İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YETKİNLİK BAZLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ULUSLARARASI BİR FİRMADA UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

End. Müh. Oya ARI
(507041213)

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 12.07.2006
Tezin Savunulduğu Tarih : 12.06.2006

Tez Danışmanı: **Doç.Dr. Tufan Vehbi KOÇ**
Diğer Juri Üyeleri: **Doç. Dr. Seçkin POLAT**
Doç. Dr. Yasemin Claire ERENSAL

HAZİRAN 2006

ÖNSÖZ

İnsan Yönetimi, günümüzde İnsan Kaynakları Bölümü'nde çalışmayı daha çok tercih eden endüstri mühendislerinin çok yönlü mühendislik bakış açısıyla farklı yaklaşımlar getirmesi gerektiğini düşündüğüm alanların başında gelmektedir. Gelişen bilim dünyası, ilerleyen teknoloji ve küreselleşen pazarlar firmaların üretim gücünü ve verimliliğini büyük oranda artırmış olsa da, dünyanın her yerinde gerçekleşen bu gelişmeler rekabet koşullarını gittikçe zorlaştırmaktadır. Bu rekabet ortamında firmaların gereksinim duyduğu, etkin stratejilerle değişime ve gelişime ayak uydurabilecek ve çalıştıkları firmaları da istenen rekabet seviyesine ulaştırabilecek yöneticiler ve çalışanlardır.

Önemi zamanla daha iyi anlaşılan insan etmeni; firmalar için anlaması, planlaması ve kontrol etmesi en zor etmendir. Bu amaçla özelleşen İnsan Kaynakları Bölümleri, insandan en üst düzeyde yararlanmayı hedeflerken çeşitli yöntemler üzerinde çalışmalarını sürdürmektedir. İnsan Kaynakları'nın bir dalı olan İşe Alım ise organizasyonlara en iyi ve en uygun insanları katmayı hedefleyerek, en etkin seçme ve yerleştirmeyi yapmaya yönelik çalışmaları içermektedir. İşe alımın ardından performans değerlendirme, gelişim/eğitim plânlaması, kariyer plânlama ve organizasyonel yedekleme çalışmaları, ücret ve ödül yönetimi insanın en etkin kullanılmasını amaçlayan fonksiyonlardır. Merkezinde insan olan tüm bu konular organizasyonlarda yeni bir yönetim yaklaşımı olan Yetkinlik Bazlı Yönetim ile bütünsel bir sistem içerisinde yürütülmeye başlanmaktadır.

Önde giden firmalar arasında yer almak, firmaları kalkındırırken ülkeleri ve dünyayı da kalkındırmak gelişmeleri yakalamanın yanısıra bu gelişmelerin önüne geçmek ancak insanın eğitim ve öğretimiyle olanaklıdır. Üniversitelerin sağladığı olanaklar ve verdikleri danışmanlıkla araştırmalar ve uygulamalar yapan, yeni fikirler ve modeller üreten biz üniversite öğrencileri, üniversite – sanayi işbirliğinin sağlanmasıyla da projelerimizi hayata geçiriyor ve sanayimize kazandırıyoruz.

Bu çalışmamda bana yardımcı olan BSH'ın insan kaynakları ekibine, çalışmamda yer verdiğim diğer firmaların insan kaynakları yöneticilerine ve değerli danışman hocam Doç. Dr. Tufan Vehbi Koç'a teşekkürü bir borç bilirim.

Temmuz, 2006 Oya Arı

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR **iv**
TABLO LİSTESİ **v**
ŞEKİL LİSTESİ **vi**
ÖZET **vii**
SUMMARY **ix**

1. ÇALIŞMANIN AMACI **1**

2. GİRİŞ **1**

3. İNSAN YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI **5**
3.1. Otoriter Bürokratik Yönetim 6
3.2. Hedeflerle Yönetim 7
3.3. Yetkinlik Bazlı Yönetim 11

4. YETKİNLİK BAZLI YÖNETİM (YBY) MODELİ **13**
4.1. Yetkinlik Tanımı 13
4.2. Yetkinliklerin Sınıflandırılması 14
4.3. Yetkinlik Bazlı Yönetim ile İlgili Genel Bilgiler 16
4.3.1. YBY'nin Avantajları ve Problemleri 16
4.3.2. YBY Kullanım Alanları 18
4.3.3. YBY Modeli Kurulumu 19
4.3.4. Literatürdeki Örnek YBY Uygulamaları 20

5. İNSAN KAYNAKLARINDA YETKİNLİK BAZLI YÖNETİM **22**
5.1. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) 22
5.1.1. İKY'nin Tarihsel Gelişimi 24
5.1.2. İKY Uygulamaları ile Firma Performansı Arasındaki İlişki 29
5.1.2.1. İnsan Kaynakları Performans Göstergeleri 29
5.1.2.2. Firma Performans Göstergeleri 30
5.1.2.3. İKY Uygulamalarını Etkileyen Firmaya İlişkin Faktörler 30
5.1.2.4. İKY Performansının Firma Performansına Etkisi 31
5.1.3. İKY Fonksiyonları 32
5.2. İKY İşe Alım Fonksiyonu ve Yetkinlik Bazlı Yönetim 33

6. TÜRKİYE'DEKİ FİRMALARDA YETKİNLİK BAZLI İŞE ALIM UYGULAMALARI **36**
6.1. Koç Holding'de Yetkinlik Bazlı İşe Alım 36
6.1.1. Firma Tanıtımı 36
6.1.2. Yetkinlik Bazlı İşe Alım Uygulaması 38

6.1.3. Uygulamanın Performans Ölçümü 46
6.2. Unilever'de Yetkinlik Bazlı İşe Alım 48
6.1.1. Firma Tanıtımı 48
6.1.2. Yetkinlik Bazlı İşe Alım Uygulaması 48
6.1.3. Uygulamanın Performans Ölçümü 60

7. ULUSLARARASI BİR FİRMADA YETKİNLİK BAZLI İŞE ALIM MODELİNİN UYGULANMASI 62
7.1. Firma Tanıtımı 62
7.2. Firmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemi 68
7.3. Firmada Mevcut İşe Alım Sistemi 71
7.4. Firma için Tasarlanan Yetkinlik Bazlı İşe Alım Modeli Uygulaması 76
7.5. Firmada Tasarlanan İşe Alım Modeli'nin Kurulumu 87
7.6. Yeni Modelin Uygulanması Performans Ölçümleri 117
7.7. Sonuçlar 118

8. SONUÇLAR VE YORUMLAR 122

KAYNAKLAR 125

ÖZGEÇMİŞ 129

KISALTMALAR

İÜG: İşe Alma ve Ücretlendirme Grubu
GG: Geliştirme Grubu
İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi
İK: İnsan Kaynakları
YB: Yetkinlik Bazlı
YBY: Yetkinlik Bazlı Yönetim

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 6.1 Ortak Değer Örneği 39
Tablo 6.2 Yetkinlik Örneği 40
Tablo 6.3 Aday Değerlendirme Matrisi 43
Tablo 6.4 STAR Tekniği Örneği 44
Tablo 6.5 Takım Çalışması Yetkinliği 44
Tablo 6.6 YB Mülakat ve Grup Egzersizlerinin Kapsadığı Yetkinlikler 46
Tablo 6.7 İnsan Yetkinlikleri Grubu 50
Tablo 6.8 Entelektüel Yetkinlikler Grubu 52
Tablo 6.9 İş Odaklı Yetkinlikler Grubu 54
Tablo 6.10 Sonuçları Güçlendiren Yetkinlik Grubu 56
Tablo 7.1 BSH Ortaklık Yapısı 63
Tablo 7.2 BSH Temel, Fonksiyonel ve Yönetsel Yetkinliklerin Belirlenmesi ..91
Tablo 7.3 Örnek Yönetsel Yetkinlikler-Müdür Seviyesi 91
Tablo 7.4 Örnek Fonksiyonel Yetkinlikler 93
Tablo 7.5 Temel Yetkinlikler Davranış Göstergeleri 95
Tablo 7.6 Üretim Planlama Memuru Fonksiyonel Yetkinlikleri Davranış Göstergeleri 96
Tablo 7.7 Müdürler için Yönetici Yetkinlikleri Davranış Göstergeleri 97
Tablo 7.8 Değerlendirme Skalası 99
Tablo 7.9 BSH Temel Yetkinlikler 101
Tablo 7.10 Önerilen Başvuru Formu Soruları 103
Tablo 7.11 Üretim Planlama Memuru Yetkinlik Soruları 106
Tablo 7.12 YB Mülakat Değerlendirme Formu 108
Tablo 7.13 Özet Değerlendirme Tablosu 112
Tablo 7.14 BSH İşe Alım Sistemi Problem ve Çözümleri 120

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 3.1 Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yaklaşımı … 6
Şekil 3.2 Hedeflerle Yönetim Çalışması Süreci ……. 10
Şekil 4.1 Yetkinlik Buzdağı 14
Şekil 4.2 Yetkinlik Sınıfları 15
Şekil 4.3 Yetkinlik Hiyerarşisi Kavramı 15
Şekil 4.4 YBY Kullanım Alanları 18
Şekil 6.1 Koç Yetkinlik Bazlı İşe Alma Yerleştirme Temel Kavramları 38
Şekil 6.2 STAR Tekniği'nin Açılımı 44
Şekil 7.1 BSH İnsan Kaynakları Sistemi 70
Şekil 7.2 BSH Mevcut İşe Alım Süreci 72
Şekil 7.3 BSH için Tasarlanan Yeni İşe Alım Süreci 78
Şekil 7.4 Kişilik Testi Sonuç Örneği 85
Şekil 7.5 Yetkinlik Çalışmalarının Temel Kavramları 88
Şekil 7.6 Kurulum Süreci Akış Diyagramı 114
Şekil 7.7 Kurulum Süreci Gannt Diyagramı 116
Şekil 7.8 Bütünleşik İnsan Kaynakları Sistemi 119

YETKİNLİK BAZLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ULUSLARARASI BİR FİRMADA UYGULAMA

ÖZET

Bu çalışmada, insan yönetimi akımlarındaki son yaklaşımlardan yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi, yetkinlik kavramından yetkinlikler merkezli bütünsel insan kaynakları sistemlerine kadar incelenmektedir. Bir yetkinlik bazlı yönetim modeli nasıl kurulduğuna ve literatürdeki örnek uygulamaların neler olduğuna değinilmektedir. İnsan kaynaklarının tarihsel gelişiminde geçmişten günümüze, içeriğinde, bakış açısında, amaçlarında ve uygulamalarında meydana gelen değişimler ve bu değişimler sonucu insan kaynaklarında yetkinlik bazlı yönetim gereksiniminin doğuş sebepleri ele alınmaktadır. Literatürde firma ve insan kaynakları performans göstergeleri ve etkileyen faktörler ele alınarak yapılmış olan araştırmalar, insan kaynakları uygulamalarının performansının firma performansına olan etkisinin pozitif olduğunu kanıtlamaktadır. Bundan hareketle, performansını arttırıcı yetkinlik bazlı uygulamalar geliştirmek üzere insan kaynaklarının bir fonksiyonu olan işe alım sistemine odaklanılmıştır.

Türkiye'de yetkinlik bazlı işe alımı uygulamakta olan firmalardaki uygulamalar örnek olarak incelenmiş, yapılan maliyetlere karşın sağladıkları katkılar sorgulanmıştır. Tüm bu araştırmaların sonucunda, uluslararası bir beyaz eşya sanayi ve ticaret anonim şirketinde yetkinlik bazlı yeni bir işe alım modeli uygulaması önerilmiştir. Yetkinlik merkezli bütünsel bir insan kaynakları sistemi kurmak için şirketin işe alımda böyle bir gereksinimi olduğu mevcut işe alım sistemi incelenerek ortaya konmuştur. Şirket için öncelikle seçme-yerleştirme sürecindeki problemler ortaya konmuş, bunlara üretilen çözümlerle yeni yetkinlik bazlı işe alım modeli uygulaması yapılandırılmıştır. Bu model uygulamasının şirkette kurulumu için hangi adımları izlemesi gerektiği süreç akış şemasında, zaman planı da gannt diyagramında gösterilmiştir. Son olarak da firmaya maliyet kalemleri nelerdir ve buna karşın firma ne gibi katkılar elde eder, bunlara açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: insan kaynakları yönetimi, yetkinlik bazlı yönetim, yetkinlik, yetkinlik bazlı işe alım, bütünsel insan kaynakları sistemleri

COMPETENCY BASED HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND AN APPLICATION IN AN INTERNATIONAL COMPANY

SUMMARY

In this study, competency based human resources management, the recent trend in people management, is investigated starting with competency concept up to integrated human resources systems with competencies in the center. It is continued to undertake how to build a model with competency framework and what the applications are in the literature. The change in the content, view, aims and applications of human resources management can be seen on the historical development of human resources and this change requires competency based approach. The researches in the literature say that the human resources applications' performance effects the companies' performances positively. For this reason this study focuses on the recruitment function of human resources to increase its performance by competency based approach.

The applications in two companies were taken on hand as the examples in Turkey and the costs and benefits are questioned. After all, a new competency based recruitment model application is developed and advised for an international white good manufacturer and trade company. It is determined that there is a requirement of a competency based recruitment in order to build integrated human resources systems by investigating the current recruitment processes. Firstly, the problems of the current system are clarified, then the competency based new model is built on the solutions of these problems. For the model application, to determine the installation steps, the process flow chart is formed and gannt diagram is drawn for time plans. Finally, the cost items and expected benefits are explained.

Keywords: human resources management, competency based management, competency, competency based recruitment, integrated human resources systems

1. ÇALIŞMANIN AMACI

İnsan Kaynakları çok yönlü mühendislik bakış açısıyla ele alınması gereken alanların başında gelir. Daha çok öznel ve sözel nitelikteki konuları içeren bu alan, işletmeler için insan kavramının çok önem kazanmasıyla birlikte ön plana çıkmıştır.

Bu sebeplerle, ben de bu çalışmada insan yönetimi konusunda yapılan çalışmaları derinlemesine inceleyerek, kullanılan bir paradigma üzerinde pazardaki uygulamaları araştırarak başarısı kanıtlanmış bir modeli henüz uygulanmayan bir firmaya kurmayı amaçlamaktayım. Böylece, bu firmanın tüm paydaşları açısından bir gelişim sağlanmasını hedeflemekteyim

Çalışmanın bütününde amaçladıklarım daha ayrıntılı olarak aşağıda belirtilmiştir:

- İnsan Yönetimi yaklaşımları arasında Yetkinlik Bazlı Yönetim (YBY)'in yerini açıklamak
- YBY'yi daha iyi anlamak, uygulanabileceği alanları ve uygulama yöntemini, avantajlarını, dezavantajlarını belirlemek
- İnsan Kaynakları Yönetimi performansının firma performansına etkisi olduğunu kanıtlayan çalışmaları ortaya koymak
- İnsan Kaynakları fonksiyonlarından işe alımın önemine ışık tutmak ve Türkiye'deki örnek yetkinlik bazlı işe alım uygulamalarından hareketle henüz uygulanmayan bir firma için Yetkinlik Bazlı İşe Alım Modeli uygulaması tasarlamak, modeli analiz etmek ve uygulama planı hazırlamak, mevcut uygulamalarla yeni model arasındaki farkı belirterek firmaya katkılarını ortaya koymak

2. GİRİŞ

Uzun zamandır boş olan bir pozisyon için çok uygun olduğunu düşündüğünüz bir adayla karşılaştığınızda, iş arkadaşınız ona düşük not veriyor ve tek açıklaması "ona karşı iyi hissetmedim" veya performans değerlendirmesinde bir çalışana ortalama bir puan veren yönetici belirli bir bilgi vermeden düşüncesinin bu olduğunu söylüyor. Belirsiz koçluklara, hedefsiz eğitimlere, sonuçsuz ödüllendirmelere ne kadar iyimser yaklaşmaya çalışsak da hem üzerimizdeki iş baskısını azaltmak hem de organizasyonun daha etkili çalışmasına yardımcı olmak için sağlam yetkinlikler olması şarttır. Bir insan kaynakları sistemi bir işi iyi yapmak için nelerin yapılması gerektiğini açıklığa kavuşturan yetkinlikleri kullanmalıdır. (Green, 1999)

- Üst yönetimin belirlediği strateji şirket çalışanları tarafından olabildiğince yetkin bir biçimde uygulanabiliyor mu?
- Yöneticiler, şirketin en temel kaynağı olan toplam insan performansını olabilecek en yüksek düzeye çıkarabilecek şekilde yönetebiliyor mu?
- Şirket çalışanları, tüm terfi ve atamalarda gerçekten yetkin olan kişilerin atandığına inanıyor mu?
- Gerek terfi ve atamalarda gerekse işten ayırma kararlarında olabildiğince nesnel veriler sağlayan değerlendirme yöntemleri var mı?
- Bireylerin çalıştıkları pozisyonların gerektirdiği yetkinliklerde, bulundukları düzey olabildiğince gerçekçi bir biçimde belirlenebiliyor mu?
- Bu belirlenmenin gerçekleşmesini en nesnel şekilde sağlayabilecek bir sistem şirkette var mı?
- Bu sistem, işe alma, yerleştirme, terfi ya da atama aşamalarında aday konumunda olan kişilerin sahip olmaları beklenen yetkinliklerin neler olduğunu ve ilgili pozisyon için hangi düzeyde bir yetkinliğin yeterli görüldüğünü açık bir biçimde belirliyor mu?

Firma performansı ve insan kaynakları performansından bahsedilirken, üst yönetimin, yöneticilerin ve tüm çalışanların aklında olan bazı sorulara verilecek bir yanıt vardır günümüzde; yetkinlik bazlı yönetim.

İnsan kaynaklarında yetkinlik bazlı model ve uygulamalar birdenbire ortaya çıkmamıştır. Birbirinden çok farklı disiplinlerdeki araştırmalar ve gelişmeler, günümüzdeki yetkinlik bazlı İK süreçlerinin oluşumuna zemin hazırlamıştır. Bunları inceleyecek olursak aşağıdaki gibidir (Özden, 2003):

Bireysel farklılıklar ve eğitim psikolojisi: Bireysel farklılıkların ve nedenlerinin araştırılması, yüzyıllardır bilim adamlarının ilgisini çeken bir konudur. 1950'lerden bu yana, fiziksel, zeka, bilgi işleme, motivasyon, kişilik, değerler konuları ile son yıllarda duygusal farklılıklar, başlıca araştırma konuları olmuştur. Bu araştırmaların eğitim psikolojisindeki yaklaşımı ise, performans sonuçları ve başarıyı getiren davranışların şekillendirilmesi üzerine olmuştur.

Liderlik araştırmaları ve değerlendirme merkezleri: Liderliğin klasik yönetimden farklılıklarının ortaya çıkması ve liderlerin organizasyonun başarılarına katkısı, dikkatleri "liderlik" kavramı üzerine çekmiş ve araştırmalar da bu konu üzerine yoğunlaşmıştır. Bu araştırmalarda üzerinde durulan konu, liderliğin yönleri ve liderlerin taşıdığı ortak özellikler üzerinde olmuştur. Organizasyonda geleceğin liderlerini seçmek üzere mevcut çalışanlar yada yeni adayların bu özellikler çerçevesinde değerlendirilmesi amacı ile de değerlendirme merkezleri oluşturulmuştur.

İş analizi araştırmaları: İş analizlerinin sonuçlarından biri de iş gereklilikleri, diğer bir deyişle o işi yapacak kişide bulunması gerekli niteliklerdir. Klasik uygulamaya göre de bu nitelikler, temel ve tercih edilen nitelikler olmak üzere ikiye ayrılır. Temel niteliklerin altındaki kişiler o işte çalıştırılmaz, tercih edilen niteliklerin ise o işin performansını artıracağı varsayılır. İş analizi araştırmalarının bir amacı da, iyi performansa yol açan niteliklerin neler olduğunu ortaya çıkarmaktır.

Çoklu zeka kavramı: İlk toplu IQ testi uygulaması 1918 yılında Amerikan ordusunda yapılmıştır. Uzun yıllar hakimiyetini sürdüren IQ, iş yaşamındaki performansa yansımaları açısından irdelenmiş, başta duygusal zeka olmak üzere bir çok yeni zeka türünün de ortaya çıkarıldığı araştırmalara konu olmuştur. Bu araştırmalar, IQ

dışında, kişilerin belirli alanlardaki yeteneklerinin bulunması ve çoklu zeka kavramı ile güncelliğini korumaktadır.

Temel yetkinlikler kavramı: İnsan kaynaklarında "yetkinlik" bazlı model ve uygulamalarını, temel yetkinlikler kavramı etkilemiştir. Aslında temel yetkinlikler, hızla değişen ve rekabetçi bir ortamda organizasyonların ayakta kalabilmelerine yönelik olarak ileri sürülmüşse de, bu yetkinliklerin temelini organizasyonların insan kaynağının oluşturması nedeniyle kısa sürede İK süreçlerinde de etkisini göstermiştir. Böylece organizasyonun temel yetkinliklerini destekleyen insan becerileri gündeme gelmiştir ki, aslında bunun iş analizleri sonucunda ortaya çıkan iş gerekliliklerinden çok farklı değildir.

3. İNSAN YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Çoğalan ve paylaşılan bilgi, ilerleyen teknoloji ve küreselleşen pazarlar, daha dinamik bir iş dünyası ve bilgi bazlı çalışmalar ortaya çıkarmıştır. Bu gelişmeler dünyanın her yerinde rekabet koşullarını gittikçe zorlaştırmaktadır. Bu rekabet ortamında firmaların gereksinim duyduğu, etkin stratejilerle değişime ve gelişime ayak uydurabilecek ve çalıştıkları firmaları da istenen rekabet seviyesine ulaştırabilecek yöneticiler ve çalışanlardır. Önemi zamanla daha iyi anlaşılan insan etmeni; firmalar için anlaması, planlaması ve kontrol etmesi en zor etmendir. Bu amaçla özelleşen İnsan Kaynakları Bölümleri, insandan en üst düzeyde yararlanmayı hedeflerken çeşitli yöntemler üzerinde çalışmalarını sürdürmektedir. İnsan Yönetimi, firmalarda stratejik konuların bir parçası olarak en üst yönetimin üzerinde durduğu bir konu haline gelmiştir. Bu sebeplerle, pazardaki değişimlere paralel olarak insan yönetimi yaklaşımlarında da değişimler olmuştur.

Literatürde şirketleri etkisi altına aldığı belirtilen 3 insan yönetimi dalgasından bahsedilir (Anonymous, 1997). İlk dalga, otoriter bürokratik yönetim, merkezi bir yönetimin yukarıdan aşağıya insanlara ne yapacağını söylemesi ve onların yapmasına odaklanan bir yönetim anlayışıdır (Dursunoğlu, 2001). İkinci dalga, insan yönetimini bütün çalışanların yıllık hedef belirleme ve ona göre maaşa zam hakkı kazanma olarak gördüğü hedeflerle yönetim (mbo: management by objectives)'dir. Üçüncü ve en son dalga, iş yönetimi ve insan yönetimi olmak üzere iki yönetim sistemini de kapsayan yetkinlik bazlı yönetimdir (Ananymous, 1997). Bu, iş süreçlerinin her aşamasında insanların kalitesinin belirlenmesi ve ölçülmesinde tutarlılık sağlayan, işte zayıf, ortalama ve üstün performanslı çalışanları birbirinden ayırarak performanslarını yükseltmek için yön gösteren bir yönetim yaklaşımıdır. (Horton, 2000).

Ernst & Young'ın yaklaşımı, bireysel performans değerlendirme sistemlerinin "hedefler" ve "yetkinlikler" baz alınarak yapılandırılmasıdır (Bayar, 2004).



Şekil 3.1: Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yaklaşımı

Hedefler, çalışanın bulunduğu pozisyonda yerine getirmesi beklenen "iş hedefleri"dir ve bu anlamda çalışanın "neyi gerçekleştirmesi gerektiğini" tanımlarlar. Çalışan düzeyinde hedef verilebilmesi için organizasyonel düzeyde hedeflerin tanımlanmış olması gerekir. Bu nokta, bireysel performans değerlendirme sistemi ile kurumsal performans yönetimi sisteminin kesiştiği noktadır. Her organizasyon öncelikle vizyon ve misyonundan hareketle stratejik hedeflerini tanımlar, sonrasında bu hedefleri departman seviyesine indirger. Son olarak departman seviyesine indirgenmiş hedefler, birey ve/veya takım seviyesine indirgenir. Bu açıdan bakıldığında bireysel performansı değerlendirecek sistemler kurmaya ve kullanmaya yönelik ihtiyaç, diğer taraftan kurumsal performansı değerlendirmeye yönelik sistemlere duyulan ihtiyacı da gündeme getirmektedir (Bayar, 2004).

Yetkinler, en yüksek performansa sahip kişileri ayırt eden bilgi, beceri ve tutumların davranış olarak ifadesidir. Yetkinlikler bir anlamda çalışanların işlerini "nasıl yapmaları gerektiğini" tanımlarlar (Bayar, 2004).

3.1. Otoriter Bürokratik Yönetim

Bu yönetim şekli belirli katı kurallar ve disiplinler çerçevesinde üst yönetimin alt yönetim üzerinde etkin olduğu ve kararların üstten alta doğru bir emir zinciri ile alındığı bir yönetim şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönetim şeklinde en üst düzey yönetimce kararlar alınır ve bu kararlar bir emir niteliğinde alt birimler tarafından uygulanır. Alt seviyedeki yönetim karar alma merci değil bu kuralları uygulama ve bu uygulamayı denetlemek ile yükümlüdür.

Otoriter yönetim şekli en eski yönetim şekli olarak ortaya çıkmıştır. Zaman ve şartlara göre en uygun sistem olarak tanımlanabilir. Kurumların oluşmaya başladığı

yıllar ilk ülkelerin kurulmaları ile aynıdır. O yıllarda halkın genelinin eğitim seviyesinin düşük oluşu, realist düşünceye sahip olamamaları insanların doğru kararlar vermesini engelliyordu. Dolayısı ile üst yönetimler alt seviyedeki insanların karar vermesi yerine kendileri tarafından daha reel olarak düşünüldüğüne dayanarak verilen kararların alt yönetimler tarafından uygulanmasını daha uygun görüyorlardı.

Yarı-otoriter yönetim şekli de belirli (Otoriter yönetim yapısına göre daha esnek) kurallar ve disiplinler çerçevesinde alt yönetimin üst yönetim karar mekanizmasına biraz daha yoğun olarak katıldığı bir yönetim şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. 1900' lü yıllar ve sonrası yarı-otoriter yönetim şeklinin kurumlarda kendisini gösterdiği yıllar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yıllarda, insanların daha realist düşünceye sahip olmaları ve kurumlarda göreceli alt seviye yönetimlerdeki insanların rasyonel fikirler ortaya koyduğu düşüncesinin üst düzey yönetimce anlaşılması karar süreçlerinde daha alt seviyedeki yöneticilerin kısıtlı da olsa rol almalarına olanak vermiştir.

3.2. Hedeflerle Yönetim

İş hayatını belirleyen özelliklerin üst sıralarında yer alan rekabet, belirsizlik, değişkenlik, yoğun iş temposu gibi pek çok zorlayıcı problemin ele alınması için belki de en temel çözüm belirlenen hedeflere göre performansın ölçülmesi; açık, tarafsız ve bilgiye dayalı değerlendirme, karşılaştırma ve karşılaşılabilecek sorunlara karşı önlem alma imkânı vermektedir.

Hedeflerle Yönetim, yönetici ile çalışanının karşılıklı görüşerek hedef belirlemesini ve belirli hedeflerin elde edilmesine dayalı olarak çalışanın değerlendirilmesini içeren bir yönetim yaklaşımıdır. "Hedeflerle Yönetim" in amacı, kuruluşun yönetsel konularda kurumsal yönünü ve hedeflerini belirlemek ve tanımlamaktır. Kurumların hedefleri ile çalışanlarının hedeflerini bağdaştırmayı, bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak faaliyet planlarını oluşturmayı ve elde edilen sonuçları değerlendirmeyi amaçlayan Hedeflerle Yönetim'in en önemli özelliklerinden biri, çalışanların yönetime katılmasına imkân vermesidir. Sistem çerçevesinde öngörülen toplantılarda, çalışan ve yöneticisi bir araya gelerek, kurum hedefleri doğrultusunda ve çalışanın sorumluluk alanları kapsamında hangi hedeflerin konulacağına ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağına birlikte karar verirler. Yıl boyunca, çalışanın ortaya koyduğu çabalar ve sonuçları hakkında, kişi ve yöneticisi bir araya gelir ve çalışan

sonuçlara etki edecek, çabalarının yönünü, şeklini ve davranışlarını yöneticisinden aldığı geribildirimler doğrultusunda değiştirebilir. Böylelikle kurumun performansı çalışanın da katılımıyla etkin bir şekilde yönetilmiş olur.

Performans odaklı kültür yaratmak ve sürdürmek için etkili bir odak olan 'Hedeflerle Yönetim' anlayışının başarılı bir şekilde uygulanması için her şeyden önce üst yönetimin bu sistemi sahiplenmesi ve desteklemesi şarttır. Daha önce de belirtildiği gibi hedeflerin çalışanlarla paylaşılması ve onlar tarafından benimsenmesi gereklidir. Hedeflerin belirlenmesi aşamasında önceliklendirme doğru yapılmalı ve sürecin sonunda çalışanlara geribildirimde bulunulmalıdır. Hedeflerin belirlenmesi kademeli olarak bir paylaşım ve iletişim süreci içinde sürdürülmelidir. Bu anlamda öncelikle yönetsel hedefler, yöneticiler tarafından görüş birliği ve uzlaşımı ile belirlendikten sonra süreç ve bölüm hedefleri belirlenmeli; bütün bu aşamalarda hedefler, diğer ilgili yönetici ve ilgililerle paylaşılmalıdır. Daha sonra çeşitli iletişim kanallarıyla tüm kuruluş çalışanlarına duyurulmalı ve çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır.

Birçok kurum; sadece karlılığa yönelik performans ölçüm sistemlerini kullanması, kısa dönemli göstergelere bağlı kalması, eksik ve tek yanlı ölçüm kullanması ve performansı etkileyen faktörler arasındaki dengesizlikten dolayı sorunlar yaşamaktadır. Kurumsal Karne yaklaşımı, geleneksel performans ölçüm sistemini kullanan kurumların karşılaştıkları bu tür problemlerin üstesinden gelme amacıyla geliştirilmiştir. Geleneksel performans ölçüm sistemleri, sadece finansal ölçümlere dayanmaktadır ve çalışanların performansı ile kurum stratejisi arasında nasıl bir ilişki olduğunu takip etmek konusunda yetersiz kalabilmektedirler.

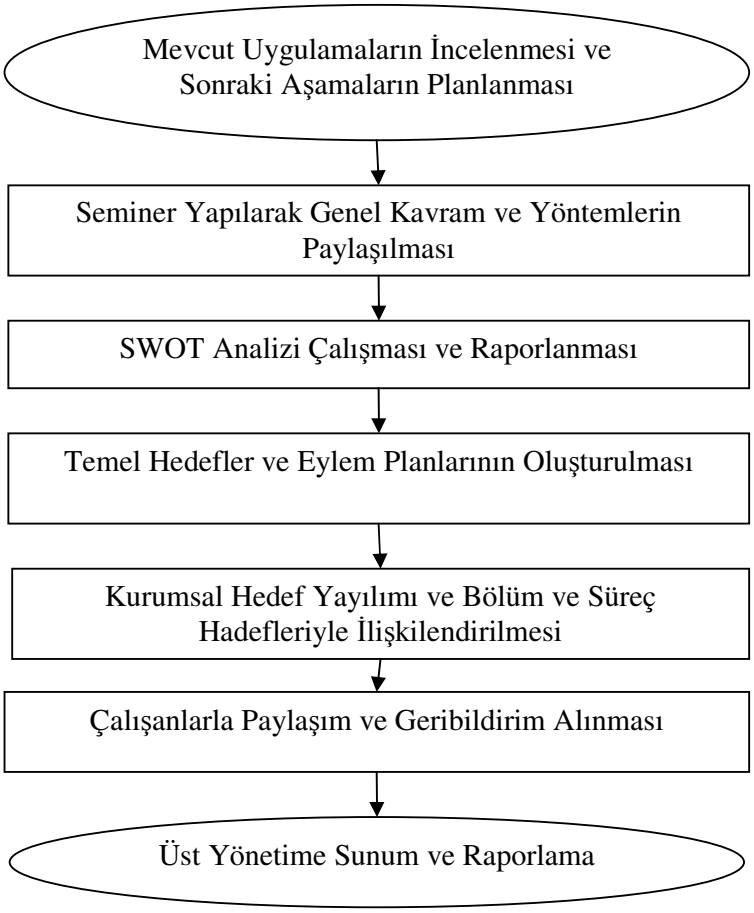
Kurumsal Karne, kurumların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir araç olarak, kurumun değer sistemi ile stratejisi arasında dinamik uyum sağlayan bir performans ölçüm sistemidir. Kurumun vizyonu ve hedeflerine yönelik stratejilerin belirlenmesini, hedeflere uygun performans göstergelerinin oluşturulmasını sağladığı gibi, performansın değerlendirilmesini, böylelikle kurumun uzun ve kısa vadeli stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını amaçlamaktadır. Kurumsal Karne aynı zamanda çalışan performansını şirket performansına göre değerlemekte ve çalışanları şirket amaçlarına uygun davranmaya teşvik etmektedir.

"Hedeflerle Yönetim"de amaç, kuruluşun yönetsel konularda kurumsal yönünü ve hedeflerini belirlemek ve tanımlamaktır. Tanımlamak ve yeniden gözden geçirmek istenilen konuların hepsi birbirleriyle ilişkili ve tamamlayıcı özelliktedir. Bu konular şunlardır;

- Temel Hedefler
- Vizyon, misyon ve kalite politikası
- Stratejiler
- Bölüm/süreç hedefleri
- Bireysel hedefler

İş temposunun yoğunluğu ve yüksekliği, değişkenlik ve belirsizlik, keskin rekabet ortamı, toplumsal yapıların ve taleplerin hızlı değişimi nedeniyle insan kaynakları yönetiminin güçlükleri sonucunda kuruluşu geliştirmek, iyileştirmek ve çözmek durumunda olduğumuz çok sayıda sorun ve fırsat olabilir. Bu sorunların her birinin çözümünün diğerleriyle bir şekilde bağlantılı olduğu hemen görülebilir. Bu sorunların içinde en temel ve zorlu olanı şirket içinde hedef ve amaç birliği sağlamak ve bağlılık oluşturmaktır. Bu nedenle yönetsel bazı tanımlamalar ve belirlemeler yapılmalı, aynı gemideki yönetici ve çalışanlar için yazılı ve belirgin olmayan ortak temalar ve değerler belirlenmeli ve vurgulanmalıdır. Ancak, sistemli ve metotlu bir çalışmayla bu tanımlamalar bağımsız, tarafsız ve kalıcı olarak gerçekleştirilebilir.

"Hedeflerle Yönetim" çalışması süreci 5 adımdan oluşur:



Şekil: 3.2: Hedeflerle Yönetim Çalışması Süreci

Belirlenmiş olan temel ve destek süreçlerle kritik süreçler için performans göstergeleri ve hedefler belirlenebilir. Bu süreçlerin çıktılarını etkileyen parametrelere bağlı olarak sayısal hedefler tanımlanabilir.

Örneğin; Ar-Ge bölümünü ele alalım. Bu bölüm, yürüttüğü, kontrol ettiği ve yönettiği faaliyetler çerçevesinde "Ürün geliştirme süreci" kapsamında değerlendirilebilir.

Süreç: Ürün geliştirme

Hedef konusu: Yeni ürün geliştirme hızı

Sayısal hedef: 2005 yılı içinde yeni 3 ürünün geliştirilip pazara sunulması Bu kapsamda birbirini etkileyen süreçler ve sonuçlar mutlaka sistematik bir yaklaşımla göz önüne alınmalıdır. Yoksa zıt etkili süreçler ve sonuçlar hedeflere yansıyabilir ve gereksiz güç kaybı ve çatışan süreçler oluşabilir

Bireysel hedefler, kuruluş temel hedeflerinin yansıması ve izdüşümü olarak belirlenebilir. Dolayısıyla temel hedefler, sayısal süreç hedeflerine ve faaliyet hedeflerine dönüşebilir. İlgili süreçlerden ve faaliyetlerden sorumlu olan yöneticiler, bu konularda bireysel hedeflere de sahip olabilirler.

3.3. Yetkinlik Bazlı Yönetim

Yetkinlik bazlı yönetim, yetkinlik yönetimi olarak da geçer, özel sektörde doğan, 1990'larda kamu sektörüne de geçen bir fikirdir (Horton, 2000).

Çoğu yönetici, organizasyonlarının başarısıyla ilgilenir ve çalışanlarının katkılarıyla bunun olabileceğinin farkındadır. Bu yüzden, yöneticiler ürünler, süreçler, finansal kararlarla olduğu kadar insanların yönetimiyle de ilgilenmelilerdir. Genelde uygulamalarda, en yüksek ve en düşük performanslıları içeren küçük bir grup ele alınır. En yüksek performansa sahip olanlar ödüllendirilirken, en düşük performansa sahip olanlar işten çıkartılır. En akılcısı ise, çoğu çalışanların yaptığı gibi ortalama performansı tutturup öyle devam etmektir. Hâlbuki bu organizasyonun kapasite ve yeteneğinin durağan kalmasına sebep olur. Geleneksel yönetim yaklaşımları, yeni organizasyonel yapıya uygun olamayacak kadar karmaşıklaşmaktadır. Dar iş tanımları ve iş sınıflandırmaları işin hızla dinamikleşen doğasına uymamaya başlamaktadır. (Kochanski, 1997) Yetkinlik bazlı yönetim ise karmaşıklığı azaltan, kapasiteyi arttıran ve toplam yetenekleri çoğaltan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, yüksek performanslıları ortalamadakilerden ayıran yetkinlikleri tanımlar. Temel yetkinlikler çalışanların işlerinde etkin olmalarını sağlayan rollerinden, sorumluluklarından, amaçlarından, yeteneklerinden ve bilgilerinden derlenir. (Kochanski, 1997)

Yetkinlik bazlı yönetim, her organizasyonel aktivite alanında yüksek performanslı çalışanları ortalama performanslılardan ayırmayı sağlayan, ayrıca işe alım, seçme, eğitim ve geliştirme, ödüllendirme ve diğer çalışan yönetimi kavramlarının temelini oluşturan yetkinliklerin tanımlanmasını içerir (Horton, 2000).

Yetkinlik bazlı yönetim, çalışanların daha çok kendi kendini yönetmesi ve sorumluluk almasını standart performans yerine mükemmel performans arayan çalışanlar olmasını gerektiren bir kültürel değişimi gerektirir (Horton, 2000).

4. YETKİNLİK BAZLI YÖNETİM MODELİ

Yetkinlik bazlı yönetimden bahsederken, öncelikle yetkinlik kavramını çok iyi anlamak gerekir. Günümüzde kullanılan yetkinlikler, üç ana başlıkta sınıflandırılırlar; temel, fonksiyonel ve yönetsel yetkinlikler. Bu bölümde, öncelikle yetkinlik kavramı incelenecektir. Daha sonra yetkinlik bazlı yönetimin getirdiği avantajlar ve problemlerden bahsedilecek, bir yetkinlik bazlı modelin nasıl kurulacağı üzerinde durulacak, kullanım alanlarına değindikten sonra da literatürdeki uygulamalardan örnekler verilecektir.

4.1. Yetkinlik Tanımı

Yetkinlik insan kaynakları konusunda en çok konuşulan kavramlardan biri olmuştur. Yetkinlik tanımı denildiğinde farklı tanımlar karşımıza çıkmaktadır. Literatürde geçen yetkinlik tanımlarından bazıları şöyledir (Özden, 2003);

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

Tanımlardan görüldüğü üzere yetkinliğin beş özelliğinden söz etmek mümkündür:

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

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

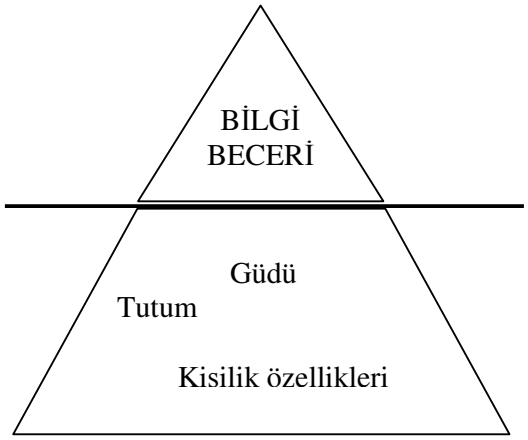
Tutum: Kişilik özellikleri, karakter, inaç ve değerler gibi subjektif özelliklerin, bilgi ve beceriyi harekete geçirme konusundaki yaklaşımıdır.

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

Üstün performans: Davranış sonuçlarının ortalama performanstan daha fazla başarı sağlamasıdır.

Yetkinliği tüm bu özellikleri içerecek şekilde şöyle tanımlayabiliriz: Yetkinlikler, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırdedici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır (Özden, 2003).

Bir işte üstün performans elde etmemizi sağlayan bir grup bilgi, beceri ve güdü, tutum, kişilik özelliklerinden oluşan faktörlerdir (Özdiller, 2005). Buradaki kavramların tanım içindeki yeri yetkinlik buzdağında gösterilmektedir.



Şekil 4.1: Yetkinlik Buzdağı

4.2. Yetkinliklerin Sınıflandırılması

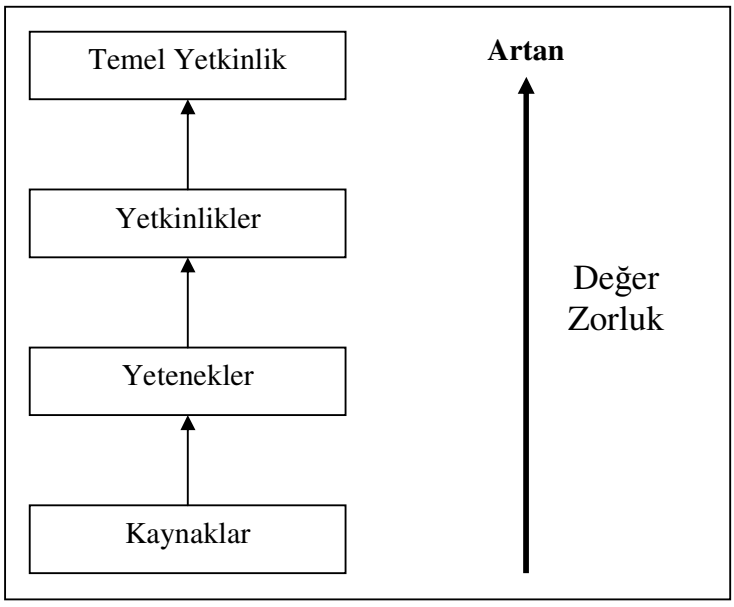
Ernst & Young'ın yaklaşımında, yetkinlikler 3 sınıf olarak ele alınmaktadır (Bayar, 2004):



Şekil 4.2: Yetkinlik Sınıfları

Temel yetkinlikler:

Temel yetkinlik, iki yönlü bir kavramdır. Firma açısından bakıldığında, bir firmanın belirli bir işteki rekabetçi yeteneklerine ve desteklenebilir avantajlarına temel oluşturan çeşitlendirilmiş beceriler kümesi, tamamlayıcı değerler ve çalışma yöntemleridir (Alpdoğan, 2000).



Şekil 4.3: Yetkinlik Hiyerarşisi Kavramı (Alpdoğan, 2000)

Kaynaklar, firmanın değer yaratma süreçlerinin işgücü, tesis, kültür gibi girdileridir. Yetenekler, firmanın kaynaklarını kullanma becerisinin bir göstergesidir. Fonksiyona dayalıdır. Pazarlama yeteneği, insan kaynakları yeteneği gibi örnekler

verilebilir. Yetkinlik, yeteneklerin çapraz-fonksiyonel bütünleşmesi ve koordinasyonudur. Yeni ürün üretme yetkinliği IT yetenekleri, pazarlama yetenekleri, ARGE yetenekleri ve üretim yeteneklerinin bütünleştirilmesiyle oluşur. Temel yetkinlik ise, işletme yetkinliklerinin bütünleştirilmesi ve uyumu sonucu olan bilgi alanları ve becerilerdir. Firmanın tüm yeteneklerinin toplamıdır.

Temel yetkinliğe, çalışanlar açısından baktığımızda şöyle tanımlayabiliriz: Tüm çalışanlardan beklenen ve şirketin değerleriyle örtüşen yetkinliklerdir. Şirkette çalışmak için olmazsa olmaz davranışları içerir ve en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanlardan aynı oranda beklenirler. "İletişim", "takım çalışması" gibi yetkinlikler temel yetkinliklere örnek teşkil edebilirler. (Bayar, 2004) Bu çalışma kapsamındaki temel yetkinlik kavramı çalışan temel yetkinlikleridir.

Yönetsel yetkinlikler:

Şirketin yöneticilerinden beklediği ve yönetim kademelerine göre farklılaşabilen kritik davranışlardır. "Planlama ve organizasyon", "astlarını geliştirme" gibi yetkinlikler yönetsel yetkinliklere örnek teşkil edebilirler. (Bayar, 2004)

Teknik (Fonksiyonel) yetkinlikler:

Çalışılan bölüm/fonksiyon bazında farklılaşan davranışlardır. Her departmanın ya da fonksiyonun kendine özgü beklenen davranışları vardır ve teknik yetkinlikler bu farklılıkları ortaya koymaya çalışır. Satış fonksiyonu için "ikna ve müzakere", insan kaynakları fonksiyonu için "değişim yönetimi" yetkinlikleri teknik yetkinliklere örnek teşkil edebilirler. (Bayar, 2004)

4.3. Yetkinlik Bazlı Yönetim ile İlgili Genel Bilgiler

Yetkinlik bazlı yönetim, işletme bünyesinde gerçekten ne olduğunu anlamak için sahip olunan öz stratejidir (Greengard, 1999). Bu bölümde, yetkinlik bazlı yönetimin avantajlarından ve problemlerinden, nasıl sınıflandırıldığından, kullanım alanlarından, modellerinin nasıl kurulacağından ve yabancı literatürde geçen birkaç uygulamadan bahsedilecektir.

4.3.1. Yetkinlik Bazlı Yönetim'in Avantajları ve Problemleri

Yetkinlik bazlı yönetime genel olarak baktığımızda şirketler için sağladığı bazı avantajlara karşın, uygulamalarında bazı problemler karşımıza çıkabilir.

Avantajlar:

Yöneticiler açısından avantajları, insan yönetimi fonksiyonlarının herbirinde kullanılabilecek kullanışlı bir çatı oluşturması, ortak dil kullandırması, standardizasyon sağlaması ve çalışanlarının tüm potansiyelini kullanmaya cesaretlendiren motivasyonel etkisidir (Horton, 2000).

Çalışanlar açısından avantajları, işlerinde daha iyi performans göstermek için gerekenler konusunda daha şeffaf olması, istenen özelliklere ve davranışlara odaklanmayı sağlaması, kendi kendini geliştirme konusunda daha çok cesaret ve olanak vermesi, terfi durumunu ve kariyer gelişimini daha kolay yapılandırması ve güven duyduğu daha adil ve daha az öznel bir sistem oluşudur (Horton, 2000).

Organizasyon ve operasyon kalitesi açısından avantajları, insan kaynaklarına bütünsel yaklaşım sağlaması, açık stratejiler oluşturulabilmesi, hedef belirlemede kullanışlı bir araç olması, şirketin güçlü ve gelişime açık noktalarına odaklanmasını sağlaması, ne yapılmak istendiği, nasıl yapılması gerektiği ve nasıl daha iyi yapılabileceği konusuna açıklık getirmesidir (Horton,2000).

Problemler:

Yetkinlik bazlı yönetim ancak tüm yöneticiler uygularsa işe yarar (Kochanski, 1997).

Yetkinlik çalışmalarına tüm yöneticiler katılmalı ve belirli periyotlarla güncellenmelidir, aksi takdirde bir grubun toplanıp yetkinlikleri belirlemesi, yalnız o dönemdeki insanlar için geçerli ve bütünsel kontrolü olmayan bir sistem ortaya çıkarır (Kochanski, 1997).

Ayrıca, yetkinlik bazlı yönetimde şu problemlerle de karşı karşıya kalınabilir (Horton, 2000);

— Çalışanlar tarafından az anlaşılması

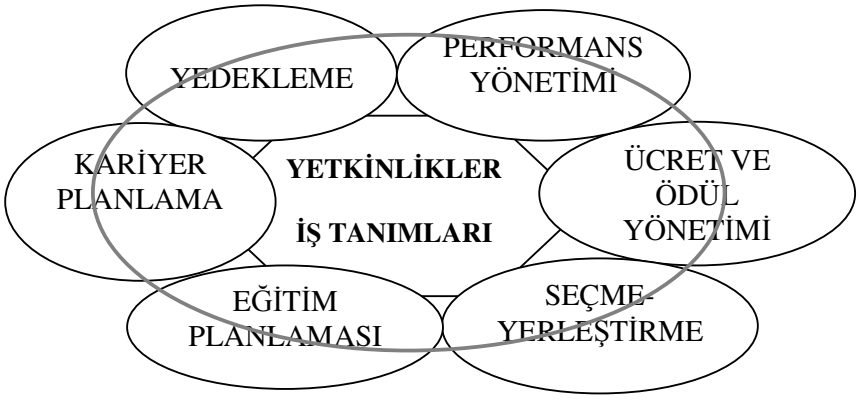
— Yöneticilerin çok bağlılık göstermemesi

— Üst yönetimin sahiplenme ve destek eksikliği

Yetkinlik bazlı yönetimi bu problemleri çözmüş olarak uygulayan organizasyonlar yukarıdaki avantajlara sahip olacaklardır.

4.3.2. Yetkinlik Bazlı Yönetim'in Kullanım Alanları

Yetkinlik bazlı yönetim tüm temel insan kaynakları alanlarını kapsar. İnsan kaynaklarında, yetkinlikler ve iş tanımları merkezli olarak tüm fonksiyonlar bütünsel bir şekilde aşağıdaki şemada görüldüğü gibi yürütülebilir. (Özdiller, 2005)



Şekil 4.4: YBY Kullanım Alanları (Özdiller, 2005)

Performans yönetimi, çalışanların performanslarının değerlendirildiği ve izlendiği sistemlerdir.

Ücret ve ödül yönetimi, pazar araştırmalarına bakılarak çalışanların maaş, prim, ikramiye ve sosyal haklarının belirlendiği sistemlerdir.

Seçme-yerleştirme boş pozisyonların doldurulması için aday bulunması, çeşitli yöntemlerle seçilmesi ve yerleştirilmesi sistemleridir.

Eğitim planlaması, performans değerlendirmeye ve işteki ihtiyaca bağlı olarak eğitim ihtiyacının belirlenmesi, alınacak eğitimlerin belirlenmesi ve organize edilmesini kapsayan sistemlerdir.

Kariyer planlama, çalışanları kariyer yollarındaki yönlerini ve adımlarını belirlemeye yarayan sistemlerdir.

Yedekleme, geleceğin kilit yöneticileri ve liderlerini geliştirmek için adayların belirlenmesi, izlenmesi ve gelişimlerinin yönetilmesidir. (Anonymous, 1996).

4.3.3. Yetkinlik Bazlı Yönetim Modeli Kurulumu

Yetkinlik bazlı yönetimin oluşturulması ve uygulanması için kurulumun ana adımları şöyledir (Kochanski, 1997):

Stratejik yönü belirlemek: Dinamikleşen iş dünyasında rekabet avantajı için önemli olan kapasite ve yeteneklerin arttırılması üzerine belirlenen stratejik yöndür. Yetkinlik bazlı yönetim için yetkinlikleri belirlemeye yardımcı olması için geliştirilecek, korunacak ve küçültülecek yeteneklere karar vermek gerekir.

Sistemin yapısını tasarlamak: Yetkinlikler belirlemek bir keşif sürecidir. Bütün sistemin nasıl olacağı ve kritik uygulamalar konusunda bir vizyona sahip olmak için sistemin yapısını önceden tasarlamak fayda sağlayacaktır. Bu yapı temel olarak, organizasyonun bütünü için potansiyel yetkinlikler - temel yetkinlikler- , her iş kategorisi için yetkinliklerin alt kümeleri – fonksiyonel yetkinlikler- ve her yetkinliği açıklayan davranışsal tanımlar –davranış göstergeleri- içerir.

Bir yetkinlik modeli ve aracı tanımlamak: Yetkinlik modeli olarak en çok insanı kapsayan fokus gruplar önerilir. Araçlar olarak, yetkinlik tanımları, değerlendirme ve geribildirim araçları, gibi araçlar tanımlanabilir.

Açık iletişim sağlamak: İnsanlara çalışmanın sebeplerini ve beklenen sonuçları açıklamak, onları proje planı ve süreler konusunda bilgilendirmek ve onlarla sürekli iletişim içinde olmak direnç göstermelerini engeller, katılımcı olmalarını sağlar.

Uygulamak: Fazlı uygulama en etkin yöntem olarak bilinir. Önce yetkinlikleri ve temel elemanları tanıtmak, sonra diğer yeni araçları ortaya çıkarmak ve kullanmak gerekir.

Green (1999)'e göre yetkinlik sistemi kurarken başarılı olması için şu mücadeleleri gözönünde tutmak zorundayız: katılım sağlamak, ölçmek, olumsuz geribildirim almak, iş ile ilişkili olmasını sağlamak ve harcamaları karşılamak.

Yetkinlik bazlı yönetim modeli kurarken ilk olarak, organizasyonel yetenek analizi yapmak gerekir. Bu, yetkinlik bazlı yönetimin temelini oluşturur ve işletmeye bireylerin ve şirketin hedeflerinin belirlenmesinde yardımcı olur. Analizler, şirkette hedeflerini başarıyla gerçekleştirmiş çalışanlarla görüşmeleri ve onlarla çalışmaları kapsar. Bunun sonucunda, kritik yetkinlikler listesi ortaya çıkar. Bunlar, programın stratejik yönünü tanımlamaya, şirketin kullanacağı araçları belirlemeye ve bütün

programın nasıl şekilleneceğini açıklamaya yardım eder. Ayrıca, çeşitli yetkinlikler için tanımlar oluşturmak, değerlendirme ve geribildirim araçları hazırlamak, uygulama ve geliştirme planları oluşturmak, eğitimler ayarlamak gerekir. Organizasyonun iç süreçlerini çok iyi anladıktan sonra bir yazılım desteği alınması da uygun olabilir. (Greengard, 1999)

4.3.4. Literatürdeki Örnek Yetkinlik Bazlı Yönetim Uygulamaları

İngiliz Sivil Servis'te yetkinlik bazlı yeni değerlendirme sisteminin kurulması (Horton, 2000):

1995'te İngiliz sivil serviste işe alma ve eğitim bölümleri birleştirildiğinde, memur değerlendirme sistemini de tek yapmaya karar verirler. İki bölüm de yetkinlikleri bir ölçüde kullanıyorlardı. Bütünleşmiş bölüm için yeni özdeğerler oluşturuldu, bu da yeni yetkinliklerin tanımlanması gereksinimini doğurdu. İki bölüm de daha önce yetkinlikler üzerine iyi bir araştırma yapmışlardı ve yeni yetkinliklere buna göre karar verdiler. Dış danışmanların önerisiyle yeni taslak "Geliştirme Ortaklığı" çatısı kuruldu. Bu, üst yönetim ile yapılan görüşmelerde ve her dereceyi temsil eden fokus gruplarda test edildi. Son 12 yetkinlikli model 11'i tüm çalışanlara, 1'i yalnızca uzmanlara uygulanmak üzere ortaya çıkmış oldu. Performans ölçütleri idari düzey, takım üyeleri düzeyi, takım liderleri düzeyi olmak üzere 3 düzeyin her birinde yetkinliklerin nasıl gösterileceğini belirtir. Bu yetkinlik çatısı şu anda performans değerlendirme sisteminde kullanılıyor olup, insanlar önceden belirlenmiş hedeflerdeki başarısına ve yetkinlikleri ne kadar gösterdiklerine göre değerlendirilirler. Müdürler ve çalışanlar başarı için kilit olarak nitelenen 3 veya 4 yetkinliği seçerler. Değerlendirme, ihtiyaçların ötesinde olandan başarısıza derecelendirilmiş 4'lü puan skalasına göre yapılır. Sistem mevcut performansı ölçtüğü gibi, gelişim ihtiyaçlarını belirler ve gelecek potansiyel tahminlerini yapar. Bir de, bant ödeme yapısında primleri etkiler ve kaydedilen değerlendirmeler terfi kararlarında bilgilendirici olarak kullanılır.

Birleşik Devletler İşgücü Bölümü tarafından başlatılan Gerekli Becerileri Başarma Komisyonu projesinin sözel yetkinlik modeli (Green, 1999):

Bu projenin sözel yetkinlik modelinde liderler eğitim sisteminde bireyleri hazırlamak için öğretilmesi gereken beceri tiplerini belirlemişlerdir.

- Performans becerileri

- Adapte olabilirlik
  - Esneklik gösterir
  - Değişime açıktır
- İnsan ilişkileri
  - Takım çalışmasına katılır
  - Liderlik gösterir
  - Zıtlıkları yönetir
  - Farklılıkları kabul eder
  - Hizmet sağlar
- İş alışkanlıkları
  - Bütünlük/doğruluk sergiler
  - Kendini yönetir
  - Kendini ve diğerlerini motive eder
  - Prosedürleri takip eder

- Teknik bilgi ve iş becerileri
  - Kaynaklar
    - Para tahsis eder
    - Malzeme ve yer tahsis eder
    - İnsan kaynağı tahsis eder
  - Bilgi
    - Bilgi edinir ve değerlendirir
    - Bilgileri açıklar ve sunar
    - Bilgiyi işlemek için bilgisayar kullanır
  - Sistemler
    - Sistemleri anlar
    - Performansı izler ve düzeltir
    - Sistemleri geliştirir ve tasarlar
  - Teknoloji
    - Teknolojiyi seçer
    - Görevine teknolojiyi uygular
    - Teknolojinin bakımını yapar

5. İNSAN KAYNAKLARINDA YETKİNLİK BAZLI YÖNETİM

Bu bölümde insan kaynakları yönetimi tanımlanacak, tarihsel gelişiminde personel idaresinden personel yönetimine ve daha sonra insan kaynakları yönetimine geçiş ele alınacak, bununla beraber yaklaşımlardaki farklılaşmaya dikkat çekilecektir. İnsan kaynakları performansının firma performansına etki ettiğini savunan tezlerden açıklamalara yer verilecek, ardından insan kaynakları fonksiyonları nelerdir, bunlar ele alınacaktır. Bu fonksiyonlardan bir tanesi olan işe alım konusuna ise daha detaylı olarak girilecektir ki, çalışmanın devamına ışık tutsun.

5.1. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)

İnsan Kaynakları Yönetimi; işletmelerde görev yapan insanlar ve bunların birbirleriyle olan ilişkileri ile işletmeyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi, iyileştirilmesi, işletme ve bireyin ortak amaçları doğrultusunda geliştirilmesi için yapılan faaliyetlerin yönetimidir (Ağdelen, 2003).

İşletmeler, faaliyet konuları ne olursa olsun mutlaka insan çalıştırmak zorundadır ve çalıştırdığı insan da işletmenin en önemli girdisidir. Çünkü diğer girdilerden (makine, donanım, mal varlığı, bilgi, taşınmazlar gibi) ayrı bir işlevi olmasının yanı sıra, o girdileri kullanma gibi önemli bir işlevi de bulunmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir. Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir. Bu tanımlar ışığında İnsan Kaynakları Yönetimi, insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi şeklinde ifade edilebilir.

İnsan öğesi işletmelerde iki önemli boyuta sahiptir. Biri sosyo-psikolojik varlığı, diğeri de ekonomik girdi olarak varlığıdır. Ekonomik girdi olarak varlığı ağırlıkla personel yönetimi konuları arasında, sosyo-psikolojik varlığı ise insan kaynakları yönetimi konuları arasında düzenlenmektedir(Ağdelen, 2003).

İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevleri şunlardır (Keser, 2001):

- Doğru işe doğru eleman seçmek
- Elemanları eğitimlerle geliştirmek
- Elemanların verimini arttırmak için fiziksel ve psikolojik iyileştirmeler yapmak

İnsan Kaynakları Yönetimi "çalışma psikolojisi" temeli üzerine kurulu konuların yönetimidir. Bu nedenle çalışanları yöneten her düzeydeki yönetici, müdür, amir, şef pozisyonundaki kişiler İnsan Kaynakları Yönetimi hakkında fikir sahibi olmalıdır. Bir organizasyonun insan kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur.

İnsan Kaynakları Yönetimi esas olarak 1980'li yıllarda gelişen bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Bu açıdan oldukça yeni bir yaklaşım olduğu söylenebilir.21. yy'da rekabet, bilgi teknolojisi ve insan kaynakları üzerinde yoğunlaşacaktır. Bilgiyi ve insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilen şirketler, rekabette üstün konuma geçeceklerdir (Atlı, 2003).

Nitekim personel idaresinden personel yönetimine, oradan da insan kaynakları yönetimine geçiş, böyle bir eğilimin sonucudur. Klasik personel yönetimi, organizasyonun mevcut personelinin yönetimini konu alırken, insan kaynakları yönetimi, organizasyon dışındaki personel potansiyelini, hatta organizasyonun değerini artırması açısından tüm toplumu dikkate alır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin rasyonel çalışması için şu ilkelere uyulmalıdır (Atlı, 2003);

1. İnsana saygı: İnsana ilişkin bütün işlerde, kararlarda, çalışmalarda insana saygının temel esas olarak belirlenmesi, çalışma koşullarının temel bir kuralıdır.
2. Tarafsızlık: Tarafsız olma ve işe uygunluk, insan kaynakları yönetiminin olmazsa olmaz çalışma ilkelerindendir.

3. Kurum Önceliği: Çalışan ne olursa olsun amaç kurumun ihtiyacı ve önceliğidir.
4. Gizlilik: İnsan Kaynakları elemanların performans değerlemelerini izler, arşivler, işe başvuruların değerlendirilmesini sağlar, gerekli duyuruları yapar, bütün bu çalışmaların gizli olmayıp ilgililere bilgi sızdırılması halinde çalışmaların güvenliği zedelenmiş olacaktır.
5. Bilgilendirme: Gizlilik ilkesine eşlik etmesi gereken bir ilkedir. İnsan Kaynakları çeşitli etkinliklerle işgörenleri bilgilendirir.
6. Disiplin: İnsan Kaynakları çalışmalarının amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli bir uygulama ilkesidir.
7. Bilimsellik: İnsan Kaynaklarında eleman seçiminden, performans belirlenmesine, psikoteknik uygulamalardan, örgütsel kültürün pekişmesine ilişkin çalışmalara kadar bütün uygulamaların bilimsel ilkelere, araştırma ve verilere dayanması gerekmektedir.

5.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Tarihsel Gelişimi

Tarihsel gelişim süreci incelenen insan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olmuştur. Ancak bu faktöre ek olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişi hızlandıran nedenleri bir diğer bakış açısına göre yine 4 başlık altında incelemek mümkündür (Atlı, 2003);

1. İşgücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (Teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler işgücüne olan ihtiyacın düşmesine yol açmıştır),
2. Verimliliğin önem kazanması (Tatmin düzeyi düşük, başarı güdüsü düşük bir işgücü verimli olması beklenemez),
3. Değişimler (Yönetim ve üretim),
4. İşgücünün olumsuzluk etkileyen diğer faktörler (Verimsizlik, yabancılaşma, tatminsizlik gibi kavramlara çözüm aranması).

İnsan kaynakları yönetimi farklı bir bakış açısını sunmak üzere ortaya çıkmıştır. Nitekim klasik personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. Personel yönetimi; işgörenlerle kurum, kurumlarla devlet arasında ve daha çok çalışanlarla ilgili mali hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğinde olup, insan kaynakları yönetiminin önemli bir alt çalışma alnını oluşturur. İnsan kaynakları yönetimi elaman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin sağlanması, yönetim ve organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, biz duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır(Ağdelen, 2003). Dikkat edileceği gibi insan kaynakları yönetimi genel olarak personel yönetimi ile endüştri ilişkilerini kapsar niteliktedir. Bu kapsamda gerçekleştirilen uygulamalar ise insan psikolojisi ve daha doğru bir ifade ile davranış bilimlerinin sağladığı veriler ışığında gerçekleştirilmektedir.

İnsan Kaynakları yönetimi yavaş yavaş yerini İnsan Sermayesi Yönetimi kavramına bırakmak üzere iken kavramın gelişim tarihine baktığımızda aslında Personel Yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığını görmekteyiz. Personel Yönetimi II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan yönetim kuramlarının sonucunda gelişen bir kavram gibi gözükse de kökeni çok daha eski dönemlere dayanmaktadır. İlk ücret oranları, kanunları ile ünlü Babilli Hamurabi tarafından M.Ö. 1800 yıllarında ortaya atılmıştır, bunu M.Ö. 1650 yıllarında Çinliler tarafından ilk kez kullanılan iş bölümü ve M.Ö. 1220 yılında Musa tarafından geliştirilen örgütlenme ve yönetim alanı kavramları izlemiştir. M.Ö. 400 yıllarında personel devri sorunundan ilk kez bahseden ulus yine Çinliler olmuştur. Aslında bundan çok daha eski dönemlerde, Paleotik adam, taştan yontup oluşturduğu baltası ve mızrağı ile bilinçsizce kendini diğer hayvanlardan ayıran özelliği olan düşünme yeteneğini kullanıp üretime geçmeye başlamıştır bile (Atlı, 2003).

James Watt'ın buharlı makinayı bulması ile başlayan Endüstri Devrimi'ne kadar olan süreçte insanlığın çalışma koşullarının geçirdiği evrelere baktığımızda çalışan insanlar başlarda aristokrasi sınıfı tarafından yönetilen basit kölelerdi. Kölelik sisteminde insan insiyatif kullanmaktan uzak basit bir işçi idi, alınıp satılır ve bağlı bulunduğu efendisinin amaçları doğrultusunda kullanılırdı. Kölelik sistemi

aristokrasi sınıfı tarafından oldukça benimsense de ekonomik yapısı ve çalışma koşulları yüzünden kısa zamanda yerini feodal sisteme bıraktı. Ortaçağ feodalitesinde toprak sahipleri soylulardı ve aynı dönem çalışmaları karşılığında kendilerine şato sahibine ait olan toprağı dilediği gibi kullanma hakkı verilen serf sınıfı bulunuyordu. Bu sistemle birlikte çalışma koşullarına ilk kez insiyatif kullanma kavramı giriyor ve serflerin gelirleri, tamamı ile toprağı kullanırken harcadıkları çaba ve enerji oranında geri dönüyordu. Feodal yapıyı el zanaatlarının gelişmesi ve üretime geçmesi ile lonca sistemleri izlemeye başladı (Atlı, 2003).

Zanaatkâr, ustabaşı ve çıraktan oluşan üçlü grup sayesinde ilk defa personel yönetimi kavramı doğmuş oldu. Yetenekli çırakların seçilmesi, iş başında eğitilmesi, üst-ast ilişkisi, ücretlendirme sistemleri ve çalışma koşulları gibi kavramlar çalışma hayatına girmeye başladı (Atlı, 2003).

18. yüzyılda Endüstri Devrimi ile yeni bir enerji kaynağı doğdu; buhar makinaları. Bu sayede makinalaşma ve bir Fransız sözü olan "bırakın yapsınlar" (laissez faire) kavramı ile yepyeni bir ekonomi doktrini gelişti. Adam Smith'in ortaya attığı "gizli el" kuramı yani, insanların kendi ihtiyaçlarını karşılarken aslında toplumun faydası için çalışacakları düşüncesi sayesinde girişimcilik ruhunun gelişimi hızlandı. Girişimcilik kavramının hızlanması ile yatırım yapan yeni burjuva sınıfı gelişti, makinalaşma arttı ve insanlar evlerinde kendi işlerini yapmak yerine fabrikalarda işçi olarak çalışmaya ve dolayısıyla toplu üretimin bir parçası olmaya başladılar. Ancak fabrika sisteminin gelişmesi ve bu sistemin doğurduğu çalışma koşulları işçiler için gün geçtikçe daha zor olmaya başlamıştı. İnsanlar artık sahip olamadıkları üretim için gürültü, uzun çalışma saatleri, iş kazaları, yorgunluk gibi sorunları yaşamak zorunda kalıyorlardı. Bunun yanında işveren ve işçi arasındaki sınıf farkı artarken, makinalar yapılan işleri kolaylaştırdıkca daha ucuza işçi çalıştırma kavramı yüzünden insanlar işlerinden atılma tehlikesi ile yüz yüze kalıyorlardı. Endüstri Devriminin otomasyon üzerinde yoğunlaşması sonucunda Ford, Rockefeller ve Chrysler gibi dev firmalar gelişti. Bu yıllarda personel yönetimi kavramı tarihinde önemli bir yere sahip Robert Owen üretkenliği artırmak için çalışma koşullarını geliştiren bir takım önlemler aldı. Fabrikalarında fiziksel koşullarını geliştirirken çalışma saatlerini günde 12 saatten 10 saate düşürdü ve fabrikalarda daha ucuz olduğu için tercih edilen çocuk çalıştırma geleneğini kaldırdı (Atlı, 2003).

Bu yıllarda I. Dünya Savaşı'nın patlak vermesi ile orduya doğru kişilerin alınması için psikolojik testler kullanılmaya başlandı. Böylelikle personel seçiminde standardizasyonun sağlanması sadece ordu için geçerli olsa da ilk defa bu tarihte literatüre girmiş oldu. Avrupa'da ekonomik gelişmeler devam ederken 1620 yılında İngiltere'nin New England limanından yola çıkan Mayflower gemisinin göçmenleri Yeni Dünya'da koloni düzeni kurmuşlardı bile. Avrupa'da insanlar makinalaşırken Amerika'daki insanlar daha bireysel, daha non-konformist ve özgür bireyler olarak üretime geçmişlerdi. Marx ve Engels'in Avrupa'daki tüm çabalarına rağmen Amerika 1929 yılında başlayan "Büyük Buhran"a kadar kapitalist düzenini çoktan kurmuştu. Büyük Buhranın ortaya çıkışı ile 1930 yılında işsiz sayısı 4,6 milyona ve 1933 yılında ise işsizlik oranının 13 milyona çıktı. Bunun üzerine 1935 yılında Roosevelt tarafından işçi sendikaları, işsizlik sigortası, emekli aylığı, sakatlık ve ölüm ödentisi gibi kavramlar yürürlüğe konuldu. Büyük Buhranı takip eden II. Dünya Savaşı ile yetenekli çalışanların askere alınması endişesi ve çalışanların düşük olan morallerinin düzeltilmesi için Endüstri Psikolojisi ve Kültürel Antropoloji gibi kavramlar gelişmeye başladı. Çalışanların işlerine olan bağlılıklarının artması için ilk defa "ek kazançlar" kavramı ortaya çıktı. Artık çalışanlara maaşlarının yanında yemek, yol, giyim, tatil masrafları gibi ek ödentiler sağlanmaktaydı (Atlı, 2003).

II. Dünya Savaşı sonrası insanlık bilgisayar teknolojisi ile ilk defa karşılaştı. Ancak bunun yanısıra insanlık, Peter Taylor'ın yıllar evvel ortaya attığı "Bilimsel Yönetim" kavramındaki katı otomasyon fikrine taban tabana zıt düşen "Sosyal İlişkiler" kavramını öğrendi. 1923 yılında Western Electrics Firması'nda başlayan Hawthorne Çalışmaları sayesinde çalışanların sosyal birer varlık oldukları ve üretkenlikleri üzerinde iletişimin ve moralin çok büyük önem taşıdığı ispatlandı (Atlı, 2003).

1990'lara gelene kadar olan zaman içinde çalışan insanın psikolojik yönünü ortaya çıkaran birçok araştırma yapılmış olsa da işletmelerde insan faktörüyle ilgilenen tek bölüm olan Personel Bölümü halen bordro ve özlük işlemleri gibi temel görevleri üstlenmekten öteye gidemedi. Hatta bazı firmalarda Personel Bölümü bile mevcut değildi ve tüm özlük işlemleri bir muhasebe çalışanı yürütürdü. 1990'lara gelindiğinde ise öğrenen organizasyonlar ve en üst kademeden en alt kademeye kadar kalitenin yayılmasını savunan toplam kalite anlayışları sayesinde işletmelerde insan faktörü çok daha ön plana çıkmaya başladı. Personel Bölümleri adlarını yavaş yavaş İnsan Kaynakları Bölümü olarak değiştirseler de halen personele ait özlük

işlemlerinden bir süre daha kendilerini soyutlayamadılar. Ama fonksiyonlarının arasına ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi yeni yeni kavramlar girmeye başladı. İnsan kavramının önemi gün geçtikce artarken doğru iş için doğru kişinin seçilmesi İnsan Kaynakları Bölümü'nün öncelikli görevlerinden birisi olmaya başladı. Firma içindeki çalışana yapılan yatırımın aslında firmanın amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda üretkenliğini ve etkinliğini arttırdığını anlayan işletmeler eğitime ağırlık vermeye başladılar. Zamanla bazı büyük işletmelerde Eğitim Bölümü kendi içinde gelişerek İnsan Kaynakları Bölümü'nden ayrıldığı oldu. Günümüzde artık birçok işletme, rekabette geri kalmamak için insanın yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye başladı ve bu düşünce İnsan Kaynakları yönetiminin işletmelerin en temel bölümlerinden birisi haline geldiğinin en iyi göstergesidir. (Atlı, 2003)

- Personel yönetimi iş odaklı, İnsan Kaynakları yönetimi insan odaklıdır.
- Personel yönetimi dinamik, İnsan Kaynakları yönetimi statik bir yapıya sahiptir.
- Personel yönetimi insanı bir maliyet, İnsan Kaynakları yönetimi insanı önemli bir girdi ve yatırım olarak görmektedir.
- Personel yönetiminde normlar, kalıplar; İnsan Kaynakları yönetiminde değerler ön plandadır.
- Personel yönetiminde klasik yönetim anlayışı, İnsan Kaynakları yönetiminde toplam kalite anlayışı bulunmaktadır.
- Personel yönetiminde işte çalışan insan, İnsan Kaynakları yönetiminde işi yönlendiren insan vardır.
- Personel yönetimi personel kayıtlarını tutar; İnsan Kaynakları yönetimi işletmenin bütününe yönelik planlamalar yapar.
- Personel yönetimi yönetmeye, İnsan Kaynakları yönetimi geri beslemeye dayanır.
- Personel yönetiminde karar verme süreci genellikle yavaş, İnsan Kaynakları yönetiminde karar verme süreci hızlıdır.
- Personel yönetiminde eğitim sınırlı, İnsan Kaynakları yönetiminde süreklidir, öğrenen organizasyon fikri benimsenmiştir.

- Personel yönetiminde bireyler yönlendirilmekte, İnsan Kaynakları yönetiminde yaratıcılığa yer verilmektedir. (Keser, 2001)

5.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Firma Performansı Arasındaki İlişki

Bu bölümde insan kaynakları performansı ve firma performansı göstergelerinden hareketle, insan kaynakları performansına etki eden firmaya ilişkin faktörler de dikkate alınarak, ik performansının firma performansını pozitif yönde etkilediğini savunan çalışmalardan bahsedilecektir.

5.1.2.1. İnsan Kaynakları Performans Göstergeleri

Algısal insan kaynakları performans göstergeleri (Ağdelen, 2002);

- Organizasyon geliştirme, sistem kurma, iş analizi, görev tanımı çalışmaları
- İşgücü temini, oryantasyon, işe yerleştirme çabaları
- Ücretlendirme çalışmaları
- Performans, personel değerlendirme çalışmaları
- Eğitim ve geliştirme çalışmaları
- Kariyer yönetimi, rotasyon, personel hareketleri çalışmaları
- Çalışan motivasyonu, işgücünü çekme ve tutma çalışmaları
- Organizasyon içi iletişim saplama çalışmaları
- Kurum kültürü oluşturma, yayma, koruma çalışmaları
- İdari hizmet ve sosyal faaliyet çalışmaları
- Endüstriyel ilişkiler çalışmaları
- İş yaşamı kalitesi, fiziksel ortam, çalışma koşulları çalışmaları
- Disiplin çalışmaları
- İşgücü maliyeti çalışmaları

Nesnel insan kaynakları performans göstergeleri;

- İşgücü devir oranı
- Devamsızlık oranı

- Kişi başına düşen insan kaynakları maliyeti
- Kişi başına eğitim ve geliştirme masrafı
- Kişi başına ortalama eğitim saati
- İnsan kaynakları faaliyet indeksi (işe alım, performans, rotasyon, terfi vb sistemlerinde dahil olan işgücü yüzdesi)

5.1.2.2. Firma Performans Göstergeleri

Algısal firma performans göstergeleri;

- Verimlilik
- Üretkenlik
- Ekonomiklik
- Karlılık
- Yatırım geri dönüş oranı
- Satışların/Pazar payının büyümesi
- Müşterinin tatmin edilmesi
- Ürün/Hizmet kalitesi
- Yenilikçilik

Nesnel firma performans göstergeleri;

- İşgücü verimliliği
- Satışlardan elde edilen kar
- Yatırımın geri dönüş oranı
- Çalışan başına kar
- Sermayenin geri dönüş oranı
- Toplam varlıklar / Toplam personel giderleri

5.1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını Etkileyen Firmaya İlişkin Faktörler

- Firma büyüklüğü

- Firma yaşı
- Firmada çalışanların ortalama yaşı
- Firmada çalışanların ortalama kıdem yaşı
- İnsan kaynakları kadro oranı
- Hiyerarşik seviye sayısı
- Yönetsel yoğunluk
- Merkezilik
- Standardizasyon
- Formalizasyon

5.1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Performansının Firma Performansına Etkisi

- İşgücü devir oranının artması işgücü verimliliğini olumsuz etkilemektedir.
- Beyaz yakalı personelin eğitimine ayrılan zaman arttıkça karlılık ve işgücü verimliliği artmaktadır.
- İnsan kaynakları faaliyetlerine ve uygulamalarına katılımların artması firmanın karlılığına olumlu etki yapar.
- Hiyerarşik kademe sayısının fazla olması karlılığı olumsuz etkiler.
- Devamsızlık oranının da, çalışanların yaşının da artması karlılığı olumsuz etkiler.
- Çalışan sayısının artması yatırımın geri dönüş oranını olumlu yönde etkiler.
- Kişi başına insan kaynakları maliyetinin yüksek olması ve standardizasyon değerinin yüksek olması kişi başına düşen karı arttırmaktadır.
- İşgücü verimliliklerini, yatırımın geri dönüş oranını, kişi başına düşen kar miktarını ve varlıkların geri dönüş oranını arttırmak için, çalışanların insan kaynakları faaliyet ve uygulamalarına katılımlarını arttırıcı ve teşvik edici tedbirler alınıp, hayata geçirilmelidir.
- İşgücü devir oranı, işgücü verimliliğini, yatırımın geri dönüş oranını ve varlıkların geri dönüş oranını olumsuz etkilediğinden, ayrıca işgücü devrinin

yüksek olmasının firmaya önemli oranda faaliyet artışına sebep olması nedeniyle, işgücü devir oranını azaltıcı tedbirler hayata geçirilmelidir.

- Devamsızlık oranının yüksek olması, kişi başına düşen kar miktarının, yatırımın geri dönüş oranının ve karlılık oranının azalmasına yol açmakta ve üretim maliyetlerinin yükselmesine sebep olmaktadır.

Bunlardan bir çoğu işe alım sisteminin firma performansına anlamlı düzeyde etki ettiğini göstermektedir. Tüm yöneticileri kapsayan YB işe alım mülakatları insan kaynakları faaliyet ve uygulamalarına katılımlarını arttırıcı, YB işe alım sistemi doğru işe doğru insanı yerleştirmeyi sağlayarak işgücü devrini düşürücü, ayrıca doğru yetkinlikteki yöneticiler, etkin gelişim planları sağlama ile devamsızlık oranını düşürücü etkide bulunacaktır.

5.1.3. İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları aşağıdaki başlıklar altında incelenmektedir:

1. İnsan kaynakları politikasının belirlenmesi,
2. Personel organizasyonu,
3. İnsan kaynakları planlaması, personel seçimi ve işe alma,
4. Performans yönetimi,
5. Ücret yönetimi,
6. Eğitim Yönetimi,
7. Motivasyon Yönetimi,
8. Kalite Yönetimi,
9. Özlük işleri
10. İnsan kaynakları araştırmaları
11. Çalışma ve çalışan ilişkileri

İnsan kaynakları planlaması, personel seçimi ve işe alma:

- Organizasyondaki çok özel işler için gerekli nitelikleri belirlemek üzere iş analizlerinin yapılması.

- Organizasyonun amaçlarına ulaşması için gerek duyulan insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmin edilmesi.
- Bu ihtiyaçların karşılanması için bir planın geliştirilmesi ve uygulanması.
- Amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının organizasyona kazandırılması.
- Organizasyondaki belirli pozisyonlar için personelin seçimi ve işe alınması.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi:

- Çalışanların yetiştirilmesi (oryantasyonu) ve eğitimi
- Yönetim ve örgütsel gelişim programlarının tasarlanması ve uygulanması
- Organizasyon yapısı içerisinde etkin takımların kurulması
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi için sistem kurulması
- Kariyer planlarını geliştirmelerinde çalışanlara yardımcı olunması

Ücret ve diğer ödemeler:

- Tüm çalışanlar için ücret ve diğer ödemeler sisteminin kurulması ve işletilmesi
- Ücret ve diğer ödemelerin adil ve istikrarlı olmasının sağlanması

Çalışma ve çalışan ilişkileri:

- Organizasyon ve sendikalar arasında arabulucu olarak hizmet edilmesi
- Disiplin ve sorunların çözüm sistemlerinin kurulması

İnsan kaynakları araştırmaları:

- İnsan kaynakları bilgi bankasının kurulması
- Çalışanların iletişim sistemlerinin kurulması ve işletilmesi

5.2. İnsan Kaynakları Yönetim İşe Alım Fonksiyonu ve Yetkinlik Bazlı Yönetim

Ağdelen (2002)'e göre, işe alma kriterleri, işe alma testleri, firma içinden işe alma ve seçim rasyosu seçme ve yerleştirme fonksiyonu için yüksek performans iş sistemleri olarak adlandırılan insan kaynakları uygulamalarındandır.

Yetkinliklerin işe alım sürecinde uygulanabilmesi için yapılması gerekenler (Özden, 2003) :

1. Temel yetkinliklerin belirlenmesi: Bireysel yetkinliklerin İK süreçlerinde kullanılmasının temelini, organizasyonun temel yetkinliklerinin artırılması oluşturur. Bunun için öncelikle firmanın temel yetkinliklerinin stratejik olarak belirlenmiş olması gerekir.
2. Bireysel yetkinliklerin temel yetkinliklere uygunluğu: Yetkinlik bazlı İK süreçlerinin oluşturulmasında temel odak noktalarından birisi, çalışanlardan istenen bireysel yetkinliklerin, firmanın temel yetkinliklerine ne derecede uygun olduğudur. Temel yetkinlikler belirlendikten sonra her bir pozisyonda çalışan veya çalışacak kişinin hangi yetkinliklere sahip olması gerekir ki, firmanın temel yetkinliliklerini geliştirsin konusuna odaklanmalıdır.
3. Bireysel yetkinliklerin tanımlanması ve derecelenmesi: Bireysel yetkinliklerin firmanın temel yetkinliklerine uygunluğunun sağlandığı varsayımı altında, bu yetkinliklerin tanımlanması ve derecelenmesi; yani gözlemlenebilir davranışlara dönüştürülmesi ve ölçülebilir hale getirilmesi gerekir. Bu durumda, ölçeklendirilmiş yetkinlik dökümlerinden yararlanmak mümkündür.
4. Yetkinlik gereksinimlerinin belirlenmesi: Firmanın temel yetkinliklerini artırmak için hangi bireysel yetkinliklere gereksininim duyulduğu, her bireysel yetkinlik bazında firmanın gereksinimi olan yetkinlik düzeyi ile mevcut çalışanların yetkinlik düzeyinin karşılaştırılması ile ortaya konur. Aradaki açık, öncelikle eğitim yoluyla olmak üzere, veya bu yetkinliklerdeki kişilerin işe alımları yoluyla giderilmelidir.
5. İşe alımda yetkinliklerin önceliklendirilmesi: Firmada her bir pozisyonun sahip olması gereken yetkinlikler ve belirlenen yetkinliklerin öncelikleri farklıdır. Mesleki bilgi ve deneyim gibi genelleştirmelerin ardından, pozisyonlar itibariyle yetkinliklerin önem dereceleri ve düzeyleri ölçülme önceliklerini farklılaştırmalıdır.
6. Bütünsel sistem: İK süreçlerinden etkin sonuçları almak, birbirleri ile uyumlu olmalarına bağlıdır. Çünkü tüm İK süreçleri birbirleri ile ilintilidir ve birbirlerini etkiler. Bu yüzden sadece işe alım süreçlerini yetkinlik bazına

dayandırmak değil, diğer tüm fonksiyonların yetkinliklere dayalı olarak bütünleşmiş bir sistem içerisinde çalışması gerekir.

6. TÜRKİYE'DEKİ FİRMALARDA YETKİNLİK BAZLI İŞE ALIM UYGULAMALARI

Yetkinlik bazlı işe alım sistemleri üzerine literatürdeki bilgilere ve uygulamalara bakıldıktan sonra, ülkemizde bu sistemi firmalar ne kadar uyguluyor ve neler yapıyorlar sorusu karşımıza çıkıyor. Büyük ölçekli Amerikan firmalarından Procter & Gamble ve Unilever'e bakıldığında yetkinlik bazlı işe alım uygulamalarının aktif olarak kullanıldığını, Alman firmalarından Bosch ve Mercedes'e bakıldığında yetkinlik bazlı uygulamaları işe alımda kullanmaya başladıklarını, Koç Holding ve ona bağlı Türk firmalarında ise işe alımda yetkinlik bazlı uygulamaların ileri düzeyde kullanıldığını görüyoruz. Bu çalışma kapsamında, yeni bir model uygulaması önerisi sunmadan önce, Türkiye'de bu uygulamaya iyi düzeyde sahip olan firmalardan örnekleri ele almak gerekir. Bir Türk firması olan Koç Holding'de ve bir Amerikan firması olan Unilever'de yetkinlik bazlı işe alım uygulamasının nasıl yürütüldüğü, performans ölçümlerinin ne olduğu, firmanın tanıtım bilgileriyle beraber incelenmektedir.

6.1. Koç Holding'de Yetkinlik Bazlı İşe Alım

Bu bölümde, Koç Holding'deki yetkinlik bazlı işe alım sistemi ele alınacak olup, önce topluluğun kısa tanıtımı yapılacak, ardından uygulamanın dayandığı temel kavramlar ve adımları üzerinde durulacak, en son olarak da maliyetler ve kazançlara bakılarak performans ölçümünün nasıl yapıldığından bahsedilecektir.

6.1.1. Firma Tanıtımı

1926 yılında kurulmuş olan Koç Holding otomotiv, dayanıklı tüketim, gıda, perakendecilik, enerji, finansal hizmetler, turizm, inşaat ve bilgi teknolojileri sektörlerinde faaliyet göstermektedir.

22 şirketinin hisseleri, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görmekte olan Koç Topluluğu, konsolide 118 şirketi, 87,000 personeli, 12.000 bayi, acente ve satış

sonrası servis ile uluslararası standartlarda kurumsal yönetişim, toplumsal sorumluluk anlayışı, çevreyi koruma prensipleri, müşteri memnuniyeti ve insan kaynakları ile hizmet vermektedir.

Koç Topluluğu'nun 100'e yakın şirketi gruplar bazında faaliyet göstermektedir. Bu gruplar Enerji Grubu, Bankacılık ve Sigorta Grubu, Dayanıklı Tüketim ve İnşaat Grubu, Gıda Perakende ve Turizm Grubu, Yan Sanayi ve Diğer Otomotiv Grubu, Kurumsal İletişim ve Dış İlişkiler Grubu, Bilgi Grubu, Otomotiv Şirketleri Grubu'dur.

Stratejik Hedefler:

- Öz kaynaklarını en az %12 karlılık sağlayarak ve hisse değerini artırarak her yıl ortalama yüzde 14 oranında büyümek,
- "Tüketiciye en yakın topluluk" temasına uygun olan, iddialı ve uluslararası rekabet gücüne sahip olduğu sektörlere odaklanmak,
- Bulunduğu sektörlerde lider olmak,
- Faaliyet gösterdiği sektörlerde marka gücünü artırmak ve teknolojiye hakim olmak,
- İhracatı ve yurtdışı faaliyetleri artırarak gelirlerinin en az yüzde 50'sini yurtdışından elde etmek.

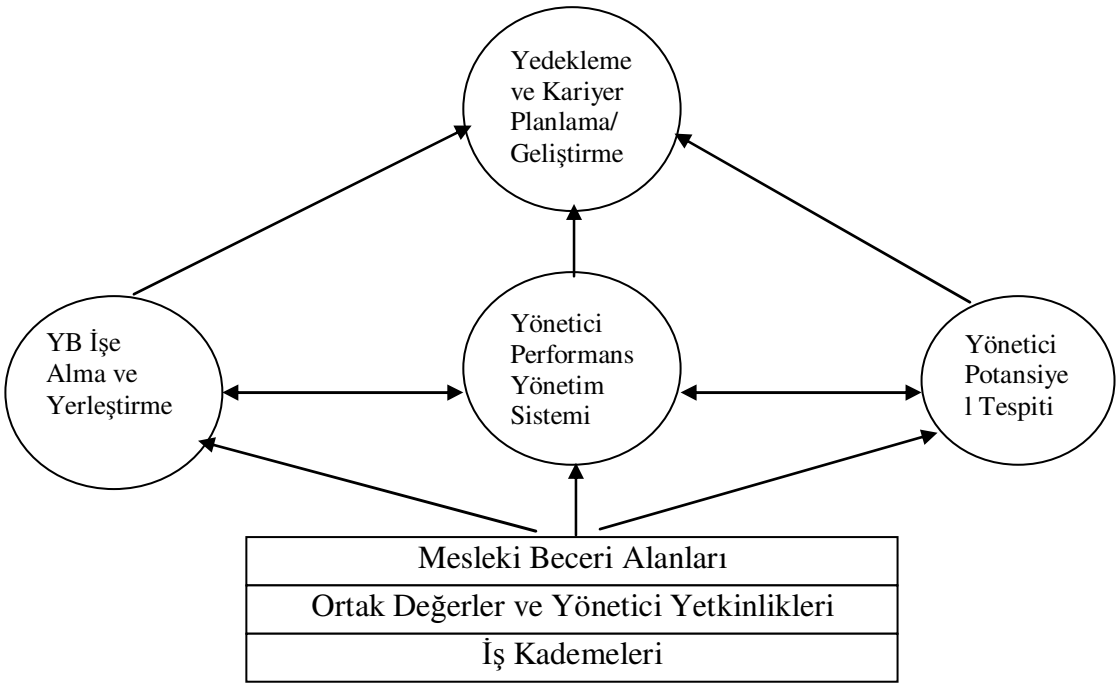
Topluluğu, çalışanlarıyla birlikte, müşterilerinin tatminini sağlayarak sağlıklı gelişmeyi, evrensel kalite ve standartlarda ürün ve hizmetler sunmayı amaçlar. Bu suretle ülkesi, müşterileri, ortakları, bayileri ve yan sanayi için güvenilirlik, devamlılık ve saygınlık simgesi olmayı hedefler.

Koç Topluluğu Değerleri

- Müşterilerimiz Velinimetimizdir.
- Daima "en iyi" olmak, vazgeçilmez hedefimizdir.
- En önemli sermayemiz, insan kaynağımızdır.
- Amacımız, sürekli gelişmek için kaynak yaratmaktır.
- Üstün iş ahlakı ve dürüst çalışma ilkelerine uymak düsturumuzdur.
- Gücümüzü aldığımız Türk Ekonomisine güç katmayı hedef alırız.

6.1.2. Yetkinlik Bazlı İşe Alım Uygulaması

Firmanın İnsan Kaynakları Yönetimindeki YB İşe Alma ve Yerleştirme, Yönetici Performans Yönetim Sistemi, Yönetici Potansiyel Tespiti, Yedekleme ve Kariyer Planlama/Geliştirme fonksiyonları birbirleriyle bütünleşik olarak çalışır ve Mesleki Beceri Alanları, Ortak Değerler ve Yönetici Yetkinlikleri, İş Kademeleri kavramlarına dayanır.



Şekil 6.1: Koç Yetkinlik Bazlı İşe Alma Yerleştirme Temel Kavramları

Ortak değerler; kurumun kültüründen doğan, her çalışanın sahip olmaktan gurur duyduğu ve paylaştığı ilkeler olarak tanımlanır. Bu değerler; topluma duyarlılık, güvenilirlik ve dürüstlük, iç ve dış müşteri duyarlılığı, takım ruhu ve dayanışma, dinamik olma, yaratıcılık ve yenilikçilik, özgüvene sahip olma gibi değerlerdir.

Tablo 6.1: Ortak Değer Örneği

Ortak Değer Adı	Özgüvene Sahip Olma
Ortak Değer Tanımı	Kendi bilgi, beceri ve yeteneklerine olan inancını cesaretle ortaya koyar ve işi ile ilgili sonuçlara ulaşmada kendine güvenir.
Davranışsal Göstergeler	• Kendi bilgi, beceri ve yeteneklerine güvenir. • Diğer insanlarla olan ilişkilerinde ve topluluk önünde güvenli ve rahattır. • Görüş ve düşüncelerini başkalarına aktarma ve savunma cesaretine sahiptir. • Başkalarının tereddüt ettiği konularda dahi, üstlendiği görevlerle ve verdiği kararlarla ilgii sorumluluk almaya isteklidir.

Yönetici yetkinlikleri; kurumu geleceğe taşıyacak etkin yöneticinin ve çalışanın davranış biçimini tanımlayan nitelikler olarak tanımlanır. Bu yetkinlikler; Yön Belirleme, Takım Çalışması, İletişim, İşbirliği Geliştirme, Sonuç Odaklılık, Yaratıcılık ve Girişimcilik, Kendini ve Çalışma Arkadaşlarını Geliştirme, Farklılıklara Uyum ve Yönetme, Müşteri Duyarlılığı gibi yetkinliklerdir.

Tablo 6.2: Yetkinlik Örneği

<table>
<tr><td colspan="4">Yetkinlik: İLETİŞİM</td></tr>
<tr><td colspan="4">Dikkatle dinler, kendini etkili şekilde ifade eder, müzakere sürecinde, anlaşmazlıkları çözmede ve tarafları ikna etmede başarılıdır, uzun vadeli ilişkiler geliştirir.</td></tr>
<tr><td>Ekip Üyesi</td><td>Uzman</td><td>Yönetici</td><td>Üst Düzey Yönetici</td></tr>
<tr><td>İletişim
Kişiler arası etkin iletişim kurar.
Kendini etkin bir şekilde ifade eder.
İletişim tarzını karşısındaki kişilere göre ayarlar.
İletişimde bulunduğu kişileri dikkatle dinler ve anlar.
İkna
Karşısındakini ikna eder.</td><td colspan="3">İletişim
Kişiler arası etkin iletişim kurar.
Kendini etkin bir şekilde ifade eder.
İletişim tarzını karşısındaki kişilere göre ayarlar.
İletişimde bulunduğu kişileri dikkatle dinler ve anlar.
Etkiye sahiptir.
İkna
Karşısındakini ikna etmek için uygun müzakere teknikleri kullanır.
Müzakere sürecinde organizasyon ve iş ihtiyaçlarına odaklanır.
Müzakere sonunda somut sonuçlar elde eder.
Çatışma Yönetimi
Çatışmalarda tüm taraflara açık kalır.
Çatışmaları çözümler.</td></tr>
</table>

Yetkinlik Bazlı İşe Alım uygulamasının amacı, süreci en iyi şekilde planlayarak, işe alımlarda topluluk şirketlerinin tüm yıl boyunca kullanabilecekleri bir sistem tasarımına sahip olmak ve standartları belirlemektir.

Yetkinlik bazlı işe alım uygulaması projesinde, mevcut süreç hakkında görüş ve düşünceleri öğrenmek amacıyla topluluk şirketlerinin üst düzey yöneticileri, İK yöneticileri ile görüşmeler yapılmış, topluluk dışı firmalar ile bilgileşim çalışmaları gerçekleştirilmiş ve literatür araştırmaları yapılmıştır. Ayrıca, özel bir anket firması ile birlikte çalışarak hem topluluk şirketlerinde yeni işe başlayan kişilere hem de

proje ekibi tarafından kriterleri belirlenen üniversite öğrencilerine anketler ve fokus gruplar düzenlenmiş, şirketlerden beklentileri, tercihleri, önem verdikleri kriterler, kariyer günleri hakkındaki görüşleri vb. gibi birçok konuda değerlendirmeleri görülebilen veriler elde edilmiştir.

Bu uygulama ile seçim sürecinde zengin araçlar kullanarak (kişilik envanterleri, yetenek testleri, vaka çalışmaları, simülasyonlar …) değerlendirme merkezi mantığı ile süreci sağlıklı ve verimli hale getirmek hedeflenmiştir.

YB işe alım süreci 5 aşamadan oluşur:

1. İhtiyaç Tespiti
2. Başvuru Yönetimi
3. Öneleme
4. Seçim
5. Yerleştirme ve İzleme

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 işlenmesine 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. Öneleme: Kariyer portalı elektronik süzme yoğunlukla kullanılmak üzere ayrıca süzülen adayların başvuru formlarındaki öneleme soruları üzerinden eleme yapılır.

   Başvuru formu öneleme soruları takım çalışması, planlama, yenilikçilik ve yaratıcılık, değişime açıklık temel yetkinliklerini ölçmeye yönelik olarak şu şekilde hazırlanmıştır:

1) Yer aldığınız bir proje/takım çalışmasından bahsediniz. Takımın amacı neydi? Sorumlulukları nasıl paylaştınız? Sizin rolünüz neydi? Çalışma sırasında ne tip engel ve sıkıntılarla karşılaştınız? Yaşanan problemleri çözmede bireysel katkınız ne oldu? Çalışmanın sonucunu nasıl değerlendiriyorsunuz? Neden?

2) Kendinize bir hedef koyarak elde ettiğiniz bir başarınızı anlatınız. Hedefiniz neydi? Ne tür engellerle karşılaştınız? Gerçekleştirmek için nasıl bir plan yaptınız? Sonuç ne oldu?

3) Okuldaki ve/veya okul dışındaki proje/çalışmalarınızda mevcut durumu değiştirecek şekilde yeni ve farklı fikir ya da yöntemler geliştirerek katkı sağladığınız bir olayı anlatınız. Sonuç nasıl değişti?

4) Yaşadığınız önemli bir değişikliği anlatınız. Bu değişimi nasıl karşıladınız? Bu değişim karşısında ne tür güçlüklerle karşılaştınız? Nasıl uyum sağladınız?

4. Seçim:

a. Kişilik Envanteri:

Kurumun stratejik insan kaynakları alanındaki ihtiyaçlarına yönelik dünya çapında ölçme, değerlendirme ve gelişim amaçlı çözümler sağlayan bir danışman tarafından yapılmaktadır.

b. İngilizce Testi:

Uzman firma tarafından kağıt üzerinde veya online olarak yapılır. Gerektiğinde mülakatlarla desteklenir.

c. Yetkinlik Bazlı Mülakat:

Yetkinlik bazlı mülakat yöntemi, adayın geçmiş deneyimlerinden yararlanarak ilgili pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere ne derecede sahip olduğunu araştırmayı sağlar.

Tablo 6.3: Aday Değerlendirme Matrisi

	Topluluk Profiline Uygun Olmayan	Topluluk Profiline Uygun
Hedefleri Gerçekleştiren	PROBLEM ÇOCUK	YILDIZ ÇALIŞAN
Hedefleri Gerçekleştiremeyen	UYGUN OLMAYAN	DÜŞÜK PERFORMANSLI ÇALIŞAN

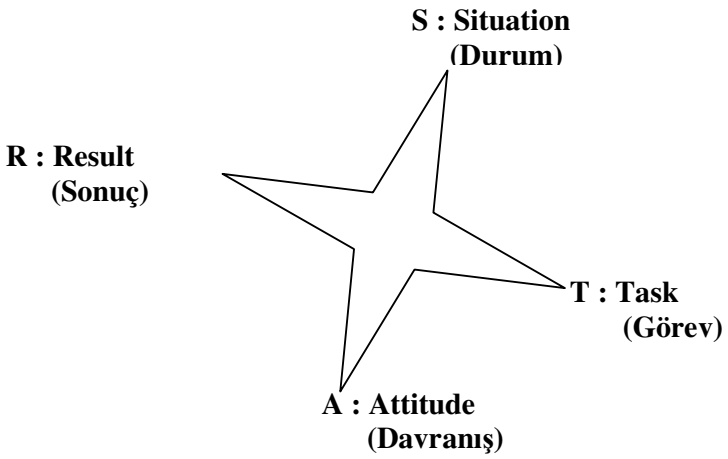
Amaç, uygun olmayan kişileri işe alım aşamasında elemek ve toplulukta yıldız çalışan sayısını arttırmaktır. Şirkete göre;

- Adaylarda kurumsal yetkinliklerin sorgulanabilmesi için en geçerli yöntemdir.
- Seçim sürecinde görev alan tüm İK çalışanlarının mutlaka bu konuda eğitim alması gerekmektedir.
- Zamanla fonksiyon yöneticilerine de bu yetkinlik kazandırılmalıdır.
- YB mülakat için bir kılavuz vardır.
- Mülakatlar İK Uzmanı ile ilgili yönetici tarafından yapılır.

YB Mülakat Sürecinin Aşamaları;

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

Planlama ve hazırlık aşamasında "STAR Tekniği" ile Mülakat Soru Havuzu hazırlanır. STAR tekniği yetkinlik bazlı seçimlerde soruların sağlıklı ve objektif bir değerlendirme aracı olmasını sağlayan bir sistemdir. Davranışlara odaklandığı için güvenilirdir.



Şekil 6.2: STAR Tekniği'nin Açılımı

Tablo 6.4: STAR Tekniği Örneği

S	… durumuna bir örnek verip anlatabilir misiniz?
T	Neler yaptınız? Hangi sorumlulukları üstlendiniz?
A	Nasıl yaptınız? Hangi yaklaşımları / yöntemleri izlediniz?
R	Sonuç ne oldu? Bundan ne öğrendiniz?

YB mülakat takım çalışması yetkinliği üzerine soru örneği aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 6.5: Takım Çalışması Yetkinliği

TAKIM ÇALIŞMASI	
Ortak hedefe yönelir, dayanışma ile takım başarısına katkıda bulunur, takım içerisinde motivasyonu yüksek tutar ve bağlılık sağlar.	
S	İçinde bulunduğunuz başarılı bir takım çalışmasını anlatabilir misiniz?
T	Sizin üstlendiğiniz rol neydi?
A	Sonuca ulaşmak için hangi yöntemleri izlediniz?
R	Sonuç ne oldu? Sizi başarılı kılan etmenler nelerdi?

Mülakattaki tüm soruların cevapları 1–5 skalasında 1: Beklenen düzeyin çok altında, 5: Beklenen düzeyin çok üstünde olmak üzere değerlendirilir ve ayrıca somut davranış örnekleri not alınır.

d. Grup Egzersizi:

- Birden fazla adayın yer aldığı en az 4 örnek olay üzerinden aralarında tartışarak sonuçlandırdıkları çalışma birden fazla kişi tarafından gözlenir.
- Bir değerlendirici aynı anda en fazla üç kişiyi gözlemleyebilir.
- Danışman firma sadece bu kurum tarafından kullanılmak üzere üç adet egzersiz (1 adet sunum, 2 adet grup egzersizi) hazırlamıştır.
- Örnek olaylar önceden test edilir ve değerlendiriciler için değerlendirme kılavuzu hazırlanmıştır.
- Egzersizler için yatırım bedeli karşılanarak sınırsız kullanım hakkı elde edilmiştir.
- 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 başına 6 saat sürmektedir.

Grup egzersizlerinin adımları;

1. Açılış ve genel tanışma
2. Örnek Olay çalışması
3. Sunumlar
4. Adayların değerlendirilmesi
5. Adaylara tek tek geribildirim verilmesi

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi YB mülakat ve grup egzersizleri ile tüm yetkinlikleri kapsamak amaçlanmıştır.

Tablo 6.6: YB Mülakat ve Grup Egzersizlerinin Kapsadığı Yetkinlikler

YETKİNLİKLER	Grup Egzersizi	YB Mülakat	Sunum	Kişilik Envanteri
Yön Belirleme	X	X	X	X
Takım Çalışması	X	X		X
İletişim	X	X	X	X
İşbirliği Geliştirme		X		X
Sonuç Odaklılık	X	X	X	X
Yaratıcılık ve Girişimcilik		X	X	X
Kendini ve Çalışma Arkadaşlarını Geliştirme		X		X
Farklılıklara Uyum ve Yönetme	X	X		X
Müşteri Duyarlılığı		X		X

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.

6.1.3. Uygulamanın Performans Ölçümü

Koç Holding'in bu yetkinlik bazlı işe alım süreci için katlanacakları bazı maliyetlere karşın parayla ölçülebilecek veya ölçülemeyen belirli katkıları olacaktır. Maliyet kalemleri ve elde edilen katkılar aşağıdaki gibidir.

Maliyetler;

Kişilik envanteri testlerinin maliyeti

İngilizce testleri maliyeti

- Kağıt kopya, online test ve mülakat

Yetkinlik bazlı mülakatların maliyeti

- Seçim sürecinde görev alan tüm çalışanlar bu konuda eğitim almaktadırlar.
- Eğitim maliyeti = { [Eğitmenlerin toplam saat ücreti + (Çalışanların ort. saat ücreti * Eğitim alan çalışan sayısı)] * Eğitim saati } + Teçhisat maliyetleri (salon, yol, ikram vb.)
- YB mülakat için hazırlanan kılavuzun maliyeti
- Mülakatlar İK Uzmanı ve ilgili yönetici tarafından yapılır. Aday başına hazırlık süreleri dahil mülakat süresi * mülakatı yapan çalışan sayısı * mülakatları yapan çalışanların ort. saat ücreti

Grup egzersizi maliyeti

- Danışman firma sadece bu kurum tarafından kullanılmak üzere hazırlanan üç adet egzersiz (1 adet sunum, 2 adet grup egzersizi) hazırlamıştır. Egzersizler için yatırım bedeli ödenerek sınırsız kullanım hakkı elde edilmiştir.
- Test ve değerlendirme kılavuzu maliyetleri; Örnek olaylar önceden test edilir ve değerlendiriciler için değerlendirme kılavuzu hazırlanır.
- Çalışanın harcadığı zamandan doğan egzersiz maliyeti (grup başına); Egzersiz saati * mülakatları yapan çalışanların ort. saat ücreti * Egzersizleri yürüten çalışan sayısı

<u>Katkılar,</u>

- Daha uygun ve daha iyi çalışanlar elde etmek
- Profesyonel bir ik uygulaması ile şirket içi ve şirket dışı güven kazanmak, böylece her yıl yükselen başvuru sayısı ve kalitesi
- Daha az sayıda ama daha kaliteli adayların sürece katılması
- Nesnel kanıtlar ortaya koyabiliyor olmak
- Uzun vadede mülakatlara ayrılan sürenin azalması
- İK çalışanlarının ‘know-how’ının artması

Tüm bunlar gözönünde tutularak, bu sistemin kullanılması desteklenmektedir. Yeni işe alımların işteki performansı ilk yıl yakından gözlem altında tutularak bu sistemin performansı takip edilir.

6.2. Unilever'de Yetkinlik Bazlı İşe Alım

Bir Türk firması ve Holding sektöründe olan ve topluluk şirketlerine hizmet veren Koç Holding'deki yetkinlik bazlı işe alım sisteminin ardından Hızlı Tüketim Malları sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu bir firma olan Unilever ele alınacak olup, firmanın kısa tanıtımından sonra, uygulamanın çıkışı, kavramları ve adımları anlatılacak ve aynı şekilde performans ölçümünü ele alınacaktır.

6.2.1. Firma Tanıtımı

1930 yılında Hollandalı margarin üreticisi Margarine Unie ile İngiliz sabun üreticisi Lever Brothers'ın birleşmesiyle oluşan Unilever bugün dünyada, insanların yaşam kalitelerini artırmayı amaçlayan ve gündelik ihtiyaçlarını karşılayan ürünler sunmaktadır. Türkiye'de 1952 yılında faaliyete başlayan Unilever, gıda, dondurma, ev bakım, kişisel bakım ve profesyonel gıda sektörlerinde hizmet vermektedir.

Tüm dünyada sürdürdüğü yatırımlarıyla, küresel pazardaki etkinliği ve payı sürekli artan Unilever, Türkiye'deki ilk yatırımını 1952 yılında gerçekleştirdi. Ülkemizde Omo, Rinso, Domestos, Yumoş, Cif, Elidor, Dove, Clear, Rexona, Lux, Axe, Suave ve Signal markaları altında ev ve kişisel bakım ürünleri üretim ve pazarlamasını sürdüren Unilever, Türk gıda ve dondurma sektörlerinde Sana, Rama, Becel, Knorr, Komili, Lipton ve Algida markaları altında margarinden hazır çorbaya, zeytinyağından çaya ve dondurmaya kadar geniş bir ürün portföyü ile hizmet vermektedir.

100'den fazla ülkede faaliyet gösteren, ürünleri 150'nin üzerinde ülkede satılan, 284.000 kişiye iş olanağı sağlayan Unilever'in ürünlerini hergün dünyada yaklaşık 150 milyon kişi satın almaktadır. Faaliyette bulunduğu ülkelerin manevi ve kültürel değerlerine saygılı olmak değerleri arasındadır. Kendini "çok-yerelli çok-uluslu" bir şirket olarak tanımlayan Unilever, sosyal sorumluluk projelerine yılda ortalama 50 milyon dolar ayırmaktadır.

6.2.2. Yetkinlik Bazlı İşe Alım Uygulaması

1994 yılında Unilever, müdürleri arasından üstün performans gösterenlerle ilişkilendirilmiş yetkinlikler tanımlamıştır. Firma, dünyadaki başarılı Unilever müdürlerini inceleyerek onları diğerlerinden farklılaştıran hangi karakteristiklere ve davranışlara sahip olduklarını belirlemişler. Unilever'e göre yetkinlikler;

- İşin nasıl yapıldığını şekillendiren kişilik özellikleridir (kişisel imaj, değerler, nitelikler, güdüler)
- Üstün iş performansına katkısı olan faktörlerdir
- Açıkça gözlemlenen davranışlar aracılığıyla ölçülür

Fakat,

- Bir işi yapmak için ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriler değildir
- Bir işteki görevler de değildir.

Yetkinlikler Unilever'in insan geliştirme sisteminin temelidir. Yeni mezun olduğu gibi deneyimli kişilerden de yeni çalışanlar seçerken kullanılan yetkinlik bazlı seçimde, işteki başarı için kritik olarak belirlenmiş kilit yetkinlikler kullanılır. Kişiler organizasyona alındıktan sonra, her yıl yetkinliklere göre değerlendirilirler ve yetkinliklerinin geliştirilmesi için plan oluşturulur. Firma kişinin kendi yetkinliklerini geliştirmesi için çeşitli öğrenme olanakları sunar.

Unilever'in web sitesindeki Öğrenme Kaynağı Merkezi herbir yetkinliğin nasıl geliştirileceğiyle ilgili spesifik bilgiler içerir. Örneğin, daha iyi bir lider olması gereken bir çalışan Başkalarına Liderlik Etmek bölümüne girip farklı öğrenme yollarını bulabilir. Ayrıca, Unilever'de firma genelinde ağlar vardır ki, bunlara öğrenme kaynak ağı denir. Her iş alanı için öğrenme ihtiyaçlarını belirleyen çalışan grupları vardır. Bunlara ek olarak, Unilever çalışanlarının yetkinliklerini güçlendirmek için uluslararası eğitim programları önerir.

Yetkinlikler 4 grup altında toplanmıştır. İnsan yetkinlikleri, bir kişinin insanlarla ilişkili olan yönlerinde aranan yetkinliklerdir. Entellektüel yetkinlikler, zihinsel süreçleri konu alan yetkinliklerdir. İş odaklı yetkinlikler, iş yapış tarzı ile ilgili ve organizasyona yönelik yetkinliklerdir. Sonuçları güçlendiren yetkinlikler ise, kişinin herşeyden bağımsız olarak kendi içyapısında barındırdığı ve daha iyi hatta en iyi sonuçlara ulaşmasında etkili olan yetkinliklerdir. Bu dört grup yetkinlikler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 6.7: İnsan Yetkinlikleri Grubu

Takım Çalışması	
Tanım:	Ortak amaçları başarmak için başkalarıyla işbirliği içinde çalışır, çatışan fikirler olduğunda diplomasi ve esneklik gösterir. En iyi sonuçlara ulaşmak için diğer insanların performansını destekler.
Anahtar Kelimeler:	Desteklemek, fırsat vermek, işbirliği kurmak, motive etmek, uzlaştırmak, sosyalleştirmek, cesaretlendirmek, iletişim kurmak, bireysel farkındalık
İlişki Kurma	
Tanım:	Her seviyedeki insanlarla pozitif ve iki taraflı kazanç sağlayan ilişkiler kurar. Diğerleriyle mevcut ilişkilerini rahatça ve zorlanmadan düzenler ve güçlendirir.
Anahtar Kelimeler:	İlişki kurma, ağ kurma, saygı gösterme, bağlantıda olma, paylaşma, buluşma
Liderlik	
Tanım:	Bireyleri etkin bir takım haline getirmekte katalizör rolü vardır. Görevlerin yapılmasında ve amaçların başarılmasında yön ve değerleri ortaya koyarak diğerlerini heveslendirir ve harekete geçirir.
Anahtar Kelimeler:	Liderlik etmek, yönlendirmek, motive etmek, desteklemek, organize etmek, koordine etmek, geliştirmek, güçlendirmek, anlamak, hevesli
Etkileme	
Tanım:	Diğer insanların davranış veya fikirlerini, kendine güvenli, kesin ve inandırıcı bir tavırla görüşünü ifade ederek etkiler ya da değiştirir. Uygun iletişim yöntemleri ve kişiler arası stiller ile kabul kazanır ve fikirler, öneriler veya planlara taahhüt alır.
Anahtar Kelimeler:	İkna edici olmak, etkilemek, inandırmak, pazarlık etmek, iş birliği yapmak, mantık çerçevesinde olmak

Tablo 6.7: İnsan Yetkinlikleri Grubu (Devam)

Esneklik	
Tanım:	Çeşitli durum veya istekler karşısında esnek olur ve bunları ele alır. Değişen durumun gerekliliklerine göre diğerlerinin yaklaşımlarını değiştirir.
Anahtar Kelimeler:	Adaptasyonu iyi olmak, esnek olmak, kendini ayarlamak, değişmek, çok yönlü olmak, istekli olmak

Tablo 6.8: Entelektüel Yetkinlikler Grubu

Analitik / Kritik Düşünme	
Tanım:	Tam analiz için karışık bilgileri küçük parçalara ayırır. Modellere, eğilimlere veya ayrılıklara odaklanır ve herkes tarafından kolayca görülemeyen bakış açılarını ve sonuçları çıkarır.
Anahtar Kelimeler:	Mantıklı olmak, durumlar arasında ilişki kurabilmek, farklı durumları tanımak, olaylarda olup bitenleri sezmek, kritik düşünmek
Problem Çözme	
Tanım:	Sorunlu durumları analiz eder, ilgili bilgi arar ve olası sebepleri tanımlar. En iyi çözümü bulmak için alternatif çözümler yaratır.
Anahtar Kelimeler:	Problem çözmek, analiz etmek, değerlendirme yapmak, durumu tanımlamak
Yaratıcılık	
Tanım:	Yaratıcı ve özgü fikirleri ortaya çıkarır, yaratır ve tasarlar. Tamamen yeni anlayışları yaratmak için olayları birçok yönden ele alır.
Anahtar Kelimeler:	Yaratıcı olmak, hayal etmek, icat etmek, araştırmak, tasarlamak, bağlantı kurmak, ortaya çıkarmak, beyin fırtınası yapmak
Karar Vermek	
Tanım:	Tüm vakaları ve alternatifleri göz önüne aldıktan sonra karar vermek ve harekete geçmek için istekli olur. Potansiyel kararların olası sonuçlarını analiz eder ve öngörür.
Anahtar Kelimeler:	Değerlendirmek, göz önüne almak, muhakeme etmek, yansıtmak, sonuçlandırmak, seçim yapmak

Tablo 6.8: Entelektüel Yetkinlikler Grubu (Devam)

Planlama ve Organize Etme	
Tanım:	Herhangi bir görev veya amacı elde etmek için bir sistematik hareket planı uygular. Amaçlara ulaşmak için planlama, öncelik değerlendirmesi yapma, programlama, koordine etme ve performansı gözlemlemeyi dâhil eder.
Anahtar Kelimeler:	Organize etmek, önceliklendirmek, programlamak, planlamak, takip etmek, koordine etmek, kontrol yapmak

Tablo 6.9: İş Odaklı Yetkinlikler Grubu

Müşteri Odaklılık	
Tanım:	Müşteri ve tüketicilerin açık ve kapalı tüm ihtiyaçlarını tahmin eder ve tanımlar. Bu ihtiyaçları zamanında ve etkin bir şekilde ifa ederek önemli bir müşteri tatmini yaratan bir servis sunar.
Anahtar Kelimeler:	Anlayışlı olmak, yardım etmek, hoşgörülü olmak, tatmin etmek, uysal olmak, öngörmek, hüküm vermek, empati kurmak, ulaşabilmek, tepki vermek, dinlemek, sormak
Ticari Yöneltme	
Tanım:	İş hedefleri ve fırsatlarına odaklanır, ticari ve finansal meselelere sahip olur. Organizasyonun faaliyet gösterdiği pazar ve çevreden haberdar olur.
Anahtar Kelimeler:	Ticaretleştirmek, pazar ve işletme bilgisi, ekonomik düşünmek, kara odaklanmak, parayı göz önüne almak
Organizasyonel Bilinçlilik	
Tanım:	Gruplar arasındaki resmi ve resmi olmayan yapıları anlar. Bunlarla birlikte verimli bir şekilde iş yapma yetkinliği kazanır. Değişimlerin diğerleri üzerindeki etki ve değişiklikleri önceden görme yetisine sahiptir.
Anahtar Kelimeler:	Anlamak, dinlemek, ön görmek, duyarlık olmak, bilinçli olmak, diplomatik iş yapmak, hikmetli olmak
Teknolojik Bilinçlilik	
Tanım:	Kişisel ve organizasyonel verimliliği geliştirmek için teknolojiyi uygular ve anlar. Kendi alanındaki potansiyel teknoloji uygulamalarını ve uygun teknolojik gelişimlerinden haberdardır.
Anahtar Kelimeler:	Teknoloji, sistem

Tablo 6.9: İş Odaklı Yetkinlikler Grubu (Devam)

Risk Alma	
Tanım:	Fayda sağlamak için hesaplı risk almak için isteklidir. Karar veya durumların ters sonuçlarını yumuşatmak için tüm fırsatları tamamen göz önünde bulundurur.
Anahtar Kelimeler:	Risk almak, hesaplamak, riske girmek, göz önüne almak, öngörmek, tadil etmek

Tablo 6.10: Sonuçları Güçlendiren Yetkinlik Grubu

Kendine Güven	
Tanım:	Problem çözmek veya görevi tamamlamak için bağımsız, kendine güvenen ve yeteneklerine gerçekçi bir güven sergiler. Zorlu şartlar altında kararlar almak için sorunluluk üstlenir.
Anahtar Kelimeler:	İnanmak, kendine güvenmek, faal olmak, azimli olmak, ısrar etmek, ılımlı yaklaşmak, mantıklı olma, mesul tutulabilmek
İç motivasyon	
Tanım:	Mükemmel performansa doğru ulaşmak için iç motivasyon ve enerji intişar eder. Sonuçların sınırlarını beklentilerin üzerine itmek için sürekli fırsatları araştırır.
Anahtar Kelimeler:	Tutkulu olmak, tamamlamak, motive olmak, taahhüt etmek, hareket odaklı olmak, hızlı hareket etmek, enerjili olmak
Değişim Yönelimli	
Tanım:	İş yapmak için aktif olarak değer arttırır. Mevcut durumu sorgular. Değişimi; gelişim, büyüme ve terfi için fırsat olarak değerlendirir.
Anahtar Kelimeler:	Değişmek, gelişmek, mücadele etmek, terfi etmek, ilerlemek
Kendini Geliştirme	
Tanım:	Öğrenmek için kabiliyet ve azim sergiler. Kendi için öğrenme ve gelecek için kabiliyetini yükseltmek için sürekli sorumluluk alır. Diğerlerinden geri bildirim alır ve gelişmek için fırsatları tanımlar.
Anahtar Kelimeler:	Gelişmek, öğrenmek, sorgulamak, yansıtmak, meraklı olmak, büyütmek, iyileştirmek

Tablo 6.10: Sonuçları Güçlendiren Yetkinlik Grubu (Devam)

Dürüstlük	
Tanım:	Kişisel ve profesyonel davranış ve dürüstlüğün yüksek standartlarını sergiler. Diğerlerine gösterdiği aynı dürüstlüğü kendine de gösterir. Taahhüt ve sözleri yerine getirir.
Anahtar Kelimeler:	Değer vermek, saygı göstermek, güvenmek, dürüst olmak, etik davranmak, adaletli olmak, ilkelere saygılı olmak, sözünü tutmak

Unilever'de yetkinlik bazlı işe alım süreci 3 aşamalı yürütülmektedir.

1. Ön eleme
2. Yetkinlik Bazlı Mülakat
3. Değerlendirme Merkezi

1. Ön eleme:

Unilever'in Nisan ayında başlayan yeni mezun işe alımına ek olarak tüm yıl boyunca pozisyon bazlı aldıkları başvurular yalnızca firmanın kendi portalı üzerinden toplanmakta olup, başvuru formunda temel yetkinliklere dayanan öneleme soruları yer almaktadır. Tüm site ve başvuru formu ingilizce olarak hazırlanmış olup, sorular da ingilizce olarak sorulmakta ve ingilizce olarak yanıtlanması istenmektedir. Bu anlamda aslında, ingilizce bilgisi adaylar için ilk eleme kriteridir.

Başvuru formu soruları:

1. Gruplar halindeki insanları bir araya getirerek ortak bir amaca ulaşmak istediğiniz bir zamanınızı anlatınız. Bunu yapmak için değişikliklerin ve dirençlerin üstesinden nasıl geldiniz, ne yaptınız?
2. Hayatınızda, yeni bir durum için gerekenleri veya daha yüksek standartları karşılamak için kendinizi zorladığınız iki zamanınızı anlatınız. Neler yaptınız? Nasıl yaptınız?
3. Bir grubun, bir aktivitenin ya da kendinizin geleceğini değiştirmek için fırsatları fark ettiğiniz bir durumu anlatınız. Ne yaptınız?

4. Planlamak ve uygulamak zorunda kaldığınız çaba gerektiren bir görevi ya da aktiviteyi anlatınız. Ne yaptınız ve sonuç ne oldu?

Özgeçmişlere göre yapılan ilk filtrelemenin ardından, başvuru formundaki yetkinlik bazlı sorulara verilen cevaplara göre bir öneleme yapılır ve uygun bulunan adaylar İnsan Kaynakları'nın yapacağı yetkinlik bazlı mülakatlara davet edilir.

2. Yetkinlik Bazlı Ön Mülakat:

Bu mülakatlar, başvuru formundaki sorulara verilen cevaplar üzerinden yine aynı yetkinliklere yönelik olarak yapılır. Amaç, kişiyi yüzyüze tanımak, yazdıklarının doğruluğunu teyit etmek, cevapları daha ayrıntılı olarak sorgulamak ve bir de adayın ingilizcesini sözlü olarak test etmektir.

Yetkinlik bazlı mülakatlar, ardarda panel mülakatlar şeklinde yapılır. İnsan Kaynakları yetkilileri adaylarla 45'er dakikalık görüşmeler yaparak, değerlendirme formlarına not alırlar. Görüşme sonrasında birlikte konuşarak ve notlarına bakarak, adayı puanlandırırlar. Son olarak da, adayları yapılandırılmış mülakatın aynı soruları ve aynı kriterler açısından karşılaştırmalı değerlendirerek son aşamaya davet edilecek kişileri belirlerler.

3. Değerlendirme Merkezi (DM):

Unilever'de değerlendirme merkezi uygulaması 4 aday, değerlendiriciler ve yöneticiler ile yapılır. 4 aday yetkinlik bazlı ön mülakatlar sonucu seçilmiş adaylardır. Değerlendiriciler, bu uygulama için danışmanlardan özel eğitimler almış, vakaların içeriklerini ve anlamlarını bilen, birebir aranan yetkinlikler bazında gözlem ve değerlendirme yapan kişilerdir. Yöneticiler ise, işe alım yapılacak bölüm ve beraber çalışılmakta olunan bölümün orta ve üst düzey yöneticileri ile İnsan Kaynakları yöneticileridir.

DM uygulamasında amaç, kişileri iş hayatının 1 günlük simülasyonu ile işe almadan önce daha yakından gözlemleme ve tanıma olanağına erişmek, böylece işe ve kuruma en uygun kişiyi bulabilmektir. DM uygulaması beş başlık altında yürütülür.

a) Tanışma ve Alışma

b) Grup Vakaları

c) Bireysel Vaka

d) Yetkinlik Bazlı Mülakat

e) Geribildirim ve Cevap Verme

f) Geribildirim Alma

a. Tanışma ve Alışma:

Bir günlük bir aktiviteye gelen adaylar, bütün günlerini orada grup ve bireysel çalışmalarda geçirecek ve yöneticiler tarafından gözlemlenerek günün sonunda sonucu öğreneceklerdir. Zaten iş arama ve mülakatların adaylar için heyecan verici ve stresli olduğunu da kabul ederek, öncelikle onlara rahat bir ortamın yaratılması gerekir. Gruptaki diğer arkadaşlarla tanışması ve alışıp kendi gibi davranabilmesi için uygun ortam yaratılır, şirketten bir yetkili eşliğinde kahvaltı ile birlikte sohbet edilir. Amaç, kişinin arkadaş ortamında gibi hissetmesi, egzersizlere oyun gözüyle bakması, kendini olduğundan farklı göstermek veya öne çıkarmak yerine bu günün sonunda bir şeyler öğrenmiş ve eğlenmiş olarak oradan ayrılmak istemesini sağlamaktır. Bir nevi ön hazırlama aşamasıdır.

b. Grup Vakaları:

Adaylara tüm DM boyunca bir rol çizilir. Örneğin, işe Yönetici Adayı olarak girmiş birisi olduğu söylenir. İlk verilen dokümanlar kendisinin kim olduğunu, sorumluluk ve yetki alanlarının ne olduğunu, şirket içinde beraber çalışacağı bölümleri ve o bölümlerdeki kişilerin kim olduklarını açıklayıcı yazılar içerir.

Unilever'in DM uygulamasında 2 grup çalışması yaptırılır. İki farklı konuda biri yeni fikir üretme, yaratıcı ve yenilikçiliği, diğeri analiz etme, karar verme, ikna etmeyi ön plana çıkaran vakalardır. Adaylar 45 dakika – 1 saat kendileri çalıştıktan sonra, bir masa etrafında grup tartışmasına otururlar. Değerlendirecek şirket çalışanları da masanın çevresinde karanlıkta otururak hiç müdahale etmeden adayları belirlenen yekinlikler bazında değerlendirme formu aracılığıyla değerlendirirler. Grup tartışmalarında, adayların özellikle liderlik, kendini kabul ettirme, karar verme ve iletişim yetkinlikleri gözlemlenebilir.

Dokümanlar İngilizce olarak hazırlanır, tartışmalar Türkçe olarak yapılır. Böylece, kişilerin İngilizceye hakimiyeti de dokümanlar üzerinden ölçülmüş olur.

c. Bireysel Vaka:

Yapılan 1 bireysel vaka çalışmasında adayların kendi başlarına çalışmalarının ardından birebir juriye yaptıkları sunumlarla çözümlerini aktarmaları istenir. Burada, hem kişinin öncelik-önemli ayrımını yapması, konuşma, sunum ve iletişim becerilerinin öne çıkması, hem de analiz ve problem çözme yetkinliklerini ortaya koyma fırsatına sahip olması sağlanır.

d. Yetkinlik Bazlı Mülakat:

Bu mülakatlar ön mülakatta alınan bilgilerin üzerine yeni bilgiler edinmek amaçlı yapılır. Adayın geçmiş performansına yönelik sorularla beraber, ilgi alanları, motivasyonu sorgulanır.

Bu adayla ilgili kararın verileceği son aşamadır. Soru işareti kalmış tüm noktalara burada değinerek, değerlendirme süreci tamamlanır.

e. Geribildirim ve Cevap Verme:

Günün sonunda tüm yukarıdaki aktivitelerin ardından, adaylarla tek tek, güçlü ve gelişime açık yönlerinin belirtildiği geri bildirim görüşmeleri yapılır ve onlara bir cevap verilir. Adaylara 3 kategoriye göre cevap verilir ve nedenleri belirtilir.

— Olumsuz

— Olumlu, fakat farklı bir pozisyon için

— Olumlu, iş teklifi

Bu aşamanın amacı, kişilere olumlu olsun olmasın, o aşamaya kadar geldikleri, orada 1 günlerini geçirdikleri ve şirketleriyle ilgilendikleri için teşekkür etmek, onlara gelişim sağlayarak katkıda bulunmak ve adayların gözünde şirket için iyi bir imaj yaratmaktır.

f. Geri bildirim Alma:

Adaylardan geçirdikleri gün ve katıldıkları aktivitelerle ilgili görüşlerini ve önerilerini alarak süreç hakkında adayların gözünden bilgi edinmek ve süreçi geliştirme fırsatı yakalamak amacıyla, adaylara anket formu doldurtulur.

6.2.3. Uygulamanın Performans Ölçümü

Maliyetler,

Danışmanlık şirketine DM malzemelerinin hazırlatılması ve bastırılması

Değerlendirici ve yöneticilere verilen eğitimlerin maliyeti

Otelde toplantı odaları kira, ikram ve yemek maliyeti

Değerlendiricilerin ve yönetcilerin harcadıkları zamanın maliyeti

DM uygulamasındaki danışmanlık ücreti

Katkılar,

Yanlış kişi işe alma maliyetinden kurtulmak

Üstün performans gösterecek kişilerin bulunması

Seçim sürecine güveni sağlaması

Yöneticilere kişileri değerlendirme vizyonunu ve 'know-how'ını katması

DM ile katılan adaylara şirketin daha yakından tanıtılması

7. ULUSLARARASI BİR FİRMADA YETKİNLİK BAZLI İŞE ALIM MODELİNİN UYGULANMASI

Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi'nden hareketle Yetkinlik Bazlı İşe Alım Sistemi ile ilgili literatür araştırmaları ve örnek yabancı ve yerli uygulamalardan faydalanarak bu sistemin uygulanmadığı uluslararası bir beyaz eşya sanayi ve ticaret firmasına yeni bir model uygulaması öneri olarak sunulmaktır. Bu bölümde, firma tanıtımının ardından firmadaki insan kaynakları sistemi, yetkinlik kullanım alanları, gelişime açık yönlerinden bahsedilecektir. Mevcut işe alım sisteminin süreç akışı şema aracılığıyla açıklanacak, eksik ve hatalı görülen uygulamalar üzerinde durularak, onlara nasıl çözüm üretileceği yetkinlikler bakış açısıyla ortaya koyulacaktır. Yeni model uygulaması ile yenilenen işe alım süreci değişiklikler belirtilerek akış şeması ile sebepleri belirtilerek aktarılacaktır. Ardından, firmaya uygulamada yön göstermesi açısından önerilen model uygulamasının firmaya adım adım nasıl kurulacağını belirten açıklamalar, akış şemaları ve gannt diyagramı ile projelendirmesi yapılacaktır. Son olarak, stratejik kararlara destek olması açısından öngörülen maliyet kalemleri ve firmaya ve insan kaynaklarına sağlayacağı katkılar ele alınacaktır.

7.1. Firma Tanıtımı

BSH Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., dünya çapında faaliyet gösteren ve yıllık şatışı 6 milyar Euro'yu aşan BSH Bosch und Siemens Hausgeraete GmbH'nın bir iştirakidir.

Robert Bosch GmbH - Stuttgart ile Siemens AG - Berlin ve Münih arasında ortak bir girişim olarak 1967'de kurulan BSH grubu dünya beyaz eşya pazarına büyük ev gereçleri, küçük ev aletleri ve ev teknolojisi ürünleri sunmaktadır. Son 10 yıl içinde, BSH büyük bir gelişme göstermiştir. Grubun üç ülkede 13 üretim tesisi ile başlayan faaliyet alanı, sürekli gelişerek bugün Avrupa, ABD, Latin Amerika ve Asya'daki 15 ülkede 43 fabrikaya ulaşmıştır. BSH'nın dünya çapındaki satış ağı ile müşteri

servisleri dâhil, 30 ülkede 100'den fazla şirketi ve bu şirketlerinde çalışan 35000'den fazla personeli bulunmaktadır. Firma merkezi Münih'tedir.

BSH, 1992 yılından beri Türkiye'de kendi dağıtım şirketine sahiptir. Bu tarihten önce ürünler satış acenteleri vasıtasıyla satılmaktaydı. BSH 1995 yılında Türkiye'de en büyük ikinci beyaz eşya üreticisi olan Profilo şirketi hisselerinin çoğunluğunu satın aldı. Bosch, Siemens ve Gaggenau markaları ile yerel marka olan Profilo Türkiye'de yaklaşık 5000 bayi kanalı ile satılmaktadır. BSH'nin merkezi İstanbul'da olup burada satış, pazarlama, finans ve müşteri hizmetleri bulunmaktadır. Şirketin üretim tesisleri Çerkezköy'dedir.

Türk beyaz eşya pazarının büyüme potansiyeli, kuşkusuz Türkiye'nin BSH'nın dış yatırımı için aday gösterdiği ülkelerden biri olarak seçilmesinde önemli rol oynamıştır. Önümüzdeki yıllarda gelir seviyesinde beklenen artış, Türk pazarının cazibesini daha fazla arttıracaktır. BSH şirketinin Çerkezköy'de yatırıma başladığı tarih olan 1996'dan bu yana ürün kalitesini geliştirmek için fabrikalarda sürekli bir gelişim ve değişim süreci gözlenmektedir. Bu amaçla yeni teknolojilerin transferi gerçekleştirilmekte, rekabet edebilecek yeni ürünler geliştirilmekte ve Türk halkının beğenisine uygun yeni tasarımlar yaratılmaktadır.

Gerçekleştirdiği faaliyetleriyle, BSH Türkiye 1996 yılından bu yana ihracat cirosunu 3 katına çıkarmıştır. BSH 2002 yılında Türkiye'de 450 milyon Euro'yu aşkın bir ciro elde etmiş ve bunun %25'i Avrupa'daki bazı önemli ülkelere yapılan ihracattan elde edilmiştir.

Ortaklık Yapısı

1995 yılında kurulan BSH Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş'nin ortaklık yapısı aşağıdaki gibidir.

Tablo7.1: BSH Ortaklık Yapısı

Hissedarlar:	
BSH	% 90
Deutsche Bank	% 3,5
Grunberg Ailesi	% 3,5
Halka açık	% 3

Marka Portföyü

BSH farklı hedef gruplarına hitap eden faaliyet gösterdiği bazı ülkelerdeki yerel markalar da dahil olmak üzere 14 farklı markadan oluşan, güçlü ve açıkça tanımlanmış bir marka portföyüne sahiptir. Şirketlerin defter değeri ve piyasa değeri arasındaki fark marka değerini oluşturmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, BSH marka değeri yüksek olan ürünler piyasaya sürmektedir.

BSH Türkiye'nin portföyünde ise 4 marka yer alır: ana markaları Bosch ve Siemens, özel markası Gaggenau ve yerel markası Profilo ile faaliyet göstermektedir.

BOSCH

1886'dan beri, Bosch endüstri devriminin önde gelen şirketlerinden biri olmuştur ve bugün de otomotiv ekipmanı ve el aletlerinde dünya lideridir. BSH'nin 1967 yılında kurulmasıyla Bosch ev aletleri bölümü BSH tarafından yönetilmektedir. Bosch'un Türkiye'deki varlığı ise 1987 yılına dayanır. Marka felsefesinin özünde insanların ona olan güvenini boşa çıkarmadan, üstün teknolojiyi kullanarak onları yüksek yaşam kalitesine ulaştırmak vardır.

SIEMENS

1846 yılında Werner von Siemens, puro kutuları, teneke plakalar, demir parçacıklar ve bakır tellerden bir telgraf makinesi yaptı. Bu başarısının ardından, dünyanın ilk ve günümüzün en büyük elektronik şirketlerinden Siemens'i kurdu. Siemens'in başarısının kaynağı da bu uzun yılların sonucunda oluşan teknoloji deneyimine dayanıyor. Werner von Siemens adı, bilime yaptığı katkılar, çevreye ve insan yaşamına gösterdiği itina nedeniyle halen saygıyla anılıyor. BSH'nin 1967 yılında kurulmasıyla Siemens ev aletleri bölümü BSH tarafından yönetilmektedir. Siemens, solo ve ankastre pazarlarında; buzdolabından mikrodalga fırına, çamaşır makinesinden elektrikli süpürgeye, küçük ev aletlerinden televizyona kadar geniş bir ürün yelpazesiyle tüketicilerin her türlü ihtiyacına cevap vermektedir.

GAGGENAU

İşlev ve tasarım açısından Gaggenau ankastre mutfak cihazlarında tüketicinin özel gereksinimlerine göre tasarlanır. 1994 yılından beri BSH marka yelpazesinin bir parçası olan Gaggenau'nun tarihi 1683 yılına dek uzanır. Ev cihazları üretimi, Gaggenau'nun üretim programına 19. yüzyılın sonunda dahil olmuştur. Aslında

Gaggenau faaliyetlerine kömür, gaz ve elektrikle çalışan fırınlar ve profesyonel mutfak cihazları üretmekle başlamıştır. 20.yüzyılın ikinci yarısında Gaggenau'nun üretimi büyük oranda ankastre mutfak cihazları üretimi olarak değişikliğe uğradı.

Gaggenau, yaratıcı mühendisliğe, uzun ömürlü malzemelere, basit ve net biçimlere, kullanım kolaylığına, el işçiliği kalitesinin giderek artmasına önem verir. Tasarımlarıyla pek çok tasarım ödülü kazanmıştır. Gaggenau, Türkiye'de BSH bünyesindeki faaliyetlerine 2000 yılında başlamıştır.

PROFİLO

1976 yılından beri yerel pazara uygun, malzeme ve üretim teknikleri açısından kalite değeri yüksek dayanıklı ev aletleri üreticisi olarak bilinir. Marka felsefesinin özünde tüketicisinin temel ihtiyaçlarına cevap verirken, her ortama ve koşula uyum sağlayabilen, uzun ömürlülük unsurunun altını çizen "Dayanıklılık" kavramı barınmaktadır.

Ürünleri

BSH ürün gamının içerisinde büyük ev aletleri ve küçük ev aletleri bulunmaktadır.

Beyaz Eşya:

Buzdolapları

No-Frost buzdolapları

Derin dondurucular

Çamaşır makineleri

Bulaşık makineleri

Kurutma makineleri

Fırınlar
Ocaklar
Aspiratör ve Davlumbazlar

Isıtıcılar:

Termosifonlar
Şofbenler

Kombiler

Kombi aksesuarları

Elektronik Eşya:

Televizyonlar

Ofis aletleri

Çanak anten / uydu alıcısı

Bilgisayarlar

DVD Player

Hoparlör ağı

Hoparlör Seti

Ankstre Ürünler:

Soğutucular

Çamaşır makineleri

Bulaşık makineleri

Fırınlar

Ocaklar

Aspiratör ve Davlumbazlar

Küçük Ev Aletleri:

Gıda/İçecek hazırlama

Süpürge/Ütü

Kişisel Bakım ürünleri

Yenilikçi Ürünleri

2004- Dressman

Dünyanın ilk gömlek ütüleyicisi olan Dressman gömleği giydirince kendi kendine ütülüyor.

2003- serve@Home

Tüm beyaz eşya aletlerini uzaktan kumanda sistemiyle kontrol eden ilk ağı kurmuştur.

2003- CoolMedia

CoolMedia ile buzdolabının üzerine yerleştirilen 15 inch döner ekranlı TV, mutfakta televizyon sağlıyor.

2002- QuantumSpeed

Işık dalgaları teknolojisini uygulayarak fırınlarda pişirme süresini %70 oranında azaltan özellik ürünlere uygulanmıştır.

2002- OptoSensor

Akıllı algılama teknolojisi yıkanmakta olan bulaşıkların üzerindeki en küçük kireç kalıntısını bile algılayıp gerekli miktarda tuz ekleyerek suyun sertlik derecesini ölçer.

2002- Akıllı Gösterge sistemleri

Bu IQ çamaşır makinesinin kullanımı için kimseden bilgi almadan, gösterge sistemi sayesinde yıkama aşamaları kolayca takip edilebiliyor ve full programlama yapılabiliyor.

Ödülleri

- 1993 ISO 9000 Kalite Sistem Belgesi
- 1998 TUV DIN EN ISO 9000 Belgesi
- 2002 En İyi Sevkıyat Performansı Ödülü
- 2003 En İyi Sevkıyat Performansı Ödülü
- 2003 TUV DIN EN ISO 9001:2000 Belgesi
- 2003 ISO 9001:2000 Kalite Sistem Belgesi

Değerleri

- Müşteri Odaklılık

“Vizyon ve misyonumuzu ancak birbirimize müşteri gibi davranarak gerçekleştirebiliriz. Tüm müşterilerimize değer verir, onların ihtiyaçlarını anlamaya çalışırız.”

- Yaratıcılık

“Şirketimizin başarısının temelinde yenilikçilik yatar. Yeni yöntemler geliştirmek, fırsatlar yakalamak, problemleri çözmek ve mükemmeli yakalamak için yaratıcılığımıza güveniriz.”

- Değişime Açıklık

“Yeni fikirleri denemekte ve öğrenmekte istekliyiz ve bu sayede değişimlere uyum sağlarız. Çalışanlarımıza gerekli desteği ve araçları sağlayarak pozitif ve ilham veren bir iş ortamı oluştururuz.”

- Proaktif Olmak

“Sorunlar ortaya çıkmadan, nedenlerini tespit edip, gerekli önlemleri alır, hataların tekrarlanmaması için adil çözümler üretiriz.”

- Sorumluluk

“Çalışanlarımızın profesyonel gelişimini sorumluluk alıp/vererek destekleriz.”

- Doğruluk

“Doğruluk yol göstericimizdir. Kişisel ve iş ilişkilerimizde her zaman dürüstlüğü, yasalara uygunluğu ve şeffaflığı ön planda tutarız.”

- Kültürel Çeşitliliğe Duyarlılık

“Global bir düşünce yapısına sahip uluslararası bir şirketin üyesi olarak kültürel farklılıkları değerlendirir ve yönetiriz.”

- Takım Ruhu

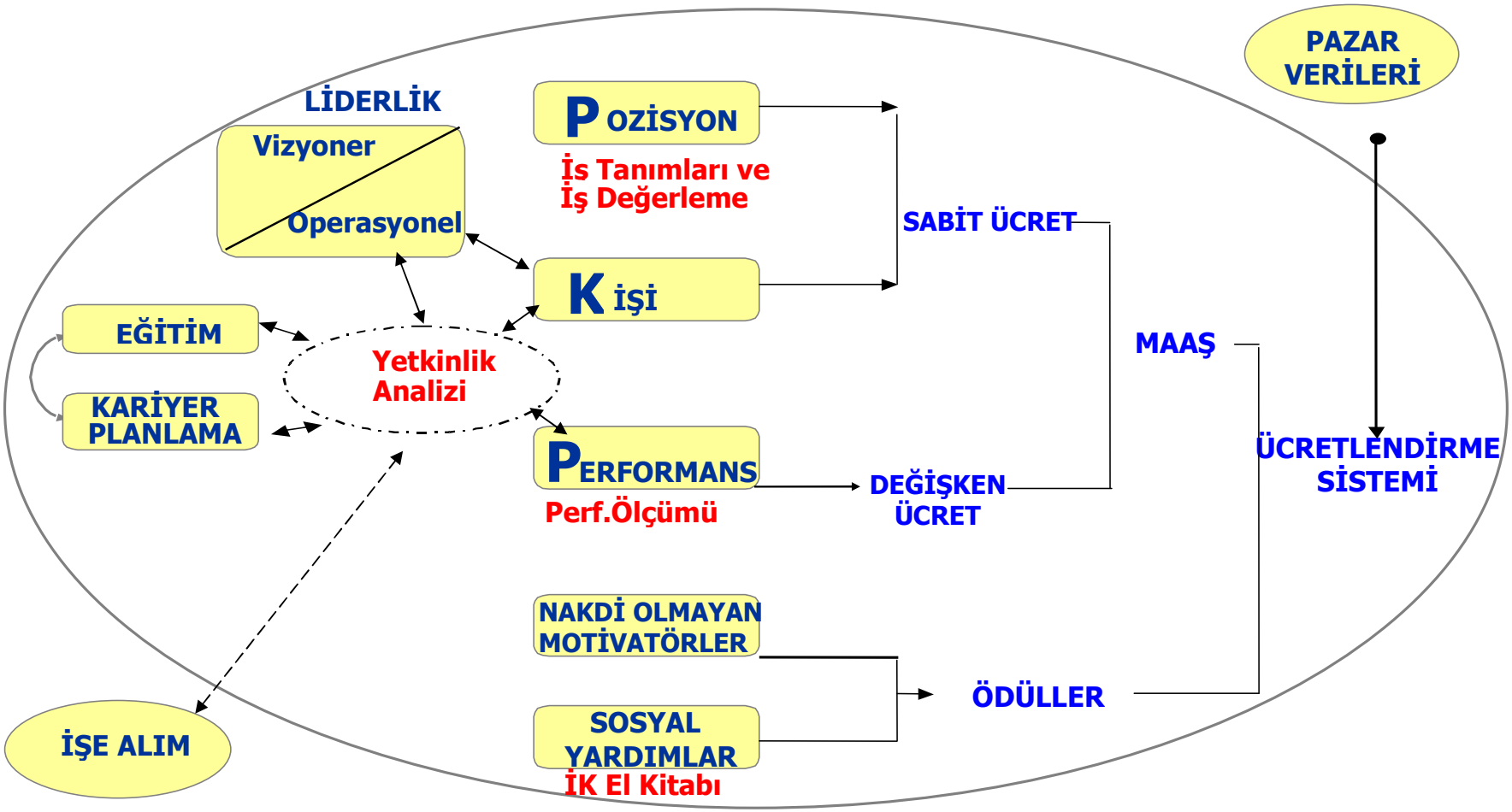
“Takım olarak başarıyı yakalamak için birbirimize yardım eder ve bundan keyif alırız.”

7.2. Firmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemi

BSH İnsan Kaynakları Bölümü, İstanbul Ümraniye ve Tekirdağ Çerkezköy yerleşimleri olmak üzere 2 farklı yerleşimde çalışanlara sahiptir. Çerkezköy İK çalışanları daha çok mavi yaka üzerine çalışırken, İstanbul İK çalışanları Çerkezköy, satış ve servis bölgeleri dahil tüm beyaz yakaya hizmet vermektedir. Personel işleri ve idari işlere ek olarak, İnsan Kaynakları Müdürlüğü altında çalışan iki grup vardır.

Bunlardan ilki İşe Alım ve Ücretlendirme Grubu (İÜG), tüm seçme yerleştirme sürecini yürütür, ücret araştırmaları ve ücret sistemleriyle ilgilenir, yabancı çalışan ilişkilerine bakar , terfi sürecine destek verir, stajyer alımlarını yapar, üniversite sanayi işbirliği projesini yürütür. Diğer grup Geliştirme Grubu'dur ve kariyer planlama sistemini ve yedekleme planlarını hazırlar, yönetici geliştirme gruplarıyla ilgilenir, eğitim ihtiyaçlarını belirler ve eğitimleri düzenler ve performans değerlendirme sürecini yürütür. GG tarafındaki tüm süreçler yetkinlik merkezine dayandırılırken, İÜG tarafında işe alımlarda bu yetkinlikleri kullanımı yoktur.

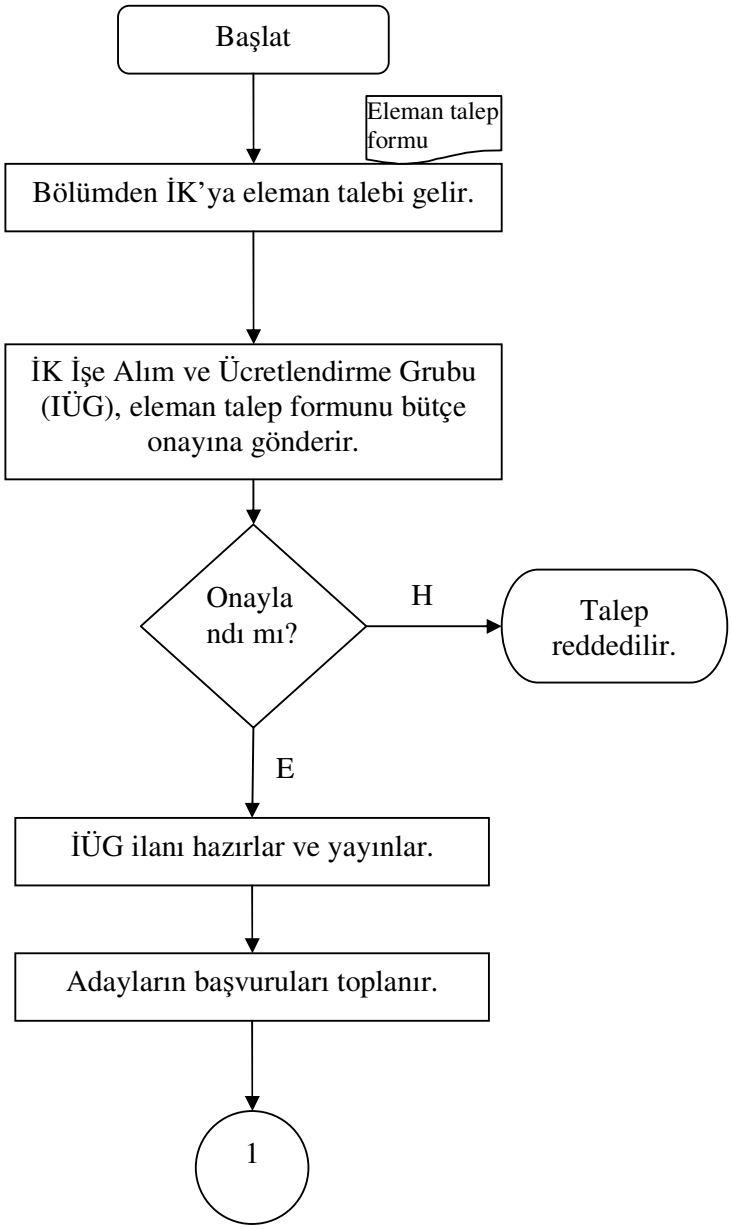
Beyaz yaka İnsan Kaynakları Sistemi'ne baktığımızda aşağıdaki şekilden de görülebileceği gibi performansa dayalı prim sistemiyle değişken ücret belirlenirken, performans değerlendirmesi esas alınır ve performans değerlendirme yetkinliklere dayanarak yapılmaktadır. Ücretlendirmede aynı zamanda ödül olarak nakdi olmayan motivatörler dediğimiz özel satışlar, sosyal kulüp aktivitelerine katılıma destek ve sosyal yardımlar dediğimiz özel sağlık sigortası, kaza sigortaları, yılbaşı veya bayram paketleridir. Sabit ve değişken ücretler belirlenirken pazar analiziylehazırlanmış ücret araştırmalarından faydalanılır. Aynı zamanda kişilerin liderlik vasıfları yine yetkinlik analizi sonucu ortaya çıkarılır ki, bu terfileri, yöneticilik havuzlarına girişive yedekleme planlarını etkiler. Eğitim ve kariyer planlama modülleri de yine yetkinlik analizlerine bakılarak yürütülmektedir. Burada, kişilerin ve pozisyonların yetkinlik haritaları çıkartılarak kıyaslanması sonucu, boşluklar eğitim ve gelişim programlarına yön verirken, fazlalıklar kariyer planlamaya işaret eder. Tüm bunlara karşın, işe alım süreci çok temel işlemlerle yürütülmekte, özgeçmiş tarama ve serbest mülakat yapmanın ötesine geçememiş olup, yetkinliklerden hiç faydalanmadığı için bütünsel sistemin bir parçası olamamıştır. İnsan Kaynakları'nın en önemli gelişim alanı olarak bunu tespit ettim ve çalışmamı firmada yetkinlik bazlı işe alım üzerine yoğunlaştırdım.



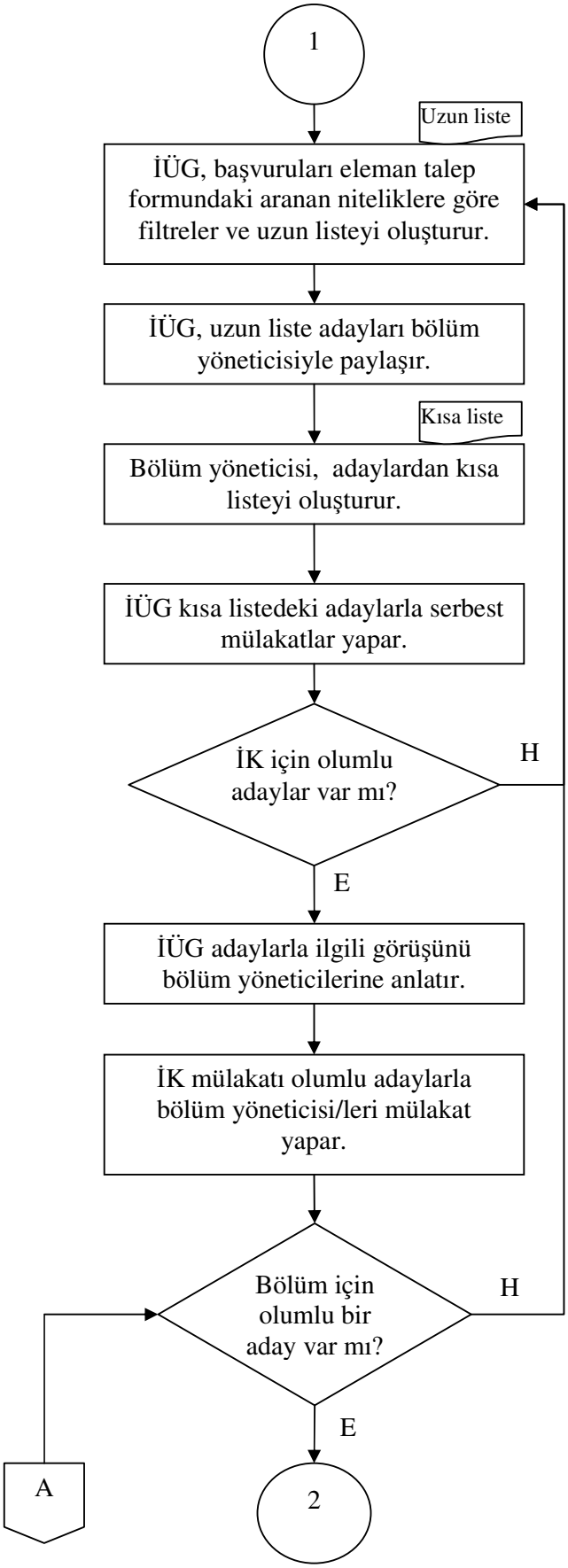
Şekil 7.1: BSH İnsan Kaynakları Sistemi

7.3. Firmada Mevcut İşe Alım Sistemi

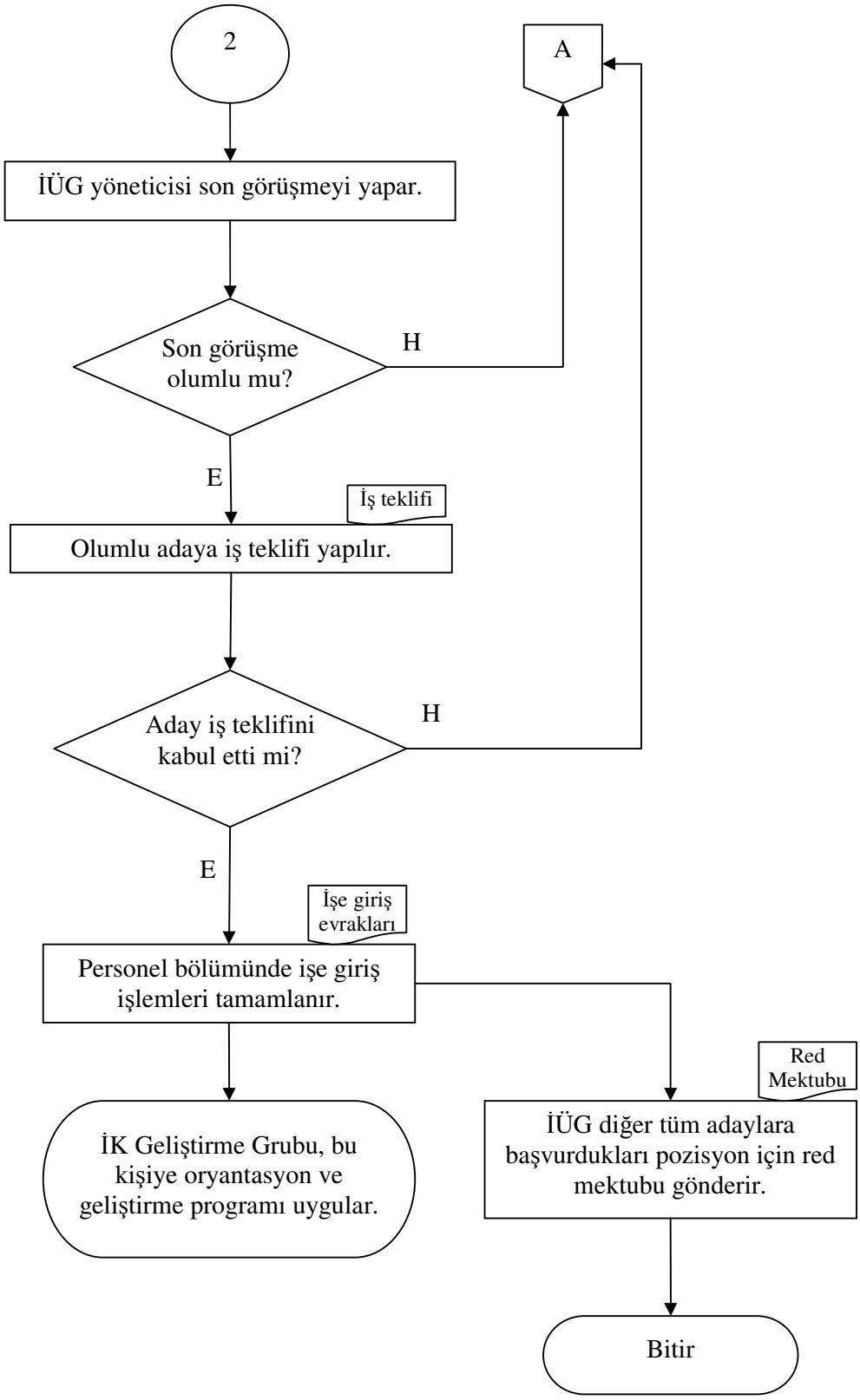
1200'ü beyaz yakalı olmak üzere yaklaşık 3000 çalışanlı bu firmada işe alımları genel müdürlük, fabrikalar, servis lojistik merkezi ve bölgeler olmak üzere lokasyon bazlı 4'e ayırabiliriz. İşgücü devir oranıyla doğan işten çıkanın yerine yerleştirmeye ek olarak yeni yatırımlarla büyüyen fabrikalar, ona paralel genel müdürlükteki büyüme, ayrıca servis organizasyonunun genişlemesi ile açılan yeni pozisyonlarla ciddi bir işe alım iş hacmi vardır. İK bölümünün geliştirilme ihtiyacı yüksek olan en temel uygulamalarından olan İşe Alım Sistemi'nin mevcut durumdaki seçme yerleştirme süreci, pozisyonların bütçe bazlı takibini sağlayan Eleman Talep Formu'nun İnsan Kaynakları İşe Alım ve Ücretlendirme Grubu (İÜG)'na gelmesiyle başlar. Eleman Talep Formu'nda kadro ünvanı, kaç kişi alınacağı, alınma sebebi gibi bilgilerin yanısıra aranan nitelikler ve iş tanımı yer almaktadır. Kadronun bütçe onayı alındıktan sonra, aday arama çalışmaları başlatılır. Kariyer portallarına, websitesine ve gerekirse gazeteye ilan çıkılır. Adayların başvurularının toplanması için belirli bir süre beklenir. Daha sonra formda belirtilen niteliklere göre filtreleme yapılır ve filtreden geçen adayların özgeçmişleri bölüm yöneticileriyle paylaşılır. Bölüm yöneticileri özgeçmişleri gözden geçirerek görüşme yapmak istedikleri kişileri belirlerler. Bu kişilerden kısa listeyi oluşturarak İK görüşmeleri başlatılır. İÜG adayları davet ederek serbest mülakatlar uygulamaktadırlar. Görüştükleri adaylardan olumlu olarak değerlendirdikleri adayları, onlarla ilgili görüşlerini bölüm yöneticisine anlatmak suretiyle paylaşırlar. Bölüm yöneticisi veya yöneticileri ikinci aşama bölüm görüşmeleri için adayları tekrar davet ederler. Bölümün olumlu bulduğu bir aday veya alternatifli birkaç aday varsa, İK yönetici daha deneyimli bir fikir daha öne sürmek için son bir görüşme yapar. Son görüşmede olumsuz bir sonuç yoksa, adaya iş teklifi yapılır. Aday iş teklifini kabul ederse işe giriş işlemleri başlatılır, etmezse bölümün olumlu bulduğu diğer adaylar değerlendirilir. İşe giriş işlemleri, işe giriş evraklarının tamamlanmasıyla personel bölümü tarafından yapılır. Adayın işe girişi yapıldığı andan itibaren kişi artık bizim çalışanımızdır ve artık Geliştirme Grubu'nun sorumluluk alanı başlar. Yeni çalışana önce oryantasyon, daha sonra da sürekli olarak geliştirme programları uygulanır. İÜG, bir pozisyonun sürecini tamamlamış olur ve başvuran tüm diğer adaylara pozisyona başvurdukları için teşekkür eden ama dolduğunu belirten bir red mektubu gönderir.



Şekil 7.2: BSH Mevcut İşe Alım Süreci



Şekil 7.2: BSH Mevcut İşe Alım Süreci (Devam)



Şekil 7.2: BSH Mevcut İşe Alım Süreci (Devam)

Mevcut süreçte yaşanan problemler genel olarak şöyledir;

- İlk eleme yalnızca nitelikler açısından yapıldığından daha uygun olabilecek adayları seçmek için katı filtreler uygulanır. Aranan nitelikler gerekenden daha fazla olduğunda, bazı adaylar nitelikleri kıstasa uymadığında yetkinlikleri uygun olsa bile elenir. Halbuki nitelik açısından seçilen, bilgi becerisi yüksek olan bir kişi bunu davranışa dönüştüremiyor olabilir. Diğer yandan bu durum, nitelikleri uygun gözüküp de temel yetkinlikleri firmaya uygun olmayan kişilerle boşuna mülakat yapılmasına sebep olur.
- Uzun liste nitelik bazlı filtre ile oluşturulduktan sonra bölüm yöneticilerinin bunlar üzerinden eleme yapması yine ya nitelikler açısından ya da sezgisel olacaktır. Diğer bir deyişle, nitelik açısından ikinci bir filtre yapılıyor olması uygun adayları kaybettirecek veya İK tarafından seçilip bölüm tarafından reddedilmesi öznel değerlendirme olması ihtimalini gösterecektir. Bu işlem hem İK'ya süreci tamamlarken zaman kaybettirir, hem de bölüm yöneticilerinin zaman kaybetmesine sebep olur.
- Kısa listedeki adaylarla yapılan ilk İK görüşmesi dahil tüm görüşmeler serbest mülakatlardır. Serbest mülakatlar, Özdiller'in (2005) belirttiği gibi mülakatlarda halo etkisi, ilk etki, karşılaştırma, benzerlik gibi hatalara sebebiyet verir ve doğru olmayan sonuçlara götürür. Zaman zaman aday hakkında karar vermek için çetin bir tartışma ortamı oluşur, kişisel yorumlardan başka ortaya koyulacak hiçbir kanıt yoktur. Ayrıca, mülakatlar adaletsiz bir şekilde daha tecrübeli ve daha sunuşu iyi adaylar için baştan bir avantaj yaratır. Yapılandırılmış bir soru formu olmadığı gibi, standart bir değerlendirme formu olmayışı açık, net, adil ve karşılaştırılabilecek değerlendirme sonucu ortaya koyamamaya sebep olur.
- İÜG'nin yaptığı mülakatlar sonucu adaylarla ilgili görüşünü sözlü olarak aktarması kalıcı olmayan, bir daha bilmenin mümkün olamayacağı veriler sağlar. Ayrıca, bölüm yöneticilerinden alınan geri bildirimlere göre, bölüm yöneticisini bu konuşmanın etkisine alarak değerlendirmesine yön verir. Yöneticinin yalnızca teknik yeterliliklere yönelmesine engel olur.
- Ölçülemeyen noktalar olması endişesi, uygunluğun bir kez daha İK tarafından ve daha deneyimli bir değerlendirici tarafından yapılması ihtiyacı sebebiyle İK yöneticisi bölümlerin seçtiği adaylarla son bir mülakat yapar.

Bu, hem İK işgücü anlamında bir kayıp yaratır, hem de İK yöneticisinin olumlu bulmaması durumunda uzun bir mülakat sürecinin hiçe sayılması ve sürece olan güvensizliği yansıtma riskini doğurur.

- İşe alınan kişi, uzun bir işe alım sürecinden geçmesine rağmen kayıtlı hiçbir değerlendirmeye sahip olmadan iş başına geçer ve sıfırdan performans değerlendirme sürecine katılır. İşe alınan kişiye uygulanacak olan geliştirme programlarına bir girdi sağlanamamış olur. Ayrıca, işe alım sürecinin etkinliğinin kişinin süreçteki performansıyla işteki performansının karşılaştırmasına bakılarak ölçülebilmesini de engeller.
- Niteliklere yeterli düzeyde bakılıyor, yetkinlikler de ölçülüyor ve kaydediliyor durumuna gelinse bile, kişilik özellikleri konusunda yorum yapmak çok kolay olmaz. Bunun bilimsel geçerliliği kanıtlanmış, nesnel yorumlardan oluşan testlerle desteklenmesi yerinde olur.

Bu süreçte bu problemlere sebep olan, etkin yürümeyen, verimsizlik yaratan, literatüre ve örnek uygulamalarla kıyaslandığında değiştirilmesi, eklenmesi veya çıkartılması gereken çok önemli adımlar vardır. Tüm bunları gözönüne alarak analiz ettiğimde, bu firma için daha profesyonel ve bilimsel olan yeni bir işe alım modeli uygulaması tasarladım. Bundan sonraki bölümlerde bu yeni model açıklanacaktır.

7.4. Firma için Tasarlanan Yetkinlik Bazlı İşe Alım Modeli Uygulaması

Kişilerin ve performanslarının değerlendirilmesi, eğitim ve kariyer planlarının oluşturulmasında girdi olarak kullanılması için yetkinlik analizleri yapılır. Ayrıca terfiler için de önemli bir gösterge olarak kullanılan liderlik sorgulamaya da yardımcı olur. Bunlara ek olarak, BSH'ta işe alımı tüm diğer İK fonksiyonlarıyla bütünleşik yürütmek ve yetkinlik analizi merkezine tam bağlamak için kurulması gereken sistem Yetkinlik Bazlı İşe Alım Sistemi'dir.

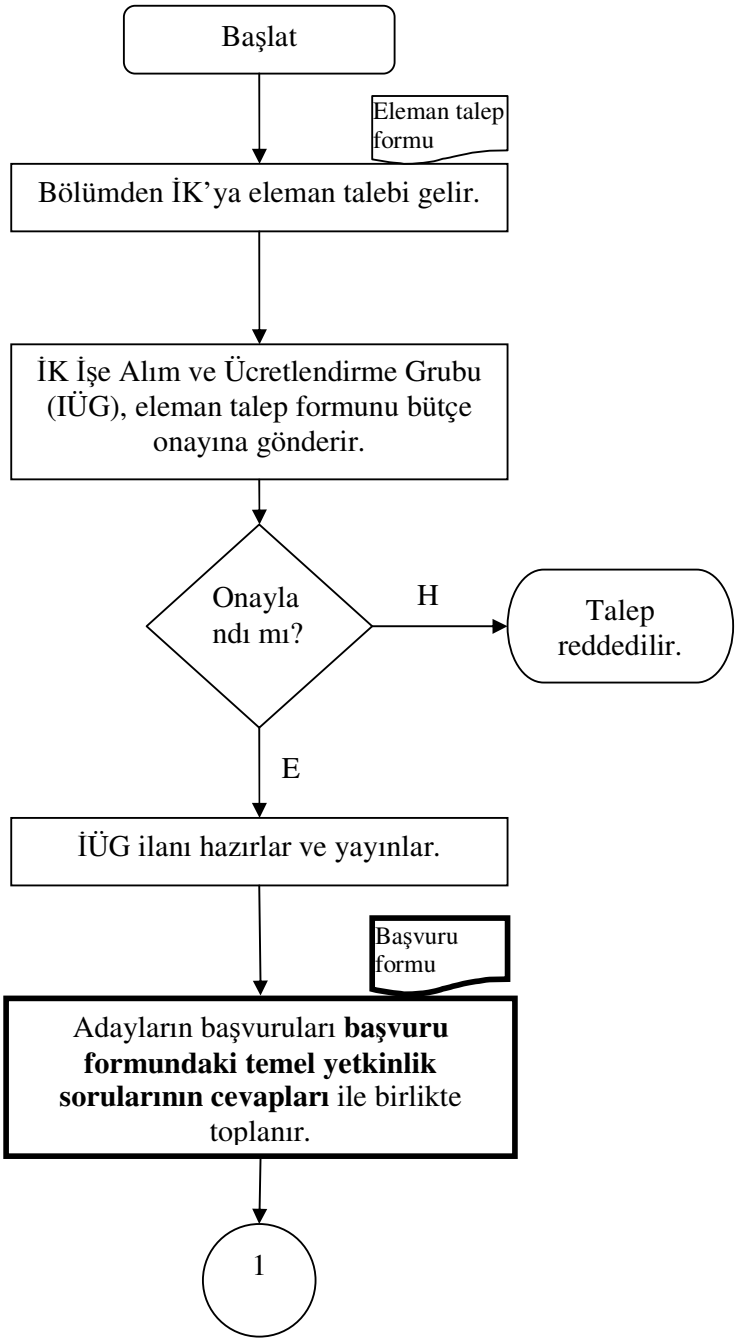
Performans değerlendirme sistemi için danışman desteği ile oluşturulmuş pozisyon bazlı yetkinlik listeleri, her bir pozisyon için aranan en önemli 4 yetkinliğin olduğu listelerdir. Bu yetkinlikleri işe alımda kullanırken, her yetkinliği ortaya çıkaran davranışları adaylara yönelik olarak tek tek tanımlamak, onların gözlemlenmesi aracılığıyla yetkinlik değerlendirmesinin nesnel bir şekilde yapılmasını sağlamak gerekmektedir.

Bu yeni sistemde, çalışanlar için aranan ve performanslarını ölçüp, ona göre eğitim planlanan, kariyerlerine yön verilirken gözönünde bulundurulan yetkinlikler, insan kaynağının şirkete girişine karar verilen süreçte değerlendirilmelidir. Böylelikle, her pozisyondaki kişinin gereken bilgi, beceri ve davranışlara temel olarak sahip olması sağlanarak diğer süreçlerin etkinliği artırılacaktır. Bu çalışma ile hem işe en uygun adayların seçilmesine yön göstermek, hem de kişilerin kendilerine uygun işlerde çalışarak daha verimli olmalarını sağlamak hedeflenmektedir.

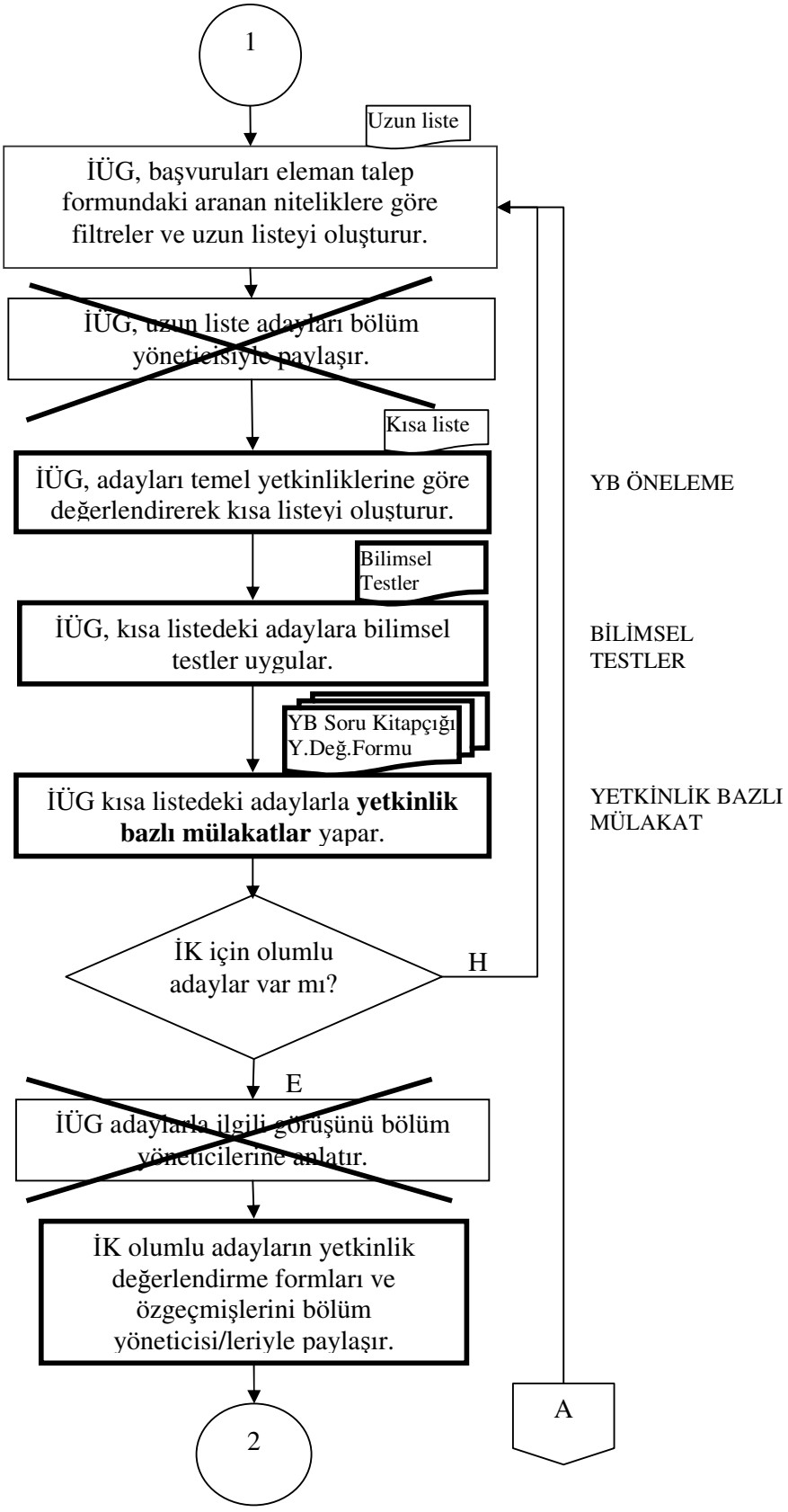
Mevcut işe alım süreciyle ilgili yukarıda bahsedilen problemler ve eksiklikleri gidermek için yeni modelin ürettiği çözümlerin ortaya çıkarması gereken sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

- Aday özgeçmişleri arasından ilk filtreleme yapılırken, nitelik açısından daha esnek davranılmalı, temel yetkinlikler açısından değerlendirmeye daha önem verilmelidir.
- Mülakatların olumlu sonuçlanma oranı yükseltilmeli, boşuna yapılan mülakat sayısı en aza indirgenmelidir.
- Özgeçmiş değerlendirmeyi filtreleme ve yorumlama yöntemleriyle güvenilir bir şekilde İK yapmalıdır, bölüm yöneticileri hem zaman kaybetmemeli, hem de sürece yanlış yön vermemelidir.
- Mülakatlarda sistematik olarak gerekli yetkinlikler ölçümlenmelidir. Mülakat yöntemi olarak anlaşılır, adil, standart ve güvenilir olan bir yetkinlik bazlı mülakat tekniği kullanılmalıdır.
- Değerlendirmeleri kaydetmek ve aktarmak için standart bir form olmalıdır. Süreçle ilgili olan herkesle açıklamalarıyla birlikte bu form paylaşılmalıdır.
- İşe alım sürecinde yapılan tüm değerlendirmeler işe alınan kişinin gelişim uygulamalarına girdi olarak kullanılmalı ve takip edilmelidir.
- Süreçte destekleyici olması açısından kişilik analizleri bilimsel yöntemlerle ortaya konmalıdır.

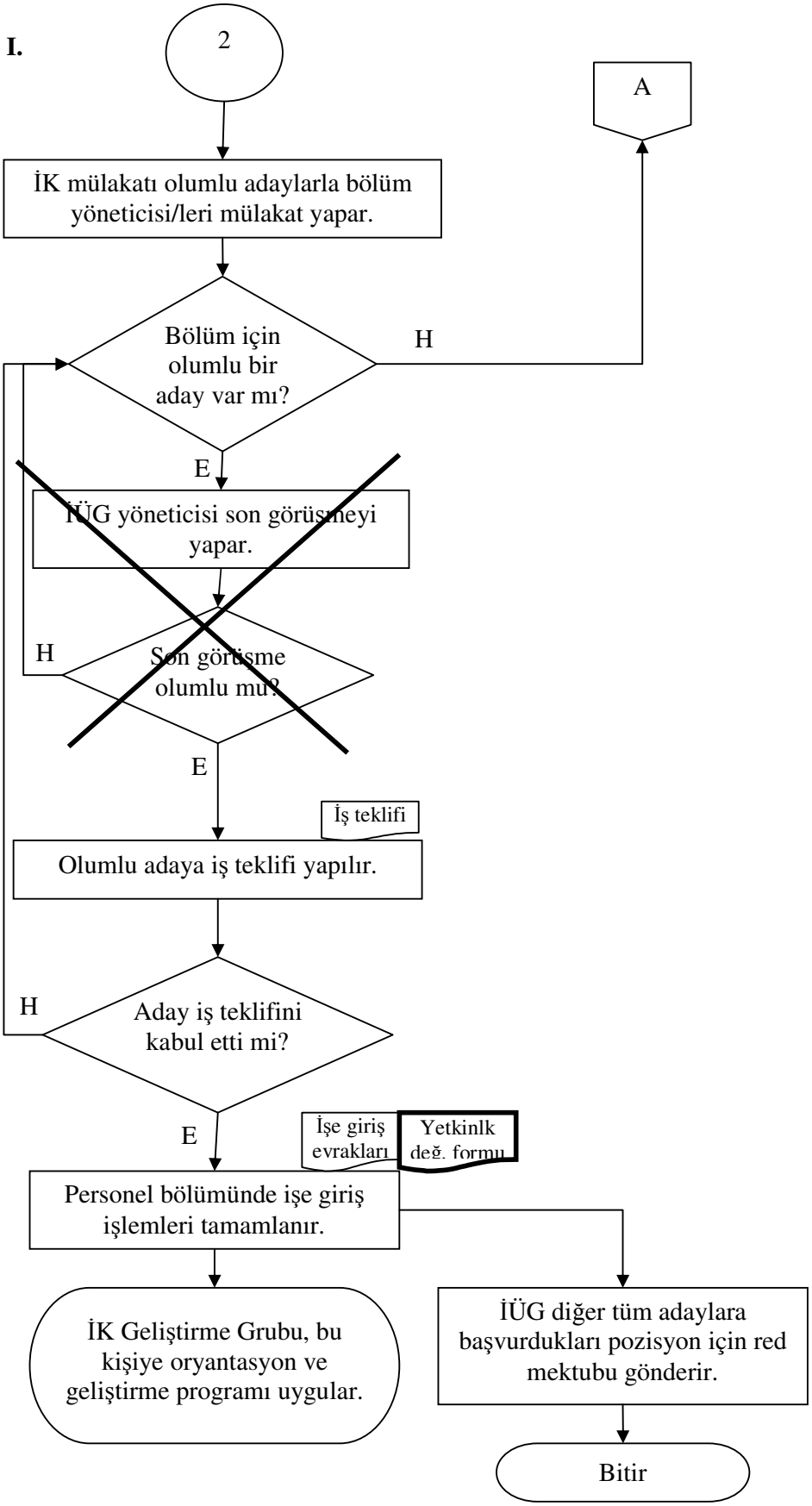
Yeni model olan YB İşe Alım Modeli'nin firmaya uygulanması ile, mevcut süreçteki değişiklikler aşağıdaki yeni süreç haritasında gösterilmektedir:



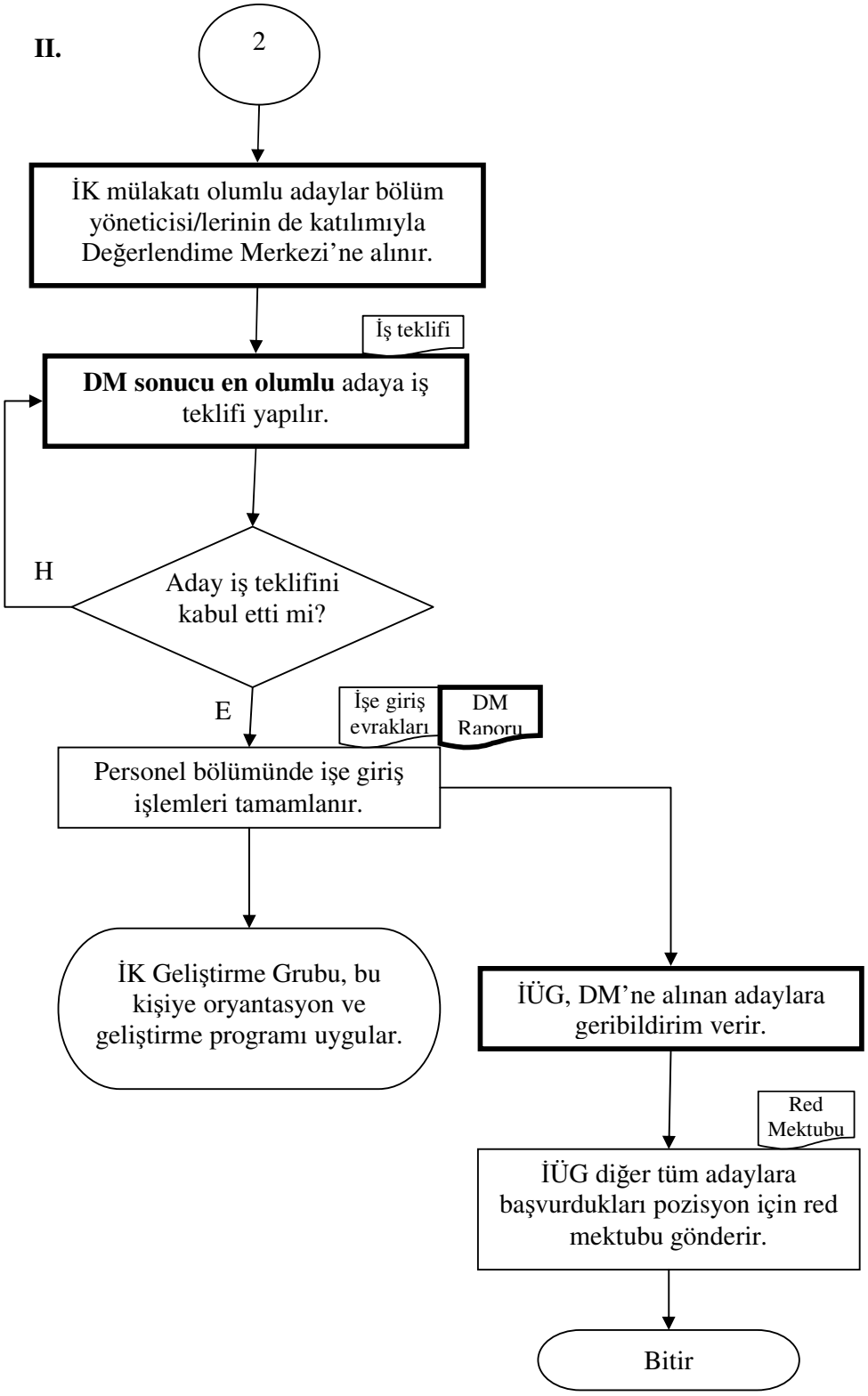
Şekil 7.3: BSH için Tasarlanan Yeni İşe Alım Süreci



Şekil 7.3: BSH için Tasarlanan Yeni İşe Alım Süreci (Devam)



Şekil 7.3: BSH için Tasarlanan Yeni İşe Alım Süreci (Devam)



Şekil 7.3: BSH için Tasarlanan Yeni İşe Alım Süreci (Devam)

Bu haritada görüldüğü gibi YB modelin uygulamasında önerilen yeni işlemler;

1. YB Öneleme
2. Bilimsel Testler
3. YB Mülakat
    a) YB Soru Bankası
    b) YB Değerlendirme Formu
4. Değerlendirme Merkezi

1. YB Öneleme:

Firmanın aldığı birçok başvuru sadece niteliklere bakılarak filtrelenmekte, çok aday olması durumunda niteliklerde kısıtlamaya giderek elemeye devam edilmekte ve ardından hemen seçilen adaylar mülakat sürecine dahil edilmektedir. Bu hem istenilen yetkinliklere uygun olmasına rağmen bazı adayların baştan elenmesi, uygun olmayanların elenmesi riskini doğurmakta, hem de mülakatlara gereğinden fazla süre ayrılmasına sebep olmaktadır.

Bu sıkıntıları ortadan kaldırmak için literatürde belirtildiği gibi firmaya gelen başvuruları çok temel nitelikler açısından aranılan filtreledikten sonra, ana yetkinlikler açısından bir önelemeden geçirmek daha etkin bir özgeçmiş değerlendirmeyle mülakatlara ayrılan zamanı kısaltacak ve adayların yetkinlikleriyle ilgili önbilgi sağlayacaktır. Böylece, aranılan kriterlere daha uygun adayların değerlendirme sürecini devam ettirmek, aynı zamanda adaylara da zaman kaybettirmemek mümkün olacaktır. Bu öneleme, literatür araştırmasından ve örnek uygulamalardan edinilen bilgilerden hareketle, başvuru formuna koyulacak birkaç yetkinlik bazlı soruyla kurulabilir. Başvuru formunda kullanılmak üzere hazırlanacak sorular, firmanın her adayda mutlak olarak aradığı kurumsal değerlere ve kültüre uygunluğu yansıtacak şekilde temel (ana) yetkinliklere dayanarak hazırlanmalıdır. Daha sonra, tüm İK çalışanları soruları belirli bir standart çerçevesinde değerlendirmek üzere eğitilmelidir ki hayata geçirilebilsin. Başvuru formlarından yapılan değerlendirmeler hakkında tüm bölüm yöneticileri bilgilendirilmelidir ki, bölüm tarafından özgeçmiş elemesi yapılmasına gerek kalmadığına inanç doğsun ve süreç böyle oturtulabilsin.

YB Öneleme, Hamel ve Prahalad (1994) belirttiği gibi ilk etapta firmanın temel yetkinliklerine sahip adayların seçilmesi ilkesine dayanmakta olduğundan başvuru formunda yer alacak sorular temel yetkinlikleri ölçecek şekilde tasarlanmalıdır. Firmanın temel yetkinlikleri;

1. Müşteri Bilinci
2. Değişim Bilinci
3. Sorumluluk Bilinci
4. Biz Kavramı
5. Takım Çalışması

olup; örnek uygulamalarda da ele alındığı gibi kurulum aşamasında bu 5 yetkinliği ortaya koyacak sorular hazırlanmalıdır.

2. Bilimsel Testler:

Yetenek ve kişilik testlerinin sonuçları güvenilir, nesnel, bilimsel araçlar olarak görüşleri destekleyici ve dayanak sağlayıcı olarak kullanılabilir. Fakat hiçbir zaman testler başlı başına kişinin değerlendirmesini ortaya koyamaz. Bu sebeple, kişilik analizi testleri mülakatlardan önce uygulanır ve mülakatlara bu test sonuçlarından hareketle yön verilir. Bilimsel testlerle amaç, adayların yeteneklerinin ölçümüdür. Bilgi ve yeteneklerin davranışa dönüştürülmesiyle yetkinliklerin ortaya çıktığını göz önünde bulundurursak, yetkinlik bazlı işe alımda yetkinliklere dayanak sağlayacak şekilde kişilik özellikleri ve yeteneklere yönelik bir kanıt ortaya konmuş olur.

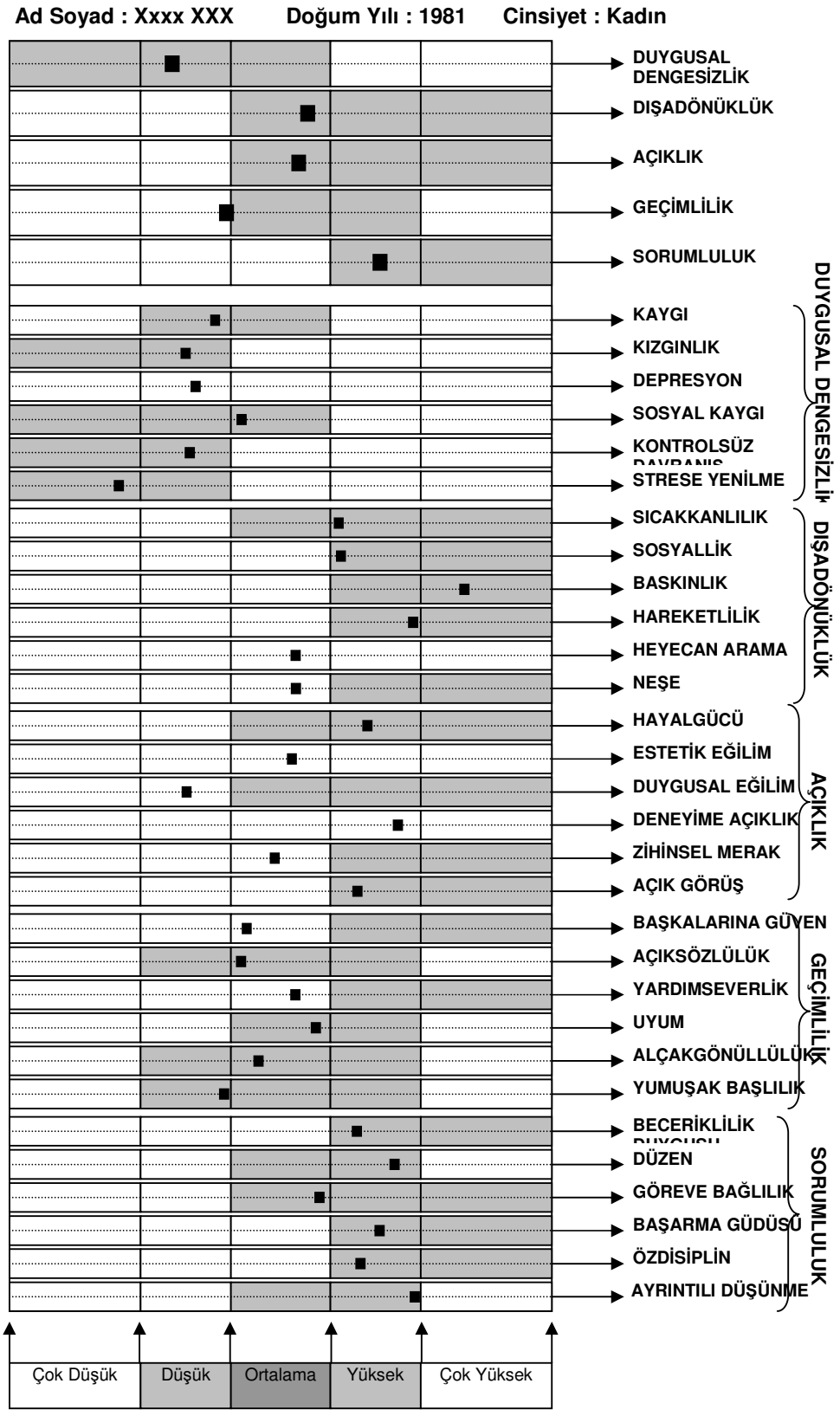
Aşağıda belirtildiği gibi farklı ölçümler yapan, farklı amaçlarla kullanılan testler vardır (Dayan ve diğ., 2002). Önemli olan seçme sürecine destek olacak en uygun testlerin seçilerek uygulanıyor olmasıdır.

a) Spesifik Yetenek Testleri: İş için belirlenmiş yeteneklerin ölçümü için uygulanan testlerdir. Kişinin yetkinliklerini ve işe uyumunu ölçmek amaçlanmıştır. Bunlar arasında sayısal ve sözel yetenek testleri en çok kullanılanlardır.

b) Kişilik Testleri: Kişinin kişisel özelliklerini ortaya koymak için uygulanan, diğer adlarıyla kişilik envanteri veya bilimsel testlerdir. Adayın kişilik yapısını anlayarak işe uygunluğunun yanısıra kurum kültürü açısından değerlendirme yapmaya olanak sağlar.

c) Bilişsel Yetenek Testleri: Bu testler zeka testleridir. IQ veya EQ ölçülmek istenir. Buna ek olarak yabancı dil seviyesini ölçen testler de bu gruptadır. Daha çok ön eleme için kullanılan testlerdir.

Örnek olarak bir danışmanlık firmasının uygulamakta olduğu kişilik analizi testinin sonuçları değerlendiriciye aşağıdaki şekilde sunulmaktadır. Sonuçlar gayet açık bir şekilde ortaya koyulur fakat daha sağlıklı değerlendirme için burada belirtilen kişilik özellikleri ve özelliklerin skaladaki derecesine göre yorumlamak üzere belirli bir eğitime ihtiyaç vardır.



Şekil 7.4: Kişilik Testi Sonuç Örneği

BSH'ta ilk etapta, sayısal-sözel yetenek testleri ve kişilik envanteri paketi kullanımıyla başlanıp, daha sonra işlere spesifik olarak hazırlanmış örneğin satışçılara, sekreterlere, bilgi işlemcilere yönelik testlerden faydalanılabilir.

Yetkinlik Bazlı Mülakat:

Mülakatlar profesyonelce uygulanmadıkça mülakatçının hareket alanı olmaktan öteye geçemez ve kişilerin öznel yorumları ve hisleri doğrultusunda doğruluğu çok şüpheli kararlarla sonuçlanır. Firmada ortak bir dil kullanmak, aranan nitelik ve özellikleri net olarak belirlemek, hislere ve öznel yorumlara olanak vermemek, adayın kendini sunma ve mülakat performansına bağlı olmaksızın onu anlamaya yarayan bir yöntem olması amacıyla, pozisyonun gerektirdiği yetkinliklerin sorgulandığı yetkinlik bazlı mülakatları BSH'a uyarlamayı önermekteyim. Bunun için standart yetkinlik bazlı soru örnekleri aynen alınarak uygulanamaz, çünkü her firmanın kendine has bir kültürü ve yaklaşımı vardır.

a. YB Soru Bankası:

Uygulanabilir mülakat sistemi için yetkinlikler bazında çalışmalar yapılıp, pozisyon bazlı soruların yer aldığı soru kitapçığı oluşturulup mülakat yapacak her kişiye ulaştırılmalıdır. Gerekli eğitimlerle kullanımlarını sağlamak ve faydası aktarılarak teşvik etmek gerekmektedir.

Firmada performans değerlendirme süreci için mevcut çalışanlara yönelik olarak pozisyon bazlı yetkinlik belirleme ve davranış göstergeleri tanımlama öncalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmalar baz alınarak pozisyonların aranan en önemli yetkinlikleri alınmalı, davranış göstergeleri dışarıdaki adaylara hitaben revize edilmeli ve bu davranış göstergelerini açığa çıkaracak sorular türetilmelidir.

b. YB Değerlendirme Formu:

Yetkinlik bazlı değerlendirmelerde her pozisyon için en önemli 4 yetkinlik ölçümlenecektir. Öncelikle literatür taraması yardımıyla bu yetkinliklerin değerlendirme skalası ayrıntılı açıklamalarla, yanılgıya mahal vermeyecek şekilde hazırlanmalıdır. Daha sonra, YB Soru Bankası'ndaki davranış göstergelerini gözlemlemek üzere hazırlanmış sorular sorulduğunda, cevaplar kanıt olarak not alınarak davranışı gösterip göstermediğinin belirlenebileceği, davranışlara göre de yetkinliklerin puanlanacağı bir değerlendirme formu tasarlanmalıdır. Bu formlar kişilerin yetkinlik haritası olacaktır ve seçme yerleştirme süresince yapılan

değerlendirmeler işe alınan kişinin işteki gelişimi için kullanılmak üzere dosyasında saklanacaktır. Diğer adaylar için de başka bir pozisyon için değerlendirileceklerinde bir önbilgi sağlayacaktır. Pazardaki uygulamalar bu değerlendirmelerin geçerliliğinin 1 yıl olması gerektiğini, bir kişinin kendini 1 yılda geliştirebileceğini, değiştirebileceğini, yenileyebileceğini kabul eder. Bu da gözönünde tutulmalıdır.

3. Değerlendirme Merkezi:

Değerlendirme Merkezi (DM), seçim süreci için kullanılan en etkili yöntemlerden bir tanesi olarak bilinir (Dayan ve diğ., 2002). DM, çok yönlü eğitilmiş gözlemciler tarafından performans-bazlı simülasyonlarda davranışların değerlendirildiği bir metottur. Son yargılar ve kararlar, istatistiksel metotlar kullanılarak veya değerlendiricilerin fikir birliği ile alınır. (Dayan ve diğ., 2002)

Değerlendirme Merkezleri işe alım sürecindeki problemleri çözmekten öte, süreci daha ileriye götürmeyi sağlayacak bir sonraki adımdır. Değerlendirme Merkezi uygulamasının bu firmaya uygulanması ancak ilk 3 adımı oturttuktan sonra kurulabilir. İlk 3 adımı kapsayan I nolu senaryo belirli bir süre uygulanarak herkes tarafından kullanımının ve getirilerinin anlaşılması sağlanır, terminolojiye hakim olunur, daha sonra "değerlendirici" eğitimleri alınarak, uygun simülasyonlar ve dokümanlar hazırlanarak, danışman firma yönlendirmesiyle II nolu senaryo olan Değerlendirme Merkezi uygulamasına başlanabilir. Bu çalışma kapsamında Değerlendirme Merkezi uygulamasının firmanın hedeflenen yeni modeli kapsamına alınmamaktadır.

7.5. Firmada Tasarlanan İşe Alım Modeli'nin Kurulumu

Yetkinlik ve yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi kavramları temelinin üzerine kurulan YB işe alım modeli uygulamasını firmada hayata geçirmek için bir kurulum süreci izlemek durumundayız. Bu süreçteki çalışmalar, ileride uygulanacak olan modeli tamamiyle etkileyecek olup, elde edilecek sonuçlar bu kurulumun ne kadar başarıyla tamamlandığına bağlıdır. Bu sebeple, adım adım ve titizlikle ele alınmalıdır.

Firma için tasarlanan yeni işe alım modelinin kurulumunun temelinde organizasyon şemaları ve iş tanımları yer almaktadır. Bunlar bazında başlatılan çalışmalar bölüm

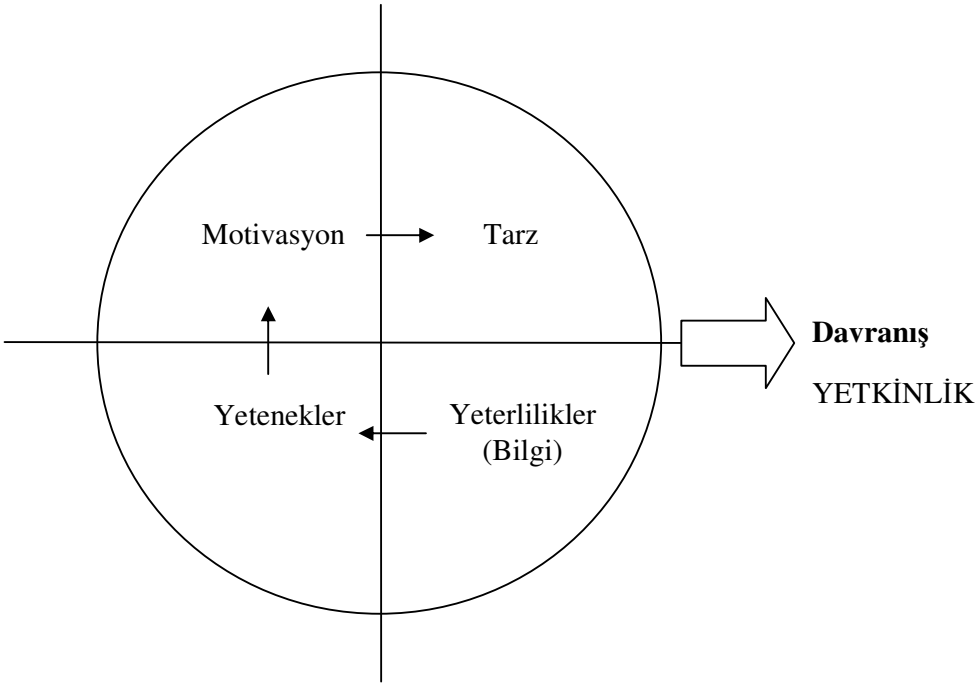
6.2'de de ele alındığı üzere 3 ana aşamadan ve toplam 9 adımdan oluşan bir kurulum sürecidir.

Kurulum aşamaları:

Yetkinlik Bazlı İşe Alım Sistemi'nin kurulumunu temelden sağlam bir şekilde yapabilmek için izlenmesi gereken adımlar BSH'ta aşağıdaki gibi takip edilmelidir. (Özden, 2003; Green, 1999; wood ve Payne, 1998). Önçalışmalar geliştirme modülleri için yapılmış olup işe alım sistemi de bu çalışmalar üzerine yapılandırılacaktır.

I. Önçalışma;

BSH'ta tüm İnsan Kaynakları süreçlerini birleştiren bir motor emsali merkezi bir kaynak oluşturması amacıyla başlatılan yetkinlik çalışmalarının temeli şu kavramlara dayanmaktadır.



Şekil 7.5: Yetkinlik Çalışmalarının Temel Kavramları

Araba kullanma örneği üzerinden bakıldığında, araba kullanmak için gerekli gaz, fren, debriyaj, vites bilgisi, motor bilgisi, trafik kuralları bilgisi vb. gerekli yeterlilikleri oluşturur. Bunlara ek olarak araba kullanma yeteneği iyi olanlar ve olmayanlar birbirinden ayrılır. Çocukluğundan bu yana arabalarla büyümüş bir

kişinin araba kullanma motivasyonu daha yüksektir. Ve herkesin kendine has bir araba kullanma tarzı vardır. Tüm bunlar biraraya geldiğinde, sonuçta kişinin araba kullanma davranışı ortaya çıkar ki, bu da araba kullanma yetkinliğini ortaya koyar. Açıklamak gerekirse, bir yetkinlikten bahsetmek için gerekli bilgiye ve beceriye sahip olmak, bunları sergilemek için motivasyonu sağlamak ve uygun bir tarz kullanarak davranışa dönüştürmek gerekmektedir.

BSH'ta yetkinlik çalışmaları danışman desteğiyle yetkinlik seti kullanılarak iki adımda gerçekleştirilmiştir. Danışmanlar tarafından iki yöntem vardır. Birincisi firmanın bütünsel yetkinlik paketinin belirlenerek, pozisyonlara göre 1-5 skalasında hangisinin gerektiğinin belirlenmesiyken, ikincisi her bir yetkinlik için pozisyonda gerekir mi gerekmez mi ayrımının yapılarak gerekiyorsa 1-5 skalasında 5'in hedefleniyor olduğu yöntemdir. BSH tarafından firma kültürüne daha uygun olarak ikinci yöntem seçilmiştir. Ayrıca, bu ön çalışma bölümü tüm yöneticilerle birebir görüşmeler ve analizler yerine yönetici seviyesindeki çalışanların biraraya gelmesiyle hızlı bir şekilde tamamlanması tercih edilmiştir. Ortaya koyulan sonuçlarda, yetkinliklerin güvenilir derecede açık olmasını sağlayacak kadar detaylı, değerlendiricilerin makul bir sürede değerlendirme yapabileceği kadar özet olmasına dikkat edilmiştir.

1. Temel yetkinliklerin belirlenmesi:

Bu adımda İcra Kurulu üyeleri, İnsan Kaynakları Geliştirme Grubu (GG) ve Direktörü ve danışmanlar biraraya gelerek yarım günlük bir oturumda yetkinlik setindeki kartlardan firmada herkesin sahip olması gerekenleri karşılıklı konuşma, anlatma ve tartışma sonucu seçmişlerdir. Firmanın değerleri hayata geçirmek istediği idealleri olduğundan, firmanın temel yetkinlikleri dediğimiz her çalışanın sahip olması şart olan yetkinlikler misyon, vizyon ve değerler baz alınarak oluşturulmuştur. Seçilen yetkinlik kartları alt yetkinlikler olup, gruplanarak ana yetkinlik başlıkları belirlenmiş, bu yetkinliklerin tanımları yapılmıştır. Böylece, bu yetkinliklerin değerlendirilmesi kolaylaştırılmış olmuştur.

Değerler:

Müşteri Odaklılık

Yaratıcılık

Değişime Açıklık

Proaktif Olmak

Sorumluluk

Doğruluk

Kültürel Çeşitliliğe Duyarlılık

Takım Ruhu

Temel yetkinlikler:

Müşteri Bilinci

Değişim Bilinci

Sorumluluk Bilinci

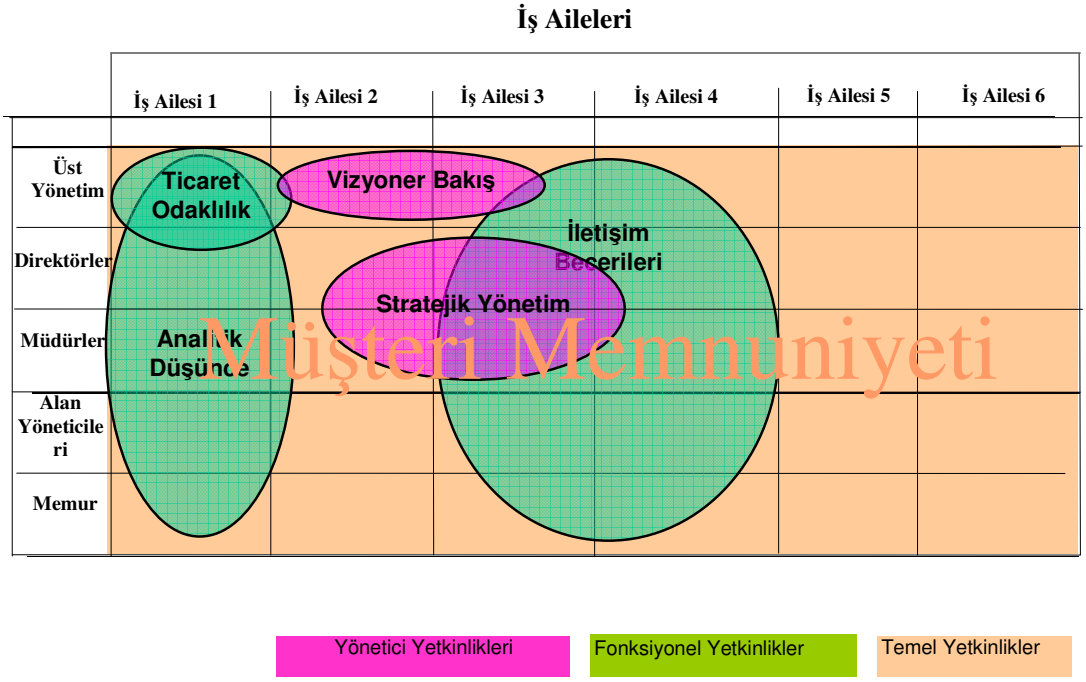
Biz Kavramı

Takım Çalışması

2. Her bir pozisyon için yetkinlik gereksinimlerinin (fonksiyonel ve yönetsel yetkinlikler) belirlenmesi:

Bu adımda, çalışmalar bölümlerin gruplanarak oluşturduğu iş aileleri bazında yürütülmüştür. Firmanın aynı iş ailesindeki tüm direktör, müdür, alan yöneticileri toplanarak İK GG ve danışmanların yönlendirmesiyle 1 gün boyunca, önce yaptıkları işleri bir kenara bırakarak sadece yöneticiler olarak baktıklarında yetkinlik setindeki kartlardan olmazsa olmaz yetkinlikleri seçmişlerdir. Bu oturumlar 10 gün boyunca 9 farklı iş ailesi için düzenlenmiş ve elde edilen tüm sonuçlar birleştirilmiştir. Bunun sonucunda yöneticiler için alan yöneticisi, müdür ve direktör seviyesinde aranan yönetsel yetkinlikler tanımlanmış ve alt yetkinlikleri belirtilmiştir. İş aileleri bazında yapılan çalışmalar sonucu ortaya konan aşağıdaki tablo yaklaşımı ortaya koymaktadır.

Tablo 7.2: BSH Temel, Fonksiyonel ve Yönetsel Yetkinliklerin Belirlenmesi



Tablo 7.3: Örnek Yönetsel Yetkinlikler-Müdür Seviyesi

MÜDÜR YÖNETSEL YETKİNLİKLERİ
İŞLETME PERFORMANSI YÖNETİMİ
KAPSAMLI DÜŞÜNMEK
Farklı kültürlerin bakış açısı ile kendi bölümü ile kurumun diğer bölümlerindeki çalışmaları ve bunların ilişkilerini algılar. Onların aktivitelerini ve bilgilerini takip eder. Bölümünü etkileyen mali konuları, kar/zarar gibi finanasal bilgileri göz önünde bulundurur. Bölümü ile ilgili konuları veya problemleri ele alırken kurumun bir parçası olarak sistemsel bir yaklaşımla çözüm getirir.
MUHAKEME ETME
Kararlarını alırken değişen koşulları gözönünde bulundurur ve tüm alternatifleri değerlendirir. Kurumun ve bölümünün yararına en uygun kararı kendi insiyatifi ile alır.
STRATEJİK DÜŞÜNME
Çalışmalarını, kurumun ve bölümünün uzun dönemli hedeflerine yönelik yürütür ve bunlara ulaşmaya çalışır. Gelecekteki olası eğilim, fırsat ve tehditleri göz önünde bulundurur.

Tablo 7.3: Örnek Yönetsel Yetkinlikler-Müdür Seviyesi (Devam)

OPERASYON YÖNETİMİ
KARAR VERME
Bölümü ile ilişkili tüm veri ve bilgi kaynaklarını analiz eder ve bunlardan çıkarımlar yapar. Kendi insiyatifiyle gerektiğinde bölümü ile ilgili acil kararları kısıtlı bilgiyle dahi belirler ve sadece gerekli ise üstlerine danışır.
PLANLAMA VE ORGANİZASYON
Bölümü ile ilgili tüm aktiviteleri gerçekçi olarak planlar ve bunlarla ilişkin zaman ve kaynakları etkin bir şekilde yönetir. Görevlerin yerine getirilmesi için teknolojik, operasyonel ve mali kaynakların kullanımını izler.
PERFORMANS YÖNETİMİ
Bölümünün etkin işleyişine yönelik bölümünde çalışanlarına gerekli iş yetkilerini uygun bir şekilde vererek kendisine verilmiş hedeflere ulaşmaya çalışır. Yer aldığı projeleri hedeflenen zamanlarda ve hedeflenen kaynaklarla tamamlar. Bölümünde yeni iş faaliyetleri yaratır.
İNSAN YÖNETİMİ
YETENEK YÖNETİMİ
Bölümünün çalışanlarında görevleri için heves uyandırarak onları motive eder. Onların gelişim ihtiyaçlarını belirler ve bunlara yönelik gerekli desteği, zamanı ve kaynakları sağlar. Fikir ve katkılarını takdir eder ve gerekirse ödüllendirir.
İLİŞKİ YÖNETİMİ
Kurumun içi ve dışındaki iş ilişkisi içindeki bireyler ile etkili iletişim kurar ve bu ilişkilere kişisel güvenirliği ve deneyimleri ile destek verir. Takimin işleyişinde ve iletişiminde uyumu bozan konularda çatışmayı yöneterek, uzlaşma için çaba harcar.

Bu adımın ikinci yarısında, aynı aile grupları bazında aynı şekilde tüm yönetici grupları toplanarak 1 gün boyunca, bu sefer yöneticiliklerini bir kenara bırakarak içinde bulundukları iş ailesinde yapılan tüm işlerde minör farklılıklar gözardı edilerek pozisyonlar için en önemli 4 yetkinliği belirlemişlerdir. Bunlar biraraya getirilip, alt yetkinlikler gruplanmıştır. Yetkinlik olarak çok spesifik farklar

gerektirdiği konusunda hemfikir olunan pozisyonlara o yetkinlikler ek olarak tanımlanmıştır. Böylece, tüm pozisyonlar için fonksiyonel yetkinlikler tanımlanmış olmuştur.

Tablo 7.4: Örnek Fonksiyonel Yetkinlikler

Üretim İş Ailesi

Üretim Planlama Memuru Fonksiyonel Yetkinlikleri

Teknik Uzmanlık Sergileme
Kaynakların Yönetimi
Verimlilik Seviyelerini Muhafaza Etmek
Baskılarla Başa Çıkmak

Satış-Pazarlama İş Ailesi

Marka Pazarlama Memuru Fonksiyonel Yetkinlikleri

İnisiyatif Kullanma
Bilgiyi Analiz Etmek ve Değerlendirme
Hızlı Düşünme
Kişilerarası İlişki Tarzını Adapte Etmek

Mali Grup İş Ailesi

Finans Memuru Fonksiyonel Yetkinlikleri

Teknoloji Kaynaklarını Kullanma
Sistematik Çalışma
Prosedürlere Uymak
Kişisel Gelişim için Çabalamak

Tablo 7.4: Örnek Fonksiyonel Yetkinlikler (Devam)

İnsan Kaynakları İş Ailesi

İnsan Kaynakları Memur Fonksiyonel Yetkinlikleri

Farklı Seviyelerde İlişki Kurma
Güvenilirlik Yansıtma
Bilgiyi Analiz Etmek ve Değerlendirme
Hedeflere Ulaşmak

Sekreter Fonksiyonel Yetkinlikleri

Dinlemek
Enerjiyle ve Hevesle Çalışmak
Kişilerarası Etkin İlişkiler Kurmak
Hızlı Düşünme

Bu adımda en önemli nokta, işin tanımına, analizine, doğasına yönelik yetkinlikler belirlenirken firmadan bağımsız düşünmeden firmadaki temel yetkinliklerle uyumlu yetkinlikler belirlenmesi olmuştur.

II. Temel çalışma;

Temel çalışma aşaması, yetkinlikler belirlendikten sonra Yetkinlik Bazlı İşe Alım Sistemi'ni kurmak için atılması gereken temel adımları içerir. Burada, literatür araştırmasından, literatürdeki yabancı uygulamalardan, Türkiye'deki uygulamalardan faydalanılmıştır.

3. Bireysel yetkinliklerin tanımlanması ve derecelenmesi:

Bu adımda, her bir pozisyon için aranan yetkinlikler dikkate alınarak, ana gruptaki alt yetkinliklerin hepsinin davranış göstergeleri biraraya getirilip uygun şekilde özetlenir. Buna göre de, herbir bireyin sergilemesi gereken davranışlar açık ve net olarak gözlemlenebilecek nitelikte ortaya konmuş olur. Bireysel yetkinlikler bu davranış göstergeleri ile tanımlanabilir ve hazırlanan bir değerlendirme skalasıyla puanlandırılır.

Tablo 7.5: Temel Yetkinlikler Davranış Göstergeleri

Müşteri Bilinci
Müşteri ihtiyaçlarını sezinlemek, belirlemek ve karşılamak için çok çalışır *Müşterilere hızlı, yeterli ve kişisel hizmet verir* *Müşterilere ve iş arkadaşlarına karşı empati gösterir*
Değişim Bilinci
Yeni fikirler, yaklaşımlar ve bakış açıları üretir *Değişim girişimlerini destekler* *Kültürel çeşitlilik barındıran takımlar kurmaya çalışır* *Çalışma tarzını değişen koşullara adapte eder*
Sorumluluk Bilinci
Kendi çalışmaları veya projeleri için sorumluluk alır *Aldığı kararların arkasındadır ve bu kararların sorumluluğunu üstlenir* *Bilgiyi kapsamlı bir şekilde başkalarıyla paylaşır* *Durumun gereklerini karşılayacak uygulanabilir çözümler üretir* *Organizasyonel etkinliği artırmak için geribildirimlerden yararlanır* *Bütün bireylere adil ve tutarlı bir şekilde davranarak güven aşılar*
Biz Kavramı
Üstlendiği pozisyonun yasal sorumluluklarını anlar ve yerine getirir *Tutarlı bir şekilde açık etik ve değerlerle uyum içinde hareket eder* *Başkalarına hoş görü ve saygıyla yaklaşır* *İşyerinde saygı ve hoşgörüyü artırır*
Takım Çalışması
Kişisel hedeflerini takımın hedefleriyle dengeler *Başkalarını destekler, işlerini kolaylaştırır ve gerektiğinde onları savunur* *Bilgisini ve ustalığını diğerleriyle paylaşır*

Tablo 7.6: Üretim Planlama Memuru Fonksiyonel Yetkinlikleri Davranış Göstergeleri

Teknik Uzmanlık Sergileme
Detaylı iş bilgisini ve kendi alanında ustalığını gösterir *Kendi işinde ustalık becerilerini kullanır* *Müşterilerin veya iş arkadaşlarının gelen teknik sorularını cevaplar* *İlgili ürünlerin ve hizmetlerin özellikleriyle ilgili tam bilgi verir*
Kaynakların Yönetimi
Görevlerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan kaynakları belirler ve organize eder *Kritik kaynakların yeterli miktarda bulundurulmasını sağlar* *İnsan kaynakları ve ekipmanların organizasyon içindeki dağılımını etkin bir şekilde yönetir* *Görevlerin yerine getirilmesi için gereken teknolojik, operasyonel ve mali kaynakların kullanımını izler*
Verimlilik Seviyelerini Muhafaza Etmek
Verimliliği ve yeterliliği vurgular *Kendisini ve diğerlerini yüksek verim seviyesine ulaşmak için cesaretlendirir* *Daima uzlaşılan verimlilik seviyesine ulaşır* *Verimlilik seviyelerini etkileyecek konulara dikkati çeker* *Kendisinin ve diğerlerinin verim oranını denetler* *Aynı anda birkaç görevi birden denetler, yönetir ve yüklenir*
Baskılarla Başa Çıkmak *Baskı altında tarafsızlığını korur* *Yoğun baskı ortamında verimli çalışır* *Yoğun baskı altındayken işe odaklı kalabilir*

Tablo 7.7: Müdürler için Yönetici Yetkinlikleri Davranış Göstergeleri

İŞLETME PERFORMANSI YÖNETİMİ
KAPSAMLI DÜŞÜNMEK
Organizasyonda diğer departmanlar tarafından yürütülen çalışmaları algılar *Bir konu ya da unsurun, daha büyük bir sistem ya da sürecin bir parçası olabileceğini anlar* *Konuları uluslararası bir bakış açısıyla algılar* *Organizasyonel yapı hakkındaki farkındalığını muhafaza eder* *Organizasyona bağlı konular, yapı ve dinamikler hakkındaki değişiklikleri takip eder* *Organizasyonu etkileyen mali konular hakkında bilgi sahibidir*
MUHAKEME ETME
Değişim fırsatlarını fark eder *Mantıklı, rasyonel ve iyi muhakeme edilmiş yargılara varır* *Fikirlerini ve bilgiyi açık / net bir şekilde ifade eder*
STRATEJİK DÜŞÜNME
Uzun dönemli organizasyonel hedeflere ulaşmaya çalışır *Uzun dönemli organizasyonel stratejileri göz önünde bulundurmaları için diğerlerini cesaretlendirir*
OPERASYON YÖNETİMİ
KARAR VERME
Acil kararları belirler *Sayısal verileri, sözel verileri ve diğer tüm bilgi kaynaklarını analiz eder* *İlişkileri, veriler içindeki kalıpları, sebep-sonuç ilişkilerini algılar* *Çıkarımlar yapar* *Kendi inisiyatifiyle, hatırlatmaya gerek duymadan hareket eder*

Tablo 7.7: Müdürler için Yönetici Yetkinlikleri Davranış Göstergeleri (Devam)

PLANLAMA VE ORGANİZASYON
Aktiviteleri ve projeleri önceden iyi planlar Proje aşamaları için ulaşılabilir teslim tarihleri ile aktiviteler için gerçekçi zaman planları oluşturur Görevlerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan kaynakları belirler ve organize eder Görevlerin yerine getirilmesi için gereken teknolojik, operasyonel ve mali kaynakların kullanımını izler
PERFORMANS YÖNETİMİ
İşlerin yürümesini sağlar *Faaliyet yaratır* *Projeleri yürütür* *Zorlayıcı hedefleri kabul eder ve bunlara ulaşmaya çalışır* *İşleri tamamlanana kadar takip eder* *Kendisini ve diğerlerini yüksek verim seviyesine ulaşmak için cesaretlendirir* *Başkalarına iş yetkisini uygun bir şekilde verir (yeteneklerini ve ulaşabilecekleri kaynakları göz önünde tutarak)*
İNSAN YÖNETİMİ
YETENEK YÖNETİMİ
Çalışanlara yapıcı ve geliştirici geribildirim sunar *Diğerleriniyetiştirmek için yeterli zamanı ayırır* *İşi / Görevi için çalışanda heves uyandırır, pozitif bir yaklaşım aşılar* *Personel için gelişim ihtiyaçlarını belirler* *Personel için öğrenme fırsatları yaratır* *Diğerlerinin fikirlerini ve katkılarını takdir eder*
İLİŞKİ YÖNETİMİ
Organizasyon içindeki, departmanlar arası ve organizasyon dışındaki bireylerle etkili ilişki ağları kurar *Başkaları arasında yaşanan çatışmanın çözümünü kolaylaştırır* *Üçüncü şahıslar arasında uzlaşmaya varır* *Kişisel güvenilirliğini ve ustalığını yansıtır* *Uyum, işbirliği ve iletişimi teşvik ederek takım ruhu yaratır*

Tablo 7.8: Değerlendirme Skalası

PUANLANDIRMA SKALASI		
4	**İleri**	Yüksek yetkinlik düzeyi Göstergelerin %80'i tamamiyle gözlemlendi.
3	**İyi**	Bu görev alanı için yetkinliğin açık, şüphesiz kanıtları var. Göstergelerin %60'ı tamamiyle, gerisi kısmen gözlemlendi.
2	**Geliştirilebilir**	Bazı olumlu kanıtlar var, ama geliştirmeye açık. Göstergelerin %40'ı tamamiyle veya kısmen gözlemlendi.
1	**Zayıf**	Az sayıda kanıt var. Göstergelerin %20'si kısmen gözlemlendi, bazı göstergeler hiç yok veya olumsuz yönde.
KY	**Kanıt Yok**	Mülakatta yetkinliği gözlemleme olanağı yaratılmadı.

4. İşe alımda yetkinliklerin önceliklendirilmesi ve adım adım ölçütlerin belirlenmesi:

Her pozisyon için belirlenen yetkinliklerin önem derecesi aynı değildir. Önem derecelerine göre sıralanan yetkinlikler arasından önceliği yüksek olan yetkinliklere odaklanmak gerekir. Firmanın temel yetkinliklerinin çalışanlar için olmazsa olmaz olduğu düşünülür, bunlar sayesinde kuruma en uygun adaylar bulunabilirken, fonksiyonel yetkinlikler işe yönelik eksi artıları ortaya koyar, işe en uygun adayları belirlemeyi sağlar. Yetkinlik paketlerinin oluşturulduğu ön çalışma aşamasında her pozisyon için yetkinliklerin önceliklendirmesi yapılarak pozisyon için en önemli 4 yetkinlik üzerinden tüm çalışmaların devam etmesine karar verilmiştir. Bu yaklaşım aynı şekilde işe alım için de kullanılacaktır. Pozisyonlar için adaylar 5 temel yetkinliğe ek olarak pozisyona yönelik 4 yetkinlik bazında değerlendirileceklerdir.

Bu adımda kurulum için yapacağımız, yeni işe alım sürecimizdeki işlemlerde adım adım hangi ölçütler ve hangi yetkinlikler bazlı eleme yapacağımıza karar vermektir. Bir seferde tüm aranılan yetkinliklerin ölçülmesinin mümkün olmadığı gibi, her

seferinde aynı yetkinlikleri değerlendirmek de verimli bir çalışma olmayacaktır. Tüm yetkinlikler aynı mülakatta ölçülmek istendiğinde saatlerce tek bir adayla görüşme yapmak gerekirken, bir yetkinliği bir defa ölçmüşken tekrardan ona değinmek hem zaman kaybetirici hem de dikkat dağıtıcı olacaktır. Bu sebeple, yetkinlikler ölçüm yapılacak adımlar bazında mantıklı bir ayrıma tabi tutulduktan sonra buna göre sorular ve değerlendirme formları oluşturulmalıdır.

Adayların nitelikleri özgeçmişlerinden değerlendirilebilirken, kişilik özellikleri için bilimsel testler uygulanıp mülakatlardaki izlenimlerle desteklemek yerinde olacaktır. Yetkinliklere gelince, burada yetkinlikleri temel yetkinlikler ve fonksiyonel yetkinlik olarak ayırdığımızda temel yetkinlikleri başvuru formundaki sorularla, fonksiyonel ve yönetsel yetkinlikleri de karşılıklı mülakatlarda yetkinlik bazlı sorularla ölçmeyi düşünmek mantıklıdır.

Özgeçmiş → Nitelikler

Başvuru Formu → Temel yetkinlikler

Bilimsel Testler → Yetenekler / Kişilik özellikleri

Mülakat → Fonksiyonel ve yönetsel yetkinlikler

5. Başvuru formu tasarlama:

Wood ve Payne (1998) İnsan Kaynakçıların çok fazla sayıda başvuruların yönetimi ve bunlar arasından işe yarayacaklarıntaranması konusunda yaşanmakta olan soruna değinmiş, çözümü için önemli faktörler olarak şunlardan bahsetmiştir:

— Başvuru formu tasarlama

— İşaretleme yöntemi kullanmak

— Red listesi oluşturmak

Önemli olan başvuruları değerlendirecek kimselerin hangi bilgileri yazılı olarak ilk etapta almak istediklerini belirlemeleridir. Bu anlamda formun tasarımı buna göre yapılmalıdır. İşaretleme yöntemiyle, pozisyona başvuran adayları durumlarına göre kategorize ederek, belirlenen kriterleri sağlamayanları elemek yöntemi işi çok hızlandıracaktır. Ayrıca, olumlu değerlendirilmeyen adayları beklemeye almaktansa sisteme güvenerek kurallara göre uygun olmayan kişileri "red listesi"ne koyarak belirlenen süre boyunca tekrar tekrar değerlendirilmelerini engelleyecektir.

Literatürde başvuru formunun mülakatlardan sonra en etkili ikinci seçim aracı olarak görüldüğünden bahseder (Wood ve Payne, 1998).

Başvuru formu firmanın temel yetkinliklerine göre tasarlanacağından öncelikle bu yetkinlikleri ve davranış göstergelerini belirtmek, ardından literatürde ele alındığı şekilde bunları ölçecek birer soru türetmek gerekir.

Tablo 7.9: BSH Temel Yetkinlikler

TEMEL YETKİNLİKLER
MÜŞTERİ BİLİNCİ
Ayırt etmeksizin her müşteriye her zaman hızlı ve en iyi kalite hizmet sağlar. Öncelikle müşteri ihtiyaçlarını belirleyerek onları karşılamaya çalışır.
DEĞİŞİM BİLİNCİ
Kendi işini geliştirmek için, yeni ve yenilikçi fikirler üretir ve uygular. Değişim girişimlerini destekler. Farklı kültürlerdeki çalışma gruplarında yer almak için isteklidir.
SORUMLULUK BİLİNCİ
Kendi işi ve projeleri için sorumluluk almaya isteklidir. İç ve dış müşterilerden geribildirimleri alır ve bunları çalışma arkadaşlarıyla şirketin faydasına çözümler üretmek üzere paylaşır.
BİZ KAVRAMI
Sürekli olarak etik ve değerlere uygun davranır. Çalışma arkadaşları ve müşterilere karşı tolerans gösterir.
TAKIM ÇALIŞMASI
Takım üyeleriyle bilgi ve uzmanlığını paylaşır, onların çalışmalarını destekler ve kolaylaştırır. Şirketin amaçlarına uygun olarak amaşlarını belirlerve ortak bir amaç için çalışır.

Başvuru Formu sorularını oluştururken yetkinlik tanımı davranış göstergelerine dönüştürülür ve bunlar sorulara dönüştürülerek, istenilen bir veya birkaç tanesi başvuru formunda kullanılır. Kişinin bu göstergelere verdiği cevaplar aracılığıyla davranış göstergelerini ne kadar karşıladığına bakılarak yetkinlik değerlendirmesi yapılır. Sorular oluşturulurken STAR tekniği dikkate alınmaktadır.

DEĞİŞİM BİLİNCİ

Kendi işini geliştirmek için, yeni ve yenilikçi fikirler üretir ve uygular. Değişim girişimlerini destekler. Farklı kültürlerdeki çalışma gruplarında yer almak için isteklidir.

Yeni fikirler, yaklaşımlar, bakış açıları üretir.

Değişim girişimlerini istekle destekler.

Kültürel çeşitliliği olan takımlarda yer almak için çabalar.

İş yapış tarzını değişen koşullara adapte eder.

- İşinizde farklı bir yaklaşım geliştirdiğiniz bir konudan bahseder misiniz? Bu yaklaşım neydi? Uygulamak için ne yaptınız? Sonuç ne oldu?
- Hiç bir arkadaşınızı değişime yönlendirdiniz mi? Önerdiğiniz değişim neydi? Nasıl sonuçlandı?
- Ortak bir amaç için farklı özellikteki kişileri bir araya getirmek zorunda kaldığınız bir durumdan bahseder misiniz? Ne yaptınız? Nasıl yaptınız? Amacınıza ulaştınız mı?
- Meydana gelen bir değişimden dolayı, alışmış olduğunuz tarzdan daha farklı davranmak zorunda kaldığınız bir durumdan bahseder misiniz? Durum neydi? Nasıl başa çıktınız?

Tablo 7.10: Önerilen Başvuru Formu Soruları

BAŞVURU FORMU
a. Hiç müşterinize beklediğinin ötesinde hizmet sunduğunuz bir durum oldu mu? Sunduğunuz hizmet neydi? Müşteriden nasıl bir geribildirim aldınız?
b. Meydana gelen bir değişimden dolayı, alışmış olduğunuz tarzdan daha farklı davranmak zorunda kaldığınız bir durumdan bahseder misiniz? Durum neydi? Nasıl başa çıktınız? Sonuç ne oldu?
c. Kendi isteğinizle başlattığınız bir projeden/çalışmadan bahseder misiniz? Neden böyle bir çalışmada bulundunuz? Bu projedeki göreviniz neydi? Neler yaptınız?
d. Beraber çalıştığınız birisinin yaptığı bir hataya karşı tolerans gösterdiğiniz bir durumdan örnek verir misiniz? Konu neydi? Neden tolerans gösterdiniz? Sizce bunun etkisi ne oldu?
e. Uzman olduğunuz bir konuda bilgi ve becerinizi çevrenizdekilerle paylaştığınız bir durumdan bahseder misiniz? Konu neydi? Paylaştığınız kişilere ne katkı sağladınız?

Bu sorulara cevaplar, başvuru formunda özgeçmişle birlikte tüm adaylardan veya özgeçmişleri filtreledikten sonra uygun özgeçmişlere sahip adaylardan alınabilir. BSH'ta farklı bölümlerde, özellikle fabrikalarda benzer pozisyonların olması ve adayların başvurdukları pozisyonlardan farklı pozisyonlar için de değerlendirildikleri gözönünde tutularak özgeçmişlerle birlikte ilk başvuruda bu sorulara cevapların alınması daha uygundur.

Öneleme için tarama yaparken herbir yetkinliği işaretleme yöntemi kullanarak A, B ve C ile kategorize edebiliriz (Wood ve Payne, 1998):

A- Güçlü kanıt

Yanıt açık ve sorulan soruya direkt yanıt veriyor

Yanıt göstergelerimizin çoğunu (2/3'ten fazlasını) içeriyor.

B- Kabul edilebilir kanıt

Yanıt kanıtı açıklar nitelikte, fakat biraz belirsiz, görüşmede keşfedilmesi gerekir

Yanıt göstergelerimizin bazılarını (1/2'sini) içeriyor.

C- Zayıf kanıt

Yanıt soru ile alakasız

Yanıt göstergelerimizin çok azını (1/2'den azını) içeriyor.

Kategorize edilen adaylar için uygulanacak kural;

- Hiç C'si olmayan adaylar mülakata çağrılacaktır
- Sadece 1 C'si olan adaylar beklemeye alınacaktır.
- 2 ve daha fazla C'si olan adaylar red listesine alınacaktır.

Tüm bunlar yapıldıktan sonra, başvuru formunu hayata geçirmek için başvuru kanallarına özgeçmişle beraber bu soruların yanıtlarının da bırakılması için, başvuru işlemlerinin buna adapte edilmesi ve soruların oralara tanımlanması gerekir. Bunun için BSH anlaşmalı olduğu kariyer portallarıyla belirli bir anlaşma yapmalı ve aktif olarak işe alım yapmayı hedeflediği web sitesinde bunu destekleyecek tasarımlar yaptırmalıdır.

6. <u>YB mülakat sorularını oluşturma:</u>

YB mülakatlar için anahtar kriterleri sağlamak öncelikli şarttır. Bunlar (Wood ve Payne, 1998);

Hedefler- Mülakattan ne elde etmek istediğimizi açıkça belirlemek,

Hazırlık- Hem mülakatçı hem de aday için çok miktarda gerekir.

Soru sorma- Açık uçlu sorular tercih ederek ve dikkatle irdeleyerek, yetkinlik bazlı sorular ağırlıklı kullanarak mülakat süresince %70–80 oranında adayın konuşmasını sağlamak ve kanıt toplamak gerekir.

Dostça ilişki kurmak- Arkadaşça bir ortam yaratarak adayın rahat davranmasını sağlamak gerekir.

Yapı- Mülakat planı hazırlayıp onu takip etmelidir.

Not tutmak- Duyuların %10'dan azı hatırlanırmış, bu sebeple hafızaya güvenmeyip not tutmak çok daha etkilidir. Adaya adil bir değerlendirme için not tutulacağını belirtip kapalı not tutmalıdır.

BSH'da yapılmış olan yetkinlik çalışmalarında 177 pozisyon için 89 yetkinlik paketi oluşturulmuştur. Herbir yetkinlik paketi alt yetkinliklerden ve davranış göstergelerinden oluşmaktadır. Yetkinlik bazlı işe alımın bir parçası olarak yetkinlik bazlı mülakatlarda kullanmak üzere yetkinlik bazlı soru bankası hazırlanacaktır. Bir pozisyona işe alım yapılacağı zaman kullanılacak olan bu soru bankası, yetkinlik paketi içeriğine göre alt yetkinliklerin davranış göstergelerine kanıt bulmayı sağlayacak yetkinlik bazlı mülakat sorularına dönüştürülerek oluşturulmalıdır. Örnek olarak üretim planlama memurunun soruları aşağıdaki gibi hazırlanmıştır. Bütün pozisyonlar ve yönetim seviyeleri için hazırlanacak olan sorular bir soru bankası olarak kitapçık yapılmalı ve yöneticiler dahil tüm mülakatçılarla paylaşılmalıdır. Soru bankası için örnek olarak üretim planlama memuru yetkinliklerine göre sorular aşağıdaki gibi hazırlanmıştır.

Tablo 7.11: Üretim Planlama Memuru Yetkinlik Soruları

Y1	**TEKNİK UZMANLIK SERGİLEME**
1	Yaptığınız işten detaylı olarak bahseder misiniz? Hangi konularda kendinizi geliştirmeniz gerektiğini düşünüyorsunuz?
2	Şimdiye kadar yaptığınız başarılı bir çalışmanızdan bahseder misiniz? Bu çalışmada sizin fark yaratan ustalığınız neydi?
3	Çalışma arkadaşlarınız veya müşterileriniz sizden en çok hangi konularda bilgi talep ederler? Hakim olduğunuz teknik konular nelerdir?
4	Üzerinde çalıştığınız ürünlerin özellikleriyle ve sağladığınız hizmetlerle ilgili bilgi verir misiniz? Beyaz eşya sektöründeki ürün ve hizmetler konusunda ne söyleyebilirsiniz?
Y2	**KAYNAKLARIN YÖNETİMİ**
1	Size verilen ve başarıyla sonuçlandırdığınız bir görevden bahseder misiniz? Size bu görev verildiğinde yerine getirmek için neler yaptınız?
2	Kaynak yetersizliği sebebiyle sonuca ulaşamadığınız bir örnek verir misiniz? Sizce kaynak yetersizliğinin sebepleri nelerdi?
3	İçinde bulunduğunuz bir proje/takım çalışmasından örnek vererek, görev dağılımı ve ekipman kullanımı etkin bir şekilde nasıl yapıldı veya nasıl yapılmalıydı?
4	Görevlerinizi yerine getirmek için ne tür kaynaklardan nasıl faydalanıyorsunuz?
Y3	**VERİMLİLİK SEVİYELERİNİ MUHAFAZA ETMEK**
1	İş arkadaşlarının ve kendinizin verimliliğini arttırmak için ne gibi faaliyetlerde bulundunuz? Örnek verebilir misiniz?
2	Hiç hedeflenen verimlilik seviyesine ulaşamadığınız oldu mu? Sebepleri nelerdi?
3	İş verimliliğini etkileyen temel faktörler sizce nelerdir?
4	Kendinizin ve diğerlerinin verimli çalışıp çalışmadığını nasıl kontrol edersiniz? Uyguladığınız bir kontrol süreci var mı?
5	Birkaç görevi birden yönettiğiniz/denetlediğiniz bir duruma örnek verir misiniz?

Tablo 7.11: Üretim Planlama Memuru Yetkinlik Soruları (Devam)

Y4	**BASKILARLA BAŞA ÇIKMAK**
1	Ciddi bir baskı altında kaldığınız bir durumu düşünün. Askının esas sebebi neydi? Sizce bu duruma sabep olan veya bu durumda zorluk çıkaran birisi/birileri var mıydı?
2	Bu baskı altındaki durumda nasıl bir tavır sergilediniz? İş sonuçlarınızı nasıl etkiledi?
3	Baskıdan kurtulmak için farklı yaklaşımlarınız veya tercihleriniz oldu mu?

7. YB mülakat değerlendirme formu hazırlama:

Mülakatların değerlendirilmesi ile puanlama yapılırken adım adım şunlar yapılmalıdır (Wood ve Payne, 1998):

— Mülakat notları okunur.

— Yetkinlik göstergeleri ile kanıtlar karşılaştırılır.

— Değerlendirme formunda kanıtı olan göstergelere √ işareti konur.

— Kanıtlar göstergenin tersine ise X ile işaretlenir.

— Gözlemlenme olanağı olmamış göstergeler boş bırakılır.

— Kanıtlar hakkında boşluklara kısa özetler yazılır.

— Bütün yetkinlikler için kanıtları tekrar gözden geçirerek aynı süreç tekrar edilir.

— Son olarak her yetkinliğe skalaya göre bir puan atanır.

Aşağıda tasarlamış olduğum formda, mülakat süresince takip edilecek sorular, verilen cevapların not edileceği bir alan, kanıtları aranan göstergenin tanımı yer almaktadır. Gözlemleme bölümüne ise mülakat sonrası değerlendirme yapılarak uygun işaretler koyulacak ve puanlandırma yapılacaktır. Tüm bunlar, adayın ismi, tarih ve değerlendiricinin adı ile kayıt altına alınacaktır.

Tablo 7.12: YB Mülakat Değerlendirme Formu

ADAY:		**TARİH:**
ÜRETİM PLANLAMA		
	SORU	**GÖZLEMLEME**
1	Yaptığınız işten detaylı olarak bahseder misiniz? Hangi konularda kendinizi geliştirmeniz gerektiğini düşünüyorsunuz?	
		Detaylı iş bilgisini ve kendi alanında ustalığını gösterir
2	Şimdiye kadar yaptığınız başarılı bir çalışmanızdan bahseder misiniz? Bu çalışmada sizin fark yaratan ustalığınız neydi?	
		Kendi işinde ustalık becerilerini kullanır
3	Çalışma arkadaşlarınız veya müşterileriniz sizden en çok hangi konularda bilgi talep ederler? Hakim olduğunuz teknik konular nelerdir?	
		Müşterilerin veya iş arkadaşlarından gelen teknik soruları cevaplar
4	Üzerinde çalıştığınız ürünlerin özellikleriyle ve sağladığınız hizmetlerle ilgili bilgi verir misiniz? Beyaz eşya sektöründeki ürün ve hizmetler konusunda ne söyleyebilirsiniz?	
		İlgili ürünlerin ve hizmetlerin özellikleriyle ilgili tam bilgi verir
Y1	**TEKNİK UZMANLIK SERGİLEME**	**İLERİ-------> ZAYIF**
		4 3 2 1 KY

Tablo 7.12: YB Mülakat Değerlendirme Formu (Devam)

1	Size verilen ve başarıyla sonuçlandırdığınız bir görevden bahseder misiniz? Size bu görev verildiğinde yerine getirmek için neler yaptınız?	
		Görevlerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan kaynakları belirler ve organize eder
2	Kaynak yetersizliği sebebiyle sonuca ulaşamadığınız bir örnek verir misiniz? Sizce kaynak yetersizliğinin sebepleri nelerdi?	
		Kritik kaynakların yeterli miktarda bulundurulmasını sağlar
3	İçinde bulunduğunuz bir proje/takım çalışmasından örnek vererek, görev dağılımı ve ekipman kullanımı etkin bir şekilde nasıl yapıldı veya nasıl yapılmalıydı?	
		İnsan kaynakları ve ekipmanların organizasyon içindeki dağılımını etkin bir şekilde yönetir
4	Görevlerinizi yerine getirmek için ne tür kaynaklardan nasıl faydalanıyorsunuz?	
		Görevlerin yerine getirilmesi için gereken teknolojik, operasyonel ve mali kaynakların kullanımını izler
Y2	**KAYNAKLARIN YÖNETİMİ**	**İLERİ-------> ZAYIF**
		4 3 2 1 KY

Tablo 7.12: YB Mülakat Değerlendirme Formu (Devam)

1	İş arkadaşlarının ve kendinizin verimliliğini arttırmak için ne gibi faaliyetlerde bulundunuz? Örnek verebilir misiniz?	
		Kendisini ve diğerlerini yüksek verim seviyesine ulaşmak için cesaretlendirir
2	Hiç hedeflenen verimlilik seviyesine ulaşamadığınız oldu mu? Sebepleri nelerdi?	
		Daima uzlaşılan verimlilik seviyesine ulaşır
3	İş verimliliğini etkileyen temel faktörler sizce nelerdir?	
		Verimlilik seviyelerini etkileyecek konulara dikkati çeker
4	Kendinizin ve diğerlerinin verimli çalışıp çalışmadığını nasıl kontrol edersiniz? Uyguladığınız bir kontrol süreci var mı?	
		Kendisinin ve diğerlerinin verim oranını denetler
5	Birkaç görevi birden yönettiğiniz/denetlediğiniz bir duruma örnek verir misiniz?	
		Aynı anda birkaç görevi birden denetler, yönetir ve yüklenir
Y3	**VERİMLİLİK SEVİYELERİNİ MUHAFAZA ETMEK**	**İLERİ-------> ZAYIF**
		4 3 2 1 KY

Tablo 7.12: YB Mülakat Değerlendirme Formu (Devam)

1	Ciddi bir baskı altında kaldığınız bir durumu düşünün. Askının esas sebebi neydi? Sizce bu duruma sabep olan veya bu durumda zorluk çıkaran birisi/birileri var mıydı?	
		Baskı altında tarafsızlığını korur
2	Bu baskı altındaki durumda nasıl bir tavır sergilediniz? İş sonuçlarınızı nasıl etkiledi?	
		Yoğun baskı ortamında verimli çalışır
3	Baskıdan kurtulmak için farklı yaklaşımlarınız veya tercihleriniz oldu mu?	
		Yoğun baskı altındayken işe odaklı kalabilir
Y4	**BASKILARLA BAŞA ÇIKMAK**	**İLERİ-------> ZAYIF**
		4 3 2 1 KY
	Değerlendiren:	

Özet değerlendirme tablosu bu formdan aşağıdaki derlenebilir.

Tablo 7.13: Özet Değerlendirme Tablosu

ADAY:		TARİH:
ÜRETİM PLANLAMA		
Y1	TEKNİK UZMANLIK SERGİLEME	İLERİ ---------> ZAYIF
		4 3 2 1 KY
Y2	KAYNAKLARIN YÖNETİMİ	İLERİ ---------> ZAYIF
		4 3 2 1 KY
Y3	VERİMLİLİK SEVİYELERİNİ MUHAFAZA ETMEK	İLERİ ---------> ZAYIF
		4 3 2 1 KY
Y4	BASKILARLA BAŞA ÇIKMAK	İLERİ ---------> ZAYIF
		4 3 2 1 KY

III. Son çalışma;

Adım adım yetkinlik bazlı işe alım süreci oturtulurken, atılacak son adımlar bu sisteme dahil olacak tüm firma çalışanlarının gerektiği ölçüde eğitime tabi tutulması ve ardından geribildirimlerle sistemde iyileştirmeler yapılması ve sonuçların takip edilmesidir.

8. Eğitim:

BSH İnsan Kaynakları yöneticilerinin katkılarıyla ve danışman desteğiyle böyle bir sistem kurulduğunda nasıl bir eğitim gereksinimi doğacağı aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Danışman desteğiyle düzenlenecek olan eğitimlerin planlanan içeriği;

Yetkinlik nedir? Nasıl ve neden kullanılır?

Yetkinlikler, alt yetkinlikler, davranış göstergeleri

Yetkinlik bazlı değerlendirme

Başvuru formu değerlendirme

Yetkinlik bazlı mülakatlar ve değerlendirme

Soru bankası kullanımı

Bilimsel testlerin kullanımı, sonuçlarının yorumlanması

Eğitime katılması düşünülen kişiler öncelik sırasına göre;

İK İşe Alım ve Ücretlendirme Grubu

İK Geliştirme Grubu

Müdürler

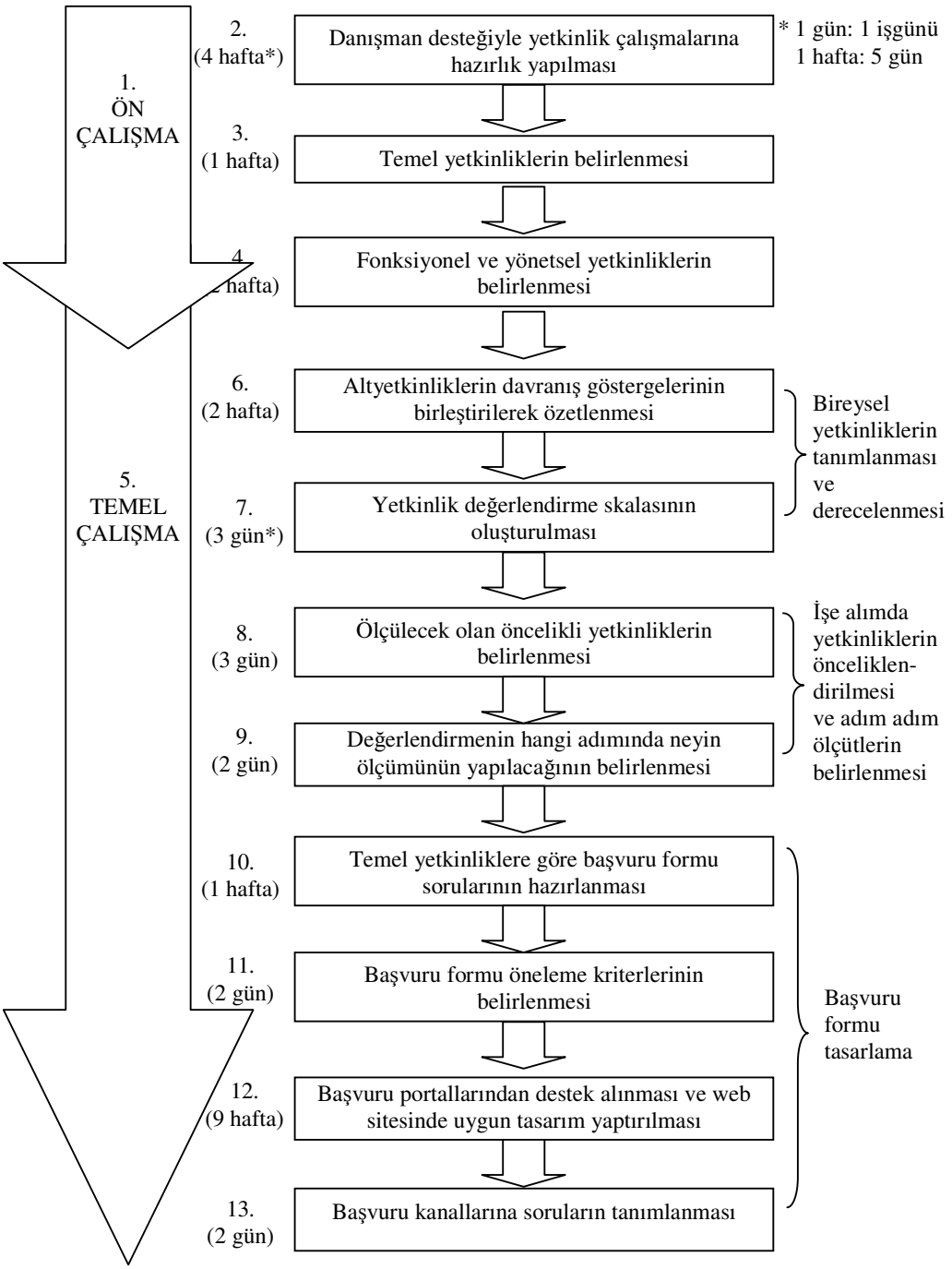
Direktörler

Alan yöneticileri

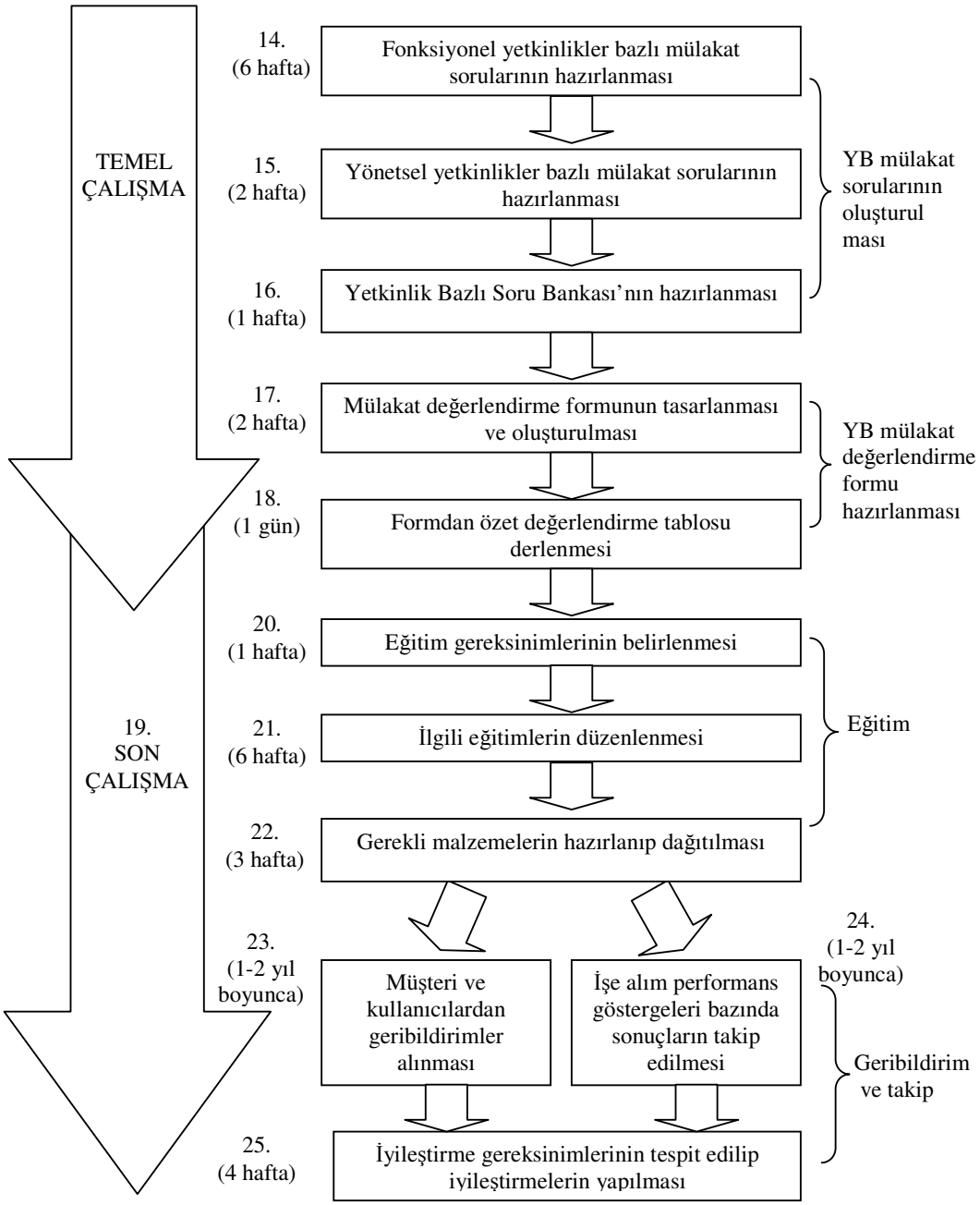
Eğitimlerle birlikte bu sistemi kullanacak kişilere gerekli malzemeler de sağlanmalıdır.

9. Uygulama sürecinde geri bildirim ve takip:

Yetkinlik bazlı işe alım sistemi uygulanırken sonuçlar diğer İK sistemleriyle entegrasyonu açısından takip edilmeli, iç müşteri olan eleman talebinde bulunan başta bölüm müdürleri daha sonra direktör ve alan yöneticilerinden geribildirimler alınmalı ve değerlendirilmelidir. İşe yerleştirme gün sayısı, iş teklifini reddedenler oranı, deneme süresi içinde işten ayrılma oranı, ilk yıl performansı beklenen ve beklenenin üstü olan işe alınan oranı gibi tutuluyor olan işe alım performans göstergeleri verileri sistem kurulduktan sonraki yeni verilerle kıyaslanarak bir analiz yapılmalı ve sonuçları geribesleme olarak kullanılmalıdır.



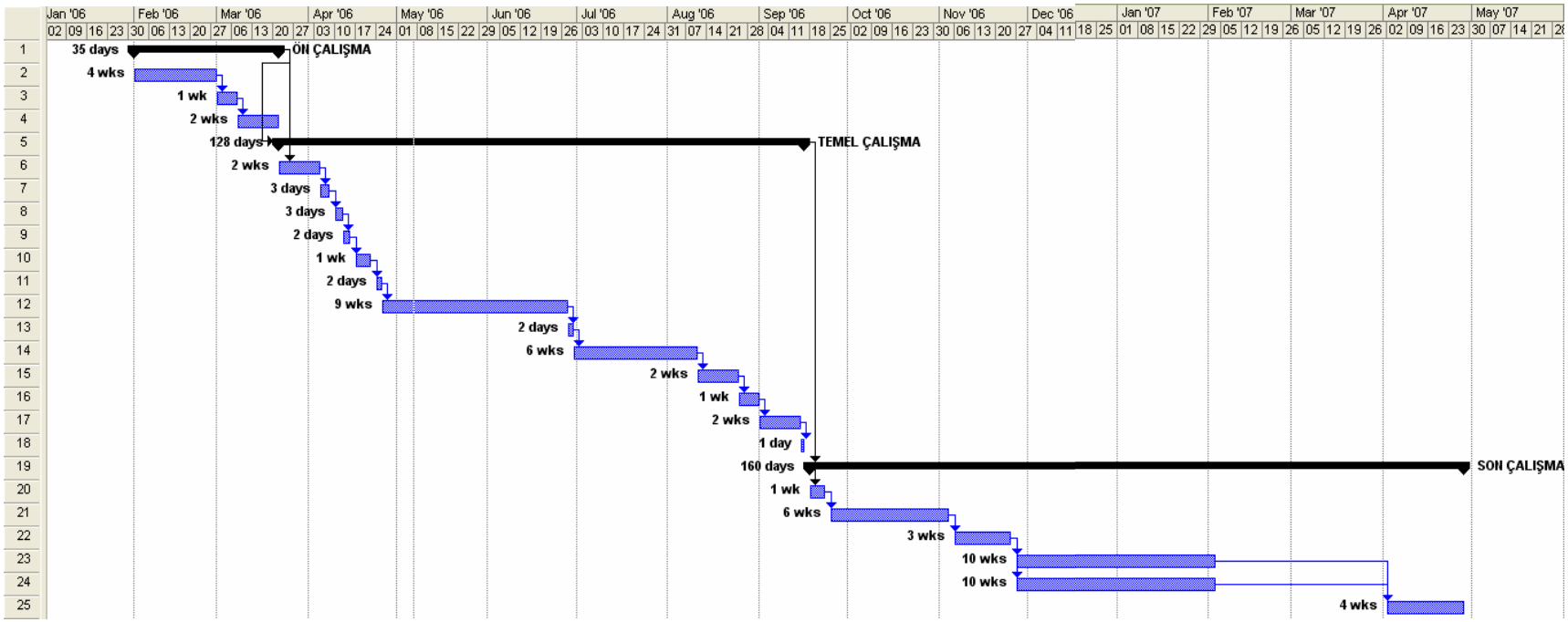
Şekil 7.6: Kurulum Süreci Akış Diyagramı



Şekil 7.6: Kurulum Süreci Akış Diyagramı (Devam)

Kurulum Süreci Zaman Planı: Gannt Diyagramı

BSH'ta yetkinlik bazlı işe alım sistemi kurulumunun 7 hafta ön çalışma, 26 hafta temel çalışma ve 10 hafta son çalışma olmak üzere toplam 43 hafta süreceği ön görülmektedir. 3 ana adım ve 22 alt adımlı kurulum sürecinin zaman planı aşağıdaki gannt diyagramında gösterilmektedir.



Şekil 7.7: Kurulum Süreci Gannt Diyagramı

7.6. Yeni Modelin Uygulanması Performans Ölçümleri

BSH'ta bu yeni işe alım modelinin uygulanması durumunda firmanın katlanacağı maliyet kalemleri aşağıdaki gibi olacaktır.

- ✓ Danışmanlık maliyeti
- ✓ Eğitim maliyetleri
- ✓ Yöneticilerin saat ücreti
- ✓ Kariyer portallarından başvuru formu desteği maliyeti
- ✓ Web sitesi başvuru formu tasarımı maliyeti
- ✓ Test uygulama maliyetleri
- ✓ Uygulanan aday başına test sonuç maliyetleri
- ✓ Yetkinlik bazlı soru bankası hazırlama ve baskı maliyetleri
- ✓ Değerlendirme formu hazırlama ve baskı maliyeti
- ✓ Yetkinlik bazlı işe alım kurulum projesi üyeleri İK çalışanlarının işgücü maliyeti

Buna karşın yeni modelin firmaya sağlayacağı öngörülen katkılara bakıldığında katlanılacak maliyetlere değeceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Firmada kurulum çalışmaları sonuçlanmadığı için katkılar öngörülen katkılar olarak ele alınmaktadır.

- ✓ İşe en uygun adayları seçiyor ve yerleştiriyor olmak
- ✓ Üstün performans sağlayacak adayları tespit etmek ve çalışan olarak firmaya kazandırmak
- ✓ İşe yerleştirme gün sayısının düşürülmesi
- ✓ İş teklifini reddedenler oranının düşürülmesi
- ✓ Deneme süresi içinde işten ayrılma oranının düşürülmesi
- ✓ İlk yıl performansı beklenen ve beklenenin üstü olan işe alınan oranının arttırılması
- ✓ İşe alım süresinin kısalmasıyla İK'nın ayırdığı zamanın azalması

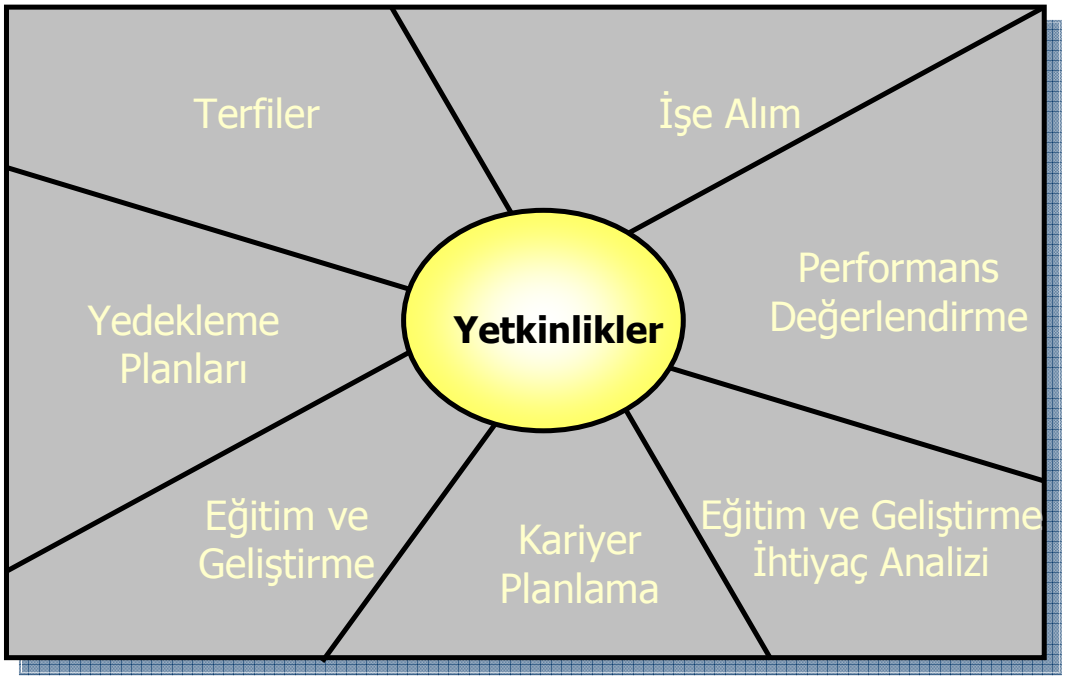
- ✓ Daha az sayıda ama daha kaliteli adaylarla bölümlerin mülakatlara ayırdığı zamanın azaltılması
- ✓ İşe alımı kişiye bağlılık ve öznel durumlardan kurtarmak
- ✓ Pozisyonun gerektirdiklerinin tanımlı olması ve yeni çalışan arayan yöneticilerin isteklerine bağımlı olmaktan kurtulması, böylece daha gerçekçi seçimler yapmak ve doğru işe doğru insanı seçerken doğru insana da doğru işi sunuyor olmak
- ✓ Daha bilimsel ve profesyonel bir işe alım süreciyle güvenilirlik yaratarak iç müşteri memnuniyetini arttırmak
- ✓ Sistematik bir yaklaşım ve adil uygulamalar geliştirerek dış müşteri memnuniyetini arttırmak, adaylara daha iyi bir şirket imajı vermek
- ✓ İç işe alımda da adil bir sistem inancını oluşturarak çalışan memnuniyetini arttırmak
- ✓ Tüm değerlendiricilerin aynı dili konuşuyor olması ile iç iletişimin güçlendirilmesi
- ✓ İK çalışanlarının yetkinlik bazlı değerlendirme 'know-how'ı edinerek, katma değerlerinin artması
- ✓ İşe alım sürecindeki aday değerlendirme sonuçlarının işe alınan kişinin çalışan performans ve gelişim planlarında girdi olarak kullanılmasını sağlamak
- ✓ İşe alım sürecinin tüm diğer İK süreçleriyle bütünleşik olarak yürütülüyor olması ile bütünleşik bir insan kaynakları sistemine sahip olmak

Tüm bu faydaların üst yönetime açık bir şekilde anlatılıyor olması ve üst yönetimin bu uygulamanın firmanın performansına ve karına olumlu etkisinin olacağına inandırılması, bu modelin uygulamaya alınması için karar ve bütçe onayının alınmasını sağlayacaktır.

7.7. Sonuçlar

Uluslararası bir firmada yetkinlik bazlı işe alım modeli uygulamasını önerirken, literatürden edindiğim bilgiler ve başka firmalardaki uygulamaları inceledikten

sonra, bu firmadaki ihtiyacı tespit ettikten sonra karar verdim. BSH, büyük ölçekli 1200'ü beyaz yakalı olmak üzere 3000 çalışanlı bir beyaz eşya sanayi ve ticaret firmasıdır. BSH, İnsan Kaynakları yeni kurulan sistemlerle geliştirilmeye çalışılmaktadır. Geliştirme grubundaki yeni çalışmalarla performans değerlendirme, eğitim ve gelişim ihtiyaç analizi, kariyer planlama, eğitim ve geliştirme programları, yedekleme ve terfiler gibi firmanın mevcut çalışanlarına yönelik konularda yetkinlik merkezli uygulamaları başlatmışlardır. Fakat henüz firma dışında olup, firma çalışanı olmaya aday kişileri konu alan yetkinlik bazlı çalışmalar yoktur. Bunu gözönüne alarak önerdiğim mevcut yetkinliklere dayandırılan Yetkinlik Bazlı İşe Alım Sistemi kurulumu ile bütünleşik insan kaynakları sisteminin eksik parçası tamamlanmış olacak, aşağıdaki gibi yetkinlik merkezli bir sistem elde edilecektir.



Şekil 7.8: Bütünleşik İnsan Kaynakları Sistemi

Firmada yapılan uygulamada öncelikle mevcut sistemdeki problemler tespit edilmiş, daha sonra onlara yönelik çözüm önerileri geliştirilmiştir. Herbir çözüm önerisinin somut uygulamaya dönüştürülmesi de kurulum aşamalarının adım adım ele alınmasıyla firmaya sunulmuştur. Sonuç olarak, bu model uygulaması ile firmaya ne sağlanacağı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 7.14: BSH İşe Alım Sistemi Problem ve Çözümleri

Problem	**Çözüm**
Nitelikleri çok iyi, temel yetkinlikleri karşılamayan adaylarla zaman kaybedilmesi, Nitelikleri daha düşük, temel yetkinlikleri çok iyi adayların katı filtrelerde elenmesi, Bunların da etkisiyle insan kaynağı sıkıntısı yaşamak	Temel yetkinliklerin ölçüldüğü soruların yer aldığı başvuru formu tasarlamak ve önelemeyi esnek özgeçmiş filtrelemenin ardından başvuru formundan yapmak
Özgeçmişlerin önce İK sonra bölüm tarafından niteliklere bakılarak filtrelenmesinin hem uygun aday hem de zaman kaybına sebep olması	Başvuru formu elemesine olan güveni arttırmak ve önelemenin insan kaynakları tarafından yapılması
Yapılan serbest mülakatlar etkin bir değerlendirme sağlamaması, birkaç görüşmeci arasında aday hakkında çatışmalar yaratabilmesi, Adaylarla ilgili görüşlerin dayandığı nesnel kanıtlar olmaması, Daha tecrübeli ve sunuşu daha iyi adayların öne çıkmasına engel olunamadığı için adaletsiz bir yöntem olması	Yetkinlik bazlı mülakatlar uygulanması, Mülakatlarda belirli foksiyonel ve yönetsel yetkinliklerin ölçülmesi, Yetkinlik bazlı soru bankası ile standart sorular üzerinden yapılandırılmış mülakatların yapılması
Değerlendirme sonuçlarının sözlü olarak aktarılması ile kalıcı değerlendirme sonuçları elde edilememesi, Görüşleri aktaran kişinin ifade ve ikna kabiliyetine bağlı olarak bölüm yöneticisinin fikirlerine yön verilmesi, Mevcut uygulamada İK ve bölüm görüşmesi arasında belirli bir fark olmadığı için mülakatlarda tekerrürler olması ve bölüm yönetici teknik yeterliliklere odaklanamaması	Bölüm yöneticilerinin de katkılarıyla hazırlanmış yetkinlik bazlı mülakat değerlendirme formlarının tasarlanması, hazırlanması ve kullanılması, Görüşmeciler arası görüş aktarımının bu formlar aracılığıyla yapılması, Bölüm yöneticilerinin değerlendirme formundaki sonuçlara güvenmesi ve onların üzerine teknik yeterlilikler üzerine değerlendirme yapması

Tablo 7.14: BSH İşe Alım Sistemi Problem ve Çözümleri (Devam)

Ölçülemeyen noktalar olması endişesiyle, İK ilk mülakatı ve bölüm mülakatının ardından İK yöneticisinin görüşme yapması, Uzun mülakat sürecinin boşa gitmesi, İK işgücü kaybı oluşturması, Sürece güvensizlik yaratması riski doğurması	Hem öneleme, hem bilimsel testlerle desteklenmiş yetkinlik bazlı mülakatların kişilerden bağımsız, net çıktılarla değerlendirme sağlaması
İşe alım sürecinden geçen adayın değerlendirme sonuçlarının işe alınmasından sonra uygulanacak performans süreci ve geliştirme programlarında kullanılamıyor olması	Performans ve geliştirme fonksiyonlarıyla aynı yetkinliklere dayanan bu fonkiyonlara girdi sağlayacak bir sisteme sahip olmak, Bu işe alım sistemi sayesinde değerlendirme formları aracılığıyla bu fonksiyonlara girdi sağlamak

Bu uygulamanın sonucunda, BSH, bölüm 8.7'de belirtilen katkılara ek olarak, İnsan Kaynakları Bölümü'nün kendisi için gelişim alanı olarak gördüğü, hem imajını hem de stratejik ortaklığını güçlendirme konusunda önemli bir adım atmış olacaktır. İşe alımda İK güven kazandığı için, bölümler İK'nın işine karışmak, İK'yı devre dışı bırakmak yerine onların sonuçlarına göre hareket edeceklerdir.

8. SONUÇLAR VE YORUMLAR

İnsan yönetimi yaklaşımlarının son akımı olan yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi üzerine yapılan bu çalışmada derinleştiğim konu yetkinlik bazlı işe alım sistemleri olup, bu konuda literatür ve uygulamaları araştırarak, bir firmaya yeni bir model uygulaması önerdim. Şu anda firmada bu model uygulaması kurulumu çalışmaları benim tezimden hareketle başlatılmış olup, yukarıdaki tüm çalışmaların kullanılması öngörülmektedir.

Bu çalışmama baştan sona bakıldığında, insan yönetimi akımlarının nasıl şekillendiği ve değiştiği, sonuçta Yetkinlik Bazlı Yönetim (YBY)'in nasıl doğduğu ve yönetim şekilleri arasında yerinin ne olduğu ortaya koyulmakla işe başlanmıştır.YBY'ye bakıldığında insan kaynakları alanında yıldızı parlayan bir yönetim yaklaşımı olduğu, insan kaynaklarının tüm fonksiyonlarının temelinde yer aldığı, bazı firmalarda foksiyonların bütününe uygulanırken bazılarında belirli fonksiyonlara yönelik olduğu, fakat bütünsel uygulamak gerektiği, bazı dezavantajları olsa da firmanın kimliğine ve kültürüne uyarlanmış bir yetkinlik bazlı sistemin avantajlarının çok büyük olduğu anlaşılmıştır.

Literatüre bakıldığında İnsan Kaynakları Yönetimi performansının firma performansına etkisi olduğunu kanıtlayan çalışmalar vardır ki; bu, firmaların insan kaynakları performansını arttırıcı çalışmalara zaman, işgücü ve bütçe ayırmalarının önemini ortaya koyar. İnsan Kaynakları fonksiyonları arasında işe alım en temel fonksiyonlardan biridir ve firmanın çalışanlarına yapacağı yatırımların pozitif geri dönüşü ve firmanın başarısı ancak iyi kişilerin firmaya alınması ile mümkündür. Bu fonksiyon diğer tüm fonksiyonları etkiler niteliktedir.

Türkiye'deki yetkinlik bazlı işe alım sistemlerinin etkin olarak uygulandığı firmalar ele alındığında görülen, başvuru formu ile öneleme yönteminin, yetkinlik bazlı mülakatların ve bilimsel testlerin kullanılıyor olduğu, hatta değerlendirme merkezinin de sistemlere dahil edildiğidir. Yetkinlikleri geliştirme bölümü için kullanan fakat işe alımı hala çok temel yöntemlerle yürüten yabancı menşeili bir

firma için önerilen Yetkinlik Bazlı İşe Alım Modeli uygulamasında da başvuru formu, yetkinlik bazlı mülakatlar, değerlendirme formları ve bilimsel testlerin kullanımını içermektedir. Modeli analiz ettiğimizde işe alımda seçme süreci yetkinlik sınıflandırmalarına göre aşamalandırılan bir eleme yöntemiyle tamamlanmaktadır. Uygulama planları, adım adım kurulumu göstermek amaçlı hazırlanarak firmanın takip ettiği takdirde sistemi rahatlıkla kurmasını mümkün kılan araçlardır. Bu araçlar, yetkinliklerin tanımlandığı, aşamaların karar verildiği, başvuru formunun tasarlandığı, yetkinlik bazlı mülakat soruları ve değerlendirme skalalarının hazırlandığı, eğitimlerin organize edildiği ve geri bildirimlerin alınarak iyileştirmelerin yapıldığı kurulum akış şemaları ve zaman planlarıdır.

Firmadaki mevcut uygulamayla yeni model arasındaki fark, temel olarak mevcut uygulamada öznel ve standart olmayan işlemlere karşın, yeni modelde işe alımda sistematik, adil ve nesnel bir süreç ortaya çıkarıyor. Herkes aynı dili konuşmaya ve aynı algoritmayla değerlendirme yapmaya başlıyor. Mevcut uygulamada, daha özgür bir hareket alanı vardır, fakat kişiye bağlılık sözkonusudur. Yeni modelde belirlenmiş kıstaslar, kurallar vardır. Kim olursa olsun süreci aynı şekilde yürütür ve aynı sonuca ulaşır. Bunlara bakılırsa, firmanın bütünsel insan kaynakları uygulamalarında yap-bozun son parçasının da yerine koyulmasıyla çok daha etkin ve verimli çalışmalar yapılabilecek, böylece iç müşteri, dış müşteri ve çalışan memnuniyetinde artış sağlanacaktır. Bu, insan kaynakları performansındaki artışı getirecek ve bu da firma performansını pozitif yönde etkileyecektir.

Diğer taraftan, iş arayan kişiler ise, işe göre çok yüksek beklentisi olmayan pozisyonlarda değerlendirilebilecek, gerçekçi bir değerlendirme sonucunda yerleştirildiği yerde sahip olduğu yetkinliklerle başarılı olabilecek ve dolayısıyla mutlu ve huzurlu olacaktır. Bunun geri dönüş olarak da, firrmasına daha çok katkı sağlayabilecektir. Yönetsel yetkinlikleri değerlendirmeye konu olacak adayların, değerlendirme sürecinde sadece sınanan konumunda olmalarının yetişkin psikolojisinin temel ilkeleri açısından da sakıncalı yanları bulunduğu düşünülmektedir. Bireyleri birbirleri ile kıyaslayarak değil, belli yönetsel yetkinlik çıtalarına göre kendileri ile kıyaslar bir şekilde değerlendirmek daha uygun bulunmuştur.

Görülen o ki, yetkinlik bazlı işe alım insan odaklı bir felsefeye daha uygun olarak yürütülen bir süreç olup, hem şirketler için hem de çalışanlar için daha etkin ve faydalı sonuçlar ortaya koymaktadır.

KAYNAKLAR

Ağdelen, Z., 2003. Firmalar için insan kaynakları katkı modeli oluşturulması ve insan kaynakları yönetimi ile firma performansı ilişkisinin analizi, *Yüksek Lisans Tez,* İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Alpdoğan, K. A, 2000. Yetkinlik Analizi ve Bankacılık Sektörü Uygulaması, *Yüksek Lisans Tez*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Anderson, N. and Herriot, P., 1994. Assessment and Selection in Organizations, *John Wiley & Sons*, İngiltere.

Anonim, 2006. İK Uygulamaları, *www.tamek.com.tr.*

Anonim, Hedeflerle Yönetim, *www.ikportal.com.*

Anonymous, 1997. Measuring the impact of competencies, *Compensation and Benefits Review,* **29,** 70-71.

Anonymous, 1996. Competency-based succession planning replacing job-title progression, *ACA News,* **39,** 26.

Anonymous, 1996. Competence-based management training, *Education & Training,* **38,** 4.

Arthur, D. 2001. The Employee Recruitment and Retention Handbook, *Amacom*, 396.

Arthur, D. 1998. Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees, *Amacom*, 368.

Atlı, D., 2003. Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi, *www.bilgiyonetimi.org.*

Ayan, K. and Kasten R. and Fox S., 2002. Entry-level police candidate assessment center: An efficient tool for a hammer to kill a fly? *Personnel Psychology,* **36**, 48.

Bayar, B., 2004. Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış, Ernst & Young İnsan Kaynakları Danışmanlığı, İstanbul.

Branco, K., 2003. Predicting individual team member performance: The role of team competency, cognitive ability, and personality, *Lisans Tez*, Saint Mary's University, Kanada.

Boyet, I. and Currie, G., 2001. The failure of competence-based management education in the public sector - A problem of generic transfer or implementation?, *Personnel Review,* **30,** 42-60.

Crabb, S., 1991. Certified Competent, *Personnel Management,* **23,** 57.

Curri, G. and Darby, R., 1995. Competence-based management development: Rhetoric and reality, *Journal of European Industrial Training,* **19,** 11.

Dursunoğlu, A., 2001**.** Yönetim, *www.bilgiyonetimi.org.*

Filiz, A., 2003. Yönetim Sistemleri, Katılımcı Yönetim, *www.bilgiyonetimi.org.*

Gel, O. C., 2001. Zorunlu Olarak "Yetkinlik Bazlı" Performans Değerlendirmesi, *www.bilgiyonetimi.org.*

Green, P. C., 1999. Building Robust Competencies, *Jossey-Bass Publishers,* USA.

Greengard, S., 1999. Competency management delivers spectacular corporate gains, *Workforce,* **78,** 104-105.

Hamel, G. and Prahalad, C.K., 1996. Competing For the Future, *Harvard Business School,* USA.

Horton, S., 2000. Competency management in the British civil service, *The International Journal of Public Sector Management,* **13,** 354-368.

Iles, P., 1993. Achieving strategic coherence in HRD through competence-based management and organization development, *Personnel Review,* **22,** 63.

Jackson, L., 1992. Achieving Change in Business Culture: Through Focused Competence-Based Management Development Programmes, *Management Decision,* **30,** 149.

Keser, A., 2001. Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi, Çokuluslu Şirketler ve Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı, *www.bilgiyonetimi.org.*

Kochanski, J., 1997. Competency-based management, *Training & Development,* **51,** 40-44.

Nancy, D. and Brown, F. W. and Benham, H., 2002. Learning to manage while learning about management: A transition to a competency-based management curriculum, *Journal of Education for Business,* **77,** 189-192.

Özden, M. C., 2004. Yetkinliklerin Belirlenmesi, Bireysel Yetkinlikler ve İK Süreçleri, *www.mcozden.com.*

Özden, M. C., 2003. Yetkinlik "IN", İş Analizleri "OUT"!..., *www.insankaynaklari.com.*

Özdiler, İ., 2005. Stratejika İnsan Kaynakları Uzmanlık Programı Seçme Yerleştirme Eğitim Notları, HR Dergi, İstanbul.

Polater, S., 2006. Soru Cevaplarla "Hedeflere Yönetim" Projesi, *www.polater.com.tr.*

Smith, P., 2001. Competence-based management development in the NHS, *Education & Training,* **43,** 375-376.

Smith, P., 2000. Introducing competence-based management development: a case study of a university-hospital partnership, *Journal of Workplace Learning,* **12,** 245-251.

Smith, A. and Whittaker, J. and Clark, J. L. and Boocock, G., 1999. Competence based management development provision to SMEs and the providers' perspective, *The Journal of Management Development,* **18,** 557-572.

Strebler, M., 1995. Developing a competence-based management training programme, *Management Development Review,* **8,** 32.

Stuart, R. and Thompson, J. and Harrison, J., 1995. Translation. From generalizable to organization-specific competence frameworks, *The Journal of Management Development,* **14,** 67-80.

Willcocks, S. and Conway, T., 1995. A local authority management development programme: Behavioural versus cognitive development?, *Executive Development,* **8,** 21.

Wood, R. and Payne, T., 1998. Competency Based Recruitment and Selection, *John Wiley & Sons*, İngiltere.

Yahanda, N., 1986. Evaluating managerial performance: A pilot study for the evaluation of a competency-based management education program, *Lisans Tez*, Harvard University, USA.

ÖZGEÇMİŞ

1983'te Adıyaman'da doğdu. Orta ve lise öğrenimini Hüseyin Avni Sözen Anadolu Lisesi'nde bitirdi. 4 yıl İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde okuduktan sonra 2004 yılında bu bölümden mezun oldu. Lisans bitirme tezini "Performans Yönetim Sistemleri'nin Karşılaştırmalı Uygulamaları" konusunda yaptı. Şu anda BSH Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.'da İnsan Kaynakları'nda çalışmaktadır.