi yapanların her bir aday konusunda benzer bilgi edinilmesini sağlar, böylece mülakat için güvenilirlik artar¹⁹.

Yapılandırılmamış mülakatlar, önceden organize edilmeyen, görüşmenin gidiş hattına göre gözlemci tarafından yönlendirilen mülakatlardır. Genellikle adayın cevapları içinden bir konunun seçilmesi ve o konuya ilişkin sorularla adayın psikolojik yapısını çözmeye yönelik yapılan mülakatlardır.

¹⁹ Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Human Resources Management**, 7. ed., NJ: West Publishing Co., 1994, s.246.

Davranışsal mülakatlarda da adayların iş yaşamında daha önceden belirli bir projeyi yahut prosedürü nasıl uygulamış olduğuna, karşılaştığı sorunları nasıl çözümlediğine, gereken önlemleri alıp alamadığına bakılmaktadır. Adayın amacına ulaşip ulaşmadığı da test edilmektedir. Davranış ve sonucu test edilmektedir.

Durumsal mülakatlar ise direkt mesleki uzmanlık gerektiren soruları kapsamaktadır ve aday veya adayların karşısında uzman kişilerin yer aldığı mülakatlardır. Burada da uzmanlık sorularına verilen yanıtlara göre adaylar değerlendirilmektedir. Sorulara ait mesleğin uzmanları cevapları değerlendirmekte ve aday veya adaylara puan vererek değerlendirmeyi sonuçlandırmaktadır.

Stres mülakatı aslında günümüzde kurumsal şirketlerin çok da tercih ettiği bir yöntem değildir. Tecrübeli değerlendirici veya gözlemcilerin uzak durduğu yahut stresin başarıyı olumsuz etkileyebileceği pozisyonlar için uyguladıkları bir yöntemdir. Nedeni ise, zaten mülakatın başlı başına bir stres ortamı yaratmasının insan psikolojisi üzerindeki olumsuz etkisinin bu mülakat tipi ile daha da arttırılarak çoğu zaman aday hakkında yanlış bulgulara ulaşma ihtimalini yaratmasıdır. Stres mülakatı daha çok stresin yoğun olduğu birim veya sektörler için uygulanmakla birlikte adayların da çok çekindiği bir yöntemdir.

Mülakat tiplerine kısaca değindikten sonra, mülakat tekniklerine bakacak olursak, bunlar arasında birebir görüşmeler, grup mülakatları, değerlendirme merkezi, yetkinlik bazlı mülakatlar, star yöntemi, çalışma arkadaşı grubu, sıralı görüşmeler, telefon görüşmeleri, yer almaktadır.

1.1.3.3.1. Birebir Görüşmeler

Yapılandırılmamış mülakat da denmektedir. En çok kullanılan, esnek ama sonuçları çok tartışılan bir yöntemdir. Aday ile tüm görüşmeler bire bir olarak, yalnız yapılmaktadır. Bu yöntemde subjektif değerlendirmelerin görüşmeyi etkilemesi kaçınılmazdır; uygulanması halinde görüşme sürecinin çok iyi planlanması ve etkin bir ön hazırlık yapılması şarttır²⁰.

²⁰ Erdoğan, s.12.

Birebir görüşmeler genellikle işveren firmanın bir temsilcisi tarafından yürütülür. Bu görüşmelerin yapısı önceden belirlenebileceği gibi, sohbet havasında da geçebilir. Amaç, söz konusu pozisyon için uygunluk derecesinin belirlenmesidir. Bazı firmalar, birebir görüşmeleri çok rahat ve sohbet havasında yürütmeyi tercih eder. Bunun aday üzerinde rahatlatıcı etki yaptığına ve bilgi alış verişini kolaylaştırdığı savunulur. Buna karşılık bazı firmalar "stres görüşmesi" denilen ve adayın doğal tepkilerini ortaya çıkardığı savunulan yöntemleri kullanmayı tercih eder. Birebir görüşmelerin en büyük dezavantajı değerlendirilenin tek bir kişi tarafından yapılması ve daha subjektif kararların verilmesine neden olmasıdır.

Bu tür görüşmelerde katılımcıya görüşmeyi yönlendirme imkanı verilmiştir. Açık uçlu sorular sorulur. "Son işiniz hakkında neler söyleyebilirsiniz?" vb. Amaç, tartışmalarda alınmayacak bilgi, duygu ve davranışlar hakkında bilgi almaktır. Bu görüşmeyi katılımcılar kontrol ettiğinden, yapılandırılmış sorular sorular sorulmadığından katılımcıları birbirleri ile karşılaştırmak zordur. Bu yöntem daha çok üst düzey yönetici seçiminde kullanılır.

1.1.3.3.2. Grup Mülakatı

Birden fazla mülakatçının tek bir adayla aynı anda yaptıkları mülakat yöntemidir. İnsan kaynakları uzmanı ya da yöneticisi dışında, işe alınacak departman yöneticileri de mülakata katılır. Aday açısından zor bir görüşme olsa da, etkili bir grup mülakatı yöneticisinin kontrolünde başarı ile uygulanabilir. Grup görüşmesinde sorular planlanmamış olabilir. Avantaj ve dezavantajlarına bakacak olursak²¹;

Grup mülakatının avantajları;

- Mülakatta bulunanların her biri belli bir adaya karşı önyargılı olamayacaklarına göre daha adil ve doğru bir değerlendirme yoludur.
- Mülakatçılar, sorulan soruların ve seçim kararının yükümlülüğünü ortaklaşa paylaşırlar.
- Daha etkili ve profesyonelcedir.

²¹ Murat Yüksel, *İşe Alım Süreci ve Aday Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004, s.52.

Dezavantajları ise;

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

şeklinde sıralanabilir.

1.1.3.3.3. Değerlendirme Merkezi

Değerlendirme merkezi yöntemi, temelde adayların mevcut davranışlarının izlenmesine ve gelecekteki davranışı için öngöründe bulunulmasına fırsatı veren, çeşitli simülasyonlar ve aşamalardan oluşan çok kapsamlı bir mülakat ve değerlendirme sistemidir.

Değerlendirme merkezleri(Assessment Centers) uygulama olarak çeşitlilik gösterse de kullanım amacı temelde aynıdır. Uzun, zahmetli ve yüksek maliyetli bir süreç olan değerlendirme merkezi metodu kurumsal şirketlerin uygulamaya yeni başladığı kimisinin de uygulamak için danışmanlık aldığı bir mülakat sistemi ve çalışanların kurumsal etkinlikle ilgili kişisel davranışlarını ve yetkinliklerini değerlendirmek için kullanılan bir prosedürdür²².

Türkiye'nin birkaç yıldır tanıdığı, gelişmiş ülkelerin ise neredeyse 40 yıldır uygulamakta olduğu bir yöntem olmakla birlikte, ülkemizde de gelecekte sıkça karşılaşacağımız bir süreç olma yolunda ilerlemektedir.

²² George C. Thornton, *Assessment Centers in Human Resorce Management*, 3. ed., Addison-Wesley Publishing Co., 1992, s.1.

1.1.3.3.4. Yetkinlik Bazlı Mülakatlar

Yetkinlikler kişinin görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için gerekli olan teknik vasıflarını içermektedir. Bu nedenle işe uygun adayın bulunabilmesi için öncesinde, iş tanımlarının oluşturulmuş olması ve bu iş tanımına göre gerekli yetkinliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Farklı pozisyonlar için farklı yetkinlikler söz konusu olacaktır ancak kişilerin iş yaşamına uyum sağlayabilmesi için bir takım temel yetkinliklere sahip olmaları gerekmektedir. Temel yetkinliklere örnek olarak²³;

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

yetkinlikleri verilebilir.

Yetkinliklerin ölçülmesinde çok çeşitli yöntemler kullanılmakta ve bunların ölçülmesi bir nevi mülakat tekniği halini almıştır. Yetkinlik bazlı mülakatlar, davranışsal mülakat tekniğine dayanmakta ve adayların geçmişte gösterdiği davranışlara dayanarak, gelecekte gösterecek olduğu davranışların tahmin edilmesine imkan sağlamaktadır bu açıdan değerlendirme merkezi yöntemi ile aynı çıkış noktasına sahiptir. Yetkinliğe dayalı mülakat, en güvenilir ve doğru sonuçların verildiği bir mülakat türüdür²⁴.

Yetkinliğe dayalı mülakatlarda sorulan sorulara örnek olarak, *karar verme yetkinliği* ile ilgili aşağıdaki sorular gösterilebilir²⁵;

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

²³ Yetkinlikler ve Bilgi Toplama Yöntemleri, HR DERGİ/4/2003, www.hrdergi.com, (09 Şubat 2004)

²⁴ Competency Based Interviews, www.highways.gov.uk/aboutus/recruit/general_info/competency.htm, (15 Şubat 2004)

²⁵ Osman Bayraktar, İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Araştırması, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002 s.185.

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

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

1.1.3.3.5. Star Yöntemi

Bu yöntem de daha çok soruların nasıl olması gerektiği yönünde tasarlanmış ve kanıt aramaya yönelik bir yöntemdir. Davranış odaklı mülakat tekniğinde olduğu gibi geçmiş davranışların, geleceğin ipuçlarını verdiğini savunulur, yani temelinde yetkinliklerin ölçülmesi söz konusudur.

STAR

Situation-Durum

Task-Görev

Attitude-Davranış

Result-Sonuç

Adayların belirli durumlarda, görevlerine göre hangi davranışları sergiledikleri ve ne tür sonuçlar elde ettikleri test edilir, olası durumda olması gereken yani önceden belirlenen model davranışla karşılaştırılır ve adayın işe uygun olup olmadığına, yahut hangi pozisyon için daha uygun olduğuna karar verilir.

1.1.3.3.6. Çalışma Arkadaşı Grubu

Bu yöntem, son yıllarda gittikçe daha fazla önem kazanan ekip / takım anlayışının eleman seçme sistemine yansımalarıdır. Bu yöntemde seçimin ağırlığı, seçilecek kişinin birlikte çalışacağı ekip üyelerindedir. Bir anlamda panel yöntemine dönüştüğü söylenebilir. Ancak buradaki görüşmenin asıl amacı gruba uyumun ölçülmesidir. Ekip çalışması ve proje bazlı işlerde kullanımının olumlu sonuçlar verdiği gözlenmiştir. Bu tür küçük gruplardan oluşan iş görüşmelerinin amacı daha çok derinlemesine bir görüşme yapmak veya teknik bilgiyi ölçmektir. Bu yöntem ayrıca son işe alım kararını vermeyecekleri halde, başka çalışanların da işe alım sürecinde rol almalarını sağlar. En büyük avantajı, uzun vadede birlikte çalışması söz konusu olan kişilerin önceden birbirlerini tanımalarını sağlamasıdır. Ayrıca çalışanların işe alım sürecine dahil edilmesi onları motive etmekte, karar mekanizmasında önemli rol aldıklarını düşünmelerine olanak vermektedir. Dezavantajı ise fazla zaman almakta, planlı yürütülmesi ve değerlendirilmesi daha zor hale gelmektedir²⁶.

1.1.3.3.7. Sıralı Görüşmeler

Sıralı görüşmelerde birebir ancak birbiri ardına yapılan birkaç görüşme söz konusudur. Burada mülakat yapan her kişi, söz konusu pozisyonun tek bir yönünü inceler - tecrübe, teknik bilgi, yönetim becerisi gibi. Sıralı görüşmeler de birebir görüşmelerin bütün dezavantajlarına sahiptir. Ancak özellikle aday sayısının çok olmadığı ve personel ihtiyacının acil olmadığı durumlarda uygulanabilir²⁷.

1.1.3.3.8. Telefon Görüşmeleri

Sonuçları sağlıklı ancak uygulanması zor bir yöntemdir. Özellikle ülkemizde az kullanılan görüşme tekniklerinden biridir. Kullanılıp kullanılmayacağı kararı yine pozisyona ve görüşmeleri yürütecek olan kişilerin tercihinin kalmıştır. Telefon görüşmeleri iki şekilde kullanılabilir:

- *Bunlardan ilki* gazete ilanında verilen telefonlara adayların başvurması ve telefon eden adaylarla görevliler tarafından telefonda bir ön görüşme yapılmasıdır.

²⁶ Kaynak, s. 157.

²⁷ Kaynak, s. 158.

- *İkinci bir alternatif ise* başvuran adayların özgeçmişleri üzerinden bir ön eleme yapılmasının ardından yüz yüze görüşmelere geçilmeden önce bir ikinci eleme unsuru olarak; veya özgeçmişte açık olmayan bazı konuları aydınlatmak amacı ile telefon görüşmelerinin yürütülmesidir.

Telefon görüşmelerinin en büyük avantajı diğer yöntemlere göre daha hızlı olmasıdır. En acil olarak ihtiyacınız olan bilgileri telefonda öğrenebilirsiniz. Ses tonu, dil hakimiyeti, telaffuz gibi konularda önemli bilgiler verir, ve bu nedenle özellikle telefonda müşteri hizmeti veren birimler için yapılan eleman alımlarında tercih edilen bir yöntemdir.

1.2. YETKİNLİĞİN TANIMI VE ÖNEMİ

Günümüzde adından sıkça söz edilen ‘*yetkinlik*’ kavramı hakkında tam bir fikir birliğine varamayan uzmanlar genel olarak şu ifadeyi doğrulamaktadırlar. Yetkinlik, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır²⁸. Aynı zamanda yetkinlik, İngilizce’den ‘*competency*’ kelimesinin dilimize tercüme edilmiş halidir. Oxford Dictionary’de ‘*competency*’ kelimesinin sıfat biçimi olan *competent* ‘ın karşılığı olarak; ‘*kişilerin bir işi yapmak için ihtiyaç duydukları yetenek, güç ve yetki, beceri, bilgi vs. ’ye sahip olma durumu*’ tanımı verilmektedir. Yönetim bilimi ile ilgili Türkçe metinlerde ‘*competency*’ nin karşılığı olarak; yeterlilik, yetkinlik ve liyakat kavramları kullanılmıştır. ‘Yetkinlik’ kelimesinin sıfat biçimi olan ‘yetkin’ kelimesine, TDK Türkçe Sözlük; ‘*gerekli olgunluğa erişmiş, kamil, mükemmel*’ karşılıklarını vermektedir. Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi’nin yetkin, liyakat ve yeterlilik kavramları ile ilgili tanımları şöyledir²⁹:

- *Yetkin*: Kendisinden beklenen tüm nitelikleri taşıyan, kusursuz, eksiksiz bir kimse ya da bir şey için kullanılır; mükemmel.
- *Yetkinlik*: Yetkin olma durumu; yetkin olan kimsenin, bir şeyin özelliği.
- *Liyakat*: Bir kimsenin bir işi başarabilmesini sağlayan nitelikleri; yeterlilik, ehliyetli.

²⁸ Mehmet Cemil Özden, *Yetkinlik “In”, İş Analizleri “Out”*, www.insankaynaklari.com, (16.12.2004)

²⁹ Bayraktar, s.2.

- *Yeterlik*: Bir iş için gerekli bilgi ve beceriye sahip olma durumu; ehliyet.
- *Yeterlilik*: Yeterli olma durumu.

Competence kelimesinin tam olarak Türkçeleştirilmiş hali ‘kompetan’ olarak da kullanılmaktadır. Kompetan, ‘uzman’ ve ‘yetkili’ anlamına gelmektedir. Sözlük ve kelime anlamlarının dışında, yönetim literatüründe yetkinliğin tanımında tam bir uzlaşma yoktur. Bu tanımlardan bazıları³⁰;

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

şeklinde sıralanabilir. Yetkinlik kavramının, birçok farklı kullanım alanları da vardır. Bunlardan bazıları şunlardır³¹:

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

³⁰ Mehmet Cemil Özden, *Yetkinlik In, İş Analizleri Out*, www.insankaynaklari.com, (01 Şubat 2004)

³¹ Erkan Tozluyurt, *Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi*, www.isguc.com, (01 Şubat 2004), s.1.

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

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

Günümüzde ise yetkinliklerle yönetim anlayışı işletmeleri farklı boyutlarda düşünmeye zorlamaktadır. Başarılı işletmelerin yöneticilerinin zamanlarının %50'sini şirketin insan kaynağını değerlendirmek, geliştirmek ve seçmek için harcadığı ve bunu yaparken de yetkinlikleri kullandığı bilinmektedir³².

Yetkinliğin önemi işletmeler açısından oldukça büyüktür. Yetkinliklerin işletmelere stratejik bir hizalanma sağladığı kabul edilmektedir. Bunun nedeni, yetkinliklerin belirlenme prosesi,

³² Tuğba Çörtekeoğlu, *Yetkinlikler*, www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1946-64k, (02 Şubat 2004), s.1.

işletmenin ulaşmak istediği vizyonuna, yerine getirmekle yükümlü olduğu ana görev olan misyonuna ve bu misyona ulaşırken oluşturması ve uygulaması gereken stratejilerine bağlıdır. Vizyon/misyon stratejilerin belirlenmesi süreci aslında işletmenin başarılı olabilmesi için; ana amacının, temel değerlerinin, temel yetkinliklerinin, stratejik önceliklerinin ve kritik başarı faktörlerinin tespiti sürecidir. Yetkinlikler de işte bu sürecin hemen bir uzantısı olarak işletmeyi oluşturan insanların sahip olması gereken (üstün başarıyı sağlayacak) faktörler olarak belirlenmelidirler; çünkü yetkinliklerin tespiti sürecinde ilk başlangıç noktası işletmenin stratejik planlama süreci olmalıdır³³.

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

Yapılan bir araştırmaya göre ortalama bir çalışan ile yüksek performanslı bir çalışanın verimliliği arasındaki fark, bu konuya verilmesi gereken önemi göstermektedir. Bu fark, üst yönetim seviyesinde +%48, orta kademe yöneticiler ve uzmanlarda +%32 ve diğer çalışanlarda +%19 kadar olduğu tespit edilmiştir³⁴.

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

Yetkinlik dendiğinde yanlış bir şekilde, bir iş için gerekli olan, bir işletme içinde pek az kişiye özgü kabiliyetler anlaşılmaktadır. Bu kişiler, çoğunlukla da üst düzey yöneticiler olarak anlaşılır. Diğer çalışanlar da bu ayırt edici yetkinliklerin onları üst yönetime yükselttiğine inanmaktadır. Halbuki bilgisayar, interneti kullanabilme becerisi, telefonda müşteri ile profesyonel bir şekilde konuşmak, kurumsal kültüre uyum sağlamak da bir yetkinlik olarak tanımlanabilmektedir³⁵. Bu nedenle de yetkinlik kavramına sadece belirli kişilerin özelliklerinde üst kademe çalışanlarının sahip olduğu düşüncesi yanlıştır.

³³ İlhan Özdiller, **Neden Yetkinlikler?**, HR DERGİ/9/2001, www.hrdergi.com, (04 Şubat 2004), s.1.

³⁴ Çörtekeoğlu, s.1.

³⁵ Phil Farrel, **21.Yüzyıl için Gerekli Yetkinlikler**, www.insankaynaklari.com, (04 Şubat 2004).

1.2.1. Yetkinlik Bileşenleri

Yetkinlik bileşenlerini; bilgi, beceri, tutum, gözlenebilir davranışlar, üstün performans olarak sıralayabiliriz ³⁶:

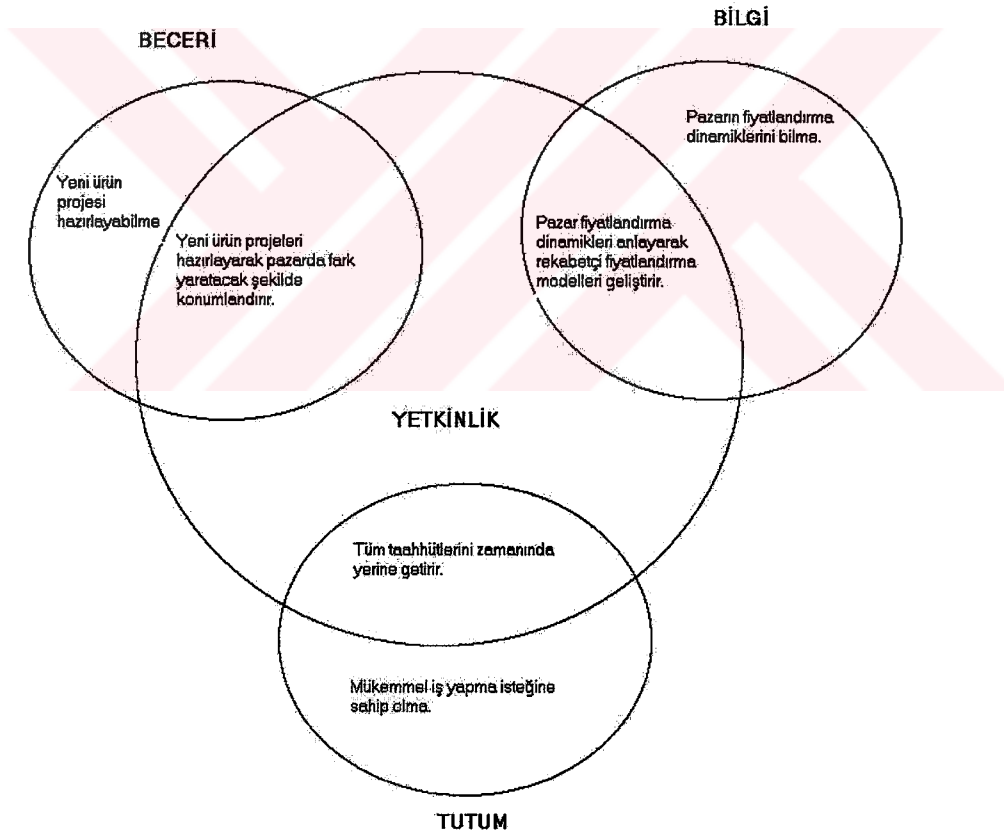
- *Bilgi*: Belirli bir konuda yetkin olabilmek için, öncelikle o konu hakkında bilgi sahibi olmak gerekir; örneğin 'ekip çalışması' konusunda yetkin olmak isteyen bir bireyin, ekip çalışmasının özellikleri hakkında bilgi sahibi olması gerekecektir. Bu bilgi, deneyim yoluyla kazanılabileceği gibi eğitim yolu ile de kazanılabilir.
- *Beceri*; Güç sanılan, ustalık isteyen bir işi yapabilme yetisidir. Bir konuda beceri sahibi olmak için de o konuda yetenekli olunması gereği açıktır. Bu yetenek bireyde doğal olarak bulunabileceği gibi, sonradan da kazanılabilir. Sonradan kazanılan becerilerde deneyimin etkisi büyüktür. Bilgi daha çok eğitimle kazanılırken beceri yaparak, yaşayarak, kısaca deneyimle kazanılır ve geliştirilir.
- *Tutum*: Bireyin belirli kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenlenmiş bir inanç ve düşünce sistemidir. Bireyin bir konu ile ilgili tutumu, o konudaki davranışını şekillendiren önemli bir öğedir; örneğin, bireyin ekip çalışması konusunda gerekli bilgiye sahip olması ve o konuda beceri kazanmış olması, o konuda yetkinleşmesi için yeterli olmamaktadır; çünkü bireyin bilgi ve becerisinin gözlemlenebilir davranışa dönüştürülmesi gerekmektedir. Bunun için de bireyin ekip çalışması konusundaki tutumu ön plana çıkmaktadır. Eğer birey ekip çalışmasını, işbirliğinin sinerjisinden yararlanarak daha başarılı sonuçlar alma olarak algırsa bilgi ve becerisini o yönde kullanarak davranışa dönüştürecek, tam tersine başkalarının kendi performansını düşüreceği yönünde bir düşünce sistemi geliştirmişse davranışlarında bu konudaki bilgi ve becerisi kullanım alanı bulamayacaktır.
- *Gözlenebilir Davranışlar*: Bütün yetkinlik ifadeleri gözlenebilir davranışlar üzerine kurulmuştur. Yetkinliklerin bir araç olarak kullanılabilmesi için ölçülebilmesi, bunun için de gözlenebilir olması gerekir.

³⁶ Zuhâl Sakıcı, Yetkinlikler ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri, Türk Hava Yolları'nda Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.19-20.

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

Yetkinlikler, sadece mükemmel performansı ortaya çıkararak davranışları içerirler. Bu nedenle, yetkinlik kavramı çerçevesinde, bilgiye bağlı olarak, bilginin başarı yaratacak şekilde uygulanmasını sağlayan davranışlar ele alınır. Aynı şekilde becerilerin de başarı sağlamak için nasıl ortaya konulacakları önem kazanır. Diğer taraftan, yetkinlikler her ne kadar kendileri iş motifleri olmasalar da, motiflerle ilgili belirgin davranışları ortaya çıkarırlar. Aşağıda Tablo 1.2.'de yetkinlik bileşenlerinden bilgi, beceri ve tutumun nasıl yetkinlik haline geldiği görülmektedir.

Tablo 1.2. Bilgi, Beceri, Tutum ve Yetkinlik



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

Bu ortak noktalardan hareketle, yetkinlik; mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Temelde yukarıdaki tanımlamadan çok farklı olmayan başka bir yaklaşım da yetkinlikler ‘çıktı yada kalite standardı’ olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, en düşük ve en yüksek kabul edilir performans düzeyleri tanımlanarak standart hale getirilir ve çalışanlar bu iki üç nokta arasında dağıtılır³⁷.

1.2.2. Yetkinliklerin İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlişkisi

Son yıllarda yetkinliklerin öneminin arttığından daha önceki bölümlerde bahsedilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi alanında ise yetkinliklerin son yılların en büyük atılımını, personelin yetkinlikleri ile firmanın rekabet gücü arasındaki bağlantının kurulması şeklinde olmuştur. Daha önceleri, insan kaynakları konusunda genel ve soyut önlemler alınırken ve “önce insan” düşüncesi yalnız bir slogan olarak kullanılırken, günümüzde analitik, ayrıntılı ve odak noktasına insanı koyan bir anlayış güç kazanmaya başlamıştır.

1990 öncesi dönemde, personelin yetkinlikleri çalışkanlık, iş disiplini gibi kategorilerde değerlendirilirken, bugün bilgi, beceri ve davranış özellikleri çok daha ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır. İşe alımda beklenen yetkinlikler, personelin kendi kişisel gelişimlerine daha fazla önem vermelerini sağlamaktadır. Yetkinlik düzeyindeki her artış, her birikim de firmanın rekabet gücü bilançosunun aktifine yazılacaktır³⁸.

³⁷ Sakıcı, s.21.

³⁸ Faruk Türkoğlu, 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, İstanbul: Arthur Andersen, Human Capital, 2000, s.21.

Aşağıda Tablo 2.1’de İşletmelerin çeşitli uygulama alanlarında yetkinlikleri kullanma yüzdeleri ve süreleri görülmektedir.

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

Tablo 2.1. Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynaklarına Ait Süreler

Kaynak: Erkan Tozluyurt, Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi.

www.isguc.com s.3.

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

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

1.2.3. Yetkinliklerin Değerlendirme Merkezi Yöntemindeki Etkisi

Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimindeki hemen hemen tüm süreçler yetkinlikler üzerine kurulmaktadır. Bir işte yüksek performans göstermek için gerekli olan yetkinliklerin saptanması ve iş analizlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen bu yetkinlikler İnsan Kaynakları Yönetiminde işe alım, performans değerlendirme, kariyer planlama ve terfi gibi pek çok süreçte kullanılmaktadır. Kişilerin bu yetkinliklere ne kadar sahip olduklarının saptanması aşamasında ise değerlendirme merkezi uygulamaları kullanılmaktadır.

Değerlendirme merkezi uygulamaları, yapılan araştırmalara göre yetkinliklerin, özellikle de yönetsel yetkinliklerin, değerlendirildiği en popüler ve en geçerli yöntemlerden bir tanesi olarak görülmektedir³⁹.

Değerlendirme Merkezleri'nde amaçlanan mevcut davranışları temel alarak gelecekteki davranışı tahmin edebilmek olduğundan oluşturulan iş profillerine uygun davranışların sergilenmesi beklenmektedir. Görüşmelerde, adayların da yetkinlik profilinin önceden belirlenen iş analizi sonuçlarındaki yetkinliklerle tutarlılık göstermesi beklenmektedir. Bunu test edebilecekleri birçok yöntem de önceden belirlenmektedir.

Bu yöntemler, işin kapsayacağı durumları içeren “simülasyonlar” yani iş benzeri ortamlarla hazırlanmış panel görüşmeler, vaka ve sunum çalışmalarını içermektedir. Bu tür yöntemlerde adayların birbiri ile nasıl iletişim içinde olduklarını da gözlemek mümkün olmaktadır. Genellikle birden fazla değerlendirici ve kurum için çok özel pozisyonlarda birim veya kısım yöneticileri de değerlendirme sürecine katılmaktadır. Bu yöneticilerin de bu tür mülakatlar konusunda önceden eğitim almış olması, görüşmelerin daha sağlıklı sonuçlar vermesine imkan sağlamaktadır. Mülakatların sonunda son karar çeşitli değerlendirmelerin sonucunda hazırlanan raporlar doğrultusunda verilmektedir. Burada üzerinde önemle durulması gereken bir diğer konu da uygun yetkinliklerin nasıl ve kimler tarafından belirleneceğidir.

İnsan kaynakları yönetimi anlayış farklılığının dışında birçok yeni yöntemi de beraberinde getirmiştir. Bunlardan biri de kişilik envanterlerinin oluşturulması ve kişilerin yetkinliklerinin ölçülmesi sistemidir. Bunu uygulayan birçok danışmanlık ve eğitim firması Türkiye’de de faaliyet göstermektedir. Bu süreçlerin oluşturulması genellikle Avrupa ve Amerika’da uygulanan sistemlerin uyarlanmasıyla gerçekleştirilmektedir.

Bu modellerden biri özellikle günümüzde şirketlerin değerlendirme merkezi uygulamalarından önce adaylar hakkında detaylı bilgi sahibi olabildikleri PFQ-R(Personality Factors Questionnaire Revised) kuramıdır. PFQ-R, kişilik kuramlarından en yeni yaklaşımlardan biri olan beş faktör modelinden yola çıkarak tasarlanmıştır⁴⁰. Bu model daha detaylı olarak II. bölümde ele alınacaktır.

³⁹ Thornton, s. 42.

⁴⁰ www.insanbilim.com.tr/hizmetler_olcme_sm1.htm (17.11.2004)

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. DEĞERLENDİRME MERKEZİ UYGULAMASI

Değerlendirme Merkezi uygulamaları ağırlıklı olarak işe alım süreçlerinde doğru kişilerin doğru pozisyonlara yerleştirilmesi amacıyla kullanılmakla birlikte, mevcut çalışanlara yönelik olarak terfi, kariyer planlama ve özellikle de güçlü ve gelişmesi gereken alanların belirlenmesinde etkin olarak kullanılmaktadır. 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 yorumlarını yapar ve sürecin sonunda, tüm değerlendiriciler bir araya gelerek bu yorumlarını paylaşırlar. Bu fikir paylaşımı, değerlendirme merkezinin ölçmeyi amaçladığı boyutlar ve yetkinlikler üzerinden adayların performanslarının değerlendirilmesi ile sonlanır. Değerlendirme Merkezi metodu, hem kağıt-kalem testlerini hem de adayların karmaşık olaylar sırasında davranışların izlenilmesine olanak veren, egzersizleri kullanarak aday hakkında daha bütünsel bir fikir edinmeye fırsat verir⁴¹.

Değerlendirme merkezi uygulamaları, yapılan araştırmalara göre yetkinliklerin, özellikle de yönetsel yetkinliklerin, değerlendirildiği en popüler ve en geçerli yöntemlerden bir tanesi olarak görülmektedir. Dolayısıyla Değerlendirme Merkezi eleman seçme ve değerlendirme sürecinde doğru adayı belirlemek, pozisyona atanacak en uygun çalışanı saptamak, doğru ve etkin bir performans değerlendirmesi yapmak için mümkün olan en detaylı incelemelerin yapıldığı bir uygulamadır. İşe alım, performans değerlendirme, kariyer planlama ve mevcut insan kaynağının firma hedefleri doğrultusunda değerlendirilmesi süreçlerinde, adayların ve çalışanların yetkinliklerini iş benzeri ortamlar yaratarak ölçümlemesinde kullanılmaktadır.

Değerlendirme Merkezi uygulamaları diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında adayların güçlü ve gelişime açık yönlerine ilişkin kapsamlı ve derinlemesine bilgilere ulaşılmasını sağlar. Uygulamalar genellikle firmanın şimdi ve gelecekte hedeflediği liderlik rollerini göz önünde bulundurarak istenen temel davranışları kapsamlı bir yetkinlik analizine dayanarak ölçmeyi içermektedir. Beklenen davranışlar ve firmanın yapısı hakkında bilgi sahibi deneyimli

⁴¹ Yeşim Özlale, Bir Ölçme ve Değerlendirme Yaklaşımı Olarak “Değerlendirme Merkezi”, www.dbe.com.tr (05.04.2003)

uzmanlardan oluşan değerlendiriciler Değerlendirme Merkezleri süresince yüksek derecede etkileşim gerektiren değerlendirmelerden sonra belirlenmiş firma hedefleri doğrultusunda adayların işe alımlarından kariyer planlamalarına kadar olan süreci kapsayan önemli kararlar almaktadırlar.

Değerlendirme merkezlerinin oluşumunun temeline bakacak olursak; yönetim anlayışlarının insan kaynağına ve insan psikolojisine odaklanmasıyla süreç işlerliğini kazanmıştır. İnsan kavramı yönetimin kar amacı ve vizyonunun başarılı olmasında temel etken varlıktır. Doğru işe alım kurum için iyi bir başlangıcın temelini oluşturduğundan bugün değerlendirme merkezi yöntemi anlamını ve önemini yapılan seminer ve eğitim programlarıyla giderek arttırmaktadır.

2.1.1. Değerlendirme Merkezinin Kullanım Amaçları

Seçme ve değerlendirme süreçlerinde kullanılan Değerlendirme Merkezleri'nin kullanılmasının temel amacı, adayların güçlü ve gelişime açık yönlerinin tarafsız bir şekilde saptamaktır. Değerlendirme Merkezi sürecinin en önemli özelliği adayların performanslarını, oluşturulan iş benzeri ortamlarda gözlemlene olanağı sağlamasıdır. İş benzeri ortamların oluşturulmasına da simülasyonlar eşlik etmektedir. Bir nevi değerlendirme merkezinin temelinde simülasyonlar etkindir de denilmektedir. Temel amaç yaratılan iş simülasyonunun işin gerçekleşeceği ortam koşullarını doğru olarak yansıtmasıdır çünkü iş ortamı işin kendisi ve işin yapıldığı koşullarla bir bütündür ve adayın performansının en iyi ölçülebileceği ortamdır. Örneğin adayın “sorun çözme” boyutunda gösterdiği performans boyutu ölçmek için kullanılan egzersiz tipine bağlıdır. “Sorun çözme” boyutu ise takım çalışmasında farklı ölçülürken, bireysel anlamda farklı ölçülmektedir. Burada farklı gözlemleyebilmek için de simülasyonların niteliğinin doğru belirlenmesi gerekliliği önem kazanmaktadır.⁴²

Burada önemli olan bir diğer husus da kişinin ilgili yetkinliklere uygunluğunun değerlendirilmesi, güçlü ve gelişmesi gereken yönlerinin saptanması ve belirlenen bu yönlerin

⁴² Dennis A. Joiner, **Introduction: What are Assessment Centers**, Public Personnel Management Volume 31, No.2, Summer 2002, s.182.

gelişmesine yönelik hareket planlarının oluşturulmasıdır. Değerlendirme Merkezinin *genel özellikleri*⁴³;

- İş ortamında karşılaşılan olayları, problemleri simüle eden araçlar ve çalışmalar,
- Birden fazla ve farklı değerlendirme tekniği,
- Katılımcıların birden fazla değerlendirici tarafından gözlemlenmesi yoluyla değerlendirilmesi,
- Her yetkinliğin birden fazla durumda / çalışmada gözlemlenmesi,
- Yüksek performansın elde edilmesi için gerekli olan yetkinlikler doğrultusunda değerlendirme,
- Standart değerlendirme kriterleri ve değerlendirme yöntemleri.

Bu özelliklere baktığımızda, Değerlendirme Merkezinin kullanım alanlarını genel olarak şu şekilde sayabiliriz.

- Eleman ve İşe Alma Kararları,
- Çalışanların Kariyer Yönlendirmelerine İlişkin Veri Sağlamak,
- Çalışanların kariyer potansiyellerin objektif olarak ölçülmesi ve kariyer yollarında ilerlemede fırsat eşitliğinin sağlanması,
- Üstün yetenekli, ileride liderlik kademesine gelecek çalışanların belirlenmesi ve yönlendirilmesi,
- Terfi ve tayin Kararları,

⁴³Aslı Colley, **Değerlendirme Merkezi Uygulamalarında Firmaya Özel Tasarımlar**, www.insankaynaklari.com, (02.05.2004)

- Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi,
- Takım / ekip oluşturulması,
- Organizasyon geliştirme,
- Kişisel Gelişim Planlamasının kurum ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmesi.

Bu uygulamaların gerçekleştirilmesinde Psikometrik testler günümüzde oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Ölçme ve değerlendirme süreçlerine getirdiği objektif katkılar da artık tartışılmamaktadır. Gerek İnsan Kaynakları uzmanlarına gerekse çalışanlara veya adaylara farklı gelen ise Değerlendirme Merkezi çerçevesinde kullanılan "simülasyonlar"dır. Bu simülasyonlar, "grup çalışmaları", "rol-oyunama (role-playing) egzersizleri" ve "ajandamdaki işler (in-basket)" gibi farklı alıştırmalardan oluşmakla birlikte bu alıştırmaların ortak amacı kişilerin davranışlarının gözlemlenebilmesi ve iş ortamında gösterecekleri davranışların bu şekilde öngörülebilmesidir. Bu alanda yapılan araştırmaların sonuçlarına göre aşağıda belirtilen konular önem taşımaktadır⁴⁴;

- Standart bir Değerlendirme Merkezi süreci değerlendirme ölçütlerinin açık bir şekilde yazılması,
- Adayların bunlardan haberdar edilmesi,
- Açık ve herkes için standart olan bir değerlendirme ölçeğinin kullanılması,
- Değerlendiricilerin değerlendirilmesi gereken davranışları gözleyebilmesi,
- Değerlendiricilerin ölçütleri etkili bir şekilde değerlendirmesi,
- Mümkün ise birden fazla değerlendiricinin gözlem için yer alması,

⁴⁴ Özlale, www.dbe.com.tr (05.04.2003)

- Adayların görüşme talep etme hakkına sahip olabilmeleri,
- Terfi ve transfer gibi durumlarda adayların bir değerlendirme yapmaları için inisiyatif hakkına sahip olmaları.

Değerlendirme merkezleri ne kadar objektiflik kazanırsa, amacına ulaşmadaki başarısı da o denli artacaktır.

2.1.2. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları

Değerlendirme Merkezi kapsamında farklı yetkinliklerin değerlendirildiği farklı alıştırmalar uygulanabilmektedir. Müşteri odaklılık, inisiyatif kullanma, takım çalışması, liderlik veya strese tolerans gibi yetkinliklerin değerlendirilmesine yönelik olarak grup çalışmaları bunlardan birkaçıdır.

Değerlendirme merkezinin özellikle gelişim alanlarının belirlenmesi gibi amaçlarla mevcut çalışanlara uygulandığı durumlarda katılımcıların geribildirim almaları ise çok önemlidir. Bu geribildirim, çalışanlarla bireysel görüşmeler yapılarak verilebileceği gibi yazılı olarak da raporlanabiliyor olmalıdır. Burada önemli olan kişinin ilgili yetkinliklere uygunluğunun değerlendirilmesi, güçlü ve gelişmesi gereken yönlerinin saptanması ve belirlenen bu yönlerin gelişmesine yönelik hareket planlarının oluşturulmasıdır⁴⁵.

Değerlendirme merkezi uygulamaları, çeşitli durumlarda, bu konuda eğitim almış gözlemciler tarafından belirli davranışların gözlenmesine dayanır demiştik dolayısıyla bu değerlendiricilerin de değerlendirme merkezi kavramını tamamen içine sindirmiş kişiler olmaları gerekmektedir. Her bir değerlendirici, özel olarak geliştirilmiş değerlendirme simülasyonlarından doğan davranışlarla ilgili yorumlarını yapmakta ve sürecin sonunda, tüm değerlendiriciler bir araya gelerek bu yorumlarını paylaşmaktadırlar. Bu fikir paylaşımı, değerlendirme merkezinin ölçmeyi amaçladığı yetkinlikler üzerinden adayların

⁴⁵ Judith Collins, **Personal Selection Methods:Assessment Centers**, www.hr-guide.com (11.04.2004)

performanslarının değerlendirilmesi ile sonlanır. Bu sürecin değerlendirme merkezi olarak düşünülebilmesi için gerekli olan tüm elementler şunlardır⁴⁶:

2.1.2.1. İş Analizleri

İş analizi faaliyetleri işletmelerdeki, işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabaları kapsamaktadır. Bu çalışmalarda iş tanımlanmasının yanı sıra işi yapacak olan kişide bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılır⁴⁷.

Değerlendirme merkezinde neyin değerlendirileceğinin belirlenmesi sürecin en önemli bölümü olduğundan, işin gerektirdiği boyutların, yetkinliklerin ve işteki başarının ölçütü olan iş performansının analizi yapılmalıdır. İş analizlerinin tipi ve derinliği, değerlendirmenin amacına, işin karmaşıklığına, iş hakkındaki ön bilginin yeterliliğine ve uygunluğuna, ayrıca daha önce iş analizi yapılmış olan işlerle benzerliğine göre değişir. Eğer söz konusu iş ile ilgili boyutlar ve egzersizler, eski iş analizlerinde kullanılan araştırmalar ile seçilecekse, bu işlerin karşılaştırılabilirliği ve genellenebilirliği ile ilgili bilgi sağlanmalıdır. Hedef boyutlar, organizasyonun vizyonu, değerleri, stratejileri yada hedeflerinin analiz edilmesi sonucunda da ortaya çıkarılabilir.

Değerlendirme merkezi uygulamalarında değerlendirilecek yetkinlikleri belirlemek için yetkinlik modelleme prosedürleri de kullanılabilir. Bunun için ister yetkinlik modelleme prosedürleri, ister iş analizleri kullanılsın, değerlendirme merkezi uygulamalarında gözlemlenebilecek davranış kategorilerinin ortaya çıkması ön şarttır.

2.1.2.2. Davranışsal Sınıflamalar

Katılımcılar tarafından gösterilen davranışların anlamlı ve ilgili kategoriler halinde sınıflanması gereklidir (örneğin, boyutlar, tutumlar, beceriler, yetkinlikler ve bilgi gibi). Burada uygulanacak olan birçok kişilik ve psikolojik testlerin bu tür sınıflama uygulamasına katkısı olacaktır. Davranışsal sınıflamalar önceden dikkatle belirlenmeli ve değerlendirici adayın her davranışında bunu kriterlerine uygun olarak değerlendirebilmelidir. Şöyle ki; belli iş profilleri için belirli tutum ve davranışların uygunluğu söz konusudur. Örneğin bir satış-

⁴⁶ Thornton, s.57.

⁴⁷ Kaynak, s.52.

pazarlama departmanına alınacak elemanın kendine güveni tam, ikna kabiliyeti yüksek, strese dayanıklı, insan ilişkilerinde başarılı olması beklenmektedir. Dolayısıyla bu niteliklere sahip olmayan birini bu pozisyon için işe alınması söz konusu olmayacağı gibi bu adayın bir sonraki değerlendirme sürecine katılması da ilk baştan engellenmiş olmaktadır. Bu da işe alım süreçlerinde hem zaman hem de maliyet tasarrufunu sağlayacaktır.

2.1.2.3. Değerlendirme Teknikleri

Değerlendirme merkezinde kullanılan teknikler, önceden yapılmış iş analizleri sonucunda belirlenen boyutları değerlendirirken bilgi sağlaması amacıyla dizayn edilmelidir. Değerlendirme merkezi geliştiricileri, davranışlardan yetkinliklere, yetkinliklerden de egzersizlere değerlendirme merkezi tekniklerine uzanan bir bağ kurmalıdırlar. Bu bağ, bir yetkinlik egzersiz matriksine oturtulmalıdır. Değerlendirme merkezi gereğince tüm adayların da bu süreç konusunda uzman kişiler ve değerlendiriciler tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir ki uygulanan teknikler hem net hem de güvenilir sonuçlar yaratabilsin.

Değerlendirme teknikleri eğitimi bugün birçok danışmanlık firmasında eğitim prosedürü olarak şirketlerin İnsan kaynakları birimi çalışanlarına verilmektedir. Değerlendirme merkezlerinin başarısı bu teknik bilgilere sahip değerlendiriciler tarafından sağlanacaktır. Dolayısıyla bu uygulamayı başlatmak isteyen tüm firmaların uygulamada yer alacak değerlendiricilerini ve kısım yöneticilerini bu konuda donanımlı hale getirmeleri gerekmektedir.

2.1.2.4. Çoklu Değerlendirmeler

Değerlendirme merkezi uygulamalarında, birden fazla değerlendirme tekniği kullanılmalıdır. Bunlar, testleri, mülakatları, envanterleri ve simülasyonları içeren değerlendirmelerdir. Değerlendirme teknikleri, işin gerektirdiği yetkinliklerin göstergesi olan davranışları ortaya çıkarmak amacıyla geliştirilir yada seçilir. Öz-değerlendirme yada 360 derece değerlendirme bilgileri de değerlendirme bilgileri olarak toplanabilir. Değerlendirme tekniklerinin güvenilir ve objektif olduklarından emin olunması için pilot çalışmaları yapılmalıdır. Bu da, değerlendirme merkezine katılacak aday profiline benzer katılımcılarla deneme uygulamaları yapılarak sağlanabilir.

2.1.2.5. Simülasyonlar

Simülasyon, katılımcıların o anda var olan ortama davranışsal tepkilerinden yola çıkarak işe ilişkin performansları öngörmek amacıyla dizayn edilmiş egzersizler yada tekniklerdir⁴⁸. Simülasyon örnekleri arasında, sadece bunlarla sınırlı olmamakla birlikte grup egzersizleri, ajandamda bekleyen işler egzersizleri, mülakat simülasyonları, prezantasyonlar ve veri bulma egzersizleri sayılabilir.

Değerlendirme teknikleri, değerlendirilmekte olan her yetkinlik göstergesi olan davranışları adayda ortaya çıkarabilmek için yeterli sayıda işle ilgili simülasyonları içermelidir ve her değerlendirme merkezi uygulamasında, mutlaka en az bir (yada genellikle birkaç) işe ilişkin simülasyon olmalıdır. Simülasyonlar işin gerekliliğine, tüm süreçlerine vakıf, oluşabilecek her türlü engel konusunda tecrübeli kişi veya kişilerce hazırlanmalıdır⁴⁹.

Değerlendirme merkezini dizayn eden kişiler, kullanılacak egzersizlerin mümkün olduğunca yetkinlik göstergesi olan davranış ortaya çıkartabilmesi konusunda dikkatli olmalı ve süreci çok iyi takip etmelidir. Ayrıca, değerlendirme merkezini dizayn eden kişiler, egzersizlerin, çeşitli nedenlere katılımcılardan bazılarında avantaj sağlamamasına dikkat etmelidir. Örneğin bazı uygulamalarda tecrübeli aday ile yeni mezun adayın uygulamada farklılıklar koyabileceğini baştan düşünmeli, değerlendirmede ona göre puanlama yapılmalıdır.

2.1.2.6. Değerlendiriciler

Değerlendirme merkezinin genel özelliği olarak her katılımcıyı gözlemlemek ve değerlendirmek için birden fazla değerlendirici olması gerekmektedir. Değerlendiricilerin seçiminde, organizasyondaki fonksiyonları ve iş alanları göz önünde bulundurulmalıdır. Katılımcıların değerlendiricilere olan maksimum oranı, kullanılan egzersizlerin türü, eğitimcilerin aldığı eğitimin miktarı, eğitimcilerin tecrübesi ve değerlendirme merkezinin amacı gibi birkaç değişkene bağlıdır. Genellikle iki katılımcıyı bir değerlendirici gözleyecek şekilde bir oranla, değerlendirici sayısına karar verilir.

⁴⁸ Thornton, 136,

⁴⁹ Diana E. Krause and Diether Gebert, *A Comparison of Assessment Center Practises in Organizations in German-speaking Regions and the United States*, International Journal of Selection and Assessment, Volume 11, Number 4, December 2003, s.303.

Seçme yada terfi amaçlı yapılandırılan değerlendirme merkezlerinde, bir katılımcının direkt olarak bağlı olduğu yöneticisi değerlendirme merkezinde değerlendirici olarak rol almamalıdır. Burada daha tarafsız ve değerlendirmenin gidiş hattına daha vakıf bir değerlendirici olması, sürecin objektif olması açısından önemlidir.

Değerlendirici eğitimine azami önem verilmelidir. Bunun için değerlendiriciler, değerlendirme merkezine katılmadan önce kapsamlı bir eğitim almalı ve değerlendirme merkezi kriterlerine uygun performans göstermelidir. Değerlendiricilerin dikkat etmesi gereken hususlardan da bazıları şöyledir⁵⁰;

2.1.2.6.1. Davranışı Kaydetme

Değerlendirme merkezi uygulaması sırasında belirli davranışsal gözlemleri doğru bir şekilde kaydedebilmek için değerlendiricilerin sistematik bir prosedür kullanmaları şarttır. Bu prosedür, el yazısı ile not alma, davranışları bir gözlem skalasına kaydetme gibi teknikleri içerebilir. Ayrıca, çok yaygın olmasa da, davranışların video kasede kaydedilip daha sonraki bir tarihte analiz edildiği değerlendirme merkezleri de mevcuttur. Bazen bu kayıtların adaylara izletilmesi ve hatalarının neler olduğu ve doğru davranışların neler olması gerektiği gibi geri bildirimlerle adaylar bilgilendirilebilmektedirler. Bu her firmada uygulanmamakla birlikte, adaylar tarafından çok faydalı bulunmaktadır.

2.1.2.6.2. Raporlama

Değerlendiriciler, entegrasyon aşamasına gelmeden önce, her alıştırma esnasında yaptıkları gözlemleri kapsayan bir rapor hazırlamalıdır. Bu raporlama sistemi tek tip ve entegrasyon aşamasında görüş farklılığını minimuma indirecek şekilde olmalıdır.

2.1.2.6.3. Veri entegrasyonu

Davranışların entegrasyonu, değerlendiricilerden gelen tüm verilerin bir araya getirilmesinden oluşur. Her yetkinliğin entegrasyonu aşamasında, değerlendiriciler değerlendirme merkezi uygulamasından elde ettikleri bilgiyi ortaya koymalı, ancak değerlendirme merkezinin

⁵⁰ Thornton, s. 132.

amacıyla bağlantısı olmayan bilgileri ortaya koymaktan kaçınılmalıdır. Entegrasyon, değerlendiricilerin ortak kararları neticesinde tamamlanır.

2.2. DEĞERLENDİRME MERKEZİNİN ARAÇLARI

Değerlendirme merkezi uygulamalarının hayata geçirilebilmesi için gerekli olan yöntem araçları çeşitlilik göstermekle birlikte temelde simülasyon tekniği üzerinden oluşmakta ve uygulanmaktadır⁵¹.

2.2.1. Vak'a Çalışması

İş üzerinde karşılaşılan bir problem verilerek katılımcıdan konuyla ilgili görüşleri, çözüm önerisi istenir. Görüş ve öneriler rapor halinde sunulabileceği gibi bir sunuş yapılarak da sunulabilir.

Müşteri odaklılık, inisiyatif kullanma, takım çalışması, liderlik veya strese tolerans gibi yetkinliklerin değerlendirilmesine yönelik olarak grup çalışmaları oluşturulabilmektedir. Grup çalışmasında 8-10 kişilik bir grup yaklaşık 1 saatlik bir zaman için bir araya gelir. Her bir katılımcıya alıştırmada yapmaları gerekenleri açıklayan yönergelerin, alıştırmaların geçeceği mekanın/organizasyonun ve kişilerin rollerinin tanıtıldığı açıklamaların ve dokümanların bulunduğu zarflar dağıtılır. Katılımcılar önce bir süre grup çalışmasına bireysel olarak hazırlanırlar, daha sonra kendi aralarında, kendilerine verilen vaka üzerinden tartışır ve en son olarak da ortak bir grup raporu hazırlarlar.

Tüm bu süreç, gözlem ve değerlendirme yapma konusunda eğitim almış gözlemciler tarafından izlenmekte ve her bir katılımcı, her bir yetkinlik için değerlendirilmektedir. Katılımcıların izniyle videoya da alınabilen bu uygulamalar, çalışma sonrasında tekrar tekrar izlenmekte ve değerlendirme süreçlerinde ortaya çıkabilecek hata payları bu şekilde azaltılmaya çalışılmaktadır çünkü tüm bu süreçlerde her şeyin sistemli ve standart olması çok önemlidir.

⁵¹ Colley, www.insankaynaklari.com, (02.05.2004)

2.2.2. Sunum Çalışması

Kişiden verilen bir konu ile ilgili bir sunuş yapması istenir. Sunuş değerlendiriciye yapılır ve sunuşun sonunda değerlendirici katılımcıya sunuşu ile ilgili zorlayıcı sorular sorarak ve / veya karşıt görüşler bildirerek katılımcının konuya hakimiyetini, stres ile başa çıkma becerisini vb. ölçmektedir

Grup tartışması ve gerçekleri bulma uygulamalarında olduğu gibi, adaydan yarım saat içerisinde bir sunum yapması beklenmektedir. Bu defa, adayın dağınık bir yapıda verilen problemi teşhis edip olup bitenleri anlayarak bunun hakkında değerlendiricilerin karşısında sunum yapması gerekmektedir. Aday yeterince bilgi verip doğruları ve yanlışları belirttikten sonra çözümü sunmakta ve değerlendiricilerin soru sormalarına izin vermektedir.

Bu uygulama kişinin zeka gücü, sosyal becerileri ile istek gücü hakkında bilgi vermektedir. Gerçekleri bulma uygulamasına benzemekte, farklı olarak gerçeğe uygun bir şekilde planlama ve öneriler getirme, yani sentez yeteneği üzerinde odaklanmayı sağlamaktadır. Ayrıca, adayın davranışı da önemlidir, bağlantıları çok iyi yapıp gerçeği güzel bir şekilde ifade edebilmesi gereklidir. Gerçekleri bulma uygulamasından farklı olarak adayın sosyal becerileri ve istek gücü hakkında daha fazla bilgi vermektedir.

2.2.3. Lidersiz Grup Tartışması

Bir grup katılımcıya (4 – 8 kişi) tanımlı bir süre içerisinde çözmeleri için bir problem verilir. Katılımcılardan problemi tartışmaları ve bir sonuca ulaşmaları istenir. Çalışmanın sonucu bir rapor yada bir sunuş ile sunulabilir. Grup içerisinde katılımcılara tanımlı roller verilebileceği gibi kimsenin tanımlı bir rolü de olmayabilir.

Adaylardan oluşan grubun bir saatlik süre içerisinde kendisine verilen bir problemi çözmesi istenmektedir. İdeal grup sayısı altı kişiliktir. Adayların probleme önceden bakmalarına izin verilmektedir. Değerlendiriciler toplantı esnasında adayları gözleyip not almaktadır. Hiç bir değerlendirici toplantıya müdahale etmez ve adayların kendi başlarına problemi çözmeleri beklenmektedir. Adaylara verilen süre sonunda Değerlendirme Merkezi yöneticisi tartışma sonuçlanmamış olsa dahi toplantıyı sona erdirmekte ve her adayın değerlendirmesi her değerlendirici tarafından ayrı ayrı yapılmaktadır. Grup tartışması adayların problem çözme

yeteneği, kişiler arası hassasiyet, liderlik, iletişim becerileri, takım çalışmasına yatkınlığı, kararlılık gibi özellikleri hakkında bilgi edinilmesine imkan vermektedir.

2.2.4. Rol Oyunları

Katılımcının bir müşteri, çalışan, iş arkadaşı vb. rolünü üstlenmiş bir kişi ile ortaya çıkan bir problemi çözmesi istenir. Rol oynayan bir kişi ile aday amaca göre bir iletişim kurmaktadır. Örneğin, satış alanında, aday satışı yapan kişi ve müşteri de rol oynayan bir başka kişidir. Adaya hazırlanması için biraz zaman verilmektedir. Bu yöntemde, adaydan önceden belirlenmiş hedeflere ulaşması istenmektedir. Eğitim almış iki değerlendirici bu uygulamada adayın değişik boyutlarını ölçümlerler.

2.2.5. Gelen Evrak alışması (In-basket)

Adayların “gelen evrak kutusu”nda birikmiş olan evrakları, çağrılarını, şikayetleri vb. kısıtlı bir süre içerisinde değerlendirmesi ve konularla ilgili gerekli kararları alması, cevaplandırması, işleri delege etmesi beklenir.

Kişiye çok değişik el yazılı ve kayıtlı dokümanlar verilmektedir. Bunlar telefon mesajları, kısa notlar, siparişler, kayıtlar, şikayet mektupları, çalışanlara ait bilgiler vs. olabilmektedir. Bunlar doğrudan kendisi ile ilgili olabileceği gibi, ilgisiz de olabilir. Ne tarz bir tepki gösterileceği her zaman net değildir. Adaya 2-3 saat verilip, önüne konulan dokümanları ele alması ve yazılı bir şekilde cevap vermesi istenmektedir.

Bunun öncesinde, adaya firma hakkında bilgi verilerek yardımcı olunmaktadır. Sadece yazdıklarından değerlendirileceği söylenerek adayın mümkün olduğunca kapsamlı ve açık tepkiler göstermesi sağlanmaktadır. Bazen, küçük bir ön uygulama ile adaya nasıl bir faaliyette bulunması gerektiği gösterilir. Bu uygulama ile adayın problem analiz etme ve çözme yeteneği, yaratıcılık, kişiler arası hassasiyet, işleri delege etme, yönetim kontrolü, planlama/organizasyon, inisiyatif kullanma, kararlılık gibi özellikleri hakkında bilgi edinilmektedir.

Bu alıştırma grup çalışmasından farklı olarak bireylerin tek başlarına yaptıkları bir çalışmadır. Burada değerlendirilebilen yetkinliklerin başında ise planlama ve organizasyon, analitik

düşünme, stratejik bakış açısı, başarı odaklılık, delegasyon ve inisiyatif kullanma gibi yetkinlikler gelmektedir. Kişiyeye verilen zarfların içerisinde bu alıştırmanın geçtiği organizasyona ait bilgiler, organizasyon şeması ve kişinin bu organizasyon içerisindeki rolü gibi bilgiler yer almaktadır. Kişinin kendisine tanınan belirli bir zaman içerisinde rolüne uygun olarak verilen görevleri tamamlaması istenmektedir. Bu sürenin sonunda kişiyeye yapılan bireysel görüşmede ise, alıştırma sırasında yaptıklarını açıklamasına yardımcı olacak sorular sorulmaktadır.

2.2.6. Kişilik Testleri ve PFQ-R Kuramı

Değerlendirilecek yetkinliklere uygun ölçeklere sahip, güvenilir geçerli ve standardize edilmiş, Türkçe adaptasyonu yapılmış testler Değerlendirme Merkezi'nin bir parçası olarak kullanılabilir. Bu testlerden günümüzde en çok tercih edilenlerden biri kişilik envanterlerinin oluşturulduğu PFQ-R kişilik testidir.

Çalışan-ış arasındaki uyumun sağlanabilmesi için hem bireyin yeteneklerinin hem de bireyin kişilik yapısının çalıştığı işe uygun olması gerekir. Bireyin kişiliği yaptığı işe uymuyorsa bunu eğitimle düzeltmek mümkün değildir, dolayısıyla bireyin kişiliğinin işe uygun olması gerekmektedir. Bireyin iş yaşamındaki başarısı kişiliğine bağlıdır. Dolayısıyla işe alım süreçlerinde kişilik testlerinin uygulanması hem işletmenin hem de bireyin başarısı için çok önemli konuma gelmiştir.

Dünyadaki kişilik boyutları araştırmalarında son ve evrensel nokta olan "5 Faktör Modeli"ne (dışadönüklülük, uzlaşmacılık, duygusal denge, yaşantıya açıklık, sorumluluk) dayalı bu envanter Türkiye'de oluşturulmuş, tüm norm, geçerlilik, güvenilirlik, istatistiki çalışmaları geniş bir örneklem üzerinde uygulanarak tamamlanmış ve 150 soru içeren bu test kişinin işe uygunluğunu saptamada etkin bir araçtır. Bu testin standart bir norm tablosu olmakla birlikte kurumlar için kendi kültürlerini yansıtacak ayrı norm tabloları da oluşturulmaktadır⁵².

PFQ-R kişilik testi, dünyadaki çeşitli kişilik testlerinin ulaşamadığı geçerlilik katsayılarına ulaşan en iyi model olarak nitelendirilmektedir. Kişilik testleri oluşum sürecinde sıfatlara dayalı olarak belirlenmiştir. Bu sürecin oluşumuna bakacak olursak; öncelikle sözlüklerden,

⁵² www.insanbilim.com. (17.11.2004)

kişiliği tanımlayan tüm terim ve sözlükler çıkartılmış ve net olmayanlar ayrılmıştır. Elde kalan sözcüklerin sayısı 4063'tür. Bu 4063 adet sözcük ilgili sığata dönüştürülmüştür. Bunlar üzerinde istatistiki çalışmalar yapılmış sıfatlar gruplandırılmıştır. Belirli aşamalardan sonra da belirlenen sıfatlar 5'e indirilmiştir. Diğer özellikler de bu 5 faktörün bileşenleri olarak nitelendirilmiştirlerdir.

PFQ-R boyut özellikleri arasında sorumluluk, dışadönüklük, uzlaşmacılık, duygusal denge ve yaşantıya açıklık yer almaktadır⁵³. Bunlara kısaca değinecek olursak;

- **Sorumluluk boyutu** : Tedbirli, düzenli, titiz olmayı, organizasyon becerisini, yüksek ego kontrolünü, amaca yönelik olmayı içermektedir. Sabırlı olmak detaylara önem vererek çalışmak ve güvenilir olmak, bu boyutu gelişmiş kişilerin ortak özelliğidir. Kişilerin iş başarılarını tahmin etmek üzere en güçlü boyutlardandır.
- **Dışadönüklük boyutu** : Bu boyut sosyal ortamlarda kişilerin nasıl tavır takınma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Enerjik, samimi, insancıl, heyecanlı, konuşkan, iyimser olmak bu boyutta yüksek puan alan kişilerin ortak özelliğidir.
- **Uzlaşmacılık boyutu** : Kişiler arası ilişkilerde etkinliği en güçlü kriterdir. Kişilerin farklı ortamlarda farklı insanlarla iletişimlerinde ve çatışma alanlarında genel davranış eğilimini ortaya koymaktadır.
- **Duygusal denge boyutu** : Kişinin iç dengesini koruyabilmesi anlamına gelmektedir. Saki, rahat, endişesiz, tutarlı, olmayı hedeflemektedir. Kişilerin bu hedeflere ne kadar sahip olduğunu göstermektedir. Kişi, iç dengesini sağlayabildiği oranda hayattan ve diğer her şeyden tatmin olabilecektir.
- **Yaşantıya açıklık** : Kişilerin dünyaya nasıl baktıklarını, belirli kalıplara takılıp kalmadıklarını, kendilerini geliştirmeye ve yeniliklere ne oranda açık olduklarını değerlendiren bir boyuttur. Yaratıcı, araştırmaya meraklı, geleneksel olmayan, liberal, orijinal, hayal gücü kuvvetli, ilgileri geniş, değişikliği seven, artistik, doğal, açık fikirli, analitik, karmaşık düşünebilme eğilimlerini hedeflemektedir.

⁵³ www.insanbilim.com. (17.11.2004)

Bu modeli ve benzeri uygulamaları hayat geçiren danışmanlık firmaları, kurumların tercihlerine göre bu uygulamaları hem çalışanlara da hem de işe alınacak adaylara uygulamaktadırlar. Testin sonucunu yine danışmanlık yapan firmalar, kendi değerlendiricileri ile birebir geribildirim yoluyla vermektedirler. Bu yöntem işe alım sürecinde genellikle Değerlendirme Merkezi öncesi en önemli adımıdır. Aday mülakatta beğenilirse bu testlere tabi tutulacaktır ve test sonuçları Değerlendirme Merkezi'nde gözlemlenmesine katkı sağlayacaktır.

2.2.7. Birebir, Panel ve Grup Görüşmeleri

Yetkinlikleri ölçmeye yönelik soruların sorulduğu ve standartlaştırılmış değerlendirme yöntemlerinin kullanıldığı görüşmelerdir. Değerlendirme merkezlerinde yöntem olarak kullanılan bu mülakatlar sürecin içine yedirilmiş ve direk adlarıyla anılmaktadırlar. Bu yöntemler simülasyonlar aracılığıyla kullanılmaktadırlar.

Bunlardan birebir görüşmeler en çok kullanılan yöntemdir. Ancak subjektif bir değerlendirme yaklaşımı kaçınılmazdır çünkü aday ile görüşen tek bir değerlendirici vardır. Bazı mülakatçılar bu görüşmelerin adayın daha rahat bir tutum sergilemesine sebep olduğunu savunmaktayken bazıları da objektif olmaması sebebiyle eleştirmektedirler.

Panel görüşmeler, ikiden fazla değerlendiricinin bazen de birim yada kısım yöneticilerinin katıldığı bazen bir bazen de birden fazla adayla yaptığı görüşmelerdir. Konferans havası taşımakla birlikte bu mülakat yöntemi daha çok ilk mülakatı geçen adaylarla gerçekleştirilir.

Grup mülakatları ise yukarıdaki iki mülakat tipini de içinde barındırmaktadır. Her adayla ilgilenecek bir değerlendirici mevcuttur ve ortak bir konu hakkında tartışmaları istenmekte ve süreç içinde davranışları gözlemlenmektedir. Değerlendirme merkezi içinde bu üç yöntem tercihen adım adım kullanılabilir.

2.2.8. Gerçekleri Bulma (Fact Finding)

Bu defa, adaydan çözüm bulması değil, konu ile ilgili zekice geliştirilmiş sorular sorması beklenmektedir. Aday bu vakada neyin kapsandığını ve neyin kapsamadığını, hangi bilgilerin eksik olduğunu bulmak durumundadır. Değerlendiriciler dinleyip not tutmaktadırlar.

Bu yöntemde, aday araştırıcı ve yaratıcı bir şekilde sorular geliştirerek konu hakkında bilgi toplayıp konuyu aıklıĝa kavuşturmak amacındadırlar. Sorulardan sonra adaya kısa bir süre verilip çözüm konusunda bir karar vermesi istenmektedir.

Bu yöntem ile adayın zeka gücü hakkında derinlik ve kapsam açısından bilgi edinilmektedir. Yaratıcılık, lojistik, finans, personel, organizasyon, ticaret gibi "iş yaklaşımı" bilgisi ile eksik parçaları bulabilme ve karar verme özelliĝi ortaya çıkarılabilmektedir. Ayrıca, kurduĝu ilişki ve sorduĝu doĝru sorular adayın sosyal becerileri hakkında bilgi vermektedir. Bunların dışında toplantı, planlama ve memorandum gibi uygulamalar da kullanılmaktadır. Bunlar, normal bir iş gününde yarım veya bir saat alan günlük benzer görevlerin simülasyonlarından oluşmaktadır. Herkes günde kısa bir süre de olsa toplantıya katılmakta veya planlama yaparak kayıt tutmaktadır.

Bu uygulamalar ile ölçümlenen beceriler genelde gerçek hayattaki ile aynıdır ve bu uygulamalar iş simülasyon çalışmaları olarak adlandırılmaktadır. Uygulamanın apı genişledikçe daha deĝiřik davranış çeşitlerinin de o kapsam altında deĝerlendirilmesi gerekecektir. oĝu Deĝerlendirme Merkezi sürecinde deĝerlendirme sürecini daha standart hale getirmek için sayısal, sözel yeteneklerini ve kişilik özelliklerini ölçen psikometrik testler de kullanılmaktadır. Her Deĝerlendirme Merkezi sonucunda adayın tüm bu uygulamalardan elde ettiĝi performansı içeren bir rapor yazılmaktadır. Aday tarafında en önemli nokta deĝerlendiricilerin adaylara her zaman göstermiş oldukları performans hakkında geri bildirim saĝlaması gerekmektedir.

Bu uygulamanın sorunları; teknik gruplara rahat uygulanamadıĝı için test güvenliĝi sorun çıkarabilir ve önceden belirlenen iş bölümleri her zaman bu uygulamaya uygun olmayabilir.

Geribildirim:

Deĝerlendirme merkezinin özellikle gelişim alanlarının belirlenmesi gibi amaçlarla mevcut çalışanlara uygulandıĝı durumlarda katılımcıların geribildirim almaları ise çok önemlidir. Bu geribildirim, çalışanlarla bireysel görüşmeler yapılarak verilebileceĝi gibi yazılı olarak da raporlanabilmektedir. Burada önemli olan kişinin ilgili yetkinliklere uygunluĝunun deĝerlendirilmesi, güçlü ve gelişmesi gereken yönlerinin saptanması ve belirlenen bu yönlerin gelişmesine yönelik hareket planlarının oluşturulmasıdır.

2.3. DEĞERLENDİRME MERKEZİ GÖREVLİLERİ

Değerlendirme Merkezi'nde dört tür görevli söz konusudur:

- Katılımcılar,
- Değerlendiriciler,
- Rol Oynayanlar,
- Birim yöneticileri.

Değerlendirme Merkezi uygulamalarına değerlendirici olarak katılacak kişilerin, mutlaka değerlendirme merkezi eğitimleri almış olması gerekmektedir. Ortalama dört egzersizden oluşan bir değerlendirme merkezi uygulamasında iki günlük bir değerlendirme merkezi değerlendirici eğitimi verilmesi öngörülebilir.

Değerlendirme Merkezi görevlileri, idari yapısının ve çalışma prensiplerinin uygulama öncesinde belirlenmesi ve organize edilmelidir. Örneğin, Değerlendirme Merkezi uygulamaları öncesi, uygulamada ihtiyaç duyulan fiziksel yerin, araç ve gerecin belirlenmesi, Değerlendirme Merkezi İdari Yönetmeliğinin hazırlanması konusunda çok özen gösterilmelidir.

Değerlendirme Merkezi organizasyonu değerlendirme merkezinde görev alan kişiler tarafından yapılır. Genelde eşgüdümü bir yada iki kişi yürütür. Organizasyondan sorumlu kişiler;

- Tüm rezervasyonların yapılmasından,
- Uygulama için gerekli salonun kontrol edilmesinden,
- Yiyecek – içecek ihtiyaçlarının sipariş edilmesinden,

- Değerlendiricilere gerekli bilgilendirmelerin yapılmasından,
- Değerlendirme merkezi sırasında, değerlendiricilerin ve adayların koordineli bir şekilde hareket etmesinden,
- Sonuçların entegre edilmesinde değerlendiricilerle beraber olmaktan sorumlu olmalıdır.

2.4. DEĞERLENDİRME MERKEZİNİN TASARIMI

Değerlendirme merkezinin tasarımı İnsan kaynakları birim tarafından yahut görüşmeler outsouce edilmişse ilgili danışmanlık firması tarafından tasarlanmaktadır. Burada kurum üst yönetiminin onayını aldıktan sonra sırayla;

- Değerlendirme Merkezi'ne dahil olması düşünülen pozisyonlar / roller ile ilgili bilgi toplanması (örneğin kritik olay mülakatları),
- Araç – yetkinlik ölçüm matrisinin çıkarılması,
- Araçların tasarlanması,
- Katılımcı bilgilerinin belirlenmesi,
- Rol oyuncusuna verilecek bilgilerin saptanması,
- Değerlendirme Kılavuzunun hazırlanması,
- Katılımcıların kendilerini ve diğer katılımcıları değerlendirmeleri için kılavuz hazırlanması,
- İdari yönetim doküman ve formlarının hazırlanması.
işlemlerinden sorumludurlar.

2.5. DEĞERLENDİRME MERKEZİ UNSURLARININ UYGULAMA HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ

Pratik tecrübeye dayalı araştırma kanıtları; yönetim başarısı için uzun vadeli potansiyel ve yönetsel becerilerin tahmini doğruluğu için önemli destek sağlar. Değerlendirme merkezlerinin kurulmasının yararlarına birçok kanıt bulabiliriz. Diğer taraftan da bu metodun neleri ölçebildiğine ve para harcamaya değer olup olmadığına dair karşıt sesler yükseldiğini söyleyebiliriz. Üç ana noktada eleştiriler baş göstermektedir⁵⁴;

- Değerlendirmeyi yapanın yönetsel verimliliğinin farklı boyutlarda karar vermedeki yeteneğinin yeterli olup olmaması,
- Değerlendirmeyi yapanlar arasındaki entegrasyon ihtiyacının karşılanıp karşılanamaması,
- Diğer test ve mülakat tiplerinden daha verimli olup olmaması.

Bu tür sorunlara ve sorulara pek çok yanıt bulabilirsiniz. Önemli olan gerekli uygulamayı, uygun ihtiyaca göre yapıp yapmadığımızdır. Bu konuda uygulamada yer alan ve almayan mülakat uzmanlarının, adayların, iş verenlerin farklı görüşü temsil etmeleri pek tabiidir. O yüzden bu uygulamaya onların gözünden bakarsak ortaya ne tür yaklaşımlar çıkacağına göz atmakta fayda var⁵⁵.

2.5.1. Katılımcıların(Adayların) Yaklaşımı

Birçok araştırma göstermiştir ki katılımcılar değerlendirme merkezi prosedürlerine büyük ilgi duymuşlar ve yararına inanmışlardır. En tipik değerlendirmede ise katılımcılar değerlendirme merkezlerini yönetsel kalitelerini gösterebilecekleri adil bir platform olarak göstermektedirler. Katılımcılar, değerlendirme merkezi uygulamalarını zorlu ve stresli olarak görmelerine rağmen, geri dönüşümünün olumlu yansıyacağına inanmaktadırlar.

⁵⁴ Thornton, s. 212.

⁵⁵ Thornton, s. 213.

2.5.2. Değerlendiricilerin Yaklaşımı

Değerlendirmeyi yapan yöneticiler veya değerlendiriciler gözüyle de olumlu izlenim baskın gelmektedir. Yöneticiler, böyle bir değerlendirme yapmanın yönetsel performanslarını arttıracığını, çalışanlarını daha yakından tanıyabileceklerini söylemişlerdir. Tabii ki bu tecrübeye sahip olmak ve bunu meslek sorumluluğuna yansıtmak büyük bir zahmet gerektirmektedir.

Tecrübeyle sabittir ki, değerlendirme merkezi uygulamalarının bir standardizasyonu kesinlikle olmalıdır.

2.5.3. Sendikaların Yaklaşımı

Çalışanların değerlendirilmesi süreçlerinde ilk başlarda işçi sendikaları her nedense bu durumdan rahatsızlıklarını dile getirmişlerdir. Ancak 1990 yılında yapılan bir çalışmada değerlendirme merkezleri süreçlerinde işçi sendikalarının da aktif katılımı sağlanarak çok olumlu sonuçlar elde edilmiştir. İşçi ve işveren birbirini daha iyi anlama fırsatı yakalamış ve işgücü devrinde azalmalar olmuş ise de devamlılık oranları artış göstermiştir.

2.5.4. Yargı Mahkemelerinin Yaklaşımı

Adil olmayan değerlendirmelerde, değerlendirme merkezi çalışmaları yargı sürecinin bir parçası olmuşlardır. Davaların çoğu kamu sektöründe baş göstermekle birlikte ortak şikayetleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Irksal farklılıkların gözetilmesi
- Mesleğe uygun değerlendirmelerin yapılmaması
- İnsanları rencide edebilecek süreçlerin işlenmesi

1970'lerde karşılaşılan 10 dava değerlendirme merkezlerinin haklılığını ortaya koymaktadır. Dava sonuçlarından azınlık ve kadın-erkek ayrımının değerlendirmelerde gözetilmediğini görmekteyiz

1985 yılında Omaha City polis merkezi tarafından rütbeli polislerin seçiminde kullanılan değerlendirme merkezi çalışmaları yargı engeliyle karşılaşmıştır. Ancak davayı Omaha City kazanmıştır.

Yapılan araştırmalar sonucunda değerlendiricilerin iyi eğitildiği, herkes için eşit standartların uygulandığı ve doğru sonuçlara ulaşıldığı tespit edilmiştir. Bu davalardan da şunu anlayabiliriz ki eğer değerlendirme merkezi çalışmaları büyük bir dikkatle yapılırsa yargıyı da arkasına alacaktır.

2.6. DEĞERLENDİRME MERKEZİNİN KARŞILACABİLECEĞİ RİSKLER

Geçen 20 yıl içinde pek çok değerlendirme merkezi çalışmalarının uygulamalarını görmekteyiz. Bu periyotta planlanan, başlanan, uygulanan pek çok değerlendirme merkezi öykülerinde başarısız sonuçlar elde edildiği olmuştur. Bu başarısızlığın etkilerine bakınca bir çok faktör etkisine rastlamak mümkündür.

Bazısı zayıf planlama yüzünden sınıfta kalmaktadır. Değerlendiricilerin yetersiz kaldığı ve yeterli özeni gösteremediği durumlarda da başarısızlık baş göstermektedir. Bazı durumlarda insan kaynakları sorunlarının çözümlerinde değerlendirme merkezi çalışmaları yetersiz kalmaktadır. Bazı uygulamalarda değerlendirmeler çok sıkıcı ve yoğun olduğu için zaman kaybına yol açmaktadır. Bu yüzden yöneticiler zamanlarını operasyonel sorunlara ayırmaktadırlar.

Değerlendiricilerin eğitim eksiklikleri de başarısızlıkta pay sahibi olmaktadır. Kimi değerlendiriciler, diğer kalifiye değerlendiricilerin verimli sonuçlarının başarısını da düşürebilmektedir.

Bazı uygulamalarda değerlendirmelerin sonucu önceden öngörülemez. Yani değerlendirme sonucu ile gerçekleşen performans arasındaki büyük farklılıklar ortaya çıkabilir. Bunun nedeni ise ya değerlendirme yanlış uygulanmış olabilir ya da iş performansı doğru ölçülememiştir. Örnek olarak ise performansı düşük çıkan bir işçinin başka bir firmada aynı işi yaparken performansının çok yüksek çıkmış olması verilebilir. Bu tür yanlış uygulamalar, ne yazık ki bazı işletmelerin bu uygulamaya olan ilgisini azaltmıştır.

Başarısızlığın bir nedeni de; üst yönetimin yeterli desteğinin alınmamasıdır. Kısıtlı zaman, para ve olanak eksikliği çalışmaların sağlıklı yürütülmesini engellemekte ve proje çok iyi gidiyor olsa da üst yönetimin desteğini çekmesi başarısızlığa neden olmaktadır. Bazı yöneticiler, teknik ve finansal iş başarısına konsantre olduklarından çalışanlarının gelişimine gerekli önemi göstermemektedirler. Bazı yöneticiler ise çalışanlarının eksikliklerinin görülmesinin rakipleri tarafından zayıflık olarak algılanacağı korkusuyla uygulama çalışmalarını tehdit olarak algılamaktadırlar.

Değerlendirme çalışmalarının karşılığının üst yönetim tarafından karşılanmaması durumunda değerlendiriciler de zayıf raporlamalar ve geri dönüşüm sunarlar. Nihayetinde değerlendirme merkezi uygulaması, inandırıcılığını çalışanlar gözünde kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmaktadır.

Değerlendirme merkezi yöntemi, maliyetli, uzun zaman alan, gerekli bilgi ve donanımı da beraberinde getiren bir süreçtir. Dolayısıyla insan unsurunu ve finansal analizin gerekliliklerini yerine getiremeyen her kavram gibi ihtiyaçlardan birinin eksikliği sürecin başarısını düşürme etkinliğine de sahip olacaktır. Bu unsurların artı etkilerini oluşturabilmek için sistemi kurmadan önce iyi bir alt yapı çalışması yapılmalı ve sistemin en önemli unsuru olan değerlendiricilerin yetiştirilmesi ve gerekli envanterin sağlanması gerekmektedir. Bu konuda uygulamada başarılı olan firmalarla benchmarking yapılabilir, alt yapı veya sistem kurulum desteği alınabilir.

Günümüzde şirketlerin kurumsallaşma ve globalleşmeye karşı daha dirençli olabilmesi için eleman alımında ve var olan çalışanın performansını değerlendirmede ve arttırmada fayda sağlayabilmesi için yetkinlik bazlı bir değerlendirme süreci olarak değerlendirme merkezi kurumsal açıdan gayet verimli bir uygulamadır. Yeter ki üst yönetim, finansal ve bilişim desteği sağlanabilsin.

2.7. DEĞERLENDİRME MERKEZİ ÇALIŞMALARININ GELECEĞİ

Geçen 40 yıl içinde işletme çalışanlarının geliştirilmesi ve seçiminde değerlendirme merkezlerinin çok değerli katkıları olmuştur. Değerlendirme merkezlerinin sosyal yargılar ve karar verme teorileri zeminindeki uygulamalara dayanması sebebiyle, gelişen zaman içinde

bir takım değişimlere de her daim açık olmak durumundadır. Sürekli geliştirilmesi ve revize edilmesi gereken açık kapılar bırakılmalıdır.

Şu an dünyanın birçok kurumsal yapısı içinde kullanılmaktadır. Bunlar işletmeler dışında birçok kurumu da kapsamaktadır. Bazı ülkelerde polis karakollarında suçlu ve şüpheli profili oluşturulmasında, eğitim kurumlarında öğrenci ve eğitimcilerin değerlendirilmesinde, hastanelerde doktorların ve diğer personelin değerlendirilmesinde, devlet kurumlarında ast ve üstlerin değerlendirilmesinde, psikoterapi kliniklerinde hastaların değerlendirilmesinde uygulamaları hayata geçirilmektedir.

Bu yöntemi tez konusu olarak her ne kadar mülakat yöntemi olarak ele almış olsam da aslında kapsamı çok farklı boyutları içermektedir. Her yöntem gibi başarı ve başarısızlıkları konuşulacak, tartışılacak ve eleştirilecektir. Ancak insan kaynaklı yönetim anlayışının ve dünyanın her yanına giden çokuluslu şirketlerin bakış açılarıyla bu yöntem kalitesini ve geçerliliğini arttıracaktır. Kurumsallaşmanın temellerinde olan dürüstlük ve açıklık ilkelerinin ön plana çıkması ve işletmelerin dünya arenasında başarı odaklı yönetim anlayışının bir getirisi olarak etkinliğini arttırması konunun uzmanlarının görüşleridir.

Mülakat yöntemi, performans değerlendirme sistemi, bireysel gelişim planları ve kurumsal gelişim hedefleri var olduğu müddetçe Değerlendirme Merkezi yöntemi var olacaktır. Belki yaklaşım farklılıkları, yöntem farklılıkları, metod ayrılıkları gelişecektir ancak tabiatı gereği kurumlara kattığı değer her geçen gün artacaktır. Uygulamadaki farklılıklar da bütünlüğüne zarar vermekten çok kaynak zenginliği katacak ve uygulamadaki başarısını da zenginleştirecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Birinci bölümde, insan kaynakları yönetimi ve yetkinlikler işe alım konusunda bilgiler verilmiş. İkinci bölümde ise Değerlendirme Merkezi yönteminin anlamı, çeriği ve uygulama süreçleri konusunda bilgiler aktarılmıştır.

Bu bölümde ise, Değerlendirme Merkezi uygulamalarında bulunan firmalardan alınan bilgiler ve uygulamada bulunan bir firmanın verdiği bilgiler doğrultusunda grup egzersizi değerlendirmesinin nasıl yapıldığına dair gözlemler aktarılacaktır.

3.1. DEĞERLENDİRME MERKEZİ YÖNTEMİNİN KULLANILDIĞI BAZI FİRMALARIN GÖRÜŞLERİ

Değerlendirme Merkezi bir yönetim anlayışıdır. Dolayısıyla firmadan firmaya da farklılık gösterecektir. Her pozisyon için ayrı, her kullanım alanı için de farklı süreçler uygulanması pek tabiidir. Uygulamada Değerlendirme Merkezine yer veren firmalara bu konu hakkında bilgi sahibi olmak için sorular yöneltildiğinde farklı cevaplar alınmıştır. Ancak bu uygulamalar firmaya özel ve yönetsel anlamda gizli süreçlerdir. Bu tür bilgileri hiçbir firma kapsamlı olarak aktarmamaktadır ve sürecin içindeki simülasyon ve vaka örneklerini paylaşmamaktadırlar. Şimdi bunlara göz atalım.

3.1.1. MERCEDES BENZ

- **Mercedes'te işe alım sürecinde Değerlendirme Merkezi tekniğini tercih etme nedeniniz nedir?**

Adayların çok yönlü, birbirleriyle kıyaslanarak ve daha objektif değerlendirilebilmesi, adaylar hakkında mülakatla zor elde edilebilecek özelliklere ulaşılabilmesi, birden fazla pozisyon için aynı anda birden fazla adayın belirli bir sistematik içinde önceden tarif edilmiş yetkinlik kriterleri çerçevesinde değerlendirilebilmesi, iş ortamına yakın simülasyonlar çerçevesinde adayların gözlemlenebilmesi, adaylar arası kıyaslamamanın daha etkin olması, İnsan Kaynakları personeli ve bölüm yöneticilerinin etkin seçim prosesi konusunda uygulamada aynı ölçeklerde

birleşmeleri ve kalitatif personel planlaması konusunda şirkette gerekli kültürün oluşturulması.

- **Uygulamakta olduğunuz Değerlendirme Merkezi tekniği hakkında bilgi verirsiniz? Firmanızda işe alım sürecinde yarattığı katma değerler nelerdir?**

Standart bir Değerlendirme Merkezi sürecinde öncelikle çok gözlemcili ve çok adaylı bir değerlendirme günü düzenlenmektedir. Bu sayede her gözlemci her adayı 1 ila 3 kez arası gözlemeleme imkanına sahip olabilmektedir. Her çalışma için belirlenmiş yetkinlik kriterleri gözlemciler arasında paylaştırılmakta ve aynı yetkinlikler farklı gözlemciler tarafından da değerlendirilmektedir. Farklı çalışmalardan elde edilen sonuçlardan adayların genel profilleri çıkartılmakta ve gün sonunda düzenlenen gözlemci toplantısında adayların genel değerlendirilmesi yapıp seçim kararına esas olan öncelikler saptanmaktadır.

Adaylar için standart bir Değerlendirme Merkezi uygulaması için örnek gün akışı şu şekildedir: Mercedes-Benz Türk A.Ş. tanıtımı, adayların ve gözlemcilerin tanıtımı, birinci grup tartışması, mesleki sunuş, makale sunuşu, birinci mülakatlar, ikinci grup tartışması, ikinci mülakatlar, üçüncü grup tartışması, üçüncü mülakatlar, dördüncü grup tartışması ve gözlemci toplantısı.

Değerlendirme Merkezi sürecinin firmamızda yarattığı en önemli katma değer, bir çok adayın, bir çok pozisyon için bir çok kişi tarafından eşzamanlı değerlendirilebilmesine olanak sağlamasıdır.

- **Değerlendirme Merkezi uygulamaları hangi araçları kapsamaktadır?**

Değerlendirme Merkezi uygulamaları pozisyonlara göre değişiklik gösterse de genelde simülasyona dayalı lidersiz grup tartışmaları, kişisel sunumlar ve birebir mülakat tekniklerini kapsamakta. Rol oyunları uygulaması ileriye yönelik olarak düşünülmektedir.

- **Bir Değerlendirme Merkezi tekniği olan yetkinlik bazlı mülakatlarda açık pozisyon için yetkinlikleri nasıl belirliyorsunuz?**

Her açık pozisyon için yetkinlikler ilgili yöneticilerin değerlendirme sürecine katılımıyla belirlenmektedir. Bunun haricinde Mercedes-Benz Türk için belirlenmiş analitik düşünce, iletişim becerileri, görev üstlenebilme / inisiyatif, takım çalışması, sonuç odaklılık, problem çözme, ikna etme, liderlik, mesleki beceri, Mercedes-Benz Türk motivasyonu gibi temel yetkinlikler baz alınmaktadır.

- **Değerlendirme Merkezi uygulamasının gerçekleştirilmesinden sorumlu olan ekibinize (gözlem yapmak yada psikometrik testleri uygulamak vb. için) hangi eğitimleri veriyorsunuz?**

İnsan Kaynakları tarafından gözlemciler Türkiye ve yurtdışında "Gözlemci Eğitimi" verilmektedir. İnsan Kaynakları uzmanları ise daha önce bu tarz uygulamaları yürütmüş olan kısmen yabancı uzmanlar tarafından eğitilmektedir ve bu süreç mülakat teknikleri gibi daha genel eğitimlerle de desteklenmektedir. Gerekli durumlarda yurtiçi ve yurtdışı danışmanlık kuruluşlarından veya ana şirketimiz Daimler Chrysler'den uzmanlar değerlendirme sürecine katılmaktadır.

3.1.2. NESTLE

- **Nestle'de işe alım sürecinde Değerlendirme Merkezi tekniğini tercih etme nedeniniz nedir?**

Değerlendirme Merkezi sürecini uyguladığınızda hem adayları daha iyi tanıyabiliyorsunuz hem de kişileri değerlendirirken daha objektif olabiliyorsunuz. Bir değerlendirme merkezinin geçerlilik kat sayısı 0.65 iken yapılandırılmamış bir mülakatın geçerlilik katsayısı 0.15'tir. Dolayısı ile Değerlendirme Merkezi uygulayarak işe alacağınız kişilerin iş performansı hakkında daha kapsamlı ve daha doğru bilgilere sahip olabiliyorsunuz. Bu yöntemi uygulayarak doğru işe doğru kişiyi yerleştirme olasılığınız çok daha yüksek oluyor. Ayrıca kişiler de egzersizlerin içeriğinden yapılacak işe ilişkin daha fazla bilgi sahibi olacağından iş teklifiyle ilgili kararlarını daha sağlıklı olarak verebiliyorlar.

- **Uygulamakta olduğunuz Değerlendirme Merkezi tekniği hakkında bilgi alabilir miyiz?**

Şu anda yetkinlik bazlı mülakatlar ve grup egzersizleri uyguluyoruz. Önümüzdeki dönemde buna ayrıca kişilik ve yetenek testi gibi psikometrik uygulamaları da eklemeyi düşünüyoruz. Yetkinlik bazlı mülakatlar son derece yapılandırılmış, adayların davranış özelliklerini ölçmeye yönelik mülakatlardır. Bir mülakat sırasında genellikle 3-4 tane yetkinliği ölçmeyi hedefleriz ve bu da aşağı yukarı 1 saati alır. Bu mülakat sırasında amaç, adayın belirlenen yetkinliklere ne kadar sahip olup olmadığını ölçebilmektir. Adaydan hayatından gerçek örnekler vermesini ister, bu örnekler doğrultusunda kişinin ne tür davranışlarda bulunduğunu öğrenirsiniz. Elinizde her yetkinlik için gerekli olan davranış göstergeleri de olduğunda değerlendirmeleriniz hem hızlı hem de objektif olur. Grup egzersizleri ise adayların 6 yada 8'lik gruplar halinde kendilerine verilen yapılandırılmış bir konu üzerinde hazırlanarak tartışmalarından oluşur. Egzersizin doğasında bir lider seçme durumu yoktur ancak grup çalışması sırasında bazı adaylar doğal liderler olarak bazen grubun içinden sıyrılabilirler. Ancak amaç bu egzersizlerde kişilerin birbirleri ile olan iletişimlerini, ilişkilerini, nasıl takım çalışması yaptıklarını ve birlikte problemleri nasıl çözdüklerini gözlemleyebilmektir.

- **Bir Değerlendirme Merkezi tekniği olan yetkinlik bazlı mülakatlarda açık pozisyon için yetkinlikleri nasıl belirliyorsunuz?**

Yetkinlikler Türkiye'nin de ait olduğu Asya-Okyanusya-Afrika Bölgesi'nin ortak yetkinlikleri ancak Nestle Gıda için yeniden gözden geçirdik ve şimdi de her fonksiyon için performans değerlendirme ve gelişim amaçlı olarak kullanılmak üzere davranışsal tanımlamaları hazırlayacağız. Değerlendirme merkezini kurgulayan ve uygulayan her iki kişi de psikoloji eğitimine sahip ve ayrıca psikometrik test uygulamasında uzun süreli deneyimleri var. Başka bölümlerden gözlemciler kullanıldığında ise bu kişilere gözlemci ve değerlendirici eğitimleri bu kişiler tarafından veriliyor.

- **Bir sürecin adımlarını özetler misiniz?**

Tıbbi Mümessiller için uygulayacağımız Değerlendirme Merkezi sürecinde şu adımlar yer alacak:

- ✓ Grup egzersizi
- ✓ Birebir Mülakatlar

Yapılan başvuruları bir ön değerlendirmeden geçirdik ve 60 kişilik bir kısa liste oluşturduk. Bu 60 kişiye bir mektup gönderdik ve grup egzersizine davet ettik. 24-25 Mayıs tarihlerinde de grup egzersizi uygulamalarını gerçekleştiriyor olacağız. Her grup 6 kişiden oluşacak. Bu 6 kişiyi de 2-3 gözlemci izleyecek ve değerlendirmeleri gerçekleştirecek. Grup egzersizinde adaylardan kendilerini Nestle'nin Bebek Mamaları pazarlama departmanında çalışan kişiler yerine koymalarını istiyoruz. Pazarlama müdürleri onlardan annelerin eğitiminde kullanılacak materyallerde bulunması gereken eğitici mesajları hazırlamalarını istiyor.

Adaylar bir grup çalışması içinde bu mesajlar üzerinde bir karara varacaklar. Burada adayların takım çalışması, grup ile olan uyumu, gruptakilerle iletişim düzeyi ve kalitesi, kendisini doğru ifade edebilme, karşı tarafı doğru anlama, kişiler arası duyarlılık gibi özelliklerine bakıyoruz. Mümessillerimizin sorumlulukları arasında bebek maması satışı yoktur. Başarıları çocuk doktorları ile kurdukları iletişim, duyarlılık ve ikna etme kabiliyetleri ile ölçülür. Değerlendirme sürecinde en önemli şeylerden birisi objektif olabilmek ve iyi not tutabilmektir.

Bundan sonraki aşama birebir mülakatları kapsıyor. Birebir mülakatlarda da adayların hemen hepsi tıbbi mümessil olarak çalışmış kişiler oldukları için işe yönelik deneyimleri, bilgileri araştırılacak. Bir yetkinliğin önemli bileşmelerinden birisi bilgi ve deneyimdir. Bu aşamada Tıbbi Mümessillerin işe başladıktan sonra "coach"u olacak kişi mülakatlara girecek, o kişilerin bilgi ve deneyimlerini değerlendirecek.

Ondan sonraki adımda "Infant Nutrition" bölümünün yöneticisi ile son bir mülakat gerçekleşecek. Grup egzersizi temel yetkinlikleri görme fırsatı verecek, ikinci görüşme daha

çok daha bireysel verileri ve biyografik verileri almak için gerekli ancak yine de son karar için bölüm yöneticisinin de adayı görmesi gerekli.

- **Değerlendirme Merkezi'nde görev alan bir değerlendirici nelere dikkat etmelidir?**

Değerlendirme Merkezi'nde izlediğimiz süreç şu şekilde: Önce Nestle'yi tanıtıyoruz daha sonra ise süreci, egzersizde kendilerinden beklenenleri. Soruları varsa cevaplıyoruz çünkü amaç herkese aynı anda aynı bilgiyi verebilmek. Egzersiz öncesi soruları tamamlamak ve sonra herkese standart bir ortam sağlamak, eşit hak tanımak ve aralarındaki performans farklılıklarını gözlemleyebilmek. 25 dakika içinde bir grup tartışması yapacaklar.

- **Genelde Değerlendirme Merkezi Uygulamasına katılan adayların yaklaşımı nasıl oluyor?**

Adaylar genel olarak çok memnun ayrılıyorlar. Çünkü bu süreçte İnsan Kaynakları bölümünün kendilerine bu kadar uzun bir zaman ayırması kendilerine değer verildiğini hissetmelerini sağlıyor. Aslında adayın ayrılmasından sonraki bölüm çok daha zor. Tüm alınan bilgilerin değerlendirilmesi gerekiyor. Aday, türlü egzersizlerden ve mülakatlardan geçmiş oluyor, hepsinde farklı şeyler gözlemliyorsunuz ve tüm bunların bir araya getirilip aday hakkında bir karara varılması gerekiyor. Bu çok daha zor bir süreç.

3.1.3. RUMELİ TELEKOM

- **Yeni projeleriniz var mı? Varsa, bunlarla ilgili bilgi verebilir misiniz?**

Biz bir dünya markasıyız ve yine bizim gibi dünya markası olan şirketlerin olduğu pazarda en iyiyi yapmak için mücadele ediyoruz. Hizmet ağırlıklı bir sektör olduğumuz için de çalışanımıza daha iyi hizmet vermek ve onların da müşteriye vermiş oldukları hizmet kalitesini daha da arttırmak için çabalyoruz. Hem bu yüzden hem de yeni yeni merkezleşen bir koordinatörlük olduğumuz için neredeyse her yeni uygulama bizler için yeni bir proje demek. Bu bakımdan en küçük bir uygulama bile, çok yeni ve büyük bir projeymiş gibi ele alınıyor ve sonuçlandırılmaya çalışılıyor. Bu sene içerisinde çalışmalarına başlamayı planladığımız iki büyük projeden biri Değerlendirme Merkezi ve Yetkinlik Bazlı İK Yönetimi

projesidir. Son derece kapsamlı olan bu iki proje hayata geçirilmeye başlandığında, yetkinlik bazlı değerlendirmelerle hem yeni işbaşı yapacak olan arkadaşlarımızın hem de mevcut çalışanlarımızın yetkinlik ve becerilerinin artırılması sağlanacak ve kariyer basamakları çok daha sistemli ve somut verilere / çıktılara dayalı hale getirilmiş olacaktır.

3.1.4. PRICEWATERHOUSECOOPERS

- **PricewaterhouseCoopers olarak yeni projeleriniz var mı? Varsa bunlarla ilgili bilgi alabilir miyiz?**

PwC İnsan Kaynakları olarak şu dönemde ve yakın gelecekte, özellikle İlaç, Perakende, Sigortacılık sektörleri yoğunluklu, değişik teknik ve yöntemler kullanarak Toplu İşe Alım Projelerinde çalışacağımızı söyleyebilirim. Ayrıca, Değerlendirme Merkezi uygulamalarımız firma içi çalışanlar ve dış adayların seçme ve yerleştirme sürecinde yaygın olarak kullanılabilen, objektif ve etkin bir yöntem olduğu için bu konuda da projelerin de söz etmek mümkün.

3.1.5. İsmi vermek istemeyen Bir Otomobil Üreticisi Firma

- **Uygulamakta olduğunuz mülakat sistemi hakkında bilgi verebilir misiniz?**

Şu anda yapılandırılmış mülakat uygulamaktayız. Öncelikle temel yetkinlikler test edilmektedir. Temel yetkinlikleri uygun bulunanlar ise fonksiyonel yetkinliklerin ölçüldüğü mülakat ve testlere tabi tutulmaktadır.

Oluşturduğumuz aday havuzlarından görüşmelere çağırdığımız adaylarla öncelikle tanıma amaçlı bir ön mülakat yapmaktayız. Bu aşamadan sonra İngilizce sınavı düzenlemekteyiz. İngilizce sınavında başarılı olanları da S.T.A.R. yöntemi olarak adlandırılan mülakatlara alır, bu mülakatı da başarıyla geçerlerse panel tipi düzenlediğimiz mülakatımıza çağırırız. S.T.A.R. yönteminde adayın konu karşısındaki durum ve tutumlarına, sorumluluk ve görev alıp alamadığına, daha önceden benzeri sorunlarla karşılaştığında nasıl bir davranış sergilediğine, sorun yaşadıysa nasıl çözümlendiğine ve sonuçta ne elde ettiğine dair bilgiler elde etmeye çalışırız.. Bu mülakatı da başarıyla tamamlarsa 6 kişilik aday grubunun yer aldığı panel tipi mülakata çağırırız.

Burada değerlendirme merkezinin alt dalı bir mülakat uygulaması da uyguladığımız söylenebilir. Her aday için bir gözlemci, bazen insan kaynakları birim yöneticisi bazen de ilgili açık pozisyonun bulunduğu birim yöneticisi mülakata katılır. Panel değerlendirme formuna göre adayları değerlendirmek için 0-5 arasında puanlama listesi vardır. Adaylara bir vaka verilir ve 15 dakikalık sürede hazırlanmaları istenir. Daha sonra 45 dakika içinde vakanın konusuna uygun bir tartışma ve çözüm üretme ortamında adaylar incelenir.

Her adayın ilgili yetkinlikler, çözüm teknikleri, iletişimleri, davranışları, organize etme becerisi, planlama yetkisine bakılır. Sonuçta en fazla puan alan 3 aday belirlenir. Ve işe alım süreci sonlanır.

Bir de yıllık yönetici adayı alımlarımız olmaktadır. Bu da holding bünyesinde gerçekleşen bir uygulamadır. Burada yeni mezun ya da en fazla 1 yıllık tecrübeye sahip adayların başvurusu kabul edilmektedir.

- **Bu uygulama nasıl gerçekleşmektedir?**

Başvurular arasından seçilen adaylar öncelikle İngilizce sınavına tabii tutulurlar. İngilizce sınavında başarılı olanlar mülakata alınır. Burada başarılı olanlara yetkinlik bazlı kişilik testleri uygulanmaktadır. Bizim uygulamakta olduğumuz test NEO PI-R Yöntemidir. Bu maliyetli bir yöntem olması sebebiyle bu teste tabi tutacağımız adayları iyi seçmek zorundayız.

Testin sonuçlarını kişilik envanter raporları olarak almaktayız. Bu da karşımızdakinin kişilik profilini öğrenmemiz için çok önemli, aday karşımızda olduğunda en azından tutarlılığını ölçme konusunda ön bilgi sahibi olmuş oluyoruz.

Yetkinlik klavuzumuz var bir de. Bu yetkinlik konusunda kısım yöneticileri de eğitim aldılar. Kısım yöneticisi adayda bulunması gereken yetkinliklerin bilincinde olduğundan her değerlendirici ile birlikte onlar da adayları değerlendiriyorlar. Bu mülakatta herkesin soracağı sorular vardır. Vakalar da danışmanlık firmalarını hazırladığı simülasyonlardır. Herkes hangi yetkinliği gözlemlemişse not alır ve puanlama yapılır. Sonuçta ağırlıkta en fazla puanı alan 3 aday belirlenir. Burada değerlendirmeler tek bir pozisyon için yapılmaz, daha geniş perspektifli ve yönetici yetkinliği de aranıldığından zor bir seçim sürecidir.

- **Değerlendirme merkezi yöntemi uygulamalarınız var mı?**

Şu an için orta vadeli hedeflerimiz arasında yer almaktadır. Uygulamada kullanacağımız süreçler ise işe alımlar. Aslında bir nevi yukarıda bahsettiğim tüm süreçler Değerlendirme Merkezlerinin kapsadığı kavramlardır. Fakat biz bunu şu anda bir geçiş gibi düşünmekteyiz ve daha profesyonel bir Değerlendirme Merkezi uygulaması yapmayı planlamaktayız.

- **İşe alımda nasıl uygulamayı düşünüyorsunuz?**

Bizce işe alım süreci her pozisyon için salt bir uygulama değildir. Beyaz yaka ve mavi yaka için aynı işe alım prosedürleri uygulayamazsınız örneğin. Yahut yönetici adayı(M.T.) veya beyaz yakalı eleman alımında aynı işe alım süreçleri de uygulamamaktayız. Beyaz yaka işe alımlarında yetkinlik bazlı mükatlar uygulamaktayız. Ancak her pozisyon için de farklı yetkinlikler söz konusu olduğundan, iş analizleri yapılmakta ve uygun yetkinlikler tespit edilmektedir. Burada da konunun uzmanı firmalardan danışmanlık hizmeti alınmaktadır. Dolayısıyla pozisyona göre farklı mülakatlar uygulamak zorundayız.

Bizim hedefimiz Değerlendirme Merkezini kritik pozisyonlar için uygulamaktır. Bunlar yönetici adayları ve belli bir kadamenin üstündeki pozisyonlardır. Şu anda Değerlendirme Merkezinin önce hangi aşamalarının ve metotlarının kullanılacağına karar verme aşamasındayız.

3.2. BİR BEYAZ EŞYA ÜRETİCİSİ FİRMADA UYGULAMA ALANLARI ve METOTLARI

3.2.1. Türkiye’de Beyaz Eşya Üretimi

Beyaz eşya, 20.yy’ın son çeyreğine kadar genellikle gelişmiş ülkelerde üretilen, gelişmekte olan ülkelerde ise ancak sınırlı sayıda insanın sahip olduğu bir ürün grubu niteliğindedir. Teknoloji de o dönemlerde gelişmiş ülkelerin elindeydi. Beyaz eşyada kullanılan teknolojinin belli bir olgunluğa gelmesi, gelişmekte olan ülkelerin bu teknolojiyi lisans yoluyla edinmeleri, günümüzde gelişmekte olan ülkelerde beyaz eşya talebinin artması ile birlikte üretim gelişmekte olan ülkelere doğru kaymaktadır. Örneğin Batı Avrupa Avrupa’da lider

konumunda iken bu liderliğini Güney Avrupa ülkelerine kaptırmıştır. Amerika kıtasında da üretim Birleşik Devletlerden Latin Amerika ülkelerine doğru kaymaktadır.

Teknolojinin olgunluğu nedeniyle artık ülkeler arasındaki teknolojik fark azalmıştır. Gelişmekte olan ülkelerin üreticileri de beyaz eşyayı gelişmiş ülkelerin üreticilerinin ürettiği kalitede, daha ucuza üretebilir duruma gelmişlerdir. Gelişmiş ülke üreticileri kendilerini koruyabilmek için teknolojik yenilikleri kısa sürede ürünlerine yansıtarak farklılık yaratmak istemektedirler. Türkiye'deki bilgi ve teknoloji birikimi bu tür teknolojik sıçramaları karşılayabilecek düzeye ulaşmıştır. Türkiye'deki beyaz eşya üreticileri 2000'li yıllarda dış pazara daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Geçen yüzyılda üretim genelde Türkiye pazarına yönelikken, artık ihrac oranları gittikçe artmaktadır. İhrac edilen malların önemli bir kısmının Batı Avrupa ülkelerine gitmesi Türkiye'nin bu alanda elde ettiği kalitenin bir göstergesidir⁵⁶.

Beyaz eşya sektörü 2004 yılında ilk çeyreği büyük üretim, satış ve ihracat artışı ile geçirdi. 2003 yılı ilk üç ayda buzdolabı, çamaşır ve bulaşık makinesi ve fırın olarak toplam beyaz eşya üretimi 2 milyon 515 bine ulaştı. Bu rakam 2003 yılı aynı döneme göre yüzde yüzde 46 oranında artış ifade ediyor. Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği (BESD) üyesi büyük üreticilerin verilerine göre 2004 yılı ilk üç ayda 1.1 milyon buzdolabı üretildi. Geçen yıl aynı dönemde 785 bin buzdolabı üretilmişti. Bulaşık ve fırın üretiminde de büyük artışlar gerçekleşti. Ancak en büyük artış çamaşır makinesinde oldu. 2003 yılı ilk üç ayda 477 bin çamaşır makinesi üretilmişken, bu yıl ilk çeyrekte bu rakam neredeyse ikiye katlanarak 853 bine çıktı. Beyaz eşya üreticileri ilk çeyrekte 2.5 milyon beyaz eşyanın 949 bin adetini iç piyasada satmışlar. Geçen yıl aynı dönemde iç satış adeti 594 bindir. Buna göre satışlarda yüzde 60 artış olmuş. Tüketici talebinin seyrini gösteren en önemli göstergelerden biri sayılan beyaz eşyadaki bu oran, ekonomideki iyileşmenin, tüketici talebinde ciddi bir artış olduğunu da gösteriyor.

1.5 milyonluk ihracatı BESD üyesi üreticiler, ilk üç ayda 1 milyon 577 bin adet beyaz eşya ihracatı ile gerçekleştirdiler. Buna göre ihracat artışı yüzde 46.5'i buldu. En fazla ihracatı yapılan ürün 677 bin adetle buzdolabı. Beyaz eşya ithalatı, geçen yıla göre dikkat çekici bir

⁵⁶ TÜBİTAK, Vizyon 2023 Projesi Kapsamında Kurulan Malzeme ve Makine Panel'inin Türkiye'deki Beyaz Eşya ve Ev Konforunu Sağlayan Cihazlarla İlgili Sosyo Ekonomik Faaliyet Alanını İnceleyen Alt Panelin Raporu, www.tubitak.gov.tr, s.5.(12.12.2004)

durgunluk gösterdi. Geçen yıl toplam 82 bin adetlik toplam ithalata karşın, bu yıl aynı dönemde 84 bin adetlik ithalat yapılmış⁵⁷.

Türkiye’de beyaz eşya devi Arçelik 1955 yılında kurulmuş aslında genç bir şirket olmasına rağmen, 2002 yılından bu yana Avrupa’da çok sayıda marka ve şirketi bünyesine katmış durumdadır. Almanya’da Blomberg, Avusturya’da Elektra Bregenz, Romanya’da Arctic şirket ve markalarının yanı sıra Leisure, Flavel ve Troila markalarını da satın aldı. Bugün Avrupa’daki 5 beyaz eşya üreticisi şirket arasında yer almaktadır⁵⁸.

Arçelik, uluslararası büyümesini sürdürerek, 2003 yılında 1,9 milyar Euro konsolide net satış ile 2002 yılına göre %10 büyüme gerçekleştirmiştir. 2003 yılında net kar 87 milyon Euro'ya ulaşırken, önceki yıla oranla %116 artışla, iyi bir performans yakalamıştır. Bu performans, vergi sonrası karlılığı %2,3' ten %4,5' e yükseltirken, 2003 yılında dağıtılan temettü miktarına 72,7 trilyon TL olarak yansımıştır. Şirketin piyasa değer performansı ile İMKB-30 endeks performansı 2003 ortalamasının %37 üzerinde gerçekleşmiştir. Ocak 2003 verilerine göre yurt içinde beyaz ve mavi yakalı çalışan sayısı 6457, yurt dışında ise 3009’dur⁵⁹. Hal böyle olunca çalışan seçimi ve eğitimi en önemli şirket politikalarından biri olmuştur.

3.2.2. Değerlendirme Merkezi Uygulaması

İnsan kaynakları yönetim politikasının ana hedefleri başarılı işe alım süreçleri, çalışan memnuniyeti, düşük turn-over ve ilkeli bir performans sistemidir. Burada firma birçok yeni yöntemi uygulamada değerlendirmiş en sonunda kurumsal anlayışına en uygun bulduğu Assesment Center Türkçe ifade edecek olursak; Değerlendirme Merkezini kullanmaya karar vermiştir. Firma bünyesinde yer alan beyaz yakalı çalışanları ve adayları birçok metodun bir arada kullanıldığı Değerlendirme Merkezi yöntemiyle değerlendirmektedir. Değerlendirme Merkezi metodu, hem kağıt-kalem testlerini hem de adayların karmaşık olaylar sırasında davranışların izlenilmesine olanak veren, egzersizleri kullanarak aday hakkında daha bütünsel bir fikir edinmeye fırsat veren bir sistem olması sebebiyle açıklık ilkesine de uygundur.

⁵⁷ www.hazine.gov.tr

⁵⁸ Yasemin Balaban, Türkiye zaten A.B.’de, Capital Dergisi, (05.01.2005)

⁵⁹ www.arcelik.com.tr

Firma bünyesinde Değerlendirme Merkezinin kullanım alanları:

- Seçme ve yerleştirmede
- Terfi ve atama sürecinde
- Yönetim potansiyelinin belirlenmesinde
- Gelişim ihtiyaçlarının zamanında anlaşılmasında
- Takım oluşturulmasında
- Organizasyon geliştirmede kullanılabilir

Değerlendirme merkezini oluşturan unsurlar :

- Katılımcılar (Participants)
- Değerlendiriciler (Assessors)
- Kaynak kişiler (Resource People)
- Merkez yöneticileri (Center Administrators)
- Egzersizler

Değerlendirme merkezinin uygulanmasında kullanılan 5 metot vardır. Bunlara kısaca değinecek olursak;

3.2.2.1. Grup Tartışması – Belirlenmemiş Rol

Rol içermeyen bu grup egzersizinde bir sorunla ilgili çalışma yapması istenen grup üyelerinden verilen bilgiler doğrultusunda konuyu tartışarak bir öneriyle gelmeleri beklenmektedir.

Çalışmada her katılımcının değişik bir seçeneği temsil etmesi istenmektedir. Katılımcı hem bu seçeneği en iyi şekilde savunacak hem de şirket için en yararlı olacak sonuca ulaşmaya çalışacaktır. Bu egzersiz yaklaşık 75 dakika sürmektedir.

3.2.2.2. Sunum (Presentation)

Durumu analiz etme, sonuçlar çıkarma, öneriler getirme ve sunmaya dayalı bir uygulamadır. Yaklaşık bir buçuk saat süren bu egzersizde üç projeye ilgili bilgileri incelemesi istenen katılımcıdan herhangi bir rolü oynamayan kaynak kişi ve değerlendiricilere bir sunum yapması ve sorulan sorular üzerinde durması beklenmektedir.

3.2.2.3. Simülasyon (Interview Simulation)

Katılımcı çatışma içeren bir durumla karşı karşıya bırakılmaktadır. Zor bir kişiyle bire bir role-play'dir. Bu egzersizlerde katılımcı kendi başına değildir. Katılımcının rol oynayan bir kaynak kişi ile karşılaştığı bu egzersiz yarım saat kadar hazırlanma, yarım saat kadar görüşme olmak üzere toplam 1 saat sürmektedir.

3.2.2.4. In – Basket (Gelen Evrak Çalışması)

Bu egzersizlerde örnek olarak katılımcıya bir süre işten uzaklaştığı ve döndüğünde onu bekleyen bir sürü evrakın olduğu söylenmektedir. Bu evraklardan başka verisinin olmadığı söylenen katılımcıdan, elindekileri analiz ederek bağlantılar kurması ve çeşitli kararlar vermesi istenir. Bu egzersiz yaklaşık 3 saat sürmektedir ve adayın kendi başına yaptığı yazılı egzersizlerdir.

3.2.2.5. Olgu Bulma (Fact Finding) (1 to 1)

Bu egzersizde de çatışma içeren bir durum ele alınmakta ancak rol oynanmamaktadır. Durumla ilgili kısıtlı bilgi verilen katılımcıdan kaynak kişiden sorular sorarak bilgi almak suretiyle belirli zaman kısıdı içerisinde karar vermesi istenmektedir.

Bu egzersiz yaklaşık 45 dakika sürmektedir.

- ➔ Özetleme (5 dakika)
- ➔ Soru hazırlama (5 dakika)
- ➔ Sorular (5 dakika)
- ➔ Karar verme (15-20 dakika)
- ➔ Zorluklarla başa çıkma (10 dakika)

Değerlendirme merkezine bunların dışında iki yol da eklenebilir;

- ➔ Mülakatlar
- ❖ Bilgiyi / kabul edilebilirliği ölçmek
- ➔ Testler ve envanterler
- ❖ OPQ (Occupational Personality Questionnaire)
- ❖ PPA

Bütün bu egzersizler kişinin kendini nasıl gördüğü ve başkalarının kişiyi nasıl gördüğü arasındaki farkı gösterir. Bu egzersizlerin değerlendirilmesi ve puanlandırılması da kendi aralarında farklılaşmaktadır.

Firma, adayları sabah 9'dan akşam 6'ya kadar uygulamada uygun bulduğu tüm süreçlerle sınamakta ve 15-20 gün içerisinde de geri bildirimde bulunmaktadır. Adaylar genelde bu uygulamadan çok memnun ayrılmaktadırlar. Adaylar mülakat neticelerinde başarılı ve başarısız oldukları noktaları öğrenebilmekte ve kendileri için doğru kariyer hedefleri belirlemede bir nevi ön bilgi almış olmaktadır.

3.3. UYGULAMA OLARAK DEĞERLENDİRME MERKEZİ

3.3.1. Grup egzersizinin değerlendirilmesi

Bu mülakat tekniği uygulayıcı firmanın ilk etapta gerçekleştirdiği süreçtir. Bu süreç adayların temel yetkinliklerini ölçmeyi hedeflemiştir. Değerlendirici grubun vereceği bir bilgi, oyun yahut firma çevresinde gerçekleşen mülakattır.

3.3.1.1. Sözel iletişim

	5	4	3	2	1
Telafuz					
Hız					
Duraksama					
Ses tonu					
Vurgu					
Ses					
Lehçe					
Sözcük dağarcığı					
Seviye					
Özlü konuşma					
Dil					

Bu şablonda mülakata alınan kişiye değerlendirme başlıkları altında niteliğine göre puanlar verilmektedir. Bir işletme için, çalışanın kendini ifade etme yeteneğinin dışında, ifade etme

tarzı da çok önemlidir. Günümüzde kurumsal şirketler, çalışanlarının iç ve dış müşterilerle ilişkilerinde de iletişim yeteneğinin güçlü olması, kendine güvenen bir ifade seğilemesini beklemektedirler.

3.3.1.2. Analiz ve sorgulama değerlendirilmesi

	5	4	3	2	1
Alan					
Yöntem					
Sorgulama					

Bu değerlendirme adımında alandan kasıt adayın kendisine verilen şirketin faaliyet alanına değinip değinmediğinin puanlanmasıdır. Yöntemde, sunduğu çözümleri ifade ederken aynı zamanda odada bulunan tahtada şablon yahut şekil yardımıyla açıklayıp açıklayamadığına, sorgulamada ise mülakattaki diğer adayların savunduğu örnek şirketin faaliyetlerini sorgulamadaki başarısına bakılıyor.

3.3.1.3. Yaratıcılık

	5	4	3	2	1
Özgürlük					

Burada da kişinin çözümlerindeki yaratıcılığın değerlendirilmesi gerçekleştiriliyor.

3.3.1.4. Doğru karar oluşturma

	5	4	3	2	1
Tahmin					
Durumsal					
Genişlik					

Tahmin; şirkete ilişkin tahminlerinin ne yönde olduğunu belirleyen başlık, durumsal yaklaşımının tutarlılığı ve genişlik ile de insan ilişkileri ve diğer adayların fikirlerine verdiği değer ölçülüyor.

3.3.1.5. Kararlılık

	5	4	3	2	1
İstek					
Açıklık					
Karşı koyma					
Risk alma					

Kişinin çözümlerinden ve sorunlara yaklaşımının değerlendirildiği bölümlerden bir diğeridir, burada da daha çok kişinin duyguları ön plandadır.

3.3.1.6. Yapılandırma

	5	4	3	2	1
Hedef belirleme					
Planlama					
Yöntem kullanma					

Adayın savunduğu örnek şirketteki hataların giderilmesi ve sonrasında yapılacaklarla ilgili fikirlerinin ve uygulamadaki başarısının ölçüldüğü adımdır.

3.3.1.7. İnsiyatif

	5	4	3	2	1
Eyleme yönelme					
Karşı koyma					

Hedeflerini belirleyen ve planlarını oluşturup uygulamaya koyan adayın eyleme yönelik olup olmadığının ve karşı tarafın fikirlerine nasıl yaklaştığının değerlendirildiği adımdır.

3.3.1.8. Etki ve kabul etme

	5	4	3	2	1
İlk etki					
Genel etki					
Nezaket					
Giyim & Aksesuar					
Vücut dili					

Kişinin görsel etkisinin daha ön planda tutulduğu etaptır.

3.3.1.9. Dinleme - Empati

	5	4	3	2	1
Sözsüz dinleme					
Sözlü dinleme					
Başkasının bakış açısını anlama					

Kişinin diğer adayın fikrini nasıl dinlediği o fikirlere karşı bir fikri varsa bunu dile getirip getiremediğine bakıyorlar, empati kurmasını bekliyorlar.

3.3.1.10. İkna etme

	5	4	3	2	1
Planlama					
Müzakere					
Kişisel tarz					

Bu son basamakta da adayın firma yetkililerini ikna edip edemediği değerlendiriliyor.

Bütün adımlar sona erdiğinde grup egzersizinin değerlendirilmesi de sona ermiş bulunmaktadır. Tüm ana başlıklar kendi içindeki değerlendirmelerin ortalaması alınarak puanlandırılır ve adayın bir nevi mülakat raporu oluşur. Örneğin grup egzersizinde adayların her birine bir şirket verilmiştir ve onlar da bu şirketi benimseyerek gerekli çözümleri ve planları gerçekleştirmeye çalışmışlardır. Dolayısıyla tüm değerlendirme süresindeki kararların sonucu rapora yansımaktadır. Bu raporlama sistemi şirket isterse tüm diğer analizler için de yapılabilir. Bizim burada örneklendirdiğimiz teknikte sadece grup egzersizinin değerlendirilmesi yapılmıştır.

Rapora yansıyan sonucun genelde 3.5 ve üzerin de olması beklenmektedir. 4 ve üzeri güçlü, 3'ün altı ise iyileşmeye açık olarak nitelendirilmektedir. Raporu insan kaynakları uzmanlarından biri hazırlamaktadır, bu raporu önce kendi yöneticisine kabul görürse de ilgili departman yöneticisine sunar ondan da kabul görürse, aday işe alınır ve oryantasyon dönemi başlar.



SONUÇ

Günümüzde şirketlerin vizyon ve misyon hedefleri üzerindeki etkisi en çok sorgulanan fonksiyonlardan biri insan kaynaklarıdır. Bu yalnızca konunun daha geç gündeme geldiği Türkiye için değil, gelişmiş batı ülkeleri için de hala geçerliliğini korumaktadır. Verimliliğin temel bağımsız değişkeni olan insan unsuru var olduğu müddetçe de bu konu önemini sürdürecektir.

İnsan kaynakları bölümlerinin yeniden yapılanması gündeme geldiğinden bu yana varlık nedeninin netleştirilmesi sorunu da ortaya çıkmıştır. Şirketler neden var olduklarını yani misyonlarını, nereye gideceklerini vizyonlarını belirlerken bu yönetim anlayışı da gelişim içinde kendine uygun yeri bulacaktır. Değişim ihtiyacının farkına varan işletmeler yüzünü başlangıç noktası insana dönecektir.

Geçmişe bakıldığında özellikle II.Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan yeni yönetim anlayışları, neden oldukları yapı değişiklikleri ve buna paralel olarak ekonomik değişimler, işletmelerin insan kaynaklarına yeni bakış açılarıyla yaklaşmayı zorunlu kılmasında etkili olmuştur. Bugün halen katma değer somut bulgularla ölçülememesi sebebiyle İnsan Kaynakları birimlerinin uyguladığı süreçler eleştirilse de yönetsel anlamda başarının artmasında çok büyük payı olmuştur. Doğru işe doğru eleman alımı sayesinde birçok firma karlılık oranını ve verimliliğini arttırmıştır.

İnsan kaynakları, şirketin ana ve destek faaliyetlerini yürüten birimlerinin ve çalışanlarının organizasyondaki görevlerini yerine getirirken bir yol haritası oluşturur ve şirketin gece feneri olur. Her bir fonksiyonda görev alacak kişi tam olarak neden sorumlu olacağını, performanslarının takip edildiğini ve buna paralel olarak ücret ve prim sisteminin oluşturulduğunu, performanslarını artıracak eğitim ve gelişim programlarının hazırlandığını, İnsan Kaynakları birimi sayesinde öğrenecektir. Hem çalışanların kariyer gelişimini takip etmek hem de şirketin gelecek yöneticilerini yetiştirerek yedekleme planlarını yapmak bu yol haritasını oluştururken yürütülmesi gereken çalışmalar ve sistemlerdir.

Doğru işe alım süreciyle başlayan bu yönetim anlayışı günümüzde klasik işe alımlar yerine çok daha bilinçli yaklaşımlar sunmaktadır. Bunlardan biri olan Değerlendirme Merkezi kavramı temel yetkinliklerin ve fonksiyonel yetkinliklerin ölçüldüğü, adayların yaratılan simülasyonlarla iş ortamında nasıl bir gerçeklikle karşılaşacaklarını önceden görmeleri

konusunda bilgi sahibi olacakları ve kendi gerçeklikleriyle yüzleşecekleri çok kapsamlı bir uygulamadır.

Ele alınan konunun uygulama alanlarına bakıldığında Türkiye’de ve dünyada çok başarılı şirketlerin bu yöntemi gerçekleştirdiği görülmektedir. Başarının kapısı insana açılan yolsa buradaki anahtar doğru işe alım yöntemi yani Değerlendirme Merkezidir denilebilir. Gerekli yönetimsel ve finansal desteği arkasına alan İnsan Kaynakları birimleri uygulamada başarı şansını maksimize edeceklerdir. Eğitim ve bireysel gelişimi de içine alan Değerlendirme Merkezi kavramı günümüzde adından sıkça söz ettirdiği gibi gelecekte de başarısını sürdürecektir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

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

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

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

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

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

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

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

Çetin, Canan. **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**. Beta, 1. Bası, 1999.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Kaynak, Tuğray., Zeki Adal ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Dönence Basım, 2000.

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

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

Mathis, Robert L.and H. Jackson. **Human Resources Management**. 7. ed., NJ:West Publishing Co., 1994.

Özçelik, Oya. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. Baskı, A.Ü. Eskişehir, 1999.

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

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

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

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

T.C. 4857 Sayılı İş Kanunu

Thornton, George C. **Assessment Centers in Human Resource Management**, 3. ed., Addison-Wesley Publishing Co., 1992.

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

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

MAKALELER

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

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

Balaban, Yasemin. **Türkiye zaten A.B.'de**. Capital Dergisi. [05 Ocak 2005].

Başaran, Emrah. **Yetkinlik Modelleri ve E-Learning**. www.makalem.com [30 Aralık 2003].

Bayraktar, Osman. **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**. www.makalem.com [07 Şubat 2004].

Boston Business Wire. **Top Five Competencies for Human Resources Professionals**. www.gattih.com [09 Şubat 2004].

Colley, Aslı. **Dğerlendirme Merkezi Uygualmalarında Firmaya Özel Tasarımlar**, www.insankaynaklari.com [02 Şubat 2004].

Collins, Judith. **Personal Selection Methods:Assessment Centers**. www.hr-guide.com [11 Nisan 2004].

Competency Based Interviews. www.highways.gov.uk/aboutus/recruit [15 Şubat 2004].

Çörtelekoğlu, Tuğba. **Yetkinlikler**. www.insankaynaklari.com [02 Şubat 2004].

Eleman Seçme ve İşe Alma Yöntemleri. HR Dergi. Eylül-2000. www.hrdergi.com [28 Kasım 2003].

Farrel, Phil. **21. Yüzyıl İçin Gerekli Yetkinlikler**. www.insankaynaklari.com, 2003. [04 Şubat 2004].

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

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

Joiner, Dennis A. **Introduction:What are Assessment Centers.** Public Personnel Management Volume 31, No:2, Summer 2002.

Koçer, Zeynep. **Personel İşe Alımında Referans Kontrolü.** www.kariyer.net [17 Ocak 2004]

Krause, Diana E. And Diether Gebert. **A Comparision of Assessment Center Practises in Organizations in German-speaking and the United States.** International Journal of Selection and Assessment Volume 11, No:4, December 2003.

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

Özden, M. Cemil. **Yetkinlikler In, İş Analizleri Out.** www.insankaynaklari.com [09 Şubat 2004].

Özdiller, İlhan. **Neden Yetkinlikler?.** HR Dergi Eylül-2001. www.hrdergi.com [04 Şubat 2004].

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

Özlale, Yeşim. **Bir ölçme ve Değerlendirme Yaklaşımı Olarak Değerlendirme Merkezi.** www.dbe.com.tr [05 Şubat 2004].

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

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

Schoonover, Stephen C. **Human Resource Competencies**. www.schoonover.com [08 Şubat 2004].

Schoonover, Stephen C. **Implementing Competencies**. www.schoonover.com [08 Şubat 2004].

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

Subaşlar Belgin. **İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Değişen Rolü ve Yetkinlikleri**. www.insankaynaklari.com [05 Şubat 2004].

Tozluyurt, Erkan. **Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi**. www.isguc.com [01 Şubat 2004].

TÜBİTAK, **Vizyon 2023 Projesi Kapsamında Kurulan Malzeme ve Makine Panel'inin Türkiye'deki Beyaz Eşya ve Ev Konforunu Sağlayan Cihazlarla İlgili Sosyo Ekonomik Faaliyet Alanını İnceleyen Alt Panelin Raporu**, www.tubitak.gov.tr [12 Aralık 2004].

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

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

Yetkinlikler ve Bilgi Toplama Yöntemleri. HR Dergi Nisan-2003. www.hrdergi.com [10 Şubat 2004].

Yetkinlik ve Ekonomik Refah. www.makalem.com [10 Şubat 2004].

TEZLER

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

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

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

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

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

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

Yüksel, Murat. **İşe Alım Süreci ve Aday Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi**. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

**İ.C. YÜKSEKÖĞRETİM ANULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**