

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
YETKİNLİK BAZLI MÜLÂKATIN TURN-OVER
(İŞ GÜCÜ DEVİR ORANI) ORANINA ETKİSİ VE
BİR UYGULAMA**

**MERVE ORAL
04712031**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. A. TUĞRUL SAVAŞ**

**İSTANBUL
2008**

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YETKİNLİK BAZLI MÜLÂKATIN TURN-OVER (İŞ GÜCÜ DEVİR ORANI) ORANINA ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

Merve Oral
Ocak, 2008

Gelişen iş yaşamında işe alımlarda rekabet sağlayabilmek, işe alınacak kişilerin işin pozisyonuna uygun yetkinliklere sahip olması giderek önem kazanmaktadır.

İşe alım sürecinde kullanılacak olan yöntemlerin adayların niteliklerini en sağlıklı biçimde ortaya çıkarabilmelerine, kendilerini en doğru ve pratik şekilde ifade edebilmelerine hizmet etmesi gereklidir.

Şirketin yapısına ve aranan pozisyona en uygun olan adayın seçilebilmesi, şüphesiz etkin ve her iki tarafın birbirini tanımasına olanak sağlayan mülâkat teknikleri ile mümkündür. Bu sayede şirketin bugününü olduğu kadar geleceğini ve imajını da doğrudan etkileyecek olan işten ayrılmaların ve/veya işten çıkarmaların da önüne geçilebilecektir.

İş yaşamında her yönetici şirket içerisinde açık olan bir pozisyon için, en uygun adayı belirlemek ve uygun olmayanları elemek amacı ile iş başvurularını değerlendirerek görüşmeleri yürütmek durumundadır. Dolayısıyla, her yöneticinin bir ‘İnsan Kaynakları Yöneticisi’ gibi düşünerek, yeni adaylarla görüşmelerini yetkinlik bazlı mülâkat biçiminde yerine getirmesi önem kazanmaktadır.

Anahtar Kelimeler : İnsan Kaynakları Yönetimi, Yetkinlik Bazlı Mülâkat,
İş Gücü Devir Oranı

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE COMPETENCY BASED INTERVIEW TO TURN-OVER IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND A PRACTICE

Merve Oral

January, 2008

The world of business is evolving and advancing by the day. In order to rise to the harsh competition, it is imperative for the companies that their employees are competent, and very well fit for the job.

The methods of evaluation used in a recruiting process have to serve well to the purpose of exposing and analyzing the candidates' qualifications and virtues, as well as presenting an opportunity for the candidates to express themselves openly and effectively.

There is no doubt, that the selection of the best candidate for a specific position is possible only by interviewing techniques which make it possible for the parties, both the company, and the candidate, to interact, communicate and understand each other perfectly. Only this way, will it be possible to prevent possible future job dissatisfactions for the employees, or possible employee inadequacies for the job, and possible future dismissals by, or quitings from, the company. It needs to be remembered that the labor force turnover rate of a company may and most probably will effect its reputation directly.

In today's business life, every executive, regardless of position or job description, finds himself or herself in a situation every now and then, where he or she has to go through job applications, evaluate job applicants, determine the possible candidates,

and carry out interviews in order to select the best candidate for the job. Looking at the recruiting process from such a point of view, it would not be incorrect to say that every executive, no matter of what profession or expertise, is also a 'human resources executive' ; and this, indeed, is where the importance of an competency based interview shines.

Keywords : Human Resources Management, Competency Based Interview, Turn Over

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞ GÜCÜ DEVİR ORANI	3
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	3
2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci	4
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluk ve Amaçları	5
2.4. Temel İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri	6
2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	7
2.6. İş Gücü Devir Oranı	9
2.6.1. İşten Ayrılma Nedenleri	11
2.6.2. İş Gücü Devir Oranının Önemi	13
2.6.3. İş Gücü Devir Oranı ve İşe Alım	16
	22
3. YETKİNLİKLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ UYGULAMALARI	18
3.1. Yetkinlik Tanımı ve Yetkinliklerle İlgili Temel Kavramlar	18
3.1.1. Yetkinlik Türleri	22
3.1.2. Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi	23
3.1.3. Yetkinlikleri Ölçmenin Gerekliliği	24
3.1.4. Yetkinliklerin Belirlenmesi	25
3.1.5. Yetkinlik Envanteri	28
3.1.5.1. Temel Yetkinlikler	29
3.1.5.1.1. Çalışanlar İçin Temel Yetkinlikler	29
3.1.5.1.2. Üst Düzey Yöneticiler İçin Temel Yetkinlikler ...	31
3.2. Yetkinliklerin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Uygulamaları	33
3.2.1. Yetkinlik Bazlı Kariyer Plânlaması	33
3.2.1.1. Yetkinlik Bazlı Kariyer Plânlama ve İş Gücü Devir Oranı	35
3.2.1.2. Yetkinlik Bazlı Kariyer Plânlamasının Amaçları	37
3.2.1.3. Kariyer Plânlama Prensipleri	40
3.2.1.4. Kariyer Plânlamadaki Sorumluluklar	41
3.2.1.4.1. Bireyin Rol ve Sorumlulukları	41
3.2.1.4.2. Yöneticinin Rol ve Sorumlulukları	41

3.2.1.4.3.Şirket Üst Yönetiminin Rol ve Sorumlulukları	41
3.2.1.4.4.İnsan Kaynakları Yönetiminin Rol ve Sorumlulukları	42
3.2.1.5. Kariyer Plânlama Türleri	42
3.2.1.5.1. Örgütsel Kariyer Plânlama	42
3.2.1.5.2. Bireysel Kariyer Plânlama	45
3.2.1.5.3. Global Kariyer Plânlama	46
3.2.1.6. Kariyer Plânlamanın Yararları	47
3.2.1.6.1. Yetkinlik Bazlı Kariyer Plânlamasının İşletmeye Sağladığı Yararlar	47
3.2.1.6.2. Yetkinlik Bazlı Kariyer Plânlamasının Çalışanlara Sağladığı Yararlar	48
3.2.2. Yetkinlik Bazlı Yedekleme Sistemleri	48
3.2.2.1. Yetkinlik Bazlı Yedekleme Sisteminin Adımları	49
3.2.2.2. Yetkinlik Bazlı Yedekleme Sisteminin Yararları	50
3.2.2.3. Yetkinlik Bazlı Yedekleme Sistemleri ve İş Gücü Devir Oranı	50
3.2.3. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi	51
3.2.3.1. Performans Değerlendirme Kavramı	51
3.2.3.2. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi ve İş Gücü Devir Oranı	55
3.2.4. Yetkinlik Bazlı Ücret ve Ödül Yönetimi	58
3.2.4.1. Yetkinlik Bazlı Ücret ve Ödül Yönetimi ve İş Gücü Devir Oranı	59
3.2.4.2. Yetkinlik Bazlı Ücret ve Ödül Yönetiminin Kullanılma Nedenleri	63
3.2.4.3. Yetkinlik Bazlı Ücret ve Ödül Yönetimi Sisteminin Sağladığı Faydalar	64
3.2.5. Yetkinlik Bazlı Personel Seçimi ve İşe Alım	65
3.2.5.1. Adayları Gözden Geçirme ve İlk Eleme	67
3.2.5.2. Başvuru Formu Doldurtma	69
3.2.5.3. İşe Giriş Testleri	70
3.2.5.4. Mülâkatlar	75
3.2.5.4.1. Yetkinlik Bazlı Mülâkat	78
3.2.5.4.2. Yapılandırılmamış Mülâkatlar	79
3.2.5.4.3. Yapılandırılmış Mülâkatlar	80
3.2.5.4.4. Panel Mülâkatlar	81
3.2.5.4.5. Durumsal Mülâkatlar	81
3.2.5.4.6. Sunum Mülâkatları	82
3.2.5.4.7. Kriterlere Dayalı Mülâkat	82
3.2.5.4.8 Davranışsal Mülâkatlar	83
3.2.5.4.9. Stres Mülâkatları	83
3.2.5.5. Mülâkatın Geçerliliği ve Güvenilirliği	83
3.2.5.6. Mülâkatın Sınırlılıkları	85
3.2.5.7. Mülâkatlarda Kullanılan Soru Yapıları	87
3.2.5.8. Referans Kontrolü	90
3.2.5.9. Seçim Kararı Verme	92
3.2.5.10. Seçim Sürecinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi	93

4. YETKİNLİK BAZLI MÜLÂKATIN İŞ GÜCÜ DEVİR ORANINA ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA	96
4.1. Amaç	96
4.2. Araştırmanın Hipotezleri	96
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	97
4.4. Araştırmanın Sayıltıları	97
4.5. Araştırmanın Yöntemi	99
4.5.1. Örneklem	99
4.5.2. Veri Toplama Aracı	101
4.5.3. Uygulama	103
4.5.4. Kullanılan İstatistik Analizi	103
4.6. Bulgu ve Yorumlar	104
4.6.1. Anket Sorularının Frekans ve Dağılımları	104
4.6.2. Çalışanların Yetkinlikleri ile İş Gücü Devir Oranları Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular	117
4.6.3. Çalışanların Yön Belirleme Yetkinliği ile İş Gücü Devir Oranları Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular	118
4.6.4. Çalışanların Takım Çalışması Yetkinlikleri ile İş Gücü Devir Oranları Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular	118
4.6.5. Çalışanların İletişim Yetkinlikleri ile İş Gücü Devir Oranları Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular	119
4.6.6. Çalışanların Sonuç Odaklılık Yetkinliği ile İş Gücü Devir Oranları Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular	119
4.6.7. Çalışanların Yaratıcılık ve Girişimcilik Yetkinlikleri ile İş Gücü Devir Oranları Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular	120
4.6.8. Yaşa Göre Yetkinlikler Arası Farklılıklara İlişkin Bulgular	120
4.6.9. Cinsiyete Göre Yetkinlikler Arası Farklılıklara İlişkin Bulgular	120
4.6.10. Eğitim Durumuna Göre Yetkinlikler Arası Farklılıklara İlişkin Bulgular	121
4.6.11. Ünvana Göre Yetkinlikler Arası Farklılıklara İlişkin Bulgular	121
4.6.12. İş Deneyimine Göre Yetkinlikler Arası Farklılıklara İlişkin Bulgular	121
5. SONUÇ	122
KAYNAKÇA	125
EKLER	131
Ek 1. Anket Formu	131
ÖZGEÇMİŞ	135

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Yetkinlik Türleri	23
Tablo 2: Kariyer Plânlaması Aşamaları, Statü ve Süreçler	44
Tablo 3: Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	100
Tablo 4: Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı	100
Tablo 5: Deneklerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	100
Tablo 6: Deneklerin Ünvanlarına Göre Dağılımı	101
Tablo 7: Deneklerin İş Deneyimine Göre Dağılımı	101
Tablo 8: Cronbach Aplha	103
Tablo 9: Yön Belirleme Yetkinliği İfade 1	104
Tablo 10: Yön Belirleme Yetkinliği İfade 2	104
Tablo 11: Yön Belirleme Yetkinliği İfade 3	105
Tablo 12: Yön Belirleme Yetkinliği İfade 4	105
Tablo 13: Yön Belirleme Yetkinliği İfade 5	106
Tablo 14: Takım Çalışması Yetkinliği İfade 1	106
Tablo 15: Takım Çalışması Yetkinliği İfade 2	107
Tablo 16: Takım Çalışması Yetkinliği İfade 3	107
Tablo 17: Takım Çalışması Yetkinliği İfade 4	107
Tablo 18: Takım Çalışması Yetkinliği İfade 5	108
Tablo 19: İletişim Kurma Yetkinliği İfade 1	108
Tablo 20: İletişim Kurma Yetkinliği İfade 2	109
Tablo 21: İletişim Kurma Yetkinliği İfade 3	109
Tablo 22: İletişim Kurma Yetkinliği İfade 4	110
Tablo 23: İletişim Kurma Yetkinliği İfade 5	110
Tablo 24: Sonuca Ulaşma Yetkinliği İfade 1	111
Tablo 25: Sonuca Ulaşma Yetkinliği İfade 2	111
Tablo 26: Sonuca Ulaşma Yetkinliği İfade 3	112
Tablo 27: Sonuca Ulaşma Yetkinliği İfade 4	112
Tablo 28: Sonuca Ulaşma Yetkinliği İfade 5	112
Tablo 29: Yaratıcı Yenilikçi Çözümler İfade 1	113
Tablo 30: Yaratıcı Yenilikçi Çözümler İfade 2	113
Tablo 31: Yaratıcı Yenilikçi Çözümler İfade 3	114
Tablo 32: Yaratıcı Yenilikçi Çözümler İfade 4	114
Tablo 33: Yaratıcı Yenilikçi Çözümler İfade 5	114
Tablo 34: Yetkinlik Bazlı İşe Alım İfade 1	115
Tablo 35: Yetkinlik Bazlı İşe Alım İfade 2	116
Tablo 36: Yetkinlik Bazlı İşe Alım İfade 3	116
Tablo 37: Yetkinlik Bazlı İşe Alım İfade 4	117
Tablo 38: Yetkinlikler İle İş Gücü Devir Oranı İlişkisi	117
Tablo 39: Yön Belirleme Yetkinliği İle İş Gücü Devir Oranı İlişkisi	118
Tablo 40: Takım Çalışması Yetkinliği İle İş Gücü Devir Oranı İlişkisi	118
Tablo 41: İletişim Yetkinliği İle İş Gücü Devir Oranı İlişkisi	119

Tablo 42:	Sonuç Odaklılık Yetkinliği İle İş Gücü Devir Oranı İlişkisi	119
Tablo 43:	Yaratıcılık ve Girişimcilik Yetkinliği İle İş Gücü Devir Oranı İlişkisi	120
Tablo 44:	Yaşa Göre Yetkinlikler Arası Farklılıklar	120
Tablo 45:	Cinsiyete Göre Yetkinlikler Arası Farklılıklar	120
Tablo 46:	Eğitim Durumuna Göre Yetkinlikler Arası Farklılıklar	121
Tablo 47:	Ünvana Göre Yetkinlikler Arası Farklılıklar	121
Tablo 48:	İş Deneyimine Göre Yetkinlikler Arası Farklılıklar	121

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Yetkinliklerin Belirlenmesi	27

1. GİRİŞ

İş yaşamında başarılı olmak ve rekabet avantajı yaratmak isteyen işletmeler; çalışanlarından daha yüksek performans göstermelerini, müşteriye odaklanma kavramına uygun davranışlar sergilemelerini, süreç odaklı düşünmelerini, belli sorumlulukları alarak liderliği daha fazla üstlenmelerini ve bütün bunların elde edilebilmesi için yetkinliklerini daha yüksek oranda kullanmalarını beklemektedirler.

İş yaşamında bireysel özelliklere değer veren, davranış kalıplarını aşan, yeniliğe açık, geniş bir ufka sahip ve farklı kültürlerle saygı gösteren bir bakış açısı ve süreç anlayışı bireylerde olduğu gibi firmalarda da gittikçe daha yerleşik hale gelmektedir. Bu değerlerin benimsenmesi ile işletmelerde katılımcı, işbirlikçi öğrenim anlayışı geleneksel yetiştirme yöntemlerinin yerini almaktadır. Ancak, bu süreçte yapılan hatalar, yanlış kişilerin göreve getirilmelerine neden olabilmekte ve yanlış personel seçimi sonucu yapılan işten çıkarmalar; özellikle mülâkatları yürüten yöneticiler için zaman kaybının yanı sıra, gazete ilânı veya danışmanlık şirketi komisyonları gibi masrafların boşa gitmesine ve işletmeler açısından maddi manevi büyük kayıplara sebep olan işgücü devir oranının yükselmesine neden olmaktadır.

Bu istenmeyen bir durum olup, daha bilinçli yürütülen mülâkatlar ile önlenebilir. İşe alınacak personelin sahip olduğu niteliklerin en hızlı ve kolay şekilde analiz edilebilmesi işletme açısından büyük önem taşımaktadır. Yetkinlik bazlı mülâkat yöntemi bu noktada kendisini göstermektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde İnsan kaynakları yönetimi, sorumluluk ve amaçları, faaliyetleri, fonksiyonları ve uygulamalarına değinilmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarında en çok üzerinde durulan ve önemli bir yere sahip olan iş gücü devir oranı konusu ve önemi açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, yetkinliklerle ilgili temel kavramlar ve yetkinliklerin insan kaynakları yönetimindeki uygulamaları üzerinde durulmuş, söz konusu uygulamaların her birinin iş gücü devir oranı ile ilişkisi incelenmiş ve yetkinlik bazlı seçim süreci açıklanmıştır.

Çalışmamızın son bölümünde insan kaynakları yönetiminde yetkinlik bazlı mülâkatın iş gücü devir oranına etkisinin olup olmadığı araştırılmak üzere bir anket uygulanmıştır. Bu anket, bir bankanın insan kaynakları departmanı çalışanları arasında yapılmıştır. Söz konusu anketle yetkinlik bazlı mülâkatın iş gücü devir oranına etkisi, elde edilen veriler analiz edilerek, bir sonuca varılmaya çalışılmıştır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞ GÜCÜ DEVİR ORANI

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan unsurunun en önemli güç olarak gerek üretim, gerekse hizmet sektöründe yer alması, sanayi sonrası toplumun en önemli özelliklerinin başında yer almaktadır. Nitekim, insanlık bir yandan hızla artan bilgi birikimi, değişme ve gelişmeler karşısında yeni bilgilerle başa çıkma ihtiyacı gösterirken, diğer yandan hızlı değişime karşı direnci de artmıştır. Öyle ki iş alanı ne olursa olsun kurumun başarısını belirleyen birinci ögenin çalışanlar ve onların arasındaki ilişkilere dayandığı gerçeği, çalışanlara yönelik politika, ilke ve uygulamaların ve çalışanların yönetiminin başlı başına bir araştırma ve uygulama alanı olmasına yol açmıştır¹.

İnsan kaynakları yönetimi, insanı temel alan ve onun daha etkin, verimli, yararlı ve üretken olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını kapsar².

İnsan kaynakları yönetimi genel olarak yönetim ve özellikle çalışanların yönetimini geniş bir bakış açısı ile ve insanı merkez alarak bir bütünlük içinde ele almaktadır. Çünkü; günümüzdeki bilgi toplumu dönemine adını veren ve büyük bir hızla artan bilgi, insanın ürünüdür. Dolayısıyla insan, üretim sürecinin bir parçası olmaktan çok, üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden güç olarak önem kazanmıştır. Böylece iş ortamında insanın rolü değişmiştir. İnsana yapılan bütün harcamalar herhangi bir gider değil, insan kaynağına yatırım olarak önem kazanmaya başlamıştır³.

“İnsan Kaynakları Yönetimi”, insan kaynakları ihtiyaçlarının değerlendirildiği,

¹ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs. (İstanbul: Alfa Yayınları, 2003), 8.

² **age**, 5.

³ **age**, 10.

giderildiği, işe alınan personelden en iyi verimin alınabilmesi için gerekli teşvik ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer işletme fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans gibi örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur. Nasıl ki, üretim yönetiminin konusu mal veya hizmet, finansal yönetimin konusu para ise, insan kaynakları yönetiminin konusu da insandır.

Günümüzde işletmelerin 3 ana kaynağı vardır. Bunlar: İnsan, Teknoloji, Sermaye. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin en önemli kaynağı olan insan gücünün işletme hedefleri doğrultusunda en uygun ve en verimli şekilde kullanılmasını; geliştirilmesini içeren tüm yöntem ve tekniklerdir⁴.

İnsan kaynakları yönetimi, sadece personeli işe alma, işten çıkarma, ücret ödeme ve işçi-işveren ilişkilerini düzenleme görevlerini yapmaz; aynı zamanda diğer temel işletme fonksiyonları gibi yönetimin öngördüğü görev ve sorumlulukları da yerine getirir. İKY, işe alma, işten çıkarma, ücret ödeme ve işçi – işveren ilişkileri gibi geleneksel görevlerine ilâve olarak, işyerine yeni teknolojiler sunmak, işyerindeki işleri düzenlemek; çalışanlara kariyerlerini plânlama ve geliştirmesine yardımcı olmak; işletme amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olmak gibi görevleri üstlenmiş durumdadır.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetim Süreci

İnsan Kaynakları Yönetim Süreci aşağıdaki aşamalardan oluşur⁵:

- 1) İş Analizlerinin Yapılması
- 2) İnsan Kaynakları Plânlaması
- 3) İş Başvurularının Alınması
- 4) Personel Seçiminin Yapılması
- 5) Eğitim ve Geliştirme
- 6) Performans Değerlemesi
- 7) Kariyer Plânlaması
- 8) Ücret Yönetimi

⁴ Nehir Akşirin Borluk, Seyhan Kantemir, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Yeri ve Önemi”, www.kobider.com/sunum/ik1.ppt [24.01.2008]

⁵ “İnsan Kaynakları ve Yönetimi”, www.msxllabs.org/forum/ekonomi/9693-insan-kaynaklari-yonetimi-human-resources-management.html [24.01.2008].

- 9) Çalışma İlişkileri
- 10) İşçi sağlığı ve İşçi Güvenliği
- 11) İşçi – İşveren İlişkileri

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluk ve Amaçları

İKY'nin başlıca sorumluluğu, İKY sürecinde yer alan görevleri yerine getirmektir. İKY, işletme için gerekli insan kaynağının sağlanması ve bu kaynaktan en etkin ve verimli bir şekilde yararlanmanın yol ve yöntemlerini ortaya koyar. Örgüt yapısındaki görevi ne olursa olsun, hangi birimde çalışırsa çalışsın işletmede her birey İKY'nin kapsamına girer. İKY, bu kişilerin işe alınmalarından emeklilik aşamasına kadar, hatta emeklilik sonrası dönemde de önemli roller alır, onların etkin ve verimli çalışabilmeleri için yollar ve yöntemler geliştirir ve uygular.

İKY, bu görevini yerine getirirken iki amacı kendisine ilke edinir⁶:

- 1. Amaç :** İşletmede görev yapan insanların bilgi , yetenek ve becerilerini rasyonel şekilde kullanarak işletmeye olan katkılarını maksimum düzeye çıkarmaktır.
- 2. Amaç:** İşletmede görev yapan insanların işten doyum sağlamalarına katkıda bulunmaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, bu iki amaca birlikte ulaşabildiği takdirde çağdaş bir görünüm kazanacaktır. İKY, bu iki amacı birlikte gerçekleştirebilmek için insan kaynağıyla üç açıdan ilgilenir⁷:

- İnsan kaynağından yararlanma
- İnsan kaynağını motive etme veya isteklendirme
- İnsan kaynağını koruma

İnsan kaynağından yararlanma: İş analizleri, İK planlaması, iş başvurularının alınması, personel seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlemesi, terfi, iş değiştirme, işten çıkarma vb. faaliyetleri içerir.

⁶ age, 2.

⁷ age, 5.

İnsan kaynağını motive etme veya isteklendirme: İşle çalışan arasındaki uyumsuzlukları ortadan kaldırma, parasal ve parasal olmayan menfaatler, görüşme, danışma, kariyer plânlaması ve yönetime katılma gibi bireyin örgütün başarısına katkısını arttıran bir dizi faaliyetleri içerir.

İnsan kaynağını koruma: İşyeri çalışma koşullarını iyileştirme, iş güvenliği ve iş güvencesi gibi insan kaynağının sosyal varlığını koruyan faaliyetleri kapsar.

İKY, yukarıda sözü geçen amaçlarına ek olarak aşağıda sıralanan amaçları da gerçekleştirmek suretiyle işletmenin örgütsel verimliliğine katkı sağlar⁸:

- Örgüte amaçlarına ulaşabilmesinde yardımcı olmak.
- Personelin beceri ve yeteneklerini en etkin ve verimli şekilde kullanarak istihdam edilmelerini sağlamak.
- İyi eğitilmiş ve motive edilmiş personel tedarik etmek.
- Personelde iş doyumunu ve kendini tamamlama ihtiyaçlarını arttırmak
- İş yaşamının kalitesini (Quality of work life) geliştirerek, devamlı çalışmayı arzu edilir hale getirmek.
- İKY politika ve uygulamalarını tüm çalışanlara aktarabilmek, onlarla bu amaçla iletişim kurmak.
- İş ahlâkı ve sosyal sorumluluk konularında yardımcı olmak.
- Bireylerin, grupların, işletmenin ve toplumun karşılıklı çıkarlarını dikkate alan değişim yönetimini gerçekleştirmek.

2.4. Temel İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri

Temel İKY faaliyetlerini aşağıdaki şekilde beş grupta toplamak mümkündür⁹:

- **Örgütsel Tasarım Faaliyetleri :** İş analizi, İK planlaması, İş Tasarımı, Bilgisayara Dayalı Bilgi Sistemleri.
- **Ödül Sistemleri, Çalışanlara Katkı ve Yardım Sağlama Faaliyetleri:** İş güvenliği programları, sağlık hizmetleri, tazminat, performans değerlendirme, ücret/

⁸ age, 7.

⁹ age, 7-8.

maaş yönetimi, kar payı verme, çalışma ilişkileri, şikayet/ disiplin işlemleri, sigorta , vs.

- **Çalışanların ve Örgüt Geliştirmeye İlişkin Faaliyetler:** Eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme programları, emeklilik programları, çalışanlara yardım/danışma programları, eğilim anketleri, vs.
- **Performans Değerlemesi Faaliyetleri:** Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, verimlilik artırma programları, müşteri- odaklı performans değerlendirme vs.
- **İletişim ve Halkla İlişkiler Faaliyetleri:** İK kayıtları/Bilgi sistemleri, çalışanlarla iletişim, şirket yayınları, İK araştırmaları, öneri sistemleri.

2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, piyasadaki rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri yolunda sahip olmaları gereken bir takım faktörler vardır, bu faktörler işletme girdileri olarak ifade edilmektedir.

Günümüz rekabet koşullarında işletme girdileri (5M)¹⁰;

- o Makine (Machine)
- o Sermaye (Money)
- o Malzeme (Material)
- o Yönetim (Management)
- o İnsan (Man)

Girdiler arasında yer alan insan kaynağının yeri, bir başka kaynakla asla doldurulamaz. Çünkü; insan diğer tüm kaynakları sağlar, plânlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder¹¹.

İnsan Kaynakları Yönetimi iki temel felsefe üzerine kuruludur¹²:

1. Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması,
2. Çalışanların beklentilerinin karşılanması ve gelişimlerinin sağlanması.

Çalışma alanı bu denli geniş olan İnsan kaynakları yönetiminin üstlenmiş olduğu bir takım fonksiyonları vardır. Bunlar¹³:

¹⁰ Borluk, Kantemir, **age**, 3.

¹¹ **age**, 4.

¹² **age**, 6.

1. İnsan Kaynakları Plânlaması
2. İş Analizleri ve İş Tanımları
3. İşe Alma ve Yerleştirme
4. Eğitim Yönetim Sistemi
5. Performans Değerlendirme
6. İş Değerlendirme&Ücretlendirme
7. Endüstriyel İlişkiler
8. İş güvenliği ve İşçi Sağlığı
9. Bilgi Sistemleri
10. Kariyer Geliştirme

Günümüzde İKY' nin önemi şu sorunlar yüzünden her zamankinden daha fazla ağırlık kazanmıştır¹⁴:

1. İşgücüyle ilgili maliyetler
2. Verimlilik
3. Değişimler
4. İşgücündeki olumsuzluk belirtileri

1- *İşgücüyle ilgili maliyetler*: İnsan kaynaklarının etkin kullanımının maliyetler üzerindeki olumlu sonuçları şunlardır:

- o İşgücü devir oranının düşmesi
- o Devamsızlık oranının düşmesi
- o İş kazalarının neden olduğu kayıpların azaltılması
- o Hatalı üretimin azalması
- o Ürün niteliğinin yükselmesi
- o İşyeri ortamındaki moral ve motivasyonun yükselmesi
- o İşgören-işveren çatışmasının azalması

2- *Verimlilik*: Verimlilik kavramı işgücü verimliliğini ifade etmektedir. İşgücü saatine isabet eden üretim miktarı olarak tanımlanan işgücü verimliliğinin

¹³ age, 10.

¹⁴ Züleyha Güneş, “İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amacı”, <http://www.odevsel.com/genel-kultur/120/insan-kaynaklari-yonetimi-kavrami-ve-amaci.html> [26.01.2008].

yükseltilmesi, özellikle giderek artan işgücü maliyetleri yüzünden, büyük bir önem kazanmaktadır.

3- *Değişimler*: Değişimler toplumsal, kültürel, yasal, eğitimsel, ve teknolojik olarak tüm yaşamı etkilemektedir. Bundan insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarının etkilenmemesi mümkün değildir. Geçmişteki azla yetinen, otoriteyi sorgusuz kabul eden çalışanların yerini daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, beklentileri ve ihtiyaçları farklı, kendine zaman ayıran yeni bir kuşak işgücü almaktadır.

4- *İşgücündeki olumsuzluk belirtileri*: İşgücü devri, devamsızlık gibi göstergelerdeki olumsuzluklar motivasyon eksikliğinden, verimliliğe aykırı tutum ve davranışlardan kaynaklanmaktadır. İşlerin sıkıcılığı, yabancılaşma, tatminsizlik gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılan bu tutum ve davranışların köksel nedenlerini araştırmak ve çözüm getirmek İKY etkinliklerinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

2.6. İş Gücü Devir Oranı

Çalışma ortamında eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması, uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmaları, çalışan motivasyonu, performans değerlendirmesi, insan gücü plânlaması, çatışmaların çözümü, ücret ayarlaması, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim-organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma, sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşturulması, ‘biz’ duygusunun geliştirilmesi, çalışanların eğitimi ve gelişimi, çalışanların işyeri ile olan hukuki bağları, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ve nihayet işten ayrılmalara kadarki tüm süreçler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilir¹⁵.

Kişilerin bir iş yerinde çalışmaya başlamaları kadar ayrılmaları da doğaldır. İster kişinin isteği, isterse kurumun isteği olsun bir çalışanın iş hayatının sonunda kadar belirli bir kurumda çalışma zorunluluğu yoktur. Tercihen aynı iş yerinde uzun süreler çalışmak, kişi ile kurumun bütünlüğü bakımından gerekli ve yararlı olsa da bu

¹⁵ age, 5 , 13.

gereklilik her zaman karşılanamayabilir.¹⁶ Bu tarz durumlarda; işletmelerdeki çıkışlar sonucunda işin yapılabilmesi amacıyla boşalan kadronun doldurulması için ek personel gereksinmesi doğmaktadır. Ek personel ihtiyacının temel noktasını iş gücü devir oranı oluşturmaktadır.

İş gücü devir oranı; belirli bir dönemde işletmeden ayrılanlar ile, işletmede mevcut ortalama eleman sayısı arasındaki orandır¹⁷. İşten çıkışlar, iş görenin kendi isteğiyle ya da işverenin iradesiyle olabilir. Ek personel ihtiyacı belirlenirken özellikle üzerinde durulması gereken nokta işgücü dönüşüm oranıdır (turnover). İş gücü dönüşüm oranı; bir dönem içinde bir işletmede oluşan toplam çıkış ya da giriş miktarının, o dönem içinde işletmede bulunan ortalama personel sayısına bölünüp, yüz rakamı ile çarpılması sonucunda elde edilen orandır¹⁸. İşgücü devir oranı matematiksel olarak şu şekilde ifade edilmektedir¹⁹:

$$\text{İşgücü Devir Oranı} = (\text{Yıllık Çıkışlar} / \text{Ortalama Personel Sayısı}) * 100$$

$$\text{Ortalama Personel Sayısı} = (\text{Dönem Başı Personel Sayısı} + \text{Dönem Sonu Personel Sayısı}) / 2$$

Bunu bir örnek problemle açıklayalım:

Bir işyerinde 1 Ocak 2002 itibariyle çalışan eleman sayısı 160 kişidir. 31 Aralık 2002’de ise eleman sayısı 130 olmuştur. İşletmede bir yıl içinde çıkışlar 29 kişi olduğuna göre söz konusu iş yerinde; iş gücü devir oranı % kaçtır?

Çözüm: Ortalama Personel Sayısı = (160+130) / 2

$$\text{Ortalama Personel Sayısı} = 145$$

$$\text{İş Gücü Devir Oranı} = (29/145) * 100$$

$$\text{İş Gücü Devir Oranı} = \%20 \text{ ‘dir.}$$

¹⁶ age, 100.

¹⁷ A. Tuğrul Savaş, **Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülâkat Teknikleri**, 1. bs. (İstanbul: ANKA Matbaacılık, 2006), 10.

¹⁸ “Sanayinin Gelişimi”, <http://www.1bilgi.com/hukuk/4482/sanayinin-gelisimi.html> [26.01.2008].

¹⁹ Savaş, age, 12.

2.6.1 İşten Ayrılma Nedenleri

Ayrılmalar, genellikle aşağıdaki gibi türleştirilirler²⁰;

- o Ayrılmalar
- o Çıkarmalar
- o Emeklilik
- o Ölüm ve Maluliyet
- o Tayin

Ayrılmalar: Kişiler, çeşitli sebeplerden (yetkinliklerine uygun olmayan işlerde görevlendirilmiş olmaları, üstleri ve/veya çalışma arkadaşlarıyla geçinememe, ücret yetersizliği, iş yerinde psikolojik taciz (mobbing), gelişme ve ilerleme imkânlarının olmayışı) dolayı bulundukları iş yerinden kendi istekleri ile ayrılmayı tercih edebilirler.

Çıkarmalar: İşçinin yapmakla ödevli bulunduğu görevleri yapması kendisine hatırlatıldığı halde yapmamakta ısrar etmesi, işverene ya da çalışma arkadaşlarına karşı şeref ve namusa dokunacak sözler sarfetmesi veya davranışlarda bulunması, yahut işveren hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ihbarda bulunması, işverenin güvenini kötüye kullanması, hırsızlık yapması, işverenin meslek sırlarını ortaya atmak gibi doğruluk ve bağlılığa uymayan davranışlarda bulunması vb. sebepler işten çıkarılma sebepleri arasındadır.

Emeklilik: Belirli bir yaşa gelmiş ve hizmet süresini tamamlamış olan çalışanların emekliye ayrılmaları da bir işten ayrılma şeklidir.

Ölüm ve Maluliyet: Çalışanın ölümü, geçirilen ağır hastalık ya da sakatlıklar işten ayrılma sebepleridir.

Tayin: Çalışanın, herhangi bir sebepten dolayı tayininin çıkması ya da aile bireylerinden birinin mecburi hizmeti dolayısıyla tayin olması nedeniyle, kendisinin

²⁰ “Sanayinin Gelişimi”, [26.01.2008].

de söz konusu kişiye eşlik etmek istemesi sonucunda işten ayrılımların yaşanması olasıdır.

Bu gibi sebeplerden dolayı yaşanabilecek olan işten ayrılımlardan sonra oluşacak olan ek personel ihtiyacı işletme tarafından saptanması gerekli olan bir kavramdır.

İşletme ek personel ihtiyacını saptamak için; önce iş gücü devir oranını hesaplamak zorundadır. Bu genelde iki değer üzerine kurulu oranlarla yapılmaktadır.

Çıkışlar üzerine kurulu olan iş gücü devir oranı hesaplama yöntemi “Bretschneider Formülü” adıyla anılan yöntemdir. Aşağıda belirtildiği şekilde formüle edilmektedir;

$$\text{İşgücü Dönüşüm Oranı} = \text{Çıkışlar} / \text{Ortalama İşgücü sayısı}$$

Girişler üzerine kurulu olan ise pek ilgi çekmeyen ve kullanılmayan bir orandır. Şu şekilde formüle edilmektedir;

$$\text{İşgücü Dönüşüm Oranı} = \text{Girişler} / \text{Ortalama İşgücü sayısı}$$

Girişler üzerine kurulu olan hesaplama yönteminin fazla ilgi çekmemesinin nedenini kısaca şöyle açıklayabiliriz; Olağan bir işletme büyümekte olan bir işletmedir ve çıkışlardan çok girişlerin olması gerekir. Bu durumda, çıkışlar azken girişlerin çok olması iş gücü devir oranını yüksek gibi gösterecektir. Buradan şu sonuçlara ulaşabiliriz;

- Eğer, süreç içinde işletmeye girişler fazla ise, bu işletmenin büyümekte (emek yoğun bir büyüme) olduğu varsayılacaktır. Bu durumda iş gücü devir oranı çıkışlar üzerinden hesaplanır.
- Eğer, çıkışlar fazla ise ve giriş-çıkış dengesinin kurulması öngörülüyorsa, küçülmemekte olan bir işletme söz konusu olacak ve iş gücü devir oranı girişler üzerinden hesaplanacaktır.

Sonuç olarak, hesaplanan iş gücü devir oranı ile gerçek personel miktarının çarpılması, ek personel ihtiyacını sayısal olarak verecektir

$$\text{Ek Personel İhtiyacı} = \text{İş Gücü Devir Oranı} * \text{Gerçek Personel Miktarı}$$

2.6.2. İş Gücü Devir Oranının Önemi

İşletmeler tarafından, iş gücü devir oranının yüksek olması, istenen bir durum değildir. Çünkü sonuç olarak bu da işletme için bir maliyettir²¹. Bir personelin işten ayrıldığını düşünelim. Çalıştığı kurum tarafından kendisine şu giderler kesinlikle yapılmıştır²²:

- Yeni personelin temini ve işe alım giderleri
- Eğitim giderleri
- Acemi olmalarından dolayı neden oldukları giderler
- Eski personel ile yenisinin işe başlaması arasında geçen süredeki üretim kaybı
- Çok sayıdaki ayrılmalarda işin yetişmesi için fazla çalışma yapılması zorunluluğu ortaya çıkar ve bu fazla durumdaki fazla mesai giderleri.

İş gücü devir oranının her işletme için geçerli olan bir standardı yoktur. İşletmenin yapısına, iş koluna, iş gören sayısına ve işletmenin büyüklüğüne göre farklı şekillerde yorumlanabilir.

İş gücü devir oranı, müşteri devir oranı ve kârlılık arasında da güçlü bir ilişki vardır. Şöyle ki; bir şirkette uzun süredir çalışan, bilgili çalışanlar daha yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunar. Sonuç olarak müşterinin bütünsel deneyiminin kalitesi de artar. Tersî şekilde, en itibarlı yeni çalışanlar bile işlerindeki ilk altı aylık sürede kapasitelerinin ancak yüzde 20'sini kullanabilir. Bu da çalışanın eşitlerini, yöneticilerini ve doğal olarak iç ve dış müşterileri geren bir durumdur. Zayıf çalışan performansı zayıf müşteri deneyimi yaratır; hatta potansiyel müşteri kaybına bile neden olabilir. Dolayısıyla; sürekli bir işgücü devir oranı, kârlılığı azaltacaktır. İşletmeler en iyi çalışanlarını elde tutarlarsa, müşterilerini de elde tutma fırsatlarını arttırmış olacaklardır. Konuyla ilgili bazı örnekler aşağıda verilmiştir:

²¹ Savaş, age, 10.

²² age, 10.

Chicago merkezli reklamcılık devi Leo Burnett için Bain&Company tarafından gerçekleştirilen verimlilik araştırması, çalışanların şirkette kalma süresindeki yüzde 5’lik artışın çalışan verimliliğini yüzde 20’den fazla, kârlılığı ise yüzde 50-100 arasında artırdığını ortaya çıkarmıştır²³.

Stakeholder Power’da²⁴ yayınlanan ‘‘Walker Information’’ çalışması; uluslararası elektrik ve otomotiv parçaları üreticisi Stalcorp’taki durgunluğun nasıl atlatıldığını aktarıyordu. Şirketin tepe yönetimi müşteri tatmini ve çalışan kararlılığını kendisini piyasada farklılaştıracak yeni unsurlar olarak belirlemişti.

18 ay sonra, ‘‘Stalcorp’da kendilerini bir ailenin parçası gibi hissettiğini’’ söyleyen çalışanlar 29 puan ve müşteri hizmetleri konusundaki algılama da 32 puan artış gösterdi. Tüm bunlar yeniden satın alma ve müşteri başına satış(müşteri sadakati) seviyelerini arttırdı. Bu da şirketin bütünsel performansına yansdı.

Kendi isteği ile şirketten ayrılanların yarattığı işgücü devir oranının yüksekliği müşterilerin satın aldığı ya da kullandığı her ürün ya da hizmeti potansiyel olarak etkiler. İşgücü devir oranının yüzde 55 olduğu bir hastanede tedavi görmeyi, yeni görevlerindeki ilk gününü yaşayan bir ekip tarafından üretilen bir arabayı bile bile satın almayı, hatta arabasının işte ilk gününü geçiren birileri tarafından yıkanmasını eminim ki kimse arzu etmeyecektir. Bu koşullar altında yönetici olmayı arzu edecek biri düşünülemez.

İş gücü devir oranının yüksekliğinin işletmelerde yarattığı etkileri şöyle sıralamak mümkündür²⁵.

- Her şeyden önce işçilik giderlerini arttırır.
- İş kazalarını arttırır.

²³ Frederick F.Reichheld, Thomas Teal, **The Loyalty Effect**, (Harvard Business School Press, 1996), 13.

²⁴ Steven F. Walker, Jeffery Marr, **Stakeholder Power**, (Cambridge: Perseus Publishing, 2001), 149.

²⁵ **age**, 133.

- Yeni iş görenlerin bulunması ve yerleştirilmesi ekonomik kayıplara yol açar. İşe alım sürecinde yapılacak olan duyuru, test ve mülâkatlar, birer gider kaynağı oluşturur.
- Yeni iş gören bulunsa dahi, adaptasyonları kolay olmayabilir, şirket kültürüne ve çalışma arkadaşlarına en hızlı şekilde adaptasyonlarının sağlanması gerekir. Bu da eğitimler ve düzenlenecek programlarla mümkün olabilir ki; söz konusu faaliyetler işletmeler için yine birer gider kaynağıdır.
- İş gücü devir oranının yüksek olması ve bu durumun sürmesi, diğer iş görenleri arasında moral bozukluğu yaratabilir, bunun sonucunda çalıştıkları yeri iş güvenliği ve huzurundan yoksun bir yer olarak görmeye başlayabilirler.

Biraz iş gücü devir oranı şaşırtıcı değil, hatta kimi zaman gereklidir. Son derece seçici bir seçme yerleştirme sürecinden yararlanarak ve çalışanları hızla asimile ederek bu seviye kabul edilebilir tutulabilir. Yüzde 10'dan fazla iş gücü devir oranı zararlı ve pahalı olabilir.

İşletmeler açısından hoş karşılanmayan yüksek iş gücü devir oranını düşürebilmek için yapılması gerekenler²⁶;

- Eldeki insan gücü kaynağını çok iyi tanımak, yetkinlikleri çok iyi saptamak ve iş tanımlarını çok iyi oluşturmak,
- Doğru işe doğru elemanlar almak ve o elemanlara doğru görevler vermek,
- Yeni eski eleman fark etmeksizin, çalışanların motivasyonlarını sürekli takip ederek, işletmeye karşı hissettikleri aidiyet duygusunu pekiştirmek,
- Performanslarını çok iyi değerlendirmek,
- Verimli ve etkin olmaları için eğitimler vermek, çeşitli organizasyonlar düzenlemek ve
- Kariyer gelişimleri için fırsatlar sağlamak gerekir.

²⁶ Savaş, **age**, 10.

Bu verilerin tümü bize;

1. Doğru insanı işe almamız,
2. Doğru görev vermemiz,
3. Yetkinliklerini ölçmemiz,
4. Motivasyonunu ölçmemiz,
5. Aidiyet duygusunu güçlendirmemiz,
6. Performansını ölçmemiz,
7. Eğitim vermemiz,
8. Kariyer gelişimine fırsat vermemiz gerektiğini hatırlatmaktadır.

İş gücü devir oranı ile bire bir ilişkili olan bu konular, çalışmamızın üçüncü bölümünde ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.6.3. İş Gücü Devir Oranı ve İşe Alım

Bir işletmenin uzun dönemdeki başarısı, başka herhangi bir etmenden çok, istihdam ettiği iş gücünün niteliğine bağlıdır. İşletmelerde insan unsuruna yönelik her türlü çalışmanın amacı, bu unsurdan verimli bir sistem yaratmaktır²⁷.

Öncelikle verimli insan kaynağına sahip olabilmek, sonrasında onu elde tutabilmek, yani; iş gücü devir oranını düşürebilmek için yapılması gerekenler arasında yer alan; doğru işe doğru elemanlar almak ve o elemanlara doğru görevler vermek, ancak kişiyi tanımaya, niteliklerini, kapasitesini, karakterini, şirket kültürüne uygun olup olmadığını anlamaya olanak sağlayacak, sağlıklı ve etkin işe alım yöntemleriyle mümkün olabilir.

Söz konusu yöntemler²⁸;

- Birebir Mülâkat
- Panel Mülakâtı
- Çalışma Arkadaşları Grup Mülâkatı
- Sıralı Mülâkatlar

²⁷ Reichheld, Teal, **age**, 22.

²⁸ Savaş, **age**, 40.

- Değerlendirme Merkezinde Yapılan Mülâkatlar
 - o Durumsal Mülâkatlar
 - o Simülasyon Mülâkatları
 - o Sunum Mülâkatları
 - o Kriterlere Dayalı Mülâkatlar
 - o Davranışsal Mülâkatlar
 - o Psikolojik Mülâkatlar
- Telefonla Yapılan Mülâkat
- Stres Mülâkatı
- Yetkinlik Bazlı Mülâkat

İstatistikler, uygun olmayan adayların seçilmesi ve doğal olarak belli bir süre sonra yeni arayışlara yönelmenin oldukça maliyetli olduğunu ve ilgili kurumlara oldukça pahalıya mal olduklarını göstermektedir. Uluslar arası standartlara göre işten ayrılan bir personelin maliyeti bir yıllık brüt maaş tutarı olarak hesaplanmaktadır.²⁹

Yukarıda adı geçen işe alım yöntemlerinden bazılarına özet olarak değinilecek, tezimizin konusunu oluşturan Yetkinlik Bazlı Mülâkatlar ise çalışmamızın üçüncü bölümünde detaylı olarak ele alınacaktır.

²⁹ “Mülâkat Teknikleri ve Kariyer Plânlama Sistemi”, www.aktifegitim.com/Page19.asp [12.10.2007]

3. YETKİNLİKLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ UYGULAMALARI

3.1. Yetkinlik Tanımı ve Yetkinliklerle İlgili Temel Kavramlar

İşletmeler açısından anlamı oldukça büyük olan yetkinliklerin işletmelere stratejik bir hedef belirlediği kabul edilmektedir. Bunun nedeni, yetkinliklerin belirlenme amacının, işletmenin ulaşmak istediği vizyona, yerine getirmekle yükümlü oldukları misyonlarına ve bu misyonlara ulaşırken oluşturulması ve uygulanması gereken stratejilere bağlı olmasıdır. Amaç/sonuç stratejilerinin belirlenmesi sürecinde işletmenin başarılı olabilmesi için, ana amacının, temel değerlerinin, temel yetkinliklerinin, stratejik önceliklerinin ve kritik faktörlerinin tespiti yapılması gerekir.

Yetkinlikler işletmeyi oluşturan insanların sahip olması gereken üstün başarıyı sağlayacak faktörler olarak belirlenmelidirler. Yetkinliklerin tespiti sürecinde ilk başlangıç noktası işletmenin stratejik planlama süreci olmalıdır.

Yetkinlik, 'Competency' kelimesinin İngilizce'den dilimize tercüme edilmiştir.

“Yetkinlik; kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile ilerletilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır”³⁰.

Sözlük ve kelime anlamlarının dışında, yönetim literatüründe yetkinliğin tanımında tam bir uzlaşma olmamakla beraber bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir³¹;

³⁰Lucia, A.D. and Lebsinger,R., “The Art and Science of Competency Models”, San Francisco, Jossey-Bass Pfeifer, 1999, 3.

- **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 ölçülebilen iş alışkanlıklarının ve kişisel becerilerin yazılı tanımıdır şeklinde sıralanabilir.

Yetkinlikler, şirketin diğer şirketler karşısında fark yaratarak ön plana çıkabileceği ayırt edici davranışlardır. Diğer bir ifadeyle yetkinlik, bir organizasyon için rekabet avantajı yaratan, gözlemlenebilen ve davranışlara dönüşebilen; bilgi, beceri, ve kişilik özelliklerinin bütünüdür³².

Günümüzde adından sıkça söz edilen 'yetkinlik' kavramı için farklı iş kollarında farklı tanımlamalar olmasına rağmen, genel olarak şu ifade yetkinlik kavramını açıkça ortaya koymaktadır. Yetkinlik, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır³³.

İşletmeler artık iyi bir yönetim ve stratejinin doğru işe alımlardan geçtiğini anlamışlar ve bundan dolayı da yetkinliklerle yönetim anlayışı, işletmeleri farklı boyutlarda düşünmeye zorlamıştır. Başarılı işletmelerin yöneticilerinin zamanlarının büyük kısımlarını şirketin insan kaynağını değerlendirmek, geliştirmek ve seçmek için harcadığı ve bunu yaparken de yetkinlikleri kullandıkları bilinmektedir³⁴.

³¹ Mehmet Cemil Özden, “Yetkinlik ‘In’, İş Analizleri ‘Out’”, www.insankaynaklari.com [27.02.2006].

³² Tuğçe Engineri, “Ücret Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Yetkinlik Bazlı Ücretlendirme” www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=13 [20.04.2006]

³³ Özden, **age**, 2.

³⁴ Tuğba Çörtekoğlu, “Yetkinlikler”, www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1946-64k, [20.02.2006].

Yetkinlikler, doğru kişilerin işe alınmasını, yüksek performanslı ve daha verimli çalışanları ayırt etmeyi ve onları elde tutmayı sağlar; bu sayede de ciddi bir rekabet doğmasına neden olur. İşgücünde bilenle bilmeyeni ayırt eden ve elde tutan şirketler her zaman bir adım önde olmayı başarmışlardır.

Günümüzde yetkinlik kavramıyla ilgili bazı yanlışlara düşülebilmektedir. Çünkü anlamca yanlış bir şekilde; bir iş için gerekli olan, bir işletme içinde pek az kişiye özgü kabiliyetler anlaşılmaktadır. Çoğunlukla da üst düzey yöneticiler için geçerli bir kavram olarak anlaşılır. Fakat hangi alanda ve hangi düzeyde olursa olsun, her kademedede yetkinlikten söz edebiliriz. Sonuç olarak yetkinlikler, doğru kişileri işe almayı, yüksek performanslı çalışanları ayırt etmeyi ve onlarla çalışma imkânını sağlar; böylelikle de işletmeler daha rekabetçi ortamlarda yarışma imkânı bulurlar.

Yetkinliklerin ve yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetiminin hem işletmeye hem de çalışana sağladığı faydalar aşağıda sıralanmıştır³⁵:

- Eğitim ve geliştirme plânlarının, eksik olan yetkinliklerin geliştirilmesi doğrultusunda şekil almasını sağlar.
- Örgüt içindeki yüksek potansiyele sahip olan kişilerin belirlenmesini sağlar.
- Organizasyonun hedefleri ile takım ve çalışanların davranışlarının uyumlaştırılmasını sağlar.
- İşin gereklerine uygun olarak adayın yeteneklerinin incelenmesini sağladığı için zaman ve para kaybına neden olacak gereksiz faaliyetlerin ayıklanmasını sağlar.
- Firmaların performans beklentilerinde çitayı yükseltmesini sağlayacak bir şablon ortaya koyar.
- Yetkinlikler, organizasyonun çalışandan tam olarak ne istediğini ortaya koyduğu için, çalışanlar da ne yapmaları gerektiğinin bilincinde hedeflere nasıl ulaşacaklarını algırlar ve gerekli gelişmeleri gerçekleştirirler.

³⁵ Özden, age, 23.

- Kişilerin işletmeye katkıları oranında ödüllendirilmesini sağladığı için adil ve gelişmeyi teşvik eden bir ortam yaratır. Böylece yetenekli kişilerin işletmede tutulması ve motivasyonlarının artırılması sağlanır.
- Yetkinlikler, süreçlere odaklanan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarını sağlıklı bilgi ve veri toplaması analizine dayandıran tüm maddi ve manevi olmayan örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alması bakımından toplam kalite bilincini kurum genelinde geliştirir.
- İşletme, çalışanlarını yetkinlikleri doğrultusunda işe aldığı için çalışanlarına güveni tamdır. Çalışanlar da bunun bilincinde olarak iş güvencesine sahip olarak daha rahat bir ortamda görevlerini sürdüreceklerinden işletmeye sağladıkları faydalar daha fazla olur.
- Tüm İnsan kaynakları faaliyetlerinde yapılması gereken çalışmaların tekrarlanmasını önlediği için sistemin etkinliğini artırır.
- Değişen çevre şartları, teknolojideki ilerlemeler ve sektörel gelişmeler, yetkinlik modelleri sayesinde kısa sürede işletmeye uyarlanabilir.
- Yetkinlikler, işletmelerin öğrenen organizasyon olmasında, üzerinde sistematik olarak hareket edilecek ve ölçülebilecek yapı taşı olması nedeni ile bu süreci hızlandırır.
- Her kademe ve her iş için ilgili yetkinliklerin belirlenmiş olması, uygun elemanın özelliklerini ortaya koyduğu için doğru kişiyi, doğru zamanda seçme imkânı ile şirket kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlar.
- Yetkinlikler, işletmede standartları ortaya koyduğu ve herkese objektif bir değerlendirme ortamını sağladığı için, işletmede uyumlu ve adil bir çalışma atmosferi yaratılmasını sağlar.
- Yetkinlikler, sadece iş sonuçları üzerinde odaklanan değerlendirmelere nazaran işin yapılma şekline odaklandığı için uzun dönemde başarılı olur.
- Sonuçlara odaklanmış değerlendirmeler, çalışanların başarısını gösterse bile, performansın artırılması, eğitim ihtiyacının tespiti ve kariyer yönetimi konusunda yönetime bilgi vermez. Oysa yetkinlikler tüm bilgileri yönetime sağlar.
- Sonuçlara odaklanan değerlendirme araçları, olay gerçekleşikten sonra yapıldığı için pasif bir tutumdur ve sonuçlara müdahale şansı yoktur. Buna karşın yetkinliklerin değerlendirilmesi aktif bir tutumdur ve arzu edilen sonuçların

alınamayacağı anlaşıldığında yetkinlikler geliştirilerek aktif bir şekilde müdahale imkânı sağlar.

- Yetkinlikler, fark yaratan insan unsuru üzerine odaklanmıştır. Yetkinlikler, nadir olarak bulunan, taklit edilmesi zor ise işletmeleri rakipleri karşısında öne geçirmektedir. Sahip olunan yetkinlikler, bu sayede işletmelere fırsatları değerlendirme şansı verir.
- Çalışanların enerjilerini doğru yönde harcamalarını sağladığı için etkin kaynak kullanımına olanak verir.

3.1.1. Yetkinlik türleri

Yetkinlik türleri çok kesin bilinmemekle beraber, tanımlardan görüldüğü üzere yetkinliğin altı türünden söz etmek mümkündür³⁶ :

Bilgi: Her yetkinliğin az ya da çok kavramsal boyutta bir bilgi düzeyi vardır.

Beceri: Yetkinliğin doğal ya da tecrübe ile kazanılmış yetenek boyutudur.

Tutum: Kişilik özellikleri, karakter, inanç ve değerler gibi subjektif özelliklerin, bilgi ve beceriyi harekete geçirme konusundaki yaklaşımıdır.

Gözlemlenebilir davranış: Yetkinliğin gözlemlenebilir (ve ölçülebilir) davranışa dönüşmesidir.

Kişisel Özellikler: Bir insanın kişiliğinin veya fiziksel yeteneklerinin tanımlayıcılarıdır.

Güdüler: Kişilerin eylemlerini teşvik eden, harekete geçiren faktörlerdir.

³⁶ Mehmet Cemil Özden, “Yetkinlik ‘In’ İş Analizleri ‘Out’ ”www.insankaynaklari.com [20.02.2006].

Tablo 1’de bu türlerin daha iyi anlaşılması adına her bir tür için örnekler verilmiştir.

Tablo 1: Yetkinlik Türleri

Bilgiler	Akademik bilim dallanma içeriği-matematik, edebiyat vb.
Beceriler	Bir makinedeki aksaklığı: teşhis edebilme, tamir edebilme
Tutumlar	Bir inancı veya bir hedefi savunmak veya bir inanca/hedefe karşı çıkmak
Davranışlar	Soru sormak, cevaplamak, gülümsemek
Kişisel Özellikler	Mücadelecilik, açıklık, kişisel esneklik
Güdüler	Özgürlük, güvenlik, risk, diğerlerine yardımcı olma

Alain Klarsfeld, David B. Balkin ve Alain Roger, "Pay Policy Variability within a French Firm: The Case of Skill-Based Pay in a Process Technology Context," (The Journal of High Technology Management Research, , 2003), 51.

3.1.2. Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi

Küreselleşme ve Bilgi Çağı’nın aynı anda yaşandığı günümüzde; insanın bilgisi, yaratıcılığı, tecrübesi ve yetenekleri işletmelerin rekabette üstünlük sağlamaları için temel dayanak noktası olmuş, böylece insan kaynaklarının önemi daha da artmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminde, çalışanların güçlü yönlerinin, gelişim gereksinimlerinin ve potansiyel katkılarının doğru olarak ölçülüp değerlendirilmesi şimdi işletmeler için çok daha büyük bir önem taşımaktadır. Önceleri bu amaçla sadece bilgi ve beceri gibi ölçülerin kullanılması yeterli olmuş ancak katılımcı yönetim yaklaşımları ile birlikte insana yönelik kararların karmaşıklık derecesi artmış ve artık bilgi ve beceri ile birlikte, tutum ve davranışlar, stil ve motivasyon gibi unsurların da değerlendirme kapsamına alınması gerekliliği anlaşılmıştır.

Bugün yetkinlik bazlı sistemler; seçme-yerleştirme, gelişim, performans yönetimi, kariyer planlama ve yedekleme gibi İnsan kaynakları süreçleri aracılığıyla çalışanların işle bağlantısını sağlayan ve kurum kültürünü, çalışanların günlük

davranışlarına yansıtan bütünsel bir çerçeve oluşturmaktadır. İşletmelerin başarılarının sırrı da bu bütünsellikte gizlidir³⁷.

Bugün işletmelerde yetkinliklerin belirlenmesi, hem kişi için hem de işletme için bir "kendini tanıma" faaliyetidir. Bu sayede güçlü ve zayıf yönler belirlenerek; güçlü yönler sayesinde gerçekleştirilebilecek potansiyel belirlenirken, zayıf yönlere de dikkat çekerek yetersiz olunan alanların geliştirilmesi ortaya konur.

3.1.3. Yetkinlikleri Ölçmenin Gerekliliği

Doğrudan iş sonuçlarının ölçülme imkânı varken, dolaylı yoldan yetkinliklerin ölçülmesi bazı işletmelere kaynak israfı gibi gelmektedir. Oysa yetkinliklerin ölçülmesi gerekmektedir ve bunun aşağıda da anlatıldığı gibi birkaç nedeni vardır;

Sadece iş sonuçlarına odaklanan değerlendirme sistemlerinde işin yapılma biçiminden çok, sonuçların ön plana çıkmaya başlaması, bunun sonucunda her ne pahasına olursa olsun kısa dönemli sonuçlara ulaşmanın firmanın vizyonuna, imajına ve uzun dönemli hedeflerine zarar verebildiği görülmüştür. Böyle bir yaklaşım, firma ilke ve değerlerine, iş etiğine aykırı şekilde sonuç almaya sebep olabilmektedir.

Sonuçların ölçülmesi, bireyin o işteki başarısını gösterse bile, performansın artırılabilmesi için eğitim ihtiyaçlarını ve bireyin daha farklı pozisyonlar için hazır olma düzeyini belirlemediği için bireyin geliştirilmesi ve kariyer yönetimi uygulamalarında kullanım alanları oldukça sınırlıdır.

İş sonuçlarının ölçülmesi pasif bir tutumdur. Yani ancak sonuçlar gerçekleştikten sonra ölçümleme yapılabilir ve sonuçlara müdahale şansı olmaz. Oysa yetkinliklerin ölçülmesi aktif bir tutumdur; istenilen iş sonuçlarının alınamayacağı anlaşıldığında yetkinliklerin geliştirilmesiyle performansı artırmak mümkündür³⁸.

³⁷ Nesime, Acar, “Sürekli gelişme-Öğrenen Organizasyonlar ve yetkinlikler”, Executive Excellence, s. 30, (1999): 1.

³⁸ age, 32.

3.1.4. Yetkinliklerin Belirlenmesi

Yetkinliklerin belirlenmesi ve performansla ilişki kurulması, işe alımda "umut vaat eden" yönetici adaylarının yetiştirilmesini, terfilerde de nesnel ölçütlerle karar alınmasını sağlar³⁹.

Firma kültürüne uyum sağlayabilecek ve başarısına katkıda bulunabilecek düzeyde bireyleri işe almak, günümüzün rekabete açık piyasasında seçme ve yerleştirmede ana stratejilerden biridir. Bu doğrultuda, işe alınacak kişilerde aranacak yetkinliklerin firma kültürü ile uyumlu olması istenecektir. Bu nedenle firma kültürü, firma politikaları ve stratejileri yetkinliklerin saptanmasında baz alınmıştır. Yetkinlikler aynı zamanda kişilerin becerilerini organizasyon için değer üretecek ya da değere katkıda bulunacak şekilde kullanabilme yetenekleri olarak kabul edilmekte; değer ise bilginin beslendiği ve paylaşıldığı bir kültür ortamında insanların işe ilişkin bilgilerinde olduğu düşünülmektedir⁴⁰.

Firmanın amaçlarına ulaşabilmesi için aynı anda bir çok işin birbirleriyle koordineli olarak yapılması gerekir. Firma personel organizasyonunu oluştururken, birbirleri ile ilintili işleri belirli kadrolar (pozisyonlar) altında toplar. Bunun anlamı, bu işlerin o kadroyu dolduracak kişi tarafından yapılacağıdır. Kuşkusuz bu işleri yapacak kişide bazı özelliklerin bulunması gerekecektir. İşte o kadrodaki işleri başarı ile yapabilecek kişide bulunması gereken yetkinlikler, bu özelliklerin en önemli bölümünü oluşturacaktır. Firmalarda farklı meslek ve pozisyonlar için benimsenmiş ortak yetkinlikler vardır. Çeşitli meslek standartları ve prensipleri, o mesleğin yapılması için gerekli temel nitelikteki yetkinlikleri de içerirler. Eğer personel organizasyonu aşamasında belirli bir pozisyon için gerekli ve tercih sebebi olacak yetkinlikler belirlenmiş ise, o pozisyon için en uygun adayın seçilmesine yönelik bir şablon da elde mevcut demektir. Bu durumda işe alım ile ilgili kişilerin yapacağı şey, adaylar arasında pozisyon için gerekli yetkinlikleri en fazla karşılayan adayı seçmekten ibaret olacaktır⁴¹.

³⁹ Yasemin Duman, "Performans, Yetkinlik ve Kişilik İlişkisi", **Kaynak Dergisi**, s. 12 (2002): 14.

⁴⁰ Biçer, Düztepe, "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", **Havacılık Uzay Teknolojileri Dergisi**, (2003): 14.

⁴¹ Biçer, Düztepe, **age** 15.

Fırsat tanındığında, insanlar kendilerine anlamlı gelen şeylere bağlılık; yetenek, enerji ve becerilerini tam kapasiteyle kullanmalarını gerektiren işlere eğilim duyarlar⁴². Sergilenen davranışlarla ilgili, çalışanlara doğru geribildirim verilmesi ve kişisel gelişim/kariyer plânlarının takip edilebilmesi için bu davranışların gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir olması önemlidir⁴³.

Ancak yetkinliklerin büyük bir bölümü fiilen çalışma sürecinde gözlemlenebileceğinden ve ölçülebileceğinden işe alım sürecinde görevin gerektirdiği yetkinliklerin sorgulandığı mülâkatların yapılmasına ihtiyaç vardır. Yetkinlik bazında mülakatlar önceden hazırlanmış soruların sorulması yöntemiyle gerçekleşecek, sonrasında değerlendirme önceden hazırlanmış standart formlar şeklinde yapılacaktır⁴⁴.

Derecelendirme aracılığıyla yapılabilen yetkinlik bazlı mülâkatlarla bu yetkinliklerin değerlendirilmesi, seçim sürecinin verimini artırır. Burada önemli olan değerlendiricilerin ölçümü yapılacak yetkinliklerin tanımına ve yetkinliği tanımlayan davranış örneklerine hakim olmasıdır.

Yetkinlikler, firmanın gelecekteki başarısı için hayati öneme sahip yönetsel tutum ve davranışlar göz önüne alınarak saptanmıştır. Hedefler, çalışanlardan beklentinin en net şekliyle ortaya konmasını sağlamakta, şirket ana hedefleri doğrultusunda çalışana hedef verilmesini sağlayarak, organizasyonun enerjisini şirket için önemli olan başarı alanlarına odaklamasını desteklemektedir. Hedefler, çalışanla birlikte belirlendiğinden çalışanın süreci sahiplenmesini getirmekte, açık bir sistem olmasından dolayı çalışanın performansının yakın takibini gerektirmekte ve böylece performans değerlendirme sürecinde daha objektif, faydalı ve kolay yönetilebilir bir değerlendirme sağlamaktadır. Hedefler, çalışanların neyi başardığını somut olarak gösterirken; yetkinlikler çalışanların işini nasıl yaptığını, firmanın iş yapma biçimine uygun davranışlar sergileyip sergilemediğini göstermektedir⁴⁵.

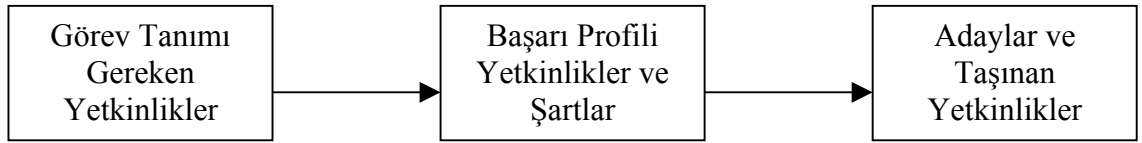
⁴² Daniel Goleman, **İş Başında Duygusal Zekâ**, 77.

⁴³ Biçer, Düztepe, **age**, 14.

⁴⁴ **age**, 17.

⁴⁵ Goleman, **age**, 82.

Tedarik ve seçme sürecinin en az maliyetle ve en doğru adayları ortaya çıkaracak şekilde; gerçekleştirilebilmesi için aday toplamaya yönelik duyurular ile adayların özelliklerin yansıtacak olan iş başvuru formlarını yetkinlik bazlı olarak yapılandırılması gerekir⁴⁶. Yetkinliğe dayalı iş istek formlarında ise adaylardan, deneyimlerine dayanarak, ihtiyaç duyulduğunda istenilen yetkinlikleri sergileyebileceklerine dair kanıtlar ortaya koymalarını isteyen sorulara yer verilir. Örneğin adaydan karar verme yetkinliğine sahip olması isteniyorsa, geçmişte bununla ilgili yaşadığı benzer deneyimleri ve bu olayda nasıl davrandığını anlatması istenir⁴⁷.



Şekil 1: Yetkinliklerin Belirlenmesi

İnsan kaynakları alanında çalışanların nasıl bir profile sahip olması gerektiği aşağıda özetlenmiştir⁴⁸;

- İnsan ilişkilerinin ve iletişim yetkinliğinin çok kuvvetli olması, empati kurabilme,
- İkna kabiliyetine sahip olma,
- Müzakere tekniklerini bilme,
- Çatışma yönetimini gerçekleştirebilme, (Çeşitli çalışan ve çalışan grupları arasındaki sorunların çözümünde gereklidir.)

⁴⁶ Osman Bayraktar, Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, **Active**, Ağustos 2002, 11.

⁴⁷ Robert Wood, Tim Payne, “**Competency Based Recruitment and Selection**”, Osman Bayraktar, **Active**, Temmuz-Ağustos 2002, New York, John Wiley and Sons, 1988, 79.

⁴⁸ Goleman, **age**, 93.

- Organizasyon ve planlama yönlerinin gelişmiş olması,
- Analitik düşünebilme, (Sebeplerle sonuç ilişkisini kurabilmek, sistematik bir düşünce yapısına sahip olmak, büyük resme bakıp değişik sistemler arasındaki bağlantıyı görebilmek ve bunları da insan kaynaklarına konu olan süreçlerle bağdaştırabilmek.)
- Proaktif olmak,
- Ekip çalışması ve işbirliğine yatkın, esnekliğe sahip olmak,
- Güven yaratmak,
- İyi bir dinleyici olmak,
- Sunum yeteneğinin olması,
- İnsan ve grup davranışlarını, bu davranışların nedenlerini ve organizasyon üzerindeki etkilerini analiz edebilmek,
- Kendini kontrol edebilme, duygularının farkında olabilme,
- Objektif ve tutarlı olmak,
- Kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi için çalışanları motive edebilme yetkinliklerine sahip olmaktır.

3.1.5. Yetkinlik Envanteri

Kurumsallaşmış firmalarda, tüm pozisyonlar için gerekli olan yetkinlikler, bunların düzeyleri ve beklenen davranışlar “yetkinlik envanteri” başlığı altında tanımlanmış, ayrıca “yetkinlik envanteri” içinde yer alan yetkinlikler, mevcut pozisyonlar ile de ilişkilendirilmiştir. Yani hangi pozisyonlarda, hangi düzeyde yetkinliklerin bulunması gerektiği saptanmıştır. Her bir pozisyon için gerekli yetkinlikler ve bunların düzeyleri, az da olsa firmadan firmaya değişebilmektedir. Firmaların pozisyonlar için önem verdikleri yetkinliklerin, o firmanın kültürünün bir yansıması olduğu gözden kaçırılmamalıdır⁴⁹.

⁴⁹ Goleman, **age**, 86.

3.1.5.1. Temel Yetkinlikler

3.1.5.1.1. Çalışanlar İçin Temel Yetkinlikler

a) İletişim

- Kendisini anlaşılır bir dille samimi olarak ifade eder.
- Bilgiyi hızlı ve doğru bir şekilde iç / dış müşterilere aktarır.
- Karşısındakileri önyargısız ve bütünüyle anlamaya çalışarak dinler ve dinlediğini gösteren uygun tepkiler verir.

b) Toplam Kalite Yönetimi

- Müşteriye en iyi hizmeti vermek için çalışır.
- Tüm müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek, kaliteli mamul ya da hizmetleri sunar.
- Müşteri memnuniyetine önem verir ve kişisel sorumluluk alır.

c) Takım Çalışması/Paylaşım

- Ölçülebilir amaç veya hedefler belirler ve nesnel standartlar koyar.
- Belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşamadığını takip eder. Planlanan ve gerçekleşenleri karşılaştırır.
- Takım çalışmasına ve uyuma önem verir, takım olarak katma değer yaratılmasını sağlar.

d) Analitik Düşünme

- Karşılaşılan problemleri, üzerinde karar verilebilecek parçalarına ayırır ve bütünü de baz alarak çözer.
- Problemin çözümü için farklı alternatifler geliştirir ve bunlardan en iyi sonuç verecek olanı kullanır.
- Neden sonuç ilişkilerini de dikkate alarak verileri doğru şekilde yorumlar. Oluşan problemlerin nedenlerini analiz ederken, problemlere çözüm önerileri ararken doğru bilgiler, sayısal ölçütler ve göstergeler kullanır⁵⁰.

⁵⁰ age, 91.

e) Vizyonerlik

- Potansiyeli yüksek fırsatları şirket açısından algılama ve uygulama yeteneğini gösterir.
- Anlaşılır hedefler ve sorumluluklar tanımlayarak bireylerin ve takımların çabalarını ana hedeflere yönlendirir.
- Şirkete yeni bakış açıları getirir ve şirkete gelecekte belirgin yarar sağlayacak faaliyetleri belirler, takımını bu faaliyetlere yoğunlaştırır.

f) Eğitim ve Gelişim

- Çalışanlarının potansiyelini ve ilgi alanlarını dikkate alarak iş bölümü yapar.
- Bilgi birikimi ve deneyimlerini astlarına ve çalışma arkadaşlarına uygun ve etkili yöntemlerle aktarır.
- Güçlü ve gelişmeye açık yönleri hakkında çalışanlarına zamanında ve destekleyici geribildirim verir.

g) Takım Yönetimi

- Başarıyı çalışanlarla paylaşır, amaçlara ulaşılması ve başarının devamı için takım üyelerini motive eder.
- Farklı farklı görüşlere değer verir, ekip içindeki, ekip üyelerini olayları değişik bakış açılarından da değerlendirmeleri yönünde teşvik eder.
- Takım üyelerinin kurumun değerlerini, takım içindeki rollerini anlamalarını sağlar ve onları ortak amaçlara nasıl katkıda bulunacakları konusunda yönlendirir. Ekibinde tutarlılığı ve motivasyonu sağlar.

h) Temsil Yeteneği

- Çalışanların isteklerini ve düşüncelerini üst yönetime doğru bir şekilde iletir.
- Görüşlerini çekinmeden ifade eder.
- Farklı takım yöneticileriyle işbirliğine dayanan sağlam ortaklıklar kurar ve bu ortaklıkları sürdürür.

ı) Karar Verme

- Kaynaklardan veri topladıktan ve değerlendirdikten sonra karar alır.
- Gerektiğinde inisiyatif kullanır veya vereceği kararları danışması gereken durumları ayırt eder.
- Maliyet, risk/fayda analizleri yaparak çözüm alternatifleri içinden en etkili olanını seçer.
- Güvenilir karar alma tekniklerini ve bilgileri kullanarak zamanında ve etkili kararlar alır⁵¹.

3.1.5.1.2. Üst Düzey Yöneticiler İçin Temel Yetkinlikler

a) Planlama/ Uygulatma

- Kısa ve uzun vadeli finansal ve finansal olmayan hedefleri (ciro, pazar payı vb.) gerçekleştirmek amacıyla organizasyonel faaliyetlerde yön birliği sağlar.
- Problemleri önceden tahmin eder ve önleyici faaliyetler geliştirir.
- İhtiyaç duyulan kritik kaynakları belirler ve bu kaynakların kullanımını optimize eder.

b) Analitik Düşünme

- İşyerindeki olayları ve sonuçlarını, iş üzerindeki etkilerini bütünsel bir bakış açısı ile değerlendirir.
- İşletmede verilere dayalı karar almalarını destekleyen sistemlerin ve erken uyarı mekanizmalarının iyileştirilmesini veya kurulmasını sağlar (örneğin veri toplama sistemleri).

c) Vizyonerlik

- Etkili iletişim, katılma, diyalog ile çalışanların vizyona bağlılıklarını sağlar
- Organizasyonun sürekliliği ve kârlılığını destekleyecek teknolojileri ve/veya yaklaşımları seçer.
- Alternatif stratejiler geliştirerek en iyi sonuç verecek olanı kullanır. Stratejik göstergeleri ve eğilimleri yetkin bir biçimde yorumlar
- Önemli stratejilerin geliştirilmesinde ve operasyonel hedef ve önceliklere dönüştürülmesinde öncülük yapar.

⁵¹ age, 94.

d) Eğitim ve Gelişim

- Zorlayıcı ama ulaşılabilir hedefler koyarak kişisel ve profesyonel gelişimi, kurumsal amaçları destekler.
- Bütün bireylere ve takıma sahip oldukları tüm potansiyellerini kullanmaları için gelişim fırsatları sağlar.
- İşletmeye katkıda bulunabilmeleri için çalışanlara saygı duyulan ve sorumluluk verilen bir ortam yaratır.

e) Takım Yönetimi

- Kararların alınmasında takım içinde veya takımlar arasında görüş birliğini sağlar.
- Kurum içinde takım ruhunun ve ortak çalışmanın özendirilmesi, fonksiyonlar arası takım çalışmasının teşvik edilmesi ve kurumsallaştırılması için yöntemler geliştirir.
- Şirketin farklı bölümlerindeki takımların kullandığı en iyi çalışma yöntemlerini belirler ve diğerleriyle paylaşır.

f) Temsil Yeteneği

- Organizasyon dışında şirketi temsil eder ve üst düzeyde ilişkiler geliştirir.
- Müşteriye sunulan çözümün kapsamını ve etkinliğini geliştirmek için tedarikçiler ile stratejik ortaklıklar kurar.
- İkna edici ve etkileyici konuşması ile karşısındaki kişilere fikirlerini benimsetir

g) Karar Verme

- Faaliyetlerin getireceği olumlu ve olumsuz sonuçları ilgili kişileri de sürece katarak araştırır.
- Şirket çıkarları doğrultusunda hesaplı bir şekilde risk alır.
- Alternatif stratejiler ve yaklaşımlarla riski azaltarak karar verir⁵².

⁵² age, 97.

3.2. Yetkinliklerin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Uygulamaları

3.2.1. Yetkinlik Bazlı Kariyer Plânlaması

Kariyer kelimesi Fransızca ve Latince kelimelerden türemiş yol, geçit anlamına gelmektedir. Kariyer; bir kişinin hayatı boyunca edindiği iş tecrübelerini ve bu tecrübelerin seri halinde bölümlerle devam etmesini; bir durumdan başka duruma geçişini ifade etmektedir.

Kariyer kavramı genellikle, ilerlemeye ve yönetim hiyerarşisinde yukarıya yükselmeye elverişli işleri tanımlamada kullanılmaktadır. Ancak daha kapsamlı olarak kariyer, bir kişinin iş yaşantısındaki faaliyet, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi olarak tanımlanabilir. İnsan gücü planlamasının temel hedefi, gelecekteki net personel ihtiyaçlarının giderilmesi ve bu ihtiyaçlara cevap vermek üzere gerekli seçme, eğitme ve yönlendirme fonksiyonlarının yerine getirilmesidir⁵³.

Kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla deney ve yetenek kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık elde etmektir. Diğer yandan kariyer, kişinin çalışma hayatında, işe ilişkin tecrübeleri, aktivitesi ve hiyerarşik pozisyonunu gösteren bir bileşke anlamını da taşımaktadır. Bireyler bir pozisyonda, tecrübelerini biriktirirler, daha sonra yeteneklerini geliştirip daha üst bir pozisyona geçerler⁵⁴.

Yapılan araştırmalarda, Maanen ve Schein, kariyeri bireyin ömrü boyunca geçirdiği deneyim ve maceralar dizisi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım ilerlemeyi içermemektedir. Ashton ve Field, kariyer kavramını prestijli işlerle ilgili olarak ele almaktadır. Bu tanım doğal olarak çok sınırlı bir kariyer görüşünü yansıtmakta ve günümüzde esnek işletme görüşü ile bağdaşmamaktadır. Watts ise “bireysel” ve “kurumsal” kariyer kavramını ortaya atmıştır. Watts, “bireysel” kariyer kavramını toplumsal olarak gözlenebilen ve tanımlanabilen “objektif kariyer” ve spesifik iş

⁵³ Canan Sümer, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Olarak Örgütsel Planlama ve Geliştirme”, [http:// www.psikolog.org.tr/bulten/yazilar/09_kariyer.htm](http://www.psikolog.org.tr/bulten/yazilar/09_kariyer.htm) [03.04.2006]

⁵⁴ Samuel Certo, **Modern Management:Quality**, Ethics and the Global Environment, 1992, 15-16.

deneyimlerine yönelik değişen gereksinimleri, değerleri, özlmleri ve tavırları yansıtan “subjektif kariyer” olmak üzere iki alt gruba ayırmıştır⁵⁵.

Kariyer kelimesi günlük hayatta çok sık kullanılan bir kavramdır. Kariyer sözcüğü kullanıldığı zaman herkesin aklında değişik kavramlar canlanır. Bazen kişinin kendisini belli bir uzmanlık alanına adanması, bazen de aralarında birtakım ilişkiler bulunan bir dizi işlerde çalışmak anlamında kullanıldığı görölmektedir. Kişi açısından kariyer kelimesi, “iş” ten çok daha fazla bir anlam taşımaktadır. Ancak hangi anlamda kullanılırsa kullanılsın, kariyer kelimesinin bir ölçüde “başarı derecesini” çağrıştırdığı dikkati çekmektedir. Kariyer, bir kişiye başarıma duygusu verir⁵⁶.

Kariyer, insanın davranış motifleri ile donanmış, bir yaşam boyu devam eden işler serisidir. Seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha çok sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir⁵⁷.

Bu tanımların dışında kariyer, bir bireyin istediğı yaşam tarzını sağlayabilmesi için uzun dönemde elde ettiğı veya edeceği; eğitim, yetenek ve deneyimler birikimi anlamına gelir. Bu tanımda daha çok bireyin iş ve yaşam şekli arasında bir dengeye ulaşma ihtiyacı üzerine yoğunlaştığı ifade edilmiştir.

Kariyer sözcüğünün en genel anlamı, seçilen bir yolda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanarak, daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla saygınlık, erk ve prestij elde etmektir. Her ne kadar kariyer anlamı iş yaşamıyla bağdaştırılmışsa da, ev kadını, anne, baba için de bu süreç aynıdır. Bu kişiler de kazandıkları bilgi, deneyim, ustalık ve eğitim anlamında zamanla gelişme gösterirler.

⁵⁵ Nilgün Anafarta, “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, <http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/Sayi02/Anafarta.Pdf> [15.05.2006].

⁵⁶ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer ve Ülkemiz Açısından Önemi**, MESS Mercek, 1998, 63-64.

⁵⁷ H. Can, A. Akgün, S. Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1993, 163.

Bu anlamda kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir⁵⁸.

3.2.1.1. Yetkinlik Bazlı Kariyer Plânlama ve İş gücü Devir Oranı

Kariyer plânlama çalışanın işletmedeki mevcut konumunun farkında olması, bir sonraki adımda nerede hangi statüde olacağını bilmesi, gelişme seyrine uygun hazırlıklar yapabilmesi; kısacası çalışanın kendini geleceğe hazırlaması için önemli bir araçtır⁵⁹.

Çalışanların geleceğe güvenle bakabilmeleri, kariyer plan-yönetimi kapsamında gelişme, ihtiyaçlarını tatmin edebilmeleri için, kariyer yönetimi giderek önem kazanmaktadır. Aynı zamanda, kuruluşların nitelikli çalışanları kurumsal bünyelerinde tutabilmeleri, iş gücü devir oranının azaltılması ve çalışanların iş performans, verimlilik motivasyonlarını sağlayabilmeleri de bunu gerektirir.⁶⁰ Kuruluş organizasyon var olan pozisyonlar için hangi yetkinliklere ve yeterliliğe ihtiyaç duyulduğunun saptanması, her pozisyon için kariyer haritalarının oluşturulması ve yedeklemenin planlanması oluşturulmaktadır.

Çalışanların, görev aldıkları kurumda kendilerini bekleyen kariyer olanakları ile ilgili olarak bilgi sahibi olmaları ayrıca, bulundukları pozisyonun gerektirdiği tüm yetkinlikleri, gereklilikleri kavrayarak, çalışmaya devam etmek istemelerinden daha doğal bir talep olmayacaktır. Kişi yaptığı işi, o anda bulunduğu pozisyonu, gelecekte aynı ortamda kaldığı takdirde, kendisini ne gibi kariyer imkânlarının beklediğini, kendisiyle ilgili olarak şu anda ve gelecekte nelerin plâmlandığını, sahip olduğu beklentilerle kendisi için düşünülenlerin ne ölçüde uyumlu olduğunu bildiği ya da başka bir deyişle; söz konusu faaliyetlerle ilgili olarak, organizasyon yapısı doğrultusunda ve kişinin yetkinlikleri ölçüsünde kendisine ne şekilde ve ne miktarda bilgi verildiği ölçüsünde iş doyumuna ulaşacak ya da aksi olacaktır.

⁵⁸ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, (Ankara:Siyasal Kitabevi, 1997) 318.

⁵⁹ Borluk, Kantemir, **age**, 43.

⁶⁰ “Kariyer Planlama-Kariyer Yönetimi, Yedekleme Sisteminin Oluşturulması”, www.angdanismanlik.com.tr/ik/insan_kaynaklari_yonetim_danismanligi.htm [21.10.2007].

Kariyer plânlama kavramı; örgütlerin çalışanlarına kendi yetenek ve ilgileri doğrultusunda kariyer geliştirme faaliyetlerini planlama ve uygulama imkanını verme fikri üzerine kurulmuştur. Özünde ortak bir takım yargıları ortaya koyan birçok kariyer plânlama tanımından bazılarına aşağıda yer verilmektedir⁶¹:

- Kariyer plânlama, iş görenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin, yükselişinin planlanmasıdır.
- Kariyer plânlama, kişinin kariyer arzuları ve yetenekleri ile bunları başarmak için gerekli olan fırsatları sistematik olarak karşılaştırma sürecidir.
- Kariyer plânlama, bireylerin kariyer amaçlarını başarması için gerekli olan araçların belirlenmesi sürecidir⁶².
- Kariyer plânlama, çalışanların meslek, organizasyon, görev ve kendini geliştirecek pek çok faaliyetin seçimi ile ilgili çabaları içeren bir planlama sürecidir.
- Kariyer plânlama, kişinin, şirketin geleceğe dönük hedefleri ile, kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanması; yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerinin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır.

Şirket içindeki tüm çalışanlar için yatay ve/veya dikey kariyer olanağı yaratmayı hedefleyen kariyer plânlama; kişinin kendi kapasitesi, ilgisi, arzusu ve amaçları ile ilgili kapsamlı sonuçlara ulaşmasını, bu sayede de kişinin kendi hayat planını oluşturmasını sağlar. Gelecekteki görevlendirmeler için hedefler, arzu edilen yönetim pozisyonları için geliştirici faaliyetler ve gelecekteki diğer kariyer kararları için plânların oluşmasına katkıda bulunarak kişinin gelişim plânını hazırlar. Belirli amaçlar ve plânlar, iş öncelikleri ve mevcut görevlendirmeler için ödül beklentileri yaratarak kişinin performans plânının oluşumunu sağlar.

⁶¹ Kaynak, **age**, 161-183.

⁶² Can, **age**, 307-322.

Kariyer plânlamasında, örgüt ve çalışan eşit derecede sorumluluğa sahiptir. Her ne kadar çalışan uygulayıcı olarak yalnız gibi gözükse de, arkasına örgütün desteğini almak zorundadır. Çalışanın; kariyer bilgileri, örgüt koşulları, olanakları ve araçları gibi konularda bilgilendirilmesi örgüt tarafından sağlanmalıdır. Bunun yanında örgüt, kariyer plânlaması yoluyla; bireysel eğitim ihtiyacını belirleme, iş görenin iş başarısını değerlendirme; iş doyumunu ve işe bağlılığını artırma, yükselmeleri için iş görenleri geliştirme ve yeni alanlara girmeleri yolunda teşvik etme olanağına sahip olur. İş görenlerde kariyer plânlaması yoluyla kendi bilgilerini test edip, ilgi alanlarını ve yeteneklerini değerlendirme imkânına sahip olurlar⁶³.

Tüm bunlardan anlaşılabacağı üzere, kariyer plânlama; örgütün ve bireylerin bütünleşmesinin ötesinde, her iki tarafı da geliştirmeye çalışan bir süreçtir. Bu sürecin başarısı da; her iki tarafın birbirini çok iyi tanımasına ve bir takım gereklilikleri yerine getirmesine bağlıdır. Etkili bir kariyer plânlama sistemi, işletmenin çalışanın sahip olduğu yetkinlikleri çok iyi bilmesi, bunları geliştirmek için ne yapabileceğini kendine sorması, sorunun cevabını bulup, uygulamaya koyması, yani çalışanından o anda ve gelecekte maksimum verimliliği elde edebilmesiyle mümkün olabilir.

Kendisine ilgi gösterildiğini gören, kendisini değerli hissedenden çalışan ise; şüphesiz ki, çok daha etkin olacak, söz konusu memnuniyeti ve dolayısıyla tatmini devam ettiği sürece, çalıştığı, önemsendiği, kendisine yatırım yapılan ve sahip olduğu yetkinliklerle uyumlu görevler verilen bir kurumdan ayrılmayı düşünmeyecektir. Bu noktada; etkin ve verimli bir şekilde uygulanan yetkinlik bazlı kariyer plânlama sisteminin iş gücü devir oranı üzerindeki etkisinin yadsınamayacak boyutlarda olduğu açıkça görülmektedir.

3.2.1.2. Yetkinlik Bazlı Kariyer Plânlamasının Amaçları

Teknolojik değişme ve gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi ve örgütün gelecekteki ihtiyaçları; örgütleri kariyer plânlama ve geliştirme kavramlarına önem vermeye yöneltmiştir. Kariyer plânlamayı bünyesinde gerçekleştiren örgütlerin bu çalışmayı yapmalarındaki birincil amaçları; bireysel kariyer beklentilerinin

⁶³ Kaynak, age, 187.

gerçekleştirilebilmesi için, eğitim, rotasyon vb. gibi çeşitli araçları devreye sokarak çalışanlarını örgütsel amaçlara yönlendirmektir. Kariyer plânlaması uygulamasıyla güdülen diğer amaçlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir⁶⁴:

- a) *İnsan kaynaklarının etkin şekilde kullanımı*: Örgütlerde çalışanların kendi yetenek ve isteklerine göre en uygun pozisyonda görevlendirilmeleridir. Bu aşamada örgüt ve çalışan kendi isteklerini en uygun noktada uzlaştırmaya çalışırlar. Bu nokta çalışan için; iyi bir yaşam standardı, kendini işyerinde iyi hissetme, örgüt için ise; verimlilik ve kârlılığın arttırılmasıdır.
- b) *Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için çalışanların değerlendirilmesi*: Çalışanlar örgütlerde belirli süreler sonunda kendi durumlarının iyileştirilmesi isteğinde bulunurlar. Bu, çalışan kişi için bir ihtiyaçtır. Yıllarca aynı pozisyonda çalışan bireyin verimliliği elbette daha az olacak, aynı durumda örgütün de, çalışanın yeteneklerinden tam olarak yararlanamaması ortaya çıkacaktır.
- c) *Yeni ve farklı bir alana giren çalışanların değerlendirilmesi*: Bazı durumlarda çalışan, yeni ve farklı bir alanda çalışmak isteyebilir veya örgüt tarafından çalışanın farklı alanda çalıştırılmak istenmesi söz konusu olabilir. Bu yeni durumun hem çalışan, hem de örgüt açısından olumsuzluklara yol açmaması için kariyer yönetimi faaliyetlerinden yararlanılması gerekmektedir.
- d) *İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükseltilmesi*: İş başarısının yükseltilebilmesi için, çalışanların iyi bir eğitim alması ve örgütlerde sağlanan kariyer geliştirme olanaklarından yararlandırılması gerekmektedir. İşe yeni başlayan çalışan için, işe göre bir eğitim almış olması aranır; ancak uzun süredir örgütte görev alanların yeni durumlara uyum sağlayabilmesi ve gelişmeleri izleyebilmeleri için örgüt içi geliştirme imkânlarından yararlandırılmaları, bireysel ve örgütsel tatminin sağlanması açısından önem taşımaktadır.

⁶⁴ Can, *age*, 307-322.

- e) *Çalışanların tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının sağlanması:* Örgütte çalışanları örgüte bağlayan farklı tatmin unsurları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanın örgütten iyi bir yaşam standardını sağlayabilecek düzeyde bir ücret istemesidir. Kamu ve özel sektörde iyi bir ücret düzeyi, çalışanın örgüte bağlılığını ve verimli çalışmasını sağlayan önemli bir etkidir. Diğer unsur ise, çalışanın doldurduğu statünün toplum tarafından saygı duyulan veya önemli sayılan bir konumda bulunmasıdır. Elbette kişisel isteklere bağlı olarak, ücreti yetersiz bile olsa, toplumsal anlamda üst düzey statü tatmini getiren konumlar tercih edilebilmektedir
- f) *Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi:* Örgüt içerisinde çalışan bireyin gerekli eğitim olanaklarından yararlanması ve bireysel gelişimi için gerekli ihtiyaçların saptanması, örgüt-birey ilişkisinde önemli bir konudur. Bunların en iyi biçimde belirlenebilmesi için örgüt ve birey arasında sürekli bir etkileşimin kurulması gerekmektedir.
- g) *Verimliliğin ve performansın artırılması:* Çalışanın bilgi, beceri ve deneyimlerinin geliştirilmesi, bugünün hızla değişen iş ortamında kritik önem taşımaktadır. Çalışanların performansını beklentileri karşılayan ve aşan bir düzeyde tutmaya yardım eder, iş veya kariyerle ilişkili becerileri, bilgileri zenginleştirir, verimliliği artırır.

İşletmelerde, çalışanların kariyerlerini plânlayabilmeleri için belirli amaçlar edinmelerinde, kendilerine sunulan kariyerle ilgili olanakları analiz edebilmeleri ve alternatifleri karşılaştırabilmeleri önemlidir. Bu yüzden işletmeler; çalışanlarının kendilerine yön vermelerinde faydalı olması açısından; iş zenginleştirme, rotasyon, yetki devri, oryantasyon ve benzeri sistemler kurmaktadır.

Kariyer plânlama ve geliştirme aşamalarında, işletmelerin eğitim yoluyla çalışanları geliştirmeye, yetiştirmeye ve değiştirmeye yönelik olarak uyguladıkları tekniklerin büyük katkıları vardır.

Kariyer plânlaması kavramının özünde bireysel amaçlar vardır. Bu konuda araştırılanlara göre, insanlar kendileri için neyin önemli olduğunu biliyorlarsa;

kariyerlerinde ve yaşamlarında da kendilerini tatmin edecek planları yaparlar ve amaçlarına ulaşırlar. İyi bir kariyer isteyen herkesin bu doğrultuda belirledikleri amaçlar vardır. Kişinin kariyerinde ilerlemesi ve amaçlarına ulaşmasında bunları açıkça ortaya koymasının büyük etkisi vardır. Amacını net olarak ortaya koyan kişiler, karşılaşılabilecek alternatif fırsatları daha iyi değerlendirebilmektedirler.

3.2.1.3. Kariyer Plânlama Prensipleri

Kariyer plânlaması hem birey hem örgüt açısından son derece önemlidir. Kariyer başarısı veya başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur⁶⁵.

Birçok örgüt çalışanlarının kariyerlerini planlamada yardımcı olarak iş yaşamının kalitesini artırmaya çalışırlar. Bu doğrultuda kariyer planlamasının prensipleri aşağıdaki gibidir⁶⁶:

Çalışanlar ve yöneticiler kariyer planlama sürecinin birbirini tamamlayan oyuncularındır. Geleceğe yönelmek, mevcut işteki yeterlilikler ve yetersizliklerin belirlenmesi ile başlar. Geliştirilecek veya edinilecek yeterliliklerin işin gereklerine yanıt vermesi önemlidir. Karşılıklı yapılacak kariyer planlama görüşmesinin başarısı ve uygulanabilirliği, tarafların bu görüşmedeki dürüstlüğü oranında gerçekleşecektir. Yönetici ve organizasyonda geri bilgi akışı kritik önem taşır. Kişinin kendi kendini değerlendirmesi kilit aşamalardan birisidir. Yöneticiler yönlendirme ve iyileştirme yönlü çabalarını, sürekli kılmalıdır. Çalışanların ve yöneticilerin, mevcut organizasyondaki gelişim ve öğrenim olanaklarından haberdar olmaları gereklidir. Kariyer gelişimi, çalışanları daha iyi şeyler yapmaya, görev alanlarını genişletmeye yarayan en önemli motivasyon araçlarından birisidir. Çalışanlara yöneticileriyle yapacakları görüşmeler için kendi kariyer gelişim planlarını etkileyecek araçlar sağlanmalıdır.

⁶⁵ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer, Yönetimi, Plânlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, 1. bs. (İstanbul: Epsilon Yayınları, 1997) 165-166

⁶⁶ Wayne F Cascio, **Managing Human Resources**, Mc Millian Publ. Comp., (New York:1995) 307-334.

Organizasyonun iç hedefleri ile bu hedefleri gerçekleştirebilmek için gereken yeterlilikleri çalışanlara aktarmak amacıyla; yöneticilere gereken iletişim ortamı yaratılmalıdır. Bireysel gelişim planları ile organizasyonel yedekleme planları arasında bağlantı oluşturulmalıdır. Kendi kendini değerlendirme, geri bilgi akışı ve gelişim arasında tutarlı ve gerçekçi bir geçiş ağı oluşturulmalıdır. Şirket yönetimi, çalışanlarının gelişimine destek olmak için çeşitli imkân ve araçları sağlamalıdır⁶⁷.

3.2.1.4. Kariyer Plânlamadaki Sorumluluklar

3.2.1.4.1. Bireyin Rol ve Sorumlulukları

Kendi kendini değerlendirmeyi dürüstçe yapmak, gelişim seçeneklerini tanımlamak, taslak olarak bireysel gelişim planını hazırlamak, kariyer planlama görüşmesine aktif olarak katılmak, sürekli geri bilgi istemek ve değerlendirmeler yapmak bireyin rol ve sorumluluklarıdır.

3.2.1.4.2. Yöneticinin Rol ve Sorumlulukları

Yöneticinin rol ve sorumlulukları ise, çalışanın şimdiki işi için yeterliliklerini adilce değerlendirmek, çalışan için ilerleme ve gelişim olanaklarını tanımlamak, çalışan tarafından hazırlanan taslak bireysel gelişim formunu incelemek, kariyer planlama görüşmesine aktif olarak katılmak, çalışana sürekli geri bilgi vermektir.

3.2.1.4.3. Şirket Üst Yönetiminin Rol ve Sorumlulukları

Şirket üst yönetiminin rolü ise kariyer planlama felsefesini benimsemek ve aktif destek vermek, eğitim programlarının yapılması için finansal destek sağlamak, yöneticilerin kendileri ve elamanlarının gelişimi için zaman ayırmalarını desteklemek, kariyer gelişimi için şirket içi ve dışı diğer kaynakların kullanımını olanaklı kılmak, şirket politika, strateji ve sonuçları ile ilgili bilgi aktarmak, şirket için, kilit olan pozisyonlara aday olanların bireysel gelişim plânlarını inceleyerek,

⁶⁷ Aytaç, age, 168.

şirket hedefleri ile kişi hedeflerinin eşleştirilmesi konusunda geri bilgi akışını sağlamaktır⁶⁸.

3.2.1.4.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Rol ve Sorumlulukları

İnsan kaynakları yönetiminin rol ve sorumluluklarına değinirsek; yeterlilik analizleri yapmak, kariyer haritalarını oluşturmak, bireysel gelişim planlama sistemlerini tasarlamak ve hepsini içeren kariyer planlama sistemini şirkete tanıtmak, kariyer planlama ile ilgili her türlü soruya yanıt vermek, üst yönetimi ve diğer yöneticileri gerektiğinde uyarmak, bireysel gelişim için eğitim ve geliştirme programlarını organize etmek, sistemin açık, anlaşılır ve paylaşılr olarak devamını sağlamak, kariyer planlamayı etkileyen diğer politika ve uygulamalara açıklık getirmek, bağlantısını netleştirmek, tüm çalışanları kendi alanları dışındaki kariyer olanaklarından haberdar etmek, konu ile ilgili tartışma, sorun ve çatışmaların çözümlenmesine yardımcı olmak, kariyer planlamanın amacından saptırılmasını önlemek amacıyla, düzenli olarak yenileme toplantıları tertiplemek şeklinde sıralayabiliriz⁶⁹.

3.2.1.5. Kariyer Plânlama Türleri

3.2.1.5.1. Örgütsel Kariyer Plânlama

Kariyer plânlaması iki yönden oluşturulur; bunların bir yönünü bireysel kariyer plânlaması, diğer yönünü ise örgütsel kariyer plânlaması oluşturur. Yönetim açısından kariyer plânlaması bireysel bir sorumluluk olarak kalmalıdır. Ancak pek çok birey kendi gelişimlerini etkin bir şekilde belirlemek için gerekli görüş, beceri ve inisiyatiften yoksundur. Bir örgütte çalışanlardan yeterli yeteneğe sahip olanlar tepe yönetime yükselse bile, oldukça yetenekli olan pek çok çalışan gözden kaçırılıp geride bırakılabilir. Bu sebepten pek çok şirket personeline kariyer hedefleri belirlemede ve hedeflere ulaşmada yardımcı olmak için programlar düzenlemektedir. Bunların yanı sıra, yönetimin kariyer plânlamasında etkin rol alması ile bireysel kariyer plânlalarının örgütün gerçek ihtiyaç ve hedeflerine doğru yönlendirilmesi sağlanacaktır. Yönetim, kariyer plânlamasıyla ilgili bilgi ve yardım sağlayarak

⁶⁸ Cascio, **age**, 338-341.

⁶⁹ **age**, 342.

kariyer plânlarını örgütün amaçlarına ve bireyin yeteneklerine uygun olarak yönlendirebilir⁷⁰.

Bireysel amaçların gerçekleştirilebilmesi; sağlıklı bir örgüt yapısına, ilerlemeye inanmış bir yönetime ve alınan kararları uygulayacak birikime sahip bir insan kaynakları bölümünün varlığına bağlıdır. Bu bölüm; performans değerlemesi yaparak sistemin verimliliğini artırmak, rehberlik ve danışmanlık hizmetleri vererek personelin sorunlarının çözümüne yardımcı olmak, organizasyon yapısı içinde geri beslemeyi sağlayarak alınan sonuçların yeni projelere aktarımını sağlamak görevini üstlenmiştir⁷¹.

Yönetimin kariyer plânlamasına katkıda bulunmasının diğer bir sonucu ise, yeni çalışma koşullarına uyum sağlayabilecek insan gücünün elde bulundurulmasıdır. Kariyer plânlamasında bireyin kariyer isteklerinin şirketteki olanaklarla uyumlaştırılması gerekmektedir. Başarılı bir uygulamada hem bireye hem de örgüte eşit sorumluluk düşmektedir. Bireyler ne istediklerini bilmeli, yeteneklerini tanımalı ve danışmanlık yardımıyla belirli bir kariyer yolu için gerekli eğitim ve gelişimi belirlemelidir. Şirketler de ihtiyaç ve olanaklarını belirlemeli çalışanlarına kariyer bilgisi ve eğitim sağlamalıdır. Çalışanlara şirketlerindeki kariyer yolları, boşalması beklenen pozisyonlar ve bu pozisyonların gereklilikleri hakkında bilgi verilmeden kariyer plânlaması yapılamaz.

Örgütlerin kariyer plânlaması yapmasındaki amaçları⁷²: Çalışanların kapasitesini tam olarak kullanmalarına olanak vererek işletmenin kendi hedeflerine ulaşmasını sağlamak, çalışanın iş tatminini ve huzurunu sağlamak, personel devrini ve maliyetini azaltmak, insan kaynağından optimal düzeyde yararlanılmasını sağlamak, çalışanların potansiyelinin artırımını sağlamak, iş ahlâkı oluşumu içinde örgütsel sadakati sağlamak ve aidiyet duygusunu geliştirmek, kadınlar, azınlıklar, sakatlar, yaşlı çalışanlar gibi korunmaya ihtiyaç duyan grupların kariyer gelişimine yardımcı olmaktır.

⁷⁰ James Walker ,Thomas Gutteridge, **Career Planing Practices**, (New York: Mc Graw Hill, 1979) 3.

⁷¹ Nilgün Aydemir, “2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayi’nde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları”, **TÜGİAD**, (1997) 27.

⁷² Aytaç, **age**, 168.

Kariyer plânlaması birkaç aşamadan oluşan bir süreçtir. Kariyer plânlamasının bu aşamaları ve süreçleri Tablo 2’de şu şekilde belirtilebilir⁷³.

Tablo 2: Kariyer Plânlaması Aşamaları, Statü ve Süreçler

Aşamalar ve geçiş dönemleri	Aşamalar ve geçiş dönemleri	Psikolojik ve örgütsel süreç
1.İşe giriş öncesi İşe giriş (geçiş)	İşe girmeye hevesli, atılgan, başvuran, işe yeni başlayan önerilen aday	Kişi ve örgüt arasında etkileşim, hazırlanma, eğitim, toplumsallaşma. Aday toplama, sınav, seçme, eleme, işe alma, işe girişteki sınırları aşma, işe giriş törenleri, işe alıştırma.
2.Temel eğitim, çıraklık, işe başlatma	Öğrenci, acemi, işe başlayan yeni mezun	Eğitim aşılama, toplumsallaştırma, grupta denemeden geçirme, işe giren kişinin örgütçe sınanması, örgütte ilk engeli aşma, örgütün bir üyesi olarak kabul etme, yeni stratejiler.
3.Birinci görev Alt evreler a)İşi öğrenme b)En yüksek başarımlı c)Eskime d)Yeni beceriler öğrenme e)Yükselme ya da belli bir yere gelme	Yeni üye Devamlı üye	İşlevlerin yerine getirilmesi için kişideki kapasitenin sınanması, sorumlulukların verilmesi, bir işe veya bölüme geçerek işlevsel sınırları aşma, kişinin grupta test edilmesi ve aşılama sürecinin geçilerek işe devamının sağlanması ya da reddedilmesi. Eğer işe kabul edildiyse ileri düzeyde eğitimi, toplumsallaştırılması, ileri düzeyde statülere hazırlanması. Hazırlama, sınama, hiyerarşideki basamakları aşma, işletme değiştirme, rotasyon.
4.İkinci görev	Örgütün tam üyesi	Önceki süreçlerin tekrarı
5.Kıdemli olma, mesleğin sonuna ulaşma, işten ayrılma	Eski üye	Örgüt içinde başka sınırları aşma, işten ayrılmaya hazırlanma, takdirnameler, veda yemeği.

⁷³ Stoner F.A., “**Management**”, New Jersey, 1982’den Aktaran, Alpay Ataol, **Kariyer Yönetimi**, İzmir 1989, 30.

3.2.1.5.2. Bireysel Kariyer Plânlama

Bireysel kariyer plânlama işten çok bireyde odaklanmayı, onun amaç ve yeteneklerinin analizini ifade etmektedir. Bu tip bir inceleme, çalışanın yeteneklerini geliştirebileceği işletme içi ve işletme dışı durumları da ortaya koymaktadır.

Kariyer konusunda karar verme, bireylerin yaşamında çok önemli bir yer tutmaktadır. Kişinin kariyer seçimi, yaşamındaki iş başarısını ve doyumunu, ne kadar para kazanacağını, nerede yaşayacağını ve hatta hobilerini bile etkileyecektir.

Birçok kişi, basit bir şekilde kariyerine başlamakta ve şansına bir yerlere gelmektedir. Bazı kişiler ise ailelerinin, arkadaşlarının ya da öğretmenlerinin yönlendirmesi ile kendilerine bir yol çizmektedirler. Diğer bir grup birey ise, geleceklerini yönlendirme görevini kendi üzerlerine alarak, bu konuda zaman ve enerji harcayarak kariyerlerini aktif bir şekilde planlamaktadırlar. Bilinçli olarak kariyerlerine başlamaları bireylerin başarılı olmalarını sağlamakta ve işten aldıkları doyumunu artırmaktadır. Bireysel seviyede iyi bir kariyer planlaması için kişinin kendini tanıması gerekmektedir. Bireyin çalışmaya ne kadar istekli olduğunu bilmesi ve çalışma yaşamında önem verdiği faktörleri belirlemesi gerekir. Aile ve özel yaşamından ne kadar taviz verebileceğine karar vermesi, kariyerine başlangıç aşamasında kararlarını etkileyebilecek önemli faktörler arasındadır. Bireyler, hedef ve amaçlarını gerçekçi bir şekilde belirleyebilmek için kariyerlerini etkileyecek bu yönleri incelemeli ve kendilerini sorgulamalıdır⁷⁴.

Bireysel kariyer plânlaması, bireyin kendini tanıması, yönelimlerini bilmesi, örgüt içi kariyer fırsatlarının araştırılması, hedeflerin belirlenmesi ve bilinçli kariyer seçimleri yapabilmek için gerekli diğer faaliyetlerden oluşur. Kişisel değerler ve yeteneklerle diğer kariyer fırsatları arasında bağlantı kurabilmek hayati bir adımdır. Kendisini iyi tanıyan ve sınırlarını bilen birey kariyer amaçlarını gerektiği şekilde yerine getirebilmek için ilk başta kendisini geliştirmeli, kuvvetli olduğu yönleri, ilgi

⁷⁴ M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **Personel Yönetimi**, 2.bs, (İzmir: Barış Yayınları, 1996), 27.

alanlarını, beklentilerini iyi tanımlayarak kariyer plânlaması için ilk adımı atmalıdır⁷⁵.

Birey ilk olarak, yetenekleri, ilgi alanları, değer yargıları ve beklentilerinin ışığı altında kısa, orta, uzun dönemli kariyer amaçlarını belirler, sonrasında ise kariyer amaçlarını belirlemede kendisine yardımcı olunması birey merkezli kariyer planlamasının ikinci basamağını oluşturur. Yetenekleri ve beklentileri doğrultusunda kariyer amaçlarını saptadıktan sonra bu amaçlarına ulaşmak için bireyin bazı planlar yapması gerekmektedir. Bu planları yaparken üstlerinden veya şirket bünyesinde bulunan insan kaynakları bölümünden yardım isteyecektir⁷⁶.

Kariyer amaçlarına ulaşılması için yapılan planların eyleme dönüşmesinde en önemli koşul şirket yönetiminin bireye gerekli desteği sağlamasıdır. Bu desteği bireye sağlamanın çeşitli yöntemleri vardır; bireye konu ile ilgili bilgi vermek, eğitim sağlamak, kariyer danışmanlığı vb. yöntemler bunlardan bazılarıdır. İyi bir kariyer planı, yöneticinin bu sürece katılması ile mümkündür. Yönetici, bireye isteyerek ve dürüstçe katkıda bulunmalı, gerekirse bireye amaçlarını seçmesinde yol göstermelidir. Birey bu sayede önemsendiğinin bilincine varacak ve ihtiyaçları karşılanarak örgüte olan bağlılığı artacaktır⁷⁷.

3.2.1.5.3. Global Kariyer Plânlaması

Son yılların küresel açıdan hızla gelişme gösteren birkaç ticari ve sınaî yatırım dolaşımları işletmeleri; ellerindeki personeli değişik ülkelerde de çalıştırmaya, ya da sözü edilen bu ülkelerde istihdam edilecek personeli birkaç iş yapacak nitelik ve özellikte geliştirmek için başka ülkelerdeki işletmelerinde görevlendirmeye yöneltmiştir. Bu durum, özellikle çok uluslu olarak çalışan işletmeler açısından son derece önemlidir. Bu alanda uzun zamandan beri çalışan işletmeler, işgücü rotasyonu açısından kendi gelenek ve yapılarını kurmuş ve geliştirmişlerdir ancak yeni

⁷⁵ Gibson Donnely , Ivancevich, John M.: **Organizations : Behavior, Structure, Processes**, (2005), 302.

⁷⁶ **age**, 303.

⁷⁷ **age**, 304.

işletmelerin, dünya piyasalarına açılma durumu açısından oldukça zorlanacakları kesindir⁷⁸.

Birkaç alanda birden faaliyet gösteren işletmeler insan kaynaklarına yönelik kariyer planlamalarını üç temel oluşumda irdelemek durumunda kalacaklardır⁷⁹:

Ana ülke açısından; ana ülke, işletmenin kurulmuş olduğu ülkedir. İşletme anavatanındaki kuruluşlarında temel elemanlarını yetiştirmekte ve kariyerlerini kurdurtmakta olacaktır. İkinci oluşum, işletmenin yatırım yaptığı ikinci ülkede, o ülkenin kültürel ve yasal yapılanmasının ana ülke ile bağlantılı olarak bir kariyer planlama modelinin oluşturulması gereğidir. Bu yapılanmada ana ülke personeli de yer alacak ve aynı zamanda da ikinci ülke personeli ana ülkeye yetiştirilmek ve geliştirilmek üzere gönderilecektir. Bu bağlamda gerek ana ülkeden ikinci ülkeye, gerekse ikinci ülkeden ana ülkeye gidecek personelin geleceğe yönelik kariyerleri irdelenecek ve yapılandırılmaya çalışılacaktır. Üçüncü oluşum ise, ikinci ülke işletmesinde çalışan eleman ya da elemanların, bir üçüncü ülke işletmesinde görevlendirilebilmeleri olgusudur. Bu durumda bağlantı “ikinci ülke-ana ülke-üçüncü ülke” üzerinden kurulacak bir rotasyonlar dizisiyle yapılanacaktır.

Böylece kariyer plânlaması süreci global bir nitelik kazanacak ve bu özelliğin getireceği başkaca biçimsel ve içeriksel düzenlemeler ve rotasyonlar üzerine kurulacak bir yetiştirme ve geliştirme yapısına yöneltilecek modelleştirilebilecektir⁸⁰.

3.2.1.6. Kariyer Plânlamanın Yararları

Yetkinlik bazlı kariyer plânlamasının yararları; işletmeye sağladığı yararlar ve çalışanlara sağladığı yararlar olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

3.2.1.6.1. Yetkinlik Bazlı Kariyer Plânlamasının İşletmeye Sağladığı Yararlar

Yetkinlik bazlı kariyer plânlaması yapılan işletmelerde, iş analizi ile atanacak kadro görevleri ve bu görevlere atanabilmek için gereken niteliklerin neler olduğu açık,

⁷⁸ age, 180.

⁷⁹ age, 181-182.

⁸⁰ age, 185-186.

kesin ve bağlayıcı biçimde önceden belirtildiği için giriş sırasında öznel yargılara yer verilmez. Bu da atamalarda kayırcılığa olanak vermeyen ya da kayırcılığı en az düzeye indiren bir nesnellik sağlar⁸¹.

Yetkinlik Bazlı Kariyer Plânlama Sistemi, eleman almayı gerçek gereksinmelere dayandırma olanağı sağlar. Bir örgütte eleman almayı gerçek gereksinmelere dayandırabilmek için o örgütte yapılacak işlerin neler olduğunun önceden ayrıntılarıyla bilinmesi gerekir. Ayrıntılı iş tanımları önemli bir yön gösterici niteliği taşımaktadır. Yetkinlik Bazlı Kariyer plânlama sistemi eşit iş görenlere eşit ücret ödenmesini olanaklı kılmaktadır. Yetkinlik Bazlı Kariyer plânlama sistemi personel değerlendirilmesinde nesnel bir ölçüt sağlamaktadır. Çalışanların yapacağı işler açık bir biçimde belli olduğu için, kendilerinden neler beklendiğini önceden bilmektedirler⁸².

3.2.1.6.2. Yetkinlik Bazlı Kariyer Plânlamasının Çalışanlara Sağladığı Yararlar

İşletme içinde terfi olanağı yarattığından, çalışanlara yükselme olanağı sağlar. Farklı eğitim ve geçmişleri olan kişilere kariyer planlama desteği vererek işletmeyle özdeşleşmelerini ve bütünleşmelerini sağlar. Çalışanların spesifik konularda hedeflerini belirleyerek potansiyel yeteneklerini harekete geçirmesini sağlar. Kişisel gelişimi arttırır. Çalışanların özelliklerinden yöneticilerin daha iyi haberdar olmasını sağlar. Çalışanların gereksinmelerinin (saygınlık, tanınma vb.) tatminini kolaylaştırır.

3.2.2. Yetkinlik Bazlı Yedekleme Sistemleri

Yedekleme Sistemi, liderliğin ve verimli performansın sürekliliğini sağlayacak stratejik öneme sahip çalışanların geliştirilmesi ve yerleştirilmesini sistematik olarak ele alma sürecidir⁸³.

⁸¹ William Werter ,Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, 4.bs, (New York: Mc Graw Hill, 1993), 337.

⁸² Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, (Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Ens. Yay., 1979), 24-25.

⁸³ Caretta, **age**, 1992, 57.

İşletmelerde yedekleme sistemi, kişilere iş zenginliği kazandırmaktadır. İnsanlarda hep aynı işi yapmak sıkıntı yaratır. Çalışma kadroları dar ise, çalışanlara katma değer yaratacak farklı işler vermek gerekir. Bu nedenle çalışanlara asıl iş konuları dışında eğitimler verilerek başka işlerde de yetkin olması sağlanır. Böylece işletme çalışanlarından farklı alanlarda faydalanabilir.

Yetkinlik bazlı yedekleme sisteminde, yedeklenen pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler ile mevcut yetkinlikler arasındaki fark, gelişimin yönü ve boyutu hakkında bilgi vermektedir⁸⁴.

3.2.2.1. Yetkinlik Bazlı Yedekleme Sisteminin Adımları

İlk olarak yedekleme yapılması gerekli olan önemli işlerin belirlenmesi gerekir. Bunlar genelde yönetimle ilgili işlerdir. Fakat bir şirkette en az yönetsel pozisyonlar kadar önemli başka pozisyonlar olabilir. Örneğin, bir şirketin stratejik bilgi sistemini kurulmasında ve işletilmesinde çok kritik rol oynayan "sistem geliştirme uzmanlığı" pozisyonunun yedeklenmesi, sistemin sağlıklı sürekliliği açısından önemlidir. Yetkinlik modeli çalışması yapılmadıysa, yedeklenecek pozisyonların gerektirdiği yetkinlikler belirlenir. Yedekleme sürecinde, adayın yedeklendiği pozisyona hazır olup olmadığını; ya da birden fazla aday varsa, hangisinin en uygun olduğunu belirleyecek yetkinlik değerlendirme metotları geliştirilir (değerleme merkezi, görüşme, 360 derece vb.). Yedeklenen her bir pozisyon için, ihtiyaç duyulduğunda nasıl bir atama yapılacağına karar verilir⁸⁵.

Bu konudaki seçenekler şunlardır⁸⁶;

- Pozisyon için yedeklenen adaylar arasından, geliştirilen değerlendirme yöntemleri yardımıyla seçim yapılarak atama yapılır. Atama hemen yapılabilir ve aday yeni görevine başlar. Ya da atama kararı verilir; ancak aday, x, y ve z yetkinliklerini tam olarak kazandıktan sonra görevine başlayabilir.

⁸⁴ age, 58.

⁸⁵ age, 60.

⁸⁶ age, 61-63.

- Her zaman şirket içinde o pozisyonu dolduracak bir aday bulunmayabilir. Bu gibi durumlarda şirket dışından yerleştirme yapılabilir.

- Herhangi bir atama yapılmaz, yakın gelecek için atama kararı da alınmaz. Ancak gelecekte yapılabilecek yedekleme ve atamalar için, potansiyel çalışanlardan oluşan aday havuzları oluşturulur ve buradaki adaylar, sürekli olarak izlenir ve gelişimleri desteklenir.

Bütün adayların izleme ve gelişme çalışmalarını izlemek için insan kaynakları bilgi sistemlerinde gerekli düzenlemeler yapılır.

3.2.2.2. Yetkinlik Bazlı Yedekleme Sisteminin Yararları

Yetkinlik bazlı yedekleme sisteminin belli başlı yararları aşağıdaki gibidir⁸⁷;

- Liderliğin sürekliliğini sağlar.
- Stratejik plânların uygulamasına katkı sağlar.
- Yüksek potansiyelli çalışanların tespiti, geliştirilmesi ve değerlendirilmesine olanak tanır.
- Erken terfilerin önlenmesini ve terfilerde nesnel değerlendirmeleri mümkün kılar.
- Kritik pozisyonlar için, ihtiyaç duyulduğu anda gerekli adayın hazır olmasını sağlar.
- Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kılavuzluk sağlar.
- Yüksek potansiyele sahip çalışanlara fırsatlar tanınmasını sağlar.
- Çalışanların memnuniyetini ve motivasyonunu artırır, dolayısıyla iş gücü devir oranını azaltıcı bir etkiye sahiptir.

3.2.2.3 Yetkinlik Bazlı Yedekleme Sistemleri ve İş Gücü Devir Oranı

Çalışma yaşamında; iş görenlerin verimliliğini düşüren, yaratıcılığını engelleyen ve iş tatminsizliğine yol açan en önemli faktörlerden biri; sürekli aynı işleri yapmakta olmanın kişide yarattığı monotonluktur ve bunun sonucunda işe karşı oluşan

⁸⁷ age, 64-66.

isteksizlik ve bıkkınlıktır. Bunun önüne geçebilmek adına, organizasyonlar iş zenginleştirme yoluna gitmekte, bunu da kişilerin sahip olduğu yetkinliklerden hareketle gerçekleştirmektedirler. Sahip olunan mevcut yetkinliklerin iyileştirilmesi, eksik olan yetkinliklerin ise çalışana kazandırılması ile ihtiyaç duyulduğu anda istenilen pozisyonlar için uygun adayların yetişmiş olması amaçlanmaktadır. Eksik yönlerini tamamlama konusunda mevcut iş görenleri motive etme ve ihtiyaç duyulan pozisyonlarda görev alabilmek adına kendilerini geliştirmelerine olanak sağlama, yeni fırsatlar sunma vb... yönlerden dolayı; yetkinlik bazlı yedekleme sistemleri çalışan motivasyonu üzerinde direkt etkiye sahiptir, dolayısıyla iş gücü devir oranı ile yakından ilişkilidir.

3.2.3. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi

3.2.3.1. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans genel anlamda amaçlı ve plânlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır⁸⁸. İşletmelerde, performansın kavramsal tanımı ve ölçümü ise, halen üzerinde görüş birliği oluşturulamayan, araştırmacıları zorlayan konulardan birisidir⁸⁹.

Performans değerlendirmenin tanımını şu şekillerde yapabiliriz; Çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır⁹⁰.

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenlerin işteki çalışmasını değerlendirmesi sürecidir⁹¹.

Performans değerlendirme bir kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmaları, etkinlikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, eksiklikleri ile bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir⁹².

⁸⁸ Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, 2.bs., (Ankara: MPM Yayınları, 1996), 1.

⁸⁹ **age**, 1.

⁹⁰ Tuğray Kaynak ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**; 2.bs., (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2000), 206.

⁹¹ Palmer, **age**, 7.

⁹² İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.bs., (İstanbul: Alfa, 2000), 297.

Performans değerlendirme bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarı davranışlarını, gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa onu geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur⁹³.

Performans değerleme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlemeyi kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır⁹⁴.

Performans değerleme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığı, kariyer plânlamasının ne düzeyde olacağı performans değerleme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler ışığında kişinin terfi etmesine, kariyer plânlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir⁹⁵.

Eski tip teknikleri kullanan yöneticiler sadece kişisel performansı değerli görmekteydi. Oysa işçinin motivasyonu, yeteneklerinin gelişimi ve gelecekteki performansının artması, geçmişteki performansının geribildirimi ile gerçekleşir. Geri bildirim, sonuçta kazanılanların başlangıçla karşılaştırılmasıdır. Bu nedenledir ki, günümüz organizasyonlarında strateji belirlemek için performans değerlendirme

⁹³ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak.,1991), 168.

⁹⁴ Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, (Ankara: 1998), 1.

⁹⁵ J. W. Walker, **Human Resource Strategy**, (Mc Graw Hill, 1992) 273-274.

sürekli yapıp iş görenin değişken performans değerleri periyodik aralıklarla kaydedilir. Bunlara bakarak iş görenin gelecekteki performansı ve gelişimi izlenir⁹⁶.

Geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda iş görenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar⁹⁷.

Performans değerlendirmesi yapmanın iki önemli amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmiştir⁹⁸.

Performans değerlemesi yapmanın diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Geri besleme, iş görenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir⁹⁹.

⁹⁶ **age**, 273-274.

⁹⁷ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Çev.Doğan Şahiner, 1.bs, (İstanbul: Rota, 1993), 10.

⁹⁸ Anthony M.Micolo, "Suggestions for Achieving a Strategic Partnership", **HR Focus**, Vol.70,No.9, (1993):22.

⁹⁹ Margaret J.Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Rota Yayınları,1.bs, (İstanbul: 1993), 9-10.

Performans Yönetimi Sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan temel hususları maddeleyecek olursak, bu maddeler aşağıdaki gibidir¹⁰⁰:

- Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Önceden belirlenen ölçümlere kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst (değerlendirilen ile değerleyen) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi,
- Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmaları,
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması,
- Geri-besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi,
- Kariyer plânlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması.

Performans ögesi, işletmede yönetim ve örgütün özünü oluşturmaz. Kuşkusuz işletme de, çok karmaşık yapıya sahip olan insanı değerlendirmek; malı, makine ve binaları değerlendirmekten çok daha zordur. Özünde performans değerlendirmenin yer aldığı, yönetim ve örgüt değerlemesini doğru biçimde yapabilmek, günümüzde yaşama ve gelişme mücadelesi veren işletmelerin başta gelen değerlendirme sorunu olmaktadır¹⁰¹.

¹⁰⁰Cavide Uyargil; **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Plânlanması, Değerlendirmesi ve Geliştirilmesi**, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1994), 2.

¹⁰¹ age, 3-5.

Bir işletmede verimliliği arttırmak, yönetici yetiştirmek, geliştirmek, ödüllendirmek, yükseltim ve işten işe aktarma kararlarında esaslar belirlemek bakımından performans değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır¹⁰².

Organizasyonda çalışan iş görenlerin önceki dönemlere ait hedeflerinin gerçekleşme oranlarını görebilmek amacıyla farklı performans değerlendirme yöntemlerinin kullanılması gerekir. Bu her işletmenin etkin bir performans değerlendirme ve kariyer yapabilmesi için büyük önem taşır. Böylece iş görenlerin bulundukları pozisyona uygunluklarının saptanmasını, yetkinlik ve seviyelerinin belirlenerek kısa ve uzun vadeli hedeflerinin tamamlanmasını sağlar¹⁰³.

Performans değerlendirmesi bir işletmede iş görenlerin verimliliğini artırma ve ödüllendirme, yönetici yetiştirme, yükseltim ve işten işe aktarma kararlarında esaslar belirleme bakımından büyük önem taşımaktadır¹⁰⁴.

Performans değerlendirmeleri, iş görenlerle işverenin önemli iş konularını tartışabilmeleri için fırsat sağlar. Bir organizasyonda çalışan bireylerin yetenekleri birbirinden farklıdır. İyi bir performans değerlendirmesi, bireysel farklılıkları göz önünde bulundurur ve performansı kesin bir biçimde ölçmek için öznel ve nesnel standartları bir arada kullanır¹⁰⁵.

3.2.3.2. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi ve İş Gücü Devir Oranı

Yetkinliklerin kullanım alanlarından birisi, belki de en önemlisi, “Performans Yönetimi Sistemleri”dir. Bu kavramın kısa sürede benimsenmesinin sebebi belki de yöneticilere, çalışanları daha objektif kriterler doğrultusunda değerlendirebilmelerine olanak sağlayacak bir araç sunmasıdır. Günün sonunda tüm organizasyonlar çalışanların performansını artırmak yolu ile şirketin performansını artırmanın yollarını aramaktadır ve bunu sağlamayı kolaylaştıracak her türlü araç, doğru kullanılması halinde, ciddi bir rekabet avantajı sağlayacaktır¹⁰⁶.

¹⁰² Asuman Uluçınar Türkel, **Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı**; (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998), 50.

¹⁰³ **Performans Değerlendirme ve Kariyer Plânlama**, <http://www.kod.com.tr/kod.asp?konu=37> [30.03.2006].

¹⁰⁴ Türkel, **age**, 50.

¹⁰⁵ Palmer, **age**, 8.

¹⁰⁶ Suzanne Simpson, “Competency-based Human Resources Management: Planning for Success”, www.hrmanada.com [26.01.2008].

Yetkinliklerin gelişimine bakıldığında, öncelikli olarak hedeflerle birlikte performans değerlendirme sistemlerinde kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Çalışanlar artık, kendilerine verilen hedeflerin yanı sıra, bu hedeflere ulaşırken kendilerinden beklenen davranışları ne derece yerine getirdiklerine göre de değerlendirilmekte ve gerekirse gelişimleri planlanmaktadır. Yöneticiler için esas olan artık sadece “neyin” başarıldığı değil, bununla birlikte “nasıl” başarıldığı da olmaktadır. Bu sayede yüksek performanslı çalışanları ayırt eden özellikler ortaya çıkartılmakta, kurum performansına olumlu yansıyan davranış özelliklerinin tüm çalışanlar tarafından gösterilmesi için gelişim planları hazırlanmakta ve şirketin gelecekteki liderleri bu doğrultuda yetiştirilmektedir¹⁰⁷.

Yetkinliklerin yeni kullanılmaya başlandığı bir performans değerlendirme sisteminde, yöneticilerin çalışanların yetkinliklerini %100 doğru bir şekilde değerlendirmelerini beklemek haksızlık olacaktır. Yetkinlik kültürü şirket içinde zamanla olgunlaşan bir meyvedir. Acele etmek harcanan emeği ve zamanı boşa çıkarmaktan başka bir işe yaramayacaktır. Burada önemli olan doğru yetkinliklerin tanımlandığından emin olmaktır. Eğer yetkinliklerin tanımlanması sürecine yeterli süre ayrılmış, doğru kaynaklar kullanılmış ve yetkinlik modeli yönetim tarafından da onaylanmışsa kültürün oturması için gerekli altyapı hazırlanmış demektir. Bu durumda tek yapılması gereken şey sabretmek ve doğru iletişim kanalları ile yetkinliklerin doğru zamanda, doğru kişiler tarafından kullanılmasını sağlamaktır. Burada da iş her zamanki gibi insan kaynakları yöneticilerine ve uzmanlarına düşmektedir.

Performans değerlendirme sonuçlarında yetkinliklerin ağırlığının ne olması gerektiği şirket stratejileri ile ilintili olup, genellikle İnsan Kaynakları Yöneticileri ve Üst Düzey Yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Örneğin; satış ağırlıklı bir organizasyonda hedeflerin ağırlığı daha fazla, yetkinliklerin ağırlığı daha az olarak belirlenebilmekte iken; yetkinliklerin yeni tanımlandığı organizasyonlarda yetkinlik kavramının yerleşmesi ve yetkinliklerin gelişimine gereken önemin verilebilmesi için

¹⁰⁷ age, 23.

bu oran eşit ya da hedefler daha az, yetkinlikler daha fazla ağırlıklı olarak değişebilmektedir. Bu ağırlıkların pozisyonlar bazında değişmesi de oldukça sık görülen bir durumdur¹⁰⁸.

Genellikle, yönetici olmayan pozisyonlarda, yetkinlik ve hedeflerin ağırlıkları eşit ya da yetkinliklerin ağırlığı daha fazla belirlenirken, orta düzey yöneticiler için hedeflerin ağırlığı yetkinliklere kıyasla biraz daha fazla ve üst düzey yöneticiler için hedeflerin ağırlığı yetkinliklere kıyasla çok daha fazla olabilmektedir. Burada yöneticilerin şirket hedeflerine alt kadrolara nazaran daha fazla odaklanmaları ve yetkinliklerin çoğuna zaten sahip olmaları gerekliliğinden yola çıkılmaktadır. Performans değerlendirmelerinde ayrıca temel, yönetsel ve teknik yetkinliklerin ağırlıkları da değişebilmektedir¹⁰⁹.

Yetkinliklerin sonuçlarının kullanımı ile ilgili tartışmalar ise halen devam etmektedir. Bir grup, yetkinlik değerlendirmelerinin sadece gelişim amaçlı kullanılması gerektiğini savunurken bir diğer grup ise elde edilen sonuçların kariyer, işten çıkarma ile ilgili konularda karar vermede kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Günümüzde şirketler yetkinlik değerlendirmelerini ağırlıklı olarak gelişim amacı ile kullanmakta, çalışanların düşük oldukları yetkinlikler ile ilgili gelişim planları yaparak gelişimlerini takip etmektedirler¹¹⁰.

Performans değerlendirmesi, şirket açısından önem taşıdığı kadar çalışanlar açısından da önem taşır. Çalışanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteği azalacaktır. Bu durum, organizasyon tarafından fark edilmez ve gerekli önlemler (performans değerlendirme sisteminin daha etkin ve verimli hale getirilmesi gibi) alınmaz ise; söz konusu durumdan rahatsız olan ve huzursuzluk duyan kişinin işten ayrılması sonucunu bile doğurabilecek, hatta uzun vadede toplu işten ayrılmalar yaşanabilecektir. Yetkinlik bazlı performans yönetiminin önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır.

¹⁰⁸ age, 24.

¹⁰⁹ age, 25.

¹¹⁰ age, 26.

Performans yönetimi, örgütü istenen hedeflere yöneltmek amacıyla bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni düzenlemelerle, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Performans yönetimi sistemi, örgütsel sistemlerin her düzey ve biriminde uygulanabilir¹¹¹.

Dinamik bir süreç olarak, çalışanların performanslarını plânlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan, konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetimi Sistemi olarak adlandırılmaktadır¹¹².

Performans yönetimi, personelin şirket hedefleri doğrultusunda çalışmalarını sağlayan bir yöntemdir. Organizasyonun rekabete dayalı imkânlarının hizmete alınmasını sağlar. Bu yöntem; etkin bir şekilde işleyen organizasyondaki performans tiplerini stratejiye göre sınıflandırmak, performansı doğru olarak ölçmek ve sürekli kendini geliştirmeyi sağlayacak şekilde performans verilerini personele geri besleme yapmak konularını içerir¹¹³.

3.2.4. Yetkinlik Bazlı Ücret ve Ödül Yönetimi

Ücret, bir işletmede çalışanların bedensel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak ödenen bedeldir¹¹⁴. Çalışanların işe katkılarına karşılık olarak ödenecek ücretin belirlenmesi sistemine “ücretlendirme sistemi” denir¹¹⁵.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olan ücret ve ödül yönetimi, çalışanların ücretlerinin hem örgüt içinde hem de örgüt dışında tutarlılığını sağlamayı amaçlamaktadır. Ücret, çalışanların örgüt içindeki pozisyonunu ve yaptığı işin diğer işler ile kıyaslanınca örgüt amaçlarına ulaşmada ne derecede başarılı olduğunu belirleyen bir göstergedir¹¹⁶.

Ücret yönetimi, şirketlerin ve çalışanların en duyarlı olduğu konuların başında gelmektedir. Ücret yönetimini oluştururken taraflar açısından ne ifade ettiği ve düzey

¹¹¹ Akal, age, 50.

¹¹² Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, Yayın No: 262, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak., 1994), 2.

¹¹³ A.Noel Raymond, **Reading in Human Resource Management**, (Austen Press, Richard D.Irwin, Inc., 1994), 193.

¹¹⁴ Borluk, Kantemir, age, 36.

¹¹⁵ age, 36.

¹¹⁶ Kumbul, age, 2002, 3.

olarak beklentisinin bilinmesi önem taşımakla beraber, ücret yapısını etkileyen iç ve dış faktörleri de unutmamak gerekir. Hem işverenler hem de iş görenler arasında hassas bir konu olması nedeni ile işletmelerin adil bir ücret sistemini kurması, uygulaması ve çalışanlarına bu sistemi anlatmaları gerekmektedir. Zira konuya işletmeler ve onun önemli işlevinden biri "İnsan Kaynakları Yönetimi" açısından bakıldığında ücret, bir maliyet gideri ve iş göreni güdüleme etmenidir. Konuya emek açısından bakıldığında ücret emeğin değerli olup, işverene sunduğu hizmet karşısında bireyi yaşamını devam ettirmek için gereksinim duyduğu mal ve hizmeti satın alabilme gücüdür. Buna göre işletmelerde ücret yapısının kurulmasında ve yönetilmesinde temel öğeler olan; İŞ, İŞGÖREN, İŞLETME VE ÜCRET DÜZEYİ arasındaki optimal ilişkiyi sağlayacak birim ise "İnsan Kaynakları Yönetimi" olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada önemli olan, işveren-iş gören dengesinin sağlanması ve karşılıklı çıkarların ortak bir noktada kesişmesidir. İş gören emeğinin karşılığı olarak hak ettiği ücreti alabilmeli, işveren ise, adil bir ücret sistemi ile çalışanların tatmini ve işletmenin karlılığını sağlayabilmelidir¹¹⁷.

3.2.4.1. Yetkinlik Bazlı Ücret ve Ödül Yönetimi ve İş Gücü Devir Oranı

Çağımızın toplumsal politikasının temel sorunlarından biri de kuşkusuz ücretle ilgilidir. Ülkelerin gelişme derecelerine göre ekonomi içindeki yeri değişik görünen ücretlerin kişiler açısından önemi çok farklı değildir. Çalışanlar için ücret, yegâne gelir kaynaklarıdır. Bu gelirle çalışanlar, ihtiyaçlarını gidermeye, durumlarını iyileştirmeye ve sosyal güvenliklerini sağlamaya çalışırlar. Bu nedenle daha iyi şartları elde etmek amacı ile gelirlerini yükseltmek isterler. Diğer taraftan işverenler de maliyet yönünden emeğe mümkün olduğu kadar az ödeme yaparak giderlerini azaltmayı amaçlarlar¹¹⁸.

Buna karşılık devlet bakımından da ücret ve ücretlerin düzeyi hem sosyal ortamı hem de fiyatları, istihdam hacmini, ekonominin gelişme hızını doğrudan etkileyen bir

¹¹⁷ "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret & İk'da Ücretlendirme", www.donusumkonagi.com/makale.asp [18.11.2007].

¹¹⁸ Gizem Akalp, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış", http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc_view&ex=33&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003 [26.01.2008].

etkendir. Yani ücretin sadece ekonomik yönü yoktur. Ayrıca toplumsal yanı da bulunmaktadır. İşte bu nedenlerle ücret hassas ve önemli bir konudur¹¹⁹.

İnsan Kaynakları Yönetimindeki konulardan en hassas olan ücreti ekonomistler, iş görenin bedensel veya zihinsel emeği karşılığında ödenen bedel olarak tanımlamışlardır. İnsan kaynakları yönetimi tarafından çalışanların ücret düzeyini belirleyen etmenler objektif kriterlere göre yapılmalıdır. Bir diğer ifade ile çalışanlar, hangi ücreti neden aldıklarını, performanslarının ücrete nasıl yansıtıldığını veya firmada hangi ücret politikasının benimsendiğini bilmelidir. Eğer kişiler bu konuda gerekli bilgilere sahip olamazlarsa kuruma olan güvenleri zedelenebilir¹²⁰.

Ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyetlerin bir sentezi olarak tanımlanabilir. Bir bakıma, işletmenin ekonomik koşullarını pek zorlamadan, fakat iş gören tatmin ve motivasyonunu sağlayacak ve sonuçta verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirecek bir ortak noktayı yakalamak amaçlanır.

Ücretlemede belirli ilkelere uymaya, belirli hedefleri gerçekleştirmeye özen gösterilmelidir. Temel amaç, uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla iş görenlerin daha verimli olma konusunda motive edilmesi böylece örgütün de performansının iyileştirilmesidir

Ücretleme de gözetilecek amaçlar şunlardır¹²¹:

- Nitelikli iş görenleri çekme: Ücretler vasıflı yeni iş görenleri işletmeye cezbedecek düzeyde olmalıdır. Bunun için piyasa ile rekabet edebilir bir ücret verilmelidir.
- Mevcut iş görenleri elde tutma: Eldeki iş görenleri işletmede tutmak için ücretlerin rekabet edebilir düzeyde olması gerekir. Aksi halde işgücü devri ve bunun olumsuz sonuçları artacaktır.
- Motive edicilik: Ücretler işletmede istenir iş gören davranışlarını teşvik edici, pekiştirici, bu davranışların gelecekte gösterilmesini sağlayıcı olmalıdır. Bu nedenle,

¹¹⁹ age, 33.

¹²⁰ age, 33.

¹²¹ age, 33.

iyi performans, tecrübe, bağlılık, yeni sorumluluk üstlenme vb. davranışlar etkin ücret planlarıyla desteklenmelidir.

- Örgüt performansının yükseltilmesi: Verilen ücretliler ile işgücü verimliliği ve sonuçta örgüt performansı ile bir bağlantı kurulabilir. Bu tür uygulama yapan işletmelerde verimliliğin gelişmesiyle ücret artışları arasında tutarlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir.

Yetkinlik bazlı ücret kavramı yeni oturmaya başlamış bir kavramdır. Yetkinlikler performans potansiyelini göstermektedir. Organizasyonlar, iş görenlerini motive edici olan ücret sistemini belirlerken, performansa dayalı ücret ile, yetkinlik bazlı ücreti birlikte değerlendirmelidir.

Ücret sistemi, şirketlerin ve yöneticilerin şirket amaçlarını gerçekleştirme yolunda; yetenekli çalışanları çekmek, onları elde tutmak, rakiplere kaptırmamak ve motive etmek için kullandıkları en önemli mekanizmalardan birisidir. Ücret sistemi, hangi çalışan maliyetinin şirket amaçlarına ve verimliliğine katkı sağladığı, hangilerinin düşürdüğünün belirlenmesinde de oldukça önemlidir.

Günümüzde patronlar, çalışanları kabul ettirebilecekleri en düşük ücret ile işe başlatmayı istemektedir. Ancak personel devir hızı yükseldikçe, nitelikli elemanlarını rakip firmalara kaptırmaya başladıkça, ister istemez ücret yapısını sorgulamaya başlamaktadırlar. Anadolu şirketlerinin yaklaşık yüzde 30'unun bu bakış açısına sahip olduğu ve bu oranın giderek arttığı yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Dünyada ve Türkiye'deki iş arenasında yaşanan yoğun rekabet ortamında etkin olabilmek ve fark yaratmak için "insan"ın önemi anlaşılmıştır. Bu bilinçle artık firmalar bünyelerine en uygun elemanı istihdam etmeye ve sahip oldukları işgücü potansiyelini verimli kullanarak şirket bünyesinde tutmaya önem ve öncelik vermektedirler. Doğru seçim aşamasından sonra bu üretken kişileri organizasyonda tutma süreci, bunu sağlamak için de çalışanların şirkete olan bağlılığını arttıracak uygulamalar önem kazanmaktadır. Bunların arasında şirkette adil bir ücret sisteminin kurulmuş olması, çalışanların performansının doğru ölçümlendiği bir performans yönetim sistemi ve performansa endeksli ödüllendirme mekanizmasının varlığı önem taşımaktadır. Yine araştırmalara göre şirket içi iletişimin kuvvetli olması, çalışanlara yönelik kariyer plânlaması yapılması, eğitimler verilerek o şirkette kaldığı süre

boyunca da çalışanın kendisini geliştirme imkânının sağlanması çalışan sadakatini ve şirket verimliliğini olumlu yönde etkileyen yönetsel uygulamalar arasında yer almaktadır. Bu noktada her uygulamanın ve eğitimin kuruma özel olmak zorunda olduğu gerçeği göz ardı edilmemelidir, çünkü bir kurumda başarı ile uygulanmakta olan bir sistem bir diğerine uymayabilir¹²².

Yetkinliklerin kullanılması, ücret yönetiminde de önemli bir girdi sağlamaktadır. Çünkü cret skalalarının oluşturulmasında kullanılan iş değerlemenin önemli girdilerinden biri, becerilerdir ve artık becerilerin yerini yetkinlikler almıştır. Böylece yetkinlikler, belirli bir pozisyonun ücretinin oluşturulmasında önemli bir kriter olarak kullanılmaktadır ¹²³.

cret ve ödül yönetiminde, şimdiye kadar yapıldığı gibi işe ya da pozisyona göre cretlendirme, içinde bulunduğu dar kalıplardan sıyrılıp çalışanların yetkinliklerini göz önünde bulundurarak önemli bir aşama kaydetmiştir. Yeni geline bu noktada, sadece terfi edildiğinde, ücret artışı elde edilmesi yerini, yeni yetkinliklerin de ödüllendirilmesine bırakmaktadır. Önceleri pozisyona göre cretlendirme sistemi, çalışanları üst kademelere yükselmeye zorlamaktaydı. Oysa her çalışanın üst kademelerde yer alması mümkün değildir. Bu nedenle yetkinlikler, dikey bir ilerlemenin yanında yatay bir ilerlemeye de imkân vererek hem çalışanların uzmanlaşmalarını hem de bu sayede ücretlerini arttırmalarını sağlamaktadır.

Ödül yönetimi ücret yönetiminin tamamlayıcı bir parçasıdır. Ödül yönetiminde önemli olan çalışanın konuya özel başarı hikâyelerini ödüllendirmektir, bu bir projedeki üstün performans, getirdiği öneriyle yaratılan katma değer, üstün satış performansı vb. olabilir. Ödül yönetiminde ön plana çıkarılmak istenen davranışların veya faaliyetlerin şirket stratejileri ile uyumlu olması gerekmektedir.

İş değerleme sonuçlarının değerlendirilip pozisyon yoğunluğu dikkate alınarak derece puan aralıkları belirlenir. Pozisyonların piyasa karşılaştırmaları ile de

¹²² ‘‘ Anadolu – İstanbul cret Makası Kapanıyor ’’, www.hrm.com.tr/basinda_hrm_arsiv5.asp [13.11.2007].

¹²³ zden, age, 2002, 2.

derecelerin ücret aralıkları belirlenir. Belirlenen derece aralıklarının karşılığı bilgi düzeyi, tecrübe, yetkinlikler seviyesi gibi özellikler bazında tanımlanır.

İş değerlemesi ile performans değerlendirmesi birbirini tamamlayıcı iki çalışmadır. İş değerlemesi, iş görenin yaptığı işi değerlendirirken, performans değerlendirmesi de o işi yapanın kişiliğini, başarısını, niteliklerini değerler. Her iki değerlendirme sonucuna göre işletme içi tutarlı ve adil ücret yapısının kurulması gerçekleşmiş olur.

Rekabetin her alanda acımasız bir şekilde yaşandığı günümüzde organizasyonlar; nitelikli iş görenleri bünyelerine katmak, mevcut iş görenleri elde tutmak, çalışanlarını motive etmek ve örgüt performansını yükseltmek adına ellerinden gelen maksimum gayreti göstermek durumundadırlar, bunları sağlamanın yollarından birisi de kişilere maddi olarak emeklerinin karşılığını vermek, onları tatmin etmektir. Çalışanlar, mevcut ücret ve ödül sisteminin adil, açık, nesnel ve dengeli olduğunu bilirlerse; çalıştıkları yere olan güvenleri artacaktır ve bu işletme açısından hem mevcut personeli elinde tutma hem de yenilerini cezbetme yolunda önemli avantajları ve kolaylıkları beraberinde getirecektir.

Burada önemli olan, işveren-iş gören dengesinin sağlanması ve karşılıklı çıkarların ortak bir noktada kesişmesidir. İş gören emeğinin karşılığı olarak hak ettiği ücreti alabilmeli, işveren ise, adil bir ücret sistemi ile çalışanların tatmini ve işletmenin kârlılığını sağlayabilmelidir¹²⁴. Bu durumda; şirketten ayrılmaların önüne geçilmesinde stratejik öneme sahiptir.

3.2.4.2. Yetkinlik Bazlı Ücret ve Ödül Yönetiminin Kullanılma Nedenleri

Ücretlendirmede ağırlıklı olarak kullanılan sabit ücret, eski ağırlığını kaybetmeye başlamakta ve değişken ücret kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır.

Ücretlendirmede performansın belirleyici rolü daha da artmaktadır. Geleneksel yaklaşımda, en azından tatmin edici bir performans gösteren çalışanlara aynı ücret

¹²⁴ Akalp, age, 33.

uygulaması yapılırken, şimdi, yüksek performans gösteren çalışanlarla düşük performans gösterenlerin birbirinden ayrılması zorunlu hale gelmiştir¹²⁵.

Ücret kararları verilirken odak noktası işlerden çalışanlara doğru kaymaktadır. Geleneksel iş değerlendirme sürecinden sonra belirlenen ücret yapıları, çalışanlar arasında memnuniyetsizlik yaratmaya başlamıştır¹²⁶. Ücret sistemini dar bir çerçevede tanımlanan işler üzerine kurmak yerine şirketler, çalışanların bireysel yeteneklerini, potansiyellerini ve birden fazla işi gerçekleştirmek için gereken esneklik becerilerini göz önünde bulundurarak ücretleri belirlemeye başlamışlardır.

3.2.4.3. Yetkinlik Bazlı Ücret ve Ödül Sistemlerinin Sağladığı Faydalar

Ücret, motive edici en önemli unsurlardan biridir. Günümüz işgücünün artık geçmişten farklı olarak daha değişik özellikleri ortaya çıkmaktadır; bireysellik, işgücünün gittikçe daha nitelikli hale gelmesi, hareketlilik vb. önemli olan ücret yönetimini tanımladığımız yeni iş gücünü şirkete çekme, elde tutma ve motive etme için bir araç olarak kullanabilmektir. Ücret yönetiminin faydaları aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır¹²⁷:

- Şirket adil, sistematik ve güvenilir bir ücret yönetimi sistematiğine kavuşmaktadır.
- Adil bir ücretlendirme sisteminde çalıştıkları için çalışanların şirkete güvenleri artar.
- Şirketin sektörde tercih edilme düzeyi artar.
- Ücret nedeniyle işten ayrılan çalışan sayısı azalır, dolayısıyla iş gücü devir oranı üzerinde azaltıcı bir etkiye sebep olur.
- Yetişmiş eleman kaybı azalır.
- Eleman bağlılığındaki artış sayesinde iyileştirme çalışmalarına kaynak aktarma fırsatı oluşur.
- Çalışan memnuniyeti artar.
- Motivasyon ve teşvik aracıdır.
- Rekabet gücünü arttırır.

¹²⁵ age, 307.

¹²⁶ Fitt, age, 112.

¹²⁷ Kumbul, age, 2.

- Karlılık ve verimliliği artırır.
- Yeni yönetim teknikleri ile uyumludur.
- Ücret açısından örgüte esneklik kazandırır.

3.2.5. Yetkinlik Bazlı Personel Seçimi ve İşe Alım

İş hayatında yetkinlikler, gittikçe daha önemli bir unsur haline gelmiştir. İşe alma ve seçme düzeyinde yetkinlikler yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. İşletmeler, personel temini için yetkinliğe dayanan sistemler oluşturmaya başlamışlardır. Klâsik işe alma ve seçme süreci ile yetkinliğe dayalı işe alma ve seçme süreci arasında oldukça fazla farklılık vardır. İşletmelerin yetkinliğe dayalı işe alma ve seçme uygulamasına gitmesinin nedenlerine kısaca şu şekilde değinirsek¹²⁸;

- Yüksek devir hızı.
- Kritik pozisyonlarda düşük performans,
- Eğitim ihtiyacının işe giriş aşamasında belirlenmesi isteği,
- Örgütsel değişim ihtiyacı gibi konular olarak gösterilebilir.

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

Yetkinlik envanteri, işletmede çalışan personelin, bilgi, beceri ve özelliklerinin neler olduğunu gösteren bir veritabanıdır. Eğer bir işletmede yetkinliğe dayalı işe alma ve seçme süreci oluşturulmuşsa, personel ihtiyacı işletme içinden sağlanacaksa, önce işletmedeki tüm personelin yetkinlik envanterinin çıkarılması gerekir. Böyle bir envanter oluşturulduğu zaman, işletme içinde boşalan bir pozisyon olduğunda, o pozisyona uygun işletme içinden kaç personel yerleştirilebileceği kolayca ortaya çıkacaktır¹²⁹.

¹²⁸ Fitt, **age**, 118.

¹²⁹ Andersen, **age**, 312.

Birçok işletmenin yetkinlik envanterini oluşturmak için kullandığı yöntem, insan kaynakları departmanının belirli aralıklarla, tüm personele uyguladığı insan kaynakları denetimi yöntemidir. Bu yöntem sayesinde oluşturulacak olan yetkinlik envanteri veri tabanı , personel ihtiyacını iç kaynaklardan sağlamak isteyen bir işletmeye avantaj sağlayacaktır. Veri tabanında yer alan bilgiler, ihtiyaç duyulan personeli kolayca bulmaya olanak sağlayacaktır.

Bunun yanında, işe alma ve seçme sürecinde, üstün performansa yol açan kişisel özelliklerin yani yetkinliklerin değerlendirilmesi, zaman, para ve işgücü kaynaklarının, gerektiğinden fazla kullanımına sebep olacaktır. Bu nedenle değerlendirmeler, belirli bir düzeydeki performans için gerçekten gerekli olan yetkinliklerle sınırlandırılırsa, seçme ve yerleştirme sürecini geliştirmek ve uygulamak için harcanacak çaba ve zaman azalacaktır.

Birden çok değerlendirme kriterinin kullanıldığı süreçlerde, genelde adaylar arasından seçim yapmak zor olmaz; ancak bazen, istenilenden fazla sayıda aday o işe uygun olabilir. Böyle durumlarda önceden hazırlıklı olabilmek için, iş için önemli olabilecek başka yetkinlikleri tanımlamak yerinde bir davranış olur. Ek olarak tanımlanan; yani 'arzu edilen' bu yetkinlikler, önemli olarak belirlenmiş yetkinliklerin ne ölçüde önemli olduğunu da kontrol etmeye yarar¹³⁰.

Yetkinliğe dayalı işe alımlar; ilân, başvuru formu ve mülâkat gibi konularda klâsik işe alım sürecinden farklılık arz etmektedir.

Yetkinlik Bazlı İşe Alımda İlân: Klâsik iş ilânlarında, işin tanımı, adaylarda bulunması gereken akademik düzey, kaç yıllık iş tecrübesi gerektiği gibi konular yer alır. Yetkinliğe dayalı işe alım sürecinde hazırlanan ilânlar ise, işe uygun kişilerin başvurmasını sağlar ve işe uygun olmayanların başvurmalarını engelleyici özellikler taşır. Bu nedenle yetkinlikler, ilânda farklı yorumlara meydan vermeyecek şekilde açık bir şekilde belirtilmelidir¹³¹.

¹³⁰ “Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme”, [www.hrdergi.com/seçim süreci](http://www.hrdergi.com/seçim_sureci) [15.02.2004].

¹³¹ Palmer, *age*, 15.

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

Yetkinlik Bazlı İşe Alımda Başvuru Formu: Klâsik başvuru formlarında, adayın yaşı, cinsiyeti, adresi, akademik birikimi, geçmiş iş tecrübeleri gibi konular yer alır. Yetkinliklere dayalı bir başvuru formu hazırlanırken, formu dolduranların, her istenen yetkinlik için, iki ya da üç örnek vermeleri veya yetkinlikte belirtilen davranışsal göstergelere bağlı olarak kendi yetkinliklerini değerlendirmeleri beklenir. Başvuran kişinin bir skala üzerindeki davranış örnekleri, bu davranışları ne sıklıkta kullandığına ve etkili kullanıp kullanmadığına göre değerlendirilir¹³².

3.2.5.1. Adayları Gözden Geçirme ve İlk Eleme

Aday seçim sürecinin verimli geçebilmesi gerçekten işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak personel seçiminin yapılmasına ne ölçüde hizmet ettiğine bağlıdır. Bundan dolayı da işe alım sırasında özellikle üzerinde durulması gereken konular vardır. Adayın yeterliliklerinin doğru saptanması; doğru aday seçimini büyük ölçüde kolaylaştıracığından bu konuların başında gelir.

Bir işletme eleman alımı yapacağını duyurduğunda, çok sayıda başvuran olacağı için izlenmesi gereken en doğru yaklaşım istenilen pozisyonun ihtiyaçlarını karşılayacak niteliklere sahip kişinin seçilmesi olacaktır. Bu yüzden de işe, bu niteliklere sahip olanla olmayanı ayırt etmekle başlanmalıdır. Bu kriterler çok belirgin (kişisel özelliklerdeki detaylar) veya seçim yapacak kişinin aklında kısa bir liste oluşturması gibi dolaylı olarak da olabilir¹³³. Çok fazla sayıdaki iş başvurularında İnsan Kaynaklarının zamanlarının gereksiz bir şekilde çalınmasını önlemek amacıyla; aranılan pozisyonla ilgili niteliğe sahip olmayan kişileri elemek, sürecin ilk adımı olmalıdır.

¹³² age, 18.

¹³³ Lan Beardwel, Len Holden, **Human Resource Management A Contemporary Approach**, 3rd. Edition, (UK: Pearson education Limited., 2001), 242.

İşsizlik, ülkemizde son yılların en büyük problemlerinden biri haline gelmiştir. Dolayısıyla eleman arandığına dair çıkan bir ilâna; ilânda belirtilen kriterlere uyan/uymayan çok sayıda kişi başvurabilmektedir. Bu durum, işe alımla ilgilenen insanların zamanlarını boşa harcamalarına neden olacağından; eleme daha en başından yapılmalı, yani “yayınlanan ilândaki kriterlere uymayan başvuruların kesinlikle değerlendirmeye alınmayacağı” ifadesi ilan metninde yer almalıdır.

Daha sonraki aşama; İnsan Kaynakları Yetkililerinin masa başında yaptıkları genel elemedir. İşe alım sürecinde çok fazla başvuru olacağı ve başvuruda bulunan tüm adaylarla yüz yüze görüşme imkânı da olamayacağından dolayı ilk elemelere, başvuranlar tarafından gönderilen Cv’lerin elenmesiyle başlanacaktır. Cv tarama sistemi ise yapılan başvurular içerisinde gerekli niteliklere sahip olmayan adayların elemesinde kullanılır.

Bu yöntem, zaman açısından daha kısa süreli ve zahmetsizdir ve hata oranını da minimum seviyeye indirmektedir, çünkü bir anlık dalgınlıktan dolayı nitelikli bir başvurunun gözden kaçırılma ihtimali var iken Cv taramalı sistemde böyle hataların olması mümkün değildir, bunun dışında Cv tarama sisteminde, gerekli niteliklere sahip olan adaylar birkaç dakika içerisinde seçilebiliyorken, klasik aday seçiminde sadece bir aday ile görüşmek saatler alabilmektedir. Cv taramalı sistem, işletmeye sağladığı bu avantajlardan ötürü çok daha objektiftir. Bu yöntem, seçim yapanların subjektif davranmalarını engeller, ancak seçim kriterlerinin de bir kerede doğru olarak saptanmış olması gerekir. Diğer bir yol, random seçim yaparak çok sayıda başvuruyu azaltmaktır. Herkese bu yöntemde eşit şans tanınır ve yanlış seçim kriterlerinin araya girmesi önlenir¹³⁴.

Aranılan niteliklere sahip kişilerin Cv’leri yüz yüze görüşme yapılması için ayrı konulmalı ve bu kişilere ulaşılarak, iki taraf için de uygun olan en kısa zamanda bir mülâkat yapılmalıdır.

¹³⁴ age, 241.

3.2.5.2. Başvuru Formu Doldurtma

Başvuru formu, kişinin gerekli niteliklere sahip olup olmadığının anlaşılması için kişiden doldurması istenen ve bilgilerinin yer aldığı, kişiyi tanımaya yönelik olarak hazırlanmış ve mülakat sürecince oradaki bilgilerden yararlanılan formdur¹³⁵.

İlk değerlendirme, işe alımı yapanlar tarafından söz konusu form üzerinden olacağından; formda yer alan her soru dikkatlice okunmalı ve titizlikle cevaplandırılmalıdır. Ayrıca doldurulan bütün bilgilerin doğruluğu işverenlerce ispata açık olacağı için, işvereni aldatmaya yönelik verilmiş olan yanlış ya da eksik cevaplardan aday sorumlu olacaktır.

Aday tarafından başvuru formunda doldurulması istenen en önemli bölüm; iş tecrübelerinin ve işveren referans bilgilerinin yer aldığı bölümdür. Bazen adayın ileri sürdüğü bilgiler ile eski işverenin söyledikleri arasında, (sorumlulukları ve önceki işinin önemi, istihdam süresi, ücret seviyesi ve özellikle işten ayrılma nedenleri hakkındaki bilgiler) uyumsuzluklar olabilmektedir. İK uzmanlarının adaydan tam ve doğru bilgi elde etme çabası, başvurudan başlayarak referans kontrolü ve mülakatlar ile devam eder. Görüşme süresince, adaylar başvuru formunda yazdıkları beceriler hakkında olduğu kadar önceki deneyimleri ile ilgili olarak da değişik ifadeler kullanabilirler. İK uzmanları adaylar tarafından söylenenlerin doğruluğunun ispatı için gerekli gördükleri durumlarda; referans olarak gösterilen kişileri arayarak verilen bilgilerin doğruluğunu teyit edebilmektedirler¹³⁶.

Başvuru formunda aday ile ilgili bütün bilgilerin alınabileceği nitelik ve nicelikte sorular sorulmalıdır. Bu sorular arasında adayın kendi kişisel bilgilerinin (Ad, soyad, adres, doğum yeri, doğum yılı vb...) sorulduğu soruların yanı sıra aday hakkında fikir sahibi olunabilecek türde sorular da (Başarıyı nasıl tanımlarsınız? , Geçimsiz bir çalışan ile nasıl baş edersiniz, böyle bir durumla karşılaştınız mı? , Profesyonel iş hayatınızdan arta kalan boş zamanlarınızı nasıl değerlendirirsiniz?) yer almalıdır. Ayrıca, kesinlikle atlanmaması gereken önemli bir husus da adayın kendisine

¹³⁵ Carrel Michael R., Elbert Norbert F., Hatfield Robert D.: **Human Resource Management**, 6th. Edition, (Usa: The Dryden Pres Harcourt College Publishers, 2000), 196.

¹³⁶ **age**, 201.

yöneltlen soruları cevaplarken, dürüst olması gerektiğidir. Mülâkatı yapan kişiler, adayın verdiği bilgilerin (Kendisiyle, daha önce çalıştığı yerler ve referans olarak gösterdiği kişiler ile ilgili) doğruluğunu ve tutarlılığını ölçebilmek adına son derece dikkatli, titiz, uyanık davranmalı, iyi birer gözlemci olmalıdırlar. Bunların dışında hakkında değerlendirme yapılacak olan aday, işe alındığı takdirde kendi rızasıyla işten ayrılabilceğini ya da rızası dışında işine son verilebileceğini de doldurduğu formun altına imzasını atarak kabul etmiş sayılmaktadır¹³⁷.

Bu teknik, yönetici veya üst düzey yönetici seçiminden daha çok ürün üretimi, müşterilerle çalışma ve bunlar gibi işler için alt düzey iş gören alımına odaklıdır. Bu tür başvuru formu tabanlı strateji birçok seçim stratejisinin çekirdeği olan yapılandırılmış mülâkatlarla devam eder¹³⁸.

Adayların kişisel bilgilerinde olduğu gibi referans bilgilerinde de doğruları yazması gerekmektedir, en küçük bir yanlış bilgi verilmesi durumunda bu adayın baştan elenmesine neden olacaktır. İK uzmanları aldıkları eğitimler ve birikimleri sonucu; adayların yaklaşımından, konuşmasından veya cevaplarından doğru mu yoksa yanlış mı bilgi verdiklerini kolaylıkla anlayabileceklerdir. Genel olarak, özellikle başvuru formunda iş spesifikasyonları ile ilgili bölüm eksik veya yanlış doldurulursa bu adaylar baştan elenebilir¹³⁹.

3.2.5.3. İşe Giriş Testleri

Personel seçiminde en çok başvurulanan yöntemlerden biri de adaylara test uygulanmasıdır. Yapılan bir iş analizinden sonra, seviyelerini tespit etmeyi amaçladığımız bilgi, beceri ya da yetenekleri ölçen testleri araştırdığımızda, eldeki çok sayıdaki testten bizim ilgilendiğimiz spesifik konuya uygun testi bulmamız kolaylaşmaktadır¹⁴⁰. Seçim sürecinde testlerin kullanımı artan ve azalan periodlara sahiptir. Testlerin güvenilirlik ve geçerlilik yönünden denenmiş olması çok önemlidir. Geçmişte kullanılan bazı testler güvenilir değildi ve bazıları da iş gören performansını doğru olarak ölçememişti. Birçok pozisyon için geçerliliğine dikkat

¹³⁷ age, 196.

¹³⁸ age, 198.

¹³⁹ age, 202.

¹⁴⁰ Ergin, age, 94.

edilmeksizin genel testler kullanılmıştır. Günümüzde işverenler arasında test kullanımı yaygınlaştığı halde, söz konusu testlerin amacına uygun ve doğru zamanda kullanılması gerekliliği işverenlerce gözden kaçırılmamalıdır

İşe giriş testlerine 1988'den bir örnek: Daniel Construction Company V. Internetal Brotherhood of Electrical Workers, üç ciddi kriteri karşılayan bir secim testi taslağı oluşturdu¹⁴¹:

- Bir test iş gören performansını öngörebilmedir.
- Uzmanlar tarafından geliştirilmeli, tatbik edilmeli ve değerlendirilmelidir.
- “Testi başarıyla geçemeyenler sonuçları öğrenmek ister” veya diğer seçim kriterlerinde şanslarını artırma fırsatına sahiptirler.

İş gören seçim testleri diğer seçim prosedürlerinden daha objektif değildir ancak geçerliliklerini artırmak için araştırmalar devam etmektedir. Bununla birlikte birçok işveren artan bir çoğunlukla daha becerikli işgücü seçmede bu testleri kullanmaya devam etmektedir.

Yeni bir ön işe alma testi serisi geliştiren (Nursing Assistan Test Battery), Franciscan Health System of Dayton firması geçerliliğini kontrol ederek testi üç süreç şeklinde uygulamıştır. Bu testteki üç ayrı bölüm¹⁴²:

- İstihdam envanteri - adayların motivasyon düzeylerini ölçer.
- Kişilik testi- adayları neşeli, hoş görülü, çok fazla üzülmeyen vb. gibi sağlık endüstrisi için gerekli bütün nitelikleriyle tanımlayabilen bir test.
- İş gereklilikleri envanteri- işte çalışma koşulları ve adayların tercih ettikleri çalışma koşulları arasında uyumu kestirmek. Örneğin, çalışma süresince denge ve öngörüğü tercih eden bir kişi için hemşirelik pozisyonu uygun değildir.

10 ay sonra bu üç süreçli testin kesin sonuçları ortaya çıkarılmıştır: İş gücü dönüşüm oranı %146'dan %27'ye düşmüş, iş görenlerin verimliliği artmış ve amirlerin raporlarına göre yeni işe alınan iş görenlerin daha yetenekli, şefkatli oldukları ve takım üyeleri ile işbirliği içinde çalıştıkları görülmüştür. Test battery sürekli kullanım

¹⁴¹ Carrel, Elbert, Hatfield, age, 199.

¹⁴² age, 210.

için yerini almış ve diğer çalışan grupları içinde benzer testler geliştirilmiştir. Nursing battery ortalamasının üstünde performans gösterenleri başarı ile ortaya çıkarmıştır. Adayların testteki puanları üç kategoride yer alır: işe al, 2. Dikkatli seçim yap ve 3. İşe alma. FHSD işe alma kategorisine giremeyen adayların kategorisini genişletmeyi önerdi. İyi eleman eksikliği ve bazen bazı pozisyonların acil olarak doldurulması gerekliliğinden dikkatli seçim kategorisini daha geniş tuttu¹⁴³.

A) Genel Zekâ Testleri

Bu zekâ testi türü küçük çocukların okuldaki başarılarını öğrenebilmek için geliştirildi. Genel zekâ testlerinin küçük çocukların gelecekteki kariyerlerinde başarılarını test etmede en uygun araç olduğunu düşünülmektedir¹⁴⁴. Zaman geçtikçe de bu zekâ testi türüne daha çok başvurulmaktadır.

B) Yetenek Testleri

Özel bir dalda doğal bir kabiliyeti ortaya çıkarmak veya çabuk öğrenme kabiliyetini anlamak için kullanılan testlerdir. Yetenek testi belirli becerileri öğrenmede kişisel kabiliyeti gösterir. Bu testlerle genel zekâ, sözel ve görsel kabiliyet, sayısal kabiliyet, işitsel kabiliyet, uzaysal kavram, şekil kavramı, dinsel kavramlar, motor beceriler (koordinasyon), parmak esnekliği, el mahareti vb. hususlar test edilmeye çalışılır¹⁴⁵.

C) Kişilik ve ilgi testi

Kişilik testleri, işletmenin tercihlerine uygun kişilik tipini belirlemek ve bireyin yapacağı işin gerektirdiği kişilik özelliklerini araştırmak amacıyla kullanılır. Kişilik testi- Bernreuter kişilik envanteri gibi kendi kendine yeterlilik, içe dönüklük ve dışa dönüklük, sosyallik ve kendine güven gibi nerotik eğilimi ölçer. Bireyin başkalarıyla ilişkilerini analiz etmek, kararlılık, hoşgörü, güvenilirlik, sorumluluk, yaratıcılık, dürüstlük, iyimserlik gibi özelliklerini de saptamaya çalışır¹⁴⁶.

¹⁴³ age, 288.

¹⁴⁴ Ergin, age, 96.

¹⁴⁵ age, 101.

¹⁴⁶ Sabuncuoğlu, age, 113.

Kişilik testleri ile ilgili üç temel problem vardır¹⁴⁷:

- Genel olarak iş performansını öngörmeye geçerli ve güvenilir değildir,
- Bu tür testlerin iş için başvuran adayların iç yüzlerini kendi kendilerine doğru olarak tanımlamada yeterlidir demek yanlış bir düşünce olur,
- Bir şeyi iyi yapma isteği içinde, istenilen test puanını alabilmek için kişilik testiyle ilgili doğru olmayan bilgi verilebilir.

İlgi testleri ise; bireylerin belli tür faaliyetlere duydukları ilginin derecesini ölçer. Örneğin; kişilere, Cumartesi öğleden sonra televizyonda bir beyzbol maçını seyretmeyi mi, bir roman okumayı mı, yoksa futbol oynamayı mı tercih ettikleri yönünde sorular sorulur¹⁴⁸.

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

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

D) Başarı Testleri

Yetenek testleri bir kişinin öğrenme kapasitesini değerlendirir buna karşın başarı testleri bir kişinin öğrenme düzeyini değerlendirir. Çünkü başarı testleri kişinin şimdiki davranışını ölçer, yetenek testleri de gelecekteki iş gören davranışlarını öngörülmesinde mükemmel olabilir. Bundan dolayı, İK departmanları, başarı testlerini, kişinin işi yapıp yapmayacağını saptamak için, yetenek testlerini de bir kişinin işi yapmak için eğitim alma kapasitesinin olup olmadığını ölçmek için kullanırlar. Özel bir mesleğin iş analizlerinden adayın mesleki deneyimini test

¹⁴⁷ Ergin, **age**, 103.

¹⁴⁸ **age**, 111.

edebilecek soru listeleri hazırlanır. US istihdam servisi kişinin davranışı, kullandığı araç ve özel iş gereçleri ile ilgili bilgisini ölçen bir seri meslek testleri geliştirmiştir. Çünkü başarı testleri, beceri gerektiren bir mesleği yapmada gerekli olan deneyim veya özel bilgi içeren iş performansını öngörmeye faydalı ve geçerli bir testtir¹⁴⁹.

E) İş Örnekleri

Özel bir mesleğin veya işin bilgisini ölçen başarı testlerinin bir adım ötesinde iş örnekleri kullanılır ki burada aday işin bir bölümünü yaparak test olur. Sekreterler için bilgisayarda yazma testi, üretim katındaki işçiler için montaj testi, muhasebeciler için zimmet ve matlubun geçici karşılaştırması hesabı testleri gibi. İş örnekleri, başarılı bir iş performansı için istenen davranışları ölçebildiği sürece iş performansını öngörmeye genellikle geçerlidir. Ancak iş örnekleri kendi özel doğasına bağlı olarak sınırlı kullanılır, ancak bir işteki, ortaya konularak test edilebilecek görevlerin yerine getirilmesindeki kişisel yeteneği test edebilir. Diğer kriterler daha farklı araçlarla ölçülür. İş örnekleri de işi zihni yönden daha çok fiziksel olarak test edebilmesiyle sınırlıdır¹⁵⁰.

F) Yalan Makinesi Testleri

Yalan makinesi direk olarak kan basıncını ve nefes alma hızını ölçü olarak kişinin hislerini ölçen bir araçtır. Bu yöntem sık kullanılan bir yöntem olmadığı gibi geçerlikleri de son derece kuşkuludur. Yalan makinesi üç alanda kullanılıyordu:

(1) Adayın başvuru formu bilgilerini doğrulamada, (2) Çalışan sadakati ve güvenilirliğini saptamak için yapılan periodik anketlerde. (3) Şirket içinde belirli hırsızlık olaylarının araştırılmasında¹⁵¹.

G) Dürüstlük Testi

Genellikle, iş yeri kurallarına aykırı davranışlarda bulunanlar (devamsızlık işe geç kalma, hastalık izinlerinin suistimali vb.) veya iş yerinde çalışırken mal veya para çalmaya yüksek bir oranla eğilimi olan kişileri tanımlamada yazılı olarak kullanılmak üzere dizayn edilmiş testlerdir. Testin çok geniş bir davranış dizisini bir anda içermesi (hırsızlık, devamsızlık, gider kayıtlarında sahtekârlık vb.) geçerliliğini

¹⁴⁹ Sabuncuoğlu, **age**, 118.

¹⁵⁰ Carrel, Elbert, Hatfield, **age**, 204.

¹⁵¹ **age**, 207.

zorlaştıran faktördür. Diğer bir problem; dürüstlüğün kişisel bir özellik mi yoksa duruma göre değişen bir özellik mi olduğu ile ilgili uyumsuzluklardır. Üçüncü problem de, çalışan dürüstlüğü ölçüsünde en ciddi nokta olarak görülen, hırsızlık yapma eğiliminde bulunabilecek kişileri öngörmeye başarısız olmasıydı. Ancak adaylar için ön işe alma olarak ideal ölçüde faydalı olamasa da 3 ana doğruluk ve dürüstlük testi geçerli olarak kullanılmaktadır¹⁵².

Açık: Geçmişte yapılan dürüst olmayan davranışları ortaya çıkaran ve hırsızlığa direkt olarak davranış eğilimi olan adayları ortaya çıkaracak unsurları içeren testler.

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

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

H) Tıbbi Muayene ve İlâç Testleri

Bu tür testlerde adaylar sadece tıbbi muayene ve ilaç testlerinden bir sınava tabii tutulurlar ve çıkan sonuçlara göre değerlendirilirler. Testi yaptırmayı reddeden veya test sonuçları pozitif çıkan adaylar kabul edilmezler. Bütün işverenler bu testleri şart koşmayabileceği gibi bazı sektörler için (Kimya, nakliye firmaları gibi) bunlar önemli olabilir¹⁵³.

3.2.5.4. Mülâkatlar

Seçim için en çok kullanılan yöntemlerden biri mülâkatlardır. Torrington and Hail (1995) mülâkatı, "Bir amaç için kontrollü konuşma" olarak tanımlar. Mülâkat, iş başvurusunda bulunan adayın özgeçmişine yazdığı bilgileri kendi ağzından ve daha geniş bir şekilde öğrenebilme imkanı olarak değerlendirilebilir. Başka bir deyişle

¹⁵² age, 210.

¹⁵³ age, 213.

mülâkat, "bilgi değişim süreci" olarak da ele alınabilir¹⁵⁴. Adaya firma ve iş hakkında kısa bilgi vermek, özgeçmişte yazılan bilgileri teyit etmek, özgeçmişte yazılı konular hakkında daha detaylı bilgiler almak, özgeçmişte belirtilmeyen, ancak iş nitelikleri açısından önem taşıyan noktaları aydınlatmak, adayın genel görüşü, tutum ve davranışları, kişilik özellikleri ve en önemlisi motivasyonu hakkında fikir sahibi olmak, adayın işten beklentilerini öğrenmek ve sorularını cevaplandırmak imkanı doğar¹⁵⁵.

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

Personel seçim çalışmalarında mülâkatı yapan kişi üç temel soruya cevap arar¹⁵⁶:

- Aday iş yapabilir mi?
- Kurumda kendisine teklif edilecek işi yapmak ister mi?
- Bu iş için adayın diğerlerine göre muhtemel başarı derecesi ne olacaktır?

Mülâkat, seçim araçlarından biri olsa da, geçerliliği tanı değildir, özellikle adaydaki iş başarısını öngörmeye zayıftır. Peki, neden seçimde en çok kullanılan yöntemdir? diye bir soru akla gelebilir. Bu sorunun cevabı, adayın iletişim becerisini, davranışlarını ve başvuru formunda yazdığı bilgilerin doğruluğunu sınama ve aday hakkında kesin bilgiler elde etme yolunun mülakattan geçmesidir. Aynı zamanda adaya firma ve iş hakkında daha fazla bilgi verme imkânı sunar. Şunu unutmamak gerekir ki, mülâkat bir bilim değil, sanattır. Eğitim ve tecrübesi az olan bir görüşmeci, görüşmeden umduğu bilgileri elde edemeyecektir. Böyle kişilerin en çok

¹⁵⁴ İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, (2003):15.

¹⁵⁵ Mehmet Cemil Özden, "İşe Alımda Profesyonellik",
www.recruitmentturkey@yahoo.com [20.05.2006]

¹⁵⁶ Aylin Altın, Ahmet Kovancı, "Personel Seçiminde Mülâkat ve Mülâkat Yöntemleri",
Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, c. 1, s. 3 (2004): 56.

yaptığı hata, insanlar hakkında kalıplaşmış önyargılarla hareket etmeleridir. Örneğin, "Güneyliler tembel olur.", "Köylüler beceriksiz olur." vb. Diğer bir hata da; "Satış işini seversiniz değil mi?" şeklindeki yönlendirici sorulardır. Yapılan araştırmalar çıkan sonucu şöyle ifade edebilir: Daha yapılandırılmış bir mülakat, daha tecrübeli bir görüşmeci, daha güvenilir bir mülakat¹⁵⁷.

Yönetici veya İK Uzmanlarının başarılı bir mülakat gerçekleştirebilmeleri için;

- Adaya daha fazla konuşma süresi tanıma (Mülâkatın yaklaşık %80'i)
- Daha fazla kişi ile panel görüşme yapma (Güvenilirliği artırmak için) ,
- Yapılandırılmış mülakat yaklaşımını kullanma (Geçerliliği arttırmak ve alınan bilginin istikrarlı olmasını sağlamak amacıyla)
- Belirsizlik içeren sorulardan kaçınmak (Kendinizi biraz anlatır mısınız?) Bunun yerine adaya işle ilgili özel olarak deneyim ve bilgilerini öğrenebileceğiniz cevaplar vermesini sağlayacak davranışsal sorular sormak. Bu tür sorulara verilecek cevaplar kişinin önceki işinde gösterdiği davranışları, gelecekte de göstereceğinin en iyi belirleyicisidir.

Mülakat sürecinde adaylardan 3 genel alanda cevap vermesi istenir:

- Adayın işi yapabilecek kabiliyeti var mı?
- İş herhangi bir zamanda yapmak için yeterli motivasyona sahip mi?
- Aday departmana ya da firmaya uyum sağlayabilecek biri mi? Takım üyeleri veya diğer çalışanlarla uyum içinde çalışabilecek mi?

Mülâkatlarda, adayın, firmayla uyuşabilecek, anlaşabilecek ve organizasyonel kültüre adapte olabilecek bir kişi olup olmadığı da belirlenmeye çalışılır¹⁵⁸.

İşin içeriğinde telefonla görüşme yapmak söz konusu ise (Çağrı merkezi operatörleri vb.), mülâkat telefonla da yapılabilir. İlerleyen teknoloji uzaktan görüşmeleri kolaylaştırmaktadır. Şu anda az kullanılıyor olsa da video veya internet yolu ile de seçim görüşmeleri yapılabilir. Yüz yüze yapılan mülâkatlar görüşmeci ve aday arasında doğması muhtemel önyargıları önler, ancak gelecekte adayın

¹⁵⁷ Klatt, Murdick, Schuster, **age**, 214.

¹⁵⁸ Tarık Solmuş, "Personel Seçim Sürecinde Mülâkat Tekniği", c.5, s. 2 (1995):26

göstereceği performansı öngörmeye pek güvenilir değildir. Ancak yine de bu tür olumsuzluklar yapılandırılmamış mülâkatlarda daha çok ortaya çıkmaktadır.

Yapılandırılmış mülâkatlar bunlara ek olarak yapılan psikometrik testler ve iş örnekleri subjektifliği azaltmaktadır.

3.2.5.4.1. Yetkinlik Bazlı Mülâkat

Günümüzde pek çok şirket, ihtiyaçlarına uygun adayları seçebilmek için, artık aradıkları pozisyonların gerektirdiği yetkinliklere önem vermekte olup, “Yetkinlik Bazlı Mülâkat” yöntemini kullanmaktadır¹⁵⁹.

Davranışsal mülâkat tekniğine benzeyen yetkinlik bazlı mülâkatlarda amaçlanan, adayların yetkinliklerini saptayabilmektir. Yetkinlikler; güdüler, özellikler, özgüven, bilgi ve yetenek olmak üzere sınıflandırılabilir.

Yetkinlik bazlı mülâkatın, esas noktası, geçmişte gösterdiği davranışlara dayanarak, adayın gelecekte göstereceği davranışlarının tahmin edilmesidir. Mülâkatı yapan, sorduğu sorularla adayın iş için gerekli olan yetkinliklerinin var olup olmadığını araştırır. Yetkinliğe dayalı mülâkat, en güvenilir ve doğru sonuçların alındığı bir mülâkat türüdür¹⁶⁰.

Mülâkatı yapan kişi eğer belli bir mülâkat formatı izlerse, uygun yetkinlik düzeyi üzerinde yoğunlaşması daha kolay hale gelir. Mülâkatı yapan kişinin başarısı, mülâkat içinde yer alan tüm yetkinliklerle ilgili yeterli bilgiyi alabilmesiyle bağlantılıdır. Bunun için de mülâkata katılan adayın kendisine yöneltilen soruları detaylandırarak cevaplaması, kendisini ve yapabileceklerini en açık ve pratik şekilde ifade etmesi beklenmektedir. Mülâkatı yapan kimse, iyi bir mülâkattan bu davranışların sonucunda adayın sağladığı gelişimle ilgili örnekler çıkarabilmeli ve ayrıca adayın bu davranışları uygun ortamlarda kullanıp kullanmadığını da sorduğu sorularla anlayabilmelidir¹⁶¹.

¹⁵⁹ Savaş, **age**, 52.

¹⁶⁰ “Competency Based Interviews”,

highways.gov.uk/aboutus/recruit/general_info/competency.htm, [15 Şubat 2004].

¹⁶¹ “Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme”, www.hrdergi.com [15 Şubat 2004].

Yetkinlik bazlı mülâkatlarda sorulan sorulara örnek olarak, karar verme yetkinliği ile ilgili aşağıdaki sorular gösterilebilir ¹⁶²;

- 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.
- 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?

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

3.2.5.4.2. Yapılandırılmamış Mülâkatlar

Yapılandırılmamış mülâkatlarda, her adaya farklı sorular sorulmakta ve mülâkat daha çok sohbet havasında gerçekleşmektedir. Bu tür mülâkatlarda, mülâkatı yöneten kişi mülâkat kapsamını oluşturmada özgürdür. Adaya sorulacak sorular önceden belirlenmez. Görüşmeci, performansla ilişkili olabilecek ya da bu konuda bilgi sağlayabilecek özellikler üzerinde odaklanarak konudan konuya atlar. Mülakat sonucu, büyük oranda, görüşmecinin eğilimlerine, sezgilerine ve değer yargılarına bağlı kalmaktadır. Yapılandırılmamış mülâkatlar, duygusal tepkiler, düşünceler ve tutumlar konusunda daha detaylı bilgi sağlamakla ve daha yaygın olarak kullanılmakla birlikte daha az güvenilirdir¹⁶³. Burada adayın konuşma biçimi, olaylara yaklaşımı, kendisini veya fikirlerini savunma biçimi saptanmaya çalışılır. Bu yöntem değerlendirilecek olursa, bilgilerin geçerliliği çok yüksek değildir. Adaylara sorulan sorular farklı olacağından, karşılaştırma standart olmayacaktır. Önemli olan

¹⁶² Osman Bayraktar, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Araştırması*, 185.

¹⁶³ *ibid.*, 39.

mülakatı yapanın aday hakkındaki kanaatidir. Dolayısıyla, her görüşmecinin adayda biraz kendisini aradığı söylenebilir¹⁶⁴.

3.2.5.4.3. Yapılandırılmış Mülâkatlar

Yapılandırılmış mülâkatlarda, adaya yöneltilecek sorular, bir uzman grubu tarafından önceden hazırlanır ve her adaya aynı sorular sorulur. Alınan cevaplar, bir mülâkat formuna kaydedilir. Sorular, firma tarafından geliştirilen ve açık pozisyona ait gerekli yetkinlikleri de kapsayan iş analizlerine dayanılarak hazırlanır. Mülâkatı yapan kişi her görüşmenin sonunda standart bir değerlendirme formu doldurmak zorundadır¹⁶⁵. Görüşme mümkün olduğunca standartlaştırılmalı, bütün adaylara aynı sorular sorulmalı, cevaplar görüşmecinin önceden derecelendirdiği bir formatta değerlendirilmeli ve bu ölçü, iş davranışlarının özelliklerini içeren bir derecede olmalıdır¹⁶⁶.

Böyle bir formun tamamlanması, herhangi bir kişinin neden bir katılımcının diğerine tercih edildiğini sorması halinde başvurulacak dokümantasyonu sağlar¹⁶⁷. Yapılandırılmış mülâkatlar, yönetim becerilerini ortaya çıkarmada oldukça başarılıdır. Önceden belirlenmiş sorular belli bir mantık sırasında sorulmalıdır. Görüşmeci, adayların yanıtlarını tam olarak anlayana kadar beklemelidir¹⁶⁸.

Bu yöntem değerlendirilecek olursa, bilgilerin geçerliliği yüksektir, adaylar arasında karşılaştırma daha objektif olur, ancak sorular standart olduğundan, adayların özel ve yaratıcı yönleri analiz edilemeyebilir. Adayların bekleyen adaylarla teması olacağından alınan cevaplar benzer olmaya başlar, değerlendirme daha mekanik, objektif ve karşılaştırmaya müsaittir¹⁶⁹.

Yapılandırılmış mülâkat, görüşmecinin önceden saptanmış işle ilgili sorular dizisi hazırlamasını gerektirir. Cevaplar genellikle yerleşik bir ölçek üzerinde puanlanır.

¹⁶⁴ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1991), 264.

¹⁶⁵ **İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi**, (2003): 9.

¹⁶⁶ Beardwel, Holden, **age**, 243.

¹⁶⁷ Robert L. Mathis , John H. Jackson, **Human Resources Management**, 7.bs., (Usa: Vest Publishing Corporatin, 1994), 246.

¹⁶⁸ **age**, 246.

¹⁶⁹ Erdoğan, **age**, 58

Şöyle ki;

- 1 - Zayıf,
- 2 - Sınırdan,
- 3 - Kabul edilebilir,
- 4 - Ortalamanın üstünde,
- 5 - Oldukça iyi.

Görüşmeci mülâkat bittikten kısa bir süre sonra, değerlendirme ile ilgili nedenleri kapsayan kısa bir özeti de içeren değerlendirme formunu tamamlar. Yapılan araştırmalar mülâkatların 28'inde 14'ünün yapılandırılmış olduğunu göstermektedir.

3.2.5.4.4. Panel Mülâkatlar

Panel mülâkatlarda geleneksel bire bir görüşme teknikleri kullanılabilir. Panel mülâkatlarda bütün panel üyeleri adaya puan verdiği için, bu mülâkatlar kişisel önyargıları minimize eder. Aday için yapılan değerlendirme sırasında, birkaç kişisel değerlendirme ortalamasını almak, bir kişinin kişisel önyargıları dışında bir denge oluşturur. Panel tekniği görüşmeyi yapılandırılmış olmaya zorlar. Panel mülâkatın tek dezavantajı bir görüşmeci yerine daha fazla görüşmeci gerektirdiğinden organizasyon için maliyeti biraz arttırmasıdır. Burada adayların liderlik özelliği, fikir savunma ve fikir geliştirme yönleri, sorun çözme yaklaşımları ve benzer özellikleri analiz edilebilir. Bu yöntem değerlendirilecek olursa; değerlendirmenin gruplara göre standart hale getirilmesi, güncel ve aynı özellikleri ölçebilecek soruların bulunması zordur. Ayrıca soruların bazı gruplara daha yatkın olma ihtimali vardır¹⁷⁰.

3.2.5.4.5. Durumsal Mülâkat

Durumsal Mülâkat, tamamen meslek ile ilgili sorularla sınırlı yapılandırılmış bir mülâkattır. Deneyimli adaylarda, format esas olarak meslek bilgisinden oluşur. Mülâkat soruları, meslek analizine dayanır ve mesleğin uzmanları tarafından kontrol edilir¹⁷¹. Sorular, genellikle adayın görevini yaparken karşılaşılabileceği bir durumla ilgilidir. Olay hayal ürünü bir senaryo bile olsa, gerçekten karşılaşılabilecek bir olay

¹⁷⁰ age, 58.

¹⁷¹ Mathis, Jackson, age, 246.

kadar gerçekçi olması gerekmektedir¹⁷². Örneğin: İş tanımında güvenlik konusunu da içeren bir görev için yapılan iş görüşmesinde aşağıdaki soru sorulabilir: " Bir sabah elemanlardan birini başka bir kişinin çantasını karıştırırken görüyorsunuz ve aynı gün çantası karıştırılan kişi size cüzdanının kaybolduğunu bildiriyor. Böyle bir durumda ne yaparsınız?"

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

3.2.5.4.6. Sunum Mülâkatları

Bu tip mülâkatlarda adaylara önceden üzerinde çalışmaları için bir problem ya da konu verilir ve bunun hakkında bir sunum yapmaları istenir. Bu konu mülâkattan bir süre önce adaylara gönderilebileceği gibi, iş görüşmesine geldiklerinde, görüşmeden hemen önce de verilebilir. Örnek olarak, satış operasyon bölümüne alınacak sorumluya pazarlama ve satış departmanları arasında, promosyonlarla ilgili çıkan hayali sorunu çözmesi için gereken imkânlar sağlanır ve kişinin bu sorunun altından nasıl kalktığı gözlemlenir¹⁷³.

3.2.5.4.7 Kriterlere Dayalı Mülâkat

Söz konusu pozisyonda çalışması gereken ideal bir elemanın sahip olması gereken özellikler, iş analizini yürütme ve iş tanımından yararlanmak sureti ile belirlenir ve adaylar bu kriterler ile karşılaştırılarak değerlendirilir. Bu yöntemde iş analizi, iş tanımı ve aday profilinden yararlanılarak görüşme sırasında sorulacak sorular geliştirilir. En önemli kriterler belirlendikten sonra bu noktaların üzerinde derinlemesine durulur ve adaya, söz konusu davranışları ortaya çıkaracak sorular yöneltilir. Genellikle diğer yöntemler ile birlikte kullanılır¹⁷⁴.

¹⁷² İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, (2003): 12.

¹⁷³ Mathis, Jackson, age, 257.

¹⁷⁴ age, 260.

3.2.5.4.8. Davranışsal Mülâkatlar

Davranışsal mülâkatların özündeki prensip, gelecekteki davranışların en iyi göstergesinin geçmişteki davranışlar olduğu inancıdır. Mülâkat adayın geçmişteki bazı durumlarda olayları nasıl ele aldığı hakkında konuşmasını sağlamak için düzenlenen bir dizi soruyu içerir. Geçmişte belli bir prosedürü nasıl uygulamış oldukları veya bir problemi nasıl çözdükleri konusunda adaylardan spesifik örnekler vermeleri istenir¹⁷⁵.

Örneğin:

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

3.2.5.4.9 Stres Mülâkatları

Tüm mülâkat türleri arasında adayların en çok çekindiği, ve cevap vermekte en çok zorlandıkları görüşme tarzıdır. Bu tür mülâkatlarda amaç, adayın en zor durumlarda bile paniklemeden sorunları pratik bir şekilde çözme yeteneğini görmektir, fakat biraz çalışma ile bu tür soruların aslında basit cevapları olduğu anlaşılır.

Ancak stres mülâkatlarının, iş ve firma hakkında negatif bir imaj bırakması gibi bir dezavantajı vardır. Aday işe alındığında bu imaj onun işine de yansiyabilir¹⁷⁶.

3.2.5.5. Mülâkatın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Mülâkatın geçerliliği, mülâkat sonucu ile adayın iş başarısı arasında uyumun olması, adayın işe uygun olarak seçilmiş olması demektir.

¹⁷⁵ age, 263.

¹⁷⁶ Klatt, Murdick, Schuster, age, 213.

Mülâkatın güvenilirliği, aynı adayın değişik mülâkatçılar tarafından benzer değerlendirilmesi veya adayın işe uygunluğunun farklı bakış açılarından benzer görülmesidir. Bulguları yüzeysel olarak kullanmak kolaydır. Ancak, güvenilirlik ve geçerlilik ortalamalarının yorumunu etkileyen bazı sorunlar vardır¹⁷⁷:

- Eksik araştırma yapma,
- Küçük numune boyutu,
- Toplanan bilgideki çeşitlilik,
- Ölçüm kriterleri.

Ne kadar iyi tasarlandığı ve yönetildiğine bakılmaksızın bu tekniklerin hiç biri, bir insanın belirli bir rolü yerine getirebileceğini veya getiremeyeceğini tahmin edecek hassasiyette mükemmel seçim kararları üretmez.

Farklı seçim tekniklerinin geçerliliği hakkındaki istatistikler, her tekniğin kendi içindeki değişimleri gizlediğini göstermektedir. Göz önüne alınması gereken iki kriter güvenilirlik ve geçerliliktir. Güvenilirliğin anlamı, genel olarak tutarlı sonuçlar üretebilmek olarak tanımlanırken, geçerlilik uygulanan tekniğin ölçülmesi, istenilen kriterin ölçülebilen miktarını tanımlar. Bunlar, seçim testi ile ilgili olarak önceden incelenmiştir, fakat diğer tekniklere de uygulanabilir. Örneğin, mülâkat yapan kişilerin mülâkat yetenekleri farklıysa veya seçim kriterleri hakkında farklı anlayışlara sahipler ise, bu mülâkatların güvenilirliği de değişebilir. Güvenilirlik, mülâkatı yapan sadece bir kişi ise de değişebilir. Bu durumda, mülâkatın zamanlaması ve o ana kadar kaç mülâkat yapıldığı da mülâkatın güvenilirliği üzerinde etkili olabilir¹⁷⁸.

Görüşmelerin geçerli ve güvenilir sonuç verebilmesi için, hataya yol açabilecek faktörlerin bilinmesi ve bunlardan kaçınılması gerekir. Görüşme amacının iyi saptanamaması, görüşmenin işle ilgisinin zayıf olması, görüşmenin hazırlık, uygulama ve değerlendirme aşamalarına gerekli özenin gösterilmemesi, görüşmecilerin yetersiz olmaları, uygun mülâkat yönteminin seçilmemesi, görüşme

¹⁷⁷ İlhan Erdoğan, **Personel Seçiminde Mülâkat Teknikleri**, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım 1994), 174.

¹⁷⁸ **age**, 182.

yer ve zamanının uygunsuzluğu vb. gibi birçok faktör, hatalı ve yetersiz değerlendirmelere yol açabilir. O nedenle, özellikle görüşmeyi planlayan ve uygulayanların görüşme ilkeleri ve düşülebilecek hatalar konusunda bilgili olması gerekir¹⁷⁹.

Adayın yanıltıcı, yapay davranışlar sergilemesi, kendini olduğundan farklı göstermesi, gerekli bilgileri vermemesi, mülâkat günü rahatsız, sinirli, heyecanlı veya ümitsiz olması, adayın beden dili, verilecek kararı etkileyebilir¹⁸⁰.

"Hale etkisi"nde, adayın bir özelliği ile ilgili bilgiye dayalı olarak ulaşılan olumlu veya olumsuz yargının diğer özellikleri içinde geçerli sayılması söz konusudur. "Hatta ilk yargılarını desteklemek için, görüşmeciler çeşitli olumlu ipuçları aramaya başlarlar¹⁸¹.

Görüşmecinin önyargılı davranması (yeterli bilgi ve kanıt olmaksızın) da büyük ihtimalle görüşmeyi olumsuz etkileyecektir.

Görüşmecilerin, kendi düşüncelerine yakın gördükleri adaylara öncelik tanınması ve taraflı davranması da doğru adayın seçilmesini engelleyecektir.

3.2.5.6. Mülâkatın Sınırlılıkları

Kuşkusuz, mülâkat en yaygın şekilde kullanılan seçim yöntemi olsa da bazı sınırlılıkları vardır. Uzman en iyi seçimi yapmak için sık sık diğer yöntemlerin yardımına başvuracaktır. Bu, başka yöntemlerin görüşmenin yerine geçebileceği anlamına gelmez; çünkü geliştirilmesi mümkün olan en iyi seçim programıyla bile, taraflar sonunda karşı karşıya gelip birbirlerini görüşme ya da tartışma yoluyla tanımak zorundadırlar¹⁸².

Mülâkat kullanımı ile ilgili olumsuz görüşü olanlar genelde mülâkatı test ile kıyaslamaktadır. Eğer adayın zihinsel veya bedensel özelliklerini, kişiliğinin belirli

¹⁷⁹ Ahmet Cevat Acar, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. bs, (A.Ü.Eskişehir, 1999), 116-117.

¹⁸⁰ Acar, **age**, 116-117.

¹⁸¹ Altun, Kovancı, **age**, 59.

¹⁸² Finnigan, **age**, 86.

yönlerini işi doğrultusunda analiz etmek gerekiyorsa, bu konuda geçerliliği kanıtlanmış testler kullanılmalıdır. Çünkü zihinsel düzeyin analizi veya gerçekçi bir kişilik ölçümü mülakat ile yapılmaz. Mülakat süresince birçok nedenden dolayı düşük istikrar veya geçerlilik vardır¹⁸³:

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

¹⁸³ age, 88-91.

Görüşmeyi daha güvenilir kılmak için sekiz kural önerilmektedir¹⁸⁴:

- Adayı görmeden önce sorulacak soruları ve objektif bir görüşme planı hazırlayın,
- Görüşmeyi siz yönetin ancak adayın da iş ve sektör hakkında birkaç soru sormasına izin verin.
- Uygun sorular sorun ve cevapları dikkatlice dinleyin.
- Siyasi görüş içeren sorular sormayın.
- Objektifliği elden bırakmayın.
- Adayın ileri sürdüğü ilgili soruları araştırın ve bunu ek konularla takip edin.
- Zaman ayırın ama boşa harcamayın.
- Görüşme esnasında elde ettiğiniz bilgileri kaydedin.

3.2.5.7. Mülâkatlarda Kullanılan Soru Yapıları

Mülâkatta sorulan soruların cevabı olabilecek bilgiler, işletmelerde günlük yaşamda fiilen kullanılan veya kullanılabilecek türden olmalıdır. İş ile hiç bir zaman doğrudan ilişkisi olmayan güncel hayatta ve iş ortamında yer almayan soruların mülâkatta yer almamasına dikkat etmek gerekir. Bu tür sorular adayların yanlış değerlendirilmesine yol açar. En doğru adayı seçmek için mümkün olduğu kadar detaylı bilgi almak gereklidir. Soru sorma şekli, adayın bilgi aktarma düzeyini etkileyecektir¹⁸⁵.

A) Kapalı Uçlu Sorular

Genellikle cevabı "evet-hayır" olan sorulardır. Diğer bir çeşidi de cevap seçenekleri sıralanmış ve sıralanmamış kapalı uçlu sorulardır. Özellikle geniş kapsamlı nesnel bilgi gerektiğinde kullanılır¹⁸⁶. Bazı bilgilerin gözden geçirilmesi için kullanılabileceği gibi istatistikî analiz biçimlerine de uygundur. Davranış yoğunlukları, inanç dereceleri, davranış sıklıkları belirlemede kullanılırlar. Görüşülenler için zor değildir. Çünkü seçme sahası kısıtlanmıştır. Kapalı sorularda

¹⁸⁴ age, 93.

¹⁸⁵ age, 95.

¹⁸⁶ Çetin, age, 40.

dikkat edilmesi gereken nokta, adayı mülakatı yapan kişinin duymak istediği cevabı vermeye yönlendirmesidir.

B) Açık Uçlu Sorular

Görüşmelerde en çok kullanılan soru çeşididir. Çünkü adaya daha geniş kapsamlı cevap imkânı sağlar¹⁸⁷. Açık uçlu sorular adayın konuşmasını teşvik ettiğinden, onların duygusal durumları, kelime bilgileri, önyargıları hakkında görüşene daha fazla bilgi sağlama olanağı verir¹⁸⁸. Aday anlatırken bir yandan da ilâve sorular sorma fırsatı doğar ve adayı detaylı bilgi verme konusunda cesaretlendirir. Açık uçlu soruları üç kategoride toplayabiliriz¹⁸⁹:

- *Soru olmayan sorular:* Bunlar soru şeklinde olmayan ve daha detaylı bilgi vermeye yönlendiren ifadelerdir. Örnek: "Bana şimdiye kadar karşılaştığınız en zor müşteriyi tanımlayın." Adayın kullanacağı örnekleri kendisinin seçmesine olanak verir.
- *Detaylandırıcı sorular:* Bu tür sorular adayın belli bir konunun detayını anlatmasını istediğiniz durumlarda işe yarar. Ayrıca konuşmanın yönünü kontrol etmek veya adayı belli bir konuya yönlendirmek için de kullanabilirsiniz. Örnek: " Zor bir müşteri ile uğraştığınız bir durumu anlatın. Durumu kontrol altında tutmak için ne yaptınız?"
- *Değerlendirme soruları:* Belli bir konuda adayla ilgili edindiğiniz izlenimi değerlendirmek için soracağınız sorulardır. Adayın belli bir konuda yetersiz olduğu izlenimine kapıldıysanız, soracağınız sorularla bunu değerlendirebilirsiniz. Örnek: " Web tasarımı konusundaki becerileriniz beni çok etkiledi. Bu konuda ne kadar ileri düzeyde olduğunuzu düşünüyorsunuz?"

¹⁸⁷ Ergin, **age**, 92.

¹⁸⁸ Çetin, **age**, 39.

¹⁸⁹ **age**, 45-46.

C) İzleme Soruları

Adayın geçmiş iş hayatına yönelik sorular yöneltilebileceği gibi, ilgili pozisyonlardaki işi niçin istediğini ortaya koyabilmesine yardımcı olabilecek sorular da olabilir¹⁹⁰.

D) Yansıtıcı sorular

Adayın belirttiği bir görüş soru olarak yinelenir¹⁹¹.

E) Yönlendirici Sorular

Belirli bir konuya ilişkin bilgi istenmesi amacı ile kullanılırlar. Kullanıldığında adayların bu sorulara ‘‘hayır’’ cevabı vermesi çokça rastlanılan bir durum olduğundan, mülâkatlarda bu tip sorulardan mümkün olduğunca kaçınmak gerekir¹⁹².

F) Araştırmacı Sorular

Adayın çeşitli konulardaki düşünce ve faaliyetlerini ortaya çıkarmaya yönelik sorulardır. Aday mülâkat sırasında strese girebilir önerdiğiniz pozisyona uygun yetkinliklere sahip olsa da ve yeterlilikleri konusunda şüpheyi düşebilir. Ya da onun zayıf noktalarını bulmaya çalıştığınızı düşünebilir. Başarılı bir mülâkatçı güvene ve saygıya dayalı bir ilişki kurarak, adayı rahatlatmaya çalışmalıdır. Özellikle iletişime psikolojik engel koyabilecek sorulardan kaçınması, adaya doğrudan sorular yöneltmek yerine daha hassas yollardan soru sormayı denemesi, son derece yerinde olacaktır. Örneğin; ‘‘Patronunuzla problem yaşadınız mı?’’ yerine, ‘‘Bize patronunuzu tarif edebilir misiniz?’’ sorusu aynı konuyu öğrenmeye yönelik fakat tarz olarak yumuşatılmış bir sorudur¹⁹³.

¹⁹⁰ İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, (2003): 13.

¹⁹¹ age, 13.

¹⁹² age, 17.

¹⁹³ age, 21.

3.2.5.8. Referans Kontrolü

Referanslar, özellikle CV veya başvuru formunda eksik veya yanlış bilgiler verme ihtimali olan adaylar olursa bu adayların özgeçmişlerinin kontrol edilmesini sağlar. Referans kontrolünün nedenlerini şöyle sıralayabiliriz¹⁹⁴:

- Adaylar hakkındaki bilgileri teyit etmek
- Adayların başvuru formunda yazmadığı bilgilere ulaşmak (Zayıf dikkat, takım üyeleri ile çalışabilme yeteneği, suç kayıtları, el konulmuş ehliyet vb.)

Ayrıca adayın çalışma tarzı ve tecrübeleri, insan ilişkileri hakkında daha fazla bilgi almak, referans olarak gösterilen kişilerin tepkilerine bakarak, adayla ilgili bazı tespitlerde bulunma fırsatı elde edilir¹⁹⁵.

Referans kontrolü için birçok yöntem vardır¹⁹⁶: Başvuru formundaki referans listesindeki arkadaş veya eski işverenler İK uzmanı tarafından ziyaret edilerek yüz yüze görüşülebilir. Bu metot özellikle zaman alıcı ve maliyetli olması açısından genellikle üst düzey pozisyonlara başvuru yapan adaylar için uygulanır. Diğer bir method referansları e-mail yoluyla kontrol etmektir. Bu metodun iki dezavantajı vardır. Cevabın gelmesinin uzun sürme ihtimali yanında kişisel olarak telefonla sağlanabilecek bilgiler kadar ayrıntılı bilgi alınamayabilir. Ayrıca, işverenler eski çalışanları hakkında gerçek düşüncelerini yazmaktan kaçınabilirler. Üçüncü method, telefon görüşmesidir. Uygun bir zamanda aday hakkında eksiksiz ve doğru bilgiler elde etmek için doğru bir yoldur. Önceki işveren veya amirden adayın geçmişi ve yetenekleri hakkındaki bilgiler fazlasıyla edinilebilir. İK Uzmanları aday hakkında özel sorular sorarak detaylara inebilir.

Referans kontrolünde son method, adayların geçmişini ve tecrübelerini ücret karşılığında araştırmak için özel bir firma ile anlaşmadır. Bu firmalar eski işverenler ile görüşmeler yaparak, adayın suç dosyalarını, kredi dosyalarını, eğitim bilgilerini ve iş tecrübelerini kontrol eder. Deneyimli İK Uzmanları genellikle diğer yöntemlere

¹⁹⁴ Finnigan, **age**, 98.

¹⁹⁵ Yener Tugay, “Kişisel Görüşme”, <http://www.ekser.com/kariyer> [02.10.2006].

¹⁹⁶ Finnigan, **age**, 100-102.

göre daha avantajlı olan telefonla referans kontrolü metodunu tercih ederler. Bu avantajlar;

- Önemli konularda derhal aydınlanma sağlanabilmesi.
- Posta formlarına kıyasla telefon aracılığıyla daha fazla bilgi sağlanabilmesi.

Adayların önceki işleriyle ilgili bir problemleri olması durumunda; telefonla referans kontrolünde karşılaşılabilecek sorunların başında direnç ile karşılaşma gelmektedir. Fakat pozisyon için düşünülen aday ile ilgili olarak bilgilerin gerekliliği vurgulanır, bu bilgilerin eksikliği durumunda adayın pozisyon için düşünülmesinden vazgeçileceği söylenirse; deneyimler karşılaşılan direncin kırılabilceğini kanıtlamıştır¹⁹⁷.

Telefonda görüşme yapan kişi görüşme ifadesini ılımlı bir tarzda başlatmalıdır. "şu iş için bize aday olan kişi ile ilgili bize verilen bilgileri doğrulamak istiyorum" tarzındaki bir ifade karşısında , bilgi almak için aranan kişi gereken bilgilerin zaten bizde mevcut olduğunu, sadece doğrulanmak amacıyla arandığını hissederse daha rahat konuşacaktır.

İnsan Kaynakları Uzmanlarının karşılaşılabileceği direncin bir diğer sebebi de; işverenlerin eski çalışanları hakkında konuşarak sorumluluk altına girmek istememeleridir. Özel bilgilerin verilmesi özel hayata tecavüz veya şahsa hakaret olarak algılanıp dava açılabilir.

Seçim aşamasında kullanılan diğer yöntemler olarak da okul kayıtları ve müşteri güven raporlarından bahsedilebilir¹⁹⁸:

Okul kayıtları: Özellikle okul devam durumu, sınavlarda alınan notlar, okul sicil kayıtlarından hareketle; adayın, işin gerektirdiği becerilere sahip olup olmadığı hakkında önemli bilgiler edinilebilir.

¹⁹⁷ Acar, **age**, 123.

¹⁹⁸ Erdoğan, **age**, 182.

Müşteri güven raporları: Birçok işveren, adayın ödeme değerleri ile ilgili bilgileri, piyasadaki imajı, arkadaşlarının veya ortaklarının kişisel görüşleri vb. geçmiş bilgilerini sağlamada müşteri güven raporları tutan acentalardan faydalanabilirler.

3.2.5.9. Seçim Kararı Verme

İşe alma sürecinin bütün amacı ve seçim işlemi, başvuru pozisyona uygun olup olmayanlar arasındaki farkı ortaya çıkartacak yeterli bilgiyi elde etmektir. Adaylar önce kişisel özellikleri açısından belli kriterlere göre değerlendirilir. Adaylar asla birbirleri ile kıyaslanmamalıdır (Torrington and Hail, 1995). Mesleki geçmişi araştırılan, özel yaşantısı hakkında bilgi toplanan ve yeterli görülen adayların tamamı esas itibariyle işe kabul edilecek özellikleri taşırlar. Bu özellikleri taşıyan adaylar gerekiyorsa son bir görüşme ve deneme için firmaya davet edilirler. Bu kişiler özellikle çalışacakları bölümlerin yöneticileri veya sorumluları ve gerekiyorsa ilk amirleri ile yüz yüze görüştürülmelidir. İlk amirlere de pozisyona uygun olan adaylar arasından son seçimi kendilerin yapabileceği güvencesi verilmeli ve bu safhaya İnsan Kaynakları Uzmanları karışmamalıdır. Böylece yöneticiler ile işe girenler, seçim safhasında karşı karşıya kalacak, yöneticiler seçimin sorumluluğuna ortak olacaklardır¹⁹⁹.

Anderson ve Shackleton, seçim sürecinde değerlendirme için gerekli olandan fazla bilgi elde edinmenin sakıncalı olduğu uyarısını yapmalarına rağmen değişik seçim metotlarının birleşimi ile her adayla ilgili olarak daha fazla bilginin elde edilebileceğini vurgularlar (1993).

Organizasyonlardaki son gelişmeler ve çalışanların beklentilerindeki değişimler, seçimde verilecek kararın esneklik derecesini artırmıştır (Sparrom end Hiltrop 1994). Teknolojik gelişmeler, ekonomik istikrarın azalması, gönüllü olarak işgücü dönüşüm oranında yükselme, yeni çevre kanunları gibi nedenlerle çalışanlar terfi etmeden çeşitli işleri yapmak zorunda kalabileceklerdir. Geleneksel "kal veya git" kararları, özel bir işle ilgili olan veriler ve bilgiler, bir firmaya aşamalı olarak giriş kararlarını

¹⁹⁹ Klatt, Murdick, Schuster, *age*, 102.

3.2.5.10. Seçim Sürecinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi

Seçim sürecinin son aşaması; işe alma sürecimizin başarısını somut değerlerle ölçmektir. Bir seçim sürecinin üç temel kuralı vardır. Bunlar; etkinlik, verimlilik adalettir²⁰⁰.

- Etkinlik, uygun ve uygun olmayan adayları doğru olarak ayırt etmeyle ilgilidir. Mayo(1995), terfi imkânı, kalıcılık, ileriki yıllarda yüksek performans gösterebilecek kişileri işe alma gibi kıstasları; personel alımında göz önünde bulundurmayı tavsiye etmektedir. Bununla birlikte bu kıstaslar çalışma koşullarından ve firma sahip veya yöneticilerinin giderek artan baskısından etkilenmektedir.
- Verimlilik, yöntemlerin maliyeti, işe alınan kişi başına ortalama maliyet, çeşitli aşamalar arası çalışılmadan geçen boş zaman, iş önerisi yapılma yüzdesi ve kabul edilme yüzdesi ile ilgilidir.
- Adalet, bütün adayları eşit fırsat tanımak, adaylara önyargılı davranmamak, cinsiyet, doğum yeri, özürlü olmak gibi şahsın inisiyatifinde olmayan kıstasları en son dikkate almaktır.

Örnek: Üretimde çalışacak personel alımı için yapılan bir testte, yeni seçilen üretim elemanlarının daha önce işe alınan üretim elemanlarından daha çok üretim yaptıkları, yeni işe alınan kişilerin işgücü devir oranının daha önce işe alınan personele göre daha az olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar, yeni uygulanan seçim testinin doğruluğuna bağlanmıştır. Bununla beraber firmada çalışan bütün satış personelleri bu sene daha önceki yıllara göre daha fazla üretim yapmıştır. Bu yüzden seçim sürecinin başarısını değerlendirirken firma içi ve dışı gerçekleşen teknolojik, ekonomik ve sosyal değişiklikleri de dikkate almalıyız. Üretim artışı, işe yeni alınan personellerin performansı ile ilgili olabileceği gibi son teknoloji ürünü yeni alınan makinelerden kaynaklanmış da olabilir²⁰¹.

²⁰⁰ age, 221-222.

²⁰¹ Harvey, Bovin, age, 138.

Periyodik denetim, araştırmalar ve diğerk değerlendirme teknikleri insan kaynakları programlarında olduğu kadar pazarlama, üretim ve çeşitli sektörler içinde önemlidir. Seçim süreci ölçüm teknikleri "belli nitelikteki insan kaynağını sağlayan seçim süreci insan kaynakları planlarına mı özeldir?" sorusunun cevabını da sorgulamalıdır. Seçim süreci ölçüm teknikleri, yeni işe alınan personellerin performanslarını belirlemek için işe giriş zamanı ve işe girdikten bir süre sonra yapılan ölçümlerdir. Buradaki önemli göstergeler; performans değerlendirme ve sonuçları, işe devam kayıtları, verimlilik derecesi, işi üretme süresi vb. 'dir. Bu tür kayıtları ilk seçim sürecinde öngördüğümüz kayıtlar ile karşılaştırarak seçim sürecini değerleyebiliriz.

Seçim sürecinin değerlendirilmesinde şu soruları sorabiliriz²⁰²:

- İyi bir seçim politikası geliştirildi mi?
 - İşe almada kullandığımız standartlar gerçek iş performansı ile ilgili midir?
 - Adayların niçin reddedildiğine dair doğru kayıtları elde edebildik mi?
- ('Nitelik olarak yeterli değil' gibi bir açıklama tatmin edici değildir.)
- Başvuruların yüzde kaçını işe yerleştirilmektedir?
- Seçim sürecindeki her aşamanın sürece katkısı ne olmaktadır (görüşme, test, referans kontrolü vb.) ?
 - Seçim sürecinin her aşamasının maliyeti nedir?
 - Seçim araçlarımızın geçerliliği nedir?
 - Deneme süresi boyunca personelin yüzde kaçını işten çıkarılmıştır?
 - Seçim süresinde öngörülenler ve iş performansı derecesi arasındaki ilişki ne kadardır?
 - İnsanlarla işi karşılaştırmada ne kadar iyi olduğunuzu ölçebilecek bir çıkış mülâkatınız var mı?

Seçim kararı, seçim sürecinde İK'nın belirlediği gerçekleşmesi gereken minimum performansa bağlıdır. İnsan kaynakları plânlarındaki gerekli nitelikte ve tipte insan kaynağını sağlayıp sağlayamadığını değerlendirmek için süreci periyodik olarak gözden geçirmek çok önemlidir²⁰³.

²⁰² age, 143-145.

²⁰³ age, 221-223.

İşe alımlarda kullanılacak olan mülâkat tekniği, mülâkatı kimlerin yapacağı, mülâkatta adaylara yöneltilecek olan sorular, uygun görülen adaylardan işe hangilerinin alınacağı, işe alım gerçekleştikten sonra işe alım sürecinin baştan sona değerlendirilmesi, akabinde, seçimi için zaman ve para harcanan yetkin çalışanların, şirket bünyesinde muhafaza edilebilmeleri, rakipleri tercih etmemeleri, verimli ve iş tatminine sahip olarak çalışmalarını devam ettirmeleri için yapılan kariyer plânlaması, performans değerlendirmesi, ücretlendirme vb... faaliyetlerin tümü, aslında işten ayrılmaların önüne geçmek , daha doğru bir ifade ile iş gücü devir oranını en aza indirmek amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerdir.

4.YETKİNLİK BAZLI MÜLÂKATIN İŞ GÜCÜ DEVİR ORANINA ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

Araştırmanın birinci, ikinci ve üçüncü bölümünde edindiğimiz teorik bilgiler ışığında, dördüncü bölümde; iş gücü devir oranı ile işe alımlarda kullanılan yetkinlik bazlı mülâkat arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik olarak yapılan bir uygulama ortaya konacaktır. Bu suretle araştırmanın amacı, tanımı, sınırlılıkları, sayıltıları belirlenecek ve elde edilen veriler neticesinde bir çıkarımda bulunularak sonuca varılmaya çalışılacaktır.

4.1. Amaç

Araştırmada işe alınacak personelde bulunması gereken yetkinlik özelliklerinin belirlenmesi, ölçülmesi, değerlendirilmesi, yetkinlik bazlı mülâkat ile işe alınmış personel hakkındaki düşüncelerin elde edilmesi ve insan kaynakları alanında çalışanların işe alımda kullandıkları yetkinlik bazlı mülâkatın iş gücü devir oranı ile ilişkisinin yorumlanması amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmamız çerçevesinde oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

Ana hipotez:

H₁: Yetkinlikler ile iş gücü devir oranı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana hipotez neticesinde ortaya konabilecek alt hipotezler de şu şekilde sıralanmıştır:

H₁: Yön belirleme ile iş gücü devir oranı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Takım çalışması ile iş gücü devir oranı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: İletişim ile iş gücü devir oranı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Sonuç odaklılık ile iş gücü devir oranı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Yaratıcılık ve girişimcilik ile iş gücü devir oranı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Demografik değişkenlere ilişkin hipotezler de aşağıda belirtilmiştir:

H₁: Çalışanların yetkinlikleri demografik değişkenlere göre değişmektedir.

H₁: Çalışanların yetkinlikleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₂: Çalışanların yetkinlikleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₃: Çalışanların yetkinlikleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₄: Çalışanların yetkinlikleri ünvana göre farklılık göstermektedir.

H₅: Çalışanların yetkinlikleri iş deneyimine göre farklılık göstermektedir.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmamız, yetkinlik bazlı işe alım yapan bir bankanın insan kaynakları departmanında görev alan 60 kişiye uygulanmış, fakat 45 kişiden geri bildirim alınmıştır.

4.4. Araştırmanın Sayıtları

Araştırmaya katılan denekler anketteki ifadelere isteyerek ve kimsenin etkisi altında kalmadan cevap vermişlerdir. Ankette yer alan “yetkinlik” temel alınarak gerçekleştirilen işe alımlarla ilgili görüşlerin sorulduğu kısım; yani son dört ifadeyi

kapsayan bölüm; yetkinlik bazlı mülâkatların iş gücü devir oranı ile ilişkisini saptamaya yönelik olarak düşünülmüş ve ankete konması uygun görülmüş ifadelerdir.

”Yetkinlik bazlı mülâkatla işe alınan personel, işletmeyi hedeflerine ulaştırmada, diğer yöntemlerle işe alınan personele göre daha başarılıdır.” şeklindeki ilk ifade ile öğrenilmek istenen; aslında yetkinlik bazlı mülâkatların iş gücü devir oranı ile ilişkisinin ne yönde olduğudur. “İşe alınan personel, işletmeyi hedeflerine ulaştırmada başarılı ise; bu bir iş tatminidir ve işyerinden ayrılmak istemeyecektir” düşüncesinden hareket edilmiştir.

“Yetkinlik bazlı mülâkat temel alınarak işe alınan personelin iş yerindeki çalışma süresi, diğer yöntemlerle işe alınan personele göre daha fazladır.” şeklindeki ikinci ifade ise; doğrudan yetkinlik bazlı mülâkatlar ile iş gücü devir oranı arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik olarak anketteki yerini almıştır.

“Yetkinlik bazlı mülâkat temel alınarak işe alınan personelin iş yerine sağlayacağı katma değer, diğer yöntemlerle işe alınan personele göre daha fazladır.” ifadesi ise; “ Kişi çalıştığı yer için ne ölçüde faydalı bir eleman olursa, bulunduğu konuma, yaptığı işe ne ölçüde kendinden bir şeyler katarsa; hem kendisi mutlu ve başarılı olur, hem de çalıştığı kurumda bulunan ve onu değerlendiren insanlardan da aynı geri bildirimi alır ve bu geri bildirim sadece takdirle sınırlı kalmayıp, ücret vb... yan haklar şeklinde de kendisini gösterebilir; böylece kişi, başarılı, mutlu olduğu ve de birçok açıdan tatmin olduğu bir iş yerinden ayrılma istemez. “ mantığından yola çıkılarak hazırlanmıştır.

“Yetkinlik bazlı mülâkat temel alınarak işe alınan personelin kendini geliştirme süreci, diğer yöntemlerle işe alınan personele göre daha hızlıdır.” şeklindeki son ifade de vurgulanmak istenen; kişi bulunduğu konum ya da yaptığı iş her ne olursa olsun; kendisini geliştirmek adına ne kadar çok çaba sarf eder ve kendine bir takım nitelikler katarsa; bu onun gerek özel, gerekse de iş hayatı üzerinde olumlu etkiye sebep olacaktır. Kişinin kendisini geliştirebilmesi de, öncelikle kendisini iyi tanımasıyla sonrasında ise etrafındaki kişilerin; onu değerlendiren çalışma

arkadaşlarının onun yapabileceklerini, yapamayacaklarını, sahip olduğu kapasiteyi, niteliklerini kavramaları ve buna göre davranışlarıyla mümkün olabilecektir.

Söz konusu ifadelerde yer alan; ‘‘İşe alınacak personelin işletmeyi hedeflerine ulaştırmada daha başarılı olması, iş yerine sağlayacağı katma değerin daha fazla olması, kendini geliştirme sürecinin daha hızlı olması’’ kısımları yetkinlik bazlı mülâkat ile ilişkilendirilmiştir. Çünkü yetkinlik bazlı mülâkat, kişiyi tanımak, onun sınırlarını öğrenmek, kurum kültürüyle uyumunu anlamaya çalışmak, söz konusu pozisyon için en uygun adayı seçmeye yönelik olarak uygulanan bir mülâkat türüdür.

Anketin son bölümünde yer alan bu dört ifade de; doğrudan yetkinlik bazlı mülâkat, dolaylı olarak iş gücü devir oranı ile ilişkilidir, dolayısıyla tezin araştırma konusunu temsil etmektedir.

4.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma tanımlayıcı türde bir araştırma olup, anket yöntemi kullanılarak veriler toplanıp, analiz edilmiştir. Tanımlayıcı araştırma türü çerçevesinde toplanan veriler ilişki analizine sokulmuş ve bu bulgular doğrultusunda yorumlanmaya çalışılmıştır.

4.5.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini; finans sektöründe faaliyet gösteren ve işe alımlarda yetkinlik bazlı mülâkat yöntemini uygulayan bir banka temsil etmektedir. Bu araştırmada örneklem grubu ise; söz konusu banka bünyesindeki insan kaynakları departmanında görev yapan 60 kişilik personeldir. Araştırmamıza, insan kaynakları departmanında görev alan, 45 kişi katılmıştır. İlgili departmandan anketlerin geri dönüş oranı %75’dir.

Araştırmaya katılan bireylerin kişisel özellikleri ile ilgili temel istatistiksel bilgiler tablolarla ifade edilmiştir.

Tablo 3: Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

YAŞ	FREKANS	YÜZDE
21-26	12	26,67
27-32	21	46,67
33-38	11	24,44
39 ve üzeri	1	2,22
TOPLAM	45	100,00

Araştırmaya 21-26 yaş arası 12 kişi, 27-32 yaş arası 21 kişi, 33-38 yaş arası 11 kişi 39 ve üzeri yaşta 1 kişi katılmıştır. Araştırmaya toplamda 45 kişi katılmıştır.

Tablo 4: Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı

CİNSİYET	FREKANS	YÜZDE
BAYAN	35	77,78
ERKEK	10	22,22
TOPLAM	45	100,00

Araştırmaya katılanlar, 35 bayan, 10 erkek olmak üzere toplam 45 kişidir.

Tablo 5: Deneklerin Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı

EĞİTİM	FREKANS	YÜZDE
ÖN LİSANS	4	8,89
LİSANS	33	73,33
YÜKSEK LİSANS	8	17,78
TOPLAM	45	100,00

Araştırmamıza katılanların 4'ü Ön Lisans, 33'ü Lisans, 8'i Yüksek Lisans mezunudur.

Tablo 6: Deneklerin Ünvanlarına Göre Dağılımı

UNVAN	FREKANS	YÜZDE
UZMAN	13	28,89
UZMAN YRD	12	26,67
YETKİLİ	13	28,89
MÜDÜR	4	8,89
MÜDÜR YRD	3	6,67
TOPLAM	45	100,00

Araştırmamıza katılanların 13’ü Uzman, 12’si Uzman Yardımcısı, 13’ü Yetkili, 4’ü Müdür, 3’ü Müdür Yardımcısıdır.

Tablo 7: Deneklerin İş Deneyimine Göre Dağılımı

İŞ DENEYİMİ	FREKANS	YÜZDE
1 VE 1 DEN AZ	3	6,67
2-4 YIL	13	28,89
5-10 YIL	17	37,78
11 VE ÜZERİ	12	26,67
TOPLAM	45	100,00

Araştırmamıza katılanlardan 3’ünün iş deneyimi 1 ve 1 yıldan az, 13’ünün 2-4 yıl, 17’sinin 5-10 yıl, 12’sinin 11 ve üzeri yıldır.

4.5.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmamızda; bilgi toplama yöntemleri içerisinde yer alan ‘‘Anket Yöntemi’’, araştırmamızın konusu hakkında bir sonuca varılması açısından kullanılması en uygun yöntem olarak görülmüştür.

Araştırmamızın uygulama kısmı olan anket bölümünde yer alan ‘‘Yön Belirleme’’, ‘‘Takım Çalışması’’, ‘‘İletişim’’, ‘‘Sonuç Odaklılık’’, ‘‘Yaratıcılık ve Girişimcilik’’ ana başlıkları altındaki yetkinliklerle ilgili sorular; kişileri işe alırken, onların sahip oldukları temel yetkinlikleri saptamak, söz konusu yetkinliklerin ilgili pozisyonlarda kullanılmasını sağlayarak, kişileri niteliklerine göre işlere yerleştirmek adına araştırmacı tarafından belirlenmiştir. Araştırmacı tarafından bir çok yetkinlik türü

arasından , bu beş yetkinliğin seçilmiş olma sebebi ise; iş tatmini ve dolayısıyla iş gücü devir oranı ile yakından ilişkili olduğunun düşünülmesinden kaynaklanmaktadır.

Araştırmada veri toplama amacı ile hazırlanmış anketin ilk bölümünde ise demografik özellikler yer almaktadır. Demografik özelliklerin yer aldığı sorular cinsiyet, eğitim durumu, iş deneyimi, ünvan ile ilgili soruları içermektedir.

Anket çalışmasında yetkinlik bazlı işe alımda yetkinliklerin önemini vurgulayan 25 adet soru sorulmuştur. Sorulan sorular “önemli”, “çok önemli”, “önemli”, “pek önemli değil”, “hiç önemli değil” cevaplarından oluşan beşli likert ölçek şeklinde hazırlanmıştır. Son bölümde yer alan yetkinlik bazlı mülâkatın iş gücü devir oranına etkisini ölçmeyi amaçlayan 4 soruya, ankete katılanlar tarafından “Kesinlikle Katılıyorum” , “ Katılıyorum” , “Kararsızım” , “Katılmıyorum” , “ Kesinlikle Katılmıyorum “ şeklinde, cevap vermeleri istenmiştir.

Araştırmada yer alan soruların araştırmaya genel olarak nasıl bir fayda sağladığını, anket sorularının güvenilirliğini ve araştırma ile içsel uyumunu ölçmek, araştırmanın temsil gücünü önceden tahmin edebilmemiz için önemli bir aşamadır.

Bu etkileri inceleyen analiz yöntemi Güvenilirlik analizi olarak ifade edilmektedir. Anket sorularının güvenilirliği, araştırmanın güvenilirliğini doğru orantılı şekilde etkilemektedir. Güvenilirlik analizi sonuçları anket sorularının güvenilir olduğunu desteklemekte ve anket sorularının araştırmanın amacına uygun olarak hazırlandığını ifade etmektedir. Güvenilirlik analizi soruları bir bütün olarak inceler ve soruların birbirleri ile arasındaki uyumu, hesaplanan katsayı ile temsil eder. Katsayının ilgili kriterle karşılaştırılması ile güvenilirliğin ne kadar güçlü olduğu tespit edilir.

**Tablo 8: Cronbach Alpha
Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,938	,930	34

Cronbach Alpha katsayısı, belirli kriterler altında yorumlanır.

$0 \leq \rho \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \rho \leq 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliğe sahiptir.

$0,60 \leq \rho \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \rho \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Söz konusu kriterler altında güvenilirlik analizi test istatistiğinin 0,938 olarak hesaplandığını ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

4.5.3. Uygulama

Anket bir firmanın insan kaynakları departmanında görev yapan 60 kişiye dağıtılmış, 45 kişiden geri bildirim alınmıştır.

Veri toplama aşamasında firmanın insan kaynakları departmanında görev yapan personele anket uygulaması yapılarak, anketler çalışanlara dağıtılmış ve veriler toplanmıştır. Anketlerin dağıtılması, toplanması ve bilgisayar ortamına aktarılması bir ay sürmüştür.

4.5.4. Kullanılan İstatistik Analiz Tekniği

Anketler aracılığı ile toplanan veriler, SPSS 13.0 versiyon paket programı yardımı ile değerlendirilmiştir. Demografik değişkenlerin dağılımı frekans tabloları ile gösterilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde ve karşılaştırmalarda ortalamalar ve Ki-kare testi ile Mann Whitney U ve Kruskal Wallis Nonparametrik testleri

kullanılmıştır. Ayrıca örnekleme ilişkin olarak geçerlilik (Reliability Analysis) testi yapılmıştır. İşletmede uygulanan anket verilerinin alpha katsayısı 0,938’dir.

4.6. Bulgu ve Yorumlar

4.6.1. Anket Sorularının Frekans Dağılımları

Ankete katılanların yön belirleme yetkinliği ile ilgili sorulara verdikleri cevapların frekans ve yüzdeleri;

İfade 1: Yapılacak işlerin önceliklerini hedeflere göre belirlemek

Tablo 9: Yön Belirleme Yetkinliği İfade 1

YÖN BELİRLEME 1	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	27	60,00	60,00
Çok önemli	12	26,67	86,67
Önemli	4	8,89	95,56
Pek önemli değil	1	2,22	97,78
Hiç önemli değil	1	2,22	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Ankete katılanların 27’si ‘‘Yapılacak İşlerin Önceliklerini Hedeflere Göre Belirleme’’ ifadesini son derece önemli, 12’si çok önemli, 4’ü önemli, 1’i pek önemli değil, 1’i hiç önemli değil şeklinde yorumlamıştır.

Ankete katılanların yön belirleme yetkinliği ile ilgili 2. soruya verdikleri cevapların frekans ve yüzdeleri;

İfade 2: İş sonuçlandırmak için kaynakları sağlamak ve kullanmak

Tablo 10: Yön Belirleme Yetkinliği İfade 2

YÖN BELİRLEME 2	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	13	28,89	28,89
Çok önemli	24	53,33	82,22
Önemli	6	13,33	95,56
Pek önemli değil	1	2,22	97,78
Hiç önemli değil	1	2,22	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Ankete katılanların 13'ü "İş sonuçlandırmak için kaynakları sağlama ve kullanma" ifadesini son derece önemli, 24'ü çok önemli, 6'sı önemli, 1'i pek önemli değil, 1'i hiç önemli değil şeklinde yorumlamıştır.

Ankete katılanların yön belirleme yetkinliği ile ilgili 3. soruya verdikleri cevapların frekans ve yüzdeleri;

İfade 3: İşle ilgili uygun sorumlulukları devretmek

Tablo 11: Yön Belirleme Yetkinliği İfade 3

YÖN BELİRLEME 3	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	11	24,44	24,44
Çok önemli	20	44,44	68,89
Önemli	10	22,22	91,11
Pek önemli değil	2	4,44	95,56
Hiç önemli değil	2	4,44	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Ankete katılanların 11'i "İşle ilgili uygun sorumlulukları devretme" ifadesini son derece önemli, 20'si çok önemli, 10'u önemli, 2 'si pek önemli değil, 2'si hiç önemli değil şeklinde yorumlamıştır.

Ankete katılanların yön belirleme yetkinliği ile ilgili 4. soruya verdikleri cevapların frekans ve yüzdeleri;

İfade 4: Vizyon ve değerlerin önemini herkesin bilmesini sağlamak

Tablo 12: Yön Belirleme Yetkinliği İfade 4

YÖN BELİRLEME 4	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	11	24,44	24,44
Çok önemli	18	40,00	64,44
Önemli	12	26,67	91,11
Pek önemli değil	2	4,44	95,56
Hiç önemli değil	2	4,44	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Ankete katılanların 11'i ‘‘Vizyon ve değerlerin önemini herkesin bilmesini sağlaması’’ ifadesini son derece önemli, 18'i çok önemli, 12'si önemli, 2'si pek önemli değil, 2'si hiç önemli değil şeklinde yorumlamıştır.

Ankete katılanların yön belirleme yetkinliği ile ilgili 5. soruya verdikleri cevapların frekans ve yüzdeleri;

İfade 5: İşlerin zamanında tamamlanmasını sağlamak

Tablo 13: Yön Belirleme Yetkinliği İfade 5

YÖN BELİRLEME 5	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	27	60	60
Çok önemli	10	22,22	82,22
nemli	5	11,11	93,33
Pek önemli değil	2	4,44	97,77
Hiç önemli değil	1	2,22	100
TOPLAM	45	100	

Ankete katılanların 27'si ‘‘İşlerin zamanında tamamlanmasını sağlama’’ ifadesini son derece önemli, 10'u çok önemli, 5'i önemli, 2'si pek önemli değil, 1'i hiç önemli değil şeklinde yorumlamıştır.

Araştırmaya katılanların Takım alışması yetkinliği ile ilgili sorulara verdikleri cevapların frekans ve yüzdeleri;

İfade 1: Takım üyeleriyle bilgi paylaşmak

Tablo 14: Takım alışması Yetkinliği İfade 1

TAKIM ALIşMASI 1	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	26	57,78	57,78
Çok önemli	14	31,11	88,89
nemli	3	6,67	95,56
Pek önemli değil	2	4,44	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Araştırmaya katılanların 26'sı ‘‘Takım üyeleriyle bilgi paylaşması’’ ifadesini son derece önemli, 14' çok önemli, 3' önemli, 2'si pek önemli değil şeklinde yorumlamıştır.

İfade 2: Takım üyelerinin katkılarına önem vermek

Tablo 15: Takım Çalışması Yetkinliği İfade 2

TAKIM ÇALIŞMASI 2	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	19	42,22	42,22
Çok önemli	14	31,11	73,33
Önemli	9	20,00	93,33
Pek önemli değil	1	2,22	95,56
Hiç önemli değil	2	4,44	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Araştırmaya katılanların 19'u "Takım üyelerinin katkılarına önem vermesi" ifadesini son derece önemli, 14'ü çok önemli, 9'u önemli, 1'i pek önemli değil, 2'si hiç önemli değil şeklinde yorumlamıştır.

İfade 3: Takımın ortak hedefini gerçekleştirmesini kolaylaştırmak

Tablo 16: Takım Çalışması Yetkinliği İfade 3

TAKIM ÇALIŞMASI 3	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	19	42,22	42,22
Çok önemli	14	31,11	73,33
Önemli	10	22,22	95,56
Pek önemli değil	1	2,22	97,78
Hiç önemli değil	1	2,22	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Araştırmaya katılanların 19'u "Takımın ortak hedefini gerçekleştirmesini kolaylaştırması" ifadesini son derece önemli, 14'ü çok önemli, 10'u önemli, 1'i pek önemli değil, 1'i hiç önemli değil şeklinde yorumlamıştır.

İfade 4: Takım üyelerinin katılımını sağlamak

Tablo 17: Takım Çalışması Yetkinliği İfade 4

TAKIM ÇALIŞMASI 4	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	20	44,44	44,44
Çok önemli	13	28,89	73,33
Önemli	8	17,78	91,11
Pek önemli değil	2	4,44	95,56
Hiç önemli değil	2	4,44	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Araştırmaya katılanların 20'si "Takım üyelerinin katılımını sağlaması" ifadesini son derece önemli, 13'ü çok önemli, 8'i önemli, 2'si pek önemli değil, 2'si hiç önemli değil şeklinde yorumlamıştır.

İfade 5: Takımını başarılı sonuçlar alması için teşvik etmek

Tablo 18: Takım Çalışması Yetkinliği İfade 5

TAKIM ÇALIŞMASI 5	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	23	51,11	51,11
Çok önemli	13	28,89	80,00
Önemli	5	11,11	91,11
Pek önemli değil	2	4,44	95,56
Hiç önemli değil	2	4,44	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Ankete katılanların 23'ü "Takımını başarılı sonuçlar alması için teşvik etmesi" ifadesini son derece önemli, 13'ü çok önemli, 5'i önemli, 2'si pek önemli değil, 2'si hiç önemli değil şeklinde yorumlamıştır.

Ankete katılanların İletişim yetkinliği ile ilgili sorulara verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımı;

İfade 1: İletişim kurarken kendini etkin bir şekilde ifade edebilmek

Tablo 19: İletişim Kurma Yetkinliği İfade 1

İLETİŞİM 1	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	29	64,44	64,44
Çok önemli	12	26,67	91,11
Önemli	1	2,22	93,33
Pek önemli değil	1	2,22	95,56
Hiç önemli değil	2	4,44	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Ankete katılanlardan 29'u "İletişim kurarken kendini etkin bir şekilde ifade edebilmesi" ifadesini son derece önemli, 12'si çok önemli, 1'i önemli, 1'i pek önemli değil, 2'si hiç önemli değil şeklinde yorumlamıştır.

İfade 2: İletişim tarzını karşısındaki kişilere göre ayarlamak

Tablo 20: İletişim Kurma Yetkinliği İfade 2

İLETİŞİM 2	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	17	37,78	37,78
Çok önemli	15	33,33	71,11
Önemli	10	22,22	93,33
Pek önemli “değil	3	6,67	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Ankete katılanlardan 17’si “İletişim tarzını karşısındaki kişilere göre ayarlaması” ifadesini son derece önemli, 15’i çok önemli, 10’u önemli, 3’ü pek önemli değil şeklinde yorumlamıştır.

İfade 3: Karşısındakini ikna etmek için uygun müzakere teknikleri kullanmak

Tablo 21: İletişim Kurma Yetkinliği İfade 3

İLETİŞİM 3	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	11	24,44	24,44
Çok önemli	18	40,00	64,44
Önemli	11	24,44	88,89
Pek önemli değil	4	8,89	97,78
Hiç önemli değil	1	2,22	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Ankete katılanlardan 11’i “Karşısındakini ikna etmek için uygun müzakere teknikleri kullanması” ifadesini son derece önemli, 18’i çok önemli, 11’i önemli, 4’ü pek önemli değil, 1’i hiç önemli değil şeklinde yorumlamıştır.

İfade 4: Müzakere sürecinde organizasyon veya iş ihtiyaçlarına odaklanmak

Tablo 22: İletişim Kurma Yetkinliği İfade 4

İLETİŞİM 4	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	9	20,00	20,00
Çok önemli	18	40,00	60,00
Önemli	15	33,33	93,33
Pek önemli değil	2	4,44	97,78
Hiç önemli değil	1	2,22	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Ankete katılanlardan 9'u "Müzakere sürecinde organizasyon veya iş ihtiyaçlarına odaklanması" ifadesini son derece önemli, 18'i çok önemli, 15'i önemli, 2'si pek önemli değil, 1'i hiç önemli değil şeklinde yorumlamıştır.

İfade 5: Çatışmaları çözümlemek

Tablo 23: İletişim Kurma Yetkinliği İfade 5

İLETİŞİM 5	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	13	28,89	28,89
Çok önemli	18	40,00	68,89
Önemli	10	22,22	91,11
Pek önemli değil	1	2,22	93,33
Hiç önemli değil	3	6,67	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Ankete katılanlardan 13'ü "Çatışmaları çözümlemesi" ifadesini son derece önemli, 18'i çok önemli, 10'u önemli, 1'i pek önemli değil, 3'ü hiç önemli değil şeklinde yorumlamıştır.

Ankete katılan bireylerin sonuç odaklılık yetkinliği ile ilgili sorulara verdikleri cevapların frekans ve yüzdeleri;

İfade 1: Sonuca ulaşmak için kararlılık göstermek.

Tablo 24: Sonuca Ulaşma Yetkinliği İfade 1

SONUÇ ODAKLILIK 1	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	28	62,22	62,22
Çok önemli	11	24,44	86,67
Önemli	3	6,67	93,33
Pek önemli değil	2	4,44	97,78
Hiç önemli değil	1	2,22	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Ankete katılanlardan 28'i ‘‘Sonuca ulaşmak için kararlılık göstermesi’’ ifadesini son derece önemli, 11'i çok önemli, 3'ü önemli, 2'si pek önemli değil, 1'i hiç önemli değil şeklinde yorumlamıştır.

İfade 2: Karara yönelik alternatiflerden uygun olanını belirlemek

Tablo 25: Sonuca Ulaşma Yetkinliği İfade 2

SONUÇ ODAKLILIK 2	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	17	37,78	37,78
Çok önemli	16	35,56	73,33
Önemli	9	20,00	93,33
Pek önemli değil	3	6,67	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Ankete katılanlardan 17'si ‘‘Karara yönelik alternatiflerden uygun olanının belirlenmesi’’ ifadesini son derece önemli, 16'sı çok önemli, 9'u önemli, 3'ü pek önemli değil şeklinde yorumlamıştır.

İfade 3: Kararlarına destek kazanmak için diğerlerini dahil etmek.

Tablo 26: Sonuca Ulaşma Yetkinliği İfade 3

SONUÇ ODAKLILIK 3	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	4	8,89	8,89
Çok önemli	15	33,33	42,22
Önemli	16	35,56	77,78
Pek önemli değil	8	17,78	95,56
hiç önemli değil	2	4,44	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Ankete katılanlardan 4'ü "Kararlarına, destek kazanmak için diğerlerini dahil etmesi" ifadesini son derece önemli, 15'i çok önemli, 16'sı önemli, 8'i pek önemli değil, 2'si hiç önemli değil şeklinde yorumlamıştır.

İfade 4: Kararın uzun vadeli sonuçlarını düşünerek en uygun stratejiyi belirlemek

Tablo 27: Sonuca Ulaşma Yetkinliği İfade 4

SONUÇ ODAKLILIK 4	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	19	42,22	42,22
Çok önemli	19	42,22	84,44
Önemli	5	11,11	95,56
Hiç önemli değil	2	4,44	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Ankete katılanlardan 19'u "Kararın uzun vadeli sonuçlarını düşünerek en uygun stratejiyi belirlemesi" ifadesini son derece önemli, 19'u çok önemli, 5'i önemli, 2'si hiç önemli değil şeklinde yorumlamıştır.

İfade 5: Kararların hayata geçirilmesini sağlamak.

Tablo 28: Sonuca Ulaşma Yetkinliği İfade 5

SONUÇ ODAKLILIK 5	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	25	55,56	55,56
Çok önemli	12	26,67	82,22
Önemli	5	11,11	93,33
Pek önemli değil	2	4,44	97,78
Hiç önemli değil	1	2,22	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Ankete katılanlardan 25’i ‘‘Kararların hayata geçirilmesini sağlaması’’ ifadesini son derece önemli, 12’si çok önemli, 5’i önemli, 2’si pek önemli değil, 1’i hiç önemli değil şeklinde yorumlamıştır.

Ankete katılan bireylerin Yaratıcılık ve Girişimcilik yetkinliği ile ilgili sorulara verdikleri cevapların frekans ve yüzdeleri;

İfade 1: Yaratıcı, yenilikçi çözümler geliştirmek ve uygulamak.

Tablo 29: Yaratıcı Yenilikçi Çözümler İfade 1

YARATICILIK VE GİRİŞİMCİLİK 1	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	25	55,56	55,56
Çok önemli	12	26,67	82,22
Önemli	5	11,11	93,33
Pek önemli değil	2	4,44	97,78
Hiç önemli değil	1	2,22	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Ankete katılanlardan 25’i ‘‘Yaratıcı, yenilikçi çözümler geliştirmesi ve uygulaması’’ İfadesini son derece önemli, 12’si çok önemli, 5’i önemli, 2’si pek önemli değil, 1’i hiç önemli değil şeklinde yorumlamıştır.

İfade 2: Olaylara farklı bakış açıları ile yaklaşmak.

Tablo 30: Yaratıcı Yenilikçi Çözümler İfade 2

YARATICILIK VE GİRİŞİMCİLİK 2	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	21	46,67	46,67
çok önemli	15	33,33	80,00
önemli	6	13,33	93,33
pek önemli değil	3	6,67	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Ankete katılanlardan 21’i ‘‘Olaylara farklı bakış açıları ile yaklaşması’’ ifadesini son derece önemli, 15’i çok önemli, 6’sı önemli, 3’ü pek önemli değil şeklinde yorumlamışlardır.

İfade 3: Mevcut iş modelini sorgulamak

Tablo 31: Yaratıcı Yenilikçi Çözümler İfade 3

YARATICILIK VE GİRİŞİMCİLİK 3	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	17	37,78	37,78
Çok önemli	12	26,67	64,44
Önemli	13	28,89	93,33
Pek önemli değil	2	4,44	97,78
Hiç önemli değil	1	2,22	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Ankete katılanlardan 17'si "Mevcut iş modelini sorgulaması" ifadesini son derece önemli, 12'si çok önemli, 13'ü önemli, 2'si pek önemli değil, 1'i hiç önemli değil şeklinde yorumlamışlardır.

İfade 4: İyileşme fırsatlarını görmek

Tablo 32: Yaratıcı Yenilikçi Çözümler İfade 4

YARATICILIK VE GİRİŞİMCİLİK 4	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	20	44,44	44,44
Çok önemli	12	26,67	71,11
Önemli	10	22,22	93,33
Pek önemli değil	1	2,22	95,56
Hiç önemli değil	2	4,44	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Ankete katılanlardan 20'si "İyileşme fırsatlarını görmesi" ifadesini son derece önemli, 12'si çok önemli, 10'u önemli, 1'i pek önemli değil, 2'si hiç önemli değil şeklinde yorumlamışlardır.

İfade 5: Yeniliklerin hayat geçirilmesinde aktif rol oynamak .

Tablo 33: Yaratıcı Yenilikçi Çözümler İfade 5

YARATICILIK VE GİRİŞİMCİLİK 5	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Son derece önemli	17	37,78	37,78
Çok önemli	10	22,22	60,00
Önemli	14	31,11	91,11
Pek önemli değil	2	4,44	95,56
Hiç önemli değil	2	4,44	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Ankete katılanlardan 17'si ‘‘Yeniliklerin hayata geçirilmesinde aktif rol oynaması’’ ifadesini son derece önemli, 10’u çok önemli, 14’ önemli, 2’si pek önemli değil, 2’si hiç önemli değil şeklinde yorumlamışlardır.

Anketimizin son kısmında ise; yetkinlik bazlı mülâkatlar sonucunda işe alınan personel ile diğer yöntemlerle kullanılarak işe alınan personel arasında başarı, çalışma süresi, çalıştığı kuruma sağladığı katma değer, kendini geliştirme süreci açısından farklılık olup olmadığı karşılaştırma yapılarak anlaşılmak istenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin Yetkinlik temel alınarak gerçekleştirilmiş işe alımlar için hazırlanmış ifadelere verdikleri cevapların frekans ve yüzdeleri;

İfade 1: Yetkinlik bazlı mülâkatla işe alınan personel, işletmeyi hedeflerine ulaştırmada diğer yöntemlerle işe alınan personele göre daha başarılıdır.

Tablo 34: Yetkinlik Bazlı İşe Alım İfade 1

YETKİNLİK 1	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	16	35,56	35,56
Katılıyorum	22	48,89	84,44
Kararsızım	4	8,89	93,33
Katılmıyorum	3	6,67	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Ankete katılanlardan 16’sı ‘‘ Yetkinlik bazlı mülâkatla işe alına personel, işletmeyi hedeflerine ulaştırmada diğer yöntemlerle işe alına personele göre daha başarılıdır.’’ İfadesini kesinlikle katılıyorum, 22’si katılıyorum, 4’ kararsızım, 3’ katılmıyorum şeklinde yorumlamıştir.

İfade 2: Yetkinlik bazlı mülakat temel alınarak işe alınan personelin, işyerindeki çalışma süresi diğer yöntemlerle işe alınan personele göre daha fazladır.

Tablo 35: Yetkinlik Bazlı İşe Alım İfade 2

YETKİNLİK 2	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	7	15,56	15,56
Katılıyorum	12	26,67	42,22
Kararsızım	18	40,00	82,22
Katılmıyorum	7	15,56	97,78
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,22	100,00
TOPLAM	45	100	

Ankete katılanlardan 7'si ‘‘Yetkinlik bazlı mülakat temel alınarak işe alına personelin, iş yerindeki çalışma süresi diğer yöntemlerle işe alına personele göre daha fazladır.’’ İfadesini kesinlikle katılıyorum, 12'si katılıyorum, 18'i kararsızım, 7'si katılmıyorum, 1'i kesinlikle katılmıyorum şeklinde yorumlamıştır.

İfade 3: Yetkinlik bazlı mülakat temel alınarak işe alınan personelin iş yerine sağlayacağı katma değer diğer yöntemlerle işe alınan personele göre daha fazladır.

Tablo 36: Yetkinlik Bazlı İşe Alım İfade 3

YETKİNLİK 3	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	12	26,67	26,67
Katılıyorum	19	42,22	68,89
Kararsızım	10	22,22	91,11
Katılmıyorum	3	6,67	97,78
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,22	100,00
TOPLAM	45	100	

Ankete katılanlardan 12'si ‘‘Yetkinlik bazlı mülakat temel alınarak işe alınan personelin iş yerine sağlayacağı katma değer, diğer yöntemlerle işe alına personele göre daha fazladır.’’ İfadesini kesinlikle katılıyorum, 19'u katılıyorum, 10'u kararsızım, 3'ü katılmıyorum, 1'i kesinlikle katılmıyorum şeklinde yorumlamıştır.

İfade 4: Yetkinlik bazlı mülakat temel alınarak işe alınan personelin kendini geliştirme süreci diğer yöntemlerle işe alınan personele göre daha hızlıdır.

Tablo 37: Yetkinlik Bazlı İşe Alım İfade 4

YETKİNLİK 4	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	14	31,11	31,11
Katılıyorum	19	42,22	73,33
Kararsızım	9	20,00	93,33
Katılmıyorum	3	6,67	100,00
TOPLAM	45	100,00	

Araştırmaya katılanlardan 14'ü ‘‘Yetkinlik bazlı mülakat temel alınarak işe alına personelin kendini geliştirme süreci, diğer yöntemlerle işe alınan personele göre daha hızlıdır.’’ İfadesini kesinlikle katılıyorum, 19'u katılıyorum, 9'u kararsızım, 3'ü katılmıyorum şeklinde yorumlamışlardır.

4.6.2. Çalışanların Yetkinlikleri İle İş Gücü Devir Oranları Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

Tablo 38: Yetkinlikler ile İş Gücü Devir Oranı İlişkisi

Ki-kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi)
Pearson Chi-Square	312,748	297	,254
Likelihood Ratio	150,775	297	1,000
Linear-by-Linear Association	,016	1	,898
N of Valid Cases	45		

Pearson Chi Square test istatistiği Ki kare bağımsızlık analizi test istatistiğidir.

0,254 olarak hesaplanan test istatistiği 0,05 olan anlamlılık katsayısından büyük olduğu için, araştırmaya katılan bireylerin yetkinlikleri ile iş gücü devir oranları arasında bir ilişki bulunamamıştır.

$P = 0,254$ olduğundan; H_1 hipotezi reddedilmiştir.

$\rho \geq 0,05$ İlişki yok

$\rho \leq 0,05$ İlişki var

4.6.3. Çalışanların Yön Belirleme Yetkinliği İle İş Gücü Devir Oranları Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

Tablo 39: Yön Belirleme Yetkinliği İle İş Gücü Devir Oranı İlişkisi
Ki-kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi)
Pearson Chi-Square	135,198	121	,178
Likelihood Ratio	93,459	121	,970
Linear-by-Linear Association	,006	1	,937
N of Valid Cases	45		

0,178 olarak hesaplanan test istatistiği, 0,05 olan anlamlılık katsayısından büyük olduğu için; yani $p = 0,178$ olduğundan; çalışanların yön belirleme yetkinliği ile ilgili sorulara vermiş oldukları cevaplarla iş gücü devir oranı arasında bir ilişki bulunamamıştır.

4.6.4. Çalışanların Takım Çalışması Yetkinliği İle İş Gücü Devir Oranları Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

Tablo 40: Takım Çalışması Yetkinliği İle İş Gücü Devir Oranı İlişkisi
Ki-kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi)
Pearson Chi-Square	156,638	132	,071
Likelihood Ratio	103,113	132	,970
Linear-by-Linear Association	,000	1	,987
N of Valid Cases	45		

0,071 olarak hesaplanan test istatistiği, 0,05 anlamlılık katsayısından büyük olduğu için; yani $p = 0,071$ olduğundan; çalışanların takım çalışması yetkinliği ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlarla iş gücü devir oranı arasında bir ilişki bulunamamıştır.

4.6.5. Çalışanların İletişim Yetkinliği İle İş Gücü Devir Oranları Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

Tablo 41: İletişim Yetkinliği ile İş Gücü Devir Oranı İlişkisi
Ki-kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi)
Pearson Chi-Square	429,306	324	,000
Likelihood Ratio	175,963	324	1,000
Linear-by-Linear Association	37,079	1	,000
N of Valid Cases	45		

0,000 olarak hesaplanan test istatistiği, 0,05 anlamlılık katsayısından küçük olduğu için; yani $p = 0,000$ olduğundan; çalışanların iletişim yetkinliği ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlarla iş gücü devir oranı arasında bir ilişki vardır.

4.6.6. Çalışanların Sonuç Odaklılık Yetkinliği İle İş Gücü Devir Oranları Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

Tablo 42: Sonuç Odaklılık Yetkinliği ile İş Gücü Devir Oranı İlişkisi
Ki-kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi)
Pearson Chi-Square	430,921	324	,000
Likelihood Ratio	176,447	324	1,000
Linear-by-Linear Association	37,546	1	,000
N of Valid Cases	44		

0,000 olarak hesaplanan test istatistiği, 0,05 anlamlılık katsayısından küçük olduğu için; yani $p = 0,000$ olduğundan; çalışanların sonuç odaklılık yetkinliği ile iş gücü devir oranı arasında bir ilişki vardır.

4.6.7. Çalışanların Yaratıcılık Ve Girişimcilik Yetkinliği İle İş Gücü Devir Oranları Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

Tablo 43: Yaratıcılık ve Girişimcilik Yetkinliği İle İş Gücü Devir Oranı İlişkisi
Ki-kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi)
Pearson Chi-Square	374,367	324	,028
Likelihood Ratio	171,134	324	1,000
Linear-by-Linear Association	32,373	1	,000
N of Valid Cases	44		

0,028 olarak hesaplanan test istatistiği, 0,05 anlamlılık katsayısından küçük olduğu için; yani $p = 0,028$ olduğundan; çalışanların yaratıcılık ve girişimcilik yetkinliği ile iş gücü devir oranı arasında bir ilişki vardır.

4.6.8. Yaşa Göre Yetkinlikler Arası Farklılıklara İlişkin Bulgular

Tablo 44: Yaşa Göre Yetkinlikler Arası Farklılıklar
Test Sonuçları

Chi-Square	1,313
df	2
Asymp. Sig.	,519

a Kruskal Wallis Test

Çalışanların yetkinlik özellikleri, yaşlarına bağlı olarak farklılık göstermemektedir.

4.6.9. Cinsiyete Göre Yetkinlikler Arası Farklılıklara İlişkin Bulgular

Tablo 45: Cinsiyete Göre Yetkinlikler Arası Farklılıklar
Test Sonuçları

Mann-Whitney U	101,000
Wilcoxon W	137,000
Z	-1,310
Asymp. Sig. (2-tailed)	,190
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,200

Mann-Whitney U testi

Çalışanların yetkinlik özellikleri, cinsiyetlerine bağlı olarak farklılık göstermemektedir.

4.6.10. Eğitim Durumuna Göre Yetkinlikler Arası Farklılıklara İlişkin Bulgular

Tablo 46: Eğitim Durumuna Göre Yetkinlikler Arası Farklılıklar

Test Sonuçları	
Chi-Square	4,353
df	2
Asymp. Sig.	,113

a Kruskal Wallis Test

Çalışanların yetkinlik özellikleri, eğitim durumlarına bağlı olarak farklılık göstermemektedir.

4.6.11. Ünvana Göre Yetkinlikler Arası Farklılıklara İlişkin Bulgular

Tablo 47: Ünvana Göre Yetkinlikler Arası Farklılıklar

Test Sonuçları	
Chi-Square	1,349
df	4
Asymp. Sig.	,853

a Kruskal Wallis Test

Çalışanların yetkinlik özellikleri, ünvanlarına göre farklılık göstermemektedir.

4.6.12. İş Deneyimine Göre Yetkinlikler Arası Farklılıklara İlişkin Bulgular

Tablo 48: İş Deneyimine Göre Yetkinlikler Arası Farklılıklar

Test Sonuçları	
Chi-Square	,783
df	3
Asymp. Sig.	,854

a Kruskal Wallis Test

Çalışanların yetkinlik özellikleri, iş deneyimlerine göre farklılık göstermemektedir.

5. SONUÇ

İşletmelerin en önemli kaynağı insandır. İşletmelerin kendileri için hayati öneme sahip çalışanlarını seçerken kullandıkları mülâkat tekniklerinden biri olan Yetkinlik bazlı mülâkat, artık yeni olarak algılanan bir kavram olmaktan çıkmış, birçok organizasyon tarafından tercih edilen bir seçim yöntemi haline gelmiştir. Organizasyon bünyesine katılacak olan insan kaynağının sahip olduğu yetkinliklerin araştırılması, tanınması, kişinin sahip olduğu yetkinliklere uygun işte ve pozisyonda görevlendirilmesi, söz konusu yetkinliklerin geliştirilmesi yoluna gidilmesi, şüphesiz ki; çalışanların iş doyumunu doğrudan etkileyecek, yaptığı işe ve çalıştığı iş yerine olan bağlılığını arttıracaktır. Bu noktada; organizasyonlar tarafından hoş karşılanmayan, iş gücü devrinin önüne geçilmiş olacaktır. Araştırma, insan kaynakları yönetiminde yapı taşı niteliğindeki “insan” ve işe uygun “insan” seçiminde günümüzde işe alımlarda birçok kurum tarafından tercih edilmekte olan yetkinlik bazlı mülâkatlar ile yine insan kaynakları yönetimi kapsamında yer alan iş gücü plânlama aşamalarından biri olan iş gücü devir oranı arasındaki ilişkinin boyutunu ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır.

Yetkinlik bazlı mülâkat ile iş gücü devir oranı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışmada; finans sektöründe faaliyet gösteren bir bankanın insan kaynakları departmanı çalışanlarının yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ünvan ve iş deneyimleri ile sahip oldukları yetkinlikler arasındaki ilişkiler incelenmiş, ayrıca sahip olunan her bir yetkinlik (Yön belirleme, takım çalışması, iletişim, sonuç odaklılık, yaratıcılık ve girişimcilik) ile iş gücü devir oranı arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla oluşturulan anket formu aracılığıyla veriler toplanmış ve analiz edilmiştir.

Bulgular neticesinde; insan kaynakları departmanı çalışanlarının demografik özellikleri açısından bakıldığında; sahip oldukları yetkinliklerin söz konusu demografik özelliklere göre bir farklılık arz etmediği görülmüştür. Ayrıca; her bir yetkinlik başlığı altındaki sorulara verilen yanıtlar tek tek analiz edildiğinde; söz

konusu yetkinliklerden; ‘‘Yön Belirleme’’, ‘‘Takım Çalışması’’ yetkinlikleri ile iş gücü devir oranı arasında herhangi bir ilişki bulunamamış; ancak ‘‘İletişim’’, ‘‘Sonuç Odaklılık’’, ‘‘Yaratıcılık ve Girişimcilik’’ yetkinlikleri ile iş gücü devir oranı arasında bir ilişki saptanmıştır.

‘‘İletişim’’ yetkinliği ile iş gücü devir oranı arasındaki ilişki şu açıdan yorumlanabilir: Çalışan kendisini ne kadar rahat ve doğru bir şekilde ifade ederse; iletişim tarzını karşısındakine göre ayarlar ve buna göre davranırsa; meydana gelmiş ya da gelebilecek çatışmaları ne kadar etkin yönetebilirse, işten ayrılmalar da o denli az olacaktır, bunun tam tersi de düşünülebilir. İletişimi zayıf, kendini rahatlıkla ve doğru bir şekilde ifade edemeyen bir çalışan, bulunduğu ortamda kalmayı mı gitmeyi mi tercih eder sorusu akla gelir. ‘‘Sonuç odaklılık’’ yetkinliği açısından bakıldığında; işle ilgili hedeflere ulaşmak için kararlılık gösteren, almış olduğu kararlara çalışma arkadaşlarını da dahil eden ve söz konusu kararlara hayata geçirme yönünde çaba sarfeden çalışanlar, üst yönetimin de dikkatini çekecek, mutlaka bir şekilde ödüllendirilecektir, böyle bir ortamdan ayrılmayı tercih etmeyecektir. Tersine bir durumda; kararlarını kendisi alamayan, işle ilgili hedeflerine ulaşmada zorlanan çalışanların da üstleri tarafında fark edileceği kesindir. Bu fark ediliş, içten çıkarılmayla ya da kişinin kendi isteğiyle işten ayrılmasıyla dahi sonuçlanabilir. ‘‘Yaratıcılık ve Girişimcilik’’ yetkinliğinde ise; olaylara farklı bakış açıları ile yaklaşan, işler içinden çıkılmaz bir hal aldığı anda dahi, alternatif çözüm yolları üretebilen, fırsatları önceden görebilen ve yeniliklerin hayata geçirilmesinde bizzat rol alan çalışanlar için başarı kaçınılmaz olacaktır, kişiler başarılı oldukları ve yaratıcılıklarının özgür bırakıldığı ortamlarda her zaman için çalışmayı tercih edeceklerdir. Tam tersine şekilde davranan çalışanlarda ise; durum işten ayrılmaya ya da işten çıkarılmaya kadar gidebilir.

‘‘Yön belirleme’’ ve ‘‘Takım çalışması’’ yetkinlikleri açısından bakıldığında; söz konusu yetkinlikler ile iş gücü devir oranı arasında bir ilişkinin bulunamaması; araştırmamızdaki örneklem azlığından ya da; anketin uygulandığı sektörden kaynaklanıyor olabilir.

Ana hipotezimizin konusunu oluşturan yetkinlikler ve iş gücü devir oranı arasındaki ilişki boyutuna gelirse; bu iki konu arasında herhangi bir ilişkinin var olup olmadığının tespit edilebilmesi için; yetkinliklerle ilgili olarak sorulan sorulara verilmiş olan yanıtların tümünün ortalaması alınmış, yine aynı şekilde anketin son bölümünde yer alan ve doğrudan yetkinlik bazlı mülakat, dolaylı olarak iş gücü devir oranı ile ilişkili olan son dört soruya verilmiş olan yanıtların ortalaması da alınarak; söz konusu ortalamalar birbiri ile kıyaslanmış ve sonuçta; $P = 0,254$ olarak belirlenmiştir. $p \geq 0,05$ olduğundan; araştırmaya katılan bireylerin genel olarak yetkinlikleri ile iş gücü devir oranı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak yetkinlikler ayrı ayrı iş gücü devir oranı ile ilişki analizine sokulduğunda, çalışan yetkinlikleri ile iş gücü devir oranı arasında sadece “İletişim”, “Sonuç Odaklılık”, “Yaratıcılık ve Girişimcilik” yetkinlikleri bakımından anlamlı bir ilişkiden söz edilebilir. Diğer bir ifadeyle, H_1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Söz konusu araştırma ile amaçlanan; yetkinlik bazlı mülakat ile iş gücü devir oranı arasında bir ilişkinin varlığının, yetkinlik bazlı mülakatın iş gücü devir oranına etkisinin tespit edilmesi idi. Araştırma sonucunda; böyle bir ilişkinin yetkinlikler bazında kısmen var olduğu saptanmıştır; ancak mevcut araştırma farklı bir sektörde, ya da aynı sektörde fakat daha çok sayıda katılımcıyla yapılmış olsaydı; ortaya çıkacak olan sonuç şu ankinden farklı olabilirdi.

KAYNAKÇA

Acar, Ahmet Cevat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. bs. Eskişehir: A.Ü., 1999.

Acar, Nesime. **Sürekli Gelişme-Öğrenen Organizasyonlar ve Yetkinlikler**.
İstanbul: Executive Excellence, May Danışmanlık, 1999.

_____. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: M.P.M.
Yayınları, 2000.

Akal, Zühal. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü
Performans Göstergeleri**. 2. bs. Ankara: MPM Yayınları, 1996.

Akalp, Gizem. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”.
[http:// www.isguc.dergi.org/index.php?p=arc_view&ex=33&inc=arc&cilt=5&
sayi=1&year=2003](http://www.isguc.dergi.org/index.php?p=arc_view&ex=33&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003) [26.01.2008].

Akdemir, Ali. **İşletme Bilimine Giriş**. Eskişehir: Birlik Yayıncılık, 1999.

Akyüz, Ömer Faruk. **Stratejik İnsan Kaynakları Plânlaması**, İstanbul: Sistem
Yayıncılık, 2001.

Aldemir, M. Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak **Personel Yönetimi**. 2. bs. İzmir:
Barış Yayınları, 1996.

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

Altın, Aylin, Ahmet Kovancı. “Personel Seçiminde Mülâkat ve Mülâkat
Yöntemleri”. **Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi**. c.1. s.3 (2004): 52-57.

“Anadolu – İstanbul Ücret Makası Kapanıyor”.
www.hrm.com.tr/basinda_hrm_arsiv5.asp [13.11.2007].

Anafarta, Nilgün. ‘‘Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif’’<http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/Sayi02/Anafarta.Pdf> [04.04.2006].

Andersen, Arthur. **2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**. İstanbul: Sabah Yayıncılık, 2000.

Aydemir, Nilgün. ‘‘2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayi’nde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları’’. **TÜGİAD**. c. 3 s. 27 (1995): 52-59.

Aytaç, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer ve Ülkemiz Açısından Önemi**. İstanbul: MESS Mercek, 1995.

Barutçugil, İsmet.. ‘‘Performans Değerlendirme: Tanımı, Amaçları ve Yararları’’. <http://www.rcbadoor.com/PerfYon.html> [01.04.2006].

Başaran, İbrahim Etem. **Örgütlerde İş gören Hizmetleri Yönetimi**. Ankara:1989.

Bayraktar, Osman. ‘‘Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi’’. **Active Dergisi**. (2002): 61-67

_____. **İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Araştırması**. İstanbul: 1999.

Borluk, Nehir Akşirin, Seyhan Kantemir. ‘‘İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Yeri ve Önemi’’. www.kobider.com/sunum/ik1.ppt [24.01.2008].

Can, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1993.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997.

Carrel, Michael R., Nobert F. Elbert, Robert D. Hatfield. **Human Resource Management**. 6th Ed. Usa: The Dryden Pres Harcourt College Publishers, 2000.

Cascio, Wayne F. **Managing Human Resources**. New York: Mc Millian Publ. Comp., 1995.

Certo, Samuel. ‘‘Modern Management:Quality’’. **Ethics And The Global Environment**. (1992): 60-65.

Cira, Darrell J., Ellen R. Benjamin, William M. Mercer. "Competency-Based Pay: A Concept in Evolution". **Compensation & Benefits Review**. c. 30. s. 5. (1998): 21-28.

Competency Based Interviews,
highways.gov.uk/aboütus/recruit/general_info/competency.html [15 Şubat 2004].

Çerit, Bülent. "Personel Seçme, Yerleştirme ve Mülâkat Teknikleri". **Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi Genç İşgücü Araştırması**. 24 Haziran 2002.

Çörtelekoğlu, Tuğba. "Yetkinlikler".
www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1946-64k
[27.08.2006].

De Cenzo, David A., Stephen P. Robbins. **Human Resources Management**. 5th Ed. Willey Series, 1996.

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

_____. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınları, 2003.

Donnelly, James H, John M. Ivancevich. **Organizations : Behavior, Structure, Processes**. 12th Ed. 2005.

Duman, Yasemin. "Performans, Yetkinlik ve Kişilik İlişkisi". **Kaynak Dergisi**. s.12 (2002): 13-17.

Düztepe, Biçer. "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi". **Havacılık Uzak Teknolojileri Dergisi**. c. 1. s. 2 (2003): 14.

Engineri, Tuğçe. "Eleman Seçme ve Değerlendirme Teknikleri - Ücret Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Yetkinlik Bazlı Ücretlendirme".
www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=13 [25.09.2006].

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.

_____. **Personel Seçiminde Mülâkat Teknikleri**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1994.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.

Finnigan, John. **Doğru İşe Doğru Eleman**. 2. bs. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., 1997.

Goleman, Daniel. **İş Başında Duygusal Zekâ**. İstanbul: Varlık Yayınları, 2000.

Güneş, Züleyha. “İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amacı”.
<http://www.odevsel.com/genel-kultur/120/insan-kaynaklari-yonetimi-kavrami-ve-amaci.html> [26.01.2008].

Harvey, Donald, Robert Bruce Bowin. **Human Resource Management: An Experiential Approach**. 2nd Ed. New Jersey: Perntice Hall, 1996.

“İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret & İk’da Ücretlendirme”.
www.donusumkonagi.com/makale.asp [18.11.2007].

“İnsan Kaynakları ve Yönetimi”. <http://www.msxlabs.org/forum/ekonomi/9693-insan-kaynaklari-yonetimi-human-resources-management.html> [24.01.2008].

“Kariyer Planlama – Kariyer Yönetimi, Yedekleme Sisteminin Oluşturulması”.
www.angdanismanlik.com.tr/ik/insan_kaynaklari_yonetim_danismanligi.htm [21.10.2007].

Kaynak, Tuğray & Diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları , 2000 .

Klarsfeld, Alain, David B.Balkin. **Pay Policy Variability within a French Firm: The Case of Skill-Based Pay in a Process Technology Context**. The Journal of High Technology Management Research, 2003.

Klatt, Lawrence A., Robert G. Murdick, Frederick E. Schuster. **Human Resource Management**. Ohio: Bell&Howel Company, 1985.

Kumbul, B. “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”. <http://www.isguc.org/bkumbul.htm> [06.07.2006].

Lucia, Anntoinette D., Richard Lepsinger. **The Art And Science Of Competency Models: Pinpointing Critical Succes Factors In Organizations**. San Francisco: Jossey Bass Pfeiffer,1999.

Mathis, Robert L., John H. Jackson. **Human Resources Management**. 7. bs. Usa: Vest Publishing Corporation, 1994.

- Micolo, Anthony M. "Suggestions For Achieving A Strategic Partnership".
HR Focus. c. 70 s. 9 (1993): 22.
- "Mülâkat Teknikleri ve Kariyer Plânlama Sistemi".
www.aktifegitim.com/Page19.asp [12.10.2007].
- Noe, Raymond Andrew. "Reading in Human Resource Management". Usa: Austen Press, 1994.
- Özden, Mehmet Cemil. "Bireysel Yetkinlikler ve İK Süreçleri".
<http://www.mcozden.com/12byiks.htm> [27.02.2006].
- _____. "Yetkinlik 'In', İş Analizleri 'Out' ".
<http://www.insankaynaklari.com/yetkinlikler> [27.02.2006].
- _____. "İşe Alımda Profesyonellik". www.recruitmenturkey@yahoo.com
[03.01.2006].
- Palmer, Margaret, Kenneth T. Winters. **İnsan Kaynakları Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi**. çev. Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayınları, 1993.
- Plunkett, Warren R., Raymond F. Attner. **Introduction to Management**. New York: Business Publ. Inc., 1994.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Ezgi Kitabevi, 2000.
- "Sanayinin Gelişimi". [http:// www.1bilgi.com/hukuk/4482/sanayinin-gelisimi.html](http://www.1bilgi.com/hukuk/4482/sanayinin-gelisimi.html)
[26.01.2008].
- Savaş, Tuğrul. **Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülâkat Teknikleri**. İstanbul: Anka Matbaacılık, 2006.
- Simpson, Suzanne. "Competency-based Human Resources Management: Planning for Success". www.hrmcanada.com [26.01.2008].
- Solmuş, Tarık. "Personel Seçim Sürecinde Mülâkat Tekniği".
www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=25&pg=ks [30.09.2006].
- Stoner, F.A. **Career Management**. çev. Alpay Ataol. İzmir:1995.
- Sümer, Canan. "İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Olarak Örgütsel Planlama ve Geliştirme".
http://www.psikolog.org.tr/bulten/yazilar/09_kariyer.htm [16.10.2006].
- Tugay, Yener. "Kişisel Görüşme". <http://www.ekser.com/> kariyer [02.10.2006].

Tutum, Cahit. **Personel Yönetimi**. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Ens.Yay., 1979.

Türkel, Asuman Uluçınar. **Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998.

Türkoğlu, Faruk. “2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması”. **Arthur Andersen, Human Capital**. (2000): 63-70.

Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Plânlaması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak., 1994.

Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme. [http://www.hrdergi.com/seçim sureci.htm](http://www.hrdergi.com/seçim_sureci.htm) [15.02.2004].

Walker, James, Thomas Gutteridge. **Career Planing Practices**. New York: Mc Graw Hill,1979.

Werter, William, Keith Davis. **Human Resources and Personnel Management**, 4.bs, New York: Mc Graw Hill, 1993.

Wood, Robert, Tim Payne. “Competency-Based Recruitment and Selection”. çev. Osman Bayraktar. New York: John Wiley and Sons, 1988.

EK:1- ANKET FORMU

İnsan Kaynakları Departmanlarında Çalışanlara Yönelik Anket Formu

Bu anket, Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans programı kapsamında, Yard. Doç. Dr. A. Tuğrul Savaş danışmanlığında; yetkinlik bazlı mülâkatın, iş gücü devir oranına etkisini ölçmek amacıyla hazırlanmış bir çalışmadır.

Araştırma; işe alınacak personel için mülâkatta baz alınacak yetkinliklerin belirlenmesi, bunların ölçülmesi, değerlendirilmesi, İnsan kaynakları alanında çalışan sizlerin **işe alınacak kişilerin seçiminde hangi yetkinliklerin önemli olduğu konusundaki algılarınızı ve yetkinlik bazlı mülâkat temel alınarak yapılan işe alımların** iş gücü devir oranı üzerindeki etkisini saptamayı amaçlamaktadır.

Aktaracağınız tüm bilgi ve görüşler bilimsel gizlilik ilkesi doğrultusunda değerlendirilecektir. İlginiz ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Merve ORAL

ANKET SORULARI

Yaşınız:

- 21 - 26 yaş arası ()
27 - 32 yaş arası ()
33 - 38 yaş ve üzeri ()
39 - ve üzeri

Cinsiyetiniz:

- Kadın ()
Erkek ()

Eğitiminiz:

- Ön lisans ()
Lisans ()
Lisans Üstü ()

Ünvanınız:

Uzman () Uzman Yardımcısı () Yetkili ()

Müdür () Yönetici ()

İş Deneyiminiz:

1 ve 1 yıldan az ()

2 – 4 yıl ()

5 – 10 yıl ()

11 yıl ve üzeri ()

Lütfen aşağıda yer alan yetkinliklerin önem derecesini değerlendiriniz.

1- SON DERECE ÖNEMLİ

2- ÇOK ÖNEMLİ

3- ÖNEMLİ

4- PEK ÖNEMLİ DEĞİL

5- HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL

YÖN BELİRLEME	1	2	3	4	5
1- Yapılacak işlerin önceliklerini hedeflere göre belirlemek					
2- İşi sonuçlandırmak için kaynakları sağlamak ve kullanmak					
3- İşle ilgili uygun sorumlulukları devretmek					
4- Vizyon ve değerlerin önemini herkesin bilmesini sağlamak					
5- İşlerin zamanında tamamlanmasını sağlamak					
TAKIM ÇALIŞMASI	1	2	3	4	5
1- Takım üyeleriyle bilgi paylaşmak					
2- Takım üyelerinin katkılarına önem vermek					
3- Takımın ortak hedefini gerçekleştirmesini kolaylaştırmak					
4- Takım üyelerinin katılımını sağlamak					
5- Takımını başarılı sonuçlar alması için teşvik etmek					

İLETİŞİM	1	2	3	4	5
1- İletişim kurarken kendini etkili bir şekilde ifade edebilmek					
2- İletişim tarzını karşısındaki kişilere göre ayarlamak					
3- Karşısındakini ikna etmek için uygun müzakere teknikleri kullanmak					
4- Müzakere sürecinde organizasyon veya iş ihtiyaçlarına odaklanmak					
5- Çatışmaları çözümlmek					
SONUÇ ODAKLILIK					
1- Sonuca ulaşmak için kararlılık göstermek					
2- Karara yönelik alternatiflerden uygun olanını belirlemek					
3- Kararlarına destek kazanmak için diğerlerini dahil etmek					
4- Kararın uzun vadeli sonuçlarını düşünerek en uygun stratejiyi belirlemek					
5- Kararların hayata geçirilmesini sağlamak					
YARATICILIK VE GİRİŞİMCİLİK	1	2	3	4	5
1- Yaratıcı, yenilikçi çözümler geliştirmek ve uygulamak					
2- Olaylara farklı bakış açıları ile yaklaşmak					
3- Mevcut iş modelini sorgulamak					
4- İyileştirme fırsatlarını görmek					
5- Yeniliklerin hayata geçirilmesinde aktif rol oynamak					

Lütfen, “yetkinlik” temel alınarak gerçekleştirilen işe alımlar için, aşağıdaki görüşlere katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

- 1- Kesinlikle Katılıyorum
- 2- Katılıyorum
- 3- Kararsızım
- 4- Katılmıyorum
- 5- Kesinlikle Katılmıyorum

	1	2	3	4	5
Yetkinlik bazlı mülâkatla işe alınan personel, işletmeyi hedeflerine ulaştırmada diğer yöntemlerle işe alınan personele göre daha başarılıdır.					
Yetkinlik bazlı mülâkat temel alınarak işe alınan personelin, işyerindeki çalışma süresi diğer yöntemlerle işe alınan personele göre daha fazladır.					
Yetkinlik bazlı mülâkat temel alınarak işe alınan personelin, işyerine sağlayacağı katma değer diğer yöntemlerle işe alınan personele göre daha fazladır.					
Yetkinlik bazlı mülâkat temel alınarak işe alınan personelin, kendini geliştirme süreci diğer yöntemlerle işe alınan personele göre daha hızlıdır.					

ÖZGEÇMİŞ

MERVE ORAL
BATI MH. KIRLANGIÇ SK. TEPEDELEN APT.
B BLOK NO:5/1 PENDİK – İSTANBUL
TEL:0 535 706 85 96 – 0 216 390 02 80
E-MAIL : merve_1981@yahoo.com

KİŞİSEL BİLGİLER :

UYRUĞU : T.C.
DOĞUM YERİ : İSTANBUL
DOĞUM TARİHİ : 02/10/1981
MEDENİ DURUM : BEKAR
SÜRÜCÜ BELGESİ : B

EĞİTİM DURUMU :

2004 - YILDIZ TEKNİK ÜNİV.(YÜKSEK LİSANS) İNSAN KAYNAKLARI,
2. SINIF (TEZ AŞAMASI)
2000-2004 KOCAELİ ÜNİV. İ.İ.B.F İŞLETME (mez.derece:2.77) 4'lü sisteme göre
1995-1999 PENDİK LİSESİ (YABANCI DİL AĞIRLIKLİ-süper lise)
(mez.derece:3.89) 5'li sisteme göre
1992-1995 ORHAN SİNAN HAMZAOĞLU İLKÖĞR. OKULU (mez.derece:4.98)
5'li sisteme göre

İŞ TECRÜBESİ :

13.03.2006 - T.C. İŞ BANKASI A.Ş. -ANA KASA SORUMLUSU
-BİREYSEL MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ
-GİŞE SORUMLUSU

01.08 - 31.08.2003 ECZACIBAŞI KARO SERAMİK, İSTANBUL
İÇ SATINALMA DEPARTMANI (STAJ)

GÖREV VE SORUMLULUKLAR:

Firmalara teklif ve sipariş mektupları yazılması ve gönderilmesi
Fatura ve irsaliyelerin düzenlenmesi ve takibi,eksik olanlarla ilgili firmalarla irtibata geçmek
Stok bilgilerinin AS400 programı yardımıyla sisteme girilmesi

01.07 - 31.07.2003 TÜBİTAK MAM, KOCAELİ
MUHASEBE DEPARTMANI (STAJ)

GÖREV VE SORUMLULUKLAR:

Çalışanların maaş bordrolarının hazırlanmasına yardımcı olmak
Firmalarla olan yazışmaların takip edilmesi

ALINAN EĞİTİM VE SEMİNERLER :

- 1 - Eylül 2004 İstanbul Lisan Merkezi – İngilizce Eğitimi
- 2 - Mayıs 2004 Powerpoint (Bilge Adam-Bilgi Teknolojileri Akademisi)
- 3 - Mayıs 2004 Excel (Bilge Adam -Bilgi Teknolojileri Akademisi)
- 4 - Mayıs 2004 Pfizer ile tanışın (PFIZER A.Ş.)
- 5 - Mayıs 2004 ‘‘Self Branding’’ NIGEL BARLOW
- 6 - Temmuz 2003 ISO 9002 (Çevre Yönetimi Kalite Standardı Semineri)
- TÜBİTAK MAM
- 7- Mart 2006 Temel Bankacılık Eğitimi (T.İş Bankası Eğitim Müdürlüğü)

YABANCI DİL :

İngilizce (okuma+yazma+anlama) : Advance seviyesinde (TOEIC: 775)
Sırpça (Boşnakça) : İyi seviyede

BİLGİSAYAR BİLGİSİ :

Windows 95, 98, XP, MS Office prog. (Word, Excel, Powerpoint), ETA, AS400, Outlook Express, İnternet kullanımı ve tüm ofis cihazları (Fax, Fotokopi, Scanner...vb.)

REFERANSLAR :

1- A. TUĞRUL SAVAŞ : YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ, Yrd. Doç. Dr.
TEL :0 532 500 14 92

2- VASFİ HAFTACI : KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ, Prof. Dr.
TEL :0 533 430 63 52

3- RIDVAN ÖNTÜRK : TÜBİTAK MAM., Muhasebe Uzmanı
TEL : 0 542 257 20 40

4- TÜLAY ATEŞ : ECZACIBAŞI KARO SERAMİK, İç Satın Alma Şefi
TEL : 0 532 422 01 06