

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE PERSONEL SEÇME VE
YERLEŞTİRMEDE YETKİNLİK YÖNETİMİ:
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Armağan GÜREL

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Esin BARUTÇU

Denizli - 2006

ÖZET

Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya veya başarısızlığa götüren en önemli öge insan gücüdür. İnsan gücünün, işletmenin gerçek gereksinimini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanlarının seçilmesi, İnsan Kaynaklarının doğru ve en etkin şekilde kullanılmasının birinci basamağıdır. Yetkinlikler ise, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır. Doğru tespit edilmiş yetkinlikler, uygun işe uygun eleman seçiminde ve çalışan ve şirket açısından yüksek performansa ulaşılmasında önemlidir.

Geleneksel iş tanımına dayalı personel seçme ve yerleştirme fonksiyonu, içinde yer aldığı ortam fazla değişmeyen örgütler için hala uygun adayları sağlamakla birlikte, son on yılda iş dünyasına hakim olan ve her geçen gün hızını artıran değişim ortamında gerekli dinamizmi sağlayamamaktadır.

Yetkinlik bazlı işe alma ya da iç eleman hareketleri, her bir pozisyon için tanımlanmış olan yetkinlikler sayesinde elemanlardan tam olarak ne istendiğine dair daha açıklayıcı tanımlar, dereceler ve gerçek yaşamdan örnekler içerir. Yetkinlikler sayesinde işi yapacak olan kişi, tanımları, gerçek yaşamdan davranış örneklerini ve üstün performansı ortalama performanstan ayıran örnekleri açıkça görerek kendisinden ne beklendiğine dair objektif bir bilgiye sahip olur.

Yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirme sistemleri genellikle büyük sayıda olan işe başvuranların arasından küçük sayıda güçlü adayların hızlı ve verimli bir şekilde seçilmesi metotlarına odaklanmıştır ve bu çalışmada eleman seçme ve yerleştirme sürecinde yetkinliklerin önemi, nasıl belirlendikleri, süreç, uygulama ele alınmış, uygulamanın ne şekilde yapıldığı ve işletmeye nasıl bir katma değer sağladığı ortaya konmaya çalışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yetkinlik, İnsan Kaynakları, Personel Seçme ve Yerleştirme

SUMMARY

The most significant factor, which directs an enterprise and determines its success, is its human power. It is the first step of using the Human Resources in a correct and efficient way to find the human power, which is at a level and competency to meet the real requirements of an enterprise, and to select the most suitable ones among them. Competencies are the observable behaviors like required knowledge, skills and attitudes, which are the discriminating factors for the achievement of excellent performance. Correctly determined competencies are significant for the selection of the correct employee and for the achievement of high performance for both the employee and the company.

The selection and decision models, still provide the suitable candidates for those enterprises which operate in rather a more stable environment; but cannot provide the necessary dynamism required in the environment of change with an accelerated speed in the last ten years.

However, competency based recruitment or inner employee movements include more clear grades, samples from real life and definitions about what is exactly expected from the employees by means of competencies defined for each position. The person who will perform the job will have an objective idea about what is exactly expected from him / her by seeing the clear definitions, behavior samples from real life and the samples that discriminate the difference between excellent performance and average performance.

Competency based recruitment and appointment systems focus on the recruitment methods, which help fast and efficient selection of minimum number of strong candidates out of too many applicants. We have examined the importance of competencies in the recruitment and appointment process, determination of competencies, the process itself and a practice; and we have tried to expose the way

this practice is done and the value added that this practice have provided for that enterprise in this work.

Keywords: Competency, Human Resources, Employee Recruitment and Appointment

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
SUMMARY	ii
İÇİNDEKİLER.....	iv
v	
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YETKİNLİKLER

1.1. Yetkinlik Tanımı ve Yetkinliklerle İlgili Temel Kavramlar	4
1.2. Yetkinliklerin Önemi ve Yararları	11

İKİNCİ BÖLÜM

YETKİNLİK MODELİ

2.1. Yetkinlik Modelini Oluşturacak Yetkinliklerin Belirlenmesi.....	14
2.2. Yetkinlik Modeli Tanımı	16
2.3. Yetkinlik Modellerinin Önemi	16
2.4. Yetkinlik Modeli'nin Geliştirilmesi	17
2.5. Yetkinlik Envanteri	22
2.5.1. Temel yetkinlikler	23
2.5.2. Orta düzey yöneticiler için yönetsel / liderlik yetkinlikleri	24
2.5.3. Üst düzey yöneticiler için yönetsel / liderlik yetkinlikleri	26
2.5.4. Yetkinlikleri etkileyecek eski ve yeni organizasyon ilkeleri	28
2.6. Yetkinlikleri ölçmenin gerekliliği	30

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YETKİNLİK BAZLI İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMİ

3.1. Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yapısı	32
3.2. Yetkinlik Bazlı Eğitim ve Geliştirme.....	36
3.3. Yetkinlik Bazlı Kariyer Planlama	38
3.4. Yetkinlik Bazlı Yedekleme	40
3.5. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi.....	41
3.6. Yetkinlik Bazlı Ücret ve Ödül Yönetimi	43

3.6.1. Yetkinliklerin değerlendirilmesi ve ücret yansıtılması	44
3.6.2. Yetkinlik bazlı ve ödül sistemlerinin sağladığı faydalar.....	45

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SEÇME YERLEŞTİRME SÜRECİNDE YETKİNLİKLER

4.1. Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme	46
4.2. Kuruluş İçinde ve Dışından Yerleştirme.....	49
4.3. Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirmenin Önemi	54
4.4. Seçme ve Yerleştirmede Yetkinlikleri Belirleme ve İş profillerinin Çıkarılmasında Performans Kriterlerinin Önemi	58
4.5. Seçme ve Yerleştirmede Kullanılacak Genel Yetkinliklerin Seçimi	61
4.6. Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme Süreci.....	65
4.6.1. Yetkinlik bazlı iş duyuruları.....	65
4.6.2. Yetkinlik bazlı iş başvuru formu.....	68
4.6.3. Yetkinlik bazlı görüşme / mülakat	72
4.6.4. Yetkinlik bazlı personel seçim sürecinde psikoteknik yöntem	78
4.6.4.1. Psikoteknik kavramı.....	78
4.6.4.2. Personel seçiminde kullanılan psikoteknik test türleri.....	79
4.6.4.3. Psikoteknik yöntemle ölçülebilen yetenekler	82
4.6.4.4. Personel seçiminde psikoteknik testlerin kullanımı.....	84
4.6.4.5. Psikoteknik testlerin sahip olması gereken özellikler	85
4.6.4.6. Psikoteknik yöntemin klasik seçim yöntemine göre üstünlükleri.....	86
4.6.4.7. Personel seçim sürecinde kişilik envanterlerinin kullanılması	87
4.6.4.8. Kişilik ölçüm yöntemleri	88
4.6.4.9. Kişilik envanterlerinin personel seçiminde önemi ve faydaları.....	90
4.6.4.10. Kişilik envanterinin personel seçiminde kullanılması	92
4.6.5. Yetkinlik bazlı değerlendirme merkezi	93

BEŞİNCİ BÖLÜM

BİR ARAŞTIRMA

5.1. İşletme Hakkında Bilgi	96
5.2. Araştırmanın Amacı	97
5.3. Araştırmanın Yöntemi.....	97
5.4. Araştırma Bulguları.....	97

5.4.1. Holdingin yetkinlik bazlı personel seçimi ve yerleştirme genel politikası	98
5.4.2. Yetkinlik modelinin belirlenmesi ve yetkinlik sözlüğünün hazırlanması	98
5.4.3. Personel seçme ve yerleştirme süreci.....	99
5.4.3.1. İnsan gücünün planlanması.....	99
5.4.3.2. Eleman talepleri	99
5.4.3.3. Eleman ihtiyacının karşılanacağı kaynakların belirlenmesi	100
5.4.3.4. Ön eleme	100
5.4.3.5. İlk görüşme	100
5.4.3.6. İkinci görüşme	101
5.4.3.7. İşe alma onayı	104
5.4.3.8. İş teklifi	104
5.4.4. Holding 2006 kariyer günleri yetkinlik bazlı personel seçme ve yerleştirme uygulaması	105
5.4.4.1. Kariyer günleri 2006 planının yapılması	106
5.4.4.2. Kariyer günlerine katılım ve başvuruların alınması.....	106
5.4.4.3. Başvuruların değerlendirilmesi.....	106
5.4.4.4. Kariyer günleri 2006 değerlendirme merkezi uygulaması.....	107
5.4.4.5. Son görüşmeler ve iş tekliflerinin yapılması	111
5.4.5. Temel yetkinlikler	111
5.4.6. Yönetmelik yetkinlikler	113
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	119
KAYNAKÇA.....	123
EKLER.....	131
Ek-1 Seçme yerleştirme süreç haritaları	131
Ek-2 Fonksiyonel yetkinlikler mülakat soruları.....	133
Ek-3 Kariyer günleri yetkinlik bazlı mülakat soruları	143
Ek-4 Kariyer günleri ölçme değerlendirme merkezi değerlendirme raporu	151
ÖZGEÇMİŞ	152

GİRİŞ

Bilgi çağı ve küreselleşmenin aynı anda yaşandığı günümüzde artan değişim hızı işletmeleri zorlamaktadır. Ayakta kalabilmek ve yaşamlarını devam ettirmek isteyen işletmelerin bu değişime ayak uydurmaları için bir fark yaratmaları gerektiği, bu farkın temel dayanak noktasının da çalışanlarının bilgisi, yaratıcılığı, tecrübesi ve yetenekleri ile rekabette üstünlük sağlamak olacağı görülmüştür.

Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya veya başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür. İnsan gücünün, işletmenin gerçek gereksinimini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanlarının seçilmesi İnsan Kaynaklarının doğru ve en etkin şekilde kullanılmasının birinci basamağıdır. Bu konunun taşıdığı önem, örgütün devamlılığını sağlayacak personelin seçilmesinin örgüt için taşıdığı önemden kaynaklanır. Yetkinlikler ise, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır. Doğru tespit edilmiş yetkinlikler uygun işe uygun eleman seçiminde ve çalışan ve şirket açısından yüksek performansa ulaşılmasında önemlidir.

Yetkinlik kavramı otuz yıldan daha fazla bir süredir gittikçe gelişmektedir. Yetkinlikler için gerekli olan alt yapılar kısmen kritik olay yöntemi ve 1950'lerde (Flagan, 1954) kullanılan davranışsal olarak tespit edilen rating ölçeklerinden oluşmaktadır. Ancak ilk organize yetkinlikler kavramı, Robert White (1959) ve David McClelland (1973, 1976) tarafından yapılan çalışmalarda yer almıştır. McClelland özellikle, yetkinlikleri kapsayan teori ve uygulamaları geliştirmiştir. Yetkinliklerin içsel güdülerini temsil eden davranışlar olduğunu ve mükemmel performans sergileyenleri, daha az başarı gösteren diğer rakiplerinden ayırdığını belirtmiştir. Aynı zamanda, davranışsal olay mülakatı ve tematik analizlerin – farklı çalışma bağlamlarında başarılı performans sergileyenler için gereken yetkinlikleri belirlemek amacıyla – kullanıldığı bir yöntem geliştirmiştir. Klemp (1982), Boyatzis (1982) ve Spencer (1993) gibi diğer uzmanlar McClelland'ın temel teşkil eden çalışmasını,

çeşitli rollerdeki bireyler için metodolojiler ve belirli başarı kriterleri meydana getirmek için genişletmişlerdir.

Gerek ürün gerekse hizmet üreten işletmeler, üretimlerini müşterileri için yapmakta ve amaçları müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutmaktır. Bu nedenle, tüm firmalar müşteri odaklı bir kültüre sahip olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Müşterilerin memnun edilmesi de iş süreçlerinin mükemmel olmasına bağlıdır. Bu da ancak, çalışanların yaptıkları işin gerektirdiği yetkinliğe sahip olması ile gerçekleşebilir.

Yetkinlik; beklenen performansa ulaşmak için kritik olan bilgi, beceri ve tutumları içeren gözlenebilir davranışlar olarak tanımlanabilir.

İşletmede her çalışanın sahip olması gereken yetkinlikler olduğu gibi, işin gerektirdiği özel yetkinlikler de vardır. Artık, işletmelerin başarısı, “yetkin” insan gücüne sahip olmalarıyla ölçülecektir. Çünkü gelişen, teknoloji ile işletmeler, gelişmeleri birbirlerinden çok kısa süre farkla uygulayabilmektedir. Teknolojik gelişmelerin taklidi hem kolay hem de kısa sürede gerçekleşebilmektedir. Oysa işletmelerin işe uygun yetkinliklere sahip çalışanları bünyesinde barındırması taklit edilemeyecek bir fark oluşturur. İşletmelerin yoğun rekabet ortamında, rekabet silahları kalifiye elemanlar olacaktır. Bu durum insan faktörünün ne kadar önemli hale geldiğinin göstergesidir.

Seçme ve yerleştirme başta olmak üzere, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödül gibi İnsan Kaynaklarının tüm fonksiyonlarında yetkinlikler kullanılmaktadır. Örneğin bir iş görüşmesinde, yalnızca adayın iş bilgisi ve yetenekleri değil, onun geçmiş iş deneyimleri de önemlidir. Özellikle adayın bazı durumlarda nasıl davrandığını göstermesi açısından bu alanda bilgi toplamanın değeri vardır. Adayın geçmişteki davranışı genellikle gelecekteki benzer durumlarda da nasıl davranacağını gösterir. Bu bilgi önemlidir. Çünkü bir çalışanın sorumluluklarını yerine getirmek için nasıl davrandığı da, o işteki sorumlulukların içeriği kadar hayati bir

konudur. İstenen anahtar davranışların tanımlanması ve değerlendirilmesi bir çalışanın bulunduğu pozisyondaki başarısına katkıda bulunacaktır.

İşletmenin varlık nedeni ve amacı kar maksimizasyonu için müşterilerin memnun edilmesi, müşterilerin memnun edilebilmesi için mükemmel işleyen süreçlerin oluşturulması, bunun için de yetkin çalışanlar gerekmektedir. Bu açıdan yetkinlikler kritik başarı faktörüdür.

İşletmeler için “insan” en önemli ve taklit edilmesi imkansız değerdir. Artık işletmeler insan unsurunun sahip olması gereken yetkinlikleri kazandırmak için çalışanlarına çeşitli eğitimler vermekte ve onlara büyük yatırımlar yapmaktadır. İşletmeler arasındaki farkı yaratan ve öne geçiren unsur artık sadece “yetkin” insandır.

Bu çalışmada, Yetkinlikler hakkında var olan literatür araştırılarak, Seçme ve Yerleştirmede yetkinliklerin nasıl uygulandığı, bir Seçme ve Yerleştirme uygulamasının incelenmesi ile yetkinliklerin literatürdeki kadar pratik fayda sağlayıp sağlamadığı araştırılmaktadır. İlk bölümde yetkinliklerin tanımı ve temel kavramlar verilmektedir. Sonra “Yetkinlik modeli nasıl kurulabilir” üzerinde durulmuş, daha sonra da seçme ve yerleştirme sürecinin nasıl olduğu ve yetkinlik bazlı nasıl yapıldığı ele alınmaktadır. Son olarak bir şirketin Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme Sistemini nasıl uyguladığı ve bu sistemin şirkete neler sağladığı araştırılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YETKİNLİKLER

1.1. Yetkinlik Tanımı ve Yetkinliklerle İlgili Temel Kavramlar

Yetkinlik; mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Daha ayrıntılı başka bir tanımlama ise şu şekilde yapılmaktadır: Yetkinlik; kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yoluyla ilerletilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır (Biçer, Düztepe, 2003: 13-14).

Yetkinlik kavramı ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Bunun nedeni yetkinliğin günümüze kadar farklı kullanım alanları olması ve farklı bakış açılarıyla incelenmiş bir kavram olmasıdır. Ancak ilk defa eğitim alanında; eğitimci – öğrenci davranışlarını tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Daha sonraki çalışmalarla, Yönetim ve İnsan Kaynakları alanında yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Her alanın kendi bakış açısına göre yaptığı tanımlamalardan bir kaçını aşağıdaki gibidir (Hoffman, 2000: 275-285).

Yetkinlikler bir görevde veya pozisyonda kişinin başarılı olmasını sağlayan ve sergilediği beceri, bilgi, kabiliyet ve bireysel karakter özelliklerinin toplamıdır (Güner, 2005).

Psikologlar, yetkinlik kavramıyla, insanların yeteneklerini ölçmek ve gözlemlenen davranışların, o insanın özelliklerini ve kapasitesini ne derecede yansıttığını bulmak için ilgilenmişlerdir.

Yönetim uzmanları, çalışanların performansını geliştirmek yoluyla örgüt amaçlarına en iyi şekilde nasıl ulaşılacağını tanımlamak amacıyla uygulanan fonksiyonel çözümlerle kullanmışlardır.

Öğretim Tasarımcıları, yetkinlikleri, tüm eğitim tasarım ve değerlendirme süreçlerinin hareket noktası olarak görmüşler. Daha makro çevrede kavram, profesyonel hayat ile okul hayatı arasında ilişki kurulmasında ve öğrencilere çalışacakları alanla ilgili becerilerin kazandırılmasında yardımcı olmuştur.

İnsan Kaynakları Yöneticileri, kavramı, seçme ve yerleştirme, eğitim, değerlendirme, terfi, ücret ve ödül yönetimi, personel planlama gibi İnsan Kaynakları fonksiyonları arasında stratejik bir yön birliği sağlamak amacıyla, teknik bir araç olarak kullanmışlardır.

Geçen zaman içerisinde yetkinlik, yönetimin etkililiğiyle ilgili her şey için kullanılmaya başlandığından bir karışıklık olmuştur. Bu karmaşanın bir nedeni de “yetkin olma” ile “yetkinlik” kavramlarının yanlış kullanılmasından kaynaklanmaktadır.

NE - YETKİN OLMA: Bir işteki etkili performansı açıklayan sonuçlar; örneğin, bir işte kişinin yetkin olduğu (Türkçe’de ehil, kompetan)yönleri,

NASIL – YETKİNLİKLER: istenilen sonuca ulaşmak için kullanılan davranışlar, örneğin kişiyi yetkin kılan yönleri (SHL, 2006).

Genel olarak yetkinlik, bireyin belirli bir işte yüksek performans gösterebilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri ve kişisel özelliklerin bir bütünü olarak tanımlanmaktadır. Yetkinlik, çalışanların yüksek performansı yakalayabilmeleri için gerekli olan ya da kazanmaları gereken davranış alanları olarak da anlaşılabilir. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların sahip olmaları gereken minimum standartları ifade eden (örneğin; üniversite mezunu olmak, minimum... iş tecrübesine sahip olmak, yabancı dil bilmek, bilgisayar programlarını kullanabilmek gibi) yeterlik kavramından da farklılaşır (Solmuş, 2006, www.isguc.org).

Ancak bütün farklı yetkinlik tanımlarında belli başlı ortak noktaların olduğu söylenebilir. Bunlar (Yetkin, 2003: 5);

- **Gözlenebilir Davranışlar:** Bütün yetkinlik ifadeleri gözlenebilir davranışlar üzerine kurulmuştur. Yetkinliklerin bir araç olarak kullanılabilmesi için ölçülebilmesi, bunun için de gözlenebilir olması gerekir.
- **Bilgi, Beceri ve Tutumlar:** Yetkinlikler, yetkinlik bileşenleri olarak da adlandırılan bilgi (nasıl yapılacağını bilme), beceri (yapabilme) ve tutumdan (yapmayı isteme ve seçme) birini veya birkaçını içerebilir.
 - a. *Bilgi:* Belirli bir konuda yetkin olabilmek için, öncelikle o konu hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Örneğin, “ekip çalışması” konusunda yetkin olmak isteyen bir bireyin, ekip çalışmasının özellikleri hakkında bilgi sahibi olması gerekecektir. Bu bilgi deneyim yoluyla kazanılabileceği gibi, eğitim yoluyla da kazanılabilir.
 - b. *Beceri:* Güç sanılan, ustalık isteyen bir işi yapabilme yetisidir. Bir konuda beceri sahibi olmak için o konuda yetenekli olmak gereklidir. Bu yetenek bireyde doğal olarak bulunabileceği gibi, sonradan da kazanılabilir. Sonradan kazanılan becerilerde deneyimin etkisi büyüktür. Bilgi daha çok eğitimle kazanılırken, beceri; yaparak, yaşayarak, kısaca deneyimle kazanılır ve geliştirilir.
 - c. *Tutum:* Bireyin belirli kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenlenmiş bir inanç ve düşünce sistemidir. Kişinin belirli bir konuyla ilgili tutumu, o konudaki davranışını şekillendiren önemli bir öğedir. Örneğin, bireyin ekip çalışması konusunda gerekli bilgiye sahip olması ve o konuda beceri kazanmış olması, o konuda yetkinleşmesi için yeterli olmamaktadır. Çünkü bilgi ve becerisini gözlemlenebilir davranışa dönüştürmesi gerekmektedir. Bunun için de ekip çalışması konusunda tutumu ön plana çıkmaktadır. Eğer birey ekip çalışmasını, işbirliğinin sinerjisinden yararlanarak daha başarılı sonuçlar alma olarak algırsa, bilgi ve becerisini o yönde kullanarak davranışa dönüştürecek, tam tersine başkalarının kendi perfor-

mansını düşüreceği yönünde bir düşünce sistemi geliştirmişse davranışlarında bu konudaki bilgi ve becerisini kullanım alanı bulamayacaktır (Özden, 2002).



Şekil.1.1. Yetkinlik Çevirimi

Kaynak: SHL Türkiye, Yetkinlik Sunumu 2005

Yetkinlik; mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Daha ayrıntılı başka bir tanımlama ise şu şekilde yapılmaktadır: “Yetkinlik; kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarda ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile ilerletilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır” (Lucia ve Lebsinger, 1999: 124-128).

Bu ve yapılmış olan başka bazı tanımlamalarda yetkinliklerin, kişinin işinde ya da başka ortamlarda etkinliğinin ve üstün performansının nedeni olan belirgin özellikler olarak vurgulandıkları görülmektedir. 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 düşünülmektedir.

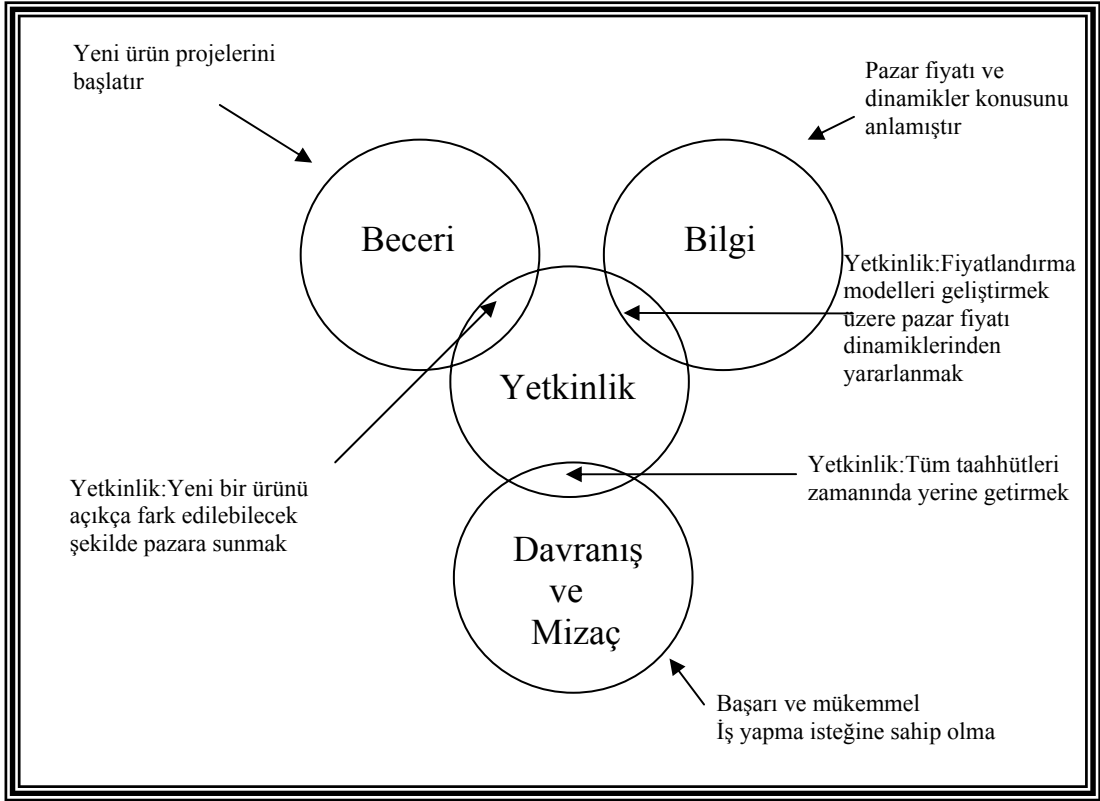
Yetkinlik, kurumların çalışanlarından bekledikleri davranışların tarif edilmesinde kullanılan bir araçtır; çalışanların iş ve kariyer hedeflerine ulaşma yolunda kendilerine sağlanan imkanları kullanmak koşulu ile “kişisel gelişim”lerini sahiplenerek, kendilerini ve dolayısı ile kurumlarını daha ileriye taşıyabilmek için sergilemeleri gereken davranışlardan oluşan bir rehberdir. Yetkinlikler; organizasyonun hedefleri ile uyumlu, kurumsal ve kişisel performans için kritik davranışlardan oluşmaktadır (Düztepe ve Biçer, 2003: 13-20).

Şirketler, piyasadaki konumlarını, rakiplerinin durumunu, çalışanları ve müşterilerinin beklentilerini dikkate alarak ulaşmak istedikleri başarıyı belirler ve kendilerine bir yön verirler. Bir şirket, ekip ve kişilerin başarı hedeflerinin rakamsal ifadesini “iş hedefleri” olarak tanımlamakta ve mevcut durum ile belirli bir süreç sonunda hedeflenen durum arasında farkın ölçülmesini kolaylaştırmaktadır. “İş hedefleri”nin belirlenmesi ile doğru bir yönlendirme sonucunda işletme süreçlerinin etkinliği artar. Hedefler, şirket ve çalışanlar için “nereye” ulaşılması gerektiğini gösterirken, yetkinlikler ise o hedefe “nasıl” ulaşılacağına ifadesidir. Bu ifade, çalışanlar açısından hedefi anlaşılır hale getirmekte; çalışanların kendi davranışlarını değerlendirerek öz-eleştiri yapabilmelerine ve kendi kendilerini geliştirmelerine imkan sağlamaktadır.

Sergilenen davranışlarla ilgili çalışanlara doğru geri bildirim verilmesi ve kişisel gelişim / kariyer planlarının takip edilebilmesi için bu davranışların gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir olması önemlidir. Yetkinliği oluşturan davranışlar mükemmel olanı tarif ettiği için, bu davranışları sergileyen çalışanlar, diğer çalışanlara göre fark yaratan / fark edilen bir performansa ulaşırlar, dolayısıyla davranışlar ayırt edici özelliğe sahiptir (Özden, 2003: www.mcozden.com).

Yetkinlikler, sadece mükemmel performansı ortaya çıkaran davranışları içerirler. Bu nedenle, yetkinlik kavramı çerçevesinde, bilgi değil de, bilginin başarı yaratacak şekilde “uygulanmasını” sağlayan davranışlar ele alınır. Aynı şekilde bece-

rilerin de başarı sağlamak için nasıl ortaya konacakları önem kazanır. Diğer taraftan, yetkinlikler her ne kadar kendileri iş motifleri olmasalar da, motiflerle ilgili belirgin davranışları ortaya çıkarırlar (Acar, 2000: 51).

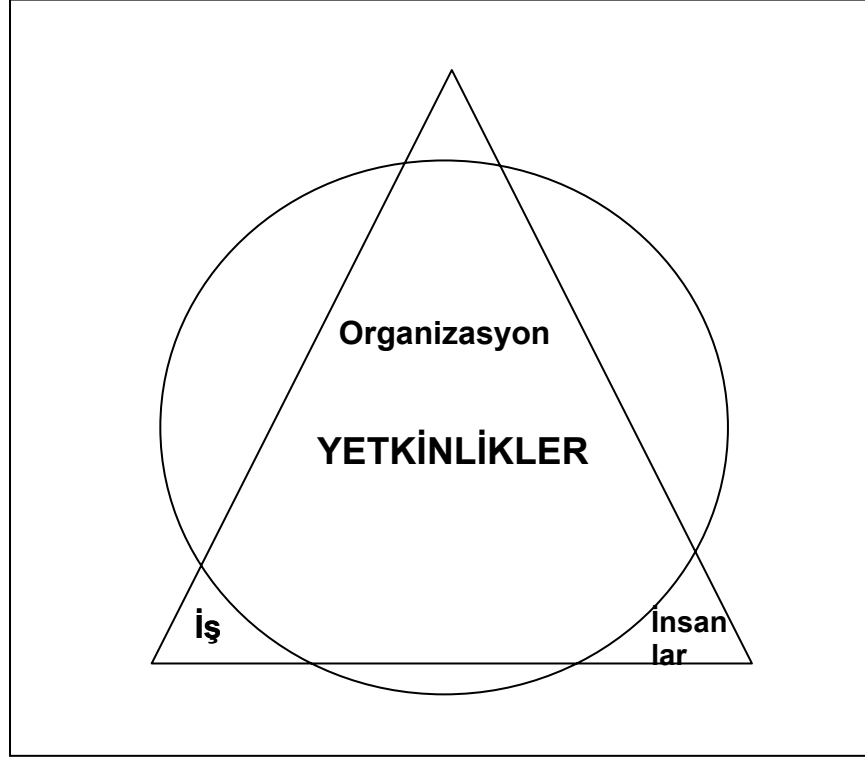


Şekil 1.2 : Bilgi, Beceri, Davranış ve Yetkinlik

Kaynak : <http://www.Schoonover/ResourceCenter/Q&A.htm>

Bu ortak noktalardan hareketle yetkinlik; mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Özdiller, 2001: 46-47).

Temelde yukarıdaki tanımlamadan çok farklı olmayan başka bir yaklaşımda ise yetkinlikler, “çıktı ya da kalite standardı” olarak tanımlanmaktadır (Hoffman, 2000: 278). Buna göre, en düşük ve en yüksek kabul edilebilir performans düzeyleri tanımlanarak standart hale getirilir ve çalışanlar bu iki uç nokta arasında dağıtılır.



Şekil 1.3 : Yetkinlik Kavramı

Kaynak: Holdsworth, Roger, 1998.

Yetkinlikleri bir buzdağı olarak tanımlarsak, suyun üzerinde olan kısım işe yönelik gözlemlenebilen davranışları oluşturur. Buzdağın altı ise; yani yetkinlik kavramını oluşturan bileşenler; bilgi (ürün, teori, endüstri, vb.), beceri (pazarlık, bilgi analizi, istatistik, vb.), tecrübe (10 yıl üretimde, 5 yıl satışta, 3 yıl üst yönetimde, vb), tavır, tutum ve özellikler (empati, sağlamlık, dışa dönüklük, vb) ve motiflerdir (bağlılık, başarı, güç, vb).



Şekil 1.4 : Yetkinlik Piramidi

Kaynak: SHL Türkiye, Yetkinlik Sunumu, 2005

1.2. Yetkinliklerin Önemi ve Yararları

İnsan Kaynakları Yönetiminde, çalışanların güçlü yönlerinin, gelişim gereksinimlerinin ve potansiyel katkılarının tam ve doğru olarak ölçülüp değerlendirilmesi her zaman kritik bir önem taşır. Önceleri bu amaçla sadece bilgi ve beceri gibi ölçülerin kullanılması yeterli olmuş, ancak katılımcı yönetim yaklaşımları ile birlikte insana yönelik kararların karmaşıklık derecesi de artmıştır. Artık bilgi ve beceri ile birlikte, tutum ve davranışlar, stil ve motivasyon gibi unsurların da değerlendirme kapsamına alınması gerekli olmuştur.

Bugün Yetkinlik Bazlı Sistemler, seçme–yerleştirme, performans yönetimi, kariyer planlama ve yedekleme gibi İnsan Kaynakları süreçleri aracılığıyla çalışanların iş ile bağlantısını sağlayan ve kurum kültürünü, çalışanların günlük davranışlarına yansıtan bütünsel bir çerçeve oluşturmaktadır. İşletmelerin başarılarının sırrı da bu bütünsellikte gizlidir (Acar, 1999: 20).

Organizasyonların yetkinlik tanımlarını giderek daha fazla kullanmaya başlamalarının nedeni, bunların aşağıda belirtilen temel problem alanlarında önemli yararlar sağlamalarıdır (Acar, 2000: 17).

- İşgücü beklentilerinin ve standartlarının netleştirilmesi
- Birey, takım ve yöneticilerin, organizasyonun stratejileriyle uyumlu hale getirilmesi
- Performansın geliştirilmesinde, yetki ve sorumluluklar yaratılması ile koç-takım üyesi ve çalışanlar arasında uyumun sağlanması
- Adil ve odaklanmış değerlendirme ve ücretlendirme kararlarının oluşturulması.

Yetkinliklerin organizasyonlara katkılarını ise şöyle sıralayabiliriz (Lucio, Lepsinger, 1999: 123):

- *Yükselen Performans Grafiği*: Yetkinlikler, mükemmel performansı ayırt eden davranışlar üzerine kurulduğu için, bireylere hedef belirlemek eskiye oranla daha kolaylaşmıştır. Bu da herkesin performans düzeyini artırmıştır.
- *Bireysel Davranışların Şirket Stratejisiyle İlişkilendirilmesi*: Yetkinliklerden stratejiye kadar uzanan yol haritalarıyla, bireylerin, gösterdikleri davranışlar ve o davranışlara ilişkin performanslarının, şirket başarısı üzerindeki sonuçlarını görmeleri mümkün olmaktadır.
- *Yeni bir işçi – işveren ilişkisinin ortaya çıkması*: İşverenin iş güvenliği ve adil ücret sözüne karşılık, çalışanın bağlılık ve verimli çalışma sözü verdiği iş sözleşmeleri artık geçerliliğini yitirmektedir. Bunun yerine, şirketler çalışanlarına bağlılıkları ve iş güçleri karşılığında, bilgi ve becerilerini geliştirme fırsatları sunmaktadır. Bu tür organizasyonlar için, Yetkinlik Bazlı

İnsan Kaynakları Uygulamaları, ihtiyaçların tanımlanması ve gerekli yetkinliklerin geliştirilmesi için araç niteliğindedir.

- *Değişen başarı ölçüleri:* Çalışanların yükselmesini bir çeşit “merdiven tırmanma” olarak tanımlayan geleneksel yaklaşımlarda, gelişimin hangi kriterlere göre gerçekleştiği tam olarak belli değildir. Yetkinlikler, bir bireyin gelişimi ve performans başarısı için; kesin, ölçülebilir, kolay anlaşılır, ölçü ve göstergeler sunmaktadır.
- *Yeni bir öğrenme kültürü yaratması:* Yetkinlikler sayesinde, çalışanların öğrenmeye ve gelişmeye istekli olduğu yeni bir öğrenme kültürü oluşturulmuştur.
- *Güvence sağlanması:* Yetkinlikler sayesinde, çalışanların iş güvencesine sahip olmasını, firmanın da işgücüne güvenmesini sağlar.
- *Rekabet silahı:* Özellikle yetkinlikler değerli, nadir ve taklit edilmesi zor ise, çok önemlidir. Çünkü bu tür yetkinlikler işletmelere fırsatları değerlendirme şansı vermektedir. Bu nedenle rekabette oldukça önemli faktörlerdir (Capbell, 1997: 89).

İKİNCİ BÖLÜM

YETKİNLİK MODELİ

2.1. Yetkinlik Modelini Oluşturacak Yetkinliklerin Belirlenmesi

Yetkinliklerin ve düzeylerinin belirlenmesi, yetkinlik modeli oluşturma sürecinin ilk adımı olarak kabul edilmektedir. Öncelikle yetkinliklerin belirlenmesi ve tanımlanması için uygun ve geçerli bir yaklaşım gerekmektedir. Kullanılan araç sadece çalışanın bireysel yetkinliklerini belirleyip bir dizi sorumluluklar vermemeli, aynı zamanda işletmenin gereksinim duyduğu yetkinliklerle bağlantısının sağlanması için uygun bir yol gösterici olmalıdır (İşeri, 2001: 33,34).

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 tespit edilirken, zayıf yönlere de dikkat çekerek yetersiz olunan alanların geliştirilmesi gerekliliği ortaya konulur.

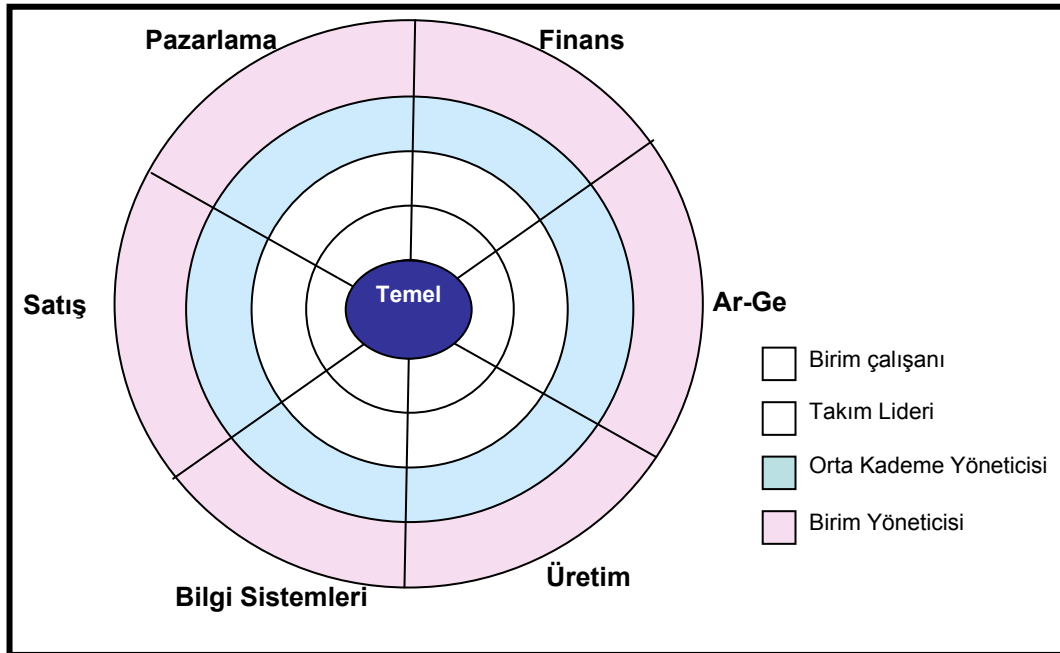
Herhangi bir pozisyon için hangi yetkinliklerin gerekli olduğu, iş analizleri sonucu ortaya çıkarılan iş tanımları, iş gereklilikleri ve performans değerlendirme formları aracılığıyla belirlenir.

Genel olarak şirketler, yetkinliklerini çeşitli modeller etrafında şekillendirirler. Yetkinlik modelleri, çeşitli iş unsurlarına göre tanımlanmış, anlamayı ve değerlendirmeyi kolaylaştıracak şekilde çeşitli konulara göre organize edilmiş davranış gruplarıdır. Yetkinlik modelleri çeşitli başlıklarda yapılandırılabilir (Gürsoy, 2001: 9).

a- **Temel Yetkinlikler:** Şirkette herkesin sahip olması beklenen ve şirket değerlerinden, vizyonundan, yani nereye ulaşmak istediğinden yola çıkılarak belirlenen yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler şirket değerleri olarak da kabul edilen, takım çalışması, müşteri ve kalite odaklılık, esneklik, karar alma,

yenilikçilik gibi yetkinliklerdir. Temel yetkinlikler, kendi aralarında öncelik sırasına konulamaz, hepsi aynı derecede öneme sahiptir.

- b- **Fonksiyona Özgü Yetkinlikler:** Şirketteki her fonksiyonun yaptıkları işle ilgili sahip olmaları gereken yetkinliklerdir. Satış, üretim, insan kaynakları, bili-sistemleri, pazarlama, finans vb. yetkinliklerdir.
- c- **Kariyer Düzeylerine Göre (Yönetsel)Yetkinlikler:** İlk, orta ve üst kademe olarak sınıflandırılabilir. Ağırlıklı olarak liderlik ve yöneticilik yetkinlikleridir. Bir yöneticinin sahip olması gereken yetkinliklerdir. Vizyon sahibi olma, analitik düşünce, girişimci olma, takım performansı ve işgücü yönetimi, planlama, organize etme gibi yetkinliklerdir.



Şekil 2.1. Örnek Yetkinlik Modeli

Kaynak: William Mercer, www.mercerhr.com

Şekil 2.1.'deki modelde, temel yetkinlikler, fonksiyona özgü yetkinlikler (fonksiyonel yetkinlikler) ve kariyer kademelerinin gerektirdiği yetkinlikler bir arada gösterilmiştir. Modeller şirketten şirkete, o şirketin yapısına, önceliklerine, yetkinlikleri hangi amaçla kullanacaklarına ve başarı faktörü olarak nelere önem verdiğine göre değişir. Yetkinliklerde model, sınırları belirleyen şablon niteliğindedir. Model oluşturulduktan sonra yapılması gereken modelin geliştirilmesi, her bir yetkinlik grubunun içinin doldurulmasıdır.

2.2. Yetkinlik Modeli Tanımı

Yetkinlik modeli, belirli bir rolde mükemmel performans için gerekli olan temel davranışları içeren ve genellikle yetkinlik olarak tanımlanan bir dizi başarı faktörüdür. Bu davranışlar, söz konusu görevde başarılı olan çalışanların, ortalama ya da başarısız çalışanlara oranla, daha istikrarlı bir şekilde sergiledikleri davranışlardır. Her yetkinlik kısa bir tanım ve bir dizi temel davranış göstergesi ile ifade edilir (Acar, 2000: 50).

2.3. Yetkinlik Modellerinin Önemi

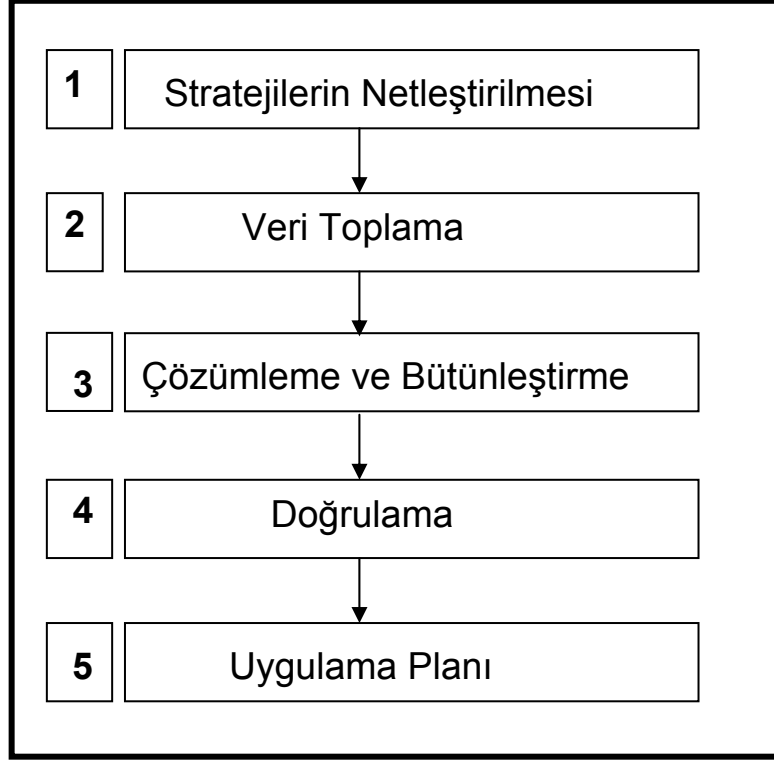
Mükemmel performans sağlayan davranışlar için adeta bir yol haritası niteliği taşıyan yetkinlik modellerinin işletmelere sağladığı başlıca yararlar (Goleman, 2000: 19);

- Firmalar performans beklentileri ile ilgili çıtayı yükseltebilirler.
- Takımlar ve bireyler davranışlarını temel organizasyon stratejileri ile uyumlaştırılabilirler.
- Çalışanlar beklentilerine nasıl ulaşacaklarını algırlarlar

Yetkinlik modelleri, her kuruluş içinde belli bir iş için gereken mükemmellik profilini hangi niteliklerin oluşturduğu hakkında, yönetimin ortak görüşünü yansıtmaktadır.

2.4. Yetkinlik Modeli'nin Geliştirilmesi

Yetkinlik modeli'nin şekli nasıl olursa olsun, yetkinlikler nasıl oluşturulursa oluşturulsun, modelin geliştirilmesi süreci hemen hemen hepsinde aynıdır



Şekil 2.2: Yetkinlik Modeli Geliştirme Süreci

Kaynak : Mitrani, Dalzial, 1992

Şekil 2.2'de gösterildiği gibi, yetkinlik modelini geliştirme süreci aşamalarını aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Dobis, Rothwell, 2004: 138)

1. **Stratejilerin Netleştirilmesi:** Bu noktada, şirketi kısa ve uzun vadede bekleyen fırsatlar, tehditler, şirketin güçlü ve zayıf yanları netleştirilmelidir. Bu çalışmanın çıktıları, sürecin kalan kısmını şekillendireceği için son derece önemlidir. Yetkinlikler açısından kritik başarı faktörlerinin neler olacağı, öncelikle organizasyonel değerler ve bunlara ek olarak; modelin nasıl kullanılacağı ve hangi süreçlere girdi sağlayacağı (seçme yerleştirme, performans

yönetimi, ücret vb.) her aşamada belirlenir. Bütün bu çalışmaları, üst yönetimin ve ilgili uzmanların bir arada yapmasında fayda vardır.

2. **Veri Toplama:** Bu aşamada ilk olarak, veri toplama yöntem ve araçlarına karar verilerek gerekli tasarımla yapılır ve veri toplama sistematigi netleştirilir. Veri toplamak için kullanılabilir yöntem ve araçlar vardır.

Yetkinlik modelinin oluşturulması aşamasında çok çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunlardan en çok kullanılanları aşağıda belirtilmiştir (Mirabile, 1997: 73-77) .

- a. **Görüşme:** Görüşme, yetkinlik modeli oluşturmada en çok kullanılan veri toplama yaklaşımıdır. Görüşmenin temel amacı, mükemmel performansa ulaşmak için, kritik olan davranışları tespit etmektir. Bunun için başarı hikayeleri ve olumlu deneyimler içeren olaylar üzerinden gidilerek, kritik davranışların neler olduğu çıkartılmaktadır. Bu kritik davranışlar performansın belirlenmesinde kullanılmakta, örneklerle performans standartları belirlendiğinden, etkisi olumlu olmaktadır. Bunun dışında yaşanan zorluklar ve bu zorlukların üstesinden nasıl gelindiği, mevcut rol ve sorumluluk, teknik bilgi ve beceriler, görüşmedeki diğer konu başlıklarıdır. Derinlemesine bilgi elde etmek mümkündür, ama zaman alıcı bir yöntemdir.
- b. **Odak Grup:** Bu yaklaşımda; bir işi, bir fonksiyonu ya da şirketin tamamını iyi tanıyan ve göreceli olarak üstün performans sergilediği kabul edilen kişiler bir araya toplanarak, çeşitli kritik olaylar ve üstün performansın ortaya çıktığı durumlar üzerinden gidilerek kritik davranışlar belirlenir. Bu davranışlar standartların belirlenmesinde kullanılır. Odak grup çalışmasıyla, şirketin tamamı için, görüşmelerden daha detaylı bilgi toplamak mümkündür.
- c. **Anket:** Yazılı olarak veya elektronik ortamda hazırlanmış bir anket, tüm paydaşlardan ve diğer bilgili bireylerden bilgi toplamanın bir başka yoludur. Bu ankette, ilgili alana göre mükemmel performans içerebilecek tüm davranışlar

maddeler halinde sıralanır. Her bir maddenin karşısına bir ölçek yerleştirilir. Tüm çalışanlar ya da çalışanlar arasından seçilen bir örneklem grubu üzerinde bu anket uygulanır ve çalışanlardan, davranışları önemine göre derecelendirmeleri istenir. Daha sonra yapılacak istatistiksel çözümler sonucunda mükemmel performans içerdiği kabul edilen davranışları ortaya çıkarmak mümkün olmaktadır. Bu yöntem, veri analizini son derece kolaylaştırmaktadır. Özellikle zaman sınırlılığı olduğu durumlarda kullanılabilir. Ancak görüşmelerden ve odak grup çalışmalarından elde edilen derinlemesine bilgiyi anket yoluyla elde etmek mümkün değildir. Bununla birlikte, ankete yazılacak maddeler çok iyi belirlenmeli ve anket, olabilecek tüm davranışları içermelidir. Aksi halde, anketi dolduranların dar bir çerçevede düşüncelerine neden olur.

- d. **Gözlem** : Ortalama ve mükemmel performans gösteren çalışanlar, gerçek iş ortamında ya da bir benzeşim (simülasyon) içerisinde gözlenerek, mükemmel performansı ve ortalama performansı gösteren davranışların neler olduğu belirlenir. Ancak uzun ve pahalı bir yöntemdir.
- e. **Kıyaslama (Benchmarking)** : Yetkinlik modellerini belirlemede, daha önce yapılmış çalışmalar, başka şirket uygulamaları ve yetkinliklerle ilgili veri tabanları kullanılabilir diğer yaklaşımlardır. Aynı iş kolunda yetkinlik çalışmasını tamamlamış bir şirketin oluşturduğu yetkinlik modeli aynen alınıp, şirket için özelleştirmeler yapmak suretiyle yeni bir model oluşturulabilir. Bunun dışında günümüzde, her sektör ve her meslek için yetkinlik çalışması yapıp bunları satan şirketler de vardır. Uygun olabilecek yetkinlikler satın alınıp yine gerekli özelleştirmelerle model oluşturulabilir.

Bu yöntemler birbirinin alternatifi değildir. Pek çok işletme bu yöntemleri uygun bir karışım şeklinde kullanmaktadır. Bir yöntemin yetersiz olduğu durumda; o noktada daha iyi olan bir yöntemle desteklenerek daha gerçekçi veriler toplanmaktadır. İdeal olan işletme politikalarına en uygun kombinasyonu oluşturarak kullanmaktır. Örneğin, kıyaslama yoluyla ve literatür taramasıyla elde edilen yetkinlik ifadelerinden hazırlanan bir anket uygulanır. Ankette önemli görülen alanları doğrulamak

için ayrıntılı görüşmeler ve odak grup çalışmaları yapılabilir; ya da önce görüşmeler ve odak grup çalışmaları yapılarak profiller çıkartılır ve daha sonra doğrulama araştırması için bir anket hazırlanabilir.

3. **Bütünleştirme ve Çözümleme:** Eğer farklı veri toplama araçları kullanıldıysa, her bir araçtan elde edilen veriler bir araya getirilir ve çözümlenir. Bu aşamadan sonra, fonksiyonlar, roller, işler ya da şirketin geneli için mükemmel performansa işaret eden yetkinlik göstergeleri, taslak olarak belirlenmiş olur.
4. **Doğrulama :** Bu aşamada, yetkinlik profilinde yer alan her bir davranışın mükemmel performans için gerekli olup olmadığı, belirlenen yetkinlik göstergelerinin önem derecesi karşılaştırılarak, düzeltme yapılması gereken ifadeler ve bunlarla ilgili öneriler ortaya konur.
5. **Uygulama Planı :** Yetkinlik profilleri belirlendikten sonra, temel, liderlik ve fonksiyonel yetkinlikler için gelişim planlarının hazırlanması ve yetkinlik profillerinin diğer insan kaynakları sistemlerinde kullanımı için gerekli düzenlemelerin yapılması, bu aşamada yerine getirilecek etkinliklerdir (İDEA, 2001:).

Bir yetkinlik modelinin geliştirilebilmesi için uygun biçimde gruplandırılmış ve test edilerek doğrulanmış yeterli sayıda yetkinliğin belirlenmesi ve her yetkinlik için kısa tanım ve temel davranış göstergelerini içeren bir yetkinlik sözlüğü hazırlanması gereklidir. Bu kapsamda bir çalışma ise farklı endüstri ve fonksiyonları içeren ve her biri yaklaşık 1.5–2.0 saat süren minimum 2500 adet anket çalışması ile yine yaklaşık 5000 adet doğrulama araştırmasının yapılmasını gerektirmektedir. Yaklaşık 10-15 yıl süren bu tür bir alan çalışmasının yüksek maliyeti göz önünde bulundurulduğunda, bu konudaki hazır modellerden yararlanmanın daha rasyonel bir çözüm olduğu görülmektedir. Ancak, bu modellerden yararlanmak için ilgili firmalara belirli lisans ücretlerinin ödenmesi gereklidir (Acar, 2000: 52).

Yetkinlikler ifade edilirken, öncelikle genel bir isim “yetkinlik adı” olarak atanır. Daha sonra bu yetkinliğin ne anlama geldiği açıklanır. Son olarak da, bir çalışanın bu yetkinliğe sahip olup olmadığını ortaya koyan göstergeler belirlenir. Bu davranışsal göstergeler yazılırken (Wood ve Payne,1998: 206-211).

- Mükemmel performansı tanımlamalarına yani zorlayıcı olmalarına
- Gözlemlenebilir olmalarına, eylem içermelerine
- Tek bir faaliyeti içermelerine
- Basit ve kolay anlaşılabilir olmalarına dikkat edilmelidir.

Tablo 1. Yetkinlik Örneği

Yetkinlik Adı	Sorun Çözme
Tanımı	İş ortamında verimliliği düşüren sorunların saptanıp, en kısa zamanda ortadan kaldırılmasına ilişkin yetkinlik göstergeleridir.
Yetkinlik Göstergeleri	Sorunun doğasını belirleyerek, sistemi nasıl etkilediğini ortaya koyar. Çözümüne ulaşmak için, sorunun nedenlerine ilişkin analitik ve mantıksal yaklaşımlar ortaya koyarak alternatif hipotezler geliştirir. Önceki deneyimlerden ve sorunlardan ders çıkararak bunları yeni karşılaştığı zorluklarda kullanır. v.b.

Yetkinlikler tanımlanırken aşağıdaki kriterlere uyup uymadığına dikkat edilmelidir (Mercangöz, 2003: 64).

- Mükemmel davranışı tanımlar
- Tek bir faaliyeti içerir
- Gözlemlenebilir bir davranışı belirtir
- Basit ve kolayca anlaşılabilir şekilde yazılır

- Bir eylem cümlesidir.

Mükemmel: En yüksek performansa ulaştırarak davranışlardır. Mükemmellik şirketten şirkete değişebilir, şirket kültürüne göre farklılaşabilir. Fakat önemli olan şirket içinde ortak bir tanımın olması, aynı dilden konuşulmasıdır.

Tek bir faaliyet: Yetkinlikler tanımlanırken tek bir faaliyete işaret etmesi gerekir. “Gelişmeleri araştırır ve arkadaşlarıyla paylaşır” denilerek yapılan ölçme hatalıdır. Belki “araştırıyor ama paylaşmıyor” olabilir. Yetkinliğin tanımı, birden fazla faaliyeti içerdiği zaman kişinin hangisinde başarılı, hangisinde başarısız olduğunu ayırt etmek zorlaşır. Bu da yanlış değerlendirme yapılmasına yol açar.

Gözlemlenebilir: Yetkinlik tanımlandıktan sonra gözlemlenebilir olup olmadığına bakılmalı, eğer gözlemlenemiyorsa tekrar tanımlanmalıdır.

Basit ve kolay anlaşılır: Şirketteki herkes tarafından anlaşılır olması gerekir, özellikle de temel yetkinliklerin. Beklenen davranışın kişiler tarafından gösterilmesi için onların anlayacağı bir dilde ifade edilmesi gerekir. Optimum, entegre, konsolide gibi kavramlar herkes tarafından anlaşılabilir. Bu noktada yetkinlikler tanımlandıktan sonra şirket içinde anlaşılabilirlik testi yapılır. Anlaşılabilen noktalar varsa değiştirilir. Hedef kitleye yönelik ifadeler kullanmak gerekir.

Eylem: Hedeflenen, beklenen davranış eylem olarak tanımlanmalıdır.

2.5. Yetkinlik Envanteri

Kurumsallaşmış firmalarda, tüm pozisyonlar için gerekli olan tüm yetkinlikler, bunların düzeyleri ve beklenen davranışlar “yetkinlik envanteri” veya “yetkinlikler sözlüğü” başlığı altında tanımlanmıştır. Ayrıca, yetkinlik envanteri içinde yer alan yetkinlikler, mevcut pozisyonlar ile de ilişkilendirilmiştir. Yani hangi pozisyonda, hangi yetkinlikler ve bunların düzeyleri, az da olsa firmadan firmaya değişebilmek-

tedir. Firmaların pozisyonlar için önem verdikleri yetkinliklerin, o firmanın kurum kültürünün bir yansıması olduğu gözden kaçırılmamalıdır (Kotaman, 2003 : 41-43).

2.5.1. Temel yetkinlikler

İletişim

- Gerekli bilgiyi zamanında ve doğru bir biçimde iç/dış müşterilere aktarır
- Karşındakileri önyargısız ve bütünüyle anlamaya çalışarak dinler ve dinlediğini gösteren uygun tepkiler verir.
- Kendisini açık ve anlaşılabilir bir dille ifade eder.

Toplam Kalite Yönetimi

- İç/dış müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek kaliteli ürün ya da hizmetleri sunar
- Müşteri memnuniyetini sağlamak için kişisel sorumluluk alır.
- Müşteri beklentileri ötesinde hizmet vermek için çalışır.

Takım çalışması / paylaşma

- Takım arkadaşlarıyla uyumlu bir şekilde çalışır ve takım halinde katma değer yaratılmasını sağlar.
- Şirket hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilen yeni çalışmalara destek olur.
- Takım çalışmasında kendisine verilen sorumlulukları zamanında, eksiksiz ve beklenen kalitede yerine getirir.
- Diğer departman /birim ve çalışanlarla güçlü ve paylaşımcı işbirliği kurar ve bu işbirliğini sürdürür.

Yenilikçilik

- Teknolojik gelişmeleri izler, işini daha iyi yapabilmek için yeni fikirleri araştırır ve uygular.
- Kendi deneyimlerinden, başkalarının öneri ve eleştirilerinden yararlanarak kendini sürekli geliştirir.
- Yenilik ve gelişim için fikir ve çözümler üretir.

Sonuç Odaklılık

- Konulan hedeflere ulaşmak için planlı bir şekilde çalışır.
- İşini yaparken karşılaştığı engelleri ve problemleri aşarak sonuca ulaşır.

Güvenilirlik

- Sözleri ve düşünceleri ile tutarlı davranışlar sergiler.
- İş ahlakı ve disiplini ile şirket içinde örnek olur ve diğerlerinin güvenini kazanır.
- Verdiği sözleri tutar ve tüm taahhütlerini yerine getirir.

Verimlilik

- Sürekli olarak işini daha iyi ve verimli yapmanın yollarını araştırır.
- Tüm kaynakları verimli ve akılcı şekilde kullanır ve israfı önler.
- İşyle ilgili önceliklerini doğru olarak belirler ve zamanını verimli bir şekilde yönetir.

2.5.2. Orta düzey yöneticiler için yönetsel / liderlik yetkinlikleri

Planlama / Uygulatma

- Planlama yaparken işleri doğru sıraya koyar ve önceliklendirmeyi yapar
- İşin planlanan zamanda bitirilmesi için yetki devrini yapar ve çalışanların işe katkılarını takip eder.
- Hedeflenen işin zamanında ve istenilen kalitede tamamlanması için planları sürekli olarak izler ve planlanan–gerçekleşen karşılaştırmasını düzenli olarak yapar.
- Nesnel standartlar koyar ve somut olarak ölçülebilir amaç veya hedefler belirler.

Analitik Düşünme

- Problemleri, üzerinde karar verilebilecek parçalarına ayırır ve bütünü gözden kaçırmadan çözer.

- Farklı veriler arasındaki bağlantıları belirler ve neden sonuç ilişkilerini de dikkate alarak verileri doğru şekilde yorumlar.
- Problemin çözümüne ilişkin değişik alternatifler geliştirir ve en iyi sonuç verecek olanı kullanır.
- Problemlerin nedenlerini analiz ederken, çözüm önerileri geliştirirken ve karar alırken doğru bilgiler, sayısal ölçütler ve göstergeler kullanır.

Vizyoner

- Şirket açısından yüksek potansiyelli fırsatları algılama ve uygulama yeteneğini gösterir.
- Açık ve yön birliği içinde hedefler, göstergeler ve sorumluluklar tanımlayarak bireylerin ve takımların çabalarını ana hedeflere odaklar.
- Takımın, şirkete gelecekte belirgin yarar sağlayacak faaliyetleri belirlemesi veya bu tip faaliyetlere yoğunlaşması için yeni bakış açıları getirir.

Eğitim ve Gelişim

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

Takım Yönetimi

- Başarıyı paylaşır, amaçlara ulaşılması ve başarının devamı için takım üyelerini motive eder.
- Ekip içindeki farklı görüşlere değer verir, ekip üyelerini olaylara değişik bakış açılarından da değerlendirmeleri yönünde teşvik eder.
- Ekibinde tutarlılığı ve motivasyonu sağlamak için kurumun değerlerine uygun davranışlar göstererek diğerlerine örnek olur.
- Takım üyelerinin takım içindeki rollerini anlamalarını sağlar ve onları ortak amaçlara nasıl katkıda bulunacakları konusunda yönlendirir.

Temsil Yeteneği

- Çalıřanların istek ve dūřüncelerini ūst yōnetime dođru řekilde aktarır.
- Gōrūřlerini gūvenle ifade eder.
- Diđer takım yōneticileriyle iřbirliđine dayanan sađlam ortaklıklar kurar ve bu ortaklıkları sūrdūrūr.

Karar Verme

- İniyatif kullanması gereken durumlarla vereceği kararları danışması gereken durumları ayırt eder.
- Elindeki bilgileri ve gūvenilir karar alma tekniklerini kullanarak zamanında ve etkili kararlar alır.
- Karar almadan ōnce, uygun kaynaklardan veri toplar ve değerlendirir.
- Maliyet, risk/fayda analizleri yaparak ōzūm alternatifleri içinden en etkili olanı seçer

2.5.3. Ūst dūzey yōneticiler için yōnetsel / liderlik yetkinlikleri

Planlama/Uygulatma

- Potansiyel problemleri ōnceden tahmin eder ve gerekli planlamayı yaparak ōnleyici faaliyetleri geliştirir.
- İş hedeflerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kritik kaynakları belirler ve bu kaynakların kullanımını optimize eder.
- Kısa ve uzun vadeli finansal ve finansal olmayan hedefleri (ōrneđin, ciro, pazar payı) gerçekleştirmek amacıyla organizasyonel faaliyetlerde yōn birliği sağlar.

Analitik Dūřūnme

- Olaylar ve sonuçlarını, iř ūzerindeki etkilerini gōz ōnūnde bulundurarak būtūnsel bir bakıř aıřı ile deđerlendirir.
- Bireylerin ve ekiplerin verilere dayalı karar almalarını destekleyen sistemlerin ve erken uyarı mekanizmalarının iyileştirilmesini veya kurulmasını sağlar (ōrneđin, veri toplama sistemleri).

Vizyoner

- Organizasyonun sürekliliği ve karlılığını destekleyecek teknolojileri ve/veya yaklaşımları seçer.
- Stratejik göstergeleri ve eğilimleri yetkin bir biçimde yorumlar alternatif stratejiler geliştirerek en iyi sonuçlar verecek olanı kullanır.
- Katılım, diyalog ve sıkı bir iletişim ile çalışanların vizyona bağlılıklarını sağlar.
- Stratejilerin geliştirilmesinde ve operasyonel hedef ve önceliklere dönüştürülmesinde öncülük yapar.

Eğitim ve Gelişim

- Kişisel ve profesyonel gelişim için, kurumsal amaçları da destekleyen zorlayıcı ama ulaşılabilir hedefler koyar.
- Bütün bireylere ve takıma sahip oldukları tüm potansiyellerini kullanmaları için gelişim fırsatları sağlar.
- Anlamlı katkılar yaratabilmeleri için çalışanlara saygı duyulan ve sorumluluk verilen bir ortam yaratır.

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.

Temsil Yeteneği

- Sözlü ifade becerisi ile karşısındaki kişilere fikirlerini benimsetir ve ikna eder.
- Şirket menfaatleri doğrultusunda organizasyon dışında şirketi temsil eder ve üst düzeyde ilişkileri geliştirir.

- Müşteriye sunulan çözümün kapsamını ve etkinliğini geliştirmek için tedarikçiler ile stratejik ortaklık kurar.

Karar Verme

- Yapılacak bir faaliyetin getireceği yarar ve zararları ilgili kişileri de sürece katarak araştırır.
- Gerektiğinde belirsizlik ortamında kısıtlı bilgiye dayalı etkili kararlar alır.
- Alternatif stratejiler ve yaklaşımlarla riski azaltarak karar verir.
- Şirket çıkarları doğrultusunda hesaplı bir şekilde risk alır.

2.5.4. Yetkinlikleri etkileyecek eski ve yeni organizasyon ilkeleri

Tablo 2 : Eski ve Yeni Organizasyon İlkeleri

ESKİ İLKE	YENİ İLKE
Rekabet üstünlüğünde, organizasyon ikincil bir kaynaktır.	Organizasyon başlı başına rekabet üstünlüğü yaratabilir.
Denetimde en önemli kaynak bürokrasidir.	Denetimde en önemli kaynak katılımdır.
En çok katma değeri tepe yönetimi ve teknik uzmanlar yaratır.	Tüm çalışanlar önemli katma değer yaratmalıdır.
Organizasyonun etkinliğinin anahtarı hiyerarşik süreçtir.	Organizasyonun etkinliğinin anahtarı yatay süreçlerdir.
Organizasyonlar fonksiyonlar bazında oluşmalıdır.	Organizasyonlar ürün ve müşteri bazında oluşmalıdır.
Organizasyonun etkinliğinin anahtarı etkin yöneticilerdir.	Organizasyonun etkinliğinin anahtarı etkin liderliktir.

Yukarıda verilen eski ve yeni organizasyon ilkeleri, gelecekte tek bir alanda uzmanlık bilgisinin yeterli olmayacağını ve gerekli yetkinliklerin çeşitleneceğini göstermektedir.

Günümüzde ağır rekabet ortamında işletmeler ayakta kalabilmeyi kalifiye ve çok çeşitli yetkinliklere sahip çalışanları bünyelerinde bulundurarak gerçekleştireceklerini bilmektedir. Bu nedenle her insan kendi yetkinliklerinin bilincinde olarak eksikliklerini görmeli ve bunları gidermeye çalışmalıdır. Özellikle çalışmayı düşüncüğü sektöre ait yetkinliklere sahip olmaya çalışmalıdır. Kişiler yetkinliklerini geliştirirken, öncelikle kendilerine ulaşılabilir hedefler koymalıdır. Bu hedeflere ulaşmak için pratik bir gelişim planı oluşturulmalıdır. Plan, zaman içinde izlenmeli ve güncellenmelidir. Ayrıca gelişim ölçülmelidir.

Yetkinliklerin bireysel olarak geliştirilmesi için, Bireysel Gelişim Planı oluşturulmalıdır. Bireysel Gelişim Planı oluşturulurken izlenecek aşamalar ve dikkat edilecek noktalar şunlardır (Yetkin, 2003: 20-25).

1. **Gelişim hedeflerini belirlemek:** Gelişim planını oluşturmadan önce, kişi gelişiminin hangi yönde olacağını belirlemelidir. Üzerinde çalışılacak ve iyileştirme hedeflenen alanlar belirlenmelidir. Yani, iyileştirilecek gözlenebilir davranışların neler olduğu ortaya koyulmalıdır. Hedefler şu özellikleri taşımalıdır: Spesifik, davranışsal, ölçülebilir, anlamlı, zorlayıcı, geri bildirim almaya uygun, zamanla sınırlı, gerçekçi adımlar ve kaynak ihtiyaçları ile desteklenmiş
2. **Hedefleri netleştirmek:** Gelişim planındaki geliştirilmek istenilen davranışların her birine spesifik bir hedef koyulması gerekir. Çok fazla hedef koymaya ve ulaşılabilir olan, gerçekçi hedefler koymaya özen gösterilmelidir.
3. **Faaliyetleri/kaynakları/zaman planını belirlemek:** Bu davranışları başkaları (çalışma arkadaşları, müşteriler, takım, vs.) ile birlikte iyileştirmek için yararlanılabilecek stratejiler belirlenmelidir. Her bir hedef için spesifik adımların neler olduğu, ihtiyaç duyulan kaynaklar ve bitiş tarihi belirlenmelidir. Bu davranışlardaki performansı iyileştirmek için yardımcı olabilecek muhtemel faaliyetler (kitaplar, makaleler, iş başında öğrenme faaliyetleri, eğitimler) belirlenmelidir.

4. **Gelişimi izlemek:** Çıktıları, etkiyi ve bitiş tarihlerini yazarak her hedefin ilgili planları takip edilmelidir. Gelişimin plan doğrultusunda gerçekleşip gerçekleşmeyeceği sürekli olarak izlenmelidir.
5. **Geribildirimler doğrultusunda gelişim planında revizyonlar yapmak:** Bireyler, strateji ve gelişim planlarını gözden geçirmezler ve aldıkları geribildirim doğrultusunda gelişim yaklaşımlarını yenilemezler ise öğrenme kapasitelerini kısıtlarlar. Bu nedenle, planın etkili olup olmadığını değerlendirmek ve öğrenme etkinliğini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmek üzere belirli zamanlar ayrılmalıdır.

Bireyler bu gelişimleri sağlamak için öncelikle yetkinliklerini belirlemeli ve yetkinliklerini değerlendirmelidir. Olması gereken yetkinlikleri belirlemeli ve aradaki farkı iyileştirme ile kapatmalıdır. Bu doğrultuda eğitimlere aktif olarak katılmalı ve kazandığı yetkinlikleri uygulamalıdır.

2.6. Yetkinlikleri ölçmenin gerekliliği

Doğrudan iş sonuçlarının ölçülme imkanı varken, dolaylı yoldan yetkinliklerin ölçülmesi bazı işletmelere kaynak israfı gibi gelmektedir. Oysa yetkinliklerin ölçülmesi gerekmektedir. Bunun birkaç nedeni vardır (Lucia, 1999: 67-74).

1. Sadece iş sonuçlarına odaklanma değerlendirme sistemlerinde işin yapılma biçiminden çok sonuçlar ön plana çıkmaya başladığı, bunun sonucunda her ne pahasına olursa olsun kısa dönemli sonuçlara ulaşmanın firmanın vizyonuna, imajına ve uzun dönemli hedeflerine zarar verebildiği gözlemlenmiştir. Böyle bir yaklaşım firma ilke ve değerlerine, iş etiğine aykırı şekilde sonuç almaya zemin hazırlayabilmektedir.
2. Sonuçların ölçülmesi, bireyin o işteki başarısını gösterse bile, gerek performansın artırılabilmesi için eğitim ihtiyaçlarını, gerekse bireyin daha farklı pozisyonlar için hazır olma düzeyini belirlemediği için bireyin

geliştirilmesi ve kariyer yönetimi uygulamalarında kullanım alanları oldukça sınırlıdır.

3. İş sonuçlarının ölçülmesi pasif bir tutumdur. Yani, sonuçlar gerçekleştikten sonra ölçme yapılabilir ve sonuçlara müdahale şansı olmaz. Oysa yetkinliklerin ölçülmesi aktif bir tutumdur. Çünkü arzu edilen iş sonuçlarının alınamayacağı anlaşıldığında yetkinlikleri geliştirerek performansı artırmak mümkündür (Green, 1999: 118-128).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

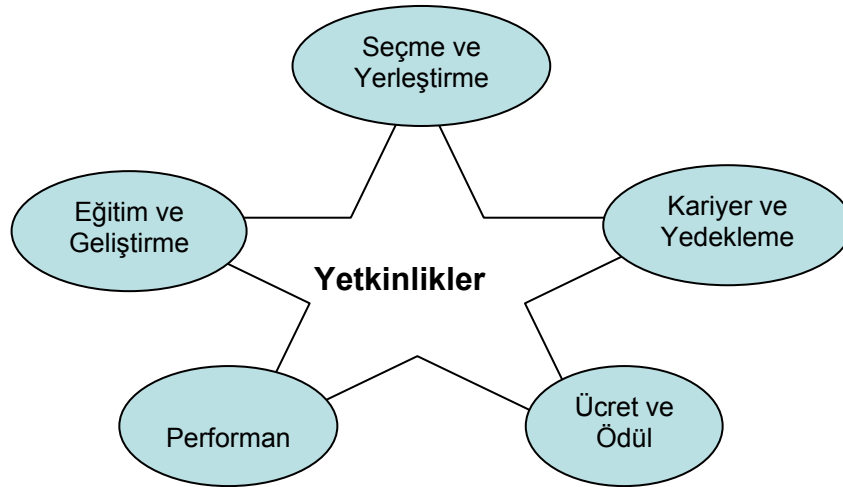
YETKİNLİK BAZLI İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMİ

3.1. Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yapısı

Yetkinlik bazlı insan kaynakları sistemlerinin kurulmasında öncelikle şirket kültürü, Stratejileri ve hedefleri doğrultusunda yetkinlik modeli geliştirilmelidir. Geliştirilen yetkinlik modeli kurulacak sistemlerin temelini oluşturmaktadır.

Yetkinlik modellerinin oluşturulması nihai amaç değildir. Yetkinlik modellerinin oluşturulmasından sonra işletmenin bu modeli iş süreçlerinde uygulaması gerekir. Bu nedenle yetkinlik modelleri, insan kaynakları sistemlerinde kullanılacak standartları hazırlamak için bir araç olarak kullanılır. Bu standartların altyapısını oluşturacak bütünleşik insan kaynakları sistemleri, etkili ve üretken bir işgücü için en önemli ön koşullardan birisidir.

Yetkinlikler, her ne kadar ilk olarak eğitim ve geliştirme alanında kullanıldıysa da insan faktörünün dolayısıyla yetkinliklerinin her türlü alanda öneminin artması, şirketleri de insan kaynaklarının hemen hemen her alanında yetkinlikleri kullanmaya zorlamıştır. Aşağıdaki şekilde Yetkinlik Modelinin yoğun olarak kullanıldığı alanlar gösterilmiştir.



Şekil 3.1: Yetkinlik Modeli ve İnsan Kaynakları Sistemleri

Yukarıda verilen şekilde uygulama alanlarının hepsinde yetkinlikler “temel kriter” olarak kullanılmaktadır. Kısaca, yetkinlikler; iş, iş gören ve organizasyon arasındaki bağlantıyı sağlayan ortak bir dil oluşturmakta ve yöneticiler bu aracı yukarıda belirtilen alanların tümünde kullanabilmektedirler. (Wood, Payne,1998: 267-269)

Öne çıkan yaklaşımlar, gelecekteki zorluklar ve sahip olunması gereken yetkinliklerin en fazla etkilediği alanlardan biri hiç şüphesiz İnsan Kaynakları'dır. Değişen şirket yapıları içinde İnsan Kaynakları düne göre daha stratejik bir rol oynamaya başlamıştır. Dünyada insan kaynakları alanında öne çıkan yaklaşımları aşağıdaki gibi dört ana grupta toplayabiliriz.

1. Stratejik iş ortağı olma
 - İşletmenin büyüme stratejisini anlamak
 - Stratejik düşünmek
 - İş ortağı gibi davranmak
 - Yönetmel işlevlerde mükemmelliği devam ettirmek
2. Global çapta yetenekli çalışanları işe alma ve işte tutma
 - Ülke farkı gözetmeksizin, doğru insanı, doğru yerde, doğru zamanda buldurmak
 - Yetenekli çalışanları işte tutmak için insana yatırım düşüncesinin yansıtıldığı kurumsal ortam yaratmak
 - Çalışanlara yapılan yatırımın getirisinin maksimum düzeyde nasıl tutulacağını belirlemek.
3. Global liderlik gelişimi
 - İşletmeyi global çapta yönetebilecek kadroyu belirlemek ve yetiştirmek
 - Demografik eğilimleri göz önünde bulundurmak
 - Dünya kültürüne karşın kurum kültürü üzerinde durmak
 - Ülkelerin değil firmaların global olduğunu unutmamak

4. Bilgi yönetimi

- Yeni ekonomideki bilgi çok fazla, fakat bilgiyi yönetecek insan azdır.
- Bilgi, birikim ve bunların bağlantıları soyut sermayeler olup kazananları kaybedenlerden ayıracaktır.

Yetkinliklerin artık çok önemli bir olgu olduğu açıktır. Ama yetkin insanların bir araya getirdiği toplumun gerçekten bir katma değer, bir sonuç yaratabilmesi için önce bazı sistemlerin olması, o sistemlerin bir alt yapı oluşturması ve insanların katma değerlerini bu sistemlerin oluşturduğu alt yapıların üstüne inşa etmesi gerekmektedir.

Eğer bu sistemler yoksa yani; gerekli alt yapı oluşturulamamışsa eldeki insan kaynağının kalitesi, nitelikleri ve yetkinlikleri ne olursa olsun, onlardan gerçek yararın elde edilmesi mümkün değildir. Yetkinlikleri kafi olmayan bir grup, sistemi ve kurumu bozabilir. Ancak, o kurumda sistem ve alt yapı yoksa en nitelikli, en yetkin insanlar bile çok fazla bir katma değer yaratamaz. Örneğin, Türkiye’de bankacılık sektörü 1980’den itibaren en nitelikli insanları bünyesine almış; Amerika’dan Avrupa’dan da elemanlar getirmiş, iyi ücret ve imkanlar vermiştir. Buna rağmen, krizden en çok etkilenen sektör de bankacılık sektörü olmuştur. Bunun nedeni, temel sistemlerin ve alt yapının yeterince düzgün olmamasıdır. Dolayısıyla, insan kaynağı ne kadar iyi olursa olsun, sonucun iyi olmasını otomatik olarak beraberinde getirmemektedir. Sonuç olarak İnsan Kaynağının, kurumun ya da ülkenin doğru kurulmuş sistemleri ve sağlam altyapısı ile bütünleştirilmesi başarı için kaçınılmaz olmaktadır.

Yetkinlik bazlı insan kaynakları sistemleri temeli yetkinliklere dayanan entegre insan kaynakları sistemlerini ifade etmektedir. Değişen iş çevresi ve yeni ekonomi gibi kavramlar şirketleri daha nitelikli iş gücüne, hedef odaklı çalışan organizasyonlara ve teknolojik açıdan daha gelişmiş sistemlere yöneltilmektedir. Bu açıdan bakıldığında şirketler, yöneticiler ve çalışanlar için aşağıdaki konular genellikle problem teşkil etmektedir (Lucia, 1999: 120-131).

- Organizasyonun stratejisi ile çalışanlardan beklenen davranışların uyumsuzluğu
- Çalışanların spesifik davranışlara ve liderlik standartlarına yönlendirilmesinde kullanılacak bir sistemin var olmayışı
- Yöneticilerin takımın/departmanın performansını yönlendirmede kullanacakları standartların var olmayışı
- Yöneticilerin işe alma, yerleştirme, değerlendirme, kariyer planlama için zaman ve araç bulamaması
- Çalışanların kendilerinden beklenen performans standartlarına ilişkin bilgilerinin olmaması ve bir yönlendirmenin bulunmayışı,
- Çalışanların bireysel kariyer ve eğitim planlamalarının yapabilmeleri ve görebilmeleri için sistemlerin var olmayışı

Yetkinlik bazlı sistemler yukarıdaki problemlerin çözümünde etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu yaklaşım tüm değerlemeler ve gelişim için basit, ortak bir dil ve bakış açısı sağlamaktadır. Yetkinlikler tüm insan kaynakları süreçlerinde fark edilebilir bir gelişim ve etkinlik yaratmakta, böylece daha uygun, başarılı adaylar işe alınmakta, çalışanların motivasyonlarında artış sağlanmakta, hedeflere ulaşma oranları yükselmekte ve kritik pozisyonların şirket içinde tutulması sağlanabilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde son yılların en büyük atılımı, çalışanların yetkinlikleri ile firmanın rekabet gücü arasındaki bağlantının kurulması olmuştur. Daha önceleri, insan kaynakları konusunda genel ve soyut önlemler alınırken ve “önce insan” düşüncesi yalnız slogan olarak kullanılırken, günümüzde analitik, ayrıntılı ve odak noktasına insanı koyan bir anlayış güç kazanmaya başlamıştır. 1990 öncesi dönemde, çalışanların yetkinlikleri çalışkanlık, iş disiplini gibi kategorilerde değerlendirilirken, bugün bilgi, beceri ve davranış özellikleri çok daha ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır. İşe alımda beklenen yetkinlikler, çalışanların kendi kişisel gelişimlerine daha fazla önem vermelerini sağlamaktadır. Yetkinlik düzeyindeki her artış, her birikim de firmanın rekabet gücü bilançosunun aktifine yazılacaktır.

Bütün bunların yanı sıra birçok şirket yetkinlik bazlı sistemleri, şirket kültürünü yaygınlaştırmak, yeni bir kültürün başarılı bir şekilde çalışanlar tarafından kabullenilmesini sağlamak ve değişimi özellikle bireyler bazında daha kolay gerçekleştirmek amacıyla kullanmaktadır. Bu amaçla oluşturulan yetkinlik haritası, farklı rollere ait yetkinliklerin arasındaki ilişkileri belirleyecek ve organizasyonun bütünü üzerinde yetkinliklerin nasıl bir dağılım gösterdiğine dair berrak bir resim oluşturmaktadır. Ayrıca rekabet ortamındaki değişimler karşısında organizasyonel yetkinliklerin ne yönde değişeceği de belirlenmiş olmaktadır (Yetkin, 2003: 32-33).

3.2. Yetkinlik Bazlı Eğitim ve Geliştirme

Gün geçtikçe mesleki eğitime duyulan ihtiyaç, insanların eğitim düzeylerinin yükselmesi, her yeni kuşağın beklenti ve ihtiyaçlarının değişiklik göstermesi, iletişim olanaklarının gelişmesi, artan ihtiyaçlara yanıt verilebilmesi amacıyla daha ileri teknoloji kullanılması ve otomasyon ve aşırı uzlaşmaya gidilmesi gibi nedenlerle artmaktadır. Günümüzde işletmeler, işgörenlerin başarılarını geliştirmenin veya artırmanın önemini kavramış bulunmaktadır. Bunlara karşın eğitim, ulaştırılması gereken bir hedef olmayıp sadece işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için kullandıkları araçlardan birisidir. (Bingöl,1996: 161)

Yetkinliklerin insan kaynakları içerisindeki uygulama alanlarından biri de çalışanların eğitimi ve geliştirilmesidir. İş için gerekli yetkinliklerin düzeyleri ile çalışanda mevcut olan yetkinliklerin düzeyi arasındaki fark; Beceri Boşluğu (Skill Gap) olarak tanımlanır. (<http://www.insankaynaklari.com/>) ve aradaki farkı kapatmak için yetkinlikleri geliştirme konusundaki gereksinimleri ortaya koyar. Böylece hangi yetkinliklerin ne kadar geliştirilmesi gerektiği belirlenmiş olur ve yetkinliklerin geliştirilmesi aşamasına yani eğitim aşamasına geçilir.

Eğitim; çalışanın işe girişinden, çeşitli nedenler ile işinden ayrılışına kadar geçen süre içerisinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinliklerdir (Akdemir: 1999, 83).Eğitim, iş ile ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çabayı ifade

eder. Eğitimin amacı; eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olması ve onların günlük faaliyetlerinde bunlara başvurmalarıdır (Noe, 1999: 4).

Çalışanların bir süreç içerisinde niteliklerini artırmak için ne tip eğitimlere ihtiyaçları olduğu belirlenerek, işin gereklerine göre bu yetkinlikler geliştirilir ve firmanın amaçlarına ulaşabilmesi için etkin bir yapı oluşturulmuş olur. Bu noktada eğitimin sürekli bir faaliyet olduğu göz ardı edilmemelidir.

Yetkinlik modeli içinde, temel yetkinliklerle birlikte, her kademenin ve pozisyonun gerektirdiği yetkinliklerin tanımlanması, gelişim haritalarının çizilmesi anlamına gelmektedir. Bu yapı işletmelere çalışanların yetkinliklerinden yola çıkılarak eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde, bunun sonucunda ortaya çıkacak yetkinlik eksikliklerini karşılayacak programları tasarlamak ya da tedarik etmek, eğitim etkinliklerini gerçekleştirmek ve son olarak eğitimlerin değerlendirmesi yapılarak, yetkinlik eksikliklerinin ne oranda ne oranda giderildiğinin değerlendirilmesini yapma fırsatı verir.

Yetkinlik modelleri, doğru zamanda, doğru kişiye, doğru eğitimin verilmesini sağladığı için şirket kaynaklarının verimli kullanılması ve bireyin gelişiminde en yüksek verimin sağlanmasında önemli rol oynar. Gerek kariyer basamaklarındaki geçişlerde karşımıza çıkan yetkinlik gelişim ihtiyacı, gerekse performans değerlendirmesinde ortaya çıkan gelişim ihtiyaçları eğitim planlamasına bir girdi teşkil etmektedir. Yetkinliğin bilgi boyutunun geliştirilmesi büyük ölçüde eğitim ile sağlanır. Dolayısı ile performans yönetimi sonuçlarından da etkin olarak yararlanılarak bireyin eğitim gereksinimleri sağlıklı olarak saptanabilir. Diğer yandan yetkinliklerin geliştirilmesi ana eğitim hedefi olduğundan, gerek eğitim programlarının geliştirilmesi veya seçimi, gerekse eğitim sonuçlarının değerlendirilmesinde sağlam bir zemin üzerine oturtulmuş, bunun sonucunda firmanın performansına katkı sağlamayan gereksiz eğitim faaliyetleri de elimine edilmiş olacaktır (Yetkin: 2003, 44).

Yetkinlik Bazlı Eğitim ve Geliştirmenin Yararları

Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin işletmeler sağladığı faydalar aşağıdaki gibidir:

- Çalışanların, kişisel ve organizasyonel beklentiler doğrultusunda gelişimi,
- İnsan kaynakları verimliliğinin artırılarak iş sonuçlarının iyileştirilmesi,
- Çalışanların memnuniyetinin artması,
- Öğrenme ve gelişme hedeflerinin sürekli izlenmesi ve sistemlerde gerekli güncelleştirmenin yapılması,
- İnsan kaynakları potansiyelinin kullanılması ve geliştirilmesi.

Eğitim, kötü bir eleman seçme ve işe yerleştirme sisteminin sakıncalarını ortadan kaldırmaz sadece var olan kapasiteyi geliştirir. Bu nedenle, işe alma ve yerleştirme aşamasından başlamak üzere etkin bir şekilde tasarlanmalı ve yetkinlikler üzerine bir istem oluşturulmalıdır (Yetkin,2003: 47).

3.3. Yetkinlik Bazlı Kariyer Planlama

Çok yakın zamanlara kadar kariyer denilince belirli bir alanda eğitim gördükten sonra, bir kurum ya da firmaya girip, eğitim görülen alan ile ilgili giriş pozisyonlarında çalışarak zamanla o kurum içerisinde yükselmek, kariyer olarak anlaşılırdı. Ancak günümüzde bu tanımın içeriği farklılaşmış durumda. Günümüzde kariyer; "Bireyin başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da pozisyon" olarak tanımlanmaktadır. Kariyer planlama ise; çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin ya da somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır. (Savcı: 2005)

Yetkinlikler, diğer insan kaynakları faaliyetlerinde olduğu gibi transfer, yer değiştirme, terfi, yedekleme, yönetici geliştirme gibi firmanın kariyer yönetimi uygulamalarında da kullanılabilmekte, hatta en önemli uygulama alanlarından biri olmaktadır. Yetkinlik bazlı insan kaynakları sistemlerinde oluşturulan yetkinlik modelinde, her kademenin gerektirdiği yetkinlikler belli olduğu için, çalışanın gelişim haritası, yani; kariyer yolları belirlenmiş olur.

Yetkinlik bazlı kariyer planlama sistemleri, yukarı doğru, yatay, çapraz ve ikili kariyer yolları, ilerleme ve gelişme fırsatlarının önündeki engelleri ortadan kaldırmış, esnek ve kolaylıkla güncellenebilen bir sistemin kurulmasına olanak sağlamıştır. Bu sayede çalışanların yüksek performanslarına hak ettikleri değerin verilmesi için kademe atlamalarına gerek kalmamıştır. Kişiler yatay ilerleme yolunu seçse bile yetkinlikleri ve performansları oranında ücret aldıkları için işletmelerde adil bir ücret sistemi oluşumu sağlanmış olmaktadır.

Kariyer planlamanın işletmelerde yetkinlik bazlı olarak gerçekleştirilmesi daha objektif ve açık bir yapı kazandırarak, çalışanların işletmelerine güvenini artırmakta, hedefe ulaşmak için gerekli unsurlar belli olduğundan gelişme daha kısa sürede ve bilinçli olarak gerçekleştirilebilmektedir.

Yetkinlik Bazlı Kariyer Sisteminin Yararları

- Çalışanların bireysel gelişimini desteklemek ve kılavuzluk yapmak kolaylaşır,
- Bir çeşit fırsat eşitliği yaratır ve şirket içerisinde tüm çalışanlar için kariyer olanağı sağlar,
- Çalışanların aidiyetini ve sadakatini artırır,
- İş tatmini ve motivasyon düzeyinin artmasında yardımcı olur,
- Şirket içi eleman teminini mümkün kılar,

- Şirketin büyümesine ve gelişmesine yardımcı olur (Gürsoy, 2001: 19).

3.4. Yetkinlik Bazlı Yedekleme

Yedekleme sistemi, organizasyonlarda liderliğin ve verimli performansın sürekliliğini sağlayacak kritik çalışanların geliştirilmesi ve yerleştirilmesini sistematik olarak ele alma sürecidir (İDEA, 2001).

İşletmelerde, yedek olmasının amacı, kişilere iş zenginliği kazandırabilmektir. Çünkü insanlar hep aynı işi yapmaktan sıkılırlar. Hele kadrolarda dar ise, mutlaka kişilere katma değer yaratacak bir şeyler vermek gerekmektedir. Bu nedenle çalışanlara asıl iş konuları dışında eğitimler verilerek başka işlerde de yetkin olması sağlanır. Böylece işletme çalışanlarından farklı alanlarda faydalanabilir (Gökçebay, 2001).

Yetkinlik bazlı yedekleme sistemi kapsamında bakıldığında, yedeklenen pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler ile mevcut yetkinlikler arasındaki fark, gelişimin yönü ve boyutu hakkında fikir vermektedir.

Yetkinlik Bazlı Yedekleme Sisteminin Faydaları

Yetkinlik bazlı yedekleme sistemi öncelikle işletmelerde liderliğin sürekliliğini sağlamaktadır. Şirket içersindeki stratejik planların uygulamasını kolaylaştırmakta, yüksek potansiyelli çalışanların tespit edilerek, geliştirilmesi ve değerlendirilmesine olanak tanımakta, erken terfilerin önlenmesini ve terfilerde nesnel değerlendirmelerin mümkün kılınmasını sağlamaktadır. Ayrıca, kritik pozisyonlar için, ihtiyaç duyulduğu anda gerekli adayın hazır olmasını sağlayan yedekleme sistemi, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kılavuzluk sağlarken, yüksek potansiyele sahip çalışanlara fırsat tanınmasını mümkün kılmaktadır (Gürsoy, 2001: 19)

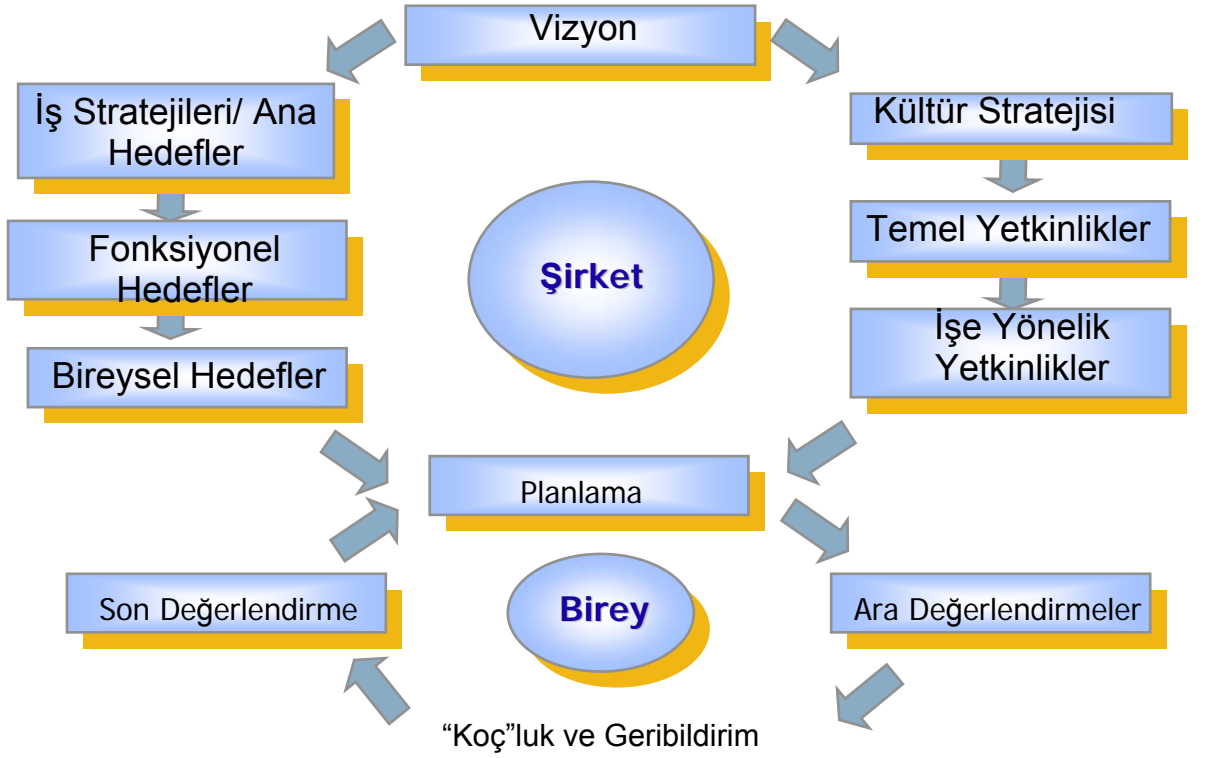
3.5. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi

Performans yönetimi; örgütte her bir çalışanın belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar ve başarıların yöneticiler tarafından analiz edilmesi ve değerlendirilmesi, çalışandan istenenin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanmasıdır (Palmer, Winters, 1993: 119). Diğer bir ifadeyle; iş tanımı, ihtiyacı ve değerlendirmesi ile kişinin yetkinlikleri ve değerlendirilmesinin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan uygulamadır (Ergül, 1996: 26).

Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin işteki performansının değerlendirilmesi süreci ya da bireyin görevindeki başarısı, işteki yetkinlikleri, ahlaki tutumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, kısaca bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Eraslan ve Algün, 2005: 95).

Performans değerlendirmeleri; ücret yönetimi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer planlaması, görev değişiklikleri, kurum içi transferler, işten çıkartma vb. Konuların belirlenmesinde rol oynar. Ayrıca çalışanların işveren veya yöneticileriyle önemli iş konularını, hedefleri tartışabilmeleri, kısaca yüz yüze iletişim kurabilmeleri için önemli bir fırsat olarak da görülebilir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 211).

Performans yönetim süreci aşağıdaki şekilde özetlenebilir.



Şekil 3.2. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetim Süreci

Kaynak: Güner, 2005

Performans Değerlendirmede Yetkinliklerin Önemi

Yakın bir zaman kadar gerek işletme performansları gerekse çalışanların performansları sadece iş sonuçlarına odaklanılarak değerlendiriliyordu. Yani; işletmeler için “işin nasıl yapıldığı” değil sadece “sonuçlar” önemliydi. Ama değişimin hızlanması, globalleşmenin artması, işletmelerin ihtiyaçlarının değişim göstermesi işletmeleri daha farklı değerlendirme kriterlerine yöneltmiştir. İşin sonuçları kadar, nasıl yapıldığı da işletmeler için önem kazanmıştır. Bu nedenle işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için “işin nasıl yapıldığı” ile de ilgili olan yetkinlik kavramı tüm insan kaynakları sistemlerinde olduğu gibi performans yönetiminde de yerini almıştır. Yetkinlikler, iş sonuçlarıyla birlikte en önemli değerlendirme bileşeni haline gelmiştir. Yetkinlikler sayesinde hangi davranışların performans açısından kritik olduğu belli olduğu için, performans değerlendirilmesi açısından ortak bir dil oluşmuş ve bu ortak dil, geleneksel performans yönetimi sistemlerinden kaynaklanan sıkıntıları en aza indirmiştir.

Performans yönetiminin temel taşlarından biri haline gelen iş sonuçlarını etkileyen yetkinliklerin, değerlendirilip geliştirilmesi ile iş sonuçlarındaki performansın geliştirilmesi mümkündür. Burada yetkinlikler, başarılı iş sonuçlarının girdileri olarak değerlendirilebilir. Eğer personel organizasyonu aşamasında, yetkinlikler sistemi doğru olarak kurulmuşsa, yetkinliklerin ölçülmesi, performansın değerlendirilmesi sonucunu da beraberinde getirecektir.

Yetkinlik bazlı performans yönetimi sisteminde, çalışanların performansları davranışlar bazında belirlenmiş olduğu için yöneticiler açısından gözlemlenmesi daha kolay olmakta ve böylece değerlendirmeler daha adil ve objektif yapılabilmektedir. Çalışan kendisinden beklenen davranışları bilmekte ve bu doğrultuda kendini geliştirmektedir. Ayrıca kurulmuş olan yetkinlik modeli yüksek performans gösteren çalışanların davranışlarını dikkate alarak hazırlandığı için tüm çalışanların performansı bu doğrultuda yükseltilebilmekte, buna bağlı olarak şirketin performansı da gelişmektedir (Yetkin, 2003: 56-57).

Performans yönetim sisteminde ilk adım; hedeflerin ve yetkinliklerin belirlenmesi, ikinci adım değerlendirici açısından gözlemlenmedir. Kişinin belirli aralıklarla gözlenmesi, performans görüşmelerinde gündeme getirilecek noktalarla ilgili notların alınmasıdır (tabi ki gerektiğinde anında geribildirim verilmesi). Üçüncü adım performans görüşmesinin yapılmasıdır. Son adım ise görüşme sonuçlarının ücrete, kariyere, eğitime ve gelişime yansıtılmasıdır. Performans görüşmesinde hem geçmişe yönelik bir değerlendirme hem de geleceğe yönelik bir planlama yapılması söz konusudur. Geleceğe yönelik planlama, hem gelecek performans dönemine ait hedeflerin belirlenmesini hem de gerekli gelişim/egitim ihtiyaçlarının nasıl giderileceğinin planlanmasını içermelidir (Öncü, 2006, www.insankaynaklari.com).

3.6. Yetkinlik Bazlı Ücret ve Ödül Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin 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 derece başarılı olduğunu belirleyen bir göstergedir (Kumbul, 2002).

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

Yetkinliklerin kullanılması, ücret yönetiminde de önemli bir girdi sağlamaktadır. Çünkü ücret 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.

Ücret ve ödül yönetiminde, şimdiye kadar yapıldığı gibi işe ya da pozisyona göre ücretlendirme, içinde bulunduğu dar kalıplardan sıyrılıp çalışanların yetkinliklerini göz önünde bulundurarak önemli bir aşama kaydetmiştir. Yeni gelinen bu noktada, sadece terfi ettiğinde ücret artışı elde edilmesi, yerini, yeni yetkinliklerin de ödüllendirilmesine bırakmakta, bu durum çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Çünkü işe ya da pozisyona göre ücretlendirme 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 imkan vererek hem çalışanların uzmanlaşmalarını hem de bu sayede çalışanların ücretlerini arttırmalarını sağlamaktadır (Yetkin, 2003: 70-71)

3.6.1. Yetkinliklerin değerlendirilmesi ve ücret yansıtılması

1. *Yetkinlik düzeyine göre ödüllendirme*: Bu yaklaşım “mutlak” bir değerlendirme yaklaşımıdır. Her kişi için, rol ya da iş için yetkinlik standartları belirlenir. Bireyin mevcut yetkinlikleri değerlendirilir. Standart yetkinlik düzeyinden düşük

yetkinliklere sahip çalışanlar, standart yetkinlik düzeyine karşılık gelen ücret oranından düşük ücret alırlar.

2. *Yetkinlik gelişimine göre ödüllendirme*: Bu yaklaşım “bağıl” bir değerlendirme yaklaşımıdır. Yetkinlik düzeylerine göre ücret düzeyleri belirlenir. Yapılan yetkinlik değerlemelerinde, en yüksek düzeyde yetkinliğe sahip çalışan en yüksek ücreti alır, en düşük yetkinliğe sahip çalışan da en düşük ücreti alır. Aradakiler ise yetkinlik düzeylerine göre ilgili ücret düzeyiyle eşleştirilir (Canman, 1995).

3.6.2. Yetkinlik bazlı ve ödül sistemlerinin sağladığı faydalar

- 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.
- Yetişmiş eleman kaybı azalır (Kumbul, 2001).

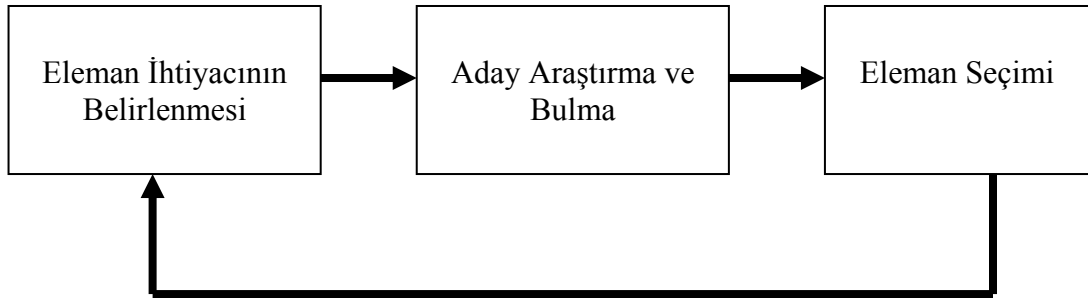
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SEÇME YERLEŞTİRME SÜRECİNDE YETKİNLİKLER

4.1. Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme

Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya veya başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür. İnsan gücünün, işletmenin gerçek gereksinimini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanlarının seçilmesi İK'nın doğru ve en etkin şekilde kullanılmasının birinci basamağıdır. Bu konunun taşıdığı önem, örgütün devamlılığını sağlayacak personelin seçilmesinin örgüt için taşıdığı önemden kaynaklanır.

İnsan kaynaklarının önemli bir çalışma konusunu oluşturan seçme ve yerleştirme süreci, mevcut eleman ihtiyacının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmelerini içerir (Fındıkçı, 1999: 167). Aşağıdaki Şekil 4.1'de bu süreci özetlemektedir.



Şekil 4.1 Eleman Temin ve Seçim Süreci

Kaynak: Uyargil vd, 1998: 114.

Mark Hannum ise seçme ve yerleştirme sistemini, bir örgütün insan kaynaklarını bulma, cezbetme ve seçme/ilerletme için metodolojik bir yaklaşım olarak tanımlamıştır. Verimli bir örgütün ilk adımının üst kalitede elemanları işe alarak başlanması gerektiğini belirtmiştir (Hannum, 2000).

Prometheus Danışmanlık örgüte doğru adayın seçip yerleştirilmesi ile daha verimli olunacağı, daha hızlı yol alınacağı, daha az eğitim ve gözetim gerektirdiğini, işte daha kalıcı olduğunu, ekibe güç katacağını ve doğru yatırıma dönüşeceğini söylemiştir (Prometheus, 1999: 149).

İşe Alma ve Seçme sürecini etkileyen yedi ana konu bulunmaktadır. Bunlar; 1.Örgütsel değişimler, 2.İş değişimleri, 3.Kişisel değişimler, 4.Toplumsal değişimler, 5. Yasal değişimler, 6. Teknolojik değişimler, 7. Pazarlama değişimleridir. Bugünkü iş pazarı ise artık bağımsız adaylardan oluşmakta, işlerin süresi sadece iki yıla inmiş vaziyette, şirket kolaylaştırıcıları artmış bulunmakta, projeler farklı çeşitlerden oluşmaktadır ve iş ve koşullar hakkında sürekli bir görüşme bulunmaktadır (Bunjes, 1999: 11).

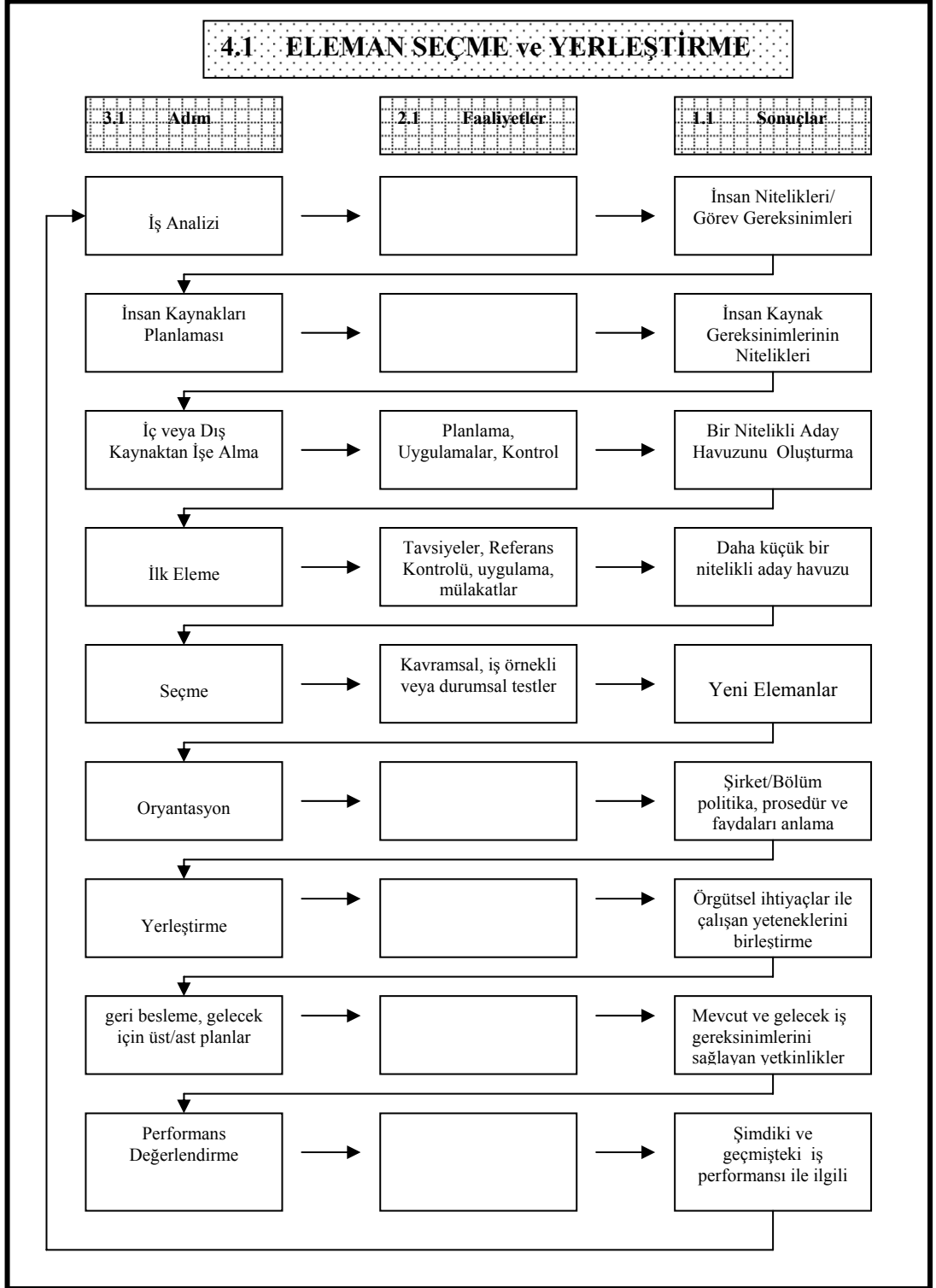
Geleceğin seçme ve yerleştirmesi için yapılan beş tahmin ise aşağıda sunulmuştur:

- İşe alma süreci değişecek,
- Seçme metotları değişecek,
- Neyin ölçüldüğü değişecek,
- Değerlendirmenin odağı değişecek,
- Dürüstlük ve farklılık daha fazla yer alacaktır.

Seçme ve yerleştirme, insan kaynakları literatüründe çok değişik adlarla anılmaktadır. Bunlar; kadrolama, personel temin/sağlama ve seçimi, seçme ve yerleştirme, personel sağlanması ve işe yerleştirilmesi gibi başlıklarla anılmaktadır (Uyargil vd, 1998: 113).

Şekil 4.2’de de Wayne F. Cascio’nun (1995: 166) Eleman Seçme ve Yerleştirme süreci ayrıntılı olarak görülmektedir. İş analizi adımları ile başlayan ve performans değerlendirme ile sona eren adımlardan oluşan bu süreçte her bir adımın birbiriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Yerleştirme adımından sonra eğitim ve

performans adımlarının sonuçlarının görüldüğü bu süreçte yetkinliklerin önemi de vurgulanmaktadır.



Şekil 4.2 Eleman Seçme ve Yerleştirme Süreci

Kaynak: Cascio, 1995: 166.

Bu süreci doğru kullanarak doğru kişiyi seçmek ve yerleştirmek örgüte çeşitli avantajlar sağlayacaktır. Bu avantajlar şunlardır (Öner, 1999: 32-33):

- *Doğru kişiyi seçmek daha fazla verim demektir:* Bir işteki en verimli işgörenin tipik özellikleri, olabildiğince verimli ve en azından aranılan özellikleri taşımasıdır.
- *Doğru kişi hızlı ilerler:* Mükemmel birisi, yeni işe başlayan birisinden beklediğinizden daha az zamanda işe alışır, performansını rayına oturtur. Mükemmel olan, yüksek verime hızla ulaşmakla kalmaz, basamakları da hızla çıkar.
- *Doğru kişi minimum gözetim ve eğitim ister:* Standartların altında birisini istenen standartlara getirmek için çok zaman harcamak yerine aynı zamanı iyi bir grubu mükemmel çevirmek için harcamak örgüte daha fazla katma değer katar.
- *Doğru kişi işini sever:* Doğru kişi, örgütün yöneticilerine yöneticilik yapması için daha çok zaman verir.

Eleman ihtiyacını temel iki kaynaktan gidermek mümkündür. Bunlar örgütün kendi iç kaynakları yani kendi çalışanları veya dış kaynaklarıdır. Her iki kaynağın da kendilerine ait avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır (Cenzo ve Robbins, 1996: 161-162).

4.2. Kuruluş İçinde ve Dışından Yerleştirme

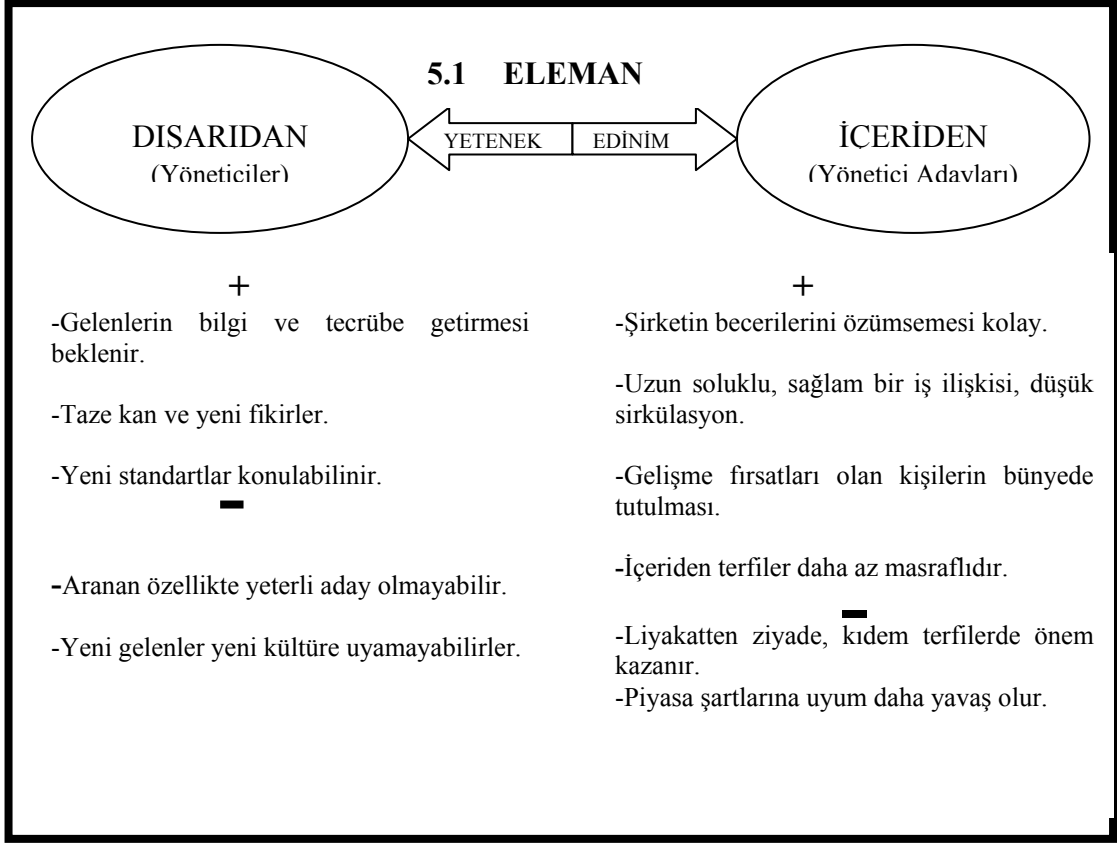
Eleman ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması gerek çalışanlar, gerekse örgüt açısından önemlidir. Çoğu büyük örgütler en alt seviyeden itibaren kendi çalışanlarını pozisyonlar için geliştirmeyi denemektedirler. Örneğin, Delta Havayolları tüm iş pozisyonlarını dışarıdan işe alma yerine içeriden terfi yöntemi ile

kendi elamanları ile pozisyonları dolduruyorlardı. İç kaynaklardan eleman sağlamada, genellikle iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon, nakil, terfi ve yöntemlerinden yararlanılır (Hodgetts ve Luthans, 1991). Terfi, bir elemanın statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde bir mevkiye/işe yükseltilmesini ifade eder. Nakil (transfer) ise, kural olarak, elemanın ücret, yetki, sorumluluk vb. bakımdan aynı düzeydeki işler arasında yatay olarak yer değiştirmesini ifade eder (Uyargil vd, 1998: 130-132).

Yukarıdaki yöntemler ile iç kaynaklardan eleman temin etmenin yararlarını şöyle sıralanabilir (Cascio, 1995: 170):

- Kuruluş içinde bir hareketlilik sağlanması,
- Terfi ve yükselme beklentileri olan çalışanların beklentilerinin karşılanması,
- Kuruluşun kendi öz kaynaklarından yararlanılması,
- Dış kaynaklardan sağlanacak bir personel için ayrıca yatırım yapılmaması,
- Dış kaynaklardan sağlanacak personelin kuruluşa uyumu, eğitimi, kuruluşun değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunların bertaraf edilmesi,
- Yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesi,
- İyi planlandığında, orta ve üst düzey yöneticileri için bir eğitim yolu olarak kullanılabilir.
- Kuruluştan dışarıya gidecek beyin göçünün önlenmesi.
- Ayrıca uzun süreli istihdam düşünen dışarıdaki adaylar açısından da kuruluşu çekici kılar. Kuruluş imajını artırır.

Bazı kuruluşlar ise iç kaynaklardan yararlanmayı özellikle tercih etmezler. Nedeni ise, kuruluşun yeni bir kan, yeni vitrinler sağlama ihtiyacıdır. Diğer olumsuzlukları ise yeterince uygun olmayan kişilerle ihtiyacın karşılanması ve ayrımcılık yapılması nedeniyle motivasyonsuzluk söz konusu olabilir. Bütün bu olumsuzluklara rağmen istenilen yetkinliklere sahip eleman kuruluş içinde varsa daha verimli olur. Bu yöneticilik pozisyonu için bir örnekle aşağıdaki Şekil 4.3'de gösterilmiştir.



Şekil 4.3: Yöneticilik İçin Dışarıdan veya İçeriden Eleman Seçimi Sürecinin Olumlu, Olumsuz Yönleri

Kaynak: Eneç, Bağdathoğlu, 2000: 10

İşgücü açığının iç kaynaklardan karşılanması çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bunun çeşitli nedenleri olabilir. İş gücü açığına uygun elemanın kuruluş içinde bulunmaması, o günden terfi ettirilecek bir kişinin olmayışı, işgücü açığının kuruluş içi yeni bir işlev alanı olması gibi nedenler, çoğunlukla işgücü açığının kuruluş dışındaki kaynaklardan karşılanmasını gerektirir.

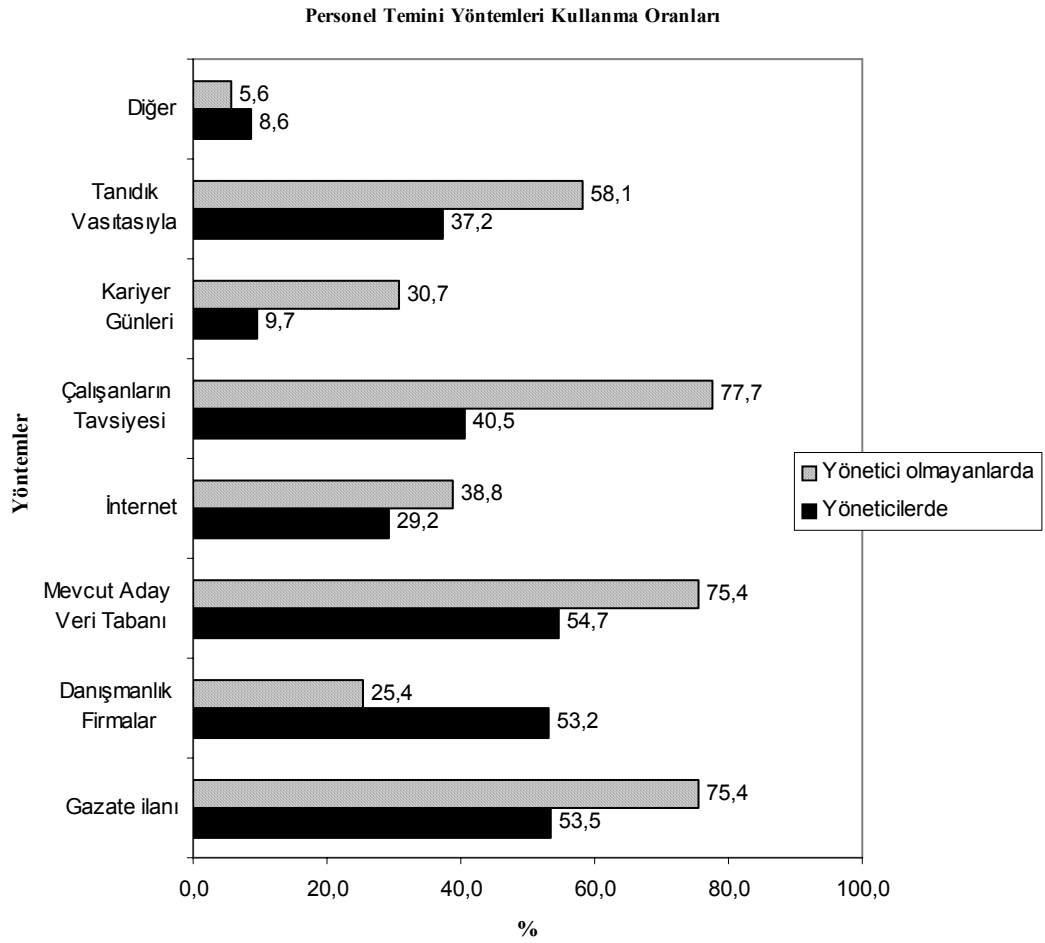
İşgücü ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanmasının başlıca yararları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (People Management Resources, 1996: 47-51):

- Örgüte yeni kan katılması,
- Kuruluşta vitrin değişikliği,

- Mevcut alışkanlıklar ve yeteneklerin dışında farklı bakış açıları ve yaklaşımları kuruluşa kazandırma,
- Kuruluş içinde bir hareketlilik sağlanması.

İşgücü ihtiyaçlarının dış kaynaklardan tamamlanması, değişik işe alma kaynakları kullanılarak gerçekleşir. Bunlardan bazıları; okullar, eleman arama danışmanlık örgütleri, iş ve işçi bulma kurumları, işe alma ilanları, rakipler ve diğer örgütler vb.'dir (People Management Resources, 1996: 39-43).

Arthur Andersen'in Türkiye'de yapmış olduğu 2001'e doğru insan kaynakları araştırmasındaki personel temini yöntemlerinin kullanılma oranlarının istatistiğinde, istenilen niteliklerin düzeyi yükseldiğinde ve belirli kademelere yönetici arandığında ise yöntemlerden, işgücü piyasasını tarayan ve istenen niteliklere en yakın kişileri tespit eden danışmanlık örgütlerinin devreye girdiği belirlenmiştir (Andersen, 2000: 36-38). Bu aşağıdaki grafikte ayrıntılı olarak görülebilir.



Şekil 4.4: Personel Temini Yöntemlerinin Kullanma Oranları

Kaynak: Andersen, 2000: 37

Araştırma kapsamında örgüt sahipleri ve yöneticileri, beş yıl sonra yönetici temininde ilk sırada danışmanlık örgütlerinin, ikinci sırada ise internetin kullanılacağını tahmin etmektedir. Tahminlere göre, gazete ilanlarının personel teminindeki oranı, hem yöneticiler hem de yönetici olmayanlar için bugünkü oranlarının yarısına kadar düşeceği, tanıdıkların aracılığı ve çalışanların tavsiyesi ile eleman alımı da önümüzdeki beş yıl içinde gerilemesini sürdüreceği ortaya çıkmıştır.

İşgücü ihtiyaçlarının dış kaynaklardan temin etmeninde kendine göre olumsuzlukları bulunmakta olup, bunlardan bazılarında aranan özellikte yeterli

adayın olmaması veya yeni gelenlerin yeni kültüre uyamayabilmesi şeklinde ifade edilmektedir.

4.3. Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirmenin Önemi

Gerek işe dışarıdan eleman alımlarında ve gerekse terfi, bölüm değiştirme yoluyla yapılan iç eleman hareketlerinde yukarıda sözü edilen seçme ve karar verme modelleri, geleneksel iş tanımına dayalı, içinde yer aldığı ortam fazla değişmeyen örgütler için hala uygun adayları sağlamakla birlikte, son on yılda iş dünyasına hakim olan ve her geçen gün hızını arttıran değişim ortamında gerekli dinamizmi sağlayamamaktadır. İş tanımı ile belirlenen özellikler, o işte yapılması gerektiğini göstermekte, o işi gerçekten iyi yapmak için çalışanın ne tür özelliklere sahip olması gerektiğine dair bir bildirimde bulunmamaktadır. Çoğu zaman anlamı, tanımı herkes için farklı olan ve bu nedenle de gerçekte ne kastettiğine dair üzerinde bir uzlaşma sağlanılmayan nitelikler, çalışanın taşınması gereken özellikler olarak bulunmakta ve gerçek hayatta nasıl uyguladıklarına dair davranış örnekleri ya da performansın niteliğini belirleyen derecelendirmeden yoksun olmaktadır.

Oysa yetkinlik bazlı işe alma ya da iç eleman hareketleri, her bir pozisyon için tanımlanmış olan yetkinlikler sayesinde elemanlardan tam olarak ne istendiğine dair daha açıklayıcı tanımlar, dereceler ve gerçek yaşamdan örnekler içerir. Yetkinliklerin belirlenmesi tüm örgütün onayı ya da bilgisi dahilinde gerçekleştiğinden atamalara ya da dışarıdan işe alımlara örgüt içi direnç daha az olur. O işi yapacak olan kişi de, tanımları, gerçek yaşamdan davranış örneklerini ve üstün performansı ortalama performanstan ayıran örnekleri açıkça görerek kendisinden ne beklendiğine dair objektif bir bilgiye sahip olur.

Pozisyonlar bazında belirlenmiş yetkinlikler doğrultusunda yapılan seçme ve yerleştirme çalışmalarında, mülakatlar da yetkinliklerin tespit edilmesine, gözlemlenmesine yönelik olarak dizayn edilmektedir. Adaylardan beklenen davranışlar (bilgi, beceri ve tutum/davranış) belirlenmiş olduğu için örgütlerin

talebine göre kurulacak değerleme merkezi ya da mülakat sistemi ile en doğru kişilerin seçilmesi mümkün olabilmektedir (Kon, 2001: 147-149).

Yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirme sistemleri genellikle büyük sayıda olan işe başvuranların arasından küçük sayıda güçlü adayların hızlı ve verimli bir şekilde seçilmesi metotlarına odaklanmıştır. Adayları değerlendirme işe başvuranların tümünü kısa bir sürede gözlemlene ve yeni mezunları temel değerlendirmedeki işe tecrübelerinin eksikliği nedeniyle elemeyi içerir. Yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirme sistemleri bu yüzden, birkaç (3 ile 5) temel yetkinliğin aşağıdaki kriterleri sağlayacak açıklamaları üzerinde durur (Bethell, 1992).

- Adayların çoktan geliştirdiği ve işe hayatlarında gösterdikleri yetkinlikler (başkalarının yardımı olmadan karar verme yeteneği).
- Adayların gelecekteki umulan başarılarını tahmin edebilecek ve genellikle işe eğitimi ve işe tecrübesi ile geliştirilmesinin zor olduğu yetkinlikler (başarma motivasyonu gibi en önemli yetkinlikler).
- Kısa, hedeflenmiş davranışsal durum görüşmesi ile güvenilir bir şekilde değerlendirilebilecek yetkinlikler. Eğer istenen yetkinlikler işbirliği içinde takım liderliği ise, adaylara kendilerinin insanları bir araya getirdikleri bir aktiviteyi anlatmaları istenebilir. Verdiği cevaplar daha sonra ortak karar için kodlanabilir.

Yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirme sistemleri örgütün en önemli katma değer işleri için en iyi adayların kimliğinin saptanması için odaklanmasıdır. Bu yüzden seçme ve yerleştirme sistemleri kritik işlerin en önemli yetkinliklerin dikkatli bir şekilde incelenmesini ve adayın gerekli niteliklere sahip olup olmadığını anlamak için aday hakkında birçok kaynaktan bilgi toplamayı gerektirir. Adayların değerlendirilmesi birçok metodu içerebilir: Davranışsal durum görüşmesi, testler, değerlendirme merkezi simülasyonu, performans değerlendirme raporlarının gözden

geçirilmesi; amir, aynı kademe ve ast değerlendirmeleri. Geçmiş iş performansı ve davranışsal durum görüşmesi genellikle en etkili maliyet/fayda seçim araçlarıdır.

Seçme ve yerleştirme kararları için değerlendirme verilerinin analizi manüel veya adayların yetkinliklerindeki oranlarını (gerekli olan veya arzulanan en iyi iş performansını bulabilmek için) karşılaştırmada kullanabilecek bilgisayar sistemleri tarafından yapılabilir.

Yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirme şunları içerir: Zorunlu bulunması gereken yetkinliklerin tanımlanması, seçme sisteminin kaynaklarının ve adayların havuzunun verilmiş olması, en ucuz maliyetli aday değerlendirme metotların belirlenmesi, davranışsal durum görüşmesindeki değerlendiricileri (mülakatı yapan kişi) eğitmek ve seçme sisteminin veri tabanını tasarlamak, aday havuzu, idari ve izleme sistemleri ve sistemin etkinliğini sağlayacak seçilmiş adayların değerlendirilmesinin takibini yapmak (Carretta, 1992).

Yetkinliklere göre belirlenmiş olan performans değerlendirme sonuçlarıyla oluşturulan veritabanı sayesinde ise, iç eleman kaynağı daha verimli kullanılabilir. Çünkü günümüz örgütlerinde önemli olan şey, kişileri belli bir görev için değil, örgüte bir üye olarak seçmektir (Bowen, vd, 1991: 35).

Yetkinlik bazlı seçme yerleştirmenin yararları :

- İş için en uygun adayın belirlenmesini sağlar.
- Açık ve adil bir yöntemdir.
- Beklentilerin gerçekçi bir profilini çizer.
- Gelişim noktalarını işe seçme aşamasında belirleyerek, işe alım sonrası gereken destek ve eğitimi sağlamayı kolaylaştırır şeklinde özetlenebilir.

Yukarıda açıklanan yararların yanında, seçme yerleştirme sürecinde, stres nedeniyle gereken iletişimin oluşturulamaması, zamanın kısalığı nedeniyle tüm kriterlerin doğru ölçümlenememesi veya kişilerin birbirine yakın veya uzak

hissetmeleri nedeniyle kişisel yargıların objektiviteyi bozması gibi başarı ihtimali düşüren sebepler bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirme sürecinde objektivitenin daha çok sağlandığını göstermektedir.

Towers Perrin Danışmanlık şirketinin yapmış olduğu bir araştırma aşağıdaki Tablo 3.4'deki sonuçları vermiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda yetkinlik bazlı işe alma uygulamalarının geçerlilik oranının geleneksel mülakat yöntemlerinden geçerliliğin daha üstün olduğunu göstermiştir.

Tablo 4.1.Mülakat Çeşitlerinin Tahminsel Geçerlilik Oranları

Geleneksel mülakatın tahminsel geçerliliği	= %19
Yetkinlik bazlı mülakatın tahminsel geçerliliği	= %56
Yetkinlik bazlı değerlendirme merkezinin tah. geçerliliği	= %65

Kaynak: Cable, 1997: 5

Seçme sistemlerinin etkin olması için bazı belirgin özellikler taşıması gerekir. Birincisi sistem işe en uygun kişiyi adaylar arasından başarılı bir şekilde tanımlayabilmeli ve bu kişi örgüt hedeflerini karşılayabilecek uygun bir performans göstermelidir. İkincisi bu seçme hedefi kadın/erkek, ırk, yaş vb. gibi yanlı tutumlardan bağımsız olarak gerçekleştirilmelidir. Üçüncüsü, bu sistem ekonomik olmalı; böylece, işe alınan kişi için harcanan zamana ve paraya değerlidir. Dördüncüsü, karar noktaları açıkça tanımlı olmalıdır. Beşincisi, yetkinlik alanlarının üst üste binmesi engellenmelidir. Altıncısı, yetkinliklerin tüm alanını garanti altına almalıdır. Yedincisi, en önemli yetkinliklerin üzerine daha fazla vurgulamalıdır ve sekizinci olarak süreçte kararlılık yaratmalıdır (Bethell, 1992: 67).

Örgütün ihtiyaç duyduğu yetkinliklere sahip elemanları kendisine çekebilmesi ve doğru kararları verebilmesi amacıyla ölçme ve değerlendirme metotlarının geliştirilmesi ve seçme ve yerleştirme sürecinin etkinliğinin artırılması gereklidir

(İpbüken, 2000: 13). Bu hedeflere dikkatli bir şekilde hazırlanan yetkinlik bazlı seçme sistemi ile ulaşılabilir. Öncelikle başarılı bir performans için gerekli olan yetkinlikler araştırılmalıdır. Yetkinlik bazlı seçme sistemi, seçme sürecinde aranan özelliklerin işe alınacak kişinin başarılı bir performans göstereceğinden emin olmasını sağlamalıdır. Ayrıca tanımlanan yetkinlikler yalnızca geçerli iş performansını etkileyeceğinden ırk, yaş vb. gibi yanlı özelliklerde en asgari düzeyde olmalıdır. Daha da ötesinde dikkatli bir şekilde tekrarlanarak uygulanan yetkinlik bazlı seçme sistemi sonuca ulaştıran adayları saptadığından, sağladığı yarar harcanan emek ve paradan üstündür.

Bu bölüm üç aşamadan oluşur. Birinci aşama seçme sistemine konulması gereken yetkinliklerin en iyi hangi yolla bulunacağını açıklar. İkincisi işe alınan kişinin hangi yolla yetkinliklerinin ölçülmesi konusunda öneriler getirir. Son aşama ise seçme sürecinin kalitesinin nasıl güvence altında tutulacağı konusuna açıklık getirir (Mitrani, vd, 1992: 67-84).

4.4. Seçme ve Yerleştirmede Yetkinlikleri Belirleme ve İş profillerinin Çıkarılmasında Performans Kriterlerinin Önemi

Bir kişiyi işe seçerken ilk adım adayda hangi niteliklerin olması gerektiğine karar vermektir. Geleneksel olarak bu iş analizi yöntemiyle yapılmaktadır. İşin kapsamı ve kişinin nitelikleri incelenerek işe uygun olup, olmayacağı hakkında yargıya varılır. Bu yöntemin zayıf yönü sübjektif olmasıdır. Kişisel yönü ağır basan bu yöntemde yargıya varan kişinin deneyim ve iş görüşü, sonucu etkileyebilir. Ayrıca, analiz tarafından tanımlanan kişisel özellikler doğru dahi olsa sadece işin kapsamına bakarak karara varılan özelliklerin vasat bir performansa karşılık üstün bir performans gösterip gösteremeyeceği bilinemez. Yapılan çalışmalar sonucunda iş için gerekli kişisel özellikleri saptamak için yöntemler geliştirmiştir. Bu yöntemlerde sadece işin kapsamına bakmayıp, işin ne tür çıktılar yaratabileceğini açıklanmaktadır. Bir başka deyişle, işin kapsamı yerine işin performansını başlangıç noktası alınmaktadır. Böylelikle kuruluş öncelikle pozisyonu incelemeli ve şu soruya

yanıt aramalıdır. “Doğru kişiyi işe alıp almamakta karar vereceğimiz yeni kişi için performans kriterleri nedir?”

Bir üretim işinde ana kriter T zamanında, Z kalite standardında, Y ürününden, X miktarda üretim yapmak olabilir. Bir hizmet sektöründe müşterilerin ihtiyaç ya da sorunlarına bile bir şekilde cevap ve çözüm bulmak; bir satış işinde ise T zamanında, Y ürününden, X miktarda en asgari müşteri şikayeti ve müşteri kazanımı ile satış yapmak olabilir. Bir yönetici için ise T zamanında, Z kalite standardında, X üretim düzeyinde üretim yapacak bir grup kişiyi yönetmek, aynı zamanda üst düzey yöneticilik anlayışında planlama ve strateji yapabilmek olabilir. Bunları yapmak için uzun inceleme gerekir. En önemlisi kuruluşun çalışanlarının performansları hakkında çok net hedefleri olması gerekir (Kon, 2001, 205-207)

Böylesi net bir görüşe sahip olmak için çeşitli yöntemler vardır. En etkin yol daha önce bahsedilen uzmanlar toplantısı yapmak ve sonucunda iş profillerini çıkarmaktır (Mitrani, vd, 1992: 67-84). Alınacak iş için en kıdemli kişi ya da bu işe dayanan diğer işlerdeki kişiler bir araya gelerek söz konusu iş analiz edilerek, çıktıları kuruluş için neler olmalı, diğer işlerle ilişkileri nedir detaylı bir şekilde tartışılır. Bu çıktılar kalite, üretim düzeyi ve davranışlar olabilir. Bu analizler sonucunda oluşan iş profillerinde, pozisyonların genel rol tarifleri çıktığı gibi pozisyonların yetkinlik profilleri de ortaya çıkar. Böylece görevin amacının, rapor verdiği kişilerin, işin muhteviyatının, örgüt planının, temel sorumluluk, bilgi, beceri ve yeteneklerin içerdiği iş tanımlarına yetkinlik bazlı bakışı getirmektedir. Sonuçta tüm şirkette yetkinlik sözlüğünden faydalanılarak hazırlanan şirketteki tüm rollerin kritik yetkinlik matrisi oluşturulur. Yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirmede de kullanılacak bu matris tablo örneği aşağıda bazı roller azaltılarak sunulmuştur.

Tablo 4.1 Rollerin Kritik Yetkinlik Matrisi

ROLLERİN KRİTİK YETERLİLİK MATRİKSİ							
	GENEL ROLLER						
	HAMMADDE ALIM MD.	PLANLAMA STOK KONTROL MD.	SATINALMA MD.	AR - GE MÜDÜRÜ	İMALAT MÜDÜRÜ	İNSAN KAYNAKL. MD.	FİNANSMAN MD.
KONTROLLÜLÜK							
ÖZ - GÜVEN							
BAŞARISIZLIKLARLA BAŞETME							
ORGANİZASYONA BAĞLILIK							
ESNEKLİK							
UZMANLIK							
ANALİTİK DÜŞÜNME							
BÜTÜNSEL (KAVRAMSAL) DÜŞÜNME							
BİLGİLENME ÇABASI							
DÜZEN VE KALİTE KAYGISI							
GELİŞTİRME ÇABASI							
GİRİŞİMCİLİK							
YENİLİKÇİLİK							
BAŞARMA MOTİVASYONU							
EMPATİ							
DİNLEME VE CEVAPLAMA							
MÜŞTERİ TATMİNİ ODAKLI OLMA							
ETKİ VE TESİR							
ORGANİZASYONEL BİLİNÇLİLİK							
İLİŞKİLER KURMA							
DİREKTİF VERME							
TAKIM ÇALIŞMASI VE İŞBİRLİĞİ							
BAŞKALARINI GELİŞTİRME							
TAKIM LİDERLİĞİ							
İVEDİLİK							

Kaynak: Kon, Basılmamış Doktora Tezi, 2001, 211

Bu yetkinliklere göre seçilecek kişi sadece görevi yerine getirebilecek özellikte veya yetkinlikte olmayıp, maksimum düzeyde performans gösterilebilir olmalıdır. Böylesi yüksek performanslı kişileri barındıran örgütler sadece örgüt hedeflerini karşılamakla kalmayıp, çalışanların tatmin olduğu bir iş ortamı için teşvik sağladığı bir örgüt olurlar.

Örgüt içinde halihazırda var olan bir işte çalışanlar arasında işin bir yönünü herhangi bir nedenle üst düzeyde yapan kişilere rastlamak mümkündür. İş performansı kişisel farklılık açısından incelendiğinde bireyler arasında büyük değişikliklere rastlanır. Örneğin, Hunter, Schmidt ve Judiesch 81 adet araştırmayı birleştirip incelediklerinde, mavi yakalı ve sekreterlik işlerinde üstün performans gösterenlerin (çalışanların ilk % 15'i) vasat iş yapanlardan % 19 daha fazla çalıştıklarını ortaya koymuşlardır. Bu oran mesleki ve satış işlerinde sırasıyla % 47 ve % 120'ye çıkmaktadır (Hunter, vd, 1990: 28-42).

Uzmanlardan oluşan kurul, üst performans sergileyen kişileri tanımladıktan sonra bir de vasat çalışan grubu tanımlamalıdır. Böylece, bu iki grup kıyaslanarak iş analisti tarafından kişisel özellikler, bilgi ve beceriler (yetkinlikler) iyice anlaşılır ve adayların seçiminde aranması gereken özellikler açıklanabilir.

İş analistinin yapması gereken en iyi yöntem ileride bahsedilecek “davranışsal olay mülakatı”nı uygulamaktır. Bu teknikte her bir vasat ve yüksek performanslı kişilerle görüşülerek onların performanslarına ilişkin düşünce, eylem ve etkileşim özellikleri ortaya çıkarılır. Bu mülakat sonuçları daha sonra kişisel özellikler, karakter ve beceriler olarak yeniden kodlanmalıdır. İşte bunlar iş için gerekli yetkinliklerdir. Bu veriler aynı zamanda vasat çalışanlar ile üstün performans gösteren kişileri birbirinden ayırt etmekte de kullanılarak üstün performansı güdüleyen asıl özellikleri ayrı ayrı saptanabilir ve en uygun seçim yapılabilir (Green, 1999, 125-127).

4.5. Seçme ve Yerleştirmede Kullanılacak Genel Yetkinliklerin Seçimi

Dünya genelinde geniş bir iş ve kuruluşta son yirmi yılda Hay/ Mc Ber'in davranışsal durum mülakat tekniğini kullanılarak farklı işlerde farklı yetkinliklerin kullanılması gerektiği bulunmuştur. Bunlar işin daha iyi performansla yapılmasını sağlayan girişimcilik, teknik, mesleki, satış, hizmet ve yönetsel alanlardaki rolleri kapsayan 20 genel yetkinliğin toplandığı 6 ana yetkinlik grubudur. Bu 6 ana yetkinlik grubu ve bunların altındaki 20 genel yetkinlik aşağıda sunulmuştur (Mitrani, vd, 1992: 67-84):

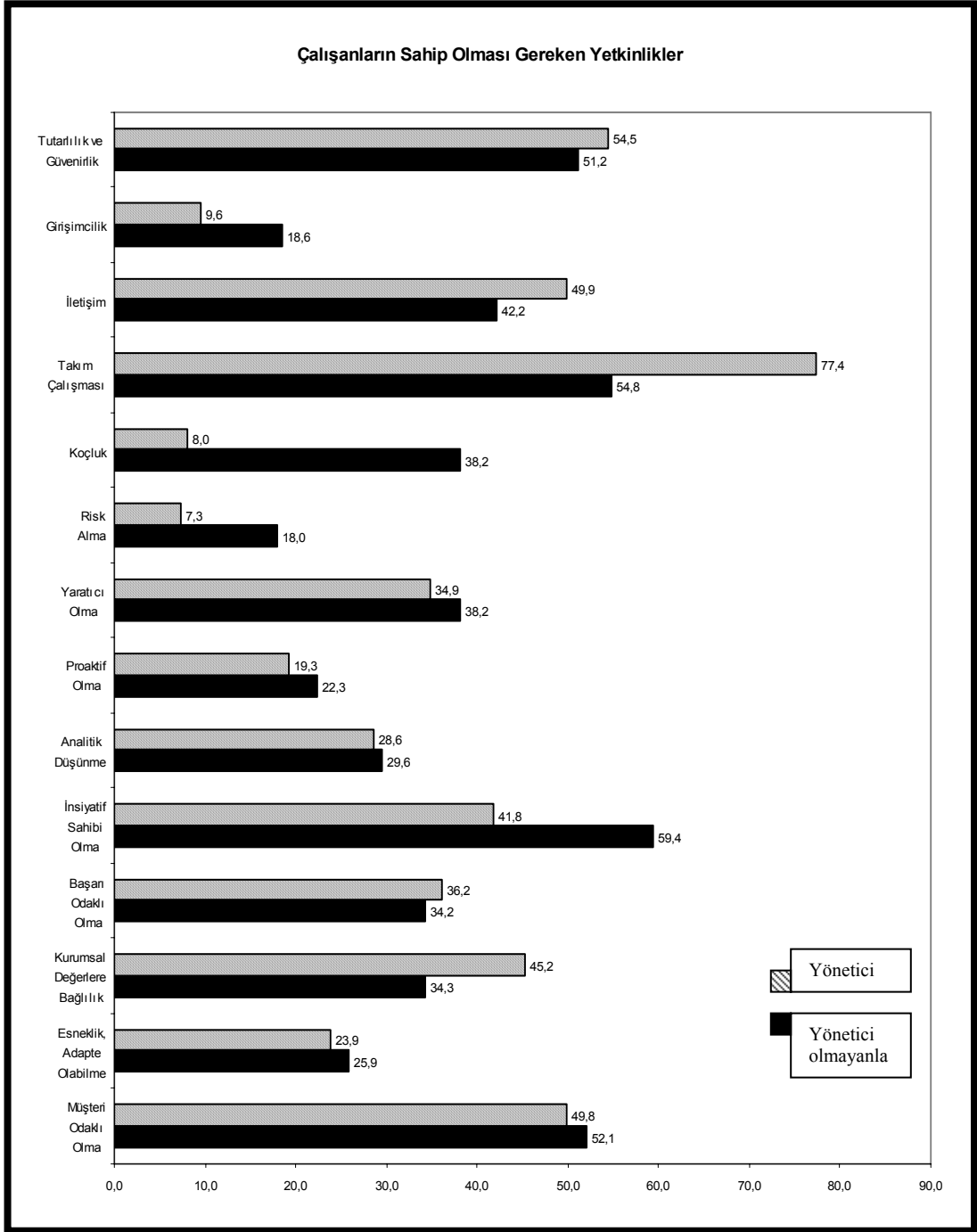
- 1- Başarma ve faaliyet yetkinlikleri
 - Başarma güdüsü
 - Sipariş ve kalite ile ilişkili olma
 - İnisiyatif
 - Bilgi arama
- 2- Yardım ve hizmet yetkinlikleri
 - Karşısındakini anlama
 - Müşteri hizmet odaklı
- 3- Etkileme Yetkinlikleri
 - Etki ve etkileme
 - Örgütsel farkındalık
 - İlişki kurma
- 4- Yönetsel yetkinlikler
 - Diğerlerini geliştirme
 - Direktif verebilme
 - Takım çalışması ve ortak çalışma
 - Takım liderliği
- 5- Kavrama ilişkin yetkinlikler
 - Analitik düşünme
 - Kavramsal düşünme
 - Uzmanlık
- 6- Kişisel etkinlikle ilgili yetkinlikler
 - Öz kontrol
 - Özgüven
 - Esneklik
 - Örgütsel sorumluluk

Cooper ise 8 ana yetkinlik içinde 68 yetkinlik tanımlamış ve bu yetkinlikleri seçme ve yerleştirmede kullanırken her bir kategori için ayrı ayrı belirlenmiş ve beşli skalada tanımlanmıştır. Seçilecek adayların yetkinlik derecelerini bu modele göre ölçülebileceğini savunmuştur (Lucia, D.Anntoinette, 2000: 145-149).

İnsan Kaynakları yönetiminde son yılların en büyük atılımı, çalışanların yetkinlikleri ile örgütün rekabet gücü arasındaki bağlantının kurulması olmuştur. Daha önceleri, insan kaynakları konusunda genel ve soyut önlemler alınırken ve “önce insan” düşüncesi yalnız bir slogan olarak kullanılırken, günümüzde analitik, ayrıntılı ve odak noktasına insanı koyan bir anlayış güç kazanmaya başlamıştır.

1990 öncesi dönemde, çalışanların yetkinlikleri çalışkanlık, iş disiplini gibi kategorilerde değerlendirilirken, bugün bilgi, beceri ve davranış özellikleri çok daha ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır.

Araştırma sonuçları, örgüt yöneticileri ve sahiplerinin bu yetkinliklerinin iş dünyasında tartışıldığı ölçüde bilincinde olduğunu göstermektedir. Bu bilinç düzeyi, örgütlerin eksikliğini duydukları işlevlere bağlı olarak da değişmektedir. Sanayileşmiş ülkelerde başkasının gelişimini destekleme (koçluk) yetkinliğine biçilen değer yüksek olurken, Türkiye’de bu yetkinlik ile ilgili beklentinin oranı yöneticilerde %38,2, yönetici olmayanlarda ise yüzde %8’dir. Aynı durum analitik düşünce yetkinliğinde de ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık müşteri odaklı olmak aranan bir yetkinliktir. Bu yetkinliğin aşağıdaki Şekil 4.1’de de olduğu gibi yönetici olanlarda %52,1’e, olmayanlarda ise %49,8’e kadar yükseldiği görülmektedir (Andersen, 2000: 41-42).



Şekil 4.5 Çalışanların Seçme ve Yerleştirme de Göz önüne Alınması Gereken Yetkinlikler

Kaynak: Andersen, 2000: 41.

4.6. Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme Süreci

4.6.1. Yetkinlik bazlı iş duyuruları

Yetkinlik sözlüğü oluşturduktan ve her bir pozisyonun iş profili çıkarılarak pozisyonlar için ihtiyaç duyulan yetkinlikler tespit edildikten sonra ihtiyaç duyulan pozisyona eleman alımı için yapılacak en önemli şey doğru adayı çekebilmektir.

İş duyuruları dikkat çekmeli, ilgi uyandırmalı ve harekete geçirmelidir (Prometheus, 1999: 164). Bu da yapılacak duyuruların açık ve anlaşılır mesajlar içermesine bağlıdır.

Duyuru yoluyla aday bulmada, öncelikle duyuruda hangi bilgilerin bulunacağı ve hangi araçlarla ilgililere iletileceği konusunda karar verilmelidir (Uyargil, vd, 1998: 134). Bunların yanında, aşağıdaki noktalara da dikkat edilmelidir.

- Örgütün eleman ihtiyacı tam olarak belirgin midir? Bu belirginliği sağlayacak örgüt içi araştırma yapılmış mıdır?
- İnsan kaynağı ihtiyacının olduğu alanlardaki iş analizleri, görev tanımları ve yetkinlik bazlı iş profilleri gerektiği gibi yapılmış olmalıdır.
- En uygun duyuru aracı belirlenmelidir (internet, e-posta, şirket bilgi bankası, tv, gazeteler, dergiler, bültenler, sektör yayınları, el broşürleri, duvar afişleri ve mevcut çalışanlar). Hedef kitle duyuruya kolayca ulaşabilmelidir.
- Duyuruda yer alan eleman ihtiyaçlarının karşılanacağı hedef kitle belirlenmelidir.

Çoğu örgüt doğru adayları çekebilmek için zorluklar yaşamaktadır. Buradaki “doğru” nun anlamı adayların temel becerilerindeki doğru seviyesini, doğal yetenek ve genel potansiyelini ve örgütün doğru görüşüne uygun doğru adayların sayısını ifade etmektedir. Potansiyel adaylar örgütün temel değerlerine ve temel yetkinliklerine kendini adayacak kişiler olmalıdır (Kimber, 1996: 21-22).

Aday havuzunu değerlendirmek için üç aşama bulunmaktadır. Bunlar; açık mesaj gönderme, adayları anlama ve uygun olmayanları elemektir. Açık mesaj gönderirken değerler bazlı veya yetkinlik bazlı gönderilebilir. Değerler bazlı mesaj yetkinlikleri tamamlamak için de kullanılır. Duyurularda değerler bazlı mesaj verirken örgütün değerlerini tanımlamalı ve duyurmalıdır. Temel değerlere örnek bir ifade verilmesi gerekirse; “Başarıyı sürdürmekten hoşlanan şirketler, temel değerlere sahip olan ve temel amaçlarını sürekli değişen dünyaya uygulamalarını ve iş stratejilerini adapte edenlerdir. Sony firmasının değer bazlı bir duyurusunda değerlerini; “Japon kültürü ve ulusal statüde yükselme, öncü olmak, diğerlerini izlemek değil; imkansız yapma, bireysel beceri ve yaratıcılığı cesaretlendirme” olarak belirtmiştir (Collins, Porras, 1996).

Yetkinlik bazlı işe almada duyuru yaparken yetkinlikleri tanımlamalı ve duyurabilmelidir. Yetkinliklerin ve değerlerin aralarındaki fark çok azdır. Bütünsel olarak insan kaynakları sistemlerin kullanılması açısından, yetkinlik bazlı yaklaşımın duyurularda da kullanılması daha uygun olacaktır. Bu nedenle adaylara ulaşırken duyurularda verilen mesajlarda yetkinlikleri kullanmak çoğu örgüt için en iyi yoldur .

Aday havuzunu değerlendirmede ikinci aşama olan adayları anlama sürecinde adayların değerlerini, güdülerini, beklentilerini ve ihtiyaçlarını iyi bilmek gerekmektedir (Whiddett, vd, 1995: 205-211). Aşağıda bunlarla ilgili ihtiyaçların listesini oluşturan bir tablo bulunmaktadır.

Tablo 4.2 Adayların Beklentileri

* Yapılacak işin tipi
* Birlikte çalışacağı kişilerin tipi
* Eğitim ve gelişim fırsatları
* Terfi şansları
* Ücret
* İş Güvenliği
* Çalışma şartları
* Organizasyonun ismi ve imajı
* Coğrafik konumu
* Çalışma saatleri
* Faydalar(şirket arabası, prim vs.)

Kaynak: Whiddett, Payne, Kandola, 1995: 211

Adayların özelliklerine göre bu beklentilerin öncelikleri fark etmektedir. Bu beklentiler sınıflara da ayrılabilir. Bu beklentileri düşünerek iş duyurularını yapmak gerekmektedir (Payne, 1997: 2).

İş duyurularının nerede yayınlandığı önemli olduğu gibi, nasıl kelimeler kullanıldığı da çok önemlidir. Yetkinlik bazlı kelimeler kullanılması kısa anlatım açısından da uygun olmaktadır. Bazı duyurular ne yetkinlik ne de değer bazlı ifadeler içermektedir. Bunlar genel ifadeler olup, yanlış adayın başvurmasına sebep olarak zaman kaybına neden olmaktadır. Verilen ilan sonunda aday kendini elemeli veya o pozisyona uygun görmelidir.

Aşağıda sade ve yapılandırılmış fakat aslında genel ve teknik yetkinlik karışımı olan ve yetkinlik bazlı duyuruya benzer bir ilan görülmektedir. Bu ilandan bir bölüm aşağıda verilmiştir (Kon, 2001: 267-269).

“Anahtar gereksinimler:

Yönetsel, örgütsel ve sekreterlikle ilgili beceriler

Üst seviyede kuvvetli iletişim becerilerine sahip olma

Hızlı ve yanlışsız yazışma

Microsoft Office kullanımında uzmanlık,

Adaylar kendinden emin ve olgun ifadeli olmalıdır”

Yukarıdaki ilan adayın kendini elemesi için yeterlidir. Ama gerçekten hangi yetkinliklere ihtiyaç duyuluyor bu konuda bir netlik bulunmamaktadır. Aşağıdaki ilan ise her ne kadar mükemmel bir ilan görünmese de, hiçbir kimse bu gereksinimlere sahip olmadıkça kendini bu iş için uygun görmeyecektir. Bu gereksinimler:

“Londra şubemizde çalışacak gül ağacı mobilyasını onarabilecek, ithal mobilyaların kalite kontrolünü yapabilecek, stok kontrolünü yapabilecek, fabrikalarla birlikte çalışacak, müşteri anketlerini yapabilecek ve hizmet verebilecek gül ağacı mobilya onarım ustası aramaktayız. Adaylardan minimum ilgili alanı ile altı yıllık

tecrübeye sahip olmalı, İngilizce ve İspanyolca konuşabilmeli, klasik gül ağacı mobilyasında Çin sanatı ve ustalığı ve sergi örgüt becerisi aranmaktadır.”

Yetkinlik bazlı iş duyurusu pozisyon için gereksinim duyulacak yetkinlikleri içermelidir. Kişide bu yetkinliklere sahip olup olmadığını, eğer bu yetkinliklere sahipse işe başvurması gerektiğini hissettirmelidir. Bu nedenle duyuruda bildirilen yetkinlikler ne fazla, ne de eksik olmalıdır.

Duyuru mevcut pozisyonu, şirket bilgisini, işin tanımını, gereken nitelik ve deneyimleri, yaş sınırları, işin sağladığı faydaları ve başvurma yolunu belirttiği gibi aşağıdaki örnekte olduğu gibi istenilen yetkinlikleri de tanımlamalıdır (Prometheus, 1999: 166):

“Siz.....

-Global performans verilerini ve karar vermeyi analiz edebilir misiniz?

-Kendinizin ve başkalarının hatalarını öğrenir misiniz?

-İnsanları etkiler ve rekabetçi bir görüşmeyi kolayca geçer misiniz?

-Geniş bir kitle ile açık iletişim kurar mısınız?

-Bir takım alıcıyı organize eder ve planlar mısınız?

-Baskı altında başarılı sonuçlar alır mısınız?

Eğer bu soruları görüşmede kanıtlarla cevaplayabilecekseniz başvurabilirsiniz.”

Bu ilana sadece bu yetkinliklere sahip olan kişiler başvurmaya cesaret edeceğinden istenilen özellikleri büyük ölçüde sağlayan adaylarla seçme yerleştirme süreci etkin olarak kullanılacaktır.

4.6.2. Yetkinlik bazlı iş başvuru formu

Değişik konumlarda çalışacak elemanları sürekli olarak işe alan örgütler değişik konumlar için değişik başvuru formları geliştirmelidirler. Ancak bu şekilde istenilen özellikleri taşıyan kişiler seçilebilir. Eleman seçiminde en yaygın olarak

kullanılan başvuru formlarını, Almanya’da %81, Fransa’da %71, İsveç’te %77 ve Türkiye’deki örgütlerin ise %72’sinin tercih ettiği saptanmıştır (Uyargil vd, 1998: 147).

Yapılan araştırmalar başvuruların %0,76’sının kabul edildiğini, bunun da insan kaynakları yöneticilerinin çok fazla sayıda kişiyle muhatap olabileceğini ve en önemlisi maliyet kaybına neden olacağını göstermiştir. Adayların sayısı etkin olarak ne kadar etkili bir süreçle görüşmeye gelinmeden azaltılırsa etkinlik o kadar artacaktır. Mülakattan önce çok sayıda başvurular arasından etkili eleme yöntemleri, yetkinlik bazlı başvuru formunu tasarlama ve başvuru formları üzerinde çabuk kararlar vermek için puanlama sistemini kurmaktır.

EDB araştırmasına göre, yetkinlik bazlı başvuru formu, seçme sürecinde mülakat/görüşme’den sonra ikinci en etkili araçtır. Diğer bir araştırma ise yüksek sayıda eleman alan 536 adet örgüt arasında yapılmış olup (Keenan, 1995: 303-317), bu araştırma sonucunda ise başvuru formları ile ilgili ilginç istatistikler ortaya çıkmıştır. Anketi cevaplayanların %94’ü başvuru formunu, adayları elemek için kullandıkları; örgütlerin %30’nun adayların üçte birini, %15’nin ise on adaydan yedi adayı ret ettikleri ortaya çıkmıştır.

Yukarıdaki anket sonucundan da görüldüğü gibi başvuru formu adayları elemek için oldukça etkin kullanılmaktadır. Bu nedenden ötürü oluşturulacak bu formlar çok seçici olmalıdır. Çünkü gerçekte ihtiyaç olunan aday uygun olmayan bir başvuru formu nedeniyle gözden kaçabilir. Bunun için klasik anlamda bildiğimiz başvuru formları yerine yetkinlikler gibi spesifik kriterleri sorgulayan yetkinlik bazlı başvuru formu düzenlenmelidir. Çünkü gelecek performans için en iyi rehber geçmiştir.

Yetkinlik bazlı başvuru formu adayların gereksinim duyulan yetkinliklere sahip olduğunu geçmiş tecrübelerden de yararlanarak kanıtlamasını sağlamaktadır. Cevap formatı genellikle 100 kelimeyi içermeli veya bir kutu içine yazması sağlanmalı. Aşağıdaki Tablo 4.3 “Takım Çalışması” yetkinliği için yapılan bir örneği göstermektedir.

Tablo 4.3. Yetkinlik Bazlı Başvuru Sorgu Kutusu

<p>TAKIM ÇALIŞMASI</p> <p>Lütfen bize bir takım takımında çalıştığınız zamanı anlatınız. Kısaca takımı ve hedeflerini anlatır mısınız? ; Takımdaki rolünüz nasıldı?; Diğer takım üyelerini nasıl motive ediyordunuz?; Gerçekte ne yaptınız?; Sonuç ne oldu?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Yukarıda örnek sorular biraz açık-kapalı sorulardır. Eğer sorular aşağıdaki Tablo 4.4 gibi yapılandırılırsa değerlendirme ve kişinin cevaplamaının kolaylığı açısından daha kullanışlı olacaktır. Yalnız bu sorular her pozisyon için farklılık gösterebilir. Daha önceden iş profilleri hazırlanırken yetkinlik sözlüğünden faydalanırken bu sorularda belirlenmiş olabilir. (Wood ve Payne, 1999: 74-76).

Tablo 4.4. Yapılandırılmış Yetkinlik Bazlı Başvuru Form Örneği

<p>KARAR VERME</p> <p>Bu işte sorumluluk alabilmenize ihtiyaç duyulmakta ve kararlarınızı savunmanız istenmektedir. Lütfen zor bir karar almanız gereken bir durumu ve diğer insanlara anlatışınızı tanımlar mısınız?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Durum ve etkilediğiniz faktörler neydi?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Kaçınılacak sonuçlar neydi?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Diğerlerine nasıl anlattınız?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Herhangi bir direnci nasıl dağıttın?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Sonuç ne idi?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Kaynak: Ernest & Young, 2006

Ayrıca başvuru formunda kişisel bilgiler, eğitim durumu, katıldığı kurs ve benzeri eğitim çalışmaları, bildiği yabancı dil, iş deneyimi vb. bilgileri de içermelidir (Fındıkçı, 1999: 191).

Yukarıda belirtilen yetkinlik bazlı formlardan elde 1000 tane olduğunu farz edersek bunların sayısını azaltmak ve daha objektif değerlendirmek için bazı davranışsal göstergelerinde yer aldığı bir eleme değerlendirme rehberi olmalıdır.

Tipik eleme kurallarını şu şekilde açıklayabiliriz (Ernest & Young, Eğitim Notları, 2006).

“A” Derecesi	Kuvvetli kanıt Cevap açık ve direkt sorulan soruyu cevaplıyor Cevap 2-3’ten fazla gösterge içermektedir.
“B” Derecesi	Kabul Edilebilir Kanıt Cevap şu anlık kanıt olarak verilmekte, fakat biraz belirsizlik var ve mülakatta daha fazla açmaya ihtiyaç var Cevap Bazı göstergeleri içermektedir.
“C” Derecesi	Zayıf kanıt/kanıtsızlık Cevap soru ile alakalı değil Cevap az gösterge içermektedir

Eğer aday C değerlendirmesine sahip değilse mülakata/görüşmeye çağrılabilir. Aday sadece bir C değerlendirmesine sahipse belli bir süre sonra çağrılabilir. Eğer aday 2 veya daha fazla C değerlendirmesine sahipse aday otomatik olarak ret edilmelidir. Her bir adayın ret edilme nedeni formun sonuna eklenmelidir.

Örneğin aday takım çalışması yetkinliği değerlendirmesi sonucunda eğer takımında aktif rol aldığını söylüyorsa, diğer takım üyelerini motive ediyorsa, zor zamanlarda takım üyelerini destekliyorsa, takım hedeflerini başarmak için diğerlerine

yardım ediyorsa, takımda kişilerin birbirleri ile çalışmasına yardım ediyorsa ve görevi başarmada katkıda bulunuyorsa bu yetkinlik için kişi “A” derecelendirmesine sahiptir.

Fettocorn firmasının yapmış olduğu bir araştırma sonucu, yetkinlik bazlı başvuru formu kullanılarak zaman tasarrufunda bulunulduğunu ortaya çıkarmıştır. Örgüte yapılan 200 başvuru formunun elenmesinin 6 saat 10 dakika gibi bir zaman aldığını göstermiş ve bu zamanın sadece 6 kişi ile yapılan mülakat zamanı ile eşit olduğunu ortaya koyarak kazanılan zamanın ve maliyetin hesabını çıkarmıştır (Wood, Payne, 1999: 80-81).

4.6.3. Yetkinlik bazlı görüşme / mülakat

Görüşmeler dünyanın her yerinde bir seçim aracı olarak cazibesini korumaktadır. Aslında, çoğu insan için görüşme/mülakat seçme ile eşanlıdır. 1996 yılında yapılan iki anket çalışması, görüşmenin dünyanın her yerinde yapıldığını teyit etmiştir. Bir ankette beş işverenden dördü görüşmelerin işe alma sürecinde en önemli bölümü oluşturduğunu söylemiştir IRS tarafından yapılan bir diğer EDB anketi ise işverenlerin hemen hepsinin personel almada görüşmeyi, seçme metodu olarak kullandığını ortaya koymuştur. 1991 yılındaki ankette işverenlerin %85'i görüşme metodunu kullanarak seçme kararı verirken, 1996 yılında bu oran %69'lara indiğini belirtilmiştir (Edb, 1997).

Akademisyenlerin ve danışmanların yapmış oldukları araştırmaya göre 57 çeşit görüşmenin/mülakatın olduğu ortaya çıkmıştır. Ama bu mülakatların sürecinin çoğunun birbirine benzediğini de ortaya çıkarmışlardır (Wood, Payne, 1999: 94). Görüşmelerin değişik tipleri işe alma sürecinde farklı amaçlarda farklı aşamalarda kullanılmaktadır. Görüşmeler seçme ve yerleştirme sürecinde en az üç amaca hizmet etmektedir. Bunlar; 1- İlk eleme, 2- İleri safhada eleme/derinliğine değerlendirmede, 3- Bilgi vermedir.

Yapılarına göre ise üç çeşit görüşme bulunmaktadır. Bunlardan birincisi biyografik görüşme olup, görüşmeci adayın CV' sinden yola çıkarak iş tecrübesini, iş değişimlerindeki veya kararlarındaki motivasyonu kronolojik olarak sorgular. İkincisi ise geçmişe dönük yapılan görüşme olup, gelecek davranışın geçmişteki performansın göstereceği düşüncesi ile adayın geçmişte yaptıklarının yetkinlik bazlı sorgulanmasıdır. Üçüncü ve son olan görüşme ise geleceğe dönük görüşmeler olup, adayın gelecekte istenilen yetkinliklerini ne kadar yerine getirebileceğinin sorgulanmasıdır. Formatı nedeniyle durumsal görüşmeye benzemektedir. Geçmiş ve gelecek odaklı sorular artarak değer kazanmaktadır. Fakat geçmişe dönük sorular daha etkilidir. Ayrıca, çok tecrübeli kişilerde geçmişe dönük görüşmeler yapmak tercih sebebi olmaktadır (Pulakos ve Schmitt, 1995: 289).

Görüşmeler ayrıca görüşmeci sayısına ve kullanılan teknolojiye göre de değişmektedir. Teknolojiye uygun yapılan görüşmeler incelendiğinde son yıllarda çok yaygın olarak kullanılan telefon görüşmeleri, video-konferans görüşmeleri ve internet görüşmeleri sayılabilir. İnternet görüşmelerinde yetkinlik bazlı başvuru formu bulunmakta, anında soru ve cevaplar alınmakta, yetkinlikler değerlendirilmekte ve en iyi adaylar yüz yüze görüşmeye çağrılmaktadır. Bunun CV'den bir avantajı da görüşmeci, ihtiyacı olan bilgileri soruyor ve önemli görülen bilgilerin standarda getiriliyor olmasıdır (Bunjes, 1999: 18-19).

Binna Kandola yetkinlik bazlı görüşmeler için yöneticileri eğitirken iki basit soru sorduklarını belirtmiştir. Birinci soru "Görüşmeye girdikten ve görüşmeyi bitirdikten sonra neler iyi gitti?". İkinci soru ise "neler kötü gitti ve farklı olması için ne yapılmalıydı?" sorusudur. Bu sorular görüşmeyi hatırlamak için önemli ipuçlarını oluşturacaktır. Görüşmedeki önemli becerilerin özetlendiği Tablo aşağıda sunulmuştur (Kandola, 1996: 33).

Tablo 4.5 Görüşmede Önemli Beceriler

HEDEFLER	-Görüşmede ihtiyacınızın ne olduğu hakkında açıklık olmalıdır.
HAZIRLIK	-Görüşmeci ve adayların her ikisi içinde hazırlık çok olmalı.
SORULAR	-Açık sorular tercih edilmeli ve dikkatlice araştırılmalı
DOSTÇA İLİŞKİ	- Dostça ilişki olmadan adaylardan iyi bir şey alınmaz
YAPI	-Bir görüşme planı yapmalısınız ve onu izlemelisiniz
NOT ALMA	-Kesinlikle önemlidir. Hafızanıza güvenmeyin. Duyduklarınızın %10'nu hatırlayabilirsiniz.

Kaynak: Kandola, 1996: 33

Görüşmede ana amaç konu ile ilgili bilgi toplamak olmalı, görüşme esnasında değerlendirme yapılmamalıdır. Hazırlık safhasında adayı hazırlamak için adaya görüşmeci kendini tanıtmalı, aday rahatlatılmalı, görüşmenin ne kadar uzun süreceği konusunda aday bilgilendirilmeli, görüşmenin yapısı hakkında aday bilgilendirilmeli, daha sonra değerlendirmede kullanılmak üzere not alınacağı adaya hatırlatılmalı, anlayıp anlamadığı kontrol edilmeli ve aday hazırsa başlanmalıdır. Bunun yanında görüşmeci kendisini mülakata hazırlamalı, bunun için ise başvuru formunu veya CV'yi okumalı, açıklık getirilmesine gerek olan konu varsa tanımlanmalı, ekstra araştırılmasına ihtiyaç duyulan yetkinlikler yönü varsa hazırlık yapmalı, açık sorular seçmeli, arta kalan zaman olursa ek sorular hazırlamalıdır.

Görüşmeciye sorulacak sorular çeşitlilik arz etmektedir (Wood, Payne, 1999: 110-113). Aşağıdaki Tablo 4.6'da bu soru çeşitlerini örneklerle göstermektedir.

Tablo 4.6 Görüşmede Sorulacak Soru Tipleri

Açık Sorular	
Şu anki yaptığınız görevleri anlatır mısınız?	
Kapalı Sorular	
Son işinizden memnun muydunuz?	
İki-başlı Sorular	
Bu işe niçin başvurduunuz, 5 yıl sonra sizi nerede görebiliriz ve şu anki işinizden niçin ayrılıyorsunuz?	
Yol Gösteren Sorular	
Bu işte bir sürü pul yapıştıracaksınız. Pul yapıştırırken neler hissedersiniz?	
Varsayıma Dayanan Sorular	
Toplum içinde öfkeli biriyle anlaşma yaptığınız bir örneği verir misiniz?	
Çoktan Seçmeli Sorular	
Bu işi nasıl buldunuz? Danışman aracılığıyla mı, ilanla mı, şirkette çalışan biri vasıtasıyla mı?	
Kendini Değerlendirme Soruları	
Bu iş için kendinizin neden uygun olduğunu anlatır mısınız?	
Araştırmacı Sorular	
Aşağıdaki huni tekniği kullanılır	
hakkında bana söylemişsiniz Bir örnek verirmisiniz Ne zaman? Niçin? Nasıl?	Açık Uçlu Sorular
Yaptınız mı?	Kapalı Uçlu Sorular

Kaynak: Prometheus, 1999; Bunjes, 1999; Wood, Payne, 1999: 114

Yukarıdaki Tablo'da en sonda anlatılan huni tekniği kullanılarak ilgili yetkinlikle bağlantı kurularak açık uçlu soru sorulabilir ve geçmiş sorgulanabilir. Cevap aldıkça huninin aşağısına doğru gidilebilir. Bu her soruda yapılamaz. Çünkü

araştırmalar her bir yetkinliğin sorgulanması için en fazla 15 dakika harcandığını ve harcanması gerektiğini tespit etmiştir (Wood, Payne, 1999: 113).

Yetkinlik bazlı görüşmeler yapılırken her bir yetkinlik için sorular yapılandırılmalı ve soruları destekleyecek izleme soruları da hazırlanmalıdır. Görüşme sonunda değerlendirmek üzere alınan notlara ilaveten görüşmeyi yetkinlik bazlı izleyebilmeyi ve puanlamaya yardımcı olacak her bir yetkinlik için davranışsal göstergeler belirlenmeli ve istenilen yetkinlik için verilen cevaba göre bu göstergelerden faydalanarak puanlanmalıdır (Ernest & Young, 2006).

Örgüt içerisindeki pozisyonların doğru yetkinliklere sahip çalışanlar tarafından doldurabilmesi amacıyla insan kaynaklarının ve bölüm yöneticilerinin, seçme ve yerleştirme sürecinde kullanabilecekleri Görüşme Kılavuzları hazırlanmalıdır. Görüşme Kılavuzu, görüşme yapılacak adayın yetkinliklere sahip olup olmadığını anlamak üzere hazırlanmış görüşme akışını ve soruları içermektedir (İpbüken, 2000). Aşağıdaki şekil 4.2 bir yetkinlik için gösterilen uygulama rneği olarak hazırlanmıştır.

_____ _____ _____		
Yetkinlik	:Müşteri Odaklılık	Toplam Puan
Tanım : Müşterinin ihtiyaçlarını katma değer yaratarak ve yüksek düzeyde müşteri tatmini sağlavarak karşılamak.		<input type="text"/>
Davranışa yönelik sorular:	Davranışsal göstergeler	
-Bir müşteri ihtiyaını tespit ettiğiniz bir duruma örnek verir misiniz? (Neler yaptınız?)	-İ ve dış müşterileri ve ihtiyaçlarını doğru bir şekilde belirler.	
-Güveni sarsılmış bir müşteri ile ilişkiyi geliştirdiğiniz bir durumu anlatır mısınız? (Neler yaptınız?)	-Açık ve doğrudan iletişim kurarak müşterilerin gözünde itibar kazanır ve kendisine güven duymalarını sağlar.	
-Bir ürün ve hizmetle ilgili bilgi veya uzmanlık düzeyinin bir müşteriye yardımcı olmada önemli bir rol oynadığı bir durumu anlatır mısınız?	-Müşterilerin, isteklerine öncelik verildiğinden emin olmalarını sağlar.	

şekil 4.2 Seçme ve Yerleştirme Kılavuzu

Kaynak: İpbüken, 2000

Davranışsal gösterge ve puanlama çizelgesinin bulunduğu diğer bir form örneği de aşağıdaki Şekil’de sunulmuştur. Buradaki puanların ne anlam geldiği veya kaçlı bir puanlamanın olacağı örgüte göre değişebilir. Ama bu formlar hazırlanırken hangi puanın ne anlama geldiğini açıklayan rehberinde daha önceden hazırlanması gerekmektedir. Örneğin, “çok iyi” nin bu alandaki yüksek yetkinlik sağladığı ve göstergelerin %0’ın gözlendiği gibi tüm puanların anlamları açıklanmalıdır. Aşağıdaki Örnek Başarma Güdüsü ile ilgili formu göstermektedir.

Başarma Güdüsü		Kanit/Özet															
Göstergeler	<input type="checkbox"/>																
Aday tanımlanan alanlarda katma değer ekleyerek proaktif	<input type="checkbox"/>																
Görevi zaman/bütçe/kalite konularını dikkate alarak yapmakta	<input type="checkbox"/>																
Problem etrafında yollar aramakta	<input type="checkbox"/>																
İlave görev ve işler için gönüllü	<input type="checkbox"/>																
Diğerlerini ekstra çaba harcamaları için motive etmekte	<input type="checkbox"/>																
Diğerleri:	<input type="checkbox"/>																
Başarma Güdüsü	<input type="checkbox"/>																
<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">Çok iyi</td> <td style="text-align: center;">İyi</td> <td style="text-align: center;">Gelişmekte</td> <td style="text-align: center;">Zayıf</td> <td style="text-align: center;">Kanit Yok</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </table>	Çok iyi	İyi	Gelişmekte	Zayıf	Kanit Yok	9	6	5	3	1	8	7	4	2	1		
Çok iyi	İyi	Gelişmekte	Zayıf	Kanit Yok													
9	6	5	3	1													
8	7	4	2	1													

Şekil 4.2 Yetkinlik Bazlı Görüşme Puanlama Formu

Kaynak: Green, 1999: 169

Görüşme sonucunda edinilen bilgileri ve görüşleri destekleyici verilere ihtiyaç vardır. Bu veriler psikoteknik ölçme yöntemi ile sağlanabilir. Psikoteknik ölçme ve değerlendirme yöntemi belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testlerle kişilerin değişik yönlerini saptamaya yarayan davranışsal ölçme tekniğidir. Yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirmeye psikoteknik testlerde entegre olmaktadır. Yetkinlik bazlı süreçlerin içeriğinde nasıl ölçüldüğüne bakılması gerekmektedir. Yapılan testler değerlendirmeyi tamamen etkilememeli, ama adayı değerlendirmeyi desteklemelidir. (Mount, vd, 1994: 272).

4.6.4. Yetkinlik bazlı personel seçim sürecinde psikoteknik yöntem

4.6.4.1. Psikoteknik kavramı

Psikoteknik yöntem, insanların farklı yönlerini incelemeye imkan veren ve bu özellikleri testlerle belirleyen, davranışsal bir ölçüm tekniğidir (Boyras, 2002: 32). İnsanların şimdiki davranış örneklemesine dayanarak gelecekteki davranışları ile ilgili kestirimlerde bulunurlar. Testler insan yeteneklerini, davranışlarını, performanslarını, güdülerini, ilgilerini, tutumlarını ölçmede kullanılır. Ölçümler, standart koşullarda, objektif değerlendirmelerle, sistemli bir şekilde yapılır (Telman, Türetgen, 2004: 54).

Psikoteknik yöntem, esas itibariyle bazı kişisel özelliklerin yanı sıra insanların zihinsel ve bedensel yeteneklerini tespiti, bu yeteneklerin gelişme süreci hakkında tutarlı tahmin yapmaya yarayan bir testler topluluğudur (Erdoğan, 1976: 67). Psikoteknik yöntem, işletmelerde farklı amaçlarla kullanılmasını yanında, kişi-iş ve kişi-iş yeri uyumunu sağlamaya yönelik ölçüm araçlarını sunabildiği için personel seçim sürecinde kullanılır. İş analizleri yoluyla iş ortamı ve iş incelenerek işte başarılı olmak için gereken özellikler tespit edilir. Psikoteknik yöntemle de bu özelliklerin insanlarda olup olmadığı veya yeterli düzeyde olup olmadığı ölçülür.

Psikoteknik ölçüm ile kişiler doğrudan doğruya değerlendirilebildiği gibi bu değerlendirme bir grupta karşılaştırarak da yapılabilir. Psikoteknik ölçüm, insanı bir

bütün olarak ve bireyi bulunduğu ortama göre değerlendirme imkânı sunar (Erdoğan, 1999: 51-52) Ölçümü yapılan insanların bir özelliği ölçülse bile bu özelliklerle etkileşim içinde bulunan diğer özelliklerin de değerlendirme imkânı vardır. İnsanı bir bütün olarak değerlendirme imkânı, onu bulunduğu ortama göre değerlendirme fırsatı da verir. Personel seçiminde kullanılacak psikoteknik yöntem, bireyi bir bütün olarak, bulunduğu ortama göre değerlendirme imkanı sağlarken bu değerlemeyi de sayısallaştırma fırsatı da sağlar. Sayısal sonuçlar, personel seçiminde, bireylerin birbirleri ile karşılaştırılmasına yardımcı olur. Psikoteknik testlerin, yaş, eğitim gibi sınıflandırmalar dikkate alınarak hazırlanmış eşik değerleri de mevcut ise birey, içine dahil olduğu sınıfa göre de değerlendirilebilmektedir.

Uygulamada ve sonuçların sayısal hale getirilmesinde standart olması sebebiyle adayların birbiriyle karşılaştırılması imkânını sağlayan psikoteknik testler, ekonomikliği ile de işletmeler tarafından sıkça başvurulan bir personel seçim aracıdır. ‘Psikoteknik uygulamalar, insan kaynakları merkezi tarafından yapılabileceği gibi gerekli altyapı bulunmuyorsa bu konuda hizmet veren bir kuruluştan da yardım alınabilir (Fındıkçı, 2000: 194).

Psikoteknik yöntem, kişi-iş-iş yeri uyumunu sağlamaya yönelik olarak uygun işe uygun kişiyi tespit etmeye çalışan, böylece işletmelerin uyguladıkları personel seçim süreçlerinde daha isabetli kararlar vermelerine yardımcı olan ve bu maksatla geliştirilen ölçüm araçlarının kullanılmasını sağlayan bir tekniktir. Psikotekniğin en önemli ölçüm aracı psikoteknik testlerdir (Boyraz, 2002: 33).

4.6.4.2. Personel seçiminde kullanılan psikoteknik test türleri

Personel seçiminde psikoteknik yöntemin temel amacı, kişi-iş, kişi-işyeri uyumunu sağlamak, bireye en iyi yapabileceği işi yaptırmaktır. Ayrıca, işin ve iş yerinin gelecekte değişiklik gösterecek nitelik ve yapısına uyum gösterecek bireyleri seçmekle seçim işlemine objektif bir yapı kazandırmak da psikoteknik yöntemle personel seçiminin amaçlarındandır (Öztürk, 1994: 69) Bu amaçları yerine getirmek

maksadıyla kullanılan psikoteknik testlerin ölçtüğü özelliklerinden bazıları aşağıdadır.

1. *Bilişsel Yetenek Testleri:* Bireyin iş başarısına ilave olarak öğrenebilme yeteneğini ölçer. Bu çeşit testler özellikle deneyimsiz aday grubu içerisinde personel seçimi yapmak için uygundur. İşle ilgili yetenekler, sözel yetenek, sayısal yetenek, algısal hız, uzaysal algı, kavrama yeteneğinden oluşur (Mondy, Noe, 1996: 181).

İşletmedeki bir pozisyonun veya işin gerektirdiği bilişsel yetenekleri bilmek, o işletmenin kariyer planlaması yapmasına yardımcı olacak, buna ilave olarak da bize, yetenek bataryasının ölçüt geçerliliğini sağlayarak bilişsel yetenek temeline dayanan bir personel seçim bataryası kullanılmasını sağlayacaktır.

2. *Psikomotor Yetenek Testleri:* Psikomotor yetenek testleri, dayanıklılık, koordinasyon ve el çabukluğunu ölçen testlerdir (Neuman, vd., 2000: 702).
3. *İş Bilgisi Testleri:* Adayın işe başvurduğu pozisyonun gerektirdiği bilgi düzeyini ölçer. Bu testler, iş analizlerinden elde edilen bilgilere dayanılarak tasarlanır. Bir muhasebeci için matematik testi, bir pilot için kabin bilgisi testi, bilgi testlerine örnek olarak verilebilir. Seçim sistemi içinde bilgi testleri yer alacaksa bu testlerin işin genel yapısı ile ilgili olması gerektiğini de unutmamak gerekir.
4. *İş Örneklem Testleri:* Bu testlerde adayın işi temsil edebilecek nitelikte görev veya görev gruplarını başarması gerekmektedir. İş örneklemeinde, eleman alınacak işin bazı öğeleri kontrollü ortamlarda adaya yaptırılarak performansları değerlendirilir. Sürücü adaylarına araç kullandırmak iş örnekleme testi olarak düşünülebilir.

5. *Mesleki İlgı Testleri*: Bu testler; kişinin en çok ilgi duyduğu ve tatmin olduğu mesleği belirleyen testlerdir. Bu testler, kişilerin ilgilerini belirli meslekte başarılı olan çalışanların ilgileri ile kıyaslama yapmaya imkan verir.
6. *Kişilik Testleri*: Kişilik test ve envanterleri ayrıntılı olarak kişilik envanterlerinin personel seçiminde kullanılması bölümünde açıklanacaktır.
7. *Uyuşturuıcı Testleri*: Çalışma mekânının güvenliği ve üretkenliği açısından gerekli olan testlerdir. Bu testler sağlık kontrolü içinde de ele alınan ve bireylerin uyuşturuıcı madde bağımlılığını ölçmeyi hedefleyen testlerdir (Boyras, 2002: 35).
8. *Zeka Testleri*: Zeka testleri ile öğrenme kapasitesi problem çözme yeteneği, bellekte tutabilme yeteneği gibi zihinsel olguların tespiti mümkündür (Erdoğan, 1976: 135). Zekanın iki yönünü oluşturan akışkan zeka (kavramsal öğrenme ve problem çözme ile ilgili) ile deneyime kazanılmış entelektüel beceriye dayanan kristalize zeka da söz konusu testlerle ölçülebilmektedir.
9. *Uyum Testleri*: Psikoteknik test yöntemi ile adayın bilgisini işe göre derlemekten öte, aday-iş uyumu araştırılmaktadır. Uyum testlerinde adayın işe ne ölçüde yatkın olduğunun bulunması, anlamlı bir sınır içinde adayların bu yönlerinin analizi sağlanmaktadır. Uyum testleriyle adayların işletme içerisinde hangi işi ne ölçüde başarabileceği, alınacağı işe uyumunun ne olacağını saptamak mümkün olmaktadır (Erdoğan, 1991:63)

Bu testlerle ilave olarak, özel olarak geliştirilmiş psikoteknik testlerle de kişilerin belirli değer yargılarının, inançlarının, sosyal olgulara karşı tutumlarının olumlu veya olumsuz şekilde değerlenmesinin yapıldığı görülmektedir.

Psikoteknik testler, yapıldığı maddeye göre kağıt-kalem ve aletli test, uygulama biçimine göre bireysel ve grup, değerleme zamanına göre genel değerleme ve izdüşümlü, kültürel yapıya bağlılıklarına göre kültüre bağlı olan ve olmayan testler

olarak ayrılabilir. Değerlediği bireysel özellikler açısından psikoteknik testler, zeka, yetenek, bilgi, kişilik ve ilgi, yorgunluk ve monotonluk olarak beş grupta incelenebilir. Kağıt kalem testleri bilgisayar ortamında bireye uyarlanmış olarak da kullanılabilir.

Psikoteknik testler yardımıyla seçilecek elemanların, gelecekteki iş başarıları ve kişisel özellikleri hakkında tahmin yapabilme imkânı da olacağından, iş-personel gelişmesi de dengeli bir şekilde yürütülebilecektir. Başka bir anlatımla, bir işi yapmak üzere işletmeye alınan kişinin, zaman içinde iş ve işletmedeki teknolojik, çevresel ve bizzat işin kendisi ile ilgili meydana gelebilecek değişimlere uyum sağlayabilme yeterliliği de belirlenmiş olacaktır.

4.6.4.3. Psikoteknik yöntemle ölçülebilen yetenekler

Yetenek, bir bireyi herhangi bir işe yerleştirirken özel bir eğitenden geçirmeden önce sahip olduğu niteliklere denir. Yetenek testlerinin amacı, işgöreni eğitmeden önce, eğitildiği takdirde, onun, iş verimliliği ve etkinliği konusundaki bazı özelliklerini öğrenmektir (Eren, 2000: 313). Personel seçiminde kullanılacak olan psikoteknik yöntemin temelinde bireylerin temelinde bireylerin bedensel ve zihinsel yeteneklerinin ölçümü vardır. Çeşitli işler için gerekli olabilecek yeteneklerin bazıları şunlardır:

1. *Zihinsel Yetenek:* Genel olarak öğrenme, analiz etme, ilgi kurma yeteneğidir.
2. *Sözel Yetenek:* Kelimeleri ve kavramları anlama, kelimeleri yerinde kullanma, kelimeler arasındaki ilgi ve farkları anlama yeteneğidir. Bu yetenek, ‘Sözcükler ile ifade edilmiş kavramları öğrenebilme, sorunları algılayıp çözebilme ve düşünceleri doğru ve açık biçimde anlatabilme gücünü ifade eder.
3. *Sayısal Yetenek:* Doğru ve çabuk aritmetik işlem yapabilme yeteneğidir.

4. *Biçim Kavrama Yeteneği*: Cisimlerin şeklini kavrama, düşünme, gözle karşılaştırma yapma ve ayırabilme yeteneğidir.
5. *Yazma-Çizme Yeteneği*: Sayfa içinde detayı görebilme, basılı sayfalar arasında karşılaştırma yapabilme, sayı ve yanlışlarını bulabilme yeteneğidir.
6. *Hareket Koordinasyonu*: El, kol ve göz hareketlerini koordine edebilme yeteneğidir.
7. *Parmak Yeteneği*: Parmakları işletme, küçük cisimleri süratle birleştirme yeteneğidir.

Bu yeteneklere ilave olarak, Cattell ve Hakstian tarafından faktör analizi ile tespit edilmiş diğer yeteneklerden bazıları şöyledir:

8. *Algısal Hız ve Doğruluk*: Verilen iki uyarıcının farklı veya benzer olup olmadığını anlamayı içerir.
9. *Geçici Hafıza (Span Memory)*: Rakam ve harfleri kısa bir zamanda hatırlamayı içerir.
10. *Ezber Hafızası (Associative or Rote Memory)*: Birbirleri ile bağlantısı olmayan iki uyarıcının tespitine yönelik hafızadır.
11. *Anlam Hafıza (Meaningful Memory)*: Aralarında anlamlı bir ilişki bulunan uyarıcının arasındaki ilişkiyi öğrenmeyi içerir.

Bu yeteneklerden hangilerinin iş için gerekli olduğu ve hangilerinin ölçümünün yapılacağı, seçimin yapıldığı işin analiz edilmesiyle ortaya çıkacaktır (Boyras, 2002: 37).

4.6.4.4. Personel seçiminde psikoteknik testlerin kullanımı

Personel seçim testleri, bir aday havuzundan eleman seçimini sağlayan en doğru ve en güvenilir seçim aracı olması sebebiyle önemini devam ettirmektedir.

Psikoteknik testlerin etkinliği araştırmalarla da desteklenmektedir. ABD’de Prentice-Hall tarafından yapılan araştırmada 2.500.000 işletmeden %65,5’inin psikoteknik seçim yöntemlerinden yararlandıkları belirlenmiştir. Amerika’da 1992 yılında yapılan bir araştırmaya göre ise, yönetici personel seçiminde kullanılan beş tekniğin ölçüt geçerliliği çalışması yapılmış; mülakat ve kişilik testlerinin 0,15, iş örneklemesinin 0,30, biodata ölçümlerinin 0,40 ve zihinsel yetenek testlerinin 0,53 oranında geçerlilik katsayılarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre de alt seviyede yönetici seçimlerinde en etkin yöntemin zihinsel yetenek testleri olduğu anlaşılmıştır (Dales, Baydoun, 1995: 141-143).

Testleri iş yerlerinde doğru kullanılabilmesi, doğru profesyonel kararlar vererek değerlendirme yapılmasına bağlıdır. Bu ortamlarda testler başlıca şu kararları vermek amacıyla kullanılır.

1. İşe alınacak elemanların seçimi.
2. Test verilerine dayanarak elemanlara ayrı ayrı görevler verilmesi (Sınıflama).
3. Daha üst düzeyde veya belirli pozisyonlarda çalışacak elemanların seçimi.
4. Bir test merkezince toplanan bilgilerin kademe terfi için kullanılması, örneğinde olduğu gibi, elemanların kurum içinde üst kademelere yükseltilmesi.
5. Bireyin sahip olduğu özellikleri saptayan testleri kullanarak eğitim için uygun bireyleri seçme.

6. Bireylerin iş ve kariyer gelişimi planlanırken, test ve envanterleri tanı koyma aracı olarak kullanma (Hovardaoğlu, Sezgin, 1998: 77).

Personel seçiminde psikoteknik yöntemin kullanılmasında, temel yaklaşım olarak kişi-iş-işyeri uyumunu sağlamak ve seçim işlemini objektif hale getirmek yer alır. Bunlara ilave olarak personele, yapılacak işler arasından en iyi yapabileceği işi yaptırmaktadır. İş analizleri neticesinde ortaya çıkartılan iş gerekleri ve iş gerekleri doğrultusunda hazırlanan iş profilinde yer alan özellikler, psikoteknik testlerle ölçülür.

4.6.4.5. Psikoteknik testlerin sahip olması gereken özellikler

Psikoteknik testlerin bir değerlendirme aracı olabilmesi için bir takım özelliklere sahip olması gerekir. Testler, söz konusu özelliklere sahip olsalar bile, ölçmenin doğası itibariyle hatadan kaçınılmaması sebebiyle test sonuçları olasılıklarla veya güven düzeyi ile ifade edilmektedir. Testlerin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmasına rağmen hata payı sifıra indirilememektedir. Buna rağmen en etkin personel seçim aracı psikoteknik testlerdir. Personel seçim testlerinin standart, objektif, geçerli, güvenilir ve norm değer sahibi olmalıdır.

1. *Standart Uygulama:* Test uygulamada süre. Ve şartların tek tip olmasını ifade eder. Test süresinin ve testin yapıldığı fiziksel çevrenin aynı şartlara sahip olması gibi hususlar testin standart olması ile ilgilidir. ‘Standardizasyon, testin uygulama ve puanlama işlemlerinin değişmezliğini belirler. Burada test uygulama ve ortam koşullarının, puanlama ölçütlerinin ve standartlarının tıpatıp benzerliği söz konusudur. Uygulamacılar değişir, testi alan bireyler değişir ancak işlemleri büyük çapta değişmezliğini korur (Öner, 1997: 29).
2. *Objektiflik:* Çoktan seçmeli ve doğru-yanlış tarzı cevaplamayı içeren testlerde olduğu gibi sonuçların değerlendirilirken değerlendiricinin yorumunun bulunmaması objektiflik olarak nitelendirilir.

3. *Norm Değerinin Bulunması:* Normlar, aynı teste giren adayların başarısını birbiriyle karşılaştırabilme imkanı sağlar. Normlar teste tabi tutan adaylara, benzer bireylerin performansını bir referans olarak kullanarak hangi derece ve skorların başarılı kabul edileceğini belirlemekte önemlidir. Normlar, standardizasyondaki örneklem(ler)in ham puan dağılımlarını belirleyerek bu puanların nasıl değerlendirileceği konusunda bilgi verir. Bir dağılım şeklinde gösterilen ham puanlar matematiksel yolla yüzdelik sıra, ondalık sıra, Z puanları, T puanları gibi standart puanlara dönüştürülerek tablolar halinde verilir. Uygulamadan elde edilen test puanları standardizasyon grubunun sonucunu yansıtan normlara göre değerlendirilir.
4. *Güvenilirlik:* Test sonuçlarının tutarlı ve değişmez olması demektir. Bir test, bir bireye farklı zamanlarda uygulandığında, farklı zamanda uygulanan aynı testin sonuçları birbirine benzer ve yakın ise o testin güvenilir olduğu söylenebilir.
5. *Geçerlilik:* Bir seçim testinin sahip olması gereken en temel niteliği geçerli olmasıdır. Geçerlilik farklı yöntemlerle tespit edilebilir. ‘Bir test ölçmeyi iddia ettiği şeyi ölçüyor ise geçerlidir.’

Psikoteknik testlerin doğru kullanımı, personel seçim kararının güvenilirlik düzeyini yükselttiği için işletme verimliliğinin artmasına, anlamlı ve hissedilebilir katkılar sağlar. Testler, mevcut alternatifler içinde geçerliği en yüksek, ayrımcılığı en az olan personel değerlendirme araçlarıdır. Bu özellikler ve faydalara ilave olarak, testlerin kültürden bağımsız veya kültüre uyumlu olmasına ve uygulamada ekonomiklik özelliğine sahip olmasına da dikkat edilmelidir (Boyraz, 2002: 40).

4.6.4.6. Psikoteknik yöntemin klasik seçim yöntemine göre üstünlükleri

Personel seçiminde psikoteknik yöntem, klasik yöntem olarak adlandırılan bilgi ölçüm sınavları yerine daha yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır.

Psikoteknik testlerin nesnel olması, başka deyişle, değerlemede, değerlemeyi yapanın kişisel değer hükümlerinden etkilenmemesi, testleri arzulan bir seçim aracı haline getirmiştir. Öte yandan, testlerin oldukça başarılı tahminler yapabilmesi de test yönteminin kullanımını artırmaktadır.

Psikoteknik yöntem daha objektif ölçüm sağlar. Ölçümlerden elde edilen sayısal bilgiler yardımıyla aday tanımlanabilir, özellikleri sıralandırılabilir ve adaylar arası karşılaştırma kolaylığı sağlanır. Psikoteknik testlerin objektifliği yanında standart olması sebebiyle, değerlemeyi yapan kişinin yargılarından etkilenmemesi ve sonuçların sınavı yapanlara göre farklılık göstermemesi de, bu testleri daha çok kullanılan bir seçim aracı haline getirmektedir. Bununla birlikte, psikoteknik yöntemin objektif olması, yöneticilerin daha doğru bir seçim kararı vermesine yol açmaktadır.

Kişi-iş-işyeri uyumunu sağlamaya yönelik ölçüm yapan psikoteknik yöntem, sadece işe göre ölçüm yapma özelliği olan klasik yönteme göre daha faydalıdır. Klasik seçim sisteminde adayın bilgileri ölçülebilir. Psikoteknik yöntem ise adayın çok yönlü ölçümünü ve değerlendirilmesini sağlar. Bilgi sınavı, işe alım kararı için yalnızca eleme imkanı sağlarken, psikoteknik testler vasıtasıyla kişi-iş gelişimi sağlanabilir ve adayın geliştirilmesi gereken yönleri tespit edilerek eğitim ihtiyacı da belirlenebilir. Böylece işletmenin eğitim ihtiyacı ve eğitim ihtiyaç analizinin maliyeti azalacaktır (Boyras, 2002: 41).

4.6.4.7. Personel seçim sürecinde kişilik envanterlerinin kullanılması

Psikoteknik yöntemle ölçülebilen özellikler arasında kişilik de bulunmaktadır. Kişilik test ve envanterlerinde verilen cevaplardan hareket ederek kişilik özellikleri belirlenebilmektedir. Personel seçiminde esas alınan kişi-iş uyumu, sadece yeteneklerle değil kişilik özelliklerinin belirlenmesi ve ölçülmesi ile de mümkün olmaktadır. İşe uygun kişilik özelliklerinin belirlenmesi ve ölçümü ile işte başarı gösterebilecek adayların kişilik özellikleri değerlendirilmiş olacaktır.

Kişilik ölçümü kişilik testleri veya envanterleri ile yapılır. “Birden fazla kişilik özelliğini ölçen testlere test envanteri adı verilmektedir” (Eren, 2000: 320). Envanter, genellikle kendini rapor etme biçiminde olan ve birey hakkında bilgi veren ölçek veya kontrol listesidir. Çoğunlukla, kişilik özellikleri, ilgiler, tutunlar, tercihler, bireysel sorunlar ve güdülenme konularına ilişkindir (Hovardaoğlu, 1998: 112).

4.6.4.8. Kişilik ölçüm yöntemleri

Kişi-iş uyumunu sağlayarak, işte başarı gösterecek personelin seçimini hedef alan bir personel seçim süresi, adayların kişilik özelliklerinin belirlenmesine ve bu özelliklerin iş ile uygunluğunun tespit edilmesini sağlayacak ölçüm yöntemlerine ihtiyaç duyacaktır. Bu yöntemler arasında en yaygın olanı kişilik test veya envanterleridir.

Kişilik testleri ve envanterleri eleman seçim sürecinde yardımcı bir unsur olarak kullanılırlar.

Kişilik, endüstriyel alanda farklı tekniklerle ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu teknikler arasında kişilik envanterlerinin yanı sıra vak2a analizleri, mülakatlar, gözlemler, deneyler de sayılabilir.

Kişilik ölçümünde kullanılacak psikoteknik test yöntemi, kişinin davranışını standart koşullar altında gözlemek ve tanımlamak için kullanılan sistematik bir yöntemdir. Davranışların ölçme yoluyla sayısal değerlere dönüştürülmesi, bu sayıların istatistik işlemlerle çözümlenmesi, verilerin nesnellik ve güvenilirliğini yükseltmektedir. Bu yaklaşım, psikolojide deneysel-laboratuvar tekniği gibi, davranışların değerlendirilmesinde önemli bir bilimselleşme aşaması sağlar. Bilimdeki nesnellik, dakiklik, doğruluk ve yinelenbilirlik ilkelerine uymada psikolojik ölçme azımsanmayacak düzeyde bir katkıdır (Öner, 1997: 10). Kişilik özelliklerinin ölçümü ile özellikle personel seçimi aşamasında adayların işe uygun kişilik özelliklerini değerlendirme ve karşılaştırabilme kolaylığı sağlanmaktadır.

Kişilik testleri, objektif ve proaktif kişilik testleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Objektif kişilik testleri, kağıt-kalem testi veya kendini anlatma envanteri şeklindedir. En çok bilinen ve en fazla kullanılan kişilik testleri arasında kişisel değerlendirme envanterleri yer almaktadır. Envanterler, objektif testler sınıfına girmekte olup, uygulandığı alandaki bireysel özellikleri ortaya koyarlar. Kişisel değerlendirme envanterleri bireyin kendi kişilik özelliklerine ilişkin çeşitli ifadelerle katılıp katılmama durumlarını belirlemektedir. Cevap seçenekleri genellikle doğru-yanlış, evet-hayır ya da katılıyorum-katılmıyorum şeklinde olabilir. (Örneğin, kalabalık gruplar karşısında konuşurken heyecanlanırım). En fazla kullanılan kişilik değerlendirme envanterleri arasında Minnesota Kişilik Envanteri (MMPI) ve Kaliforniya Psikolojik Envanteri (CPI) yer almaktadır. Bunlara ilave olarak, beş büyük kişilik faktörünü ölçen ve Costa ve McCrea tarafından geliştirilen NEO kişilik envanterinden (NEO-PI-R), mesleki kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla Saville ve Holdsworth tarafından geliştirilen mesleki kişilik envanterlerinden (OPQ) söz edilebilir (Boyras, 2002: 45).

Kişilik ölçümünde kullanılan projektif testlerde, kişilik değerlendirmesinin yanında kişilikte meydana gelebilecek değişiklikler de belirlenir. Projektif kişilik testleri arasında en fazla bilinen ve kullanılan Rorschach testidir. Bu test, çeşitli mürekkep lekelerinden oluşan belirgin bir anlam ifade etmeyen şekillerin aday tarafından yorumlanması şeklinde uygulanır. Bu testlerde en doğru ya da en uygun cevap bulunmamaktadır. Bu nedenle, cevaplayanların testi yönlendirebilmeleri bireysel değerlendirme testlerine oranla daha güçtür. Cevaplar subjektif olduğundan testi uygulayan kişinin bu konuda eğitilmiş olması gereklidir.

Diğer bir projektif test olan Tematik Algı Testi, 1938 yılında Henry Murray tarafından geliştirilmiş ve oldukça sık kullanılan bir testtir. Bu testte, genellikle insanların bulunduğu sahnelerden oluşan kartlar kullanılmaktadır. Kişiler bu resme bakarak kendilerine göre bir hikaye oluşturmaktadırlar. Bu hikayelerde kişilerin psikolojik ihtiyaçları ve içsel çatışmaları yer almaktadır. (Huffman, vd: 1994, 474-503)

Kişilik ölçümü vaka analizleri, mülakatlar, gözlemler, deneyler ve kişilik testleriyle yapılmaktadır. Ekonomikliği, nesnelliği ve tekrar uygulanabilirlik özelliği sebebiyle kişilik envanterleri yaygın bir kullanıma sahiptir. Bireysel farklılıklar üzerinde yoğun olarak durması ve birçok değişkeni bir anda inceleme kolaylığı sağlaması bakımından da kişilik envanterleri işletmelerce yaygın olarak kullanılmaya devam etmektedir.

4.6.4.9. Kişilik envanterlerinin personel seçiminde önemi ve faydaları

İşletmeler, kişilik ölçümünden, bir karar destek unsuru olarak farklı faaliyet alanlarında yararlanmaktadırlar. Bu alanlar arasında, personel geliştirme, takım kurma çalışmaları, kariyer danışmanlığı, mesleki ortamlar için rehberlik hizmetleri ve personel seçimi yer almaktadır.

Kişilik ölçümünün personel seçim aşamasında kullanılmasındaki hedef, bireylerin yönetsel rollerle ilgili kişilik boyutlarını ya da profillerini tanımlamaktır. Personel seçimi işte başarı gösterecek adayların seçimini hedef alır. İş performansını etkileyen emel unsurlardan birinin de kişilik özellikleri olması sebebiyle, kişilik ölçümünün personel seçim kararında önemli bir yer alması gerekmektedir (Boyras, 2002: 46).

İşletmelerde bireysel başarı, kişisel nitelikler, iş için gösterilen çaba ve örgütsel desteğin sonucunda ortaya çıkar. Kişisel nitelikler; demografik özellikler, yetkinlikler ve psikolojik özelliklerden oluşmaktadır. Demografik özellikler bireyin ne olduğunu ortaya çıkaran cinsiyet, yaş gibi temel değişkenleri içerir. Yetkinlikler ise, bireyin potansiyel öğrenme yeteneği ve hali hazırda iş yapabilme kapasitesidir (Schemerhorn, 1994: 127).

Kişisel nitelikler kapsamında yer alan psikolojik özellikler tanımı ile bireyin kişilik özellikleri akla gelmektedir. Kişilik özellikleri, bireyin davranışı ile kişiliği arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarması sebebiyle çok önemlidir. İş analizi sonucunda ortaya çıkan iş gerekleri, personel seçiminde, kişi-iş uyumu temelinde işe uygun

personelin özelliklerini belirttiği için önemli bir role sahiptir. Adayların kişi özelliklerinin envanter ile ortaya çıkartılması, adayların iş gereklerinde ortaya konan kişilik özelliklerine sahip olup olmadığının anlaşılmasına yardımcı olur. Kişilik envanterleri, aday ile işin uyumunu kişilik özellikleri açısından değerlemede en yaygın yöntemlerden biridir.

Personel seçim sürecinde kullanılacak psikoteknik testler seçim sürecinin güvenilirliğini artırmaktadır. Test sonuçlarının sayısal olarak gösterilebilmesi de adayların birbirleri ile ve daha önce işe alınmış başarılı veya başarısız personel ile karşılaştırılabilme imkanı sağlamaktadır. Kişilik envanterleri yardımıyla, kişinin farklı durumlar karşısında nasıl davrandığını ölçme imkanı olmasından dolayı, başka yollarla kolayca ve güvenilir bir şekilde ölçülemeyen kişilik özellikleri tespit edilerek, adaylar hakkında bilgi dizisi sağlanmış olur. Bunun sonucunda, hem adayların birbirleri ile karşılaştırılmaları hem de işe uygunluğu açısından değerlendirilebilmesi mümkün olmaktadır.

Son araştırmalar, kişilik değişkenlerinin iş performansını tahmin etmede çok önemli olduğunu göstermektedir. Bu alanda belki de en anlamlı araştırmalar kişiliğin beş faktör modeli üzerinde yoğunlaşmaktadır. Beş faktör modelinde; dışa dönüklük (kişiler arası etkileşim yoğunluğu ve miktarı), duygusal denge (anksiyete, depresyon ve düşmanlık gibi negatif etkilerde bulunma eğilimi), açıklık (araştırmacılık ve yeni deneyimleri değerlendirme), uzlaşmacılık (acımdan düşmanlığa kadar ardışık bir sırada kişinin insanlar arası etkileşim niteliği), sorumluluk (hedefe yönelmiş davranışlar ile ilgili motivasyon, organizasyon ve direnç gösterme seviyesi) boyutları bulunmaktadır.

Kişilik değişkenleri meslek ve işletme ile dikkatli bir şekilde eşleştirilmesi durumunda iş başarısını tahmin etmede faydalı araçlardır. Kişiliğin işe yönelik boyutları anlamlı bir şekilde iş performansı ile ilgilidir (Dakin, vd., 1994: 5). Kişilik ve iş performansı arasındaki ilişkiyi bulmak amacıyla yapılan bir araştırmada, kişiliğin sorumluluk boyutu ile işi geciktirme (iş ağırından alma) özelliği arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur (Lay, Brokenshire, 1997: 88).

Stratejik bir amaç olarak örgüt-birey uyumunu gerçekleştirmeyi benimseyen işletmelerde, personel seçim sürecinin yeri çok önemlidir. Personel seçim süreci ve örgütteki sosyalleşme süreçleri, örgüt kültürü kapsamında, örgüt-birey uyumunun sağlanmasında birbirini tamamlayıcı iki süreçtir (Chatman, 14(3): 333-349). Personel seçimi aşamasında, adayların sahip olduğu kişilik özelliklerini belirlemek örgüt-birey uyumunu sağlamada da yardımcı olmaktadır.

Kişi – iş uyumunu ve işte başarılı olacak kişilerin seçimini hedef alacak bir personel seçim sistemi, bu amacını yerine getirebilmesi için adayların kişilik özelliklerini de ölçmek ve değerlemeye almak zorundadır. Yapılan araştırmalar sonucunda, kişilik özellikleri ile iş başarısı arasında anlamlı ilişkilerin bulunması da bu zorunluluğu doğrulamaktadır (Boyraz, 2002: 48).

4.6.4.10. Kişilik envanterinin personel seçiminde kullanılması

Personel seçiminin esası kişinin işteki performansını tahmin etmektir. Kişilik envanterleri de iş başarısının temel belirleyicilerinden olan kişilik özelliklerini tahmin etmeye yarayan ve personel seçimi sürecinde kullanılabilen araçlardır.

Kişilik envanterleri, insan özellikleri, öncelikleri, tutumları, inançları, duyguları, motivasyonu, kişiler arası ilişkileri ve diğer psikolojik değişkenler ile ilgili olarak bireyler arası farklılıkları ölçmekte kullanılır. Mesleki kişilik envanterleri, yerinde doğru bir biçimde kullanıldığı zaman personel seçimlerinde yetenek testleri kadar faydalı olmaktadır. İşletmelerdeki çeşitli işlere yönelik personel seçimi yapılırken kişilik ölçümleri iş-kiş-işletme uyumunun sağlanması açısından faydalı olmaktadır. Görev için adaydan işe uygun bir takım kişilik özellikleri isteniyorsa, kişiliğin ölçümü, önemini daha da artırmaktadır.

Kişilik testlerinin belirli kısıtlardan dolayı tek başına bir seçim kriteri olarak kullanılmaması önerilmektedir.

Personel seçiminde kişilik testleri ve kişilik envanterleri, işletmeler tarafından giderek daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. Adayların işe uygun kişilik özellikleri hakkında nesnel ölçüm imkanı sağlayan kişilik envanterleri, tahmin geçerliliği konusunda düşük sonuçlar vermesine rağmen kullanımı devam etmektedir. Bu sebeple, personel seçimi tamamen kişilik envanteri sonuçlarına dayandırılmamalıdır. Seçim süreci kişilik envanteri dışındaki diğer seçim usulleri ile de desteklenmelidir (Boyraz, 2002: 50).

4.6.5. Yetkinlik bazlı değerlendirme merkezi

Seçme metotları arasında değerlendirme merkezi yetkinlikleri ölçmek için en kullanışlı metottur. Değerlendirme merkezleri ilk olarak 1939–45 yılları arasındaki savaşta psikologların orduya subay seçiminde kullanılmıştır. CIA’da aynı zamanda İngiltere’de sivil çalışan almak için kamu sektörlerinde de kullanılmış olup, özel sektörde ilk uygulama 1954 yıllarında AT&T firmasında Amerika’da uygulanmıştır. Bu metodu potansiyel yöneticileri önceki altyapılarından mutlak tanımlamak için kullanmışlardır. Değerlendirme merkezi adı ilk orijinal olarak AT&T firmasında ortaya çıkmıştır (Ballantyne, Povah, 1995).

1993 yılında 1000 kişinin üzerinde eleman çalıştıran 907 örgüt üzerinde yapılan bir ankette özel sektörde %50, kamu sektöründe ise %39 oranında değerlendirme merkezini kullandıkları belirlenmiştir. Yiyecek, içecek ve tütün gibi bazı sektörlerde bu oran %60'lara kadar çıkmaktadır (SHL, www.shl.com.tr, 2005).

Yetkinlik merkezleri, adaylar, değerlendiriciler veya gözlemciler, uygulamalar, simülasyonlar veya testler, kriter veya yetkinlikler gibi araçlardan oluşmaktadır. Fettercorn firmasında yapılan tipik bir değerlendirme merkezi çalışmasına yetkinlik bazlı başvuru formu ve akabinde yetkinlik bazlı görüşme sürecinden geçen ve finale kalan sekiz aday için daha önce eğitim almış dört değerlendirici görev yapmaktadır. Değerlendirme merkezi, düşünme, ilişki kurma ve faaliyete geçme ana alanları ile ilgili sekiz yönetsel yetkinliği ölçmek için tasarlanmıştır. Bunları ölçmek için uygulama pratiği, rol oynama, grup tartışması ve sunum uygulaması istasyonları

kullanılmıştır (Wood ve Payne, 1999: 152-154). Aşağıda, bu yetkinlikler ile istasyonların ilişkilendirildiği matris tablo görülmektedir.

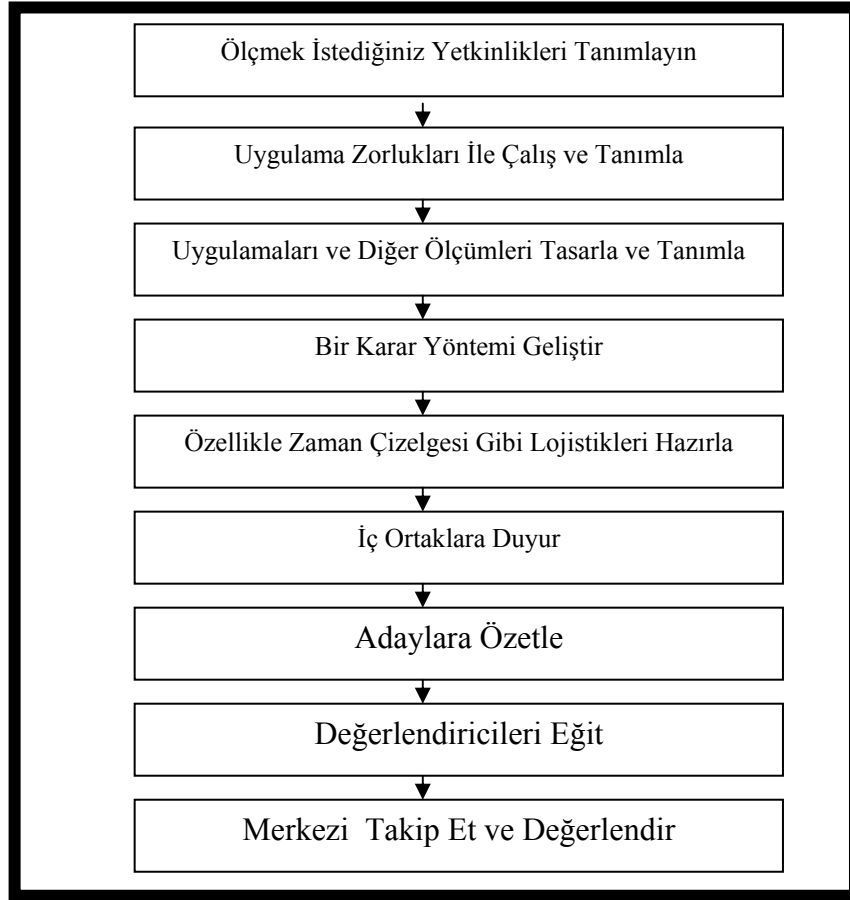
Tablo: 4.7 Uygulama ile Yetkinliklerin Matriksi Tablosu

	Uygulama	Rol Oynama	Grup Tartışması	Sunum	Yetenek Testleri
Analiz	◆				◆
Strateji	◆	◆	◆	◆	
Takım Çalışması			◆	◆	◆
Etkileme	◆	◆			
Geliştirme			◆	◆	
Başarma	◆	◆	◆		◆

Kaynak: Wood, Payne, 1999:154.

Değerlendirme merkezlerinin avantajları olarak; 1- İyi geçerlilikte kanıt, 2- Gerçekçi bir iş gösterimi sağlar, 3- Olumlu aday reaksiyonu, 4- Hat yöneticilerini kapsamaması, 5- Stratejik değer olarak görülmesi sayılmaktadır. Bunların yanında değerlendirme merkezlerinin maliyetli olması, yüksek mühendislik içermesi, değerlendirici eğitiminden tasarruf etmek, başarısızlık, sonunda neyin ölçüleceği ve ölçülmediği gibi olumsuzlukları da bulunmaktadır (Whiddett, 1996).

Bir değerlendirme merkezi tasarlamak için gereken en önemli dokuz aşama bulunmaktadır. Bu aşama aşağıdaki Şekil 4.3'de bulunmaktadır.



Şekil 4.3 Değerlendirme Merkezi Tasarım Aşamaları

Kaynak: Whiddett, 1996

BEŞİNCİ BÖLÜM

BİR ARAŞTIRMA

Yetkinlik Bazlı Seçme Yerleştirme; ihtiyaç duyulan yetkinliğe sahip adayların doğru işler için seçilmesi, yeni çalışanın görevine başlamasını sağlayacak bilgilendirmenin yapılması ve kişinin diğer çalışanlara tanıtılması sürecidir.

5.1. İşletme Hakkında Bilgi

Yetkinlik Bazlı Seçme Yerleştirme ile ilgili uygulama, Denizli’de birkaç ana sektörde faaliyetini sürdüren ve bünyesinde toplam 1650 çalışanı ve 5 üretim şirketi barındıran bir Holding’de yapılmış ve İnsan Kaynakları Politikası incelenmiştir. Ancak yetkililer tarafından işletme adının kullanılması istenmediğinden söz konusu firma, Holding olarak adlandırılmaktadır. Yetkinlikler, işletmeler için stratejik bir rekabet silahı ve gizli bilgiler olduğundan izin verilen ölçüde inceleme yapılabilmektedir.

1951 yılında sanayiye adım atan Holding, bugün üç farklı sanayi kolunda üretim tesisleriyle faaliyetlerini sürdürmektedir. Bulunduğu sektörlerde öncü kuruluşları olan Holding, temellerinin atıldığı tarihten bu güne çağdaş yönetim modellerini kendi dinamizmiyle bütünleştirerek, sürekli gelişime ve değişime açık bir kurum kültürü yaratmıştır. Sürekli büyüyen Holding şirketlerinin süregelen başarıları kurumsallaşma süreci ile desteklenmiştir. 1996 yılında başlatılan yeniden yapılanma çalışmalarıyla yönetim yapısı yenilenmiş, geçmişte olduğu gibi gelecekte de güçlü bir şekilde varlığını sürdürebilmesi için özellikle insan kaynakları alanında önemli çalışmalar yapılmıştır.

İşletmenin politikası; misyonu doğrultusunda şirket hedeflerine katkıda bulunan, varlığının sürekliliğini sağlayan yetkin, yaratıcı, dürüst, yenilikçi ve takım ruhuna inanan insan kaynağına sahip olmaktır. Bununla birlikte, çalışan memnuniyetini sağlayarak bulunduğu sektörlerde farklılık yaratan ve ilk uygulamaları ortaya

çıkaran bir şirket olmaktadır. Bu hedefe ulaşmak için öncelikle çalışanların huzurlu, sağlıklı ve güven duyulan bir çalışma ortamına sahip olmalarını sağlamak ana ilkelerinden biridir. Bu ortamı sağlamanın yanı sıra kişilerin kendi performans ve yetkinliklerinin ölçümü sonucu kariyer gelişimlerinin takip edilmesi de şirketin diğer öncelikli ilkesidir.

5.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada personel seçiminde ve yerleştirilmesinde özellikle mülakat aracılığı ile adayın yetkinliklerinin ortaya çıkarılması, uygun pozisyonlar için uygun adayın belirlenmesi süreci incelenmiştir. Yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirme sistemi ile doğru adayların işe alınması oranı, istenmeyen ayrılma oranı ile birey ve takım hedeflerinin gerçekleştirilme oranlarının araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın, bu konuyu çeşitli yönleriyle araştırma konusu yapmak isteyen veya işletmelerinde uygulama olanaklarını değerlendirecek kişi veya kuruluşlar için bir kaynak oluşturulması da hedeflenmiştir.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, literatür tarama, mülakat yöntemi, uygulama kayıtlarının ve formların incelenmesi metotları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İşletme seçiminde ise araştırma yapılarak, yetkinlik yönetimi uygulayan bir işletme ve uygulaması seçilmiştir. İşletmenin verdiği onaylar çerçevesinde uygulama incelenmiştir.

5.4. Araştırma Bulguları

Söz konusu Holding şirketinin Seçme ve Yerleştirme sistemi hakkında gerçekleştirilen inceleme sonucu, aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır.

5.4.1. Holdingin yetkinlik bazlı personel seçimi ve yerleştirme genel politikası

Holding'de seçme ve yerleştirme uygulamalarına bakıldığında eleman seçiminde davranışsal özellikler yetkinliğinin çok önemli bir kriter olduğu söylenebilir. Eğer eleman bu özelliğe sahipse, şirket ona gerekli olan sektörel teknik bilgi ve beceriyi daha kolay kazandırabiliyor. Yeter ki aday, bunları öğrenebilecek ve uygulayabilecek davranışsal özelliklere sahip olsun.

Oluşturulan yetkinlik bazlı iş profilleri sonucunda bu yetkinliklerin her birinin nasıl açıklığa kavuşturulacağı ile ilgili soruların hazırlandığı rehber oluşturulmuş ve bu rehberin yetkinlik sözlüğüne entegre edilmesi sonucu seçme ve yerleştirme sistemine veri tabanı yetkinlik bazlı oluşturulmuştur. Web ortamında ve bilgi işlem ortamında seçme ve yerleştirmenin de yapıldığı Holding'de insan kaynakları planlaması sonucu veya yönetici talebi sonucu eleman talep formunun doldurulması ile başlayan yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirme süreci çıkış görüşmesi ile sona ermektedir.

5.4.2. Yetkinlik modelinin belirlenmesi ve yetkinlik sözlüğünün hazırlanması

Şirket 2005 yılında uluslararası bir firmanın Türkiye temsilciliğinden aldığı danışmanlık ile İnsan Kaynakları Sistemlerinin Yetkinlik bazlı yeniden yapılandırılması için, yetkinliklerin belirlenmesi ve yetkinlik modelinin oluşturulması çalışmasını başlatmıştır. 8 aylık proje çalışması kapsamında Holding ve bağlı şirketlerinin üst yönetimi bir araya gelerek, Holdingin temel değerleri, stratejisi ve hedefleri doğrultusunda temel yetkinlikleri tespit edilmiştir.

Temel yetkinliklerin tespitinden sonra her bir pozisyonun iş profili çıkarılarak pozisyonlar için ihtiyaç duyulan yetkinlikler tespit edilerek yetkinlik modeli kurularak, yetkinliği sözlüğü oluşturulmuştur. Sonuçta Holding ve tüm Grup şirketlerinde yetkinlik sözlüğünden faydalanılarak hazırlanan şirketteki tüm rollerin kritik yetkinlik matrisi oluşturulmuştur. Proje için planlanan 8 aylık bir dönemde

sonucunda temel yetkinlikleri, yönetsel yetkinlikler ve fonksiyonel yetkinlikler tespit edilmiştir.

5.4.3. Personel seçme ve yerleştirme süreci

5.4.3.1. İnsan gücünün planlanması

Holdingin faaliyette bulunduğu sektörlerde, yurt içi ve yurtdışında büyüme ve gelişme stratejileri doğrultusunda; şirketlerinin bünyesinde kalıcı elemanları sağlamak, uygun işe uygun elemanı yerleştirmek ve eleman ihtiyaçlarının boyutunu belirlemek amacıyla, 2005 yılında beş yıllık stratejiler doğrultusunda insan gücü planlaması yapılmış, gelişmeler sonucunda bu planının yıl bazında revize edilmesine karar verilmiştir. İnsan gücü planlaması, Holding'in stratejik hedefleri doğrultusunda pozisyonla beraber, ihtiyaç duyulan eleman sayısı ve niteliklerini belirleyen bir sistemdir.

Holding İnsan Kaynakları Direktörlüğü, Holding'in gelecek beş yıllık stratejik planları doğrultusunda, yapılması planlanan yurt içi ve yurt dışı yatırımlarda istihdam edilecek personelin sayısı ve pozisyonları, geçmiş dönemde istifa ve işten ayrılma nedeniyle Holding şirketlerinden ayrılmış, görev değişikliği olmuş kişi sayıları, kariyer planlama doğrultusunda boşalacak olan pozisyonlar, Holding'in personel yedekleme politikası da dikkate alarak beş yıllık işgücü planlaması yapmıştır. Bu planlama yapılırken Holding ve şirketlerinin içinde buldukları sektörlerin yapısı, olası değişimler ve beş yıllık bütçe projeksiyonlarında öngördükleri eleman sayıları da dikkate alınmıştır.

5.4.3.2. Eleman talepleri

Bütçe dahilinde ve bütçe dışı olarak yapılan taleplerin değerlendirilmesi şirketlerin İnsan Kaynakları Müdürlüklerinin Holding İnsan Kaynakları Direktörlüğü ile birlikte koordineli bir şekilde yürütülmektedir. Eleman taleplerinde de eleman istek formu doldurulup ilgili yönetici ve Genel Müdür tarafından onaylandıktan sonra personel işe alma ve yerleştirme ve eleman temini süreci işletilmektedir.

5.4.3.3. Eleman ihtiyacının karşılanacağı kaynakların belirlenmesi

Eleman ihtiyacı olan pozisyonlar için, eleman teminin de kullanılan yöntemler; Holding bünyesinde oluşturulan mevcut aday bilgi bankasının kullanımı, gazete ve internet üzerinden eleman arayan anlaşmalı sitelere ilan verilmesi ve bu sitelerdeki aday havuzunun kullanılması, özellikle yönetici pozisyonlar için danışmanlık şirketlerin kullanılmasıdır. İnsan Kaynakları Direktörlüğü yapmış olduğu insan gücü planlaması doğrultusunda kullanacağı kaynakları ve bunların maliyetlerini bütçeye ekler. Bütçe dahilinde yapılan faaliyetler için onay alınmaz iken, bütçe dışı ve/veya bütçeyi aşan durumlarda Yürütme Kurulu Başkan Yardımcısının onayı alınmaktadır.

5.4.3.4. Ön eleme

Holding aday bilgi havuzunda hazır bulunan, gazete, internet ve danışman şirketler yoluyla gelen başvurular İnsan Kaynakları Direktörlüğünde toplanmaktadır. Toplanan başvurular pozisyonun gerektirdiği nitelikler doğrultusunda incelenmektedir. Bu süreç, iş profiline uygunluk, detaylı özgeçmiş ve iş başvuru formunun incelenmesini içermektedir. Elemeyi geçemeyen ve işe uygun olmayan adaylara başvuru şekilleri ve irtibat adreslerine göre mail ya da posta yoluyla “aday ret mektubu” gönderilmektedir.

5.4.3.5. İlk görüşme

Özgeçmişleri incelenen ve ihtiyaca uygun bulunan adaylar telefon aracılığı ile ön görüşmeye çağırılır. Görüşmeye çağırılan adaylar “başvuru formu” doldurur ve ilk görüşme pozisyona göre İnsan Kaynakları Direktörlüğü yetkilileri tarafından yapılır.

Birinci mülakata çağırılan aday yeni mezun, eleman, uzman ve sorumlu seviyesinde çalışacaksa ilk görüşmesi İnsan Kaynakları Direktörlüğünde çalışan İnsan Kaynakları uzmanı ve/veya yöneticisi tarafından yapılmaktadır. Eğer aday yönetici pozisyonunda görüşmeye çağırılmışsa İnsan Kaynakları yöneticisi ve İnsan Kaynakları Direktörü tarafından ilk görüşmesi yapılmaktadır.

İlk görüşme, adayın eğitimi, geçmiş iş deneyimi ve kişisel özellikleri ile ilgili genel bilgilerin edinildiği ve adayın Holding'in temel yetkinliklerine göre değerlendirildiği bir görüşmedir. Burada önemli olan, adayın tespit edilen özelliklerinin şirket yapısı ve kültürü ile ne derece bağdaşabileceğini görmektir. İlk görüşmede Holding'in temel yetkinliklerine, adayın ne kadar sahip olduğu ölçülmeye çalışılmaktadır. Görüşülen adayların bir sonraki aşamaya hak kazanabilmeleri için ön görüşmeyi geçmeleri gerekmektedir. İlk görüşmede başarısız olan adaylara telefon ve yazılı olarak iki hafta içerisinde sonuç bildirilmektedir.

5.4.3.6. İkinci görüşme

İnsan Kaynakları Direktörlüğü mülakat sonucunda Başarılı bulunan adayları ilgili bölüm yöneticisine önermektedir. Bu aşamada uygunluğu tespit edilen adaylara kişilik envanteri yapılmakta, adaylarla ilgili bölüm yöneticisi ve İnsan Kaynakları yetkililerinin de katılımıyla ikinci görüşme yapılmaktadır.

Eleman, uzman ve sorumlu pozisyonların ikinci görüşmesi bağlı bulunacakları departman yöneticisi ve İnsan Kaynakları Yöneticisinin katılımıyla yapılırken; yönetici ve üst düzey yönetici pozisyonunda görüşme yapılan adayların ikinci görüşmesi Genel Müdür ve İnsan Kaynakları Direktörü tarafından gerçekleştirilmektedir. Yalnızca danışmanlık firmaları aracılığıyla gerçekleştirilen eleman alımında, başvuru değerlendirmeleri ve ön görüşmeler danışman şirket tarafından gerçekleştirilmektedir.

Holding, grup şirketleri için, orta ve üst kademe yönetici pozisyonlarına eleman teminin de aday yetkinliklerinin tam olarak ölçülebilmesine yönelik değerlendirme merkezi uygulaması yapmaktadır. Bunun nedeni personel seçme ve yerleştirme sürecinde stres nedeniyle gereken iletişimin oluşturulamaması, zamanın kısalığı nedeniyle tüm kriterlerin doğru ölçümlenememesi veya kişilerin birbirine yakın veya uzak hissetmeleri nedeniyle kişisel yargıların objektiviteyi bozması gibi nedenlerle başarı ihtimalinin düşmesidir.

Değerlendirme Merkezi uygulaması, organizasyonel yetkinliklerin tanımlanması, eleman seçme ve değerlendirme sürecinde doğru adayı belirlemek, boşalan bir pozisyona atanacak en uygun çalışana saptamak için mümkün olan en detaylı incelemelerin yapıldığı bir İnsan Kaynakları uygulamasıdır. Mevcut insan kaynağının Holding hedefleri doğrultusunda değerlendirilmesi süreçlerinde, adayların yetkinlikleri, iş benzeri ortamlar yaratılarak ölçümlenir.

Personel seçme ve yerleştirme sürecinde Holding Değerlendirme Merkezi uygulaması, adayların güçlü ve gelişime açık yönlerine ilişkin kapsamlı bilgilere ulaşılmasını sağlamaktadır.

	Mesleki Kişilik Envanteri	Grup Egzersizizi	Analiz Sunum Egzersizizi	Yetkinlik Mülakatı	Ajandamda Bekleyen İşler Egzersizizi	Role Yapma Egzersizizi
Problem Çözme	X		xx		xx	
Ekip Çalışması	X	xx				xx
İletişim	X	xx				xx
Farklılıklara Uyum ve Yönetme	X	xx		Xx		
Sonuç Odaklılık	X	xx	xx		xx	
Planlama	X		xx		xx	
Analiz Etme	X		xx		xx	
Yaratıcılık	X	xx		Xx		
Karar Oluşturma	X	xx	xx		xx	
Uzlaşma	X			Xx		Xx

Mesleki Kişilik Envanteri: İş için uygun yeteneklere sahip kişilerin “kişilik özelliklerinin” işe ne ölçüde uygun olduğunun değerlendirilmesinde ve kişilerin

gelişim alanlarının belirlenmesinde yardımcı olmak üzere objektif bir araç olarak “mesleki kişilik envanteri” kullanılmaktadır. Değerlendirme Merkezinde değişik araçlar ve egzersizler sonucunda katılan kişilerin yetkinlikleri ölçülmektedir. Fakat kişilerin bu yetkinlikler kapsamında neden güçlü veya zayıf olduklarını tam olarak ortaya koymak için kişilere mesleki kişilik envanteri uygulanmaktadır. Envanteri cevaplayan kişilerin “kişilik özelliklerinin” işe ne ölçüde uygun olduğu değerlendirilmektedir.

Yetkinliğe Dayalı Mülakat: Yetkinliğe dayalı mülakat, işe özel davranış boyutlarındaki nitelikleri belirlemek üzere, adayların geçmiş deneyim ve tecrübelerini irdeleyen sorulardan oluşmuş yapılandırılmış bir mülakattır. Sorular genellikle kişilerin istenilen davranışı gösterdiği ya da göstermediği bazı belirgin örnekleri elde etmek üzerine odaklanmaktadır. Bu sorular mülakatı yapan kişi tarafından sistematik bir şekilde adayın göreceli olarak güçlü ve zayıf yanlarının bir resmini çekebilmek için sorulmaktadır.

Grup Egzersizi: Grup egzersizlerinde; organizasyonlarda bir grup kişiyle yapılan toplantıları örnek alarak hazırlanmış olan yapılandırılmış bir değerlendirme tekniği ile kişilerin bir grup içinde ne tip davranışlar sergilediği, kişisel fikirlerini ve problemlere getirdiği çözümleri karşısındakilere ne şekilde iletebildiği ölçülmektedir. İnteraktif bir yapıya sahip olduğundan değerlendiriciye, kişinin tek başına katıldığı egzersizlerde gözlemlenmesi mümkün olmayan yetkinliklerini ölçme avantajı sağlamaktadır.

Analiz Sunum Egzersizi: Analiz-sunum egzersizleri, bir organizasyonda çalışan kişilerin karşılaştıkları bir problemi ele alarak geliştirdikleri çözümleri ve bunlara ulaşma yollarını karşısındaki kişilere ne şekilde sunabildiklerini ölçmek için hazırlanmış olan yapılandırılmış bir değerlendirme tekniğidir. Egzersizde değerlendirilen adayın problemi tartışacağı başka kişiler olmadığı için bu egzersiz grup egzersizi kadar interaktif bir yapıya sahip değildir. Fakat kişi sunumunu karşısındaki değerlendiriciye yaptığı için bireysel düşünce tarzının yanı sıra sözel iletişimin kapsadığı bazı davranış boyutlarını da ölçülebilmektedir.

Ajandamda Bekleyen İşler Egzersizi: Ajandamda bekleyen işler (In-tray), adayların belirlenmiş bir rol kapsamında bir dizi yazılı işlem, süreç ve problemle kısıtlı bir zamanda bireysel olarak uğraşp planlama ve karar verme gibi stratejik yönetsel özellikleri sergilemesi gereken durumlarda ne derece başarılı olabileceklerini ölçmek için tasarlanmıştır. Değerlendirilen aday tüm egzersiz boyunca bireysel olarak çalıştığı için egzersiz, kişinin düşünsel kapsamındaki yetkinliklerini ölçme özelliğindedir.

Role Yapma Egzersizi: Role yapma egzersizleri, karşılıklı etkileşim durumlarını taklit ederek adayların belirlenmiş bir rol kapsamında bir dizi işlem, süreç ve problemle nasıl başa çıktığını gözlemleyebilmek için yapılandırılmış bir ortam sağlamaktadır. İnteraktif yapısı, kişilerin diğerleri ile etkileşim süreci içindeki, davranışlarını ve performanslarını ölçmekte ve değerlendirmektedir.

5.4.3.7. İşe alma onayı

Eleman, sorumlu kişiler, ikinci görüşme sonrasında ilgili yöneticisi ve Genel Müdür'ün onayı ile yönetici pozisyonundaki adaylar ise değerlendirme merkezi sonuçları sonrasında Genel Müdür, CEO ve/veya Yönetim Kurulu'nun onayı ile işe yerleştirmeleri başlar.

5.4.3.8. İş teklifi

İşe alınması uygun görünen aday, sorumlu yada yönetici bir pozisyon ise İnsan Kaynakları Direktörlüğü, ilgili bölüm yöneticisinin görüşlerini alarak aday için, önerilen pozisyonun kısaca kapsamını, ücret paketini (başlangıç ücreti, sosyal yardımlar, ek kazançlar, diğer sosyal olanaklar vb. gibi), işe başlama tarihini içeren iş akdini hazırlar. İşe alınan çalışanın ücreti, ücret sistemi doğrultusunda İnsan Kaynakları Direktörlüğü ve üst yönetim tarafından saptanır. Aday davet edilerek kendisine gerekli açıklamalar yapılır ve iş teklifinde bulunulur.

İşe başlayan personelin ismi, pozisyonu, kısa özgeçmişi ve çalışacağı direktörlük veya bölüm ile ilgili bilgiler İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından iç yazışma ile tüm çalışan personele duyurulur.

Uygulama çalışmasının yapıldığı Holding'de üst düzey pozisyon için belirlenmiş olan “Temel Yetkinlikler”, ve “Yönetmelik Yetkinlikler” aşağıda tanımları ve örnek olayları ile birlikte listelenmiştir. Bazı fonksiyonel yetkinlikler ve mülakat soruları Ek-2'de verilmiştir.

5.4.4. Holding 2006 kariyer günleri yetkinlik bazlı personel seçme ve yerleştirme uygulaması

Holding'in stratejik hedefleri doğrultusunda, 2005 yılından yetkinlik modelinin kurulmasıyla seçme ve yerleştirme uygulamaları yetkinlik bazlı yapılmaya başlanmış, eleman seçiminde davranışsal özellikler yani yetkinlikler önemli bir kriter haline gelmiştir. Eğer eleman istenilen yetkinliklere sahipse, şirket ona gerekli olan sektörel teknik bilgi ve beceriyi daha kolay kazandırabilmektedir. Yeter ki aday, bunları öğrenebilecek ve uygulayabilecek davranışsal özelliklere sahip olsun.

Holding'de yetkinlik bazlı iş profilleriyle oluşturulan yetkinlikler ve bu yetkinliklerin her birinin nasıl açıklığa kavuşturulacağı ile ilgili soruların hazırlandığı rehber oluşturulmuş ve bu rehberin yetkinlik sözlüğüne entegre edilmesi sonucu seçme ve yerleştirme sistemine veri tabanı yetkinlik bazlı oluşturulmuştur.

Holding insan kaynakları planlaması çerçevesinde her yıl seçtiği üniversitelerin kariyer günleri organizasyonuna katılarak Grup şirketleri için açık olan ya da insan kaynakları yedeklenmek sistemi için yetiştirilmek üzere yeni mezun adaylar iş almaktadır. Bu sistem 2005 ve 2006 yılında yetkinlik bazlı yapılmıştır. Süreç aşağıda belirtilen şekilde işlemiştir.

5.4.4.1. Kariyer günleri 2006 planının yapılması

2005 yılı Aralık ayı itibariyle Holding ve bağlı şirketlerin hangi pozisyonlara yetiştirilmek üzere yeni mezun adaylar alacağı planlaması yapılmış ve daha önceden her bir pozisyon için tespit edilen yetkinlikler baz alınarak adaylardan aranılan nitelikler ve istenilen yetkinlik özellikleri çıkarılmıştır.

Hangi üniversitelerin kariyer günlerine etkinliklerinde yer alınacağına karar verildikten sonra tespit edilen 12 üniversite ile temasa geçilerek programlar oluşturulmuştur. Kariyer günleri programının başladığı hafta web üzerinden aranılan pozisyonlarla ilgili ilanlar açılmıştır.

5.4.4.2. Kariyer günlerine katılım ve başvuruların alınması

Şubat–Mayıs 2006 tarihleri arasında tespit edilen ve programı oluşturulan Üniversitelerin kariyer günlerine katılım sağlanmış, bu organizasyon çerçevesinde gidilen üniversitelerde Holding ve Grup şirketlerinin tanıtımı ayrıca yeni mezun üniversite öğrencilerine rehber olması amacıyla “Başarıya Götüren Mülakatlar” başlığında iş görüşmelerinde dikkat edilmesi gereken noktalar konusunda bir seminer verilmiştir.

Üniversitelerin kariyer günü organizasyonunda kurulan standı iş ve staj başvuru formları aracılığıyla, öğrencilerin iş ve staj başvuruları değerlendirilmek üzere alınmış, bazı üniversitelerde başvuru yapan öğrencilerle kısa, aday tanımayla yönelik, yapılandırılmamış iş görüşmeleri yapılmıştır.

5.4.4.3. Başvuruların değerlendirilmesi

Kariyer günleri çerçevesinde web üzerinden ve başvuru formları aracılığıyla alınan 1100 başvuru Holding İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından değerlendirilerek nitelikleri uygun görülen 357 aday, konularına göre İstanbul, Ankara ve Denizli’de yapılacak olan Genel Yetenek ve İngilizce sınavlarına davet edilmiştir. Davet edilen adaylar arasından 159 aday sınavlara katılmıştır. Sınav

sonuçlarının değerlendirilmesi neticesinde, istenilen seviye ve üzerinde puan alan 112 aday İstanbul ve Denizli’de iş görüşmesi(mülakat)’ne davet edilmiş ve görüşme davetini kabul ederek görüşmeye katılan toplam 74 aday ile 2 haftayı kapsayan sürede, Holding İnsan Kaynakları Direktörü ve Grup şirketleri İnsan Kaynakları Müdürlerinin katıldığı yapılandırılmış yani önceden belirlenmiş bir dizi soruların sorulduğu, panel mülakat yapılmıştır.

İlk mülakatlar sonucunda 35 aday olumlu olarak değerlendirilmiş ve bu adayların yetkinliklerinin objektif bir şekilde ölçülmesi amacıyla “Değerlendirme Merkezi Uygulaması”na alınmasına karar verilmiş ve telefon aracılığıyla davet gerçekleştirilmiştir. Diğer adaylara sonuçları mail yoluyla bildirilmiştir.

5.4.4.4. Kariyer günleri 2006 değerlendirme merkezi uygulaması

Değerlendirme Merkezi uygulaması, organizasyonel yetkinliklerin tanımlanması, eleman seçme ve değerlendirme sürecinde doğru adayı belirlemek, boşalan bir pozisyona atanacak en uygun çalışanı saptamak için mümkün olan en detaylı incelemelerin yapıldığı bir İnsan Kaynakları uygulamasıdır. Mevcut insan kaynağının Holding hedefleri doğrultusunda değerlendirilmesi süreçlerinde, adayların yetkinlikleri, iş benzeri ortamlar yaratılarak ölçümlenir.

Kariyer günleri 2006 kapsamında belirleyen pozisyonlar için uygun görülen 35 adayın Holding temel yetkinlikleri doğrultusunda güçlü ve gelişime açık yönlerinin tespit edilebilmesi ve objektif olarak daha kapsamlı bilgilere ulaşılmasını sağlamak amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

Değerlendirme merkezi uygulamasına davet edilen adayların bu uygulamaya katılmadan öce internet üzerinde “Mesleki Kişilik Envanteri” yapmaları istenmiş ve tüm adaylar bu uygulamaya alınmıştır. İş için uygun yeteneklere sahip adayların “kişilik özelliklerinin” işe ne ölçüde uygun olduğunun değerlendirilmesinde ve adayların gelişim alanlarının belirlenmesinde yardımcı olmak üzere objektif bir araç olarak kullanılmıştır. Değerlendirme Merkezinde değişik araçlar ve egzersizler sonucun-

da katılan kişilerin yetkinlikleri ölçülmektedir. Fakat kişilerin bu yetkinlikler kapsamında neden güçlü veya zayıf olduklarını tam olarak ortaya koymak için kişilere mesleki kişilik envanteri uygulanmaktadır. Bu uygulama ile envanteri cevaplayan kişilerin "kişilik özelliklerinin" işe ne ölçüde uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Değerlendirme merkezi çalışmasında adaylara uygun ortamın sağlanabilmesi için bir otel ile anlaşma yapılmıştır. Değerlendirme merkezi çalışması için basılı dokümanlar daha önce bu konuda danışmanlık alınmış firmadan sağlanmıştır. Çalışmaya katılan değerlendiriciler Holding ve Grup şirketlerinde insan kaynakları ve diğer departmanlarda yönetici ve uzman pozisyonunda çalışan, daha önce "Değerlendirme Merkezi Değerlendirici" sertifika programına katılıp bu konuda sertifika almaya hak kazanmış, değerlendirici olarak en az 3 kez böyle bir çalışmaya katılmış kişiler arasından seçilmiştir.

Her gün 6 adayın değerlendirmeye alındığı çalışmaya gene her gün 3 uzman değerlendirici ve bu süreçte hazırlıkların yapılmasını, zaman planlamasını, dokümanların dağıtımını ve toplanmasını, adaylara gerekli açıklamaların yapılmasını, adaylarla değerlendiriciler arasında koordinasyonun sağlanmasını yöneten yardımcı bir eleman katılmıştır.

Sabah 09.00 başlayıp akşam 15.30'da biten çalışmada otel içerisinde 8 adet küçük toplantı salonu kullanılmıştır. Bu toplantı salonlarından 6 tanesi adayların tek tek değerlendirilmesi için hazırlanmış, bu odaların her birine küçük bir masa, 2 sandalye, sunum yapmak için tepegöz, not kağıdı, kalem, sunum için şeffaf kağıt, kalem, hesap makinesi vb. gereçler bırakılmış, odaların kapısına adaylara verilen numaraların aynısı konulmuştur (6 numaralı aday, 6 numaralı odaya alınması gibi). Diğer iki toplantı salonundan bir tanesi değerlendiricilerin çalışması için diğeri de adayların toplu olarak katılacakları çalışma için hazırlanmıştır.

Adaylar değerlendirme merkezi çalışmasına katılacakları günlerde sabah 08.00'de Holding merkezine gelmişler ve buradan çalışmanın yapılacağı otele transferleri sağlanmıştır. 08.30'da otele ulaşan adaylar 08.45'de toplu olarak

çalışacakları toplantı salonuna alınmışlardır. Bu salonda 6 kişilik yuvarlak bir masa hazırlanmış, her adayın oturacağı yere 1'den 6'ya kadar aday numarası verilen isimlikler, çalışma kağıtları, kalem, silgi, hesap makinesi vb. gereçler bırakılmıştır. Yuvarlak masada adayların oturacağı sandalyelerin dışına yaklaşık 2 metre mesafede, adayı rahatça gözlemleyebilecek şekilde, 6 değerlendirici için 6 sandalye yerleştirilmiştir.

Değerlendirme merkezi çalışmasının ilk bölümünde adaylara çalışmanın genel yapısı ve program hakkında bilgi verilmiş, çalışma süresi boyunca uyulması gereken kurallar belirtilmiş ve her bir adayın programı kendisine sunulmuştur.

Değerlendirme merkezi çalışması 4 aşama olarak düzenlenmiştir. Bu aşamalar :

- Yapılandırılmamış grup egzersizi
- Sunum analiz egzersizi
- Yetkinlik bazlı mülakat

Yapılandırılmamış grup egzersizlerinde; katılımcılara organizasyonlarda bir grup kişiyle yapılan toplantıları örnek olarak hazırlanmış olan doküman verilerek bir konu hakkında karar vermeleri ve kararlar ile ilgili eylem planı hazırlamaları istenmektedir. Adaylara 10 dakika hazırlık süresi verilmekte, bu süre içerisinde adayın dokümanı incelemesi istenmektedir. Bu hazırlık süresi sonucunda adaylara 50 dakika verilerek konuyu tartışmaları istenmekte ve değerlendiriciler bu süre içerisinde değerlendirdikleri adayların tüm konuşmalarını not almaktadırlar. Bu değerlendirme tekniği ile kişilerin bir grup içinde ne tip davranışlar sergilediği, kişisel fikirlerini ve problemlere getirdiği çözümleri karşısındakilere ne şekilde iletebildiği ölçülmektedir. İnteraktif bir yapıya sahip olduğundan değerlendiriciye, kişinin tek başına katıldığı egzersizlerde gözlemlenmesi mümkün olmayan yetkinliklerini ölçme avantajı sağlamaktadır.

Grup egzersizinin bitiminde adaylara 10 dakika dinlenme süresi verildikten sonra 3 aday analiz sunum egzersizine kalan 3 aday da yetkinlik bazlı mülakata alınmıştır.

Analiz-sunum egzersizinde her bir aday daha önceden ayarlanmış ve numaralandırılmış olan salonlara alınarak kendilerine verilen yapılandırılmış egzersizde, adayın mevcut durum için çözümler önermesi ve bunlara ulaşmak için neler yapılması gerektiğini için kendisine verilen araçları da kullanarak sunması istenmiştir. Egzersiz için adaylara 60 dakika hazırlık süresi verilmiş ve bu süre sonunda 15 dakikada sunumların yapmaları ve değerlendiricinin sorularını cevaplamaları istenmiştir. Egzersizde değerlendirilen adayın problemi tartışacağı başka kişiler olmadığı için bu egzersiz grup egzersizi kadar interaktif bir yapıya sahip değildir. Fakat kişi sunumunu karşısındaki değerlendiriciye yaptığı için bireysel düşünce tarzının yanı sıra sözel iletişimin kapsadığı bazı davranış boyutlarını da ölçülebilmektedir. Analiz sunum egzersizi bitiminde öğle yemeği ve dinlenme için 60 dakika ara verilmiştir.

Öğleden sonra adaylar kendilerine tahsis edilen salonlarda bir değerlendirici tarafından yetkinliğe dayalı mülakata alınmış ve daha önceden yetkinlik bazlı hazırlanmış sorular adaylara 60 dakika içerisinde sorularak cevapları değerlendirici tarafında hazırlanan formlara yazılmıştır. Bu soru formunun örneği EK-3'de verilmiştir. Yetkinliğe dayalı mülakat, işe özel davranış boyutlarındaki nitelikleri belirlemek üzere, adayların geçmiş deneyim ve tecrübelerini irdeleyen sorulardan oluşmuş yapılandırılmış bir mülakat olarak gerçekleştirilmiştir. Sorular genellikle kişilerin istenilen davranışı gösterdiği ya da göstermediği bazı belirgin örnekleri elde etmek üzerine odaklanmıştır. Bu sorular mülakatı yapan kişi tarafından sistematik bir şekilde adayın göreceli olarak güçlü ve zayıf yanlarının bir resmini çekebilmek için sorulmuştur. Bu soru formları EK-3'de sunulmuştur.

Değerlendirme merkezi uygulamasının tamamlanmasından sonra adaylara bir sonraki aşamanın ne olacağı ve ne kadar süre sonra kendilerine bilgi verileceği belirtilmiştir. Uygulamanın tamamlanmasından sonra her bir değerlendirici değerlendirdiği adayın çalışmalar göre yetkinlik puanlarını tespit etmiş ve bu puanlar diğer değerlendiricilerle de tartışılarak ölçülen tüm yetkinliklerin puanlaması yapılmış ve adayın raporu hazırlanmıştır. Bu raporda adayın ölçülen yetkinliklere ne

ölçüde sahip olduğu, gelişim yönleri ve aday için uygun olan pozisyon belirlenmiştir. Bu süreçte kullanılan örnek rapor EK-4’de verilmiştir.

5.4.4.5. Son görüşmeler ve iş tekliflerinin yapılması

Değerlendirme merkezi çalışmasının bitiminde tüm adayların raporları hazırlanmış ve yetkinlikleri uygun görülen adaylara pozisyon bazında ilgili Grup şirketlerine yönlendirilerek şirket yöneticileri ile görüştürülmüş ve uygun bulunan 12 adaya iş teklifi yapılmıştır. 12 aday içerisinde 10 aday iş teklifini kabul ederek iş başı yapmıştır.

Tüm bu süreçte Holding temel yetkinlikleri baz alınmıştır. Yetkinlik modelinin kurulması ve Holding temel yetkinlikleri ve her bir pozisyon için tespit edilen yönetsel ve fonksiyonel yetkinlikler aşağıda verilmiştir.

5.4.5. Temel yetkinlikler

Takım Olmak

Takım ruhu yaratmak: Çalışanlar ortak amaç için bir arada takım olmanın bilincini koruyarak çalışır.

Yardımcı olup destek vermek: Çalışanlar, birbirlerinin işlerini kolaylaştırmak, zorlukların üstesinden gelmeleri için yardımcı olur.

Davranış Göstergeleri

- Hedeflere ulaşırken uyumlu çalışabilmek, uygulamaları iyi anlatabilmek,
- Çalışanları ekip çalışması ve ortaklaşa çalışabilen birimler olmaya teşvik etmek,
- Kuruma ve yönetime olan bağlılığı arttırmak,
- Daha etkin ve sorumluluk alan bir organizasyon yaratmak,

- Güven duygusunu güçlendirmek,
- Etkin temsil ve müzakere yeteneğini güçlendirmek,
- Hedefleri gerçekleştirmek için motivasyonu arttırmak,
- Kurumsal kimliğe doğru katkı sağlamak,
- Aidiyet duygusunu yüksek tutmak

Değişip Gelişmek

Değişime açık davranmak ve gelişmek: Çalışanlar, organizasyonun gelişimi için yeni öneriler getirerek, performansı yükseltmek ve yetersiz çalışma alışkanlıklarını değiştirmek için çalışır.

Davranış Göstergeleri

- Yapılan herhangi bir hatanın, yanlış yatırımın sorumluluğunu üstlenmek,
- İş yarım bırakmamak ve neticelendirmek,
- Projeleri hayata geçirebilmek,
- Şirketi geleceğe hazırlamak için sürekli değişimi ve gelişimi yönlendirip yönetmek,
- Yeni önerilere ve verimlilik için çalışmalara önem vermek ve teşvik etmek,
- Projelerin hayata geçirilmesinde enerji seviyesini korumak,

Sorumluluk Farkında Olmak

Etik kurallara ve prensiplere sahip çıkmak. Çalışanlar devamlı olarak etik ve değerlere uyum içinde hareket ederler, diğerlerini de bu doğrultuda hareket etmeye teşvik ederler.

Toplumsal sorumluluklarımızın farkında olmak ve yerine getirmek için gerekeni yapmak: Çalışanların toplumsal ve ahlaki değerleri daima göz önünde tutarak karar alması.

Davranış Göstergeleri

- Şirketin toplum içindeki saygınlığını arttırmak,
- Etik kural ve değerlere sahip çıkarak, diğer çalışanlar için örnek olmak,
- Şirketin istikrarı ve devamlılığının sağlanması için toplumsal sorumlulukları yerine getirmek,
- Holding değerlerine bağlı olarak çeşitli faaliyetlerde bulunmak (Çevreye, eğitime, gönüllü faaliyetlere yatırımlar yapmak),
- Şirketin kurumsal itibarına katkı sağlamak,
- Firmanın imajını üst düzeyde tutmak,
- Farklı işbirlikleri geliştirebilmek,
- Etik iş ve çalışma bilincini geliştirmek,

5.4.6. Yönetmelikler

Başarıyı Hedeflemek

Geniş düşünmek: Organizasyona ilişkin tüm unsurları geniş bir kapsamda göz önünde bulundurur, kendi işiyle ilgili çok geniş kapsamlı unsurlar hakkında bilinç sahibidir, yakın iş çevresiyle doğrudan ilişkili olmayan faktörleri göz önünde bulundurur.

Hedef belirlemek: Açıkça tanımlanmış hedefler belirler, zorlayıcı hedefler belirler, hedeflere ulaşmak için öncelikleri ve atacağı adımları belirler.

Strateji belirlemek ve geliştirmek: Organizasyonun vizyonuna uygun stratejiyi belirler ve geliştirir, değişen koşulların ışığında organizasyonel stratejiyi gözden geçirir, uzun dönemli organizasyonel hedeflere ulaşmak için stratejik planlar geliştirir.

Davranış Göstergeleri

- İşe uzun vadede etki edecek bütün değişiklikleri fark edebilmek ve doğru yorumlayabilmek,
- Şirket amaçlarını net olarak ortaya koyabilmek,
- Tüm fonksiyonların hedeflerini net olarak belirleyebilmek ve ölçebilmek,
- Ulaşılabilecek zor hedefleri görmek ve elde etmek için motive olmak,
- Kaynaklarını belirlemek ve harekete geçmek,
- Şirketi geleceğe doğru hazırlamak,
- Şirketi doğru yatırımlara yönlendirmek,
- Yeni iş alanlarını daha sağlıklı belirleyebilmek,
- Firmanın sadece bugün değil gelecek yıllarda da güçlü olmasını sağlayacak fırsatları görmek ve değerlendirmek,
- İnsan kaynağını uzun vade için yapılandırmak,
- İş süreçlerini hedeflere paralel olarak geliştirmek,
- Çalışanları doğru hedefe odaklı yönlendirmek

Başarıyı Doğru Yönetmek

Yaratıcılık (Yenilikçilik): Yeni fikirler, yaklaşımlar ve bakış açıları üretir, yeni ürünler ve tasarımlar yaratır, radikal bir yaklaşım kullanır, geleneksel yaklaşımları sorgular, başkalarının gözden kaçırdığı yeni fikirleri ve yaklaşımları fark eder, sorunlara farklı çözüm seçenekleri getirir.

İş fırsatlarını fark etmek: Yeni iş fırsatları konusunda bilinçlidir, iş fırsatlarını fark eder ve onları değerlendirmeye çalışır, yeni iş fırsatları araştırır.

İlişki ağları kurmak: Organizasyon içindeki, departmanlar arası ve organizasyon dışındaki bireylerle etkili ilişki ağları kurar, organizasyonun yararına insanları veya kişisel ağları kullanır, yararlı temaslarla uzun süreli ilişkiler kurar, ilişki ağları oluşturmaları için başkalarını destekler ve onlara yardım eder.

Davranış Göstergeleri

- Kurumsal büyüme ve gelişimi sağlamak,
- Yeni ürünler, yeni teknolojiler ve iş alanları üretmek,
- Fırsatları iyi görmek ve değerlendirmek,
- Rakiplere karşı üstünlük sağlamak,
- Yurtiçi ve yurtdışı pazar verilerini iyi değerlendirmek,
- Yeni ürün, sektör ve ortamlara daima hazırlıklı olmak,
- Sektörel gelişme ve değişikliklerin farkında olmak.
- Pazarı çok iyi tanımak ve sürekli olarak rakipleri izlemek,
- Şirketi etkileyen dış çevrede daha belirgin bir etkiye sahip olmak,
- Takım çalışmasını daha verimli hale getirmek,
- İşbirliğini arttırarak verimliliğe katkı sağlamak,
- Çalışana ve müşterilere güven vermek,
- Yoğun iş ortamının stresiyle başa çıkabilmek ve bu ortamda verimli çalışabilmek,

Sorumluluk Almak

Riskler almak: Yeterli bilgi ve analiz temelinde hesaplanmış riskler alır, fırsatları kaçırmaktansa risk alır, yeni veya bilinmeyen talimatları benimseyerek risk alır, potansiyel ödüller büyük ise hata yapmayı göze alır.

Karar vermek: Acil kararları belirler, gerektiğinde ve kısıtlı bilgiyle dahi çabuk karar verir, zor kararlar verir, baskı altında karar verir.

Yetki vermek: Uygun personele yetki, sorumluluk ve otorite tahsis eder, özerkliği ve yetki vermeyi organizasyon içinde aşağı doğru iter, kişisel sorumlulukları üstlenmeleri için başkalarına yeteri kadar güvenir, yetkilendirilen işin, sadece basit görevleri değil aynı zamanda iddialı, zorlayıcı ve önemli görevleri kapsamaları için dengede tutar.

Davranış Göstergeleri

- İş sürecinde kilitlenen noktaların açılması için şirket fonksiyonlarını etkinleştirmek,
- Hızlı sonuç alabilmek,
- İş yönetimi için bütçe hedeflerine uygun alım, stok ve pazar politikalarına karar vermek,
- Pazar piyasa koşulları değiştiğinde hızlı politika değişikliği kararlarını alabilmek,
- Personele yetki vererek işi delege etmek,
- İnsan Kaynakları, satınalma, üretim ve satış organizasyonları için özel ihtisas gerektiren işler için personele yetki vermek,
- Projelerin sorumluluğunu uygun yöneticilere devrederek yetkilendirmek,
- Belli kararların alınma yetkisini astlara devrederek vizyona odaklanmak.

İnsan İlişkileri

Başkalarını motive etmek: Başkalarının yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını sağlar, işi / görevi için çalışanda heves uyandırır, pozitif bir yaklaşım sağlar, insanların yaptığı işin önemini ve etkisini vurgular, çalışanları, hedeflere ulaşmaları için motive eder.

Çeşitlilikten faydalanmak: Farklı geçmişlere, becerilere ve bilgiye sahip insanları çeker, eşit fırsatlara tabi tutarak herkesin katılımını sağlar, kültürel çeşitlilik barındıran takımlar kurmaya çalışır.

Davranış Göstergeleri

- Verimlilik ve üretimi arttırmak,
- Takımın aynı hedefe yönelmesini sağlamak,

- Personeli, iyimser bir yaklaşım sergilemeleri ve zor şartlarda bile görevi başarıyla yapabilmeleri için motive edebilmek,
- Verimi en üst düzeye çıkarmak için moral desteği sağlamak,
- Çalışanları daha etkin ve verimli hale getirmek,
- İnsan kaynaklarında farklı alternatiflere sahip olmak ve değişen ihtiyaçlara cevap verecek kaliteli insan kaynağını istihdam etmek,
- Kariyer imkanının olduğu bir şirket yaratarak genç yetenekleri çekmek,
- Farklı görüşleri değerlendirerek kararların daha sağlıklı alınmasını sağlamak,
- Katılımcı bir yaklaşım desteklemek,
- Farklı bilgi ve becerilere sahip kişi sayısını kurum içinde arttırarak, kültürel çeşitlilik yaratmak,

Tüm Kaynakları İyi Yönetmek

Bilgiyi analiz etmek: Sayısal verileri, sözel verileri ve diğer tüm bilgi kaynaklarını analiz eder, ilişkileri, veriler içindeki kalıpları, sebep-sonuç ilişkilerini algılar, temel unsurları, ilgisiz ya da önemsiz olanlardan ayırır, veriyi ve bilgiyi bütünleştirir, çıkarımlar yapar.

Çözüm üretmek: Problemlere farklı çözümler getirir, farklı çözümlerin uygulanmasıyla ilgili pratik unsurları göz önüne alır, durumun gereklerini karşılayacak uygulanabilir çözümler üretir.

Kaynakların verimli kullanılmasını sağlamak: Görevlerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan kaynakları belirler ve organize eder, kritik kaynakların yeterli miktarda bulundurulmasını sağlar, insan kaynakları ve ekipmanların organizasyon içindeki dağılımını etkin bir şekilde yönetir, görevlerin yerine getirilmesi için gereken teknolojik, operasyonel ve mali kaynakların kullanımını izler.

Davranış Göstergeleri

- Şirket performansını ölçmek,
- Doğru kararların alınmasını sağlamak
- Kısa ve uzun vadeli planların rasyonel yapılmasını sağlamak,
- Şirket içinden ve dışından gelen verileri değerlendirip, işin geliştirilmesi için kullanmak,
- Doğru kararı almak için hangi rapora ya da bilgiye ihtiyaç duyacağını bilmek,
- Sistemdeki aksaklıkların çözülmesini sağlamak,
- Koşullara en uygun çözümü yaratabilmek,
- Şirket kapasitesine uygun büyüme stratejileri oluşturmak,
- Şirket karlılığını doğru ölçmek ve karlılığın arttırılmasına yönelik doğru kararlar alabilmek,
- Şirket risklerinin bilincinde olmak,
- Maliyetlere olumlu etki yapmak,
- Rakiplere üstünlük sağlamak,
- Bireysel performansı maksimize etmek,
- Firmada tüm kaynakların en verimli şekilde kullanımını sağlayacak bir kültür oluşturmak.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde iş gücünün geçmişe oranla, gittikçe daha nitelikli hale gelmesi ve zorunluluğu, daha değişik özellikleri ön plana çıkarmaktadır. Yetkinlik yönetimi değişen nitelikli iş gücünü şirkete çekmek, elde tutmak ve motive etmek için şirketler için önemli bir insan kaynakları stratejisi olarak ortaya çıkmıştır.

İçerisinde bulunduğumuz bilgi çağında teknoloji ve beklentilerin değişimi ile dinamik bir ortama uyum sağlayabilmenin, bu ortamda varlığını sürdürebilmenin yolu insan kaynağından geçmektedir. Artık, şirketler gelecekte de var olabilmek, karlılık ve verimliliklerini devam ettirebilmek için, mükemmel performansa ulaşacak ve şirketi de hedeflerine, mükemmel performansa ulaştıracak çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Teknolojinin bu kadar hızla ilerlediği bir ortamda rekabette fark yaratabilecek en önemli unsur çalışanlardır. Bu noktada yetkinlikler devreye girmektedir. Yetkinlikler, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır. Yetkinliklerin gözlemlenebilir davranışlar olarak ifade edilmesi ölçme ve değerlendirmenin daha sağlıklı yapılabilmesini sağlamaktadır. Çünkü herkes tarafından gözlemlenebilen davranışlar daha objektif değerlendirilebilir.

Günümüzde yetkinliklerle yönetim anlayışı organizasyonları farklı boyutlarda düşünmeye zorlamaktadır. Başarılı organizasyonların liderlerinin zamanlarının %50'sini şirketin insan kaynağını değerlendirmek, geliştirmek ve seçmek için harcadığı ve bunu yaparken de yetkinlikleri kullandığı bilinmektedir.

Yüksek performanslı çalışanların şirketin karlılığını ve verimliliğini doğrudan etkilediği gerçeği, yöneticilerin en az insan kaynakları departmanları kadar çalışanların performanslarının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi konularında hassas olmasını zorunlu kılmıştır. Yapılan araştırmaların ortaya koyduğu ortalama bir çalışan ile yüksek performanslı bir çalışanın verimliliği arasın fark olması bu konuya verilmesi gereken önemi bir kez daha gözler önüne sermektedir.

Yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirme ile firmalar klasik personel seçme yöntemlerine göre, şirketin değerleri, hedefleri ve stratejileri doğrultusunda nasıl özellikte bir aday aradıklarını tam olarak bilmekte ve adayları da objektif olarak değerlendirebilmekte, doğru işe doğru eleman seçebilmektedirler.

Yetkinlikler, “yön birliği” sağlayarak bireysel davranışların şirket değerleri ve stratejileri ile uyumlu olmasını ve ortak dilin konuşulmasını sağlamaktadır. Hedeflerin, beklentilerin tanımlı olması çalışanlara yol gösterici özelliği ile zaman tasarrufu da gerçekleşmektedir. Herkesin kendisinden ne beklediğini, performansının hangi kriterlere göre değerlendirileceğini bilmesi, verimlilik ve performansın artmasını sağlamaktadır. Çalışan, yöneticilerle iletişim kurabildiği ve kendisini bir konuda geliştirdiği ölçüde motivasyonu da artmaktadır. Ayrıca, öz değerlendirme ve gelişim planlarındaki farklı yaklaşımlarla, artık kendisini yaratıcı olmak için de zorlayacaktır.

Yetkinlikler, bireysel davranışların, şirket değerleri ve stratejileri ile uyumlu kılınması, yöneticilere çalışanlarını yönlendirmelerinde yardımcı olması, performans standartlarının açıklığa kavuşturulması ve çitanın yükseltilmesi, görevlere doğru kişilerin yerleştirilmesi, ödüllendirme kriterlerine girdi sağlanması gibi avantajları ile şirketlere önemli fayda sağlamaktadır. Sağlanan bu faydalar ile çalışan performansı, dolayısıyla şirket performansı artmakta, aidiyet duygusu güçlenmektedir.

İncelenmiş olan Holding uygulamasında, Holding’in grup şirketi ve Holding bazında yetkinlik çalışmasına 2005 yılında başladığı ve 2005 yılı sonundan itibaren özellikle personel seçme ve yerleştirmede yetkinliklerin kullanıldığı gözlemlenmiştir. Öncelikle, yapılan çalışmayla pozisyon ve mevcut çalışan yetkinlikleri tespit edilerek kariyer planlamasına girdi sağlanmış ve kişisel gelişim planları çıkarılarak, yıllık grup eğitim planı etkin hale getirilmiştir. Pozisyon yetkinliklerinin tespiti ile yetkinlikler personel seçimi ve yerleştirmesi fonksiyonunda kullanılmaya başlanmıştır. Holding grup şirketleri için verilen iş ilanlarında yetkinlik bazlı ilanlar vermeye başlamış, özellikle yetiştirilmek üzere alınacak yeni mezun personelin ilk aşama seçiminde yetkinlik bazlı iş başvuru formu internet üzerinden kullanılmıştır.

Yurt içi ve yurt dışında yeni yatırımlarıyla büyüme stratejisi öngören Holding yetkinlik modelini kurarak, yetkinliklerin tüm insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılabilir hale gelmesiyle Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları yönetim sistemi oluşturarak kısa ve uzun vadeli şirket hedeflerine, planlanan ve istenilen şekilde ulaşılmasını sağlamaya çalışmaktadır.

Öncelikle personel seçimi ve yerleştirilmesinde yetkinliklerin uygulanması ile kısa zamanda daha doğru ve uygun adaylara ulaşılması sağlanmış, ulaşılan adaylarla yetkinlik bazlı mülakat/görüşme yapılmış, daha sonra adaylar değerlendirme merkezine alınarak işe uygun yetkinlikleri doğru ve objektif olarak değerlendirilmiştir.

Personel seçiminde yetkinliklerin kullanılmasından itibaren doğru adayların işe alınması oranında %10, istenmeyen işten ayrılma oranlarında %15 iyileşme sağlandığı tespit edilmiştir. Uygun yetkinlikteki adayların işe alınmasıyla, çalışan memnuniyetinde de artış sağlanmıştır. Hedefler daha net tanımlı ve onlara nasıl ulaşılacağı da belli olduğu için, birey ve takım hedeflerinin gerçekleştirilme oranında iyileşme Holding tarafından saptanmıştır. Yetkinlikler başarıyı somutlaştırarak, objektif bakış açısını sağlamış, böylece başarının tanımı herkes için aynı ve herkes tarafından bilinir hale gelmiştir.

Yetkinlik konusunda henüz kavramsal tartışmalar ve araştırmalar sürmektedir. Yetkinlik kavramının temelleri anlaşılmadan, yeterli araştırma ve analizler yapılmadan, hatta uygun koşullar sağlanmadan, özellikle de kurum kültürünün elverişli olduğu anlaşılmadan, yetkinlik bazlı insan kaynakları modelleri ve bu modellerden biri olan yetkinlik bazlı personel seçme ve yerleştirme süreçlerini hayata geçirmek, kısa dönemde yararlı gibi görünse de uzun dönemde şirkete zarar getirebilmektedir.

Tüm bu gelişmeler ve tartışmalar değerlendirildiğinde, yetkinliklerin artan bir önemle organizasyonların gündemini meşgul ettiği görülmektedir. Bir şirketin yetkinlik modelinin olması ya da olmaması, yetkinliklerin insan kaynakları

sistemlerinde kullanılması ya da kullanılmaması artık fark yaratan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Hızla değişen iş dünyasında şurası bir gerçektir ki, tanımlanmış ve üst yönetim tarafından desteklenen bir yetkinlik modelinin olması, şirketlerin ve insan kaynakları uzmanlarının, insan kaynağını yönetirken, içinde buldukları gemiye daha kolay yön vermelerine yardımcı olacak, bununla birlikte şirket hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştıracaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, N. (1999) *Sürekli Gelişme – Öğrenen Organizasyonlar ve Yetkinlikler, Executive Exelence*, Sayı: 30, Eylül, s.20-25
- Acar, N. (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, No: 640, MPM, Ankara.
- Akdemir, A. (1999) *İşletme Bilimine Giriş*, Birlik Yayıncılık, Eskişehir.
- Andersen, A. (2000) *2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*, Sabah Yayıncılık, İstanbul.
- Ballantyne, I., N. Povah (1995) *Assessment and Development Centers*, Aldershot: Gower.
- Barutçugil, İ. (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd., Şti., İstanbul.
- Bethell, E. C. (1992) *Competency Based Recruitment and Selection*, Hay Group, London
- Biçer, G.; Düztepe, Ş. (2003) *Yetkinlikler ve Yetkinlik Sistemleri, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Temmuz, Cilt.1, Sayı.2, ss.13-20.
- Bingöl, D. (1996) *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Boyraz, A. M. (2002) *Personel Seçim Sürecinde Psikoteknik Yöntemin Kullanılması: Askeri Organizasyonlara Dönük Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bunjes, A. (1999) *Şirketler Gerçek Sermaye Olan İnsan Sermayesinden Nasıl Verim Alır? Seçme, Yerleştirme, Yetkinlikler ve İnsan Kaynakları Geliştirme Uygulamalarına Bütünsel Bir Bakış*, Management Center 4. İnsan Kaynakları Zirvesi Sunum Notları, İstanbul, 26-27 Şubat.
- Bowen, D. E.; Ledford, G. E., vd, (1991) *Hiring fort he Organization, Not The Job, The Executive*, Vol.5,s.35-51

- Canman, D. (1995) *Çağdaş Personel Yönetimi*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 260, Ankara.
- Capbell, A.; Luchs, K. S. (1997) *Smart Strategies Core Competency – Based Strategy*, International Thomson Business Press, London.
- Caretta, A. (1992) *Career and Succession Planning*, Hay Management Consultants, Roma.
- Cascio, W. F. (1995) *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Fourth Edition, McGraw–Hill, USA,
- Cenzo, D. A. De; Stephen P. R. (1996) *Human Resources Management*, Fifth Edition, John Wiley and Sons, USA,
- Chatman, J. *Matching Individuals and Organizations. Selection and Socialization in Public Accounting Firms*, *Academy of Management Review*, 14.(3), s.333-339.
- Colins, J.C; Porras, J.I. (1996) *Building Your Company's Vision*, *Harvard Business Review*, September – October.
- Dakin, S., vd. (1994) *The Role of Personality Testing in Managerial Selection*, *Journal of Managerial Psychology*, 9.(5), s.5
- Dales, R.; Baydoun, R. (1995) *Content Validity: A Neglected Strategy for Developing Mnagerial Selection Tests*, *Current Psychology*, 14. (2), s.141-143.
- Dubois, D. D.; Rothwell, J. W. (April 2004) *Competency-Based Human Resource Management*, Davies-Black Publishing,
- Edb (1997) *The State of Selection: An IRS Survey*, *Employee Development Bulletin*, Vol. 85, s.94-97
- Eraslan, E.; Algün, O. (2005) *İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı*, *Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi*, No: 1, Ankara

- Eren, E. (2000) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1976) *İşgören Seçiminde Psikoteknik Yöntemlerin Yeri ve Önemi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 5 (1),s.135.
- Erdoğan, İ. (1991) *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1999) *İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma Vakfı Yayın No: 7, Dönence, İstanbul
- Ergül, Ş. (1996) *Personel Yönetimi*, İ.M.K.B. Araştırma Yayınları No: 9, İstanbul.
- Ernest & Young (2005) *Yetkinlik Modellerinin Oluşturulması*, www.insankaynaklari.com, Kasım 2005.
- Ernest & Young (2006) *Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikler*, Eğitim Notları, Mart
- Fındıkçı, İ. (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yönetim Dizisi, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D. (2000) *İş Başında Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Gökçebay, C. (2001) *İK Yeniden Yapılanıyor*, <http://www.activefinans.com/activeline/sayi18/ymasa.html>
- Green, P. C. (1999) *Building Robust Competencies Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*, Jossey – Bass Publisher, San Francisco.
- Güner, A. (2005) *Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Eğitimi*, CSA Holding A.Ş., Denizli.
- Gürbüz, G. Ö. (2002) *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*, Literatür Yayınları, İstanbul.

- Gürsoy, M. (2001) *Yetkinlik ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri*
- Hannum, M. (2000) *Building Competency-Based Systems, Management Center 5. İnsan Kaynakları Zirvesi Sunum Notları, İstanbul, 25-26 Şubat.*
- Hoffman, T. (2000) *The Meanings of Competency, Journal of European Industrial Training.*
- Hovardaoğlu, S.; Sezgin, N. (1998) *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme Standartları, Türk Psikologlar Derneği ve Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi, Ankara.*
- Huffman, K.; Vernoy, M.; Vernoy, J. (1994) *Psychology in Action, John Wiley & Sons, USA.*
- Hunter, J.E; Schmidt, F.L., vd, (1990) *Individual Differences in Output Variability as a Function of Job Complexity, Journal of Applied Psychology, Vol.75,s.28-42.*
- İ.D.E.A. (2001) *Yetkinlik Modeli Geliştirme ve Uygulama Süreci, Seminer Notları, İstanbul.*
- İ.D.E.A. (2001) *Organizasyonel Yedekleme Sistemi, Seminer Notları, İstanbul.*
- İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, *İnsan Kaynakları Yönetiminin Kritik Fonksiyonları,*
[http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=223,](http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=223)
 12/11/2002
- İpbüken, Y. (2000) *Değer Yaratan İnsan Kaynakları Yönetimi, Management Center 5. İnsan Kaynakları Zirvesi Sunum Notları, İstanbul, 25-26 Şubat.*
- İşeri, C. (2001) *Nasıl Bir Yöneticisiniz?, Human Resources İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Yıl: 5 Sayı: 4, Mayıs–Haziran , İstanbul.*
- Keenan, T. (1995) *Graduate Recruitment in Britain: A Survey of Selection Methods Used by Organizations, Journal of Organizational Behaviour, Vol. 16*

- Kimber, A. (1996) *Shopping Around, Recruitment Today*, October, s.21-22.
- Kon, B. (2003) *Yeterlilik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin Şirket Hedeflerine Olan Etkileri*, (Basılmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kotaman, H. (2003) *Eleman Seçimi Sürecinde Yetkinlikler, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kumbul, B. (2002) *Ücret Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri*, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, www.isguc.com.tr
- Lay, C.; Brokenshire R., H (1997) *Conscientiousness, Procrastination and Person-Task Characteristics in Job Searching by Unemployed Adults*, *Current Psychology*, 16 (1), s.88.
- Lucia, A.D. and Lebsinger, R. (1999) *The Art and Science of Competency Models*, Jossey-Bass Pfeifer, San Francisco.
- Lucia, D. A.; Lepsinger, R. (1999) *The Art and Science of Competency Models*, Jossey-Bass Pfeiffer, San Francisco.
- Mercangöz, N. V. (2003) *Yetkinlik Modelinin Oluşturulması ve Bir Model Önerisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mirabile, R. J, (August 1997) *Everything You Wanted to Know about Competency Modeling, Training & Development Magazine*
- Mitrani, A.; Murray D.; vd, (1992) *Competency Based Human Resource Management Value-Driven Strategies for Recruitment and Reward*, Hay Group, Paris.
- Mondy, R.W; Noe, R.M. (1996) *Human Resources Management*, 6.th Edition, Prentice Hall Inc., USD.

- Mount, M.K.; M.R. Barrick, vd, (1994) *Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, s.272-280.
- Neuman, G; Bolin, A.; Briggs, T.E. (2000) *Identifying General Factors of Intelligent: A Confirmatory Factor Analysis of The Ball Aptitude Battery*, *Educational & Psychological Measurement*, 60(5), 702.
- Noe, R. A. (1999) *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Öncü, A. N. (2003) *Performans Yönetim Sistemi Üzerine*,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=639>,
- Öner, M. (1999) *İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı*, Hayat Yayıncılık, İstanbul
- Öner, N. (1997) *Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler*, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Özden, M. C., (2002) *Yetkinlik ‘In’ İş Analizleri ‘Out’*,
http://www.mcozden.com/ikf10_yiiiao.htm (22/05/2002)
- Özden, M.C. (2003) *Yetkinliklerin Belirlenmesi, Bireysel Yetkinlikler ve İnsan Kaynakları Süreçleri*, <http://www.mcozden.com/forum3-12byiks.htm>
- Özdiller, İ. (2001) *Neden Yetkinlik ?*, *Human Resources*, Eylül-Ekim
- Öztürk, Z. (1994) *Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik*, (Basılmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Palmer, M., K. Winters (1993) *İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi*, No:2, Rota Yayınları, İstanbul.
- Payne, T. (1997) *How to Attract The Right Job Applicants*, *Personel Management Newsletter*, Vol.3, s.2-5.

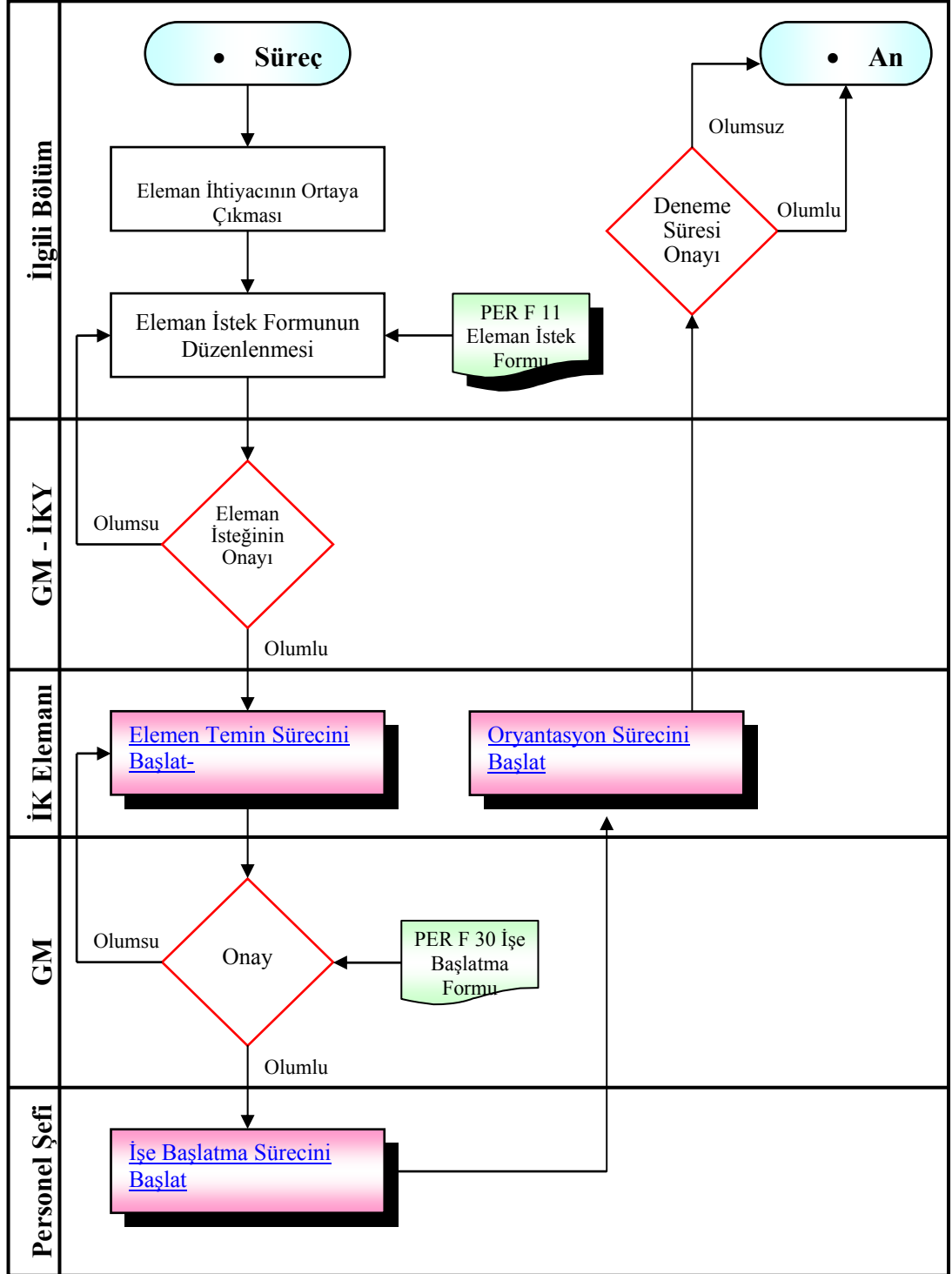
- People Management Resources (1996) *Staffing and Selection*, Whatson Wyatt Worldwide.
- Prometheus Institue (1999) *İnsan Kaynakları Uzmanlık Programı Ders Notları*, İstanbul, 4-6 Mayıs.
- Pulakos, E. D.; N. Schmitt (1995) *Experience-Based and Situational Interview Questions: Studies of Validity*, *Personel Psychology*, Vol. 48, s.289-308.
- Savcı, C. (2005) *Kariyer Yönetim Sistemi ve Yeni Yaklaşımlar Eğitimi*, CSA Holding A.Ş., Denizli.
- Solmuş, T. (2006) *Yetkinlik Bazlı Mülakat Tekniği ve Değerlendirme Merkezi Uygulamaları*, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=25&pg=ks
- Schermerhorn, J. R.; Osborn, R. N. (1994) *Managing Organization Behavior*, John Wiley & Sons, USD.
- SHL Türkiye (2005) *SHL Yetkinlik Sunumu*, Denizli.
- SHL Türkiye (2006 Temmuz) *Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri Eğitimi*, Denizli.
- Telman, N.; Türetgen, İ. (2004) *Eleman Seçimi*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Uyargil, C.; Tuğral, K.; vd, (1998) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 276, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998.
- Whiddett, S.; Payner, T.; Kandola, R. (1995) *Organizational Preferences: are Public and Private Sector Organizations Perceived Differently as Potential Employers?*, *Occupational Psychology Conference Book of Proceedings*, s. 205-211.
- Whiddettlet, S. (1996) *Tools for Assessment and Development Centers*, Institue for Personel and Deveelopment , London.
- Wood, R.; Payne, T. (1998) *Competency-Based Recruitment and Selection*, J1 edition, ohn Wiley & Sons, London.

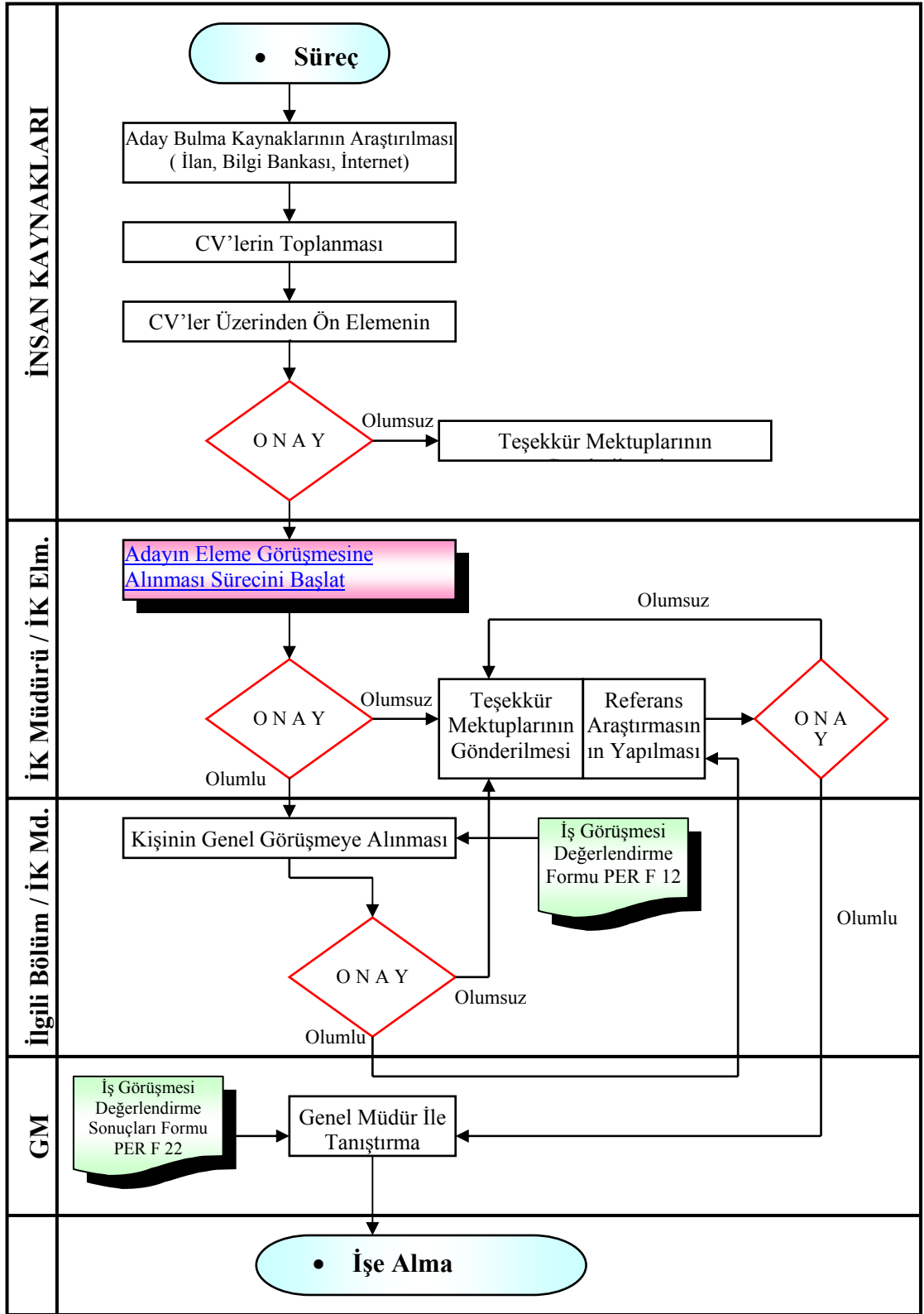
Wood, R.; Payne, T. (1999) *Competency Based Recruitment and Selection a Practical Guide*, John Wiley and Sons, London.

Yetkin, D. (2003) *Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi AD.

EKLER

Ek-1 Seçme yerleştirme süreç haritaları





Ek-2 Fonksiyonel yetkinlikler mülakat soruları

1. YAZILI İLETİŞİM

Tanımı: Akıcı, açık ve anlaşılır yazar. Kendi yazılı iletişim tarzını diğerlerinininkine uyabilmesi için adapte edebilir.

1. Karmaşık bir olayı yazılı olarak aktarmanız gerektiği bir durumu anlatınız.
 - Konu neydi?
 - Ne gibi zorluklarla karşılaştınız?
 - Konuyu eksiksiz ve anlaşılır bir şekilde aktarabilmek için ne yaptınız, nasıl bir yöntem kullandınız?
 - Raporunuzu kaç defa revize etmeniz gerekti?
 - Bu süreçten ne gibi faydalar gördünüz?
2. Mektup veya e-posta gibi yazışmalarınızda etkin bir iletişim sağladığınızı düşündüğünüz bir durumu anlatınız.
 - Söz konusu yazışma hangi konudaydı?
 - Kaç kere gidip gelen bir yazışmaydı?
 - Yazışmanızın etkin olduğunu neye dayanarak anladınız?
 - Yazışmanızda zorlandığınız bir durum oldu mu? Olduysa bunun üstesinden nasıl geldiniz? Olmadıysa bunu neye bağlıyorsunuz?

2. SÖZLÜ İLETİŞİM

Tanımı: Kendinden emin ve akıcı konuşur. Uygun bir hızda ve seviyede diğerlerine hitap eder. Konuşurken diğerlerinin dikkatini üzerinde tutar.

1. Son zamanlarda birisine karmaşık ve zor gelen bir durumu nasıl anlattınız?
 - Problem neydi?
 - Karşınızdaki insan size ne sorular sordu?
 - Sonucu değiştiren ne söylediniz?
 - Açık ve doğru olarak anlaşıldığınızı nereden biliyorsunuz?

2. Yakın zamanda arkadaşınızla aranızdaki bir yanlış anlaşılmayı çözümlmek için neler yaptığınızı anlatın.
 - Yanlış anlaşılan konu neydi?
 - Söz hakkı ilk size geldiğinde bakış açınızı nasıl açıkladınız?
 - Karşınızdaki size ne cevap verdi?
 - Sorunu açıklığa kavuşturmayı nasıl denediniz?
3. Ortaya çıkacak büyük bir sorunu iyi iletişim sayesinde nasıl önlediğinizi anlatın.
 - Potansiyel problem neydi?
 - Bu potansiyel problemin farkına nasıl vardınız?
 - Nasıl iletişim kurdunuz?
 - Karşınızdakini nasıl bilgilendirdiniz?
 - Durumumu önlemesi için yardım edeceğiniz kişiyle nasıl bağlantı kurdunuz?
4. Bir toplantıdaki en başarılı tanıtımınızı anlatın.
 - Tanıtımınızın konusu neydi?
 - Toplantı amaçlarınız neydi?
 - Toplantı için hazırlanmaya ne zaman başladınız? Neler yaptınız?
 - Herhangi birileri sizin tanıtımınız hakkında yorumda bulundu mu?
 - Neler söylendi?
 - Sonuç ne oldu?

3. MÜŞTERİ ODAKLILIK

Tanımı: Müşteriyi ilk sıraya koyar ve onları memnun etmek için isteklidir. Müşteri ihtiyaçlarını karşılar ve onların arzularıyla ilgilenir.

1. Müşterinin üzerinde büyük etkisi olan bir karar verdiniz mi?
 - Durum neydi?
 - Müşteri kimdi?
 - Müşteriyi etkileyen neydi?
 - En son kararınız ne oldu?

- Müşterinin tepkisi ne oldu?
2. Müşterinizin bir ihtiyacını önceden sezdiğiniz son olayı anlatın.
- Durum neydi?
 - Müşteri kimdi?
 - Müşteriye etkisi ne oldu?
 - Müşterinin tepkisi ne oldu?
3. Diğer müşterilerinizden daha çok talepte bulunan 3 müşteriniz hakkında konuşalım.
- Kimdi?
 - İhtiyaçları nelerdi?
 - İhtiyaçlarını nasıl belirlediniz?
 - Onlara hizmet etmek için neler yaptınız?
 - Sonuç neydi?
4. En zorlandığınız müşteri isteğini düşünün.
- Müşteri özellikle ne istedi?
 - Siz ne yaptınız?
 - Tekrar buna benzer bir durumla karşılaşıyorsanız daha farklı neler yapardınız?
5. Bir müşterinin sizden zor veya çok zaman gerektiren bir istekte bulunduğu bir olaydan bahsedin.
- İstek neydi? Ne yaptınız?
 - Kendinizi nasıl hissettiniz?
 - Sonuç neydi?

4. SONUÇ ODAKLILIK

Tanımı: Sonuç alır ve gönüllü olarak çaba gerektiren görevlerle uğraşır. Kendine meydan okuyucu hedefler koyar ve onları aşar.

1. Çok baskı altında bitirdiğiniz bir işi anlatın.
 - Durum neydi?
 - Ne çeşit bir baskı altındaydınız?
 - Hangi engellerle karşılaştınız?
 - Bunlarla nasıl başa çıktınız?
 - Sonuç neydi?
2. Olağanüstü bir efor sarf ederek, zaman kısıtıyla bitirdiğiniz iş var mı?
 - Teslim tarihi yaklaştığında nasıl hızlandırdınız?
 - Sonuçlandırmayı bu kadar zor yapan neydi?
 - Bu işi bitirmek için günlük çalışma programınızda farklı olarak ne yaptınız?
 - Ne zaman bitirdiniz?
 - İş bitirdiğinizde neler hissettiniz?
3. Bazı durumlar, bilinen yollar yerine başka yollardan çözüm bulmayı gerektirir. Böyle bir durumla karşılaştınız mı?
 - Hedef neydi?
 - Hedef hakkında size neler söylendi?
 - Neler yaptınız? Niçin?
 - Sonuç ne oldu?

5. İNİSİYATİF

Tanımı: Kendi hareketleri için sorumluluk alır ve diğerlerine başvurmadan karar verir. Kendi inisiyatifi doğrultusunda hareket eder.

1. Görevinizin tanımını aşan sorumluluk aldığınız zamanı anlatın.
 - Sorumluluk neydi?
 - Neden size kaldı?
 - Bu sorumluluğu almanızı etkileyen ne oldu?
 - Bu sorumluluk diğer işlerinizi nasıl etkiledi?
 - Bu sorumluluğu almanızın sonucu ne oldu?

- Bunun gibi olaylar ne sıklıkta olur?
2. Günlük yaşamınızda sizden beklenmeyen neleri kendiliğinizden üstlenirsiniz?
Bir örnek düşünün.
- Ne yaptınız?
 - Buna sebep neydi?
 - Sonuç ne oldu?
 - Yöneticiniz bu davranışınız hakkında bir şeyler söyledi mi? Neler söyledi?
 - Başka bir olaydan daha bahsedin.
3. Değerlendirdiğiniz bir fırsattan dolayı şirketinizin de yararlandığı bir olaydan bahsedin.
- Ne yaptınız?
 - Fikir aklınıza ilk ne zaman geldi?
 - Fikri nasıl geliştirdiniz?
 - Fikrinizi onaylatmak için kiminle konuştunuz?
 - Fikrinizi gerçekleştirmenize kim yardım etti?
 - Ne kadar başarılı oldunuz? Bu başarıyı nasıl ölçtünüz?
 - Bu şekilde katkılarınız ne sıklıkta olur?

6. TAKIM ÇALIŞMASINA YATKINLIK

Tanımı: Takıma uyar. Meslektaşlarıyla verimli ve destekleyici bir ilişki kurar. Onlara karşı düşüncelidir ve takım ruhu yaratır.

1. Başka kişilerle bir arada bir hedefe ulaştığınız bir zamanı anlatın.
- Durum neydi?
 - Nasıl bir arada çalıştınız?
 - Rolünüz neydi?
 - Sonuç ne oldu?

2. Ekibinizle birlikte ulaşmanız gereken bir sonuç varken bilginizi veya deneyiminizi onlarla paylaştığınız bir durumu anlatın.
 - Durum neydi?
 - Neyi paylaştınız?
 - Sonuç ne oldu?
3. Sizin direkt bir çıkarınız olmadan, bir ekip çalışmasına destek verdiğiniz bir zamanı anlatın.
 - Durum neydi?
 - Katkınız ne oldu?
 - Neyi paylaştınız?
 - Sonuç ne oldu?
4. Bir projeyi tamamlamak için herhangi bir grupla çalıştığınız bir dönemden bahsedin.
 - Durum neydi?
 - Hangi gruplarla birlikte çalışmak zorunda kaldınız?
 - Onlardan ne tür bir destek aldınız?
 - Sonuç ne oldu?
5. Desteklemek zorunda olmadığınız halde bir projeye destek vermeniz için sizden yardım istendi mi?
 - Bu olay ne zaman meydana geldi?
 - Bu nasıl bir projeydi?
 - Sizden ne istenmişti? Ne kadar sürecekti?
 - O anda çalışma yoğunluğunuz nasıldı?
 - Neler yaptınız? Ne kadar başarılı oldunuz?
 - Bu tip durumlar son sene içinde ne sıklıkta meydana geldi?

7. PROBLEM ÇÖZME

Tanımı: Potansiyel zorlukları ve onların nedenlerini tanımlayabilir. İşleyen çözümler bulur ve mantıklı değerlendirmeler yapar.

1. Size en yakın zamanda verilen en önemli projeden bahsedin.
 - Bu durum ne zaman meydana geldi?
 - Projeyi bitirmeniz için herhangi bir zaman sınırlaması var mıydı?
 - Bu proje için kendinizi nasıl organize ettiniz?
 - Beklenmedik bir problemle karşılaştığınız bir anı anlatın.
 - Projeyi zamanında bitirdiniz mi?
 - Bu projenin uzun dönem getirisi ne oldu? Projenin başarılı olup olmadığını nasıl değerlendirdiniz?
 - Proje üzerindeki çalışmanız hakkında ne yorumlar aldınız?

2. Çözmek zorunda olduğunuz en karmaşık problemi anlatın.
 - Problem neydi?
 - Ne tür seçenekler düşündünüz?
 - Problem hakkında kiminle konuştunuz? Nasıl bir geribildirim aldınız?
 - Bu deneyiminizden neler öğrendiniz?

8. İKNA ETME

Tanımı: Bir tezin anahtar noktalarını inandırıcı bir şekilde ortaya koyar. Diğerleriyle görüşür ve onları ikna eder. İnsanların fikirlerini değiştirir ve kararlarını etkiler. Pazarlıkta başarılıdır.

1. Başkasının üzerinde çok özel bir etki bıraktığınızı hissettiğiniz en yakın olayı anlatınız.
 - Durum neydi?
 - Siz bu durum karşısında ne yaptınız?
 - İyi bir etki bıraktığınızda ne hissettiniz?

- Size getirisi ne oldu?
2. Bir yönetici olarak çalışanlarınızın davranış veya tutumlarını değiştirmeye çalıştığınız bir durumu anlatınız.
 - Durum neydi?
 - Bu olaydaki insanların pozisyonları neydi?
 - Size getirisi ne oldu?
 - Şu anda bu insanla ilişkileriniz nasıl?
 3. Yakında oluşmuş bir olayı (problemi) çözmesi için bir insanı en son ikna etmeye çalıştığınız zamanı ve durumu anlatın.
 - Durum neydi?
 - Siz ne yaptınız?
 - Karşınızdaki kişi nasıl tepki verdi?
 - Size getirisi ne oldu?

9. KALİTE ODAKLILIK

Tanımı: Kaliteli hizmet sunar. Yüksek mesleki standartlara sahiptir ve işi ilk seferinde doğru yapmaya özen gösterir.

1. Yüksek kalitede iş çıkartmanızın gerektiği bir örnek veriniz.
 - Neden bu kadar yüksek standartta çalışmak zorundaydınız?
 - İşinizin kalitesini arttırmak için ne yaptınız?
 - Yeniden yapsanız değiştireceğiniz bir şey olur mu?
2. Bir işin istenilen kalitede olması için kullandığınız yöntemler nelerdir?
 - Bununla ilgili bir örnek veriniz.
 - Bu yöntemleri nasıl keşfettiniz?
 - Bu yöntemleri kullanmanızın size getirisi ne oldu?
3. Alışıl gelmiş iş yapma kalitenizi uygulayamadığınız bir durumu anlatın.

- Sizi bu durumda harekete geçiren ne oldu?
- Bu sorunun üstesinden nasıl geldiniz?
- Uzun sürede sonuçları ne oldu?
- Kendinizi nasıl hissettiniz?

10. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ

Tanımı: Kısa sürede müşterilerle dostça ve sıcak ilişkiler kurar. Değişik tipte pek çok müşteriye iyi davranabilir, onları dinler ve onlarla iyi geçinir.

1. Müşterilerle nasıl bir ilişkiniz var? En iyi 3 özelliğinizi kısaca tarif eder misiniz?
 - İlk güçlü özelliğinizi bir örnekle açıklar mısınız?
 - Bu olay ne zaman meydana geldi?
 - Buna benzer bir olay bir kez daha ortaya çıktığında neler oldu?
2. Bir müşteriniz için, yapmak zorunda olmadığınız fakat yaptığınız bir şeyden bahsedin.
 - Durum neydi?
 - Neler yaptınız?
 - Karşınızdaki insanı anladığınızı nasıl gösterdiniz?
 - Problemi nasıl çözdünüz?
3. Sizden kaynaklanmayan bir problemden ötürü mutsuz olan ve sinirlenen bir müşterinizi yatıştırmak zorunda kaldığınız bir olaydan bahsedin.
 - Durum neydi?
 - En gergin anlarda neler söylediniz?
 - Durumu düzeltmek için özel olarak neler yaptınız?
 - Bu sinirli insan nasıl bir karşılık verdi?
4. Zor bir müşteriyle çalışmak zorunda kaldığınız bir durumla nasıl başa çıktınız?

- Durum neydi?müsterinizin zor olduğunu düşündünüz?
- Durumla başa çıkmak için neler yaptınız?
- Başarılı oldunuz mu?
- Bunu nasıl gerçekleştirdiniz?

Ek-3 Kariyer günleri yetkinlik bazlı mülakat soruları**Aday:****Tarih:****• Takım Ruhu Yaratmak**

Personeli kendilerini bir takım olarak düşünmeleri için teşvik eder. Uyum, işbirliği ve iletişimi teşvik ederek takım ruhu yaratır. Kendi hareketleriyle takım çalışması havasını teşvik eder.

Birlikte çalışma ruhu yaratarak başarılı olduğunuz bir takım çalışmasına örnek verir misiniz?

- Siz ne yaptınız.
- Takım ruhu yaratmada sizin aldığınız aksiyonlar nelerdi.
- Sonuç ne oldu.
- Neleri daha farklı yapardınız.
- Nasıl geri bildirim aldınız.

1**2****3****4****5****Açıklamalar**

Aday:**Tarih:****• Yardımcı Olmak ve Destek Vermek**

Başkalarının karşılaştığı zorlukları fark eder ve gerekli desteği sunar, özellikle zor çalışma dönemlerinde. Başkalarına zor koşullarla başa çıkabilmeleri için yardım eder. Mümkün olduğunda başkalarına yardımcı olmak için sistemleri değiştirir.

Zor durumda kalan bir arkadaşınıza destek verdiğiniz bir durumu anlatır mısınız?

- Neden sizin desteğinize ihtiyacı vardı ?
- Tam olarak siz ne yaptınız ?
- Sonuç ne oldu ?
- Geriye dönüp baktığımızda neleri farklı yapardınız ?

1**2****3****4****5****Açıklamalar**

Aday:**Tarih:****• Kurumun çıkarlarını kişisel çıkarların önünde tutmak**

Kendi kişisel ihtiyaçlarını bir kenara bırakması gerekse de organizasyonun yararına olacak çalışmalar yapar. Organizasyonun uzun dönemli başarısını göz önünde bulundurur.

Grubun/takımın/kurumun çıkarı için kendi menfaatinizden vazgeçtiğiniz bir durumu anlatabilir misiniz?

- Olay neydi?
- Nasıl gelişti?
- Sonuç ne oldu?
- Geriye dönüp baktığınızda neyi farklı yapmış olmayı isterdiniz?
- Bu durumdan ne öğrendiniz?

1**2****3****4****5****Açıklamalar**

Aday:**Tarih:****• Öğrenmek Ve Gelişmek**

Deneyimleri öğrenmek ve gelişmek için bir fırsat olarak görür. Organizasyonun performansı hakkında personelden ve müşterilerden geribildirim alır. Organizasyonel etkinliği artırmak için geribildirimlerden yararlanır.

Hatalı karar verdiğinizizi anladığınız bir durumu anlatabilir misiniz?

- Olay nasıl gelişti?
- Hatalı olduğunuzu anlayınca ne yaptınız?
- Sonuç ne oldu?
- Nasıl geribildirimler aldınız?
- Bugün aynı şeyle karşılaşılsaydınız ne yapardınız?

1**2****3****4****5****Açıklamalar**

Aday:**Tarih:****• Hevesle Çalışmak ve Gelişmek**

İşinde heves, istek ve kararlılık gösterir. Gün boyunca çok çalışır. Gerekğinde normal çalışma süresinden daha fazla çalışır.

İşlerin yetişmesi için normal mesainizin dışında çalışmak zorunda kaldığınız bir duruma örnek verir misiniz ?

- Durum neydi?
- Nasıl gelişti?
- Sonuç ne oldu?
- Geriye dönüp baktığınızda neyi farklı yapmış olmayı isterdiniz?
- Bu durumdan ne öğrendiniz?

1**2****3****4****5****Açıklamalar**

Aday:**Tarih:****• Karar Vermek**

Acil kararları belirler. Gerekğinde ve kısıtlı bilgiyle dahi çabuk karar verir.
Zor kararlar verir. Baskı altında karar verir.

Baskı altında olduğunuz ve kısıtlı bilgilere dayanarak verdiğiniz zor bir kararı anlatabilir misiniz?

- Bu kararın verilmesi için zorunlu durum neydi?
- Ne yaptınız?
- Zor olan neydi?
- Nasıl sonuçlandı?
- Bu gün aynı durumda olsaydınız ne yapardınız?
- Nasıl geribildirim aldınız?

1**2****3****4****5****Açıklamalar**

Aday:**Tarih:****• Belirsizlikle Başa Çıkmak**

Belirsiz durumlarla başa çıkabilir. Belirsiz durumlarda kendine olan güvenini korur. Kesin bilgi ya da talimatların bulunmadığı ortamlarda rahatlıkla çalışır.

Belirsizlik içerisinde çalışmak zorunda kaldığınız bir durumu anlatabilir misiniz?

- Olay neydi?
- Nasıl gelişti?
- Sonuç ne oldu?
- Geriye dönüp baktığınızda neyi farklı yapmış olmayı isterdiniz?
- Bu durumdan ne öğrendiniz?

1**2****3****4****5****Açıklamalar**

Aday:**Tarih:****• İnisiyatif Kullanmak**

Kendi inisiyatifiyle, hatırlatmaya gerek duymadan hareket eder. Kendi başına iyi çalışır. Başkalarına danışmaya gerek duymadan karar alabilir. Problemleri minimum yardımla çözmeye çalışır.

İnisiyatif kullandığınız bir durumu anlatabilir misiniz?

- Olay neydi?
- Nasıl gelişti?
- Sonuç ne oldu?
- Geriye dönüp baktığınızda neyi farklı yapmış olmayı isterdiniz?
- Bu durumdan ne öğrendiniz?

1**2****3****4****5****Açıklamalar**

Ek-4 Kariyer günleri ölçme değerlendirme merkezi değerlendirme raporu

Adayın Adı Soyadı	
Değerlemeye Katıldığı Gün	
Değerlendiriciler	
Raporlayan	

SORGULANAN YETKİNLİKLER	AÇIKLAMA
TAKIM OLMAK	
Takım ruhu yaratmak	
Yardımcı olup destek vermek	
DEĞİŞİP GELİŞMEK	
Değişime açık davranmak ve gelişmek	
BAŞARIYI HEDEFLEMEK	
Başarılı Olmayı İstemek	
Etki Yaratmak	
HEDEF ODAKLI ÇALIŞMAK	
Karar Vermek	
İnisiyatif Kullanmak	
Çözüm Üretmek	
ÖNERİLEN POZİSYON	

ÖZGEÇMİŞ

10 Eylül 1969 tarihinde Eskişehir’de doğmuştur. Yıldırım İlkokulu, Atatürk Ortaokulu ve Akşehir Lisesi’ Nil müteakip 1990 yılında Uludağ Üniversitesi İİBF Uluslararası İlişkiler bölümünden mezun oldu. 1991-1992 yıllarında 1,5 yıl İngiltere’de Bristol College’de İngilizce eğitimi aldı.

1993-1997 yılları arasında Richmond Otel Pamukkale’de sırasıyla, muhasebe bölümünde maliyet kontrol sorumlusu, banquet satış sorumlusu, halkla ilişkiler sorumlusu olarak çalıştı. 1998-2006 yılları arasında Cafer Sadık Abalıoğlu Holding A.Ş.’de Yönetim Kurulu Asistanı olarak görev yaptı. 2006 yılı Ocak ayı itibariyle aynı firmanın İnsan Kaynakları Departmanında İnsan Kaynakları Uzmanı olarak çalışmaktadır.