PAPER DETAILS

TITLE: YETKINLIK BAZLI PERSONEL SEÇME FAALIYETLERI VE TÜRKIYE'DEKI BÜYÜK ÖLÇEKLI ISLETMELERIN ISGÖREN SEÇME MODELI TERCIHLERINDEKI EGILIMLER

AUTHORS: Münire ÇIFTÇI,Umut Can ÖZTÜRK

PAGES: 145-172

ORIGINAL PDF URL: https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/288921

Selçuk Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi
(The Journal of Social and Economic Research)
ISSN: 1303 – 8370 / Nisan 2013 / Yıl: 13 / Sayı: 25

YETKİNLİK BAZLI PERSONEL SEÇME FAALİYETLERİ VE TÜRKİYE'DEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN İŞGÖREN SEÇME MODELİ TERCİHLERİNDEKİ EĞİLİMLER

Münire ÇİFTÇİ[*]

Umut Can ÖZTÜRK[**]

ÖZET

Günümüzün taklit edilmesi ve kopyalanması en zor olan rekabet avantajı enstrümanı İnsan kaynağıdır. Bu nedenle insan kaynakları bölümünün en kritik fonksiyonu işgören seçmektir. Örgütün kendine özgü yapısını, yapılacak işin özelliklerini ve işgören adayının özelliklerini doğru analiz edebilmek örgütün sürdürülebilirliliği adına hayati bir önem taşımaktadır. Bu nedenle örgüt yönetimleri akademik çevreler işgören seçme teknikleri üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmaktadır. Yetkinlik kavramı bu tekniklere yeni bir boyut açmıştır. Bu çalışmada, işgören seçme kavramı, teorik altyapısı, yöntemleri ve yetkinlik kavramının konuya getirdiği boyut tartışılmıştır. Son bölümde ise Türkiye'deki büyük ölçekli şirketlerin işgören seçme eğilimleri analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İşgören Seçimi, Mülakat, Yetkinlik, Büyük Ölçekli İşletmeler

Jel Kod: M12

[*] Yrd. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi
[**] Arş. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi

COMPETENCY-BASED EMPLOYEE SELECTION ACTIVITIES AND TRENDS OF EMPLOYEE SELECTION MODEL PREFERENCES OF LARGE-SIZED ENTERPRISES IN TURKEY

ABSTRACT

Rising awareness of human resources has started to encourage corporations to integrate a human resources department into themselves. A human resources department, which predicates effective and efficient working, manages an organization's workforce. This department, which is responsible for attraction, selection and evaluation of new employees, aims to hire the most suitable employees through a review in which it assesses a prospective employee's personality, education, skills and interests.

Corporations need to employ the most effective and high quality staff in order to be creative and compete with rival firms effectively. This need for high quality staff forces organizations to be meticulous in the selection process. What is important is to create an element of competition which cannot be copied by rivals. The key to this is to have an effective human resources department. Man is open to change and development as opposed to machinery. Therefore, while recruiting new employees, utmost care must be taken. Besides a prospective employee's skills and experience, whether he or she can work in concert with fellow employees must be taken into consideration as well.

The principal aim of a human resources department is to find the right person for the right position, which is very important to an organization because hiring the wrong employee will create problems for both the firm and the person hired. A human resources department operates through several stages: first of all, it determines the number and quality of the staff it needs and it is responsible for attracting the right employees. It then must pick the right employees through recruitment process. The aim is to hire the best prospective employee for the vacant position.

For both the present and future employee vacancies, an organization must have the ability to select the most appropriate talents who will meet the organization's needs and make the biggest contribution to the organization. The positive image of an organization's workforce policy it pursues is only possible with an employee selection system based on solid foundations and principles. An employee selection process based on objective principles both inspires confidence for the organization and helps it to operate more efficiently. Therefore, an employee selection process must be appropriate for the organization.

Employee selection process requires an accordance between the prospective employee's skills and qualities and the job specifications. This process is a series of methods by means of which we try to collect information about the candidates. Generally, there are three basic methods of selection: a written examination, various tests and interviews.

Today, both jobs and organizations have become more flexible. In order for a task to be done, one must have technical skills about that task. However, having technical skill at basic stage only is not enough for today's organizations because components of competency are required for better performance. Therefore, in addition to three basic selection methods, organizations have started to adopt competency based selections.

Competency based selection and placement is the process of selecting the right prospective employees for the right positions, providing the employee with the necessary information which will help him or her start work in the organization and introducing him or her to the fellow employees. Today, when finding, recruiting and retaining talented

employees is becoming harder and harder, a selection method based on competency is of great importance. Finding and recruiting an employee who will be in harmony with the culture and structure of the organization and who will make great contributions to it can only be selected through a competency based selection. Many corporations are aware of competency based selection and prefer using it while selecting new workforce.

In this study, 2010 human resources plans of 164 firms selected from among the first 500 corporations in Turkey were studied and employee selections, methods used for the selection and competencies expected of the employee were determined and analyzed.

In this study, content analysis, which is a qualitative and quantitative research technique, was used. Considering the human resources plans of the organizations, which were compiled by Capital magazine, a coding direction was created which was applied to each corporation and the results were interpreted through descriptive statistics.

Content analysis is a scientific research method used in order to make appropriate and meaningful inferences from texts and the context they are used in. Content analysis is regarded as a whole of methodological tools and techniques applied to various texts, a controlled effort of interpretation and a reading method based on deduction. The fundamental objective of a content analysis is to convert into digital data written and other materials. Besides, it is possible to make an inference from the messages within a content analysis.

The following conclusions were derived having evaluated the results of the study:

Sectors give priority to basic competencies while selecting employees. These competencies are indispensable features which sectors need a lot. For example, for the banking sector: to be a graduate of economics, to be at an acceptable age, to have completed his military service etc. In addition to basic competencies, personal competencies (having problem solving ability, sharpening his or her skills, being open to social contact, being apt for team work and assuming responsibility) are required by sectors.

Today, having basic competencies is not sufficient to be selected for a job. People who seek to get a job must make effort to improve their personal competencies as well. It is seen that technical skills alone are not enough to be selected for a job because such skills can be acquired through in-service training programs. It may be said that corporations prefer training managers in their own training programs. Moreover, the fact that most of the corporations in the study have management training programs indicate that as well.

When we have a look at the methods used for selecting workforce, we see that most of the firms use a personality inventory, which is interesting. Besides, the fact that assessment center applications are among the firms' selection methods indicate that they take competencies into consideration while selecting workforce.

Although different qualities are expected of prospective employees depending on the sector, personal development and a probationary period are among the primary prerequisites. In addition to these, a great many firms guide employees toward programs for their development after they have qualified for basic competencies. 64.6 % of 164 corporations in the study have a management training program. Mentoring support, leadership development programs, effective teamwork and technical competencies are available in these programs.

These analyses on competency based personnel selection and assessment, which include 15 different sectors, are of great significance due to the fact that they provide

detailed information about personnel selection today. Besides, it is also important because it gives us what the priorities of big firms in Turkey are while selecting new employees. The fact that these firms concentrate on competency based selection methods is an important point. Therefore, we can infer that people who want to get a job in those firms must concentrate on competency based development.

Keywords: Human Resources Management, Employee Choice, Interviewing, Competency, Large-Scale Enterprises

JEL Code: M12

1. GİRİŞ

İnsan kaynaklarının öneminin fark edilmesi beraberinde örgütlerde bu alanla ilgili insan kaynakları yönetimi biriminin ayrı bir yönetim birimi olarak bulundurulmasını sağlamıştır. İnsan kaynağının etkin ve verimli çalışmasını esas alan bu birim örgütteki insan kaynakları faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Faaliyetlerinden biri olan personel seçim ve değerlendirme personel yetenekleri ile iş gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi bulmak için çalışmak üzere örgüte başvurmuş adayların, kişiliklerini, görmüş oldukları eğitimi, yeteneklerini ve ilgi duydukları konuları inceleyerek, onlar arasından en uygun yeteneklere sahip olanları örgüte kazandırmaktır.

Örgütler, rakiplerinden farklılaşmak ve yaratıcı olmak için etkin ve nitelikli personele ihtiyaç duymaktadır. Personele duyulan bu ihtiyaç, örgütleri personeli elde etme ve tutma çabalarını yoğunlaştırmaktadırlar. Önemli olan düşünce taklit edilemez bir rekabet avantajı unsuru yaratabilmektir. Bunu başarmanın anahtarı insan kaynağından geçtiği rahatlıkla söylenebilir. Çünkü insan yapısı itibariyle makinelerden farklı olarak değişken ve gelişime sürekli açık bir durumdadır. Bu nedenledir ki örgüte yeni katılacak işgörenler ve üyeler belirlenirken oldukça dikkatli davranılmalıdır. Hem kişinin yetenek, bilgi ve becerileri dikkate alınmalı hem de örgüte uyumu göz önünde bulundurulmalıdır.

Yetenekli iş gücünü bulmanın, işe başlatmanın ve işte kalmasını sağlamanın zorlaştığı bir ortamda yetkinlik temelli bir seçim yöntemi önemlidir. Örgütün yapısına ve kültürüne uyum sağlayacak ve örgütü daha ileri düzeylere taşıyabilecek nitelikte bir personel ancak yetkinlik bazlı bir seçimle mümkün olacaktır. Yetkinlik bazlı seçim yönteminin farkında olan pek çok işletme seçim yöntemlerini buna bağlı gerçekleştirmektedir.

Bu amaçla bu çalışmada personel seçim ve yetkinlik bazlı personel seçim kavramları açıklanarak Türkiye'de ilk 500'de yer alan 164 işletmenin seçim yöntemleri ekseninde farkları ve önemi ortaya konmaktadır.

2. İŞGÖREN SEÇME VE DEĞERLENDİRME

İşgören seçme insan kaynakları yönetiminin çekirdek görevlerinden biridir. Hemen hemen tüm insan kaynakları faaliyetleriyle bağlantılıdır. Çünkü örgüte doğru insan kaynağını kazandırmakla ilgilidir. Fakat örgütün tüm işleyişini etkilemesinden dolayı oldukça zor bir süreçtir. Seçim sürecinin etkinliği iki temel noktada karşımıza çıkar. Buna personel adayı için "iki boyutlu uyum" da denilebilir. Bu uyum, işgörenin tanımlanan işe uyumu ve işgörenin mevcut çalışanlarla uyumu olarak ifade edilebilir. İşte başarılı bir seçim süreci bu iki boyutlu uyumu sağlamalıdır. Aksi takdirde, bu uyum sağlanamaz ise, hem isletme hem de aday açısından ileride sorunlar ortaya çıkabilecektir. Çünkü seçim süreci tehlikeli ve kabul edilemez adayları ayırt etmediği zaman, hukuki ve finansal riskleri beraberinde getirmektedir (Werther ve Davis, 1993, s.230'dan aktaran Küçükkaya, 2006; 87). Konunun genel hatlarını daha iyi kavrayabilmek için temel kavramları incelemekte yarar vardır.

2.1. İşgören Seçme

İşgören seçme kavramı en basit tanımıyla ele alındığında "İşgören seçme, bir işi başarıyla yerine getirebilmek için istenen özelliklere sahip adayın birçok aday arasından seçilmesi sürecidir" (Anthony vd.,1996; 243). Başka bir ifadeyle örgütün bugünkü ve gelecek dönemdeki işgören ihtiyacını ve gerekli pozisyonların niteliklerini doğru analiz ederek doğru işe doğru kişiyi seçme sürecidir. Bu insan kaynakları bölümünün temel görevlerinden biridir.

İşgören seçmede esas önemli olan nokta "doğru işe doğru insan" temasıdır. Bu noktada işgören adayının niteliklerinin çok yüksek olmasından ziyade yapılacak iş ve örgütün kültürüne yapısına uyumu göz önünde bulundurulmalıdır. Dünyanın en dayanıklı köpek türlerinden biri olan Sibirya kurdunu ekvatorda çalıştırılma imkanı olmadığı gibi işgören

yapısı ile örgütün yapısı uyuşmadığı durumda da benzer sorunlar yaşanabilmektedir.

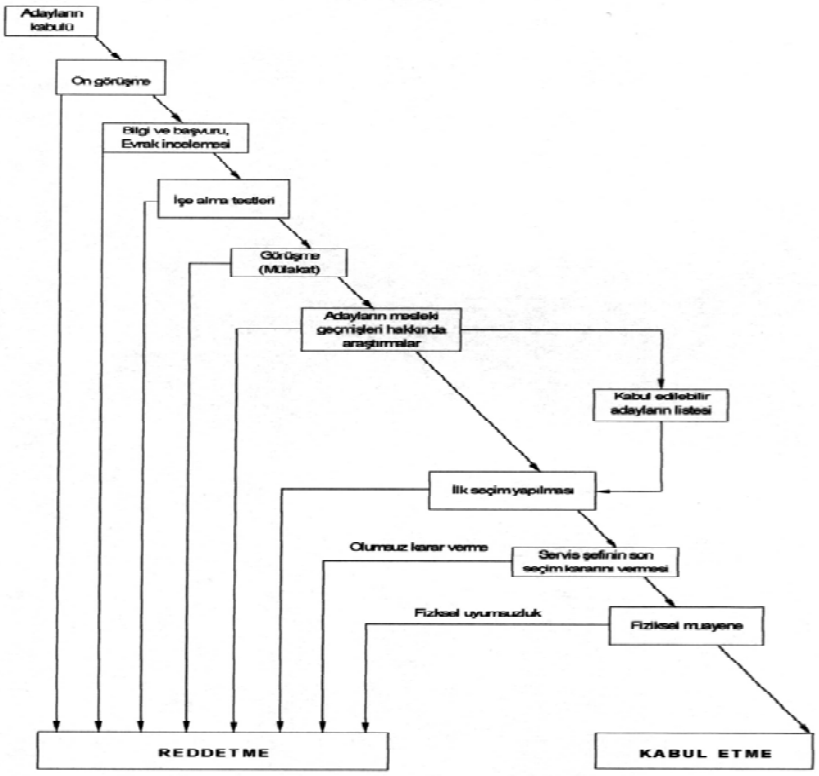
Bir kurum hem şimdiki hem de gelecekteki iş açıkları için devamlılık arz eden bir tedarik ve seçim süreciyle ilgilenmek suretiyle ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılayabilecek yetenek türünü seçebilecek yeterliğe sahip olmalıdır (Talay, 1997). Örgütlerin gerek kendi işgörenine gerekse dışarıya karsı, izlediği personel politikasının olumlu görüntüsü sağlam temellere ve ilkelere dayalı bir isgören seçim sistemiyle sağlanabilir. Objektif ilkelere dayalı bir isgören seçim süreci isletmeye karsı güven yarattığı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle isletmeye daha verimli bir çalışma olanağı verir (Göktaş,2009;76). Bu açıdan değerlendirildiğinde işgören seçme işlevinin sistemli bir süreç içerisinde değerlendirilmesi ve örgütün yapısına göre düzenlenmiş olması gerekmektedir.

2.2. İşgören Seçme Süreci

İşgören seçim süreci, iş için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ve söz konusu bilgilerle iş şartnamesinde belirtilen gerekler arasında bir uygunluğun aranmasını yansıtır. Bu süreç, aynı zamanda aday ve adaylar hakkında bilgiler elde edilmesine yardımcı olacak yöntemler serisidir (Bingöl, 1997:124'dan aktaran Kaya ve Gözen, 2005).

İşgören seçme süreci, işletmeden işletmeye farklılıklar gösteren bir süreçtir. Bazı işletmeler, ucuz ve fazla zaman almayacak yolları kullanırken bazıları bu işin üzerinde titizlikle durarak ayrıntılı incelemeler ve maliyeti yüksek prosedürler kullanabilirler. İşletmede hangi pozisyon için ne tür özelliklere sahip adayın arandığı da bu konuda belirleyicidir. Kuşkusuz üst düzey işler için daha ayrıntılı ve uygun yöntemlerin kullanılması gerekir (Altun, 2006; 11). Genel anlamda işgören seçme süreci değerlendirildiğinde örgüt yapısına göre değişkenlik göstermekle beraber temel anlamda benzerlik göstermektedir. Çeşitlenme izlenen sistematik yoldan çok seçilen yöntemlerle ilgilidir. Sözü geçen genel anlamada işgören seçim süreci Şekil 1'de verilmiştir.

Şekil 1. İşgören Seçim Süreci



Kaynak: Erdoğan,1990;147'den aktaran Küçükkaya,2006;92

2.3. İşgören Seçmede Kullanılan Yöntemler

Genel olarak seçme sürecinde uygulanan üç temel yöntem vardır. Bunlar; yazılı sınav yöntemi, test uygulamaları ve mülakatlardır. İsletmelerin insan kaynakları yönetim politikasına bağlı olarak bu yöntemlerden hepsi ya da içlerinden sadece birisi uygulanabilir(Günçağlayan, 2007; 34).

2.3.1. Yazılı Sınav Yöntemi

Yazılı sınav yöntemi sıklıkla kullanılmamasına rağmen işgören adayının verdiği cevapların tutarlılığının tespiti açısından yararlıdır. Sınavlarda yer alan sorular iş ile ilgili, mantıklı ve adayları rahatsız etmeyecek şekilde hazırlanır. Sınavlar, adayın isteki başarısını ölçme olanağını sağlayan bir ölçütün belirlenmesine bağlıdır. Sınavların, ikinci

kez adaylara uygulanmasında aynı sonuca yakın bir değer vermesi sınavın güvenilirliğini gösterir. Sınavların, belirli unlara sahip kişilerin yaptıkları islerde ise yaklaşık aynı değere ulaşması, geçerliliğini açıklar (Günçağlayan, 2007; 34).

2.3.2. Test Yöntemi

Test yöntemleri, örgütün ihtiyaç ve yapısına göre çeşitlilik göstermektedir. Bu yöntemlerle işgören adayı bilgi düzeyi, yetkinlikleri, kişilik yapısı gibi birçok açıdan değerlendirilir. Başlıca kullanılan test yöntemleri; psikoteknik testler, ölçtüğü bireysel özellikler açısından zeka, yetenek, kişilik, ilgi, bilgi ve basarı testleri olarak sıralanabilinir.

- **Yetenek Testleri**

Yetenek testleri, bireyin hem zihinsel hem de bedensel gücünü ortaya koymayı amaçlar. Bedensel yetenekler el becerileri, görme, renkleri ayırabilme, gereken düzeyde güç kullanabilme ve koordinasyon gibi özellikleri ifade ederken zihinsel yetenekler, algı, hafıza, soyut düşünebilme, kavrama, analiz ve sentez yapma gibi özellikleri ifade eder(Sabuncuoğlu, 2000; 91-92)

- **Zeka Testleri (Bilişsel Yetenek Testleri)**

Zeka; anlama, düşünme öğrenme, gözlemde bulunma, sorun çözme ve algısal iliksilerle ilgili zihinsel işlevlerin toplamını oluşturan zihnin etkili kullanım kapasitesidir. Bu tanımlar açısından zeka testleri, belirli tipteki zihinsel yetenekleri ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu yetenekler; anlama, düşünsel özellikler, ifade düzgünlüğü, bellek, uyum çabukluğu, mantık, öğrenme, sayı sayma kolaylığı, algılama hızı, kavrayış gücü gibi yeteneklerdir(Bingöl, 1997;132'den aktaran Göktaş,2009; 98).

- **Psikoteknik Testler**

Bir davranış bilimi olan psikoloji biliminin verilerinin matematik ve istatistiğe uyarlanmasıyla ortaya çıkan psikoteknik; kişinin bilgi, yetenek, beceri, kişilik ve tutumları gibi özelliklerinin ölçülebilmesi, yani psikolojik ve fizloyolojik niteliklerinin analiz edilebilmesi için geliştirilmiş bir ölçüm ve değerleme tekniğidir. Ölçme ve değerleme de testler aracılığıyla yapılabilmektedir ki bu da psikoteknik test adını almaktadır. (Çoban, 2008;51).

- **Kişilik Testleri**

Kişilik testleri kişiliğin farklı boyutlarını ölçerek, kişinin gelecekte belli bir durum karsısında nasıl bir davranış sergileyeceğiyle ilgili kestirimde bulunur. İyi geliştirilmiş ve normal kişiliği ölçen kişilik testleri, isle ilgili önemli sonuçları kestirebildiği gibi, ise alım öncesinde kullanıldığında eşit ise alım fırsatları, sosyal adalet ve artan verimliliği de ortaya çıkaracaktır (Telman ve Türetgen, 2004; 93).

- **İlgi Testleri**

İlgi testleri, bir isgören adayının hobilerini, tutkularını, zevklerini, tahsil konularında, okuma malzemelerinde, konuşma konularında, faaliyetlerde ve mesleklerdeki tercihlerini ortaya koyar. Böylece is dışı ilgi ve uğraşların mesleksel başarıdaki rolü ve önemi nedeniyle, bir bireyin yapmakta olduğu veya yapacağı göreve karsı ilgisi belirlenmeye çalışılır (Göktaş,2009;101).

- **Bilgi Testleri**

Adayın, başvurduğu işin gerektirdiği bilgi düzeyine sahip olup olmadığının ölçüldüğü testtir. Bu tür testler, iş analizi bilgilerinden yararlanılarak iş için özel bir biçimde tasarlanabilir(Mondy vd.,1999;223'den aktaran Altun,2006;16). Örneğin bankalar uzman ya da uzman yardımcısı kadrolarına işgören alırken mesleki bilgi testlerinden yararlanmaktadırlar. Bunun gibi kamu sektöründe işe girebilmek için de mesleki bilgi seviyesinin ölçüldüğü (KPSS) sınavlara girmek zorunludur (Altun,2006;16).

- **Başarı Testleri**

Basarı testleri, en aygın olarak kullanılan test türüdür. Böyle bir testi oluşturmak oldukça kolaydır. Bunlar, sözlü, yazılı ve uygulamalı olabilir. Örneğin isini ne şekilde yapabileceğini anlamak için gerçek bir isin dikkatlice seçilmiş bir parçası adaya verilerek, bilgi ve ustalığını bizzat uygulayarak göstermesi istenir; eğer aday isin bu kısmı için öngörülen gerekli basarı standardına ulaşamazsa, tüm isteki performans düzeyinin de yetersiz olacağı varsayılır(Günçağlayan,2007;40).

2.3.3. Mülakat Yöntemi

Bir seçme aracı olarak mülakat, aday hakkında hem nesnel hem de öznel bilgileri elde etmeye yardımcı olur. Nesnel bilgiler, adayın iş deneyimleri ve eğitim durumu gibi konuları kapsarken öznel bilgiler, adayın işe karşı hevesi, kendine duyduğu güven gibi değerlendirilmesi zor kişilik özelliklerini kapsar (Altun,2006;18). Günçağlayan (2007;43) çalışmasında mülakat yönteminin temel amacını "Adayın işi başarma yeteneğine sahip olup olmadığı, başarılı olmak için motive edilip edilmeyeceği ve kurumun ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı gibi konulara açıklık kazandırmak" olarak belirtmiştir.

İşgören seçimi bakımından görüşme, kilit bir rol oynamaktadır. Bunun nedeni sağlanan görüşme ortamı ile ilk defa iş arayan kişi ile onu işe alma yetkisine sahip kişi ya da kişiler (grup) karsı karsıya gelmektedir. Diğer bir ifade ile işletme için işgören adayının, aday olmaktan çıkıp kurumun çalışanı olması büyük ölçüde görüşmenin sonucuna bağlıdır(Göktaş,2009;103). Uygulamada çeşitlilik göstermekle beraber temel anlamda dört çeşit mülakat tekniği bulunmaktadır. Karaçal (2007;20-21) çalışmasında sözü geçen teknikleri aşağıdaki gibi aktarmıştır;

- ***Yapısal Görüşmeler:*** *Her adayın önceden belirlenmiş bir dizi soruyu yanıtlaması beklenir Bu yöntemin en büyük avantajı bütün adayların aynı şekilde değerlendirilmesini sağlaması ve hiçbir noktanın atlanmamasını garanti etmesidir. Bu tür görüşmede bir kişinin soru sorması, bir kişinin gözlem yapması ve bir kişinin de not alması için toplam üç kişinin bulunması uygun olabilir. Ancak bu yöntem adayda heyecana yol açabilir. Yapısal görüşmeleri "stres mülakatı" şeklinde yürütmeyi tercih eden firmalar da bulunmaktadır.*
- ***Durumsal Görüşmeler:*** *Adaylar "……. olsaydı; başınıza …. gelseydi ne yapardınız? Gibi sorular ile karşı karşıya kalır. Bu, sözkonusu olan görevde karşılaşabilecekleri bir durum olabilir. Olay, hayal ürünü bir senaryo bile olsa, gerçekten karşılaşılabilecek bir olay kadar gerçekçi olması gerekmektedir. Bu tür çalışmalar, adayın kendisini çalışaağı iş ortamında hayal etmesine yardımcı olur.*
- ***Sunum Görüşmeleri:*** *Adaylara önceden üzerinde çalışmaları için bir problem veya konu verilir. Bu konu, görüşmeden bir sure önce*

adaylara verilebileceği gibi, iş görüşmesine geldiklerinde, görüşmeden hemen önce de verilebilir ve bu konu hakkında bir sunum yapmaları istenebilir.

- ***Davranışsal Görüşmeler:*** *Sorulacak sorular genellikle önceden belirlenir ve adaya hep geçmiş tecrübelerine yönelik sorular sorulur. Geçmişte sergilenen davranışlar her zaman gelecekte sergilenebilecek davranışlar için iyi birer göstergedir.*

3. YETKİNLİKLER VE YETKİNLİK TEMELLİ PERSONEL SEÇME

Yabancı literatürde "Compentency" kavramının karşılığı olarak Türk bilim dünyasına geçen "Yetkinlik" kavramının sözlük anlamına baktığımızda "yetkin olma durumu" olarak karşımıza çıkmaktadır. Peki nedir bu yetkin sözcüğü denilecek olursa "Bir iş için gerekli bilgi ve beceriye sahip kimse"dir. Fakat işletme alanında yetkinlik kavramına baktığımızda daha derin ve daha sistemli bir oluşum olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetkinlik kavramının özellikleri ve tanımlarına geçmeden önce teorik temellerine değinmek daha doğru ve kavramın anlaşılması adına daha verimli olacaktır.

3.1. Yetkinlikler ve Temel Özellikleri

Yetkinliğinin temel konusu insan, davranışları ve psikolojisi olduğu için tanımı konusunda oldukça çeşitlilik vardır. Başlıca tanımlara baktığımızda;

- Bir işte etkin ve/veya üstün performans sonuçları veren, kişiye ait temel özelliklerdi (Boyatzis,1982;21)
- Bir işte veya bir durumda etkin başvuru kriteri ve/veya üstün performans için gerekli nedensel ilişkiler anlamına gelen bireyin temel özellikleridir (Spencer ve Spencer,1993;8)
- İşle ilgili olarak, bilginin çeşidi, teknik beceriler veya motivasyonla bağlantılı davranışlar/eylemler grubu veya kategorisidir (Kordon, 2006:75).

- İyi belirlenmiş standartlarla ölçülebilen, eğitim yoluyla geliştirilebilen ve çalışanın işinin önemli bölümünü etkileyen tutum, bilgi ve yetenek kümesidir (Özçelik ve Ferman, 2007:74).
- Kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile ilerletilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır (Lucia ve Lepsinger,1999;3)

Margeret(1999) çalışmasında yetkinlik üzerine yapılan tanımları şöyle özetlemiştir;

- Yetkinlikler yüksek performansı önceden bildiren karakteristik özelliklerdir
- Üstün performans gösterenleri diğerlerinden ayırır
- Bireylerin nasıl yapmaları ve hangi sonuçlara ulaşmaları gerektiğini tanımlar

Bunca tanım arasında boğulmaktansa akademisyenler yetkinliğe boyutları açısından bakmıştırlar. Sözü geçen boyutlar yetkinlik kavramının içinde saklı kalmış ya da açıkça ifade edilmiş alt başlıklar olarak düşünülebilinir. Ceren (2006;5) çalışmasında yetkinliğin 3 boyutundan söz etmiştir. Bunlar;

1. **Bilgi:** Bir konu üzerinde yetkin olabilmek için öncelikle o konu üzerinde gerekli eğitimin alınmış olması ve konu hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir.
2. **Beceri:** Bir konu üzerinde yetkin olabilmek için o konu ile ilgi kabiliyete doğal ya da kazanılmış olarak sahip olmak gerekmektedir.
3. **Tutum:** Bir konu üzerinde yetkin olabilmek için o konu hakkında bilgi ve beceriye sahip olmak kadar bu değerleri davranış boyutuna taşıyıp somutlaştırmak gerekmektedir.

Özden (2003) ise çalışmasında bu üç boyutun ışında yetkinliğe ait iki boyutun daha varlığından söz etmiştir. Bu boyutları;

4. **Gözlemlenebilir Davranış:** Yetkinliğin değerlendirilebilmesi için gözlemlenebilir davranışlar haline dönüşmesi gerekmektedir.

5. **Üstün Performans:** Yetkinliklerin kullanılması sonucunda oluşacak sonuçların ortalama değerlerden ve performanstan daha fazla olması gerekmektedir.

Tüm bu boyutlar ortak olarak değerlendirildiğinde yetkinlik kavramının çerçevesi bir ölçüde çizilmiş olmaktadır. Bu doğrultuda yetkinlik kavramı tekrar tanımlanacak olursa; Bir işin yüksek performansla gerçekleşmesi sırasında kişinin bilgi ve becerilerini tutarlılık gösterecek şekilde birleştirdiğinde ortaya çıkan gözlemlenebilir davranışlardır. Fakat unutulmamalıdır ki insani değerleri ve insan zihnini konu alan bir konuda sınırlamalarda bulunmak yanlış olacaktır. Bu konuda sözü geçen boyutlar kavramın somutlaştırılmasında yardımcı olarak kabul edilmelidir.

Yönetim açısından bakıldığında, başka bir ifadeyle uygulamalar içinde değerlendirildiğinde yetkinliğin yönetimsel anlamda yetkinlik olarak kabul edilebilmesi için belli başlı özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu özelliklere Parry(1998) yetkinliğin karakteristik özellikleri olarak tanımlamıştır ve aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

- **Tanımlanabilir:** Yetkinliklerin işi etkileyenlerinin bulunarak tanımlanması gerekmektedir.
- **Ölçülebilir:** Yetkinlikler kabul edilmiş standartlarda olup, derecelendirilmiş olmalıdır ve bu derecelendirme sistemine göre ölçülebilmelidir.
- **Gözlemlenebilirlik:** Her yetkinliğin isteki performansının dışarıdan bakıldığında en azından sonuçları etkileme düzeyinde gözlemlenebilerek bulunması gerekir.
- **Geliştirilebilirlik:** Yetkinlikler eğitim ve deneyim yoluyla geliştirilebilir olmalı, bireysel gelişime katkıda bulunabilmelidirler.

Yukarıda sözü geçen yetkinliğin karakteristik özelliklerini algılamak daha somutlaştırmak adına basit bir örnek verilebilinir. Mankenlik işini düşünelim, güzellik göreceli bir kavram olsa da bir kişinin manken olabilmesi için güzel olması; belirli vücut ölçülerine sahip, belirli kilo ve boyda olması gerekmektedir. Mankenin güzel olması işi için bir standarttır. Güzelliğin eğitim ve deneyimle sağlanması mümkün değildir. Bu nedenden ötürü güzellik manken için bir yetkinlik değildir. Zaten

güzel olan kişiler aranıp, bulunup ve seçilirler çünkü bu iş için temel ihtiyaçtır. Daha sonra eğitimlerle podyumda tanıtım yapabilme gibi mankenlik işinin gereklerini yerine getirmesi sağlanır. Doğru yerde doğru adımları atabilmek, doğru zamanda, uygun olan stili sergileyip üstün performans göstermek mankenin kendi beceri, bilgisine ve bunları nasıl kullandığına bağlıdır. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıda bir yetkinlik tanımlaması örneği tablo olarak verilmiştir.

Tablo 1. Yetkinlik Örneği

Yetkinlik	Müşteri Odaklılık
Tanım	Müşterinin beklentilerine artı değer yaratacak şekilde yanıt vermek, müşteri tatmini sağlamak.
Davranışlar	İç ve dış müşteriler ile bunların beklentileri konusunda derin bir algılamaya sahip olmak. Müşterilerin beklentilerini karşılamak için uygun kaynakları harekete geçirmek. Müşteri tatmini konusunda bireysel sorumluluk üstlenmek. Açık ve direkt iletişim becerilerini kullanarak, müşterinin güvenini kazanmak. Müşterileri, kendileri için önemli olan unsurlara en yüksek önceliğin verildiği konusunda ikna etmek.

Kaynak: Ceren, Y. (2006), " Yetkinlik Bazlı Mülakat ile Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama", Marmara Üniversitesi SBE Yüksek Lisans, İstanbul

3.2. Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminin Örgüte Sağladığı Yararlar

Örgütlerin birçoğu benzer yapıda işgörenlerle çalışmaktadırlar fakat daha derin düzeyde incelendiğinde her çalışan birbirinden farklı özellikler sergilemektedir. Örgütler rakiplerinden sıyrılırken ve insan kaynağını şekillendirirken bu değişikliklerden yararlanır. Bu yetenek, bilgi ve deneyimden oluşan değerleri yönetmek için yetkinlik bazlı sistemlerin kullanılması avantaj sağlayacaktır. Yetkinlik kavramının ısrarla İKY'e

bütünleşmiş edilme isteğinin altında, yetkinliklerin hem örgüte hem de işgörenin kendisine önemli yararları vardır(Paksoy,2007;29);

- Bireysel davranışları, şirket değerleri ve stratejileri ile uyumlu hale getirerek yön birliğinin sağlanması
- Seçme ve yerleştirme sisteminin tutarlı ve şeffaf olması,
- Görevlere doğru kişilerin yerleştirilmesi,
- Kariyer adımları için ortak standartlar oluşturulması,
- Tanımlanmış davranışların yöneticiler için de rehber niteliği taşıması ve karar vermeyi kolaylaştırması,
- Eğitimlerin davranışlarla ilişkilendirilerek etkinliklerinin arttırılması,
- Şirket genel gelişim ihtiyaçlarının net olarak bilinmesi,
- Çalışanların motivasyonunun artması
- Organizasyonda iletişimin güçlenmesini sağlayacak ortak bir dil oluşturması,
- Performansın geliştirilmesinde, yetki ve sorumlulukların yaratılması ile koç ve takım üyesi ve çalışanlar arasında uyumun sağlanması,
- Çalışanlardan hangi başarı standartlarının ve ne tür davranışların beklendiğinin net olarak ortaya konulması,
- Gözlemlenebilir kriterler doğrultusunda daha adil ve doğru değerlendirme yapılmasını sağlamak, bunun sonucunda adil ve doğru ücretlendirme ve terfi kararlarının oluşturulması,
- Tüm İnsan Kaynakları süreç, uygulama ve çıktılarının bütünleşmesi sağlanmasıdır.

3.2. Yetkinlik Bazlı İşgören Seçme

İnsan kaynaklarının asli sayılabilecek olan görevi "doğru işe doğru insanı koyabilmek" tir. Bu hedef örgüt için büyük önem arz etmektedir. İşe uygun olmayan elemanın örgüte dahil edilmesi iki taraf içinde olumsuz bir durum yaratacaktır. İnsan kaynakları temin ve seçim süreci;

öncelikle işgören ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi, sonra bu gereksinmeyi çeşitli kaynaklardan karşılamak üzere bazı yöntemlerle adayların araştırılıp bulunması ve en son olarak da bu adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun işgörenlerin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi evrelerini kapsamaktadır. Amaç işe en uygun adayın seçilmesidir(Bayraktar,2002). Bu açıdan bakıldığında yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirme, ihtiyaç duyulan yetkinliklere sahip adayların doğru işler için seçilmesi, yeni çalışanın görevine başlamasını sağlayacak bilgilendirmenin yapılması ve kişinin diğer çalışanlara tanıtılması sürecidir (Sağır,2006;44).

Günümüz koşularında hem işler hem de beraberinde örgütler daha esnek bir yapıya bürünmüşlerdir. Bir işin yapılabilmesi için o işin nasıl yapılacağına dair bir bilgiye, daha basit bir ifadeyle teknik beceriye sahip olmak gerekmektedir. Fakat sadece temel düzeyde teknik beceriye sahip olmak bugünün örgütleri için yeterli değildir. Çünkü yüksek performans için yetkinlik bileşenlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu değişimden ötürü örgütler yetkinlik bazlı işe alım modelini benimsemektedirler. Bu nedenin dışında da örgütleri yetkinlik bazlı işe alım uygulamalarına iten belli başlı nedenler vardır. Bunlar(Sağır,2006;45) ;

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

Örgütlerin yetkin bazlı bu uygulamaya yönelmesinde yukarıda adı geçen baskı unsurları dışında da elde edilmesi muhtemel avantajlarda bulunmaktadır. En basit fakat beklide en önemli örnek Bu konuda Bowen ve arkadaşları(1991;35)' nın da ifade ettiği gibi "Yetkinliklere göre belirlenmiş olan performans değerlendirme sonuçlarıyla oluşturulan veritabanı sayesinde ise, iç eleman kaynağı daha verimli kullanılabilmesi" dir. Buna bağlı olarak Gürel(2006;56) çalışmasında yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirmenin yararlarını;

- 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 özetlemiştir.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki yetkinlik bazlı uygulamalar geleneksel yöntemlere göre çok daha verimli, daha objektif ve daha geçerli sonuçlar vermektedir. Gürel(2006;57) çalışmasında bu istatiksel sonuçları aşağıdaki tablodaki gibi aktarmıştır.

Tablo 2. Mülakat Çeşitlerinin Tahminsel Geçerlilik Oranı

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

Kaynak: Gürel, A. (2006), "İşletmelerde Seçme ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi: Bir Araştırma", Pamukkale Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, Denizli

Yukarıda geçen yüksek geçerlilik oranlarını yakalamak ve bu modeli en verimli şekilde kullanabilmek için çok çeşitli yönetsel araçlar kullanılmalı, sistemli ve programlı bir süreç çalışması yapılmalıdır. Arı (2006;41-46) çalışmasında Koç Holding üzerine bir araştırma yapmış ve yetkinlik bazlı işe alım süreci için beş aşamadan söz etmiştir;

1. İhtiyaç Tespiti: Bütçe programları yapılarak topluluk bazında talepler kesinleştirilir.

2. Başvuru Yönetimi: Gazete ilanları, kariyer portalı ilanları, hedef üniversitelerdeki aktiviteler aracılığı ile adayları çekmek ve başvuru sayısını ve kalitesini arttırmak amaçlanmıştır. Kurumda tek aday veri tabanından tüm seçme yerleştirme süreci yönetimi sağlanır. Seçim sürecinde değerlendirmeye alınan adaylar ile ilgili tüm hareketlerin veri tabanına islenmesine olanak sağlanır. Bu sayede adayların kurum içerisindeki hareketleri, seçim sürecinde uygulanan araçlar ve bunların

sonuçlarının tüm şirketler tarafından görülebilmesi, gereksiz tekrarların önlenmesi ile süreçte verimlilik arttırılır.

3. Ön eleme: Kariyer portalı elektronik süzme yoğunlukla kullanılmak üzere ayrıca süzülen adayların başvuru formlarındaki ön eleme soruları üzerinden eleme yapılır.

4. Seçim: Gerekli teknik araç ve yöntemler kullanarak yetkinlik temelli olarak örgüte katılacak adayı belirleyip seçme sürecidir. İK bölümü için oldukça yoğun çalışılan çok hassas bir süreçtir. Daha etkin seçim yapılabilmesi adına belli başlı yöntemler kullanılır;

- **Psikoteknik testler:** 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 (Gürel,2006;78).

- **Kişilik Envanteri:** 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 ve Sezgin, 1998: 112).

- **Dil Testi:** Sözü geçen dilin uzmanları tarafından hazırlanmış, dil üzerindeki yeterliliği ölçmek için düzenlenmiş, gerektiğinde yüz yüze mülakatlarla da desteklenebilmek yazılı ya da online testler.

- **Grup Egzersizi:** Egzersizler İK çalışanları ve bölüm yöneticileri tarafından yürütülür. Egzersizler genelde 4 kişilik gruplara uygulanmakta, 4 İK çalışanı ve 2 bölüm yöneticisi tarafından yürütülmekte, sunumlar dahil grup basına 6 saat sürmektedir. Birden fazla adayın yer aldığı en az 4 örnek olay üzerinden aralarında tartışarak sonuçlandırdıkları çalışma birden fazla kişi tarafından gözlenir. Örnek olaylar önceden test edilir ve değerlendiriciler için değerlendirme kılavuzu hazırlanmıştır(Arı,2006;45)

- **Yetkinlik Bazlı Mülakat:** Yetkinliklere dayalı bir mülakat; mülakatı yapan kişinin sorularını, adayların işe özel davranış

boyutlarındaki niteliklerini ve kabiliyetlerini belirlemek üzere yönelttiği sorulardan oluşmuş yapılandırılmış bir mülakattır. Yetkinliğe dayalı mülakatın esas noktası, geçmişte gösterilen davranışlara dayanarak, adayın gelecekte gösterecek davranışlarının tahmin edilmesidir. Yetkinliğe dayalı mülakatta, mülakatı yapan, sorduğu sorularla adayın iş için gerekli olan yetkinliklerinin var olup olmadığını araştırır. Yetkinliğe dayalı mülakat, en güvenilir ve doğru sonuçların verildiği bir mülakat türüdür(Sağır,2006;53). Tüm modeller gibi yönetim bazlı mülakat yönteminin belirlenmiş süreç aşamaları vardır. Arı(2006;43) çalışmasında bu aşamaları;

1. Pozisyonun öncelikli yetkinlik profilinin oluşturulması
2. Planlama ve hazırlık
3. Yetkinlik bazlı mülakatın uygulanması
4. Değerlendirme süreci

olarak sıralamıştır. Mülakat sürecinin ikinci aşaması olan planlama ve hazırlık aşamasında S.T.A.R yöntemi kullanılarak mülakat soru havuzu oluşturulur. S.T.A.R tekniği, yetkinlik bazlı seçimlerde soruların sağlıklı ve objektif bir değerlendirme aracı olmasını sağlayan bir sistemdir. S.T.A.R tekniğinin avantajları; davranışlara odaklanıldığı için güvenilirdir. Yöneticiler tarafından kolayca öğrenilip, uygulanabilen bu teknik seçim sürecinde uzman olmayan kişilere de güvenilir bir araçla ölçüm yapmaları için yol gösterir(Sağır,2006;56). S.T.A.R; situation(Durum), Task(Görev), Attitude(Davranış) ve Result(Sonuç) sözcüklerinin kısaltmasıdır. Aynı zamanda yıldız çalışan bulmaya yönelik olduğu için bu anlamda bir bağlantı kurulmuştur. Bu teknik uygulanıp mülakat soru havuzu hazırlanırken şu soruların cevapları aranır(Sağır,2006;56-57);

- ***Durum:*** Adayın istenen özelliğin sergilenebileceği bir durumu yaşayıp yaşamadığı sorgulanmalıdır.
- ***Görev/Faaliyet:*** Bu durum içerisinde üstlenilen sorumlulukların neler olduğu, anlatılan durum içerisinde nasıl bir görevin alındığına yönelik sorular hazırlanmalıdır.

- ***Davranış***: Bu faaliyetleri gerçekleştirirken nasıl bir tutum benimsendiği, hangi olaylar karşısında hangi davranışların sergilendiğine yönelik sorular geliştirilmelidir.
- ***Sonuç:*** Nasıl bir sonuç elde edildiğine yönelik sorular oluşturulmalıdır.

5. Yerleştirme ve İzleme: Yeni girişlerin kısa sürede kuruma bütünleşmesini sağlayacak, ortak kültürü aktaracak bir oryantasyon programı sunulur. Performans Değerlendirme Sistemi ile kişinin performansı özellikle ilk yıl yakından takip edilir ki; bu, seçilen adayın ne kadar uygun olduğunun belirlenmesi açısından önemlidir.

4. UYGULAMA

Bu araştırmada, Türkiye'de ilk 500 çerisinde yer alan 164 işletmenin 2010 yılı için yapmış oldukları insan kaynakları planları incelenerek bu planlarda yer alan insan kaynakları seçimi ve seçim sürecinde adaya uygulanan yöntemler ve adaydan beklenilen yetkinliklere ilişkin bulgular ve sonuçlar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmada niteliksel ve niceliksel araştırma tekniği olan içerik analizi uygulanmıştır. İşletmelerin Capital dergisi tarafından derlenen insan kaynakları planları dikkate alınarak bir kodlama yönergesi oluşturulmuştur. Bu kodlama yönergesi her bir işletmeye uygulanmış ve sonuçlar betimsel istatistikler aracılığıyla yorumlanmıştır.

İçerik analizi, metinlere ve kullanıldıkları bağlamlara yönelik anlamlı ve geçerli çıkarımlar yapabilmek için kullanılan bilimsel bir araştırma yöntemidir. İçerik analizi, çeşitli söylemlere uygulanan birtakım metodolojik araç ve teknikler bütünü, kontrollü bir yorum çabası ve genellikle tümdengelime dayanan bir okuma aracı olarak değerlendirilmektedir (Gürel ve Alem, 2010:335-336). İçerik analizinin temel amacı, sözel/yazılı ve bunların dışında kalan materyali sayısal verilere dönüştürmektedir. Ayrıca, içerik analizinde mesajlardan bir çıkarımda bulunma da söz konusudur (Batı, 2003:106).

4.1. Araştırma Bulguları ve Yorumlanması

Betimsel istatistikler (Frekans dağılımı ve yüzdeler) sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Çıkan veriler ışığında dağılımlar hakkında istatistiki yorumlar yapılmıştır.

Tablo 3. İşletmelerin Alacakları Kişilerden Bekledikleri Niteliklerin Dağılımı

	Sıklık	Yüzde
Staj	64	39,0
Fuarlara Katılım	4	2,4
Sektörel Yayınların Takibi	38	23,2
Kişisel Gelişim	139	84,8
Yabancı Dil	45	27,4
Sosyal Sorumluluk Projeleri	14	8,5
Kısmi Zamanlı Çalışma	11	6,7
Deneyim	21	12,8
Bilgi Yok	2	1,2

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin alacakları kişilerden bekledikleri nitelikler içerisinde en büyük pay %84,8 ile kişisel gelişime aittir. Kişisel gelişimi %39,0 ile staj, %27,4 ile Yabancı dil, %23,2 ile sektörel bilgi düzeyi takip etmektedir. İşletmeler insan kaynağı talebinde iletişim becerisi, yaratıcılık, problem çözme gibi kişisel yetkinlikleri önemsemektedirler.

Tablo 4. Sektör ve Alınacak Kişilerin Pozisyonlara göre Dağılım

Sektör	Pozisyon			Toplam
	Beyaz yakalı	Her ikisi	Bilgi Yok	
Karma (Holding)	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
Turizm	,0%	55,6%	44,4%	100,0%
İlaç	,0%	42,9%	57,1%	100,0%
Finans&Bankacılık	35,7%	28,6%	35,7%	100,0%
Tekstil	9,1%	54,5%	36,4%	100,0%
Sağlık	14,3%	42,9%	42,9%	100,0%
Teknoloji ve Bilişim	,0%	40,0%	60,0%	100,0%
Lojistik	,0%	28,6%	71,4%	100,0%
Otomotiv	,0%	71,4%	28,6%	100,0%
Enerji	,0%	20,0%	80,0%	100,0%
Sigorta	,0%	28,6%	71,4%	100,0%
İletişim	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
İnşaat	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
Perakende	,0%	8,3%	91,7%	100,0%
Hızlı Tüketim	15,4%	53,8%	30,8%	100,0%
Diğer	6,2%	37,5%	56,2%	100,0%
Toplam	6,1%	42,1%	51,8%	100,0%

Talep edilen insan kaynaklarının pozisyonları ile sektörel dağılım incelendiğinde beyaz yakalılar finans&bankacılık, sağlık, tekstil sektöründe; hem beyaz hem mavi yakalı turizm, inşaat, otomotiv, iletişim, hızlı tüketim, tekstil, karma(holding) sektörlerinde öncelikli olduğu görülmektedir. Sadece mavi yakalıların doldurduğu pozisyonlarla ilgili talep yoktur. Mavi yakalılar, yüksek oranda insan kaynağına ihtiyaç duyan ve özelliklede yeni yatırımlar yapan sektörlerde beyaz yakalılarla birlikte talep edilmektedir.

Tablo 5. Adayların Seçim yöntemlerinin Dağılımı

	Sıklık	**Yüzde**
Mülakat	93	56,7
Kişilik Envanteri	103	62,8
Yabancı Dil	84	51,2
Değerlendirme Merkezi Uygulamaları	46	28,0
Genel Yetenek	59	36,0
Teknik Yetenekler	35	21,3
Diğer	22	13,4

Adayların seçim yöntemlerinin dağılımına bakıldığında seçim sürecinde önemli bir yer tutan mülakatı 164 işletme içinden 93 işletme yani işletmelerin yaklaşık %57'si uygulamaktadır. Kişinin kişiliği ile ilgili faktörlerin değerlendirilerek kişilerin kişisel yetkinliklerini ölçen kişilik envanteri testleri (16 PF gibi) işletmelerin adaydan bekledikleri nitelikler ekseninde işletmelere göre farklılık göstererek uygulanmaktadır. Çalışmada işletmelerin yaklaşık %63'ü bu testlerden yararlanmaktadır. Vaka analizleri gibi çalışmaları içeren değerlendirme merkezi uygulamaları işletmelerin %28'i tarafından uygulanmaktadır. Bu yüzde içerisinde yer alan işletmeler ise insan kaynakları eğitim ve gelişimi önemseyen ve kurum içi çalışmalarla bunu destekleyen işletmelerdir.

Bu yüzdenin düşük olmasının diğer bir sebebi ise bu seçim yönteminin diğerlerine kıyasla maliyet ve deneyim gerektirmesidir. Genel olarak bilinen ve uygulanan yöntemlerden olan ve yazılı sınav yöntemi olarak da bilinen genel yetenek ve teknik yetenek sınavları sırayla %36 ve %21,3 olarak çıkmıştır. Diğer içerisinde yer alan ilgi, başarı ve bilgi testleri gibi testler ise işletmelerin %13,4'ü tarafından uygulanmaktadır.

Tablo 6. Sektör& Alınacak Kişilerin Özelliklerine göre Dağılım

Sektör	Özellikler				Toplam
	Teknik yetenekler	Yönetim becerileri	Kişisel yetkinlikler	Temel yetkinlikler	
Karma (Holding)	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
Turizm	,0%	,0%	22,2%	77,8%	100,0%
İlaç	,0%	14,3%	42,9%	42,9%	100,0%
Finans&Bankacılık	,0%	,0%	21,4%	78,6%	100,0%
Tekstil	,0%	,0%	45,5%	54,5%	100,0%
Sağlık	,0%	,0%	85,7%	14,3%	100,0%
Teknoloji ve Bilişim	,0%	5,0%	55,0%	40,0%	100,0%
Lojistik	,0%	,0%	42,9%	57,1%	100,0%
Otomotiv	,0%	14,3%	14,3%	71,4%	100,0%
Enerji	20,0%	,0%	,0%	80,0%	100,0%
Sigorta	,0%	,0%	28,6%	71,4%	100,0%
İletişim	12,5%	,0%	50,0%	37,5%	100,0%
İnşaat	11,1%	,0%	22,2%	66,7%	100,0%
Perakende	,0%	,0%	41,7%	58,3%	100,0%
Hızlı Tüketim	7,7%	7,7%	38,5%	46,2%	100,0%
Diğer	6,2%	6,2%	37,5%	50,0%	100,0%
Toplam	3,0%	3,0%	39,0%	54,9%	100,0%

Alınan kişilerin özelliklerine bakıldığında temel ve kişisel yetkinliklerin öncelikli olduğu görülmektedir. Yönetsel yetkinliklerin çok az tercih ediliyor olmasının sebebi ise işletmelerin yöneticilerini yönetici yetiştirme programları (MT) ile eğitmeleri ve yerleştirmeleridir. İşletme içindeki özellikle mavi yakalılar için teknik yetkinlikler ise işletme içerisindeki insan kaynakları bölümlerinin iş başında gerçekleştirilen eğitim programları vasıtasıyla kazandırılmaktadır.

Tablo 7. İşletmelerde Yönetici Yetiştirme Programının Dağılımı

	Sıklık	Yüzde
Var	106	64,6
Yok	58	35,4
Total	164	100,0

Araştırmaya dahil edilen 164 işletmenin %64,6'sında bir Management Traniee programı bulunuyor. Bu programlarda mentorluk desteği, liderlik geliştirme programları, etkili takım çalışmaları, teknik yeterlilikler gibi açılardan adaylara geliştirme desteği veriliyor.

Büyük bir çoğunlukta yeni mezunların tercih edildiği programlarda öncelikli olarak ilgili alanda lisans mezunu, yabancı dil bilgisi, stajlar ve sosyal faaliyetler gibi temel kriterler aranıyor. Temel kriterlerin yanı sıra kişisel yetkinlikler; yüksek lisans, MBA veya doktora; ikinci bir yabancı dil, yaş sınırı dikkate alınan diğer kriterler.

Örneğin Hayat Su, MT programı için seçimlerini Danone Şirketleri genelinde uygulanan üniversitelerarası iş simülasyonu oyunu "Trust" aracılığıyla yapıyor. Bu programda yeni mezunlar bir şirket kurmak ve yönetmekle ilgili çok boyutlu ve uygulamalı bir deneyim yaşama fırsatı buluyor. (Capital,2009;83) Microsoft Türkiye'nin MT Programında ise dünya genelinde uygulanan Microsoft Academy for College Hires (MACH) adı verilen yeni mezun programı ile nitelikli insan kaynağının kuruma kazandırılması amaçlanıyor (Capital,2009;108).

SONUÇ

Sektörler personel seçiminde öncelikli olarak temel yetkinlikleri aramaktadır. Bu yetkinlikler genelde sektörün ihtiyaç duyduğu ve olmazsa olmaz olarak nitelendirdiği özelliklerdir. Örneğin bankacılık sektörü için iktisadi idari bilimler mezunu olmak, askerliğini yapmış olmak, yaş gibi özellikler sayılabilir. Temel yetkinliklerin yanı sıra kişisel yetkinlikler de sektörlerin öncelikli önemsediği özelliklerdir. Kişisel yetkinlikler sorun çözücü, kendini geliştiren, sosyal, iletişime açık, takım çalışmasına yatkın, sorumluluk sahibi olma gibi özellikleri içermektedir.

Bugün işgücü arzını oluşturan kişilerin temel yetkinliklere sahip olması iş sahibi olmaları için yeterli olmamaktadır. Bu kişilerin kişisel yetkinliklerini geliştirme yönünde çaba sarf etmeleri de gerekmektedir. Teknik yeteneklerin işe alımda öncelikli olarak dikkate alınmadığı görülmektedir. Çünkü bu yetenekler işletme içi eğitimler kanallarıyla kazandırılmaktadır. İşletmelerin yönetim becerilerini öncelikli olarak almamaları yöneticilerini şirket içinde yetiştirmeyi tercih ettiklerini göstermektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunun yönetici eğitim programlarının (MT) bulunması bunun bir göstergesidir.

Personel seçiminde kullanılan yöntemlere bakıldığında, işletmelerin çoğunluğunun kişilik envanteri kullanmaları dikkat çekicidir. Ayrıca değerlendirme merkezi uygulamalarının da işletmelerin seçim yöntemleri içinde yer alması personel seçiminde işletmelerin yetkinliği önemsediğini göstermektedir.

Talep edilen insan kaynaklarından beklenilen nitelikler sektörel olarak değişiklik gösterse kişisel gelişim ve staj sektörün öncelikli olarak aradığı niteliklerdir.

Yetkinlik bazlı personel seçme ve değerlendirmeye ilişkin 15 ayrı sektörü içeren bu analizler işletmelerin personel seçiminde mevcut durum hakkında ayrıntılı bilgiler vermesi açısından önemlidir. Bu bağlamda çalışma personel seçim ve değerlendirme faaliyetlerinde işletmeler için yol gösterici niteliktedir.

KAYNAKÇA

ALTUN, Yasemin P., İşletmelerde Yetkinliğe Dayalı İşe Alım Ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

ANTHONY, William. P., PERREWE, Pamela ve KACMAR, Michele, Strategic Human Resource Management, USA: Dryden Pres, 2006.

ARI, Oya, Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Uluslararası Bir Firmada Uygulama, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

BATI, Uğur, Reklam Dilinin Sözdizimsel Nitelikleri Üzerine Bir İçerik Analizi, Journal of Qafqaz University, Fall, Number: 12, 99-109, 2003.

BAYRAKTAR, Osman, Yetkinlikler bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi, Active, Temmuz-Ağustos, (Çevrimiçi) http://www.avrasyabank.com, erişim tarihi: 15.02.2011, 2002.

BİNGÖL, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, 3.bs.,Beta Yayınları, İstanbul, 2007.

BOWEN, David E.; LEDFORD, Gerald E., ve BARRY, Nathan R., Hiring for the Organization Not The Job, Academy of Management Executive, 5(4); .35-51, 1991.

BOYATZIS, Richard, The Competent Manager: A Model for Effective Performance, John Wiley&Son, New York, 1982.

CAPİTAL DERGİSİ, 110 Şirketin İK Planı - Kariyer Kavşağı, Temmuz, İstanbul, 2009.

CEREN, Yetkin, Yetkinlik Bazlı Mülakat ile Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi SBE Yüksek Lisans, İstanbul, 2006.

ÇOBAN, Gökhan, Yöneticilerin Psikoteknik Testlerin Uygulanmasına İlişkin Tutumları: İzmit Özel Öğretim Kurumları Örneği, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2008.

ERDOGAN, İlhan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları; No.136, 4.Baskı, İstanbul, 1990.

EREN, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

GÖKTAŞ, Seçil, İşe Alım Süreci Ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009.

GÜNÇAGLAYAN, Saadet. S., İşe Alım Süreci: Bir Banka Örneği, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.

GÜREL, Armağan, İşletmelerde Seçme ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi: Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2006.

GÜREL, Emet ve ALEM, Jale, Postmodern Bir Durum Komedisi Üzerine İçerik Analizi: Simpsonlar, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(10); 332-347, 2010.

HOVARDAOĞLU, Selim ve SEZGİN, Nilhan, Eğitimde ve Psikolojide Ölçme Standartları, Türk Psikologlar Derneği ve Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi, Ankara, 1998.

KARAÇAL, Özlen, Özel Bir Şirkette İşe Alım Süreci, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.

KAYA, İhsan ve GÖZEN, Şerife, Personel Seçim Sürecinde Uzman Sistem Yaklaşımı Ve Konya Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama,

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 14, 355-376, 2005.

KORDON, Emel, Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama ve Endüstri Mühendisi Öğrencileri İçin Bir Uygulama, Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2006.

KÜÇÜKKAYA, Gaye, İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

LUCIA, Anntoinette ve LEPSINGER, Richard, The Art and Science of Competency Models, San Francisco: Jossey-Bass Pffeifer, 1999.

MARGERET, Butteris, Yetkinlik Bazlı Ödeme ve Organizasyonel Basarı, Reinventing HR, http://www.makalem.com, erişim tarihi:14.02.2011, 1999

MONDY, Wayne; NOE, Robert ve PREMEAUX, Shane, Human Resource Management, USA: Prentice Hall, 1999.

ÖZÇELİK, Gaye ve FERMAN Murat, Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions, Human Resource Development Review; Mar, ; 5(1);72-91, 2007.

ÖZDEN, Mehmet C., "Yetkinlik In İş Analizleri Out", insankaynakları.com, http://www.insankaynaklari.com, erişim tarihi: 12.06.2011, 2003.

PAKSOY, Eflatun, Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Bir Uygulama Önerisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007

PARRY, Scott B., What is A Competecy? And Why You Should Care? , Training Magazine, Vol:XXXV, No: 6, http://multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html, erişim tarihi: 15.06 2011, 1996.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, 2000.

SAĞIR, Hande, Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma, M.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

SPENCER, Lyle ve SPENCER, Signe, Competence at Work, John Wiley & Sons Inc., New York, 1993.

TALAY, B.C. (1997), Personel Seçiminde Uzman Sistemlerin Kullanılabilirliği ve Bir Uzman Sistem Modeli, F.B.E Endüstri Mühendisliği Anabilimi, Yıldız Teknik Üniversitesi.

TELMAN, Nursel ve TÜRETGEN, İlknur. Ö., Eleman Seçimi, Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı İstanbul, 2004.