

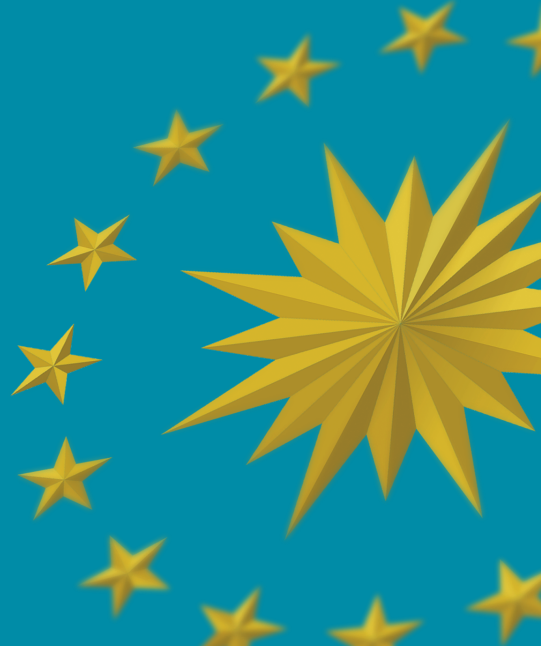


TÜRKİYE CUMHURİYETİ CUMHURBAŞKANLIĞI
İNSAN KAYNAKLARI OFİSİ

YETENEK YÖNETİMİNDE DÖNÜŞÜM:

EN İYİ UYGULAMA ÖRNEĞİ OLARAK

ulusal staj | kariyerkapısı
programı | İŞE ALIM PLATFORMU



**YETENEK YÖNETİMİNDE DÖNÜŞÜM:
EN İYİ UYGULAMA ÖRNEĞİ OLARAK**

ulusal staj | kariyerkapısı
programı | işe alım platformu

YAZARLAR

Doç. Dr. Salim ATAY

Dr. Neşre GÜLMEZ

Dr. Bedrettin ÖZMEN

Prof. Dr. Halit KESKİN

Prof. Dr. Ekrem TATOĞLU

YETENEK YÖNETİMİNDE DÖNÜŞÜM:

EN İYİ UYGULAMA ÖRNEĞİ OLARAK

ULUSAL STAJ PROGRAMI - KARIYER KAPISI İŞE ALIM PLATFORMU

Ankara: T.C. İnsan Kaynakları Ofisi, 2023

ISBN: 978-605-72442-1-5

SERTİFİKA NO: 45590

Adres: Cumhurbaşkanlığı Külliyesi 06560 Beştepe, Ankara, Türkiye

Telefon: 0 (312) 525 55 55 / Faks: 0 (312) 525 58 31

TASARIM ve DİZGİ

Hakkı ESER

Melisa ŞAŞMAZ

Nur ÖCAL

BASKI ve CİLT: Prestij Grafik Rek. ve Mat. San. ve Tic. Ltd. Şti.

0 (212) 489 40 63, İstanbul



İÇİNDEKİLER



GİRİŞ	10
LİTERATÜR ÇALIŞMASI	14
Yetenek Kavramı ve Yetenek Yönetimi	15
Yetenek Yönetimine Yönelik Yaklaşımlar	19
Yetenek Yönetimi Süreçleri	20
Yetenek Yönetimi Süreçlerinin Kamu Kurumlarındaki Uygulamaları	24
Yetenek Yönetimi Süreçlerinin Sonuçları	25
ULUSAL STAJ PROGRAMI	30
Yetenek Yönetimi Uygulaması Olarak Staj	33
Geleneksel ve Çağdaş Staj Modelleri	35
Staj Deneyimini Etkileyen Faktörler ve Staja Hazırlık	38
Staj Deneyimi ve Sonuçlarının Ölçülmesi	39
Yetenek Yönetimi Bağlamında Stajın Sonuçları	40
Öğrenciler Açısından Stajın Sonuçları	40
Üniversiteler Açısından Stajın Sonuçları	43
İşverenler Açısından Stajın Sonuçları	44
Dünyada Staj Programları Örnekleri	46
YÖNTEM ve ANALİZLER	50
Tek Vaka Çalışması Yönteminin Kullanımı ve Yarı-Yapılandırılmış Mülakat	51
T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Ulusal Staj Programı	51
Ulusal Staj Programı Başvuru Kriterleri ve Başvuru Süreci	53
Ulusal Staj Programı Başvurularının Değerlendirilmesi ve	
Adaylara Staj Teklifi Gönderilmesi	58
Ulusal Staj Programı Uygulama Süreci	60
Ulusal Staj Programı'nda Ödüllendirme	68
Ulusal Staj Programı'nın Sürdürülebilirliğine Yönelik Hizmetler	69
Ulusal Staj Programı'nın Medyadaki Görünürlülüğü	70
Ulusal Staj Programı'na Yönelik İstatistik Bilgileri	74
Ulusal Staj Programı ve Diğer Ülke Örneklerinin Karşılaştırılması	75
Vaka Analizi Çalışmasına İlişkin Sonuçlar	78
GENEL DEĞERLENDİRME	90

KARİYER KAPISI	96
Yetenek Yönetimi Uygulaması Olarak Çevrim İçi İŖe Alım	99
Kamu Sektöründe Çevrim İçi İŖe Alım Uygulamaları	103
YÖNTEM ve ANALİZLER	109
Tek Vaka Çalışması Yönteminin Kullanımı ve Yarı-Yapılandırılmış Mülakat	110
T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Kariyer Kapısı İŖe Alım Platformu	110
Kariyer Kapısı İŖe Alım Platformu'nun Geliştirilmesi ve Yaygınlaştırılması	114
Kariyer Kapısı İŖe Alım Platformu'nun Kullanıcıları	117
Kariyer Kapısı İŖe Alım Platformu'nda Yürütölen İŖe Alım Süreçleri	118
Kariyer Kapısı İŖe Alım Platformu'nun Medyadaki Görünörlölöğü	120
Kariyer Kapısı İŖe Alım Platformu ve Diğer Ülke Örneklerinin Karşılaştırılması	125
Vaka Analizi Çalışmasına İliŖkin Sonuçlar	126
GENEL DEĞERLENDİRME	133
SONUÇ	137
KAYNAKÇA	141

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Yetenek Yönetiminin Bireysel Çıktıları	26
Tablo 2. Yetenek Yönetiminin Grup Düzeyinde Çıktıları	27
Tablo 3. Yetenek Yönetiminin Örgütsel Çıktıları	28
Tablo 4. Ulusal Staj Programı Web Sayfası Ziyaretçi Sayıları	75
Tablo 5. Ulusal Staj Programı ve Diğer Ülke Örneklerinin Karşılaştırılması	76

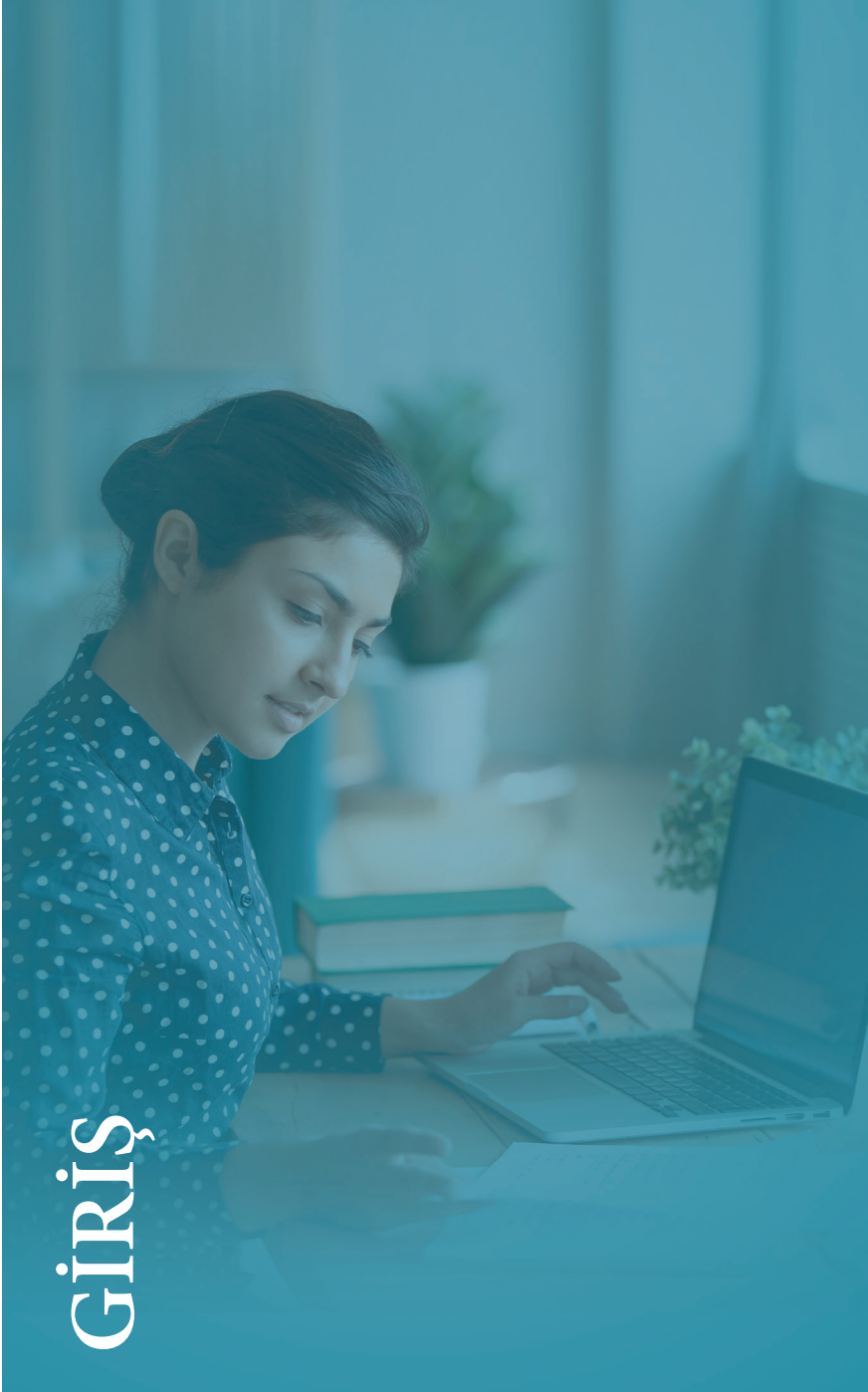
ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. İnsan Kaynakları (İK) Modeli	18
Şekil 2. Ulusal Staj Programı Değerlemelerinde Üç Ana Yeterlilik Alanı	58
Şekil 3. Ulusal Staj Programı Başvuru İstatistikleri	75
Şekil 4. Kamu Kurumları İçin e-İşe Alım Değerleme Aracı Başlıkları	104
Şekil 5. Vaka Araştırma Süreci	110
Şekil 6. Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu İstatistikleri	112
Şekil 7. Yetenek Kazanımı Temaları	127

RESİM LİSTESİ

Resim 1.	Ulusal Staj Programı Başvuru Sayfası	54
Resim 2.	Ulusal Staj Programı İki Aşamalı Başvuru Ekranı	55
Resim 3.	Ulusal Staj Programı'na İlişkin TÜBİTAK'ın Twitter Paylaşımları	56
Resim 4.	e-İnsan Mobil Uygulaması	57
Resim 5.	Ulusal Staj Programı Kullanıcı Arayüzü	57
Resim 6.	Ulusal Staj Programı Aday Havuzunda Profil Görünümü	60
Resim 7.	CBİKO Stajyer Oryantasyon Programı'na İlişkin Twitter Paylaşımı	61
Resim 8.	Uzaktan Eğitim Kapısı Tanıtım Görseli	62
Resim 9.	Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Stajyer Buluşması	62
Resim 10.	CBİKO Başkanı Sayın Doç. Dr. Salim ATAY'ın Öğrencilerin Konaklamasına İlişkin Twitter Paylaşımı	63
Resim 11.	Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı Sayın Recep Tayyip ERDOĞAN'ın Ulusal Staj Programı'na İlişkin Twitter Paylaşımı	64
Resim 12.	Favori İşveren Seçimine İlişkin Tanıtım Görseli	65
Resim 13.	Staj Takvimi Belirlenmesine İlişkin Tanıtım Görseli	65
Resim 14.	6 Şubat Depremi Sonrası Yeni Başvuru ve Şehir Tercih Güncellemelerine İlişkin LinkedIn Paylaşımı	66
Resim 15.	Ulusal Staj Programı Katılım Belgesi	67
Resim 16.	E-insan Tanıtım Töreni'nde Ödül Alan Öğrenciler	68
Resim 17.	E-insan Tanıtım Töreni'nde Dışişleri Bakanlığı'na Ödül Takdimi	69
Resim 18.	Ulusal Staj Programı Resmi LinkedIn Hesabı	70
Resim 19-20.	Ulusal Staj Programı Resmi Twitter ve Instagram Hesabı	71
Resim 21.	Ulusal Staj Programı Resmi Facebook Hesabı	71
Resim 22.	Ulusal Staj Programı'nın Tanıtımının Yapıldığı TV Dizisinden Bir Kare	72
Resim 23.	Hürriyet Gazetesinden Bir Köşe Yazısı	73
Resim 24.	Anadolu Ajansı'nın Stajyer Eğitimlerine İlişkin Haberi	73
Resim 25.	TRT'nin Ulusal Staj Programı Başvurularına İlişkin Haberi	74

Resim 26.	Kariyer Kapısı Arayüzü	111
Resim 27.	Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu İlan Sayfası	112
Resim 28.	TRT Haber'in Kariyer Kapısı'na İlişkin TV Haberi	120
Resim 29.	CNN Türk'ün Kariyer Kapısı'na İlişkin TV Haberi	120
Resim 30.	Sabah Gazatesi'nin Kariyer Kapısı'na İlişkin Haberi	121
Resim 31.	Hürriyet Gazatesi'nin Kariyer Kapısı'na İlişkin Haberi	121
Resim 32.	Kariyer Kapısı Resmi LinkedIn Hesabı	122
Resim 33.	Kariyer Kapısı Resmi Facebook Hesabı	122
Resim 34.	Kariyer Kapısı Resmi Twitter ve Instagram Hesabı	123
Resim 35.	Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı Sayın Recep Tayyip ERDOĞAN'ın Kariyer Kapısı'na İlişkin Twitter Paylaşımı	124



GİRİŞ

Dijitalleşme, iş hayatında büyük bir dönüşümü beraberinde getirmiş ve yeni çalışma modellerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu süreçte, insan odaklı yetenek yönetimi süreçleri önem kazanmış, stratejik planlamanın rolü büyümüş ve geleceğin meslekleri önemli bir gündem maddesi haline gelmiştir. Teknolojik gelişmeler mevcut mesleklerin yapısında değişimlere sebep olmuş, yeni iş alanları oluşturmuş ve farklı yetkinliklere sahip çalışanlara duyulan ihtiyacı artırmıştır (OECD, 2019a). Bu değişimler farklı kariyer perspektiflerinin şekillenmesine sebep olmakta ve kariyer fırsatları ile birlikte çeşitli zorlukları da ortaya çıkarmaktadır (Hirschi ve Koen, 2021).

Yetkin bir insan kaynağının geliştirilebilmesi için kurumların ve çalışanların teknolojiye uyum sağlaması ve gelecekte önemli olacak yetkinliklere odaklanması gerekmektedir (International Labour Office, 2010). Bu bağlamda, kamu sektöründeki insan kaynağının niteliğinin artırılabilmesi için de yetenek yönetimi yaklaşımı önem kazanmaktadır (OECD, 2019b). Yetenek yönetimi açısından uygulanması gereken en önemli ilkeler arasında ise fırsat eşitliği ve liyakat ön plana çıkmaktadır (OECD, 2019b; 2020a).

Yetenek yönetimi süreci, kurumların kendi strateji ve hedefleri doğrultusunda ihtiyacı olan yeteneğe sahip insan kaynağını çekmesi için yürütülen uygulamalarla başlamaktadır. Kurumlar ihtiyaç duydukları pozisyonlarda çalışacak kişilerin nicelik ve niteliklerini belirlemede, sonrasında bu yeteneklerin kuruma çekilmesi ve uygun olanların kuruma kazandırılmasına yönelik çalışmaktadır. Yeteneğin çekilmesi ve kazandırılmasında, temel yapı taşlarından olan staj ve işe alım fonksiyonlarının geliştirilmesi, kurumların ihtiyaç duydukları nitelikteki insan kaynağına erişmesi için önem arz etmektedir. Bu süreçlerin kilit aktörleri arasında ise işverenler kadar üniversiteler de yer almaktadır (Audretsch, 2014).

Gelişmiş ülkeler tarafından staj programları arasında uygulama birliği sağlamak, öğrencilerin staj programlarına erişimlerini artırmak ve potansiyel yeteneklerin ülke ekonomisine katma değer sağlamlarını kolaylaştırmak amacıyla geniş kapsamlı staj programları düzenlenmektedir. Örnek staj programlarına sahip ülkeler arasında Amerika Birleşik Devletleri (U.S. Office of Personnel Management, 2023) ve Avustralya (Australian National Internships Program, 2023 Mart) dikkati çekmektedir. Benzer şekilde Birleşik Krallık'ta yeni mezun öğrencilerin iş deneyimi kazanması için Yetenek Havuzu Programı (The Graduate Talent Pool) uygulanmaktadır (Find an internship, t.y.). Japon Hükümeti tarafından da küresel ölçekte yeteneklerin Japonya'ya çekilmesi için bir staj programı geliştirilmiştir.

İşe alım süreçlerine yönelik uluslararası eğilimler değerlendirildiğinde ise dijital araçların kullanımının her geçen gün arttığı, bürokratik süreçler yerine verimli ve organizasyonlara rekabet üstünlüğü sağlayacak çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

12 | En İyi Uygulama Örneği

Türkiye’de de, başta gençlerimiz olmak üzere insan kaynağımızın staj ve işe alım süreçlerine ilişkin hizmetlere, fırsat eşitliği ve liyakat temelinde, şeffaf bir şekilde erişebilmesi için teknoloji temelli araçların geliştirildiği görülmektedir.

Ülkemizde 09/07/2018 tarihinde Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’ne geçilmiş, kamu kurumları ve idari teşkilatlar yeniden yapılandırılmış, yeni sisteme özgü kurum ve kuruluşlar ihdas edilmiştir. 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesiyle İnsan Kaynakları Ofisi (CBİKO) kurulmuştur. Mezkûr Kararnamenin 527/D maddesindeki “Özel yeteneklerin keşfini sağlamak ve yetenek yönetimi projelerini yürütmek” ve “Türkiye’nin insan kaynakları envanterini çıkarmak ve ihtiyaç duyulan alanlarda yetenek gelişim faaliyetlerini yürütmek” görevleri ile 527/E maddesindeki “Kamu ve özel sektörde yetenek yönetimi süreçlerinin uygulanmasına yönelik çalışmalar yapılmasını teşvik ve takip etmek, Türkiye’nin vizyonu, hedef ve öncelikleri doğrultusunda özel yeteneklerin tespiti ve geliştirilmesi için ilgili kurumlarla iş birliği halinde çalışmak” görevleri kapsamında Ofis tarafından ülke genelini kapsayan yetenek yönetimi faaliyetleri yürütülmektedir (Resmî Gazete, 2018).

Bu çerçevede, CBİKO tarafından 2020 yılından bu yana üniversitelerde eğitim gören genç yeteneklere fırsat eşitliği ve liyakat ilkeleri temelinde staj yapma imkânı sağlanması amacıyla Ulusal Staj Programı düzenlenmektedir (CBİKO, 2023). Ulusal Staj Programı geniş staj imkânlarını tek bir çatı altında toplayarak öğrencilere fırsat eşitliği ve erişim kolaylığı sağlamaktadır. Ayrıca Program, merkezi olarak koordine edilerek Kariyer Kapısı dijital platformu üzerinden verimli, objektif ve standart süreçler ile yürütülmektedir. Ulusal Staj Programı bu boyutları ile dünyadaki diğer staj programı uygulamalarından ayrılan yenilikçi bir staj programı olarak ön plana çıkmaktadır.

İşe alım fonksiyonuna yönelik olarak da CBİKO tarafından güncel değişimler takip edilmiş ve kamu istihdamında liyakat ve yetkinliğin artırılması, fırsat eşitliğinin temin edilmesi, kamu iş ilanlarının kamuoyu ile etkin bir şekilde paylaşılması, başvurudan yerleştirmeye tüm süreçlerin şeffaf olarak tek platformdan yürütülmesi amacıyla Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu geliştirilmiştir.

Ulusal Staj Programı ve Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu, hem ulusal hem de uluslararası düzeyde büyük ilgi görmüş yetenek yönetimi uygulamalarıdır. Nitekim, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından çeşitli yayınlarda (Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice, What have countries done to support young people in the COVID-19 crisis?, e-insan: Integrated and People Oriented Mobile Platform, Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service, OECD Economic Survey of Türkiye 2023, Digital Government Review of Türkiye: Towards a Digitally-Enabled Government) örnek uygulamalar

olarak gösterilmiştir (OECD, 2020b; 2021a; 2023a; 2023b; 2023c; OECD-OPSI 2022). Bu kitabın amacı ise “En İyi Uygulama Örneği” olarak gösterilen Ulusal Staj Programı ve Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu uygulamalarının veriye dayalı olarak ele alınması, özellikle diğer ülkeler için örnek teşkil edebilecek özelliklerinin tespit edilmesi ve programın sonuçlarının ortaya konmasıdır. Söz konusu uygulamaların bilimsel yöntemlerle incelendiği çalışmada tek vaka çalışması yöntemi benimsenmiş, dokümanlar ve yarı-yapılandırılmış mülakatlar aracılığıyla veri toplanarak analizler yapılmıştır.

Kitap dört temel bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünün ardından, ikinci bölümde yetenek, yetenek yönetimi ve yetenek yönetimi bağlamında staj ve işe alım literatürü detaylı bir şekilde incelenmiştir. Ulusal Staj Programı ve Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu projeleri ayrı bölümler olarak ele alınmıştır.

Kitabın Ulusal Staj Programı bölümünde staj kavramı, güncel ve çağdaş staj modelleri, staj deneyimi ve ölçülmesi, stajın sonuçları ile dünyadaki staj programı örnekleri ele alınmıştır. Ayrıca, çalışmada kullanılan yöntem tanıtılmış ve görgül analizlere yer verilmiştir. Sonrasında analiz sonuçları değerlendirilerek kuramsal ve yönetsel bulgular tartışılmıştır. Bölümün sonunda ise kısıtlar ve gelecekte yapılacak çalışmalar için öneriler paylaşılmıştır.

Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu bölümü işe alıma yönelik literatür araştırmasını içermekte, teorik bakış açılarını tartışmaktadır. Akabinde çalışmada kullanılan yöntem tanıtılmış, görgül analizlere yer verilmiş ve uygulamaya yönelik analiz sonuçları değerlendirilmiştir. Kitabın sonunda ise Ulusal Staj Programı ve Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu'nun dünyadaki diğer örneklerden ayrılan yönlerine yönelik genel bir değerlendirmeye yer verilmiştir.

LİTERATÜR ÇALIŞMASI



Yetenek Kavramı ve Yetenek Yönetimi

Yetenek kavramı, etimolojik olarak “denge, para ve ağırlık toplamı” anlamına gelen İngilizce “talente” kelimesinden türemiş (Hoad, 1996; Knowles, 2005) ve zaman içinde kişilik özellikleri, beceriler ya da üstün özelliklere sahip olan kişileri ifade etmek için kullanılmıştır (Gallardo-Gallardo vd., 2013; Tansley, 2011). Yetenek kelimesi Türk Dil Kurumunda ise bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, kudret; bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite; dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, t.y.).

Araştırmacılar, yer aldığı bağlamdan etkilenmesi sebebiyle, yetenek kavramının tanımı üzerine literatürde ortak bir anlayışa varamamış (Tansley, 2011) dolayısıyla farklı disiplinler yeteneği farklı şekillerde tanımlamışlardır. Örneğin, eğitim psikolojisinde yetenek kelimesi kişilerin ödüllendirilmiş olmasına işaret ederken; pozitif psikoloji yetenek kavramını güçlü yön olarak tanımlamaktadır (Kravariti ve Johnston, 2020).

Yetenek kavramının insan kaynakları yönetimi ve iş hayatında ilgi çekici bir kavram haline gelmesi McKinsey & Company'nin 1997 yılında “Yetenek Savaşları” kavramını ortaya atması ile gerçekleşmiştir. McKinsey & Company tarafından 1998 yılında yürütülen araştırmada ise kurumların yetenekli çalışanları kurumlarına kazandırma ve onları kurumda tutma konusunda problemler yaşadığı ortaya konmuştur. Söz konusu araştırmada ABD'deki 77 şirketin 6.000 yöneticiden anket yoluyla ve 20 şirketten örnek olay incelemesi ile elde edilen veriler sonucunda, söz konusu problemlerin “yetenek kıtlığının” bir sonucu olduğu vurgulanmıştır (Chambers vd., 1998).

Farklı araştırmalar, yetenek kıtlığının tetikleyicisi olarak özellikle demografik anlamda yaşanan değişimlere işaret etmektedir. Dünyada nüfus giderek yaşlanmakta ve çalışma hayatındaki yetenekli birçok çalışan emeklilik sürecine girmektedir (Wahba & Elmanadily, 2015). Öte yandan doğum oranlarında yaşanan düşüş de gelecekte yetenek savaşlarının daha yoğun bir şekilde hissedileceğini göstermektedir. Bunun yanı sıra genç nüfusun sıklıkla iş değiştirme eğiliminde olması, kurumların yetenekli çalışanları elde tutmasını daha zorlaştırmaktadır (Beechler & Woodward, 2009).

Yetenek kıtlığının doğmasındaki bir diğer önemli faktör olarak küreselleşme gösterilmektedir. Küreselleşmeyle birlikte ülkeler arasındaki sınırlar ortadan kalkmış ve insanların farklı ülkelere göç edebilmesi daha da kolaylaşmıştır (Beechler & Woodward, 2009). Bu süreçte yaşanan beyin göçü, kurumların yetenekli çalışanlara ulaşma imkânını daha da kısıtlamıştır.

Yetenek kıtlığı neticesinde yaşanan “yetenekli çalışanları kuruma kazandırma” ve “elde tutma” probleminin bir çözümü olarak önerilen “yetenek yönetimi” ise, kurumsal

16 | En İyi Uygulama Örneği

hedeflerin gerçekleştirilmesi ve örgütsel performansın artırılması için önemli olan beşerî kaynakların geliştirilmesi ve zenginleştirilmesine dayanan bir çalışan geliştirme uygulaması olarak tanımlanmıştır (Shams-Zare vd., 2018). Bu uygulama; bireysel, grup ve kurumsal düzeyde üstün performans elde etmek için çalışanların yeteneklerini tespit etme, geliştirme ve kullanmaya vurgu yapmaktadır (De Vos ve Dries, 2013).

Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimi açısından 1997 yılında öne çıkmaya başlamış bir kavram olmasına rağmen (Aljbour vd. 2022) temelleri 1970'li yıllara kadar gitmektedir. Yetenek yönetimi, 90'ların sonu ve 2000'lerin başından itibaren insan kaynakları alanında daha derin ve geniş bir yönetim faaliyetine duyulan gereksinim ile akademide yer almaya başlamıştır (Cascio ve Boudreau, 2016). Ardından hem akademisyenler tarafından teorik olarak incelenmiş, konu ile ilgili makale ve bildiri gibi birçok eser ortaya konulmuş hem de uygulayıcılar tarafından sahada sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır.

Etkili yetenek yönetimi, rekabet avantajı kazanmada büyük öneme sahip olan; kritik pozisyonların sistematik olarak belirlenmesini, söz konusu pozisyonları doldurabilecek yüksek performanslı ve yüksek potansiyelli bireylerden oluşan yetenek havuzlarının oluşturulmasını, yetenek havuzuna dâhil edilenlerin motivasyonunu, gelişimini ve genel yönetimini kolaylaştırmak için farklılaştırılmış bir insan kaynakları yapısının kullanılmasını içermektedir (Collings ve Mellahi, 2009).

Dessler (2020) ise yetenek yönetimini, çalışanların seçilmesi, geliştirilmesi, ücretlendirilmesini içeren bütüncül, entegre, sonuç ve hedef odaklı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Kısaca yetenek yönetimi, doğru zamanda, doğru kişiyi, doğru pozisyon için işe almayı sağlayan uzun dönemli faaliyetlerdir (Cappelli ve Keller, 2014). Yüksek performans gösteren, yüksek potansiyele ve stratejik öneme sahip veya anahtar pozisyonda olan bireyler ise yetenek yönetimi kapsamında "yetenekli" olarak ele alınmaktadır (Meyers ve van Woerkom, 2014).

Cascio ve Boudreau (2016) çalışmalarında, yetenek yönetimini tanımlarken ve yorumlarken karşılaşılan tutarsızlıkların nedenini dört başlık altında toplamışlardır.

İlk olarak, yetenek yönetimi bilinen insan kaynakları faaliyetlerini içerdiğinden bu durum bazı akademisyenler tarafından "bilinen bir kavramın (insan kaynakları yönetimi) farklı bir isimle (yetenek yönetimi) adlandırılması" şeklinde yorumlanmaktadır. Bu yorum hem yetenek yönetiminin hem de insan kaynakları yönetiminin, kurumun talepleri doğrultusunda doğru zamanda, doğru iş için, doğru kişileri kuruma kazandırmayı hedeflediğini, dolayısıyla farklı bir isimle kavramlaştırılmalarına rağmen, yetenek yönetiminin klasik insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına farklı bir bakış açısı sunmadığını ileri sürmektedir (Illes vd., 2010).

İkinci olarak yetenek yönetimi, başarılı bir yönetim için en zeki ve en kabiliyetli yöneticilerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve kurumlara çekilmesi için takip edilen işe alım politikaları olarak adlandırılmaktadır. Bu bakımdan değerlendirildiğinde yetenek yönetimi kurumda çalışan tüm çalışanlara yönelik olmaktan ziyade sadece üst düzey yöneticileri kapsamaktadır (Al Ariss vd., 2014). Bu durum genellikle yetenek yönetiminin yedekleme planlaması ile ilgili faaliyetleri de içermesinden ve özellikle yetenek yönetimi ile ilgili yapılan erken dönem çalışmalarının sadece üst düzey yöneticilere odaklanmasından kaynaklanmaktadır.

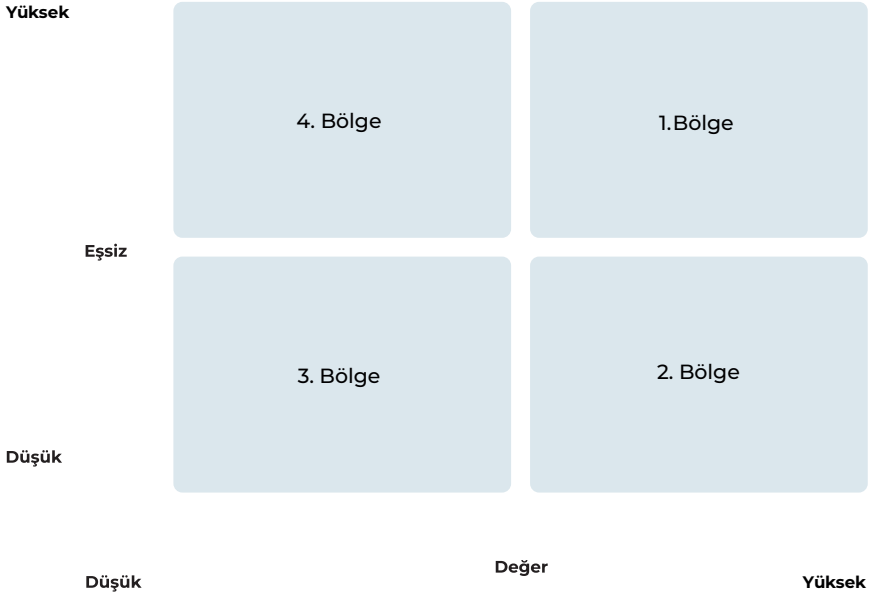
Üçüncü olarak; kimi yaklaşımlarda yetenek yönetimi, sadece rekabet avantajı yaratacak stratejik ve temel işleri kapsayan bir uygulama olarak ele alınmakta ve kurum için anahtar pozisyonların tanımlanmasının gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu yaklaşım, kişilerin yeteneğinden ziyade kurumlardaki anahtar pozisyonların rekabet avantajı sağlayacağı savunmaktadır (Pagan-Castano vd., 2022).

Dördüncü olarak; yetenek yönetiminin sadece yetenekli çalışanların yönetimini işaret ettiği düşünülmekte ve bu bakış açısı ile kurumlardaki rollerin en iyi olarak nitelendirilen çalışanlarla doldurulması gerektiği savunulmaktadır. Ayrıca, iş dünyasının "A sınıfı" olarak nitelendirdiği çalışanların kurumda olması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır (Pagan-Castano vd., 2022).

Çalışmalarda yetenek yönetimi bireysel ve örgütsel seviyede ele alınmaktadır. Bireysel seviye, genel olarak bireyi kalifiye, yetenekli veya ödüllendirilmiş olarak ele alır. Ancak, özellikle stratejik bakış açısıyla değerlendirildiğinde, örgütsel seviyede yetenek yönetime odaklanmak daha faydalı olacaktır. Bu bağlamda, literatürde Lepak ve Snell (1999) tarafından geliştirilen yetenek yönetimi modeli sıklıkla kullanılmakta ve birçok ampirik çalışmaya temel teşkil etmektedir. Modelde bir sermaye olarak insan, değer ve eşsizlik boyutları ile değerlendirilmektedir.

Söz konusu modele göre "değer"; insan sermayesini, kurumun rekabet avantajı kazanmasında rol oynayan temel yetkinlik olarak görmektedir. Yüksek değere sahip çalışanlar kurumun temel faaliyetlerinde kritik rol oynamaktadır. "Eşsizlik", benzersizlik, kurumun sahip olduğu insan sermayesinin rakipler tarafından taklit edilemeyeceğini, iş gücü piyasasında nadir bulunmasını göstermektedir. Bu iki boyut temel alınarak dört kadranlı bir model geliştirmişlerdir (Şekil 1).

18 | En İyi Uygulama Örneği



Şekil 1: İnsan Kaynakları (İK) modeli (Lepak ve Snell, 1999)

1. Bölge, değerli ve eşsiz insan kaynağını göstermektedir. Kurumlar genel olarak sahip oldukları bu insan kaynağını korumaya çalışırlar. Bu bölgedeki yeteneklere sahip kurumlar bilgi odaklı kurumlardır ve sahip olduğu çalışanlar değerli bilgiye sahiptirler.

2. Bölge, yüksek değere sahip ama iş gücü pazarında sıklıkla karşılaşılabilecek yetenekleri göstermektedir.

3. Bölge, jenerik yetenekler olarak adlandırılmaktadır. Bu bölgede yer alan yetenekler kurum için stratejik bir öneme sahip değildir.

4. Bölge, kuruma değer yaratmayan ve iş gücü piyasasında çok fazla yer almayan, bulunmayan yetenekleri göstermektedir. Bu bölgede bulunan yetenekler kurumun rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olamazlar.

Sonuç olarak; sosyo-ekonomik, coğrafik ve demografik değişimler, küreselleşme ve teknoloji günümüz iş dünyasını karmaşık bir hale getirmiştir. Günümüz iş dünyasında klasik, adım adım ilerleyen sabit süreçler yerini, dinamik bakış açısına sahip yetenek yönetimine bırakmıştır. Bu koşullarda, kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında en önemli araçlardan biri olan yetenek yönetimi iş dünyası tarafından ortaya konulmuş uygulamaları içermektedir (Gallardo-Gallardo, 2020).

Yetenek Yönetimine Yönelik Yaklaşımlar

Kurumların iş yapış şekilleri, paydaşları, çalışan ihtiyaçları, çalışan arz ve talebi farklılık gösterdiği için literatürde farklı yetenek yönetimi yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, Bolander vd. (2017) tarafından yapılan çalışma oldukça güncel ve kapsamlı olduğu için ayrıca ele almak faydalı olacaktır. Bolander vd. (2017) çalışmalarında hümanist yaklaşım, rekabetçi yaklaşım, elitist yaklaşım ve girişimci yaklaşım olarak dört farklı yetenek yönetimi yaklaşımını ele almaktadır.

Hümanist yaklaşım, her bir çalışanın kendi yeteneğini geliştirmesine odaklanmakta ve yetenek yönetimine daha içsel bir bakış açısı sunmaktadır. Yetenek geliştirme, hümanist yaklaşım için önemli bir faaliyet olarak görüldüğünden kurumlar çalışanların gelişimini desteklemekte ve çalışanlarına ilgi göstermektedir. Kurumlar genel olarak kapsayıcılık kültürüne sahiptir. Çalışanların mesai saatleri düzenlidir ve iş-yaşam dengesi üzerine vurgu yapılmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen kurumlarda yetenek hem girdi hem çıktı olarak görülmektedir.

Rekabetçi yaklaşım, bir grup çalışanın yetenekleri üzerine odaklanmakta ve yıldız çalışanları kuruma çekme faaliyetlerinde bulunmaktadır. Çalışanların yeteneklerini geliştirebilecekleri kariyer programları sunulmaktadır. Çalışanlar yeteneklerinin değerli olduklarının farkındadır. Yetenek geliştirme programları yeteneklerin kuruma sadakat geliştirmesi için kullanılmaktadır. Bu yaklaşıma sahip kurumlar yetenekleri çıktı olarak değerlendirmektedir.

Elitist yaklaşım, yetenekler arasında en yetenekli çalışanın işe alımını önemsemektedir. Kurumlar en iyi niteliklere sahip çalışanları işe almaktadır. Elitist yaklaşım, yetenek yönetiminde güçlü bir işveren markasına işaret etmektedir. Bu yaklaşımda yetenek hem girdi hem çıktı olarak görülmektedir.

Girişimci yaklaşım, yetenekleri kendilerini ifade edebilmeleri, yeteneklerini gösterebilmeleri için fırsat vermeyi odak alan bir yaklaşımdır. Kurumlarda çalışanlara fırsatlar verilerek en iyi performans göstermeleri beklenmektedir. Dışarıdan yetenek kazanımı yerine kurum içerisinden yetenekleri geliştirmeyi esas almaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen kurumlar yetenekleri girdi olarak görmektedir.

Gallardo-Gallardo vd. (2013) tarafından yapılan araştırmada yetenek kavramına yönelik iki farklı yaklaşım sunulmuştur. Bu yaklaşımlardan ilki yeteneğe yönelik "nesne yaklaşımı"dır ve yeteneği, bireylerin doğuştan sahip oldukları beceriler ve bu becerilerin çalıştıkları kurumun beklenti ve ihtiyaçları ile uyumlu olması olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımda ise yeteneğe doğuştan sahip olunması ve yeteneğin zaman içinde geliştirilmesine yönelik ayrımlar bulunmaktadır (Kwon ve Jang, 2022). Bazı

20 | En İyi Uygulama Örneği

araştırmacılar, bireylerin yetenek olarak adlandırılabilir bilgi, beceri ve yetkinliklerinin zaman içinde geliştirilebileceğini savunmaktadırlar (Meyers ve van Woerkom, 2014).

İkinci yaklaşım ise, nesne yaklaşımına göre daha güncel bir anlayış sunan (Tansley, 2011) "özne yaklaşımı"dır ve yeteneği "birey" olarak tanımlamaktadır (Gallardo-Gallardo vd., 2013). Özne yaklaşımı da kendi içinde "kapsayıcı" ve "ayrıcılık" olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Gallardo-Gallardo vd., 2013). Kapsayıcı yaklaşım tüm çalışanların gelişime açık olduğunu savunarak, yetenek yönetimi uygulamaları ve kaynakların dağıtımından eşit bir şekilde faydalanmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıcılık yaklaşım ise çalışanları yetenekli ve yetenekli olmayan çalışanlar olarak ikiye ayırmakta, sadece yetenekli çalışanların üstün nitelikli yetenek yönetimi programlarından faydalanmaları gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşımda yetenekler, üstün performans sergileyen ya da gelecekte üstün performans sergileme ihtimali yüksek olan kişiler arasından belirlenmektedir.

Yetenekli kişileri kuruma kazandırmaya ve mevcut çalışanları elde tutmaya yönelik işverenlerin yürüttüğü yetenek yönetimi uygulamaları da bu nesne ve özne yaklaşımları çerçevesinde şekillenmektedir. Çalışanların yanında stajyer öğrenciler de potansiyel yetenekler kategorisinde değerlendirilebilmektedir (Gallardo-Gallardo vd., 2013). Yetenek yönetimi uygulamalarından biri olan staj programları yeteneklere eğitim ve gelişim olanakları sunmakta ve işverenlerin gelecekte üstün performans sergileme ihtimali yüksek olan gençleri bünyesine kazandırmasında etkin bir rol oynamaktadır. Stajyer öğrencilerin, "yetenek" olarak değerlendirilmesi aynı zamanda Pygmalion etkisi (Robbins ve Judge, 2011) oluşturmaktadır. "Pygmalion Etkisi" beklentilerin davranışı şekillendirmesindeki etki olarak tanımlanmaktadır (Rosenthal, 1973). Bu kavrama göre stajyer öğrencilerin yetenek olarak değerlendirilmesi onların beklentilere uygun olarak kendilerini geliştirmelerini destekleyebilmektedir.

Yetenek Yönetimi Süreçleri

Yetenek yönetimi farklı teorik ve uygulamaya yönelik bakış açılarıyla değerlendirildiği için tüm kurumlar için geçerli bir yetenek yönetimi modeli veya yetenek yönetimi süreci bulunmamaktadır. Stratejik ve bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilen yetenek yönetimi, genel olarak yetenek ihtiyaçlarının planlanması, yetenekleri çekme, kuruma kazandırma, performans değerlendirme ve yetenekleri elde tutma gibi aşamalardan oluşmaktadır (Karaboğa, 2021).

Yetenek yönetim faaliyetleri, yeteneği temel odağa koyan insan kaynakları stratejilerini, politikalarını ve faaliyetleri içermektedir (Sonnenberg vd., 2014). Yetenek yönetimi ile ilgili faaliyetlerde de akademisyenler arasında fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Çalışmaların büyük çoğunluğu yeteneği çekme, kuruma kazandırma, geliştirme ve

elde tutma olmak üzere dört yaygın yetenek yönetimi faaliyetlerine odaklanırken (Mohammed vd., 2020; Tarique ve Schuler, 2010; Tafti vd., 2014; Thunnissen vd., 2013) bazı çalışmalar planlama, kuruma kazandırma, geliştirme, performans değerlendirme, yeteneğin bağlılığının sağlanması ve elde tutma faaliyetlerini de ele almaktadır (Aljbour vd., 2022; Karaboğa, 2021).

Planlama

Yetenek yönetimi faaliyetlerinin temelinde yetenek yönetimi planlaması gelmekte ve yetenek talebi ile yetenek arzı arasındaki dengeyi içermektedir. Planlama aşamasında kurumlar ihtiyaç duydukları insan kaynağının sayısını ve hangi niteliklere (bilgi, beceri ve tecrübe gibi) sahip olması gerektiğini belirlerler. Günümüzde bu arz ve talep arasındaki fark özellikle göze çarpmaktadır. Dijitalleşme ve küreselleşme ile iş modellerinin değişmesi, ulusal ve uluslararası işbirlikleri ve kurumların hızla değişen dünyaya adapte olabilmek için yeni yeteneklere ihtiyaç duyması, talebi arttırmaktadır. Diğer yandan, yeni kuşakların iş yaşam dengesine daha fazla önem vermesi ve demografik trendlerdeki değişimler arzı azaltmaktadır. Kurumlar yetenek planlaması yaparken “Yeteri kadar yetenekli çalışana sahip miyiz?” ve “Doğru nitelikte yeteneklere sahip miyiz?” sorularına cevap aramaktadır (Stahl vd., 2012).

Kuruma Çekme ve Kuruma Kazandırma

Yeteneklerin kuruma çekilmesi, yeteneğin cezbedilmesine yönelik faaliyetleri ifade etmektedir. Yetenekleri cezbeden ve kuruma çekilmelerine katkı veren faktörler arasında sağlanan fırsatların niteliği, gelir, uzun vadede sunulan fırsatlar, yaşam kalitesi gibi değişkenler sayılmaktadır (Talent Attractiveness 2023, t.y). İşveren markası, çalışan değer önermesi ve çalışan segmentasyonu yetenek çekme için önemlidir. Yeteneklerin cezbedilmesinde kurumların tanınırlığı, yüksek bir işveren marka değerinin olması, çalışanların tercih edeceği kurum kültürüne sahip olması gereklidir. Yaratıcı kurumların yetenekleri çekmek için farklı yaklaşımlar ortaya koyduğu görülmektedir (Deloitte, 2014). Örneğin, pazarlama faaliyetleri sadece müşterilere yönelik olmaktan çıkıp potansiyel çalışanları da cezbedecek bütünlük pazarlama faaliyetleri haline gelmiştir. Diğer bir yaklaşım ise, yeteneklerin çekilmesinde büyük veri kullanmak ve adayla ilişki yönetimini sağlamaktır. Adaylarla kurulacak ilişki yönetimi adayların aktif olarak kurumlara çekilmesine katkıda bulunmaktadır.

Yetenekleri kuruma kazandırma ise ihtiyaç duyulan yeteneğin belirlenmesi, cezbedilmesi ve seçilmesine yönelik stratejileri kapsayan bir süreçtir (Tafti vd., 2014). Adayların öz geçmişleri, yetkinlikleri ve becerileri incelenerek planlama aşamasında belirlenen özelliklere uygun profiller aday havuzundan seçilmekte ve sonraki süreçler için değerlendirmeye alınmaktadır (Talent management in the APS, 2021). Yeteneğin

22 | En İyi Uygulama Örneği

çekilmesinin ardından kuruma kazandırılmasının, kurum başarısı ve gelişimine olumlu etkisi vardır (CIPD, 2022).

Öte yandan kurumların ihtiyaç duyduğu yeteneklere ulaşabilmesi yürüttükleri yetenek kazanımı faaliyetleri yanında yükseköğretim başta olmak üzere eğitim kurumlarının da performansına bağlıdır. Bu kapsamda, üniversitelerde kurulan Kariyer Merkezleri öğrencilere, iş dünyasının ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve tecrübenin kazandırılmasında köprü rolü üstlenmekte ve yetenek yönetimi uygulamaları bakımından önemli bir rol oynamaktadır. Kariyer Merkezleri, öğrencilerine kariyer rehberliği ve danışmanlığı, iş/staj olanaklarına erişim gibi hususlarda destek sağlamakta ve öğrencilerin kariyer farkındalıklarını artırmaktadır. Ayrıca, kariyer fuarları, atölye çalışmaları gibi deneysel öğrenme ve istihdam hizmetleri ile işverenlerin yeteneği çekme ve kuruma kazandırma faaliyetlerine aracılık etmektedir (Atay vd., 2019). Bu hizmetler ile öğrenimine devam eden gençlerin kariyer planlamalarını ve gelişimlerini desteklemekte, iş gücü piyasasına geçişlerini kolaylaştırmakta ve yükseköğretimdeki gençlerin yetenek yönetimine katkı sunmaktadır (CBİKO, 2023).

Geliştirme

Yetenek yönetiminin dördüncü faaliyeti, yeteneklerin desteklenerek geliştirilmesini içermektedir. Yetenek geliştirme, kurum içerisinde bireysel veya grup seviyelerinde yapılabilir. Geliştirme faaliyetleri içsel veya dışsal programlarla gerçekleştirilebilir (Stahl vd., 2007). Hümanistik yetenek yönetimi yaklaşımı, verimli bir şekilde gelişimi desteklenen her çalışanın değerli olacağını vurgulamaktadır (Bolander vd., 2017). Dolayısıyla çalışanlara eğitimler verilerek, yönder desteği sağlanarak ve işbaşı eğitimler ile becerilerinin geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi amaçlanır (Sonnenberg vd., 2014). Yetenek geliştirme faaliyetleri tüm çalışanlara yönelik olduğu takdirde kurum gelişimine önemli katkılar sunabilmektedir. Bireysel öğrenme faaliyetleri, grup olarak düzenlenen atölyeler yetenek geliştirme faaliyetlerine örnek olarak gösterilebilir (Bolander vd., 2017).

Geliştirme faaliyetleri ayrıca, belirsizliğin yüksek olduğu günümüz iş gücü piyasasında yeteneklerin güncellenmesi adına da önemlidir. Kurumlar yetenekleri çekme ve kuruma kazandırma konusunda ne kadar başarılı olursa olsun, zamanla bireyler farklı yeteneklere ihtiyaç duyacaktır. Bu nedenle kurumlar sahip olduğu çalışanları, iş gücü piyasasında daha nadir bulunan ve benzersiz yeteneklere dönüştürme sürecinde ihtiyaç duyulan beceri ve yetkinliklere sahip olabilmeleri için geliştirmektedir. Örneğin, teknik yeteneği güçlü olan bir çalışan zamanla yönetici pozisyonları için farklı yetenekleri de kazanmalıdır. Bu kapsamda kurumlar; işbaşında öğrenme, başkalarından öğrenme ve resmi öğrenme gibi araçları kullanarak geliştirme sürecini desteklemektedir (APS, 2015).

Performans Değerleme

Yeteneklerin kuruma kazandırılmasının ardından başarılı bir yetenek yönetimi için çalışanlara yönelik performans değerlemeleri yapılmaktadır. Performans yönetimi, kurumların ilerlemelerini doğru şekilde takip edebilmeleri için önemli bir faaliyettir (Williamson, 2011). Bu faaliyetler, yeteneklerin gelişimi için anlamlı veriler sağlamaktadır. Elde edilen veriler doğrultusunda kurumlar, yetenek gelişimi için stratejik planlamalar yapabilmektedir.

Bağlılığın Sağlanması

Çalışan bağlılığının sağlanması, küresel şirketlerin öncelikleri arasında üst sıralardadır (Deloitte, 2014). Yeteneklerin elde tutulmasında çalışan bağlılığının etkisinin büyük olması kurumların bağlılığa yönelik faaliyetleri önceliklendirmesine sebep olmaktadır. Yetenekli çalışanların bağlılıklarının sağlanması kurumların hedefleri doğrultusunda belirledikleri stratejiler, kararlar ve uygulamalarda aktif rol oynamalarına katkıda bulunmaktadır. Yetenekli ve bağlı çalışanlar işlerine karşı tutkulu ve enerji dolu olması beklenmektedir. Bağlı çalışanlar ayrıca kurumun başarısı için aksiyon almaktan çekinmemekte ve kurumları hakkında olumlu yorumlar yaparak ağızdan ağıza kurumun işveren markasının oluşturulmasına da katkı sağlamaktadır (Hughes ve Rog, 2008).

Elde Tutma

Kurumlar yeteneği çekme, kuruma kazandırma ve yeteneği geliştirme faaliyetlerinden çok, yeteneği elde tutmakta zorlanmaktadır. Yeteneğin elde tutulamaması kurum için maddi zararın yanında kurumun imajını da olumsuz yönde etkilemektedir (Talent management in the APS, 2021). Elde tutma faaliyetleri, yeteneklerin kurumda kalmaları için yapılacak faaliyetleri içermekte ve nadir bulunan beşerî kaynak olan yeteneklerin kurumdan ayrılmalarını engellemek için yürütülmektedir (Yıldız ve Esmer, 2023). Bu aşamada, çalışanlara gelişim imkânları ve uygun çalışma koşulları sunularak çalışanların işverenlerine bağlılıklarının artırılması, çalışan sadakatinin güçlendirilmesi ve çalışan motivasyonunun artırılması için çaba gösterilir. Elde tutma faaliyetleri içerisinde işveren markası, çalışan değer önermesi, çalışanın takdir edilmesi, ücret yönetimi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi yer almaktadır. Çalışan sadakatini ölçmek ve değerlendirmek için metriklerin oluşturulması da yetenek yönetimi içerisinde yer almaktadır (Bolander vd., 2017; Cooke vd., 2014).

Bunlara ek olarak yetenek yönetimi; hem yetenek yönetimi uygulamalarının hem de kurumların performansının sürdürülebilir olması bakımından kilit rol oynayan yedekleme planlarını da içermelidir. Emekli olacak çalışanlara verilen olanaklar ve işten ayrılacakların yerinin doldurulması için yedekleme planlamasının yapılması yetenek yönetimi sürecinin önemli bir parçasıdır (Talent management in the APS, 2021).

Yetenek Yönetimi Süreçlerinin Kamu Kurumlarındaki Uygulamaları

Bir önceki başlıkta ele alındığı gibi, insan kaynağı yönetimi ve yetenek yönetimi alanında yapılan çalışmalarda farklı yetenek yönetimi modelleri ortaya koyulmuştur. Bu modeller arasında farklılıklar bulunmakla beraber modellerin çoğunlukla birbirlerine benzedikleri görülmektedir. Söz konusu modellerde genel olarak yetenek yönetimi sürecinde planlama, yeteneği çekme, seçme, geliştirme ve elde tutma aşamalarına vurgu yapılmaktadır. Kamu ve özel sektörde yetenek yönetimine yönelik benzeşen ve farklı çalışmalar yürütülebilmektedir (CIPD, 2023; Human Capital Institute, 2008; OECD-OPSI, 2021; OPM, 2023; The Civil Service HR, 2020; Yıldız ve Esmer, 2023).

Farklı ülkelerin kamu kurumlarında uygulanan yetenek yönetiminin planlama aşamasına ilişkin Çin Halk Cumhuriyeti hükûmetinin değişen ekonomik koşullara uyum sağlamak ve Çin'i bir inovasyon merkezi haline getirmek için hayata geçirdiği Ulusal Yetenek Planı örnek olarak gösterilebilir. Bu plan kapsamında yetenek havuzu oluşturma, yeteneklerde aranan kriterleri ve öncelikli sektörleri belirleme gibi bazı stratejilerin oluşturulduğu görülmektedir (Wang, 2011). Yetenek çekme aşamasında sıklıkla kullanılan "işe alım araçları" kamu kurumları için de önemlidir. Bu araçlara ek olarak farklı ülkelerin kamu kurumları yetenekleri çekmek için farklı faaliyetler yürütebilmektedir, ancak ortak olan, bu faaliyetleri dikkatli bir şekilde oluşturmanın, kamu kurumlarının etkinliğini artırmak ve uluslararası kalkınmaya katkıda bulunması açısından büyük önem arz ettiğidir (Motivation of Public Service Officials Insights for Practitioners, 2014). Kuruma kazandırma aşamasının kamu kurumlarında uygulanmasına yönelik olarak Avustralya Kamu Hizmeti Komisyonu'nun geliştirdiği "Yetenek Seçme Kılavuzu" örnek gösterilebilir (Talent management in the APS, 2021). Çünkü doğru yeteneklerin işe alınmasını yani kurumlara kazandırılmasını sağlamak, istihdam edilmesi planlanan adayların "yetenek potansiyeli" taşıyıp taşımadığını anlamak için söz konusu adayların sistematik bir şekilde incelenmesi önem arz etmektedir. İngiltere Kamu Hizmeti tarafından, kamunun istenen nitelikte hizmet üretebilmesi için ihtiyaç duyduğu yetenekleri geliştirilmesini destekleyebilmek üzere yapılan "Geleceğin Liderleri", "Yüksek Potansiyel Geliştirme", "Bireysel Gelişim" ve "Azınlıklar ile Engelli Bireyler için Özel Gelişim" planları ve bu planlara yönelik uygulamalar ise yetenek geliştirme faaliyetleri için örnek teşkil etmektedir (Talent Management Guidance: Supporting Talent Management across the Civil Service, 2020). Söz konusu uygulamalarda yönder desteği verilerek yeteneklerin mesleki ve sosyal becerilerinin geliştirilmesi de sağlanmaktadır.

Ülkemizdeki kamu kurumlarında da geçmişten bu yana yetenek yönetimi anlayışıyla uyumlu mevzuatların olduğu ve uygulamaya yönelik çalışmalar yürütüldüğü görülmektedir. Bu kapsamda, 1970'li yıllarda ilk olarak o zamanki adıyla Devlet

Planlama Teşkilatı'nda "Planlama Uzmanı" unvanıyla Türk kamu yönetiminde görülmeye başlanan kariyer uzmanlık sistemi, 1980'li ve 1990'lı yıllarda çeşitli kurumlarda yer almaya başlamıştır. Kamu yönetimi zihniyetinde gerçekleşen değişimle birlikte, 2000'li yıllarla hem bürokrasinin azaltılıp kamu hizmetlerinin hızlandırılması hem de dil bilen, çeşitli yetkinliklere haiz daha kalifiye bir çalışan grubunun oluşturulması amacıyla kariyer uzmanlığı birçok kamu kurumunda yaygınlaşmıştır (Albayrak, 2021). Ayrıca, Türkiye'de devlet memurluğu kadrolarına yapılacak yerleştirmelerde merkezi sınav ve merkezi sınava dayalı merkezi yerleştirme sistemine geçilmiştir. Bu değişiklikle, memur kadrolarına yapılan atamalarda kurumsal sınav, yerleştirme ve atama yönteminin yaygınlaştığı görülmektedir (Resmî Gazete, 2002).

Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı'nda ise yetenek geliştirme kapsamında da değerlendirilebilecek kamu çalışanlarına yönelik eğitimler, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim olarak ikiye ayrılmıştır. Hizmet öncesi eğitim, kurumların eleman ihtiyacını karşılamak üzere kurum adına, kurumun açtığı okullarda veya genel öğretim kurumlarında okuyan öğrencileri kapsamaktadır. Hizmet içi eğitim ise yurt içinde aday memurluk dönemi ve asli memurluk dönemi olarak ikiye ayrılmıştır. Aday memurluk sürecini başarılı tamamlayan memurlar asli memurluk sürecine başlamaktadır. Aday memurların eğitimi; temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staj döneminden oluşmaktadır. Asli memurluk döneminde eğitim; verimliliği artırma, üst görevlere hazırlama ve üst kademe yöneticilerinin yetiştirilmesi olarak düzenlenmiştir (Resmî Gazete, 1983).

2018 yılında yayımlanan 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile; ülkemizde bütünleşik bir insan kaynağı yönetim sisteminin inşa edilmesi ve ülke genelini kapsayan yetenek yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesi amacıyla merkezi koordinasyon ve strateji geliştirme birimi olarak T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (CBİKO) kurulmuştur. Ofis tarafından bu kapsamda liyakat esaslı, fırsat eşitliği sağlayan, şeffaf, hesap verebilir, yenilikçi, sürdürülebilir ve veriye dayalı yetenek yönetimi uygulama ve araçları hayata geçirilmiştir (CBİKO, 2023). Tüm kamu kurumları yetenek yönetimi süreçlerinde söz konusu araç ve uygulamalardan faydalanmaktadır. Böylece tüm kamu kurumlarının bu alandaki uygulamaları standardize edilmekte ve sürekli gelişimi sağlanmaktadır.

Yetenek Yönetimi Süreçlerinin Sonuçları

Bilgi ve yeteneğin oluşturduğu insan sermayesi uzun zamandır kurumlar için rekabet avantajı elde etmenin en önemli kaynaklarından biri olarak görülmektedir (Aljbour vd., 2022). Küresel iş dünyasında kurumların yüzleştiği en büyük zorluklardan biri ise bu insan sermayesini oluşturan yetenekleri çekmek, kurumlarına kazandırmak, geliştirmek ve elde tutmaktır (Gallardo-Gallardo vd., 2020). Bu bağlamda son 20 yıldır yetenek yönetimi kavramı başarılı iş çıktılarını sağlamak için önemli bir değer olarak görülmektedir.

26 | En İyi Uygulama Örneği

Yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde yürütülmesi çalışanların tutumlarında, bilişsel faaliyetlerinde ve davranışlarında değışime neden olmakta, bu değışim kurumsal çıktıları da etkilemektedir. Çalışanın elde tutulması, örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumda kalma niyeti, duygusal bağlılık, çalışan bağlılığı ve kariyer başarısı ile yetenek yönetimi faaliyetleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte, yetenek yönetim faaliyetlerinin iş yeri baskısını da etkilediğini gösteren çalışmalar mevcuttur. Yetenek yönetimi faaliyetleri verimlilik, karlılık, müşteri memnuniyeti, örgütsel öğrenme, pazar payı, pazar değeri, süreç ve ürün yenilikçiliği ve örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

Bunun yanında, yetenek yönetimi ile iş bırakma eğilimi ve istihdam sorunları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların yetenek yönetimine karşı verdikleri tepkiler kurumsal performans ve yenilikçiliğin (Meyers, 2020) yanı sıra uzun dönemli finansal performansı etkilemektedir. Çalışanlar sağladıkları eşsiz bilgi ve yetkinlik ile kurumlarının değeri yaratan stratejiler geliştirmesini mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla yetenekli çalışanlar, stratejik bir değeri olarak kurumlarının sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır (Pagan-Castano, 2022). Özetle yetenek yönetiminin çıktıları bireysel (Tablo 1), grup (Tablo 2) ve örgütsel (Tablo 3) olmak üzere üç seviyede ele alınabilir (Aljbour vd., 2022).

Bireysel Çıktılar	
İş Bırakma Niyeti	+/-
İş Tatmini	+/-
Çalışan Performansı	+/-
Çalışanın Elde Tutulması	+
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	+
İşte Kalma Niyeti	+
Duygusal Bağlılık	+
Çalışan Bağlılığı	+

Kariyer Başarısı	+
Çalışan Motivasyonu	+
Lidere Güven	+
Aidiyet Hissi	+
Algılanan İşveren Markası	+
Psikolojik Sözleşme	+
Rol Çatışması	-
Yetenek Geliştirme	+
İş Verimliliği	+
Girişimci Davranışlar	+
Ses Davranışları	+
İş Yeri Baskısı	+

Tablo 1. Yetenek Yönetiminin Bireysel Çıktıları (Aljbour vd., 2022).

(+) kavramların yetenek yönetimi çıktıları arasındaki pozitif ilişkiyi; (-) kavramların yetenek yönetimi çıktıları arasındaki negatif ilişkiyi göstermektedir.

Grup Düzeyinde Çıktılar	
Takım Performansı	+
Takım Etkinliği	+

Tablo 2. Yetenek Yönetiminin Grup Düzeyinde Çıktıları (Aljbour vd., 2022).

(+) kavramların yetenek yönetimi çıktıları arasındaki pozitif ilişkiyi; (-) kavramların yetenek yönetimi çıktıları arasındaki negatif ilişkiyi göstermektedir.

Örgütsel Çıktılar	
Örgütsel Performans	+
Firma Karlılığı	+
Müşteri Memnuniyeti	+
Örgütsel Öğrenme	+
Süreç İnovasyonu	+
Ürün İnovasyonu	+
Yaratıcılık	+
Çevresel Sürdürülebilirlik	+
Örgütsel Zeka	+
Örgütsel Çeviklik	+
Pazarlama İnovasyonu	+
Rekabet Avantajı	+
Değer Yaratma	+
Kültür	+
Yenilenebilir Yetenekler	+
Örgütsel Küçülme	+/-
Örgütsel Başarı	+
Sağlıklı İş Yeri	+
Örgütsel Çekicilik	+

Tablo 3. Yetenek Yönetiminin Örgütsel Çıktıları (Aljbour vd., 2022).

(+) kavramların yetenek yönetimi çıktıları arasındaki pozitif ilişkiyi; (-) kavramların yetenek yönetimi çıktıları arasındaki negatif ilişkiyi göstermektedir.

Meyers (2020) ise çalışmasında yetenek yönetim faaliyetlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç boyutta değerlendirmektedir. Duygusal etkiler, iş tatmini, işe bağlı olma, örgütsel bağlılık, motivasyon, stres ve güvensizlik hissi olarak tanımlanmaktadır. Bilişsel etkiler, çalışanların bilgi, yetenek ve yetkinlikleri ile ilgili inançlarını, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesini kapsamaktadır. Davranışsal etkiler ise, görev performansı, iş bırakma eğilimi ve bağlamsal performansı içermektedir. İnsan sermayesine vurgu yapan ve kurumun tüm seviyelerinde uygulanan yetenek yönetimi stratejileri, kurumun diğer stratejik hedeflerine de katkıda bulunmaktadır. Yetenek yönetimi ile; çalışanlara kendilerini geliştirme olanağı sağlayan anlamlı iş yerleri yaratılmakta, yüksek performanslı kurumlar inşa edilmekte, çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkelerine katkı sunulmakta, çalışanlar arası sürekli öğrenme ilkesi benimsenmekte ve verimlilik artmaktadır (CIPD, 2022).

Yetenek yönetimi kurumların hedeflerine ulaşması için kritik bir faktör olarak görülmektedir. Yetenek yönetimi kurumlarda kilit pozisyonların belirlenmesi, bu pozisyonlara uygun yetenekli adayların çekilmesi ve kurumlara kazandırılması ile başlamaktadır. Bu kapsamda staj programları işverenlerin genç yeteneklere erken ve kolay şekilde ulaşmalarını sağlayarak (Holyoak, 2013) işverenlerin yetenek havuzlarını genişletmekte ve niteliğini yükseltmektedir (Beenen ve Rousseau, 2010; Rose, 2013).

Yetenek kazanımının önemli bir diğer aşaması ise işe alım fonksiyonudur. Dijitalleşme son yıllarda her alana farklı bakış açıları getirdiği gibi işe alım faaliyetlerinde de dönüşüm ve değişimi beraberinde getirmiştir. Bu değişim ve dönüşüm yetenek yönetiminde yeteneklerin çekilmesi ve işe alınması ile ilgili faaliyetlerin yeniden gözden geçirilme zorunluluğunu kurumlara getirmektedir (Guerra vd., 2023). İşe alım faaliyetlerinde teknolojiden faydalanmak kurumun ihtiyaçlarının veri tabanlı bir yaklaşımla karşılanmasına neden olmakta ve adaylar için daha kapsayıcı, şeffaf ve adil bir işe alım deneyimi sunmaktadır (CIPD, 2023).

Küresel gelişmeler yetenek yönetimi süreçlerinin yeniden tasarlanması gerekliliğini ortaya çıkarmakta; özellikle dijital teknolojiler sayesinde yetenek yönetiminin planlama, yetenekleri çekme, kuruma kazandırma, yeteneklere gelişim olanakları sunma, yeteneklerin bağlılığını sağlama ve yetenekleri elde tutma faaliyetlerinin verimliliği ve etkisi artmaktadır. Bu gelişmelerle aynı doğrultuda, ülkemizde ulusal ölçekte yetenek yönetimi faaliyetleri yürüten T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından Ulusal Staj Programı ve Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu hayata geçirilmiştir. Söz konusu uygulamalar gelişmiş ülkelerin uygulama örneklerinden yenilikçi yönleriyle farklılaşmaktadır. Bundan sonraki bölümlerde Ulusal Staj Programı ve Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu staj ve işe alım literatürü bağlamında ayrı birer vaka olarak incelenecektir.





ulusal Őtaj PROGRAMI

32 | En İyi Uygulama Örneği

Literatürdeki çalışmalar kurumların yetenekli çalışanları kazanma ve kurumda tutma konusunda bir yarış içinde olduğunu ortaya koymaktadır (Chambers vd., 1998). Sosyo-ekonomik, coğrafik ve demografik değişimler, küreselleşme ve teknolojinin şekillendirdiği iş dünyası da, dinamik bir yetenek yönetimi anlayışını gerektirmektedir (Gallardo-Gallardo, 2020). Etkili yetenek yönetimi sayesinde nitelikli çalışanlara ulaşabilen kurumlar, hem yaşanan yetenek yarışında hem de buldukları sektörde rekabet avantajı elde edebilmektedir (Collings ve Mellahi, 2009).

Yetenek yönetimi kurumlarda kilit pozisyonların belirlenmesi ve bu pozisyonlara uygun yetenekli adayların kuruma çekilmesi ile başlamaktadır. Bu kapsamda staj programları, işverenlerin genç yeteneklere daha erken ve daha kolay bir şekilde ulaşmalarını sağlamakta, yeteneklerin kazanımı açısından kurumlara fayda yaratmaktadır (Holyoak, 2013).

Sadece kurumlar değil devletler tarafından da çeşitli yetenek yönetimi faaliyetleri yürütölmekte (CIPD, 2023; OECD-OPSI, 2021; OPM, 2023; Talent management in the APS, 2021; The Civil Service HR, 2020) yeteneklerin kazanımı için gençlere yönelik staj programları düzenlenmektedir (Cuéllar ve Vega, 2007; Mellors-Bourne ve Day, 2011; Universities Australia, 2007).

Dünyadaki örneklerin yanında, Türkiye'deki kamu kurumlarında da yetenek yönetimi anlayışıyla uyumlu mevzuat ve uygulamaya yönelik çalışmalar yürütöldüğü görölmektedir (Albayrak, 2021). Özellikle, T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından yetenek odaklı bütönlöşik bir insan kaynağı yönetimi inşa edilmekte ve ülkenin tümünü kapsayacak uygulamalar hayata geçirilmektedir (CBİKO, 2023). Bu doğrultuda kitabın bu bölümünde, staj literatürü ve staja ilişkin dünya uygulamaları ele alınacak, CBİKO tarafından yürütölen Ulusal Staj Programı detayları ile incelenecektir. Programın; kapsayıcılık, değerleme yöntemi, dijital altyapısı gibi çeşitli boyutlarda diğer dünya örneklerinden ayrılan özellikleri ortaya koyulacaktır.

Yetenek Yönetimi Uygulaması Olarak Staj

Staj, öğrencilerin yükseköğretim programlarını bitirmeden önce katıldıkları, belli bir amaç ve sisteme sahip olan, öğrencilere uygulayarak öğrenme fırsatı ile gerçek iş hayatı deneyimi sunan programlardır (Ocampo vd., 2020; Taylor, 1988). Kısaca "öğrenme ve bilgi aktarımı" süreci olarak tanımlanmaktadır (Narayanan vd., 2010). Bu tanımda üniversite ve işverenler arasında öğrenme deneyimi ve insan kaynağı değişimine vurgu yapılmaktadır. Staj, iş temelli öğrenme, iş yerinde öğrenme ve saha çalışması kavramları ile ilişkilendirilmektedir (Beard, 1998; Reinhard ve Pogrzeba, 2016).

Stajın kariyer sonuçlarına yönelik iki farklı bakış açısı bulunmaktadır. Bunlardan ilki olan geleneksel bakış açısı, çalışma ortamını ve işlerin yapılış şeklini öğrenme gibi stajın kısa dönemli sonuçlarına odaklanmakta ve stajda akademik ve pratik bilginin bir araya getirildiğini öne sürmektedir (Cojocariu vd., 2019; Kroon ve Franco, 2022). İkinci bakış açısı olan çağdaş bakış açısı ise, kariyer seçimi, gelişimi ve profesyonel bağlantılar geliştirme gibi uzun dönemli kariyer sonuçlarına odaklanarak, stajın öğrenci ve işveren arasında gerçekleşen karşılıklı öğrenme ve katkı sağlama süreci olduğunu savunmaktadır (Cojocariu vd., 2019; Kroon ve Franco, 2022). İki bakış açısı karşılaştırıldığında, staja yönelik geleneksel bakış açısına göre öğrencinin sadece alıcı, çağdaş bakış açısına göre ise hem alıcı hem verici rolü oynadığı çıkarımına varılabilir.

Stajın üç temel paydaşı mevcuttur. Bu paydaşlar öğrenci, üniversite ve işverenlerdir (Narayanan vd., 2010; Wheeler ve Waite, 2021). İşverenler, kamu veya özel sektör kuruluşları olabilmektedir. Ancak paydaşların staj programlarına yönelik beklentileri, istekleri ve hedefleri farklılaşabilmektedir. İşverenler maliyetlerini artırmayacak yetenekli öğrencileri staj programlarına kabul etmek isterken, öğrenciler kendilerine öğrenme imkânı sağlayıp kariyer gelişimlerine katkı sağlayacak ve staj ücreti verecek kurumlarda staj yapmayı tercih etmektedirler (Gerken vd., 2012). Üniversite ve işverenlerin sahip olduğu temel misyonlar da staj programlarına yönelik farklı beklentilere neden olabilmektedir. Üniversitenin amacı öğrencilere iyi bir eğitim verip onları geliştirmek iken, işverenlerin amacı yetenekler aracılığıyla fayda sağlayacak mal ve hizmetler üretmektir (Lazarus vd., 2011).

Bazı araştırmalar bu üç paydaşa ek olarak, dış çevreyi de stajın dördüncü bir paydaşı olarak ele almıştır (Degraeveld vd., 2012). Ekonomik, sosyal ve kültürel çevre bu dış çevrenin bileşenleri olarak sayılabilmektedir. Sanayi ile iş birlikleri kuran üniversitelerin dış çevreden etkilendiği, aynı zamanda faaliyetleri ile de ekonomik, sosyal ve kültürel çevreyi etkilediği bilinmektedir (Yılmaz vd., 2022).

34 | En İyi Uygulama Örneği

Tüm paydaşların staj süreci ve sonuçları üzerinde bir etkisi bulunmaktadır (Beard, 1998). Dolayısıyla bir staj programının verimliliği paydaşlar arasındaki farklılıkların yönetilebilmesine ve iş birliğine bağlı olarak şekillenmektedir (Narayanan vd., 2010). Sosyal Öğrenme Teorisine (Bandura ve McClelland, 1977) göre öğrenme, kişisel ve çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Bu sebeple, üniversiteler ve işverenlerin hem birbirlerinin hem de öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerini önemseyerek staj programlarını tasarlamaları kaynak alışverişinin ve öğrenmenin daha etkili bir şekilde gerçekleşmesi açısından önem taşımaktadır (Maini vd., 2021). Ayrıca işverenlerin, staja sağlayacakları katkıları belirleyip bu katkıları artırması stajların başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Reinhard ve Pogrzeba, 2016). Verimli bir program; staj öncesi, staj dönemi ve staj sonrasında yapılması gerekenleri de göz önünde bulundurarak tasarlanmalıdır (Gerken vd., 2012).

Staj kavramı 11 farklı boyutta ele alınabilir (Maertz Jr vd., 2014). Bu boyutlar; a) ücretli veya ücretsiz staj, b) tam zamanlı, yarı zamanlı, akademik dönem ya da yaz dönemi stajı, c) öğrenci stajı, mezun stajı ya da akademik olmayan staj, d) akademik kredi sağlayan staj ya da kredisiz staj, e) akademik rapor yazma zorunluluğu olan ya da olmayan staj, f) öğrenci tarafından ya da üniversite aracılığıyla ayarlanan staj, g) kapsamında belirli görev ve hedeflerin belirlenme derecesine göre staj, h) proje ya da iş bazlı staj, ı) fakültede staj yönderi (mentor) olan ya da olmayan staj, i) staj yapılan kurumda staj yönderi olan ya da olmayan staj ve j) staj yapılan kurumda tam zamanlı olarak işe başlama imkânı sunan ya da sunmayan staj olarak belirlenmiştir (Degrauel vd., 2012).

Zorunlu staj, öğrencilerin bir ön lisans ya da lisans programından mezun olabilmeleri için eğitim müfredatında bulunur ve belli bir kredisi vardır. Zorunlu stajlarını başarıyla tamamlayan öğrenciler, mezun olmanın bir ön koşulunu sağlamış olurlar. Bazı araştırmacılar, stajın öğrencilerin kariyer gelişimi için önemini göz önünde bulundurarak, üniversite eğitim müfredatında tüm öğrenciler için zorunlu olması gerektiğini savunmaktadır (Rogers vd., 2021). Gönüllü staj ise, öğrencilerin iş deneyimi kazanmak için kendi inisiyatifleri ile yaptıkları stajları ifade etmektedir. İşverenler öğrencilerin kendi istek ve imkânlarıyla staj yapmış olmalarını değerli bulmaktadırlar (Cook vd., 2015; Irwin vd., 2022). Baert vd. (2021) tarafından yapılan deneysel çalışmada, gönüllü staj yapan öğrencilerin zorunlu staj yapan öğrencilere göre bir iş görüşmesine çağırılma olasılığı daha yüksek bulunmuştur. Çünkü gönüllü staj yapan öğrenciler, işverenlere başarılı, yetkin ve çalışmak için daha istekli oldukları imajı vermektedirler. Öte yandan, bazı işverenler öğrencilerin zorunlu stajı sadece kredi tamamlamak ve mezun olmak için yaptığını düşünebilmektedirler (Baert vd., 2021).

Bazı işverenler stajyer öğrencilere belli bir ücret verebilirken bazı stajlar ücretsiz olabilmektedir. İşverenler düşük maliyetli iş gücünden faydalanmak istedikleri için

stajyerlere ücret ödeme konusunda gönülsüz olabilmektedirler (Zuo vd., 2020). Hatta ücretsiz staj programlarının sayısı gün geçtikçe artmaktadır (Rogers vd., 2021). 2020 yılında yapılan araştırmada, öğrencilerin çoğunlukla ücretsiz staj yaptıkları görülmüştür (Blau ve Lopez, 2020). Ancak ücretsiz staj programları stajyer öğrenciler üzerinde olumsuz etki bırakabilmektedir. Bazı çalışmalarda işverenlerin ücret vermeyecekleri staj programları için zengin içerikli bir tasarım yapmadıkları, bu sebeple öğrencilerin staj memnuniyetlerinin düşük olabileceği savunulmuştur (Rogers vd., 2021).

Öğrencilerin bir bölümü, üniversitede okudukları lisans programlarıyla bağlantılı stajlar yaparken, kimileri de eğitim gördükleri programlarla bağlantısı olmayan stajlar yapabilmektedir. Öğrencilerin staj görevleri kariyer hedefleri ve üniversitede öğrendikleri teorik bilgiler ile uyumlu olduğunda, yaptıkları işi ve staj deneyimlerini daha anlamlı bulmaktadırlar (Nevison vd., 2017). Araştırmalar, lisans programlarıyla bağlantılı staj yapan öğrencilerin işe alınma ihtimalinin arttığını ve daha yüksek ücretlerle işe başlayabildiklerini göstermektedir (Zuo vd., 2020). Bu öğrenciler işverenlere başvurdukları pozisyona ilgilerinin olduğu ve bilgi, yetenek ve becerilerini bu pozisyona uygun bir şekilde geliştirdikleri izlenimini vermektedirler (Connelly vd., 2011). Hatta eğitim alınan bölüm ve başvuru alanı arasındaki bağlantı ve uyum arttıkça, işverenlerde oluşturdukları bu olumlu izlenim kuvvetlenmektedir. Ancak okudukları bölümle ilgili staj yapmayan öğrencilerin, işverenlere çalışmak istedikleri alanla ilgili kararsız ve eğitim aldıkları bölüme karşı ilgisiz olduğu izlenimi verse de, bu öğrencilerin yaptıkları staj sayesinde çalışma hayatına yönelik sosyal beceriler ve genel yetenekler kazanabildikleri ortaya koyulmuştur (Zuo vd., 2020).

Bu başlıkta staj kavramı, stajın paydaşları, boyutları ve türleri anlatılmıştır. Bundan sonra sırasıyla; geleneksel ve çağdaş staj modelleri arasındaki farklılıklar, staj deneyimini etkileyen faktörler ve staja hazırlanma aşaması, staj deneyimi ve sonuçlarının ölçülmesi ve stajın öğrenciler, işverenler ve üniversiteler üzerindeki etkisine değinilecektir.

Geleneksel ve Çağdaş Staj Modelleri

Geleneksel model kapsamındaki staj uygulamaları, yerinde öğrenme amacıyla stajyerlerin öğrendikleri teorik bilgileri, kurumlar içerisinde pratiğe dökerek ve kurum içerisindeki diğer çalışanlarla etkileşim kurarak gerçekleştirdikleri staj deneyimidir (Bayerlein ve Jeske, 2018). Bu staj deneyimi daha çok çalışma ortamını ve işlerin yapıldığı şeklini öğrenme gibi kısa dönemli sonuçlara odaklanmaktadır ve stajda akademik ve pratik bilginin harmanlandığı düşüncesi hâkimdir (Kroon ve Franco, 2022). Staj sürecinde öğrenme stajyer öğrenciler tarafından gerçekleşir ve öğrencilerin alıcı rolünde olduğu bir süreç mevcuttur (Kroon ve Franco, 2022).

Geleneksel staj modellerinde stajyerler mesleki anlamda bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirme fırsatı bulur. Eğitim aldıkları alanla ilintili olarak öğrendiklerini pratiğe dökme imkânı bulan öğrenciler, iş dünyasına hazır hale gelmektedir. Bunun yanı sıra sosyal ve kişilerarası iletişim becerilerini de geliştirme şansı yakalar. Stajyerlerin, sosyal ve mesleki desteği yakından hissetmesi, çalıştığı kurumun üyeleriyle bağ kurabilmesi ile mümkündür (Jeske ve Axtell, 2014).

Çağdaş model bakış açısıyla ise staj, öğrencilerin kurumlarla etkileşim kurarak bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeye devam ederken, farklı gelişim alanlarına yönelik fırsatları değerlendirmesini de amaçlar. Çağdaş modellerde staj süreci; öğrencilerin kariyer tercihlerini şekillendirecek unsurları görmesine, mesleki alanlardaki eğitim fırsatlarını değerlendirmesine ve staj yaptıkları kurumların günümüz iş yaşamının taleplerine ayak uydurup uydurmadığını değerlendirmesine fırsat sunacak şekilde şekillenir (Kroon ve Franco, 2022).

Son yıllarda yaygınlaşan ve çağdaş staj modelleri olarak anılan staj uygulamaları arasında KOOP ve e-staj modelleri yer almaktadır. KOOP kelimesi İngilizce "cooperative" kelimesinin kısaltılmasıyla (co-op) elde edilmiştir ve iş birliğine dayalı eğitimi ifade etmektedir. KOOP eğitim modeli, üniversite ve işveren kurumların iş birliği doğrultusunda, öğrencilerin üniversite eğitimlerinin belli dönemlerinde üniversitede akademik eğitim aldıkları, bazı dönemlerinde ise kurumlarda staj yaptıkları bir eğitim modelini ifade etmektedir (Nevison vd., 2017). KOOP'un en önemli amaçlarından birisi akademik ve pratik bilgiyi bir araya getirerek müfredatı desteklemek ve öğrencilere daha zengin bir eğitim sunmaktır (Blair vd., 2004; Lazarus vd., 2011). Blau ve Lopez'e (2020) göre hem staj hem de KOOP modeli, öğrencilerin mezun olduktan sonra deneyimli bir şekilde işe başlamalarına ve kariyer gelişimlerine odaklanmaktadır.

Çağdaş model kapsamındaki staj uygulamaları arasında yer alan e-staj ise bir stajyerin ofis ortamında fiziksel olarak bulunmadan çevrim içi platformlar ve bilgisayar teknolojileri yardımıyla görevlerini gerçekleştirdiği ve iletişim kurduğu bir staj türüdür (Jeske ve Linehan, 2020). E-staj aynı zamanda çevrim içi staj (Irwin vd., 2022; Maini vd., 2021), uzaktan staj (Deetlefs vd., 2021), sanal staj (Baker ve Fitzpatrick, 2022; Jenkins vd., 2022) ve bilgisayar-destekli staj (Bayerlein ve Jeske, 2018) gibi kavramlarla da anılmaktadır. Diğer kavramlardan farklı olarak bilgisayar-destekli staj hem gerçek staj deneyimini hem de staj simülasyonunu kapsamaktadır (Bayerlein ve Jeske, 2018). Bilgisayar-destekli staj kapsamındaki staj simülasyonunda ise, öğrencilerin sanal bir ortamda çalışma hayatı ve iş deneyimi üzerine aldıkları eğitime odaklanılmaktadır (Bayerlein, 2015).

Artan dijitalleşmeyle birlikte kurumlar uzaktan çalışma olanağını çalışanlarına sunmaya başlamış, bu durum e-staj uygulamasını daha çok gündeme getirmiştir

(Irwin vd., 2022; Jeske ve Axtell, 2014; Jeske ve Linehan, 2020). E-staj programları genellikle kurumların elektronik insan kaynakları uygulamaları ile desteklenmektedir (Jeske ve Axtell, 2016). Bunlara ek olarak, e-staj sosyal ve ekonomik nedenlerden dolayı ikamet ettikleri yerden farklı bir bölgeye seyahat edemeyen öğrenciler için iş deneyimi kazanma imkânı sunmaktadır (Jeske ve Axtell, 2014). E-staj, özellikle fiziksel engeli olan bireylerin iş deneyimi kazanması açısından da elverişli bir ortam oluşturmaktadır (Kraft vd., 2019). Aynı zamanda girişimler, kırsal kesimde faaliyetlerini sürdüren ve küçük ölçekteki kurumlar e-staj aracılığıyla buldukları bölgeye uzak olan yerlerde yaşayan yetenekli öğrencilere erişim sağlayabilmektedirler (Deetlefs vd., 2021; Jeske ve Axtell, 2014).

E-stajın yaygınlaşmasının bir sebebi de COVID-19 pandemisi. COVID-19 pandemisiyle uzaktan eğitim ve çalışmanın bir anlamda zorunlu hale gelmesi, e-staj yapan öğrenci sayısında ciddi anlamda artışa sebep olmuştur (Irwin vd., 2022). ABD'de bulunan George Washington Üniversitesi'nde pandeminin ilk başladığı dönem az sayıda öğrenci e-staj yaparken, bir sonraki yıl staj yapan öğrencilerin neredeyse tamamına yakını e-staj yapmıştır (Jenkins vd., 2022). Özellikle COVID-19 pandemisi gibi kriz dönemlerinde e-stajyerliğin öğrencilerin iş deneyimi elde etme imkânından mahrum kalmaması için iyi bir seçenek olduğu söylenebilir. Yapılan araştırmalarda, öğrencilerin pandemi döneminde yaptıkları e-stajlarından genel olarak memnun oldukları bulunmuştur (Jenkins vd., 2022). Pandemi döneminde stajın bir kısmının yüz yüze, bir kısmının çevrim içi yapıldığı hibrit staj modelleri de tasarlanmıştır (Wilson vd., 2022). Pandemi öncesinde e-staj üzerine araştırmalar yapılmış olsa da (Baker ve Fitzpatrick, 2022; Jeske ve Axtell, 2014, 2016), bu çalışmaların sayısı pandemiyle birlikte artış göstermiştir (Jenkins vd., 2022).

Farklı çalışmalarda e-staj programlarının dezavantajlarına da değinilmektedir. Söz konusu programlar, teknoloji ve gazetecilik gibi bazı alanlar için uygun olmakla birlikte, bu staj türü bazı alanlar için uygulanamayabilir. Özellikle, uygulamalı ya da laboratuvar kullanımını gerektiren alanlarda e-staj yapmak öğrencilerin mesleki gelişimlerini olumsuz yönde etkileyebilir. Örneğin, tıp alanında eğitim gören öğrencilerin e-staj yapması yeterli uygulama deneyimi olmadan mezun olmalarına yol açabilir. Ayrıca uygun bir teknolojik altyapıya sahip olan kurumlar daha fazla e-staj programları düzenleyebilmektedirler (Kraft vd., 2019).

E-staj ve yüz yüze staj arasında bazı benzerlikler de bulunmaktadır. Çevrim içi ya da yüz yüze olması fark etmeksizin tüm staj programları akademik bilgi ve pratiğin harmanlanmasını, öğrencilerin kariyerlerini geliştirmelerini ve iş deneyimi kazanmalarını amaçlamaktadır (Irwin vd., 2022; Jeske ve Axtell, 2014). Ayrıca sonuçları bakımından da e-staj ve yüz yüze staj arasında benzerlikler bulunmaktadır (Baker ve Fitzpatrick, 2022). Bu sonuçlar stajın sonuçları bölümünde ele alınacaktır.

Öte yandan, e-staj ve yüz yüze staj arasında bazı farklılıklar da bulunmaktadır. Bu farklılıklara örnek olarak stajyerlerin kullandığı iletişim kanalları verilebilir (Jenkins vd., 2022). Yüz yüze staj yapan öğrencilerin ofis ortamında insanlarla fiziksel bariyerler olmaksızın etkileşim kurmalarını destekleyebilirken, e-stajda sosyalleşme ve arkadaş gruplarına dâhil olma imkânı kısıtlı olabilmektedir (Jeske ve Axtell, 2014). Bununla birlikte, e-staj ve yüz yüze staj öğrencilerin farklı bilgi ve becerilere sahip olmasını gerekli kılabılır. Örneğin, e-staj yapan öğrenciler yüz yüze staj yapan öğrencilere göre teknolojik bilgi ve becerilere ve işverenler tarafından sağlanacak teknik desteğe daha fazla ihtiyaç duyabilmektedirler (Jenkins vd., 2022; Jeske ve Axtell, 2014). Ayrıca e-staj yapan öğrencilerin yaşadığı yerleşim yeri ile staj yaptıkları kurumun bulunduğu konum arasında saat farklılıklarının olması ya da esnek çalışma saatleri, zamanın daha etkili bir şekilde yönetilmesini gerekli kılabilmektedir (Jeske ve Axtell, 2014). Ancak bilimsel açıdan daha anlamlı bir karşılaştırmanın yapılabilmesi için yüz yüze staj ve e-stajı veriye dayalı olarak karşılaştıran çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Jenkins vd., 2022).

Bu bölümde yüz yüze ve e-staj kavramı çeşitli yönleriyle ele alınmıştır. Bir sonraki bölümde ise staj deneyimini etkileyen faktörler ve staja hazırlık sürecinden bahsedilecektir.

Staj Deneyimini Etkileyen Faktörler ve Staja Hazırlık

Bir staj deneyimini tüm aktörler birlikte şekillendirmektedir. Bu kapsamda geliştirilen staj etkililiği modeline göre stajın öğrenciler, üniversiteler ve işverenler açısından verimli olması için öğrencilerin staj deneyimlerine hazırlanması gerektiği belirtilmiştir (Narayanan vd.,2010). Bu hazırlık aşaması, stajın üç temel aktörü olan öğrenci, üniversite ve işverenlerin ihtiyaç ve beklentilerine göre tasarlanmalıdır.

Öncelikle öğrenciler, sahip oldukları bilgi ve becerileri doğrultusunda bireysel staj deneyimlerini ve stajın sonuçlarını etkileyebilmektedirler (Liu vd., 2011). Öğrenciler, staj yaptıkları dönem boyunca çalışma ortamında, üniversite eğitimlerinde öğrendikleri mesleki ve teknik bilgileri ile birlikte teknik olmayan sosyal bilgi ve becerilerini de kullanmaktadırlar. Sosyal becerilere sahip olmak, çalışma hayatında iletişimin etkili bir şekilde sağlanması ve meydana gelebilecek çatışmaların çözülmesi açısından önem arz etmektedir. Bu bilgi ve becerilerin nasıl ve ne derece sergilendiği öğrencilerin staj deneyimini etkileyebilmektedir (Cook vd., 2015). Staj programları iş dünyasının talep ve ihtiyaçlarını karşılayacak öğrenciler ve mezunlar yetiştirme amacıyla da benimsenmektedir (Wang vd., 2018). Üniversitelerin öğrencilerini onlara zengin bir staj deneyimi sağlayacak ve kariyer gelişimlerine katkıda bulunacak işverenlere yönlendirmeleri, öğrencilerin staj deneyimini ve öğrenmesini etkilemektedir. (D'Abate vd., 2009).

Staj dönemi boyunca, öğrencilerin hem üniversitelerinde hem de staj yaptıkları kurumda bir danışmana sahip olmaları öğrencilerin staj sürecine uyum sağlamalarını ve stajdan en iyi şekilde verim almalarını kolaylaştırabilmektedir (Narayanan vd., 2010; Wang vd., 2014). Sobral ve Islam (2015), stajyerlerin daha önce iş deneyiminin olmaması nedeniyle yöneticiler ve stajyerler arasındaki iletişim ve ilişkilerin staj açısından çok değerli olduğunu belirtmişlerdir. Stajyerlerin yöneticiler ve diğer çalışanlardan alabilecekleri sözlü ya da sözlü olmayan ifade ve işaret, doğru davranışları sergileyip sergilemediklerini anlamalarına ve çalışma ortamını öğrenip anlamlandırmalarına katkı sunmaktadır. Çalışma ortamında stajyerlerle ilişki bağlarını kuvvetlendirecek şekilde iletişim kurulması, onların staj deneyimlerine dair daha olumlu duygulara ve düşüncelere sahip olmalarını sağlayacaktır (Sobral ve Islam, 2015).

İyi bir staj uygulamasında işverenler, örgütsel yapı ve süreçlerini staja uygun hale getirerek hem öğrencilerin hem de akademinin staja yönelik ihtiyaç ve beklentilerini karşılamalıdır. Portekiz'de eğitim gören işletme bölümü öğrencileri, staj yaptıkları kurumlar onlara diğer çalışanlara verdikleri imkânları verdiklerinde, stajları hakkında daha olumlu tutumlara sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu çalışmada stajyer öğrencilerin; kurumlardaki çıktıları etkileyen görevler yaptıklarında, işverenlerden staj süreçlerine ve kariyer gelişimlerine katkı sağlayacak geri bildirim ve destek aldıklarında ve işverenlerin sunduğu eğitim ve öğrenme faaliyetlerinden faydalandıklarında staj memnuniyetlerinin arttığı bulunmuştur (Narayanan vd., 2010).

E-staj deneyimini etkileyen faktörler yüz yüze staj deneyimini etkileyen faktörlerden farklı olabilmektedir. Stajyerin internet ve bilgisayar teknolojilerini etkin bir şekilde kullanabilmesi e-staj deneyimini etkilemektedir (Baker ve Fitzpatrick, 2022; Irwin vd., 2022; Jeske ve Axtell, 2014). Ayrıca, öğrencilerin daha önce katıldıkları yüz yüze staj programları da e-staj hakkındaki düşüncelerini şekillendirebilmektedir (Jeske ve Axtell, 2014). Çevrim içi iletişim kanallarını kullanan öğrenciler e-stajları boyunca çalışanlar ve işverenlerle etkili iletişim kurabileceklerini düşünürken, daha önce yüz yüze staj yapan öğrenciler e-staj deneyiminin olumsuz olacağını düşünebilmektedirler (Jeske ve Axtell, 2014).

Staj Deneyimi ve Sonuçlarının Ölçülmesi

Staj deneyimi sonrasında, araştırma deseninin dikkatli bir şekilde tasarlandığı, geçerli ve güvenilir araçlar ile staj sonuçlarına ilişkin ölçüm yapılması gerekmektedir. Öğrenci, üniversite ve işverenlerin staj deneyiminin, staj deneyimini etkileyen faktörlerin ve stajın bu paydaşlar üzerindeki etkilerinin ölçülmesi; daha zengin içerikli staj programlarının tasarlanması, öğrencilere staj danışmanlığı verilmesi ve öğrencilerin kendilerini staj sürecine hazırlaması için geri bildirim niteliği taşımaktadır (Sobral ve Islam, 2015).

Staj deneyimi, memnuniyeti ve etkinliği üzerine yapılan kısıtlı sayıda çalışma vardır (Narayanan vd., 2010; Sobral ve Islam, 2015). Çalış vd. (2022) staj ile ilgili araştırmaların yöntem kısımlarını incelemişler ve stajı ölçen çok az sayıda ölçek olduğu sonucuna varmışlardır. Yapılan çalışmalarda genellikle staj deneyimi ve staj etkinliği üzerine geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı ifade edilmiş, ancak staj deneyimini ölçmeyi amaçlayan araçların çoğunun başka örgütsel kavramları ölçmeye yönelik geliştirilen araçlardan uyarlandığı belirtilmiştir. Örneğin, D'Abate vd. (2009) tarafından yapılan çalışmada staj memnuniyeti, Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen genel iş memnuniyeti ölçeğinden uyarlanarak ölçülmüştür. Tam zamanlı iş ile staj; içeriğinin doğası ve deneyimleyen kişiler açısından birbirinden farklıdır. Bu nedenle uyarlama ölçekler stajla ilgili ölçülmek istenen kavramları güvenilir ve geçerli bir şekilde ölçemeyebilir (Çalış vd., 2022). Bu durum da staj ve sonuçlarıyla ilgili çalışmalardan elde edilen verilerin doğruluğunu sorgulanabilir kılmaktadır.

Narayanan (2010) stajın sonuçlarını ölçen daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde, D'Abate vd. (2009) stajla ilgili görgül çalışmanın çok az sayıda olduğunu ifade etse de son 10 yılda bu sayı önemli ölçüde artmıştır. Stajla ilgili yapılan görgül çalışmalarda genel olarak nitel ya da nicel yöntemlerden faydalanılmış, çok az sayıda çalışmada ise (Baert vd., 2021) deneysel yöntem kullanılmıştır. Nitel yöntemi benimseyen araştırmalarda çoğunlukla staj deneyimine odaklanılmış, öğrenciler ve yöneticilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir (Holyoak, 2013; Jeske ve Axtell, 2014; Wang vd., 2018). Nicel yöntem kullanan çalışmalarda ise veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır (Al Shahrani vd., 2022; D'Abate vd., 2009; Jenkins vd., 2022; Jeske ve Linehan, 2020; Maini vd., 2021; Nevison vd., 2017; Ocampo vd., 2020; Zuo vd., 2020). Bazı çalışmalarda ise hem nicel hem nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı karma yöntem tercih edilmiştir (Irwin vd., 2022).

Yetenek Yönetimi Bağlamında Stajın Sonuçları

Önceki başlıklarda stajın paydaşları, bu paydaşlarla stajın şekillenmesi ve stajın etkileri ele alınmıştır. Bu başlık altında ise, stajın yetenek yönetimi bağlamında öğrenci, üniversite ve işverenler olmak üzerinde farklı paydaşlarda yarattığı sonuçlar incelenmektedir.

Öğrenciler Açısından Stajın Sonuçları

Stajın öğrenciler için en önemli sonuçlarının iş deneyimi kazanma ve uygulayarak öğrenme olduğu söylenebilir. İş deneyimi olmadan çalışma hayatına başlayan yeni mezunlar çeşitli zorluklarla karşılaşmakta ve iş performansları olumsuz etkilenebilmektedir (Gerken vd., 2012). Staj, öğrencilere mezun olmadan iş deneyimi

kazandırarak onları gelecekteki çalışma hayatına hazırlamaktadır (Holyoak, 2013; Jeske ve Axtell, 2014; Wang vd., 2018). Ocampo vd. (2020) tarafından yapılan araştırmada staj programlarının iş hayatına geçişte kolaylaştırıcı bir rol oynadığı ve staj yapan öğrencilerin gelecekteki iş yaşamlarında değişen görev ve çalışma koşullarına uyum sağlama, kariyerleri ile ilgili değişiklikleri yönetme ve kariyer fırsatlarını değerlendirme gibi becerilerini geliştirdiği bulunmuştur. Bu bağlamda, staj programlarının gerçek iş yaşamı deneyimi ve öğrenme imkânları sunarak kariyer planlama ve gelişimi için gerekli bilgi, beceri ve kaynakları edinmeyi ve iş yaşamındaki kariyerle ilgili risk ve zorlukların üstesinden gelmeyi olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Narayanan vd.'ne (2010) göre stajın en önemli sonucu öğrencilere öğrenme imkânı sunmasıdır. Öğrenciler staj programları sayesinde teorik bilgileri deneyimleyerek öğrenme imkânına sahip olmanın yanı sıra başkalarının iş yapış şekillerini ve davranışlarını gözlemleyerek bilgi ve becerilerini geliştirebilirler (Silliman vd., 2020). Gözlemleyerek öğrenmenin çalışma hayatında kabul edilen ve edilmeyen davranışlar hakkında bilgi sahibi olma üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Staj, öğrencilere sektöre özel bilgilerin öğrenilmesi (Duncan vd., 2017) ve son teknolojik bilgilerin ve becerilerin kazanılması imkânı da sunmaktadır (Beard, 1998).

Teknik bilgilerin yanı sıra, öğrenciler staj sayesinde iletişim ve problem çözme gibi sosyal bilgi ve becerilerini de geliştirebilmektedir (Beard, 1998). Zehr ve Korte (2020) tarafından yapılan araştırmada, mühendislik öğrencileri staj sonucunda teknik bilgidan çok insan ilişkilerinde faydalanabilecekleri iletişim becerilerini geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. Öğrenciler, ayrıca katıldıkları staj programları sayesinde zaman yönetimi, eleştirel düşünme, liderlik ve takım çalışması becerilerini de geliştirebilmektedirler (Duncan vd., 2017; Wang vd., 2014). Staj programları çerçevesinde deneyim kazanan öğrencilerin yüksek performans sergilemek için gerekli olan öz-disiplin ve öz-farkındalık gibi kişilik özelliklerini geliştirdikleri de tespit edilmiştir (Silliman vd., 2020). Staj yapmanın öğrencilerin ahlaki gelişimine katkı sağladığı belirtilmiştir (Chand ve Deshmukh, 2019). Staj yapan öğrenciler iş deneyimleri sayesinde mesleki kimliklerini geliştirmeye başlamakta ve hangi çalışma değerlerine sahip olacaklarını öğrenmektedirler (Maertz Jr vd., 2014).

Mezun olmadan önce staj programlarına katılan öğrencilerin mezun olunca iş bulma ihtimalleri artmaktadır (Gerken vd., 2012). Eğitim hayatı boyunca öğrendiği teorik bilgileri staj deneyimiyle pratiğe döken bireyler, staj süresince bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek iş hayatına atılmadan kendilerini bu sürece hazır hale getirmektedir (Kapareliotis vd., 2019). Öğrenciler staj yaparak yeteneklerini geliştirmektedir (Rose, 2013).

Öz geçmişte başarılı bir staj deneyiminin bulunması bazen işe alımı etkileyen en önemli kriter olarak değerlendirilebilmektedir (Cook vd., 2015). Önceki sayfalarda da belirtildiği üzere, Sinyal Teorisine göre, bir öğrencinin stajını başarıyla tamamlaması işverene o öğrencinin işle ilgili yetkinlik ve bilgilere sahip olduğu işaretini vermektedir (Zuo vd., 2020). İşletmelerin işle ilgili önemli bilgi, yetkinlik ve sosyal becerilere sahip olan adayları işe alma isteği göz önünde bulundurulduğunda, staj deneyimi olan mezunların işverenler için daha cazip olduğu ve iş teklifi alma ihtimallerinin arttığı söylenebilir (Baert vd., 2021; Beard, 1998). Kısaca, staj öğrencilerin mezun olduklarında işsiz kalma olasılıklarını azaltan bir faktör olarak rol oynamaktadır (Castelló vd., 2023).

Staj yapan öğrenciler kısa ve uzun dönemli ekonomik kazançlar da elde etmektedir (Beard, 1998). Ücretli staj yapan öğrenciler, yol, yemek ya da diğer giderlerini maddi olarak karşılayabilmektedir (Maertz Jr vd., 2014). Uzun dönemli etkileri açısından ise staj yapan öğrenciler daha yüksek ücretlerle işe başlayabilmektedirler (Blair vd., 2004). Staja katılan öğrenciler henüz mezun olmadan çeşitli iş bağlantıları geliştirebilmekte, çalışma hayatında rekabet avantajı sağlayacak bilgi, beceri ve kaynakları edinip kariyer fırsatlarını erkenden yakalayabilmektedirler (Baert vd., 2021; Ocampo vd., 2020). Bu durum da kariyerleri boyunca daha yüksek ücretlerle çalışma gibi uzun dönemli ekonomik faydaları beraberinde getirebilmektedir.

Staj yapmanın diğer avantajlarından biri de öğrencilere mezun olmadan gelecekte yapmak istedikleri mesleklerin onlar için uygun olup olmadığını deneme imkânı sunmasıdır (Baert vd., 2021; Zuo vd., 2020). Diğer bir deyişle, öğrenciler staj sayesinde kişi-meslek uyumunu test etmektedirler. Aldıkları eğitimle ilgili staj yapan ve daha sonra mezun oldukları programlara uygun işlerde çalışan öğrencilerin işlerine yönelik daha olumlu tutumlara sahip oldukları bulunmuştur (Zuo vd., 2020).

E-staj yapan öğrenciler, e-staj ve yüz yüze stajın, beceri kazanımı ve geliştirilmesi ve profesyonel bağlantıların kurulması açısından benzer etkilere sahip olduğunu düşünmektedirler (Irwin vd., 2022). Benzer bir sonuç Jeske ve Linehan (2020) tarafından da bulunmuştur. E-stajın etkilerinin Sosyal Öğrenme Teorisine (Bandura ve McClelland, 1977) dayandırıldığı bir çalışmada (Maini vd., 2021) ise, stajın öğrencilere derste öğrendikleri bilgileri uygulama ortamında yapılandırarak yeniden öğrenmelerini desteklediği savunulmuştur.

Ayrıca, e-stajları boyunca destekleyen bir yöndere (mentor) sahip olan öğrenciler, yönderi olmayanlara göre hem sosyal becerilerini hem de problemlere inovatif çözümler bulma becerilerini daha iyi bir şekilde geliştirebilmektedirler (Jeske ve Linehan, 2020). Yönderler, bilgi ve deneyimlerini e-stajyerler ile paylaşarak onların uzaktan ve birlikte çalışma hayatına uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadırlar.

Bunlara ek olarak, e-staj farklı kültürlerden öğrencileri bir araya getirebildiği için kişilerin farklı kültürden olan insanları anlama ve onlarla ilişki kurabilme becerilerinin gelişmesine de katkı sağlamaktadır (Wheeler ve Waite, 2021).

Üniversiteler Açısından Stajın Sonuçları

Staj, üniversitelere uygulamalı sektörel bilginin taşınması, sanayi iş birlikleri kurulması, saygınlığını artırma, araştırmalar için finansal destek kazanma, öğrenci adaylarını etkileme ve mezunlarını işe yerleştirme gibi avantajlar sağlamaktadır (Gerken vd., 2012). Staj yapan öğrenciler, iş dünyasındaki yeni gelişmeleri, işverenlerin istek ve beklentilerini ve staj boyunca öğrendikleri pratik bilgiyi üniversitelere taşımaktadırlar (Narayanan vd., 2010). Üniversiteler öğrencilerini eğitim gördükleri programla ilgili staj yapmaları için teşvik ettiklerinde, bu bilgi alışverişinin daha verimli olması beklenmektedir. Nitekim lisans programlarıyla bağlantılı stajlar, üniversite ve sanayi arasındaki bilgi uçurumunu azaltmakta ve öğrencilerin sahip oldukları akademik bilgiyi stajda kullanma ve bu bilgiyi dönüştürme ihtimallerini artırmaktadır (Zuo vd., 2020). Ancak, Cook vd. (2015) tarafından yapılan boylamsal çalışmada, öğrencilerin üniversitede öğrendikleri bilgileri stajda yeterince kullanamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, iyi bir staj programının bu eksikleri azaltacak şekilde tasarlanması yerinde olacaktır.

Staj aracılığıyla gerçekleşen bilgi ve beşerî kaynak alışverişi, üniversite ve sanayi arasında ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesi açısından da önem taşımaktadır. Staj sayesinde gelişen üniversite-sanayi iş birlikleri araştırma ya da deneyim odaklı olabilmektedir (Castelló vd., 2023). Üniversiteler staj programlarıyla geliştirdikleri ilişkiler aracılığıyla işverenlerden eğitim müfredatları için geri bildirim ve profesyonel destek alabilmekte (Sobral ve Islam, 2015) ve yöneticileri derslere davet ederek öğrencilerine iş dünyası hakkında bilgi aktarımı sağlayabilmektedirler (Gerken vd., 2012). Diğer bir ifadeyle, staj programları üniversitelerin eğitim müfredatının geliştirilmesi ve akademi ile endüstri arasındaki uyumsuzluğun azaltılmasında etkili bir rol oynamaktadır.

Stajlarını başarıyla tamamlayan mezunlar, hem becerilerini geliştirerek hem de daha iyi iş teklifleri alarak üniversitelerinin saygınlığını ve başarısını artırmaktadır (Baert vd., 2021; Cook vd., 2015). Staj yapan öğrenciler, stajda öğrendikleri bilgileri sınıf ortamında arkadaşları ile paylaşarak, teorik bilginin ve sınıf tartışmalarının zenginleşmesine katkı sağlamaktadırlar (Duncan vd., 2017). Ayrıca staj yaparak üniversiteleri ile işverenler arasında bağlantı sağlayan öğrenciler, üniversitenin gelecekteki öğrencileri için de bu kurumlarda staj yapma ve çalışma imkânı oluşturmaktadırlar (Narayanan vd., 2010). Öte yandan, müfredatlarında hem teorik dersleri hem de staj programlarını bulunduran üniversiteler gelişmiş üniversiteler

olarak nitelendirilmekte ve bu üniversitelerin yetenekli aday öğrenciler tarafından tercih edilme olasılıkları artmaktadır (Castelló vd., 2023).

Yüz yüze stajda olduğu gibi e-staj da üniversitelere ve akademisyenlere çeşitli faydalar sunmaktadır. Üniversiteler tüm öğrencilerine nitelikli bir staj imkânı sağlamak konusunda zorluklarla karşılaşabilmektedir. E-stajın en önemli avantajlarından biri, üniversitelerin daha fazla sayıda öğrenciyi staj programlarına yerleştirebilmesidir (Bayerlein ve Jeske, 2018). Ayrıca üniversiteler e-staj sayesinde işverenler ile iş birlikleri kurup bilgi alışverişini yapmaktadırlar (Wheeler ve Waite, 2021). Bu profesyonel bağlantıdan, üniversite akademisyenleri de faydalanmaktadır. Üniversiteler e-staj sayesinde modern iş dünyasında ihtiyaç duyulan teknolojik bilgi ve beceriler hakkında bilgi sahibi olmakta ve bu bilgi ve becerileri öğrencilerine öğretmek için müfredatlarını güncelleme imkânı bulmaktadırlar (Bayerlein ve Jeske, 2018).

İşverenler Açısından Stajın Sonuçları

Stajın daha çok öğrenciler ve üniversiteler üzerindeki etkilerinin araştırıldığı ve işverenler açısından sonuçlarını ele alan çok az sayıda çalışma olduğu belirtilmiştir (Kroon ve Franco, 2022). İşverenler açısından staj programlarının en önemli avantajlarının düşük maliyetli iş gücü ve potansiyel yeteneklere ulaşım ile akademik bilginin kurum ortamına aktarımı olduğu söylenebilir (Narayanan vd., 2010). Staj aracılığıyla daha düşük maliyetle beşerî kaynağa ulaşan işverenler, staj süresi boyunca öğrencilerin çeşitli görevleri gerçekleştirmelerinden ve üniversiteden taşıdıkları güncel bilimsel bilgiden faydalanmaktadır (Gerken vd., 2012; Holyoak, 2013; Kroon ve Franco, 2022). Staj yapan öğrencilerin, kurumlardaki bazı görevleri gerçekleştirmeleri, tam zamanlı çalışanların daha kritik ve önemli görevlere odaklanmalarını sağlayarak bu görevlerin tamamlanmasını kolaylaştırmaktadır (Maertz Jr vd., 2014).

Ayrıca üniversitelerle iş birliği içinde stajyer kabul eden işverenler, güvenilir kaynaklardan nitelikli iş gücüne ulaşmaktadırlar (Cook vd., 2015). Bunun yanı sıra, staj programları, işverenlere nitelikli çalışanlara erkenden ulaşmaları için büyük kolaylık sağlamaktadır (Holyoak, 2013). Staj, genç yeteneklerin kurumlara çekilmesi için en etkili yöntemlerden biridir (Zhao, 2013). Staj programlarının zengin bir şekilde tasarlanması ve stajyerlere kariyer gelişimlerini sağlayacak imkânların tanınması genç yeteneklerin staj programlarına başvuru yapma isteklerini artıracaktır. İşverenler staj programları sayesinde yetenek havuzlarını genişletmekte ve yetenek planlaması yapmaktadırlar (Beenen ve Rousseau, 2010; Rose, 2013). Staj programları işverenlerin ihtiyaç duydukları yetenekleri belirlemelerine yardımcı olmakta ve stajyerlerin bu ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Lane ve Pollner, 2008). Örneğin, Çin'de bulunan uluslararası ve ulusal kurumlar stajyerler vasıtasıyla ihtiyaç

duydukları yeteneklere ulaşmak ve bu yetenekleri geliştirmek amacıyla staj programları düzenlenmektedirler (Rose, 2013). Böylece hem stajyer öğrencilerin yetenek gelişimi desteklenmekte hem de kurumların yetenek açığı doldurulmaktadır.

İşverenler, staj programları sayesinde, işe alım sürecinin beraberinde getirdiği belirsizliği ve yüksek maliyetleri azaltabilmektedir (Cook vd., 2015; Zuo vd., 2020). Staj dönemi boyunca öğrencilerin iş yapış şekillerini, bilgi ve becerilerini tanıyan ve davranışlarını gözlemleyen yöneticiler, stajyerlerine mezun olduklarında iş teklifi yapabilmektedirler (Baert vd., 2021). Ayrıca, yöneticiler stajyerlerin kurumlarına ne kadar uyum sağladıklarını da staj süresince test etme imkânı bulurlar (Cook vd., 2015; Degrauel vd., 2012). Stajyerleri mezun olduklarında işe almak onların uyum sürecini kısaltmakta ve kolaylaştırmaktadır. Böylece, yeni işe başlayacak kişilerin uyumu ve eğitimi için harcanacak emek ve kaynaklardan tasarruf sağlanabilmektedir (Degrauel vd., 2012). Ek olarak, staj yaptıkları kurumda çalışmaya devam eden stajyerlerin işten ayrılma ihtimalleri daha az olduğu için, işverenler stajyerlerini işe alarak uzun dönemli çalışan devir maliyetlerini düşürebilmektedir (D'Abate vd., 2009; Sobral ve Islam, 2015).

Beenen ve Rousseau (2010) tarafından yapılan araştırmada stajyerlere sağlanan eğitim imkânlarının staj sonrasında yapılan iş tekliflerini kabul etme oranını artırdığı bulunmuştur. Benzer şekilde, Zhao (2013) tarafından yapılan araştırmada stajyerlerin kurum içinde yapılan etkinliklere katılımının artmasının o kurumda çalışmaya devam etme isteklerini artırdığı ifade edilmiştir. Lee ve Chao (2013) tarafından yapılan araştırmada ise, stajyerlerin değerli hissettirilmesi için yapılan geri bildirimde bulunma ve toplantılara davet etme gibi uygulamaların yapılması, staj ücretinin verilmesi, eğitim ve gelişim imkânlarının sunulması ve mentor desteğinin sağlanması gibi faktörler yeteneklerin kurumlarda kalma olasılıklarını artırdığı bulunmuştur. Bu çalışmalar, başarılı staj programı uygulamalarının yetenekleri kurumlara kazandırma ve kurumda tutma açısından önemli sonuçları olduğunu göstermektedir.

Öğrencilik dönemlerinde staj yapma imkânı bulan öğrenciler, gelecekte kariyerleri ile ilgili değişikliklere kolayca uyum sağlayabilmektedir (Ocampo vd., 2020). Kariyer adaptasyonu yüksek olan çalışanlar ise kurumlar açısından değerli bir beşerî kaynak oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalarda kariyerle ilgili değişikliklere uyum sağlayan çalışanların iş performanslarının daha yüksek olduğu ve işlerine yönelik olumlu tutumlara sahip olduğu bulunmuştur (Rudolph vd., 2017).

Stajyerler araştırma projeleri ve kurumsal sorunlara ürettikleri inovatif çözümler ile işverenlerin öğrenme ortamını geliştirebilmektedir (Degrauel vd., 2012). Diğer bir deyişle, stajyer öğrenciler kurumlara yeni bakış açıları ve enerjiler kazandırabilmektedir (Beard, 1998). Ayrıca, staj yaparak iletişim ve problem çözme becerilerini geliştiren

öğrenciler (Narayanan vd., 2010), çalışırken ortaya çıkabilecek çatışmaları daha etkili şekilde çözerek kurumlarda olumlu bir ilişki atmosferinin oluşmasına katkıda bulunabilirler. Bu noktada, staj yapan öğrencilerin kurumların performansını artırdıklarını ve sosyal yönlerini zenginleştirdiklerini söylemek mümkündür.

Staj, yöneticilerin yönetsel becerilerini geliştirip sorumluluk kapsamalarını genişletebilmektedir. Zehr ve Korte (2020), mühendislik stajyerlerine danışmanlık veren işverenlerle görüşmeler gerçekleştirmiştir. Bu görüşmeler sırasında yöneticiler, stajyerlere danışmanlık yapma konusunda eğitim almasalar dahi, onların gelişimlerinden kendilerini sorumlu hissettiklerini, bu sebeple de stajyerlerin gelişimlerine katkı sağlayacak her türlü bilgiyi onlarla paylaştıklarını belirtmişlerdir.

Yüz yüze stajlar gibi e-staj da işverenlere çeşitli faydalar sunmaktadır. İşverenler, e-staj sayesinde daha az maliyetle dünyanın farklı yerlerinden daha fazla sayıda yetenekli öğrenciye ulaşabilmektedirler (Jeske ve Axtell, 2014). Farklı ülkelerden işveren temsilcileriyle görüşmeler yapılan çalışmada, e-stajın kurumların kültürel olarak çeşitlenmesini, bilgi alışverişini, yeni becerilerin ve bakış açılarının kazanılmasını ve kurumların gelişime açık yönlerinin belirlenip inovatif çözümlerle iyileştirilmelerin yapılmasını sağladığı bulunmuştur (Jeske ve Axtell, 2016). Ayrıca, işverenlerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak uygun bilgi ve becerilere sahip stajyerleri işe almasının da olumlu etkileri artırabileceği söylenebilir (Jeske ve Axtell, 2016). E-stajdan alınan faydanın sürdürülebilir olmasını isteyen işverenler, e-stajlarını başarıyla tamamlayan öğrencileri ödüllendirerek gelecekte e-staj yapacak yetenekli öğrencileri de kurumlarına çekebilirler (Jeske ve Axtell, 2016).

Staj programları, işveren olarak kamu kurumları için de avantajlar sağlamaktadır. Kamu kurumlarında nitelikli insan kaynağına ulaşmak ve kurum ve kuruluşlarda yetenekli bireyleri istihdam etmek, kamuda sunulan hizmet kalitesinin devamlılığı ve ülke ekonomisinin güçlendirilmesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca kamu kurumlarında staj yapan öğrencilerin, bu kurumlarda çalışmaya dair olumsuz tutumları da azalabilmektedir. Örneğin, 2007 yılında yapılan araştırmada, kamu kurumlarında yapılan staj sonrası, öğrencilerin kamu kurumlarında çalışmaya yönelik olumsuz düşüncelerinin azaldığı bulunmuştur (Cuéllar ve Vega, 2007).

Dünyada Staj Programları Örnekleri

Dünyada farklı devletler tarafından gençlere yönelik çeşitli staj programları düzenlenmektedir. Türkiye, Birleşik Krallık, ABD ve Avustralya kamuda staj programı düzenleyen ülkeler arasında gösterilmektedir (Cuéllar ve Vega, 2007; Mellors-Bourne ve Day, 2011; Universities Australia, 2007). Japon Hükûmeti tarafından ise uluslararası öğrencilerin Japonya'da staj yapmalarını sağlamaya yönelik bir staj

programı düzenlenmektedir. Ulusal ve uluslararası staj programlarının ülkeler bazında uygulama benzerlikleri ve farklılıkları bulunabilmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri Staj Programları: Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu kurumları tarafından öğrencilerin yararlanabilecekleri farklı erken kariyer programları bulunmaktadır. Personel Yönetimi Ofisi (OPM), ABD'de bulunan bazı kamu kurumlarının düzenlediği staj programlarını koordine etmektedir (U.S. Office of Personnel Management, erişim tarihi Mart 2023). Personel Yönetimi Ofisi'ne bağlı olarak gerçekleşen staj programları yanında Beyaz Saray, NASA ve Dışişleri Bakanlığı gibi çeşitli kamu kuruluşları tarafından düzenlenen staj programları da bulunmaktadır. Kamu kurumları tarafından sunulan staj programları, staj imkânı sunan ilgili kamu kurumu tarafından yönetilmektedir. Her bir staj programının kendine özgü gereklilikleri bulunabilmektedir. Bu programlardan bazıları lise, lisans ve lisansüstü öğrenciler için düzenlenmekte, bazı programlar ise bu programlardan mezun olan kişileri stajyer olarak kabul etmektedir. Staj ilanlarının nerede paylaşılacağına ve öğrencilerin programlara nasıl başvurabileceklerine staj imkânı sunan kurumlar karar verilmektedir. Genel olarak kurumlar, ilanlarını merkezi kamu iş ilanları web sitesinde (USAjobs.gov) veya kendi web sitelerinde yayınlamaktadır ve ilanların çoğuna çevrim içi olarak başvurulabilmektedir (U.S. Office of Personnel Management, erişim tarihi Mart 2023). Ayrıca kurumlar başvuru için adaylardan farklı bilgi ve belgeler talep edebilmekte ve başvuruların nasıl değerlendirileceğine kendisi karar verebilmektedir. Stajyerlere verilen ücretler de imkânı sağlayan kurumlar tarafından belirlenebilmektedir. Staj programlarını başarıyla tamamlayan öğrenciler staj yaptıkları kamu kurumunda çalışma imkânı elde edebilmektedir. (U.S. Office of Personnel Management, erişim tarihi Mart 2023).

Birleşik Krallık Mezun Yetenek Havuzu Programı: Birleşik Krallık'ta Mezun Yetenek Havuzu Programı, yeni mezunlara iş deneyimi kazandırmak ve mesleki becerilerini artırmak amacıyla 2009 yılında hayata geçirilmiştir (Mellors-Bourne ve Day, 2011). Mellors-Bourne and Day (2011) Yetenek Havuz Programı'nın özelliklerini şu şekilde belirtmişlerdir:

1. Mezun Yetenek Havuzu Programı, devlet destekli bir programdır ve öğrencilerin kamu ve özel sektör kuruluşlarında kısa dönemli çalışmasına imkân tanımaktadır.
2. Stajyerler 1 ile 12 ay arasında staj yapabilmektedirler.
3. Stajyerlerin bir kısmı daha sonra staj yaptıkları kurumda tam zamanlı olarak çalışmaya devam edebilmektedirler.
4. Stajyerlerin bazıları uzaktan, bazıları ise yarı zamanlı olarak çalışma imkânına sahiptir.

48 | En İyi Uygulama Örneği

5. Kamu kurumlarında yapılan stajların çoğunda staj ücreti ödenmekte, özel sektör kuruluşlarında yapılan stajların bir kısmında ise stajyerlere herhangi bir ücret ödenmemektedir.
6. Başvuru şartları arasında, son üç yıl içinde bir yükseköğretim programından mezun olma şartı aranmaktadır.
7. Stajyerlerin çoğu staj döneminde eğitim imkânlarından faydalanabilmektedirler.
8. Programa başvurular, Birleşik Krallık hükûmetince paylaşılan bir web sitesi üzerinden gerçekleştirilmektedir.

Avustralya Ulusal Staj Programı: Avustralya Ulusal Staj Programı 1993 yılında lisans öğrencilerinin Avustralya Parlamentosu'nda deneyim kazanmaları için başlatılmıştır (Australian National Internships Program, 2023 Mart). Avustralya Ulusal Staj Programı'nın öne çıkan özellikleri aşağıda belirtilmiştir (Australian National Internships Program, 2023 Mart):

1. Avustralya Ulusal Staj Programı proje ve iş deneyimi odaklı bir programdır.
2. Öğrenciler bu program kapsamında Avustralya Parlamentosu, Bakanlıklar, Avustralya'ya bağlı konsolosluklar ve hükûmet dışı kuruluşlarda staj yapabilmektedirler.
3. İlk iki yılını bitirmiş lisans öğrencileri ve yüksek lisans öğrencileri Ulusal Staj Programı'na başvurabilmektedir. Bunun yanı sıra, belirtilen koşulları sağlayan uluslararası öğrenciler de bu programa başvuru yapabilmektedirler.
4. Başvurularda herhangi bir bölüm ayrımı yapılmamaktadır.
5. Başvurular çevrim içi olarak alınmakta ve öğrencilerden öz geçmiş, transkript ve referans mektubu gibi belgeler istenmektedir.
6. Yerleştirmeler bu belgelerde bulunan bilgiler göz önünde bulundurularak yapılmaktadır. Öğrenciler yerleştirme tercihi yapmakta ancak yerleştirme kararını staj kurulu vermektedir.
7. Staj yaklaşık 10 hafta sürmekte ve stajını başarıyla tamamlayan öğrenciler ders kredisi kazanmaktadır.
8. Bununla birlikte, staj programına katılan öğrencilere herhangi bir ödeme yapılmamaktadır.

Japonya Staj Programı: Japonya Ekonomi, Ticaret ve Sanayi Bakanlığı, dünyanın farklı ülkelerinde yaşayan genç yetenekleri Japonya'ya çekmek ve Japon şirketlerinin rekabet avantajı kazanmaları için uluslararası staj programı düzenlemektedir (Olamide, t.y.). Japonya Staj Programı'nın özellikleri aşağıda paylaşılmıştır (Olamide, t.y.):

1. OECD'ye üye ülkelerde yaşayan genç yetenekler programa başvuru yapabilmektedirler.
2. Öğrenciler üç ay boyunca Japon şirketlerinde staj yapıp, Japon kültürünü ve çalışma hayatını tanıyabilmektedirler.
3. Programa 20 ile 40 yaş arasındaki öğrenciler başvuru yapabilmektedir.
4. Japonya dışındaki bir ülkede vatandaş olmak, akıcı bir şekilde Japonca ya da İngilizce konuşmak başvuru şartları olarak aranmaktadır.
5. Öğrenciler programa çevrim içi bir platform üzerinden başvurumaktadırlar.
6. Staj programına katılan öğrencilerin ulaşım, konaklama, seyahat sağlık ve staj sigorta masrafları karşılanmakta ve öğrencilere staj ücreti verilmektedir.

Literatür araştırmasında anlatıldığı üzere dünyanın farklı ülkelerinde kamu kurumlarının farklı staj programları mevcuttur. Türkiye'de ise 2020 yılından bu yana CBİKO tarafından Ulusal Staj Programı yürütülmektedir. Ulusal Staj Programı birçok yazılı ve görsel medya platformlarında tanıtılsa da staj uygulamalarını görgül olarak analiz eden bir çalışma henüz yapılmamıştır. Bu kitapta, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı olarak bilinen OECD tarafından dört kez örnek uygulama olarak gösterilen CBİKO Ulusal Staj Programı uygulamasının görgül olarak analiz edilerek tanıtılması amaçlanmaktadır.



Tek Vaka Çalışması Yönteminin Kullanımı ve Yarı-Yapılandırılmış Mülakat

En iyi uygulama örneği olarak Ulusal Staj Programı'nın ele alındığı bu kitap çalışmasında araştırma yöntemi olarak vaka analizi kullanılmıştır. Vaka analizi, bir durum, olay, konu ya da kurum hakkında derinlemesine bilgi edinmeyi ve çeşitli veri toplama teknikleri kullanılarak vakayı farklı yönlerden anlamayı amaçlayan bir yöntemdir (Sekaran ve Bougie, 2016). Vaka çalışmaları kendi içerisinde tek vaka çalışması ve çoklu vaka çalışması olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu kitapta yöntem olarak tek vaka analizi benimsenmiş ve CBİKO'nun projelerinden biri olan Ulusal Staj Programı tek vaka olarak analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında yarı-yapılandırılmış mülakat ve doküman analizi yöntemlerinden faydalanılmıştır. Bu doğrultuda Ulusal Staj Programı'ndan sorumlu üst düzey yöneticiler ile yarı-yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Ayrıca, veri olarak CBİKO tarafından paylaşılan Ulusal Staj Programı dokümanları, T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Faaliyet Raporu (2018-2023), gazete haberleri ve sosyal medya sitelerindeki paylaşımlar kullanılmıştır. Veriler 2023 Şubat ve Mart aylarında toplanmış ve analiz edilmiştir. Bundan sonraki başlıklarda vaka kısaca açıklanacak ve sonrasında veri analizleri paylaşılacaktır.

T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Ulusal Staj Programı

Ulusal Staj Programı, üniversiteli gençlerin kamu kurumları ve özel sektör kuruluşlarında fırsat eşitliği çerçevesinde ve liyakat esasına uygun olarak staj yapmalarına imkân tanımak, gençlerin istihdam edilebilirliğini desteklemek ve söz konusu kurum/kuruluşların nitelikli genç insan kaynağına erişimini kolaylaştırmak amacıyla T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından 2020 yılında hayata geçirilmiştir (CBİKO, 2023).

2020 yılında COVID-19 pandemisi dolayısıyla birçok genç, staj yapacak kurum bulmakta zorlanmış ve kariyer olanaklarına erişimde güçlük yaşamıştır. Hayata geçirildiği yıl "Staj Seferberliği" ismi ile anılan Program, üniversite ve bölüm fark etmeksizin lisans öğrencilerinin istihdam edilebilirliğine katkıda bulunmuştur. Program 2021 yılında ön lisans öğrencilerini de kapsayacak şekilde genişletilmiş ve daha kapsayıcı bir uygulamaya dönüşmüştür. 2020 yılındaki pilot uygulamasında görülen başarı sonrasında özel sektörün ilgisi artmış ve 2021 yılında özel sektörden birçok gönüllü işveren, gençlere staj imkânı sağlamak amacıyla Program'a dâhil olmuştur. "Senin İçin Seferberiz" temasıyla birlikte Program, 2022 yılından itibaren "Ulusal Staj Programı" adı ile anılmaya başlanmıştır.

52 | En İyi Uygulama Örneği

OECD tarafından yayınlanan raporda (2020b) üye ülkelerin kamu kurumlarında çalışan genç sayısının az olduğu ve mevcut çalışan popülasyonunun yaşlanmaya başladığı belirtilmiştir. İlgili raporda, Ulusal Staj Programı, kamu kurumlarında çalışan genç nüfusu ve kamu kurumlarında kariyer yapmanın çekiciliğini artırmak için başlatılan örnek bir staj programı olarak ifade edilmiştir (OECD, 2020b). Ayrıca, OECD tarafından farklı yıllarda aşağıdaki dokümanlarda iyi uygulama örneği olarak paylaşılmıştır:

- Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice (2020)




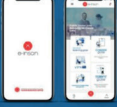
- What have countries done to support young people in the COVID-19 crisis? (2021)




- E-insan: Integrated and People Oriented Mobile Platform (2022)

e-insan: Integrated and People Oriented Mobile Platform








PRESIDENCY OF THE REPUBLIC OF TURKEY
HUMAN RESOURCES OFFICE

e-insan



Turkey

Year: 2022

Website:
<https://www.einsan.gov.tr>

Level of Government:
National/Federal government

Ayrıca, OECD Ekonomik Kalkınma ve İnceleme Komitesi tarafından yayınlanan 2023 Türkiye Ekonomik İnceleme Raporu'nda ise Ulusal Staj Programı'nın yetkinlik temelli değerlendirme sistemi vurgulanmış, adayların kimlik bilgileri gösterilmeden liyakat ilkelerine bağlı kalınarak staj programlarına yerleştirildiği ifade edilmiştir.



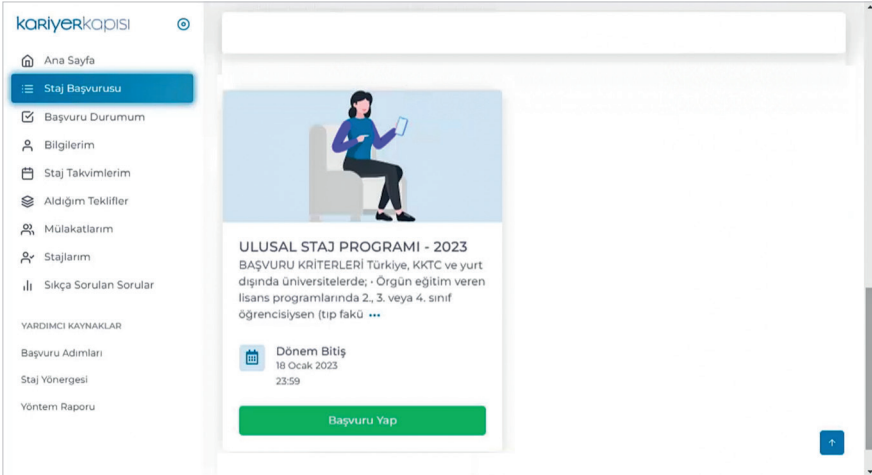
Ulusal Staj Programı Başvuru Kriterleri ve Başvuru Süreci

Ulusal Staj Programı'na Türkiye, KKTC ve yurt dışında üniversitelerde eğitime devam eden ve not ortalaması 4 üzerinden en az 2 (diğer sistemlerde dengi) olan;

- Örgün eğitim veren lisans programlarının 2., 3. veya 4. sınıf öğrencileri (Tıp ve Eğitim Fakültesi bölümleri hariç),
- Örgün eğitim veren ön lisans programlarının 1. veya 2. sınıf öğrencileri ve

- Yurt dışındaki üniversitelerde, not ortalaması 4 üzerinden en az 2 (diğer sistemlerde dengi) olan yüksek lisans/doktora eğitimine devam eden Türk vatandaşı veya Mavi Kart sahibi öğrenciler başvurabilmektedir (Kariyer Kapısı, erişim tarihi Mart 2023). Yurt dışında yaşayan Türk öğrencilerin Program'dan faydalanabilmesi, bu öğrencilerin kendi ülkelerinde kariyer olanakları edinmeleri açısından oldukça önemlidir.

Ulusal Staj Programı kapsamında tüm kamu kurumları ve özel sektörden gönüllü işverenler için tek başvuru alınmakta ve tüm başvuruların toplandığı bir aday havuzu oluşturulmaktadır. Program'a başvurular e-Devlet entegrasyonu olan tek bir çevrim içi platform "Kariyer Kapısı" üzerinden yapılmaktadır. Öğrenciler "kariyerkapisi.cbiko.gov.tr" adresindeki Ulusal Staj Programı sayfasında öğrenci arayüzüne e-Devlet bilgileri ile giriş yaptıktan sonra başvuru yapabilmektedirler. Başvurular CBİKO tarafından belirlenen tarihler arasında alınmakta olup bu süre yaklaşık 3 ayı kapsamaktadır.



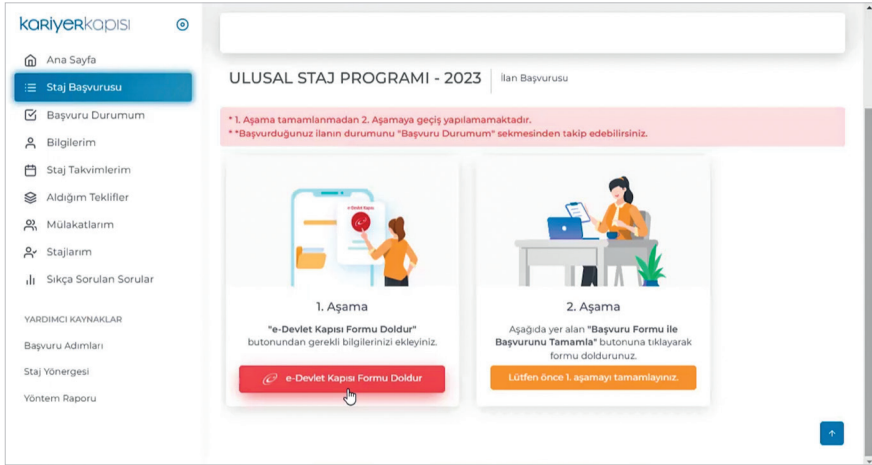
Resim 1. Ulusal Staj Programı Başvuru Sayfası

Ulusal Staj Programı'na başvurular iki aşamalı olarak alınmaktadır. Öğrenciler birinci aşamada e-Devlet sistemi üzerinden kimlik bilgisi, adres ve iletişim bilgisi, lise mezuniyet bilgisi, üniversiteye giriş sınavı sonuç bilgileri, üniversiteye yerleşme bilgileri, öğrencilik ve üniversite mezuniyet bilgileri, not ortalaması ve yabancı dil sınavı sonuçları gibi çeşitli bilgilerini doğrudan sisteme aktarabilmektedir.

Böylece adaylara ilişkin temel bilgiler ilgili kurumlardan doğruluğu onaylanmış şekilde temin edilmektedir. Öğrenciler ancak birinci aşamayı tamamladıktan sonra ikinci aşamadaki başvuru formunu doldurabilmektedirler. İlk aşamadaki başvuru bilgileri ön izleme sonrası kaydedilinceye kadar güncellenebilmektedir.

Öğrenciler ikinci aşamada e-Devlet'te yer almayan ve "akademik/mesleki", "sanatsal/sosyal" ve "sportif" beceri/yetenliklerini gösteren çalışmalarını beyan etmekte ve gerekiyorsa belgelendirmektedir.

Başvuru sürecinin tamamlanmasının ardından beyan usulü ile alınan bilgi/belgelerin doğruluğu CBİKO ve Üniversite Kariyer Merkezleri dâhil 15 farklı kurum/kuruluş (Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, AFAD, BTK, Dışişleri Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, KOSGEB, Mesleki Yeterlilik Kurumu, Milli Eğitim Bakanlığı, T3 Vakfı, TÜBİTAK, Türkiye Futbol Federasyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı) tarafından teyit edilmektedir. Söz konusu kurum/kuruluşlar öğrenciler tarafından beyan edilen belgelerin/bilgilerin kontrolünü kendi sistemleri aracılığıyla sağlamaktadır. Doğrudan bir kurum/kuruluşunun sorumluluk alanına girmeyen bilgilerin/belgelerin (üniversite kulüplerindeki faaliyetler, bilimsel yayınlar, kongre/konferansa katılım vb.) doğruluğunun teyidi ise CBİKO tarafından hazırlanan Belge Kontrol Kılavuzu'na uygun şekilde, öğrencilerin kayıtlı olduğu üniversitenin Kariyer Merkezleri tarafından yapılmaktadır.



Resim 2. Ulusal Staj Programı İki Aşamalı Başvuru Ekranı

Öğrenciler Kariyer Kapısı platformundan başvurularını yaparken staj yapmak istedikleri favori işverenleri ve şehirleri seçebilmektedirler. Konaklama ve staj yapılan kuruma ulaşım öğrencinin sorumluluğunda olduğu için öğrenciler kendilerine uygun olan 5 şehir ve ilçe tercihi yapabilmektedirler. Bu tercihler son başvuru tarihine kadar güncellenebilmektedir.

Ayrıca favori işverenlere yönelik tercihlerin doğru yapılabilmesi için kurum özelinde başvuruda dikkat edilmesi gereken hususlar belirtilebilmektedir. Örneğin, TÜBİTAK'tan staj teklifi almak isteyen öğrencilerin başvuru esnasında beyan etmesi gereken

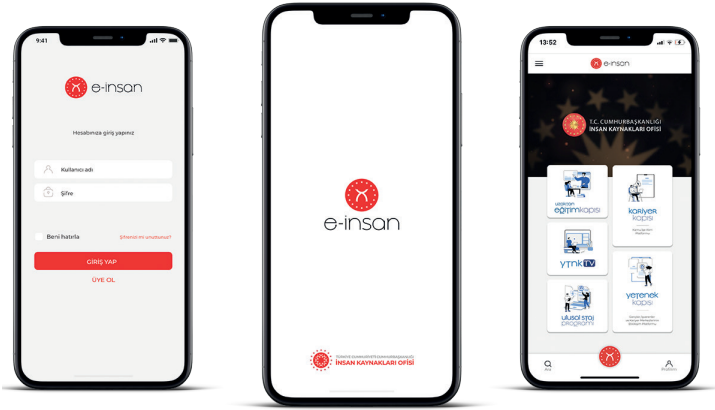
bilgiler resmi Twitter sayfasında paylaşılmıştır. Öğrencilerin belli kurumları favori olarak işaretlemesi farklı kurumlardan staj teklifi almalarına engel oluşturmamaktadır. Aday havuzundaki öğrencilerin hepsine tüm işverenler tarafından erişilebilmekte ve staj teklifi gönderilebilmektedir.



Resim 3. Ulusal Staj Programı'na ilişkin TÜBİTAK'ın Twitter Paylaşımları

Ulusal Staj Programı'na başvuran öğrenciler sadece büyük şehirlerde değil taşra bölgelerde de staj yapabilmeye olanağına sahiptir. Ayrıca, öğrencilerin 2023 yılı itibari ile Program kapsamında yurtdışında Dışişleri Bakanlığı'na bağlı Büyükelçilik ve Başkonsolosluklarda da staj yapabilmelerine imkân sağlanmıştır. (CBİKO, 2023).

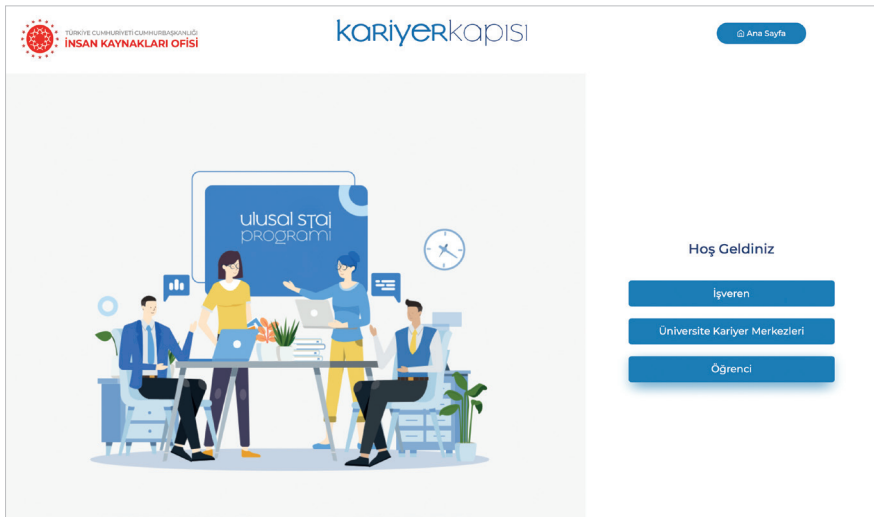
Tüm paydaşlar, Program'a yönelik işlemlerini Kariyer Kapısı Platformu üzerinden gerçekleştirmektedir. Öğrenciler Kariyer Kapısı'nda başvurularını, işverenlerden aldıkları, kabul ettikleri ve reddettikleri staj tekliflerini, mülakat bilgilerini ve tamamladıkları stajları görüntüleyebilmektedir. Ayrıca öğrenciler, CBİKO tarafından geliştirilen e-insan mobil uygulaması üzerinden aldıkları staj tekliflerini görüntüleyebilmektedir (e-insan, 2023). Platform'da öğrencilerin başvuru süreci ve staja yönelik sorularını cevaplayan sıkça sorulan sorular kısmı ve yardımcı kaynaklar da bulunmaktadır.



Resim 4. e-İnsan Mobil Uygulaması

Kariyer Kapısı'nın işverenler ve Üniversite Kariyer Merkezleri için farklı arayüzleri bulunmaktadır. Kullanıcılar kendi arayüzlerini seçerek Ulusal Staj Programı ile ilgili tüm işlemleri bu sayfa üzerinden yürütmektedir. Kariyer Merkezleri bu modül aracılığıyla kendi üniversitelerinden başvuru yapan öğrencilerin başvurularını izleyebilmekte ve bu sayede başvurunun az olduğu fakülte/bölgelere yönelik duyurular yapabilmektedir.

Ayrıca, modül aracılığıyla belge kontrol işlemlerini gerçekleştirebilmekte, staj teklifi alan ve stajı kesinleşen öğrencilerin anlık takibini sağlayabilmekte, öğrencilerin stajlarına ilişkin bilgileri görüntüleyebilmekte (staj yeri, staj tarihleri vb.) ve böylece öğrencilerin staj sigortası süreçlerini de bu bilgilere göre yürütebilmektedir.



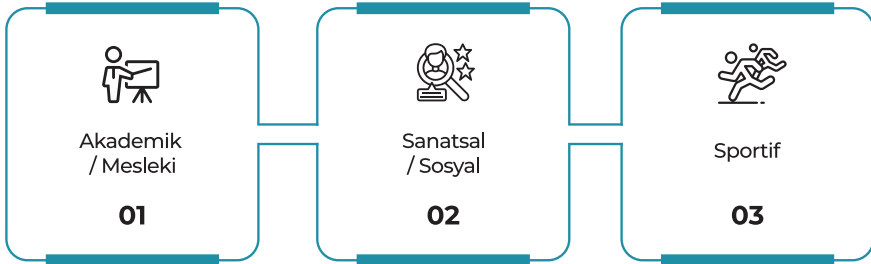
Resim 5. Ulusal Staj Programı Kullanıcı Arayüzü

Arayüzün etkili bir şekilde kullanılabilmesi için üniversite kariyer merkezi çalışanlarına CBİKO tarafından gerek yüz yüze gerekse çevrim içi eğitimler verilerek uygulamanın etkili bir şekilde yürütülmesi sağlanmaktadır.

İşverenler aday havuzunu görüntüleme, staj teklifi gönderme, mülakat yapma ve staj sonucunun değerlendirilmesi gibi işlemleri kendilerine ait arayüz üzerinden yapmaktadırlar. Kurumlar tarafından talep edilmesi halinde, CBİKO, ilgili hususlarda işverenlere teknik destek sağlamaktadır. Kariyer Kapısı'na tanımlanan ve süreci yöneten personele CBİKO tarafından yüz yüze ve/veya çevrim içi eğitimler verilmektedir.

Ulusal Staj Programı Başvurularının Değerlendirilmesi ve Adaylara Staj Teklifi Gönderilmesi

Ulusal Staj Programı çok yönlü, objektif, şeffaf ve sorgulanabilir bir süreç olarak tasarlanmış ve öğrencilerin staj süreçlerinde bir paradigma değişimine gidilmiştir. Anlık performansı ölçen sınav yöntemi yerine, adayların liseden yükseköğrenimin her kademesinde sergiledikleri performans, yetkinliklerini artırmaya yönelik yaptıkları çalışmalar ve elde ettikleri başarıların ortaya konulması amaçlanmıştır. Bir uzman kadrosuyla değerlendirme çalışması yapılmış ve adayların sahip olması gereken yeterlilikler 3 ana yeterlilik alanı (akademik/mesleki, sanatsal/sosyal ve sportif), 7 alt yeterlilik alanı ve bu alanlara ilişkin 33 yeterlilik alan göstergesi ile tanımlanmıştır (Ek 1).



Şekil 2. Ulusal Staj Programı Değerlemelerinde Üç Ana Yeterlilik Alanı

Program'a başvuran adaylar, CBİKO Ölçme ve Değerleme Dairesi Başkanlığı tarafından, ortaya konulan göstergeler temel alınarak bilimsel bir değerlendirme sürecinden geçirilmektedir. Aday değerlendirme süreci Ulusal Staj Programı Uygulama Yönergesi'nde (2023) ve Ulusal Staj Programı Yöntem Raporu'nda (2023) detaylı şekilde anlatılmıştır.

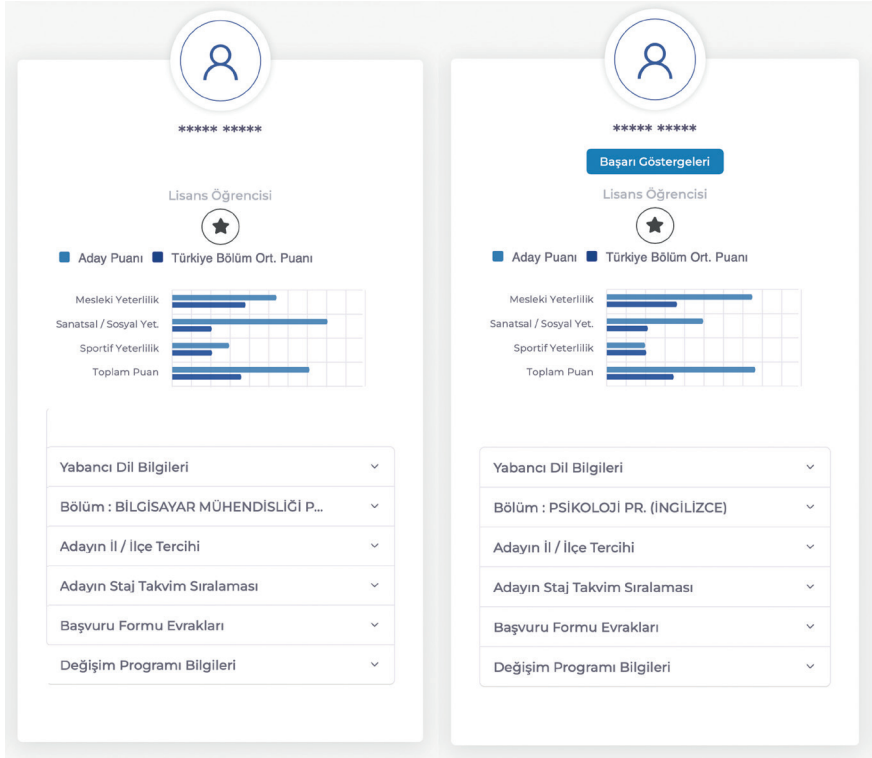
Ulusal Staj Programı'na yapılan başvuruların değerlendirilmesi, başvuruda beyan edilen bilgi ve belgelerin kontrol aşamasıyla başlamaktadır. CBİKO belgelerin kontrol edilmesi için bir Belge Kontrol Kılavuzu yayınlamıştır. Söz konusu kılavuzda Program kapsamında değerlendirilebilecek belgelerin kapsamı ve çeşitleri, belgelerde aranacak koşullar ve belge doğrulama ölçütleri hususlarına yer verilmiştir. Bu kılavuzda belgelerin incelenme süreçlerine ilişkin her işlem açıkça ifade edilmiştir.

Belge kontrol aşamasından sonra başvuran adayların yeterlilik puanları hesaplanmaktadır. Değerleme süreci sonucunda adayların farklı ağırlıklara sahip göstergelerden önce alt yeterlilik alan puanları ve sonrasında ana yeterlilik alan puanları hesaplanmaktadır. Yeterlilik puanı hesaplamasında e-Devlet'ten alınan ve başvuru formunda beyan edilen "akademik/mesleki", "sosyal/sanatsal" ve "sportif" yetkinlik alanlarına ilişkin bilgiler değerlendirilmektedir. Adayların bu alanlardaki yetkinlik puanları hesaplanmakta ve Kariyer Kapısı'ndaki profillerine eklenmektedir.

Adaylar yetkinlik puanlarıyla birlikte kimlik, iletişim, cinsiyet ve üniversite bilgileri gizlenerek aday havuzuna aktarılmaktadır. Yetkinlik puanları ise aday havuzunda, aynı bölümdeki öğrencilerin ülke ortalama puanlarıyla birlikte gösterilmektedir. Böylece işverenlerin öğrencileri aynı bölümdeki diğer öğrencilerle karşılaştırmalı olarak değerlendirmesine olanak tanınmaktadır. Öğrenciler de kendi puanlarını ve bölümlerindeki ülke ortalama puanlarını görebilmekte, bu şekilde öğrenciler mezuniyet öncesi yetkinliklerini geliştirebilmekte ve kariyer gelişimi için önemli geri bildirimler alabilmektedirler.

Kamu ve özel sektörden işverenler aday havuzunda çeşitli filtreleri ve yeterlilik puanlarını esas alarak, adayların kimlik, cinsiyet ve üniversite vb. bilgilerini görmeden, aradıkları niteliklere sahip adaylara staj tekliflerini iletebilmektedir. Adaylar birden fazla işveren tarafından staj teklifi alabilmektedir. Gelen teklifler arasından adaylar kendilerine uygun olanları seçip kabul etmektedir. Böylece, işverenler adaylara sadece yetkinliklerine göre teklif gönderebilmekte, cinsiyet yanlılığı önlenmekte ve stajyer alım sürecinde liyakat esas kılınmaktadır.

Ayrıca, fırsat eşitliği çerçevesinde en fazla sayıda öğrenciye staj imkânı sağlayabilmek adına aday havuzundaki her bir öğrenci Program kapsamında akademik yıl içerisinde en fazla bir kez staj yapabilmektedir.



Resim 6. Ulusal Staj Programı Aday Havuzunda Profil Görünümü

Ulusal Staj Programı kapsamında spesifik alanlarda yetenek havuzlarının oluşturulmasına yönelik çalışmalar da yürütülmektedir. Bu kapsamda, Ulusal Staj Programı'na başvuru yapan gençler yapay zekâ konusunda katıldıkları eğitim ve diğer faaliyetleri başvuruları sırasında beyan edebilmektedir.

Bu belgelerin doğruluğu ilgili kurum/kuruluşlar tarafından teyit edilmekte ve uygun adaylar Kariyer Kapısı Platformu üzerinde oluşturulan "Yapay Zekâ Yetenek Havuzu"na dâhil edilmektedir. Bu yetenek havuzu Program'a katılan tüm işverenlerin erişimine açılmaktadır. Böylece, yapay zekâ alanında faaliyet gösteren veya bu alana ilişkin projeleri bulunan işverenler "Yapay Zekâ Yetenek Havuzu"ndaki öğrencilere staj imkânı sağlamaktadır.

Ulusal Staj Programı Uygulama Süreci

Öğrenciler kendilerine gelen staj tekliflerini arasından istediğini kabul ettikten sonra öğrencisi oldukları üniversiteye sigorta işlemleri için başvurmakta ve sigorta işlemleri tamamlandıktan sonra staj yapmaya başlamaktadırlar. Ulusal Staj Programı

kapsamındaki stajlar için sabit bir gün sayısı bulunmamaktadır. Öğrencilerin en az 20 gün staj yapması önerilmekle birlikte, öğrenci, üniversite ve staj yapılan kurum mutabık kalırlarsa süre 3 aya kadar uzatılabilmektedir (CBİKO, 2023).

İşverenler stajyerin eğitim gördüğü üniversite programına uygun şekilde staj içeriği hazırlayabilmektedir. Staj başlangıcında kurumlarını tanıtarak öğrencilerin iş ortamına uyumunu kolaylaştırmak ve öğrencilere staj görevleri hakkında bilgi vermek için oryantasyon programları düzenleyebilmektedirler.

← **Tweet**

 **T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi**
@tccbiko

Ofisimiz bünyesinde görev alan 1. Grup stajyerlerimizin [#UlusalStajProgramı](#) serüveni başladı.

Tanıtım sunumuyla başlayan programda genç yeteneklerimiz [@cb_kutuphane](#), [@TBMMresmi](#) ve Çankaya Köşkü gezisi ile [@tccbiko](#) ailesine katılma heyecanını yaşadı. Başarılar! [@ulusalstajprg](#)



ÖS 6:00 - 15 Ağu 2022

21 Retweet 1 Alıntı 86 Beğeni

Resim 7. CBİKO Stajyer Oryantasyon Programı'na İlişkin Twitter Paylaşımı

Oryantasyon programlarının yanı sıra, Ulusal Staj Programı kapsamında staj yapan öğrencilere mesleki ve kariyer gelişimlerine katkı sağlayacak çeşitli etkinlik ve eğitim fırsatları da sunulmaktadır.

Ayrıca, kamu kurumlarında staj yapan öğrenciler, yüz yüze eğitimlerin yanı sıra sadece kamu görevlilerinin hizmetine sunulan Uzaktan Eğitim Kapısı'na erişim sağlayarak çevrim içi eğitimlere de katılabilmektedirler. Stajyerler, Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden kendileri için hazırlanan, başta İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimleri olmak üzere farklı eğitim programı paketlerinden ve içeriklerden faydalanabilmektedirler.



Resim 8. Uzaktan Eğitim Kapısı Tanıtım Görseli

Kamu kurumlarının üst düzey yöneticileri staj yapan öğrencilerle zaman zaman bir araya gelerek toplantılar yapmaktadırlar. Örneğin, Ulaştırma ve Altyapı Bakanı Adil KARAİSMAİLOĞLU gibi pek çok bürokrat Ulusal Staj Programı kapsamında staj yapan öğrencilerle toplantılar gerçekleştirmiştir.



Resim 9. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Stajyer Buluşması

Ulusal Staj Programı Uygulama Yönergesi'nde (2023) Ulusal Staj Programı'na katılan kurumların staj süresince stajyer öğrenciye destek olması ve yönlendirme yapması için yönder (mentor) adı verilen tecrübeli kişileri görevlendirmesi önerilmektedir. Yönder, stajyer öğrencinin staj dönemini kolaylaştıracak önerilerde bulunmakta ve stajyer öğrenciyle tecrübe ve bilgi paylaşımında bulunmaktadır.

Bununla birlikte, Ulusal Staj Programı kapsamında staj yapan gençlerin staj süreleri boyunca Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğü'ne bağlı tüm yurtlarda konaklamalarına olanak sağlanmıştır.

← **Tweet**

 **Salim Atay, Doç.Dr**
@AtaySalim

Sevgili gençler, staj süresince nerede konaklayabileceğinize dair sorularınızı alıyoruz. #UlusalStajProgramı ile stajınız boyunca @gencliksporbak destekleriyle KYK'nın açık yurtlarında kalabileceksiniz. Tüm imkanlarımızla #SeninÇinSeferbiriz! @tccbiko @ulusalstajprg

ÖS 3:17 · 16 Haz 2022

102 Retweet 5 Alıntılar 199 Beğeni

Resim 10. CBİKO Başkanı Sayın Doç. Dr. Salim ATAY'ın Öğrencilerin Konaklamasına İlişkin Twitter Paylaşımı

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB) ile yürütülen ortak çalışmayla, Program kapsamında stajını tamamlayan gençlerin staj süreci sonunda, staja ilişkin yasal ücretinin yatırılması için Bakanlıklara ek bütçe aktarılması planlanmıştır. Bu çerçevede, stajını tamamlayan öğrencilere ödenecek staj ücretleri için kamu kurumları ek ödenek taleplerini SBB'ye iletmektedir. Program kapsamında stajlarının tamamlandığı CBİKO tarafından teyit edilen öğrencilerin ödemeleri için SBB tarafından kurumlara planlanan ek bütçe aktarılmaktadır. Böylece, kamu kurumlarında stajını tamamlayan gençlerimizin ücretleri devlet tarafından ödenmektedir. Bu ödeme 2023 yılına kadar asgari ücretin yüzde otuzu oranında iken, yapılan duyuruyla 2023 yılından itibaren stajlarını başarıyla tamamlayan öğrencilere asgari ücretin tamamı kadar staj ücreti alabilecekleri belirtilmiştir.

Recep Tayyip Erdoğan @RTErdogan

Sevgili Gençler...

Ulusal Staj Programı'nın 2023 yılı başvurularını bugün itibarıyla açıyoruz. Ayrıca yaz stajları için ödediğimiz, asgari ücretin %30'una tekabül eden rakamı 2023'ten itibaren asgari ücret seviyesine yükseltiyoruz. Hayırlı olsun.

2023 YILI Ulusal Staj Programı
BAŞVURULARI AÇILDI

YAZ STAJLARI İÇİN
ODENEN RAKAM
ASGARI ÜCRETİN
%30'UNDAN
**2023'TE
ASGARI
ÜCRET
SEVİYESİNE
YÜKSELTELECEK**

Staj sonrası yeni dönemli çalışmaya devam edebilmeyi sağlayan **yetenek yönetim modeli** yaygınlaştırılacak

2023'te stajyer öğrenci sayısı **150 bine çıkarılıyor**

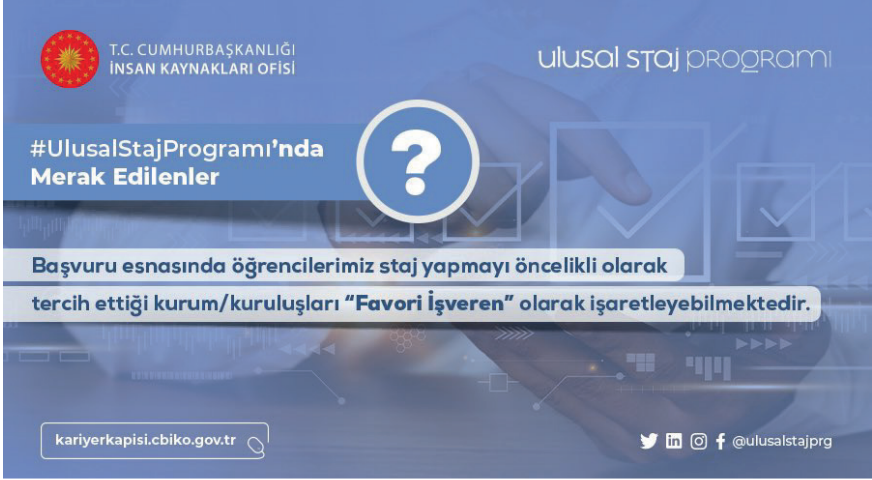
Staj süreleri karşılıklı rıza ile **3 aya kadar** uzatılabilecek

ÖS 4:10 · 18 Eki 2022

5.438 Retweet 61 Alıntılar 16,1B Beğeni 18 Yer İşareti

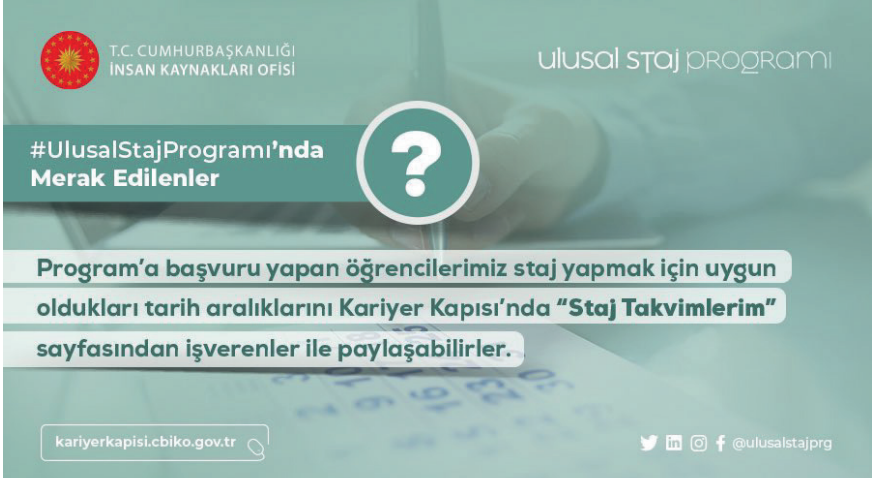
Resim 11. Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı Sayın Recep Tayyip ERDOĞAN'ın Ulusal Staj Programı'na İlişkin Twitter Paylaşımı

Ulusal Staj Programı'nda gerçekleştirilen stajlar işveren ve öğrencilerin tercihlerine göre şekillenmektedir. Kariyer Kapısı Platformu staj yeri ve zamanının keskinleştirilmesi için etkileşim ortamı sağlamaktadır. Örneğin, öğrenciler Kariyer Kapısı üzerinden başvuru yaparken favori işveren ve şehirlerini seçebilmekte ve staj için uygun oldukları tarih aralıklarını "Staj Takvimlerim" sayfasından belirleyebilmektedirler.



The image is a promotional graphic for the National Internship Program. It features a blue background with a hand holding a smartphone. The text is in white and yellow. At the top left is the logo of the Ministry of National Education and the Human Resources Office. The main title is "#UlusalStajProgramı'nda Merak Edilenler". Below it, a large question mark icon is shown. The main text reads: "Başvuru esnasında öğrencilerimiz staj yapmayı öncelikli olarak tercih ettiği kurum/kuruluşları 'Favori İşveren' olarak işaretleyebilmektedir." At the bottom left is the website "kariyerkapisi.cbiko.gov.tr" and at the bottom right are social media icons for Twitter, LinkedIn, Instagram, and Facebook with the handle "@ulusalstajprg".

Resim 12. Favori İşveren Seçimine İlişkin Tanıtım Görseli



The image is a promotional graphic for the National Internship Program. It features a green background with a hand holding a smartphone. The text is in white and yellow. At the top left is the logo of the Ministry of National Education and the Human Resources Office. The main title is "#UlusalStajProgramı'nda Merak Edilenler". Below it, a large question mark icon is shown. The main text reads: "Program'a başvuru yapan öğrencilerimiz staj yapmak için uygun oldukları tarih aralıklarını Kariyer Kapısı'nda 'Staj Takvimlerim' sayfasından işverenler ile paylaşabilirler." At the bottom left is the website "kariyerkapisi.cbiko.gov.tr" and at the bottom right are social media icons for Twitter, LinkedIn, Instagram, and Facebook with the handle "@ulusalstajprg".

Resim 13. Staj Takvimi Belirlenmesine İlişkin Tanıtım Görseli

Ayrıca 2023 yılı uygulamasında, ülkemizde yaşanan 6 Şubat deprem felaketi sebebiyle Ulusal Staj Programı yeni başvurulara açılmış ve daha önce başvuru yapan öğrencilerin staj yapmayı tercih ettikleri şehirleri güncellemelerine olanak sağlanmıştır. Üniversitesi veya ikamet adresi deprem bölgesinde bulunan öğrenciler, e-Devlet entegrasyonu sayesinde tespit edilerek staj olanaklarına erişimde öncelik verilmiştir.



T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi
260.842 takipçi
2ay

Deprem felaketi nedeniyle **#UlusalStajProgramı**'ni yeni başvurulara ve şehir tercihi güncellemelerine açıyoruz. Tüm imkânlarımızla **#SeninİçinSeferbiriz!**

kariyerkapisi.cbiko.gov.tr
Son Tarih: 13 Mart 2023

Ulusal Staj Programı
Kariyer Kapısı



TÜRKİYE CUMHURİYETİ CUMHURBAŞKANLIĞI
İNSAN KAYNAKLARI OFISI

Deprem Felaketi Nedeniyle
#UlusalStajProgramı
02.03.2023 - 13.03.2023 tarihleri arasında
**Yeni Başvurulara ve Şehir Tercihi
Güncellemelerine Açıldı.**

kariyerkapisi.cbiko.gov.tr einsan.gov.tr

[@ulusalstajprg](#)

576 · 16 Yorum

Beğen Yorum Yap Paylaş

Resim 14. 6 Şubat Depremi Sonrası Yeni Başvuru ve Şehir Tercihi Güncellemelerine İlişkin LinkedIn Paylaşımı

Her yıl Program kapsamında tamamlanan stajlar için Kariyer Kapısı üzerinden stajyerler ve işverenler karşılıklı olarak birbirlerini ve staj sürecini değerlemektedir. Bu kapsamda, "Staj Memnuniyeti Anketi" çalışması yürütülmektedir.

Stajını tamamlayan adaylar işverene ve staj sürecine (Program'ın kapsamı, staj yapılan kurumdaki staj süreci, staj yapılan kurumdaki mentoru, Kariyer Kapısı Platformu'nu vb.), işverenler ise stajyerin performansına ve Ulusal Staj Programı'na (çalıştığı birim tarafından doldurulan ve stajyerin iş yerindeki çalışması, tutumu ve davranışları vb. hususları içeren) ilişkin geri bildirimlerini paylaşabilmektedir.

Stajını başarıyla tamamlayan öğrenciler değerlendirme anketini doldurduktan sonra Staj Belgesi alabilmektedir. Ek olarak, anket sonuçları CBİKO tarafından kurum bazında ve sürecin geneline yönelik analiz edilerek raporlanmaktadır.



Resim 15. Ulusal Staj Programı Katılım Belgesi

Ulusal Staj Programı'nda Ödüllendirme

Ulusal Staj Programı'na katılan öğrenci ve işverenler çeşitli kategorilerde ödüller almaktadırlar. Örneğin, 2022 yılında Ulusal Staj Programı'na başvuran adaylar arasında en yüksek puana sahip olan ve stajını TÜBİTAK'ta tamamlayan Erinç Utku ÖZTÜRK ve en çok staj teklifi alan ve stajını Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığında tamamlayan İrem GÜREL 2022 Ekim ayında gerçekleşen e-insan programında ödülleri doğrudan Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı Sayın Recep Tayyip ERDOĞAN'ın elinden almıştır.



Resim 16. E-insan Tanıtım Töreni'nde Ödül Alan Öğrenciler

Ulusal Staj Programı kapsamında staj imkânı sunan işverenlere de çeşitli dallarda ödüller verilmektedir. 2022 yılında Tarım ve Orman Bakanlığı en çok staj imkânı sağlayan kamu kurumu, Dışişleri Bakanlığı stajyerlerin en çok memnun olduğu işveren, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi en çok staj imkânı sunan yerel yönetim ve son olarak İstanbul Grand Airport en çok staj imkânı sağlayan özel sektör kuruluşu ödülleri yine doğrudan Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı Sayın Recep Tayyip ERDOĞAN'dan almıştır.



Resim 17. E-insan Tanıtım Töreni'nde Dışişleri Bakanlığı'na Ödül Takdimi

Ulusal Staj Programı'nın Sürdürülebilirliğine Yönelik Hizmetler

Program'ın uygulamaya geçmesi kadar sürdürülebilirliği ve yapılması planlanan iyileştirmeler de oldukça önemlidir. Bu bağlamda CBİKO tarafından birçok faaliyet yürütülmektedir. "Staj Memnuniyeti Anketi" sonuçları süreç ve sisteme yönelik iyileştirmeler için zemin oluşturmaktadır. Bu kapsamda, Program'ın teknoloji tabanlı yapısı dolayısıyla yazılımsal güncellemeler yapılmaktadır. Tüm kullanıcıların sistemi etkin, hızlı ve verimli bir şekilde kullanabilmesi amacıyla 2022 yılında sistemin altyapısı ve arayüzü geliştirilmiştir.

Program'ın etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla yönergeler geliştirilmiştir. Süreç içerisinde alınan geri bildirimler ve iyileştirmeler doğrultusunda ilgili yönergeler her yıl güncellenmektedir ve tüm paydaşlar bu güncellemeler hakkında bilgilendirilmektedir. Sisteme dair standartları içeren bu dokümanın güncellenmesi ve buna dair bilgilendirmelerin yapılması işleyişte bütünlük sağlamaktadır.

Kurumların süreç içerisinde ihtiyaç duydukları destek hizmetlerini sağlamak üzere Kariyer Kapısı'na tanımlanan personele eğitim verilmekte ve sistemin kullanımına yönelik videolar hazırlanarak Platform üzerinden işverenlerle paylaşılmaktadır. Program'ın 2020 yılında yapılan pilot uygulaması aşamasında sisteme yüklenen belgelerin doğruluğunun teyidinde zorluk yaşandığına dair geri bildirim alınmıştır. Bu doğrultuda öğrencilerin beyan ettikleri belgeleri kontrolü aşamasında süreci verimli kılmak için çeşitli kurumlar ile iş birlikleri geliştirilmiş, bu kurumların sisteme entegrasyonu sağlanmıştır.

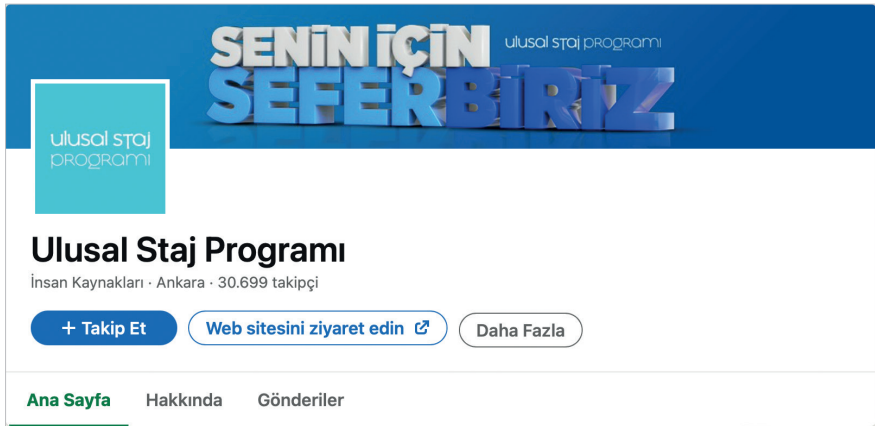
70 | En İyi Uygulama Örneği

Pekiştirme teorisinin ilkeleri (Skinner, 1958) göz önünde bulundurulduğunda, işverenler ve öğrenciler için bir ödüllendirme sisteminin olmasının, önemli bir teşvik mekanizması olduğu söylenebilir. Öğrenciler açısından değerlendirildiğinde ödüllendirme sisteminin varlığı, programa başvurmaları açısından motivasyon kaynağı olabilir. Kurumlar açısından değerlendirildiğinde ödül alma motivasyonu, kurumların sunduğu program içeriği ve kapsamında zenginleştirmeleri beraberinde getirebilir. Dolayısıyla, Program'ın hedef kitlesi olan öğrenciler ve işverenlerin sisteme yönelik taleplerin devamlılığında bu mekanizma da göz önünde bulundurulması gereken bir faktör olabilir. Ulusal Staj Programı bu yönüyle sürdürülebilirliği ve sürekli gelişimi teşvik eden önemli bir platformdur.

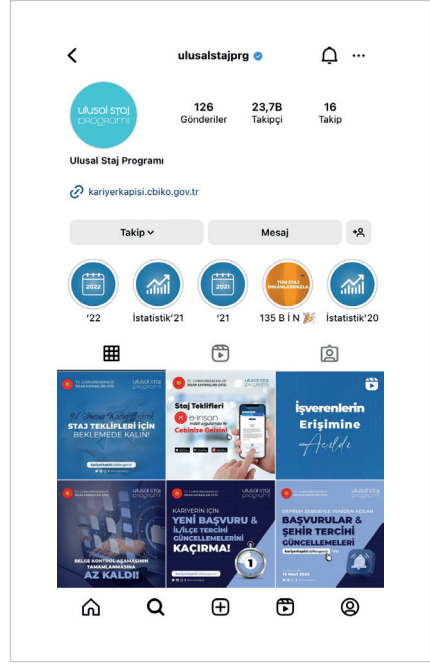
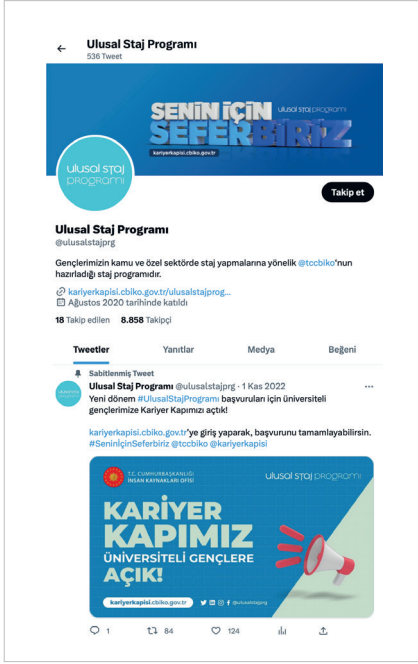
Ulusal Staj Programı'nın Medyadaki Görünürlüğü

Ulusal Staj Programı'nın tanıtımı ve duyuruları hem geleneksel hem de dijital medya kanalları üzerinden yapılmaktadır. Ulusal Staj Programı, resmî web sitesi ile Twitter, Instagram, LinkedIn ve Facebook hesapları üzerinden @ulusalstajprg hesap ismiyle duyurular yaparak öğrencilere ulaşmaktadır.

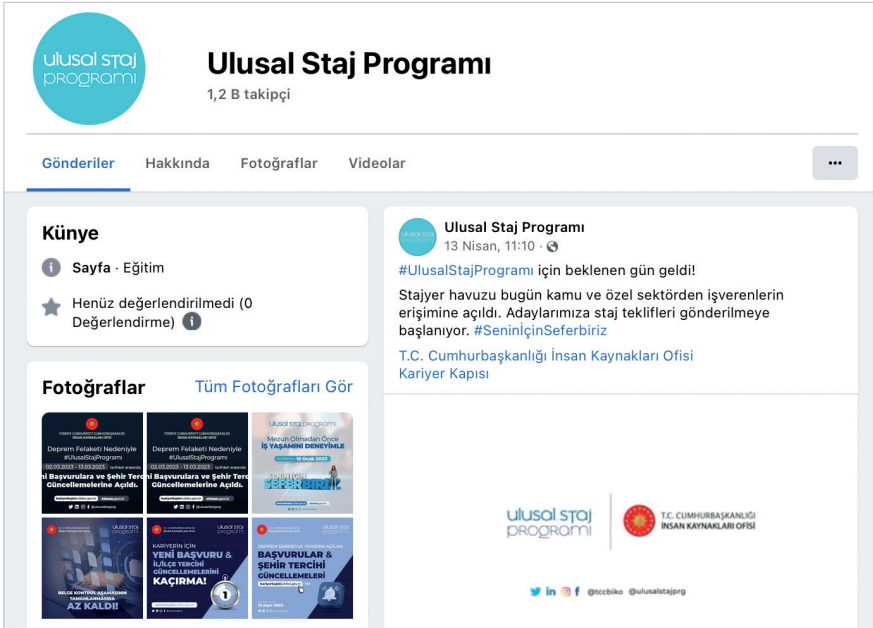
2023 Mayıs ayı itibarı ile Ulusal Staj Programı'nın Resmi Twitter Hesabı'nda 8.896, Instagram hesabında 23.700, LinkedIn hesabında 30.699 ve Facebook hesabında 1.200 takipçisi bulunmaktadır. Ulusal Staj Programı, kendi sosyal medya hesaplarının yanı sıra CBİKO'nun, Ofis Başkanı Sayın Doç. Dr. Salim ATAY'ın ve Ulusal Staj Programı'nın paydaşları olan üniversiteler ve kamu kurumlarının resmi sosyal medya hesapları ile de duyurularını öğrencilere iletmektedir.



Resim 18. Ulusal Staj Programı Resmi LinkedIn Hesabı



Resim 19-20. Ulusal Staj Programı Resmi Twitter ve Instagram Hesabı



Resim 21. Ulusal Staj Programı Resmi Facebook Hesabı

Program, geleneksel yöntemler ve dijital platformların yanı sıra, gençlerin ilgisini çekebilecek alternatif duyuru ve bilgilendirmeleri de kullanmaktadır. Örneğin, öğrenciler tarafından Program'ın bilinirliğinin artırılması amacıyla TRT 1'de yayınlanan bir televizyon dizisinin senaryosuna Ulusal Staj Programı dahil edilmiş ve başvuru döneminde gençlere Program hakkında bu kanal üzerinden bilgi verilmiştir.



Resim 22. Ulusal Staj Programı'nın Tanıtımının Yapıldığı TV Dizisinden Bir Kare

Ulusal Staj Programı ayrıca, yazılı ve görsel basında ele alınmakta ve gazete haberlerine konu olmaktadır. Örneğin, Hürriyet Gazetesi'nde yer alan bir köşe yazısında ise, başvuruların değerlendirilmesi ve öğrencilerin yerleştirilmesinin liyakate dayalı olarak yapıldığı vurgulanarak Ulusal Staj Programı'nın "devrim" niteliğinde bir staj programı olduğu belirtilmiştir (Çekirge, 2021). Köşe yazısında, başvuruların kimlik bilgisi olmadan değerlendirilmesinin dil, din, ırk ve cinsiyet ayrımı gözetmeksizin tüm öğrencilere staj imkânı sunması açısından diğer programlardan farklı olduğu ifade edilmiştir.

Başka bir gazete haberinde ise, Ulusal Staj Programı'nın stajyerlere İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi verilmesi için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM) ile iş birliği yaptığı ve çevrim içi platform aracılığıyla verilecek olan 11 saatlik eğitim sonunda öğrencilerin katılım belgesi alacağı ifade edilmiştir (Gemici, 2022).



Resim 23. Hürriyet Gazetesi'nden Bir Köşe Yazısı

AA GÜNDEM DÜNYA EKONOMİ SPOR ANALİZ KÜLTÜR İNFOGRAFIK PODCAST VIDEO FOTOĞRAF

AFAD TARSIROM
SOSYAL MEDYA
SİG 10000

EĞİTİM

Stajyerlere iş sağlığı ve güvenliği kültürünü 'Ytnk TV' öğretecek

ÇASGEM, Ulusal Staj Programı kapsamında eğitim alan öğrencilerin, "Ytnk TV" üzerinden iş sağlığı ve güvenliği kültürü eğitimi alabilmeleri için iş birliği yaptı.

Orhan Onur Gemici | 07.07.2022 - Güncelleme : 07.07.2022

Ankara

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM), Ulusal Staj Programı kapsamında eğitim alan öğrencilerin, "Ytnk TV" üzerinden iş sağlığı ve güvenliği kültürü eğitimi alabilmeleri için iş birliği yaptı.

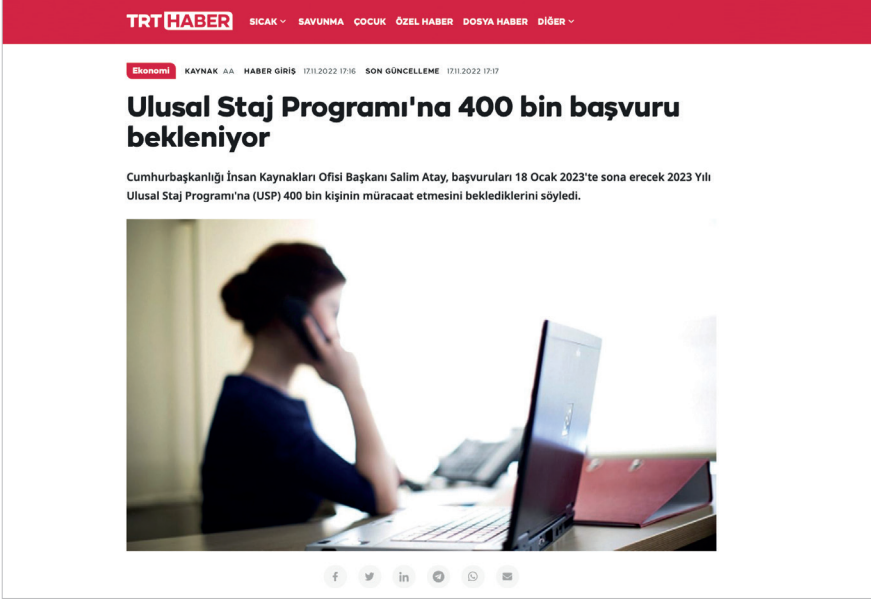
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına bağlı ÇASGEM, 2017'de başladığı uzaktan eğitim faaliyetlerini artırarak sürdürüyor.

"https://uzem.casgem.gov.tr/" internet adresinden sunduğu içeriklerle iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerine ulaşımı kolaylaştıran ÇASGEM, ülke genelinde iş sağlığı ve güvenliği kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunuyor.

Her yıl en az 30 bin kamu ya da özel iş yerinin çalışanını eğitim aldığı platformda özellikle az tehlikeli ve tehlikeli sınıftaki iş yerlerinin eğitim ihtiyaçları karşılanıyor.

Resim 24. Anadolu Ajansı'nın Stajyer Eğitimlerine İlişkin Haberi

17 Kasım 2022 tarihinde TRT Haber’de yayımlanan haberde ise, Ulusal Staj Programı sayesinde Türkiye’de uluslararası arenada rekabet gücü yüksek mezunların yetiştiğinin altı çizilmiş ve 2023 yılı Ulusal Staj Programı’na 400 bin öğrencinin başvuru yapması beklendiği belirtilmiştir (“Ulusal Staj Programı’na 400 bin başvuru bekleniyor”, 2022).



Resim 25. TRT'nin Ulusal Staj Programı Başvurularına İlişkin Haberi

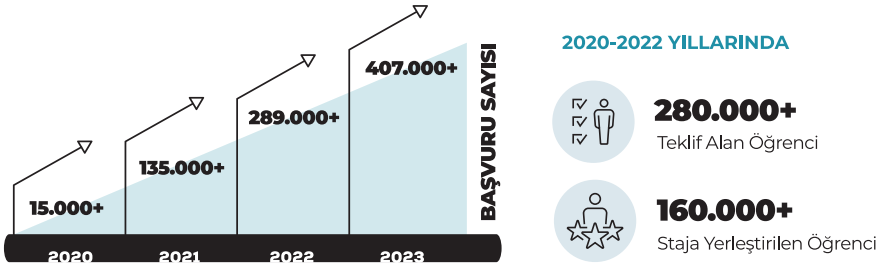
Ulusal Staj Programı'na Yönelik İstatistik Bilgileri

Ulusal Staj Programı'na ait istatistiksel bilgiler Program'ın resmi Instagram hesabında paylaşılmıştır (Ulusal Staj Programı [@ulusalstajprg], t. y.). Bu bilgilere göre, 2020 yılında 189 farklı üniversitede 251 farklı yükseköğretim programına kayıtlı olan 6.481 öğrenci Ulusal Staj Programı'na katılarak stajını tamamlamış ve programa 168 kamu kurumu ve 362 özel sektör kuruluşu dâhil olmuştur. 2021 yılında ise programa katılan öğrenci sayısı önemli ölçüde artarak 135 bini aşmıştır. Aynı yıl yaklaşık 45 bin öğrenciye staj imkânı sağlanmıştır.

Programa destek veren kamu kurumu ve özel sektör kuruluşu sayısında da kayda değer bir artış olmuştur. 2021 yılında Ulusal Staj Programı'na 3.062 kamu kurumu ve 696 özel sektör kuruluşu dâhil olmuştur. 2022 yılında Program'a 289 binden fazla öğrenci başvurmuş ve yaklaşık 110 bin öğrenciye staj imkânı sağlanmıştır.

Sonuç olarak, Program'ın pilot uygulamasının gerçekleştirildiği 2020 yılından 2022 yılı sonuna kadar; Kariyer Kapısı Platformu üzerinden 440 binden fazla öğrencinin başvurusu alınmış, 160 bine yakın öğrencimize ise staj imkânı sağlanmıştır.

2023 yılındaki başvuru sayısı ise 407.319'a yükselmiştir. Staj teklifleri ise 12.04.2023 itibari ile gönderilmeye başlanmış olup Mayıs 2023 itibari ile kaç teklif gönderildiğine dair bir açıklama CBİKO tarafından yapılmamıştır. Teklif gönderme sürecinin yıl sonuna kadar devam edeceği bilgisi paylaşılmıştır.



Şekil 3. Ulusal Staj Programı Başvuru İstatistikleri

Benzer doğrultuda, Ulusal Staj Programı web sayfasının ziyaretçi sayılarının da üç yılda hızla yükseldiği görülmektedir.

WEB SAYFASI	2020	2021	2022	2023*
https://kariyerkapisi.cbiko.gov.tr/ulusalstajprogrami	4.343.578	39.360.698	71.812.968	33.813.339

* İstatistikler, Mayıs 2023 itibarıyla gösterilmektedir.

Tablo 4. Ulusal Staj Programı Web Sayfası Ziyaretçi Sayıları

Ulusal Staj Programı ve Diğer Ülke Örneklerinin Karşılaştırılması

Ulusal Staj Programı'nın diğer ülke örnekleri içerisindeki konumunu belirlemek amacıyla uygulamalar; hedef kitlesi, işverenler, başvuru sistemi, ödeme, staj yapılan kurumda çalışma imkânı ve sunulan fırsatlar bağlamında karşılaştırılmıştır.

	A.B.D	Avustralya	Birleşik Krallık	Japonya	Türkiye
Hedef Kitle	Lise, Lisans, Lisansüstü Öğrencileri Mezun Öğrenciler	Lisans ve Yüksek Lisans Öğrencileri, Uluslararası Öğrenciler	Yeni Mezun Lisans Öğrencileri	Japonya Dışındaki Ülkelerde Yaşayan Öğrenciler	Lisans, ve Ön Lisans Öğrencileri
İşverenler	Kamu Kurumları (Beyaz Saray, NASA, Dışişleri Bakanlığı vb.)	Kamu Kurumları (Avustralya Parlamentosu, Bakanlıklar, Konsolosluklar) ve Özel Sektör Kuruluşları	Kamu Kurumları ve Özel Sektör Kuruluşları	Özel Sektör Kuruluşları	Kamu Kurumları ve Özel Sektör Kuruluşları
Başvuru Sistemi	Çevrim içi	Çevrim içi	Çevrim içi	Çevrim içi	Çevrim içi
Ödeme	+	-	+	+	+
Staj Sonrası Çalışma	+	-	+	-	+
Öne Çıkan Özellikler	Staj Öncesi Oryantasyon Staj Deneyimleri Hakkında Geri Bildirim Sağlanması	Stajını Tamamlayan Öğrencilere Ders Kredisi Kazandırılması Proje ve İş Deneyimi Odaklı Olması	Staj Öncesi Oryantasyon Yönderlik Sağlanması	Uluslararası Olması Uzaktan Staj İmkânı Konaklama ve Ulaşım Masraflarının Karşıllanması	Fırsat Eşitliği ve Liyakatın Öncelenmesi Yetkinlik Temelli Değerleme e-Devlet Entegrasyonu ve Kurum İş Birlikleri ile Doğrulanmış Bilgi Temini Staj Öncesi Oryantasyon Yönderlik Sağlanması Konaklama İmkânı Sunulması

Tablo 5. Ulusal Staj Programı ve Diğer Ülke Örneklerinin Karşılaştırılması

Hedef kitle açısından değerlendirildiğinde uluslararası öğrencilere yönelik olan Japonya'daki staj programı hariç tüm örneklerin hedef kitlesi yaklaşık olarak aynıdır. Ulusal Staj Programı, ABD örneğiyle birlikte en geniş kapsamlı hedef kitleye sahiptir. Birleşik Krallık'ta düzenlenen programa ise yalnızca son üç yılda mezun olmuş kişiler katılabilmektedir.

İşverenler açısından değerlendirildiğinde tüm örnekler kamu sektöründen birçok kurum ve kuruluşu içerirken Ulusal Staj Programı ve Birleşik Krallık örneği özel sektör kuruluşlarını da içermesi bakımından kapsamlı örneklerdir. Japonya'daki uygulamada ise özel sektör kuruluşlarında staj yapılabilmektedir.

Başvuru sistemi bağlamında staj örneklerinde farklılık bulunmamakta, başvurular çevrim içi olarak alınmaktadır. Ancak ABD gibi bazı ülkelerdeki programlara farklı platformlar üzerinden başvuru alınabilmektedir. Ulusal Staj Programı'nda ise başvuruların tümü tek çevrim içi platform (Kariyer Kapısı) üzerinden alınarak öğrencilere başvuru yapma kolaylığı sağlanmaktadır. Kariyer Kapısı e-Devlet sistemiyle entegrasyonu sayesinde doğruluğu teyit edilmiş bilgilerle öğrencilerin başvurularını yapabilmesini sağlamak ve bu yönüyle diğer örneklerden ayrışmaktadır.

Staj süresince öğrencilere bir ücret ödenmesi ve staj yapılan kurumda çalışma imkânı durumu bakımından Avustralya örneği dışında diğer ülkelerde benzerlik mevcuttur. Konaklama açısından ise sadece Japonya ve Türkiye örneklerinde öğrencilere imkân sağlanabilmektedir. Staj örnekleri açısından farklılıkların belirgin bir şekilde görüldüğü alan sunulan imkânlardır.

Ulusal Staj Programı'nı, diğer uygulamalardan ayırtıran bazı imkânlar şu şekilde sıralanabilir:

- 1 Devlet koordinasyonu ile tüm kamu kurumlarının Program'a dâhil olması,
- 2 Tüm süreçlerin T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından tek merkezden koordine edilmesi,
- 3 Değerlendirmelerin başvuran öğrencilerin yeterlilik puanlarının hesaplanmasıyla yetkinlik bazlı olarak gerçekleştirilmesi,
- 4 Başvuru değerlendirmelerinde dikkate alınan kriterlerin şeffaf ve standardize edilmiş olması,

5	e-Devlet sistemi üzerinden güvenilir bilgilerin temin edilmesi, beyan usulu ile alınan verilerin doğruluğunun ilgili kurum ve kuruluşlarca onaylanmasının ardından değerlemeye alınması,
6	İşverenlerin oluşturulan aday havuzunda çeşitli filtreleri ve yeterlilik puanlarını esas alarak, adayların kimlik, cinsiyet ve üniversite bilgilerini görmeden, aradıkları niteliklere sahip adaylara staj tekliflerini göndermesi,
7	Program kapsamında çok sayıda öğrencinin staj yapması (son 3 yılda toplam 160 binden fazla),
8	Stajyer öğrencilere rehberlik yapması için yönderler görevlendirilmesi,
9	İşverenler ve öğrenciler için ödül sisteminin olması,
10	Öğrenci ve işverenlerin karşılıklı olarak birbirine ve sürece yönelik olan değerlendirme sisteminin kullanımı,
11	Staj olanaklarına erişimi daha sınırlı olan sosyal bilimler gibi zorunlu stajı bulunmayan bölümlerdeki öğrencilerin de staj imkânlarından faydalanabilmesi,
12	Üniversite Kariyer Merkezleri'nin sürece dâhil edilmesi,
13	Gençlerin staj yapmak için seçilen değil, gelen teklifler arasından staj yapacakları kurumu seçebilen yetenekler olarak görülmesi,
14	Program kapsamında staj yapacak öğrencilere stajlarını gerçekleştirecekleri tarihlerde Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın yurtlarında ücretsiz konaklama imkânı sağlanması.

Vaka Analizi Çalışmasına İlişkin Sonuçlar

Yöntem başlığında da belirtildiği üzere, bu kitap çalışmasındaki araştırmada tek vaka analizi benimsenmiş, vaka çalışması için yarı-yapılandırılmış mülakat ve doküman analizi yöntemlerinden faydalanılmıştır. Elde edilen bilgileri desteklemek ve Ulusal Staj Programı'na dair kapsamlı bir anlayış oluşturmak için programdan sorumlu üst düzey yönetici ile mülakat yapılmıştır. Doküman analizi ile elde edilen veriler, mülakat cevapları ile birlikte bu kısımda değerlendirilmektedir.

Ulusal Staj Programı'nın birçok faydalanıcısının olduğu görülmüştür. Ancak Program'ın pek çok açıdan öncelikle öğrencilere katkı sunduğu tespit edilmiştir. Program, gönüllü ve zorunlu staj ayırımını ortadan kaldırarak tüm bölümlerden öğrencilerin teorik bilgilerini başta kamu kurumları olmak üzere, çalışma hayatında deneyimleyerek bilgi ve becerilerini geliştirmelerine olanak sağlamıştır. Tüm kamu kurumlarının staj imkânlarını tek çatı altında toplamasıyla öğrencilerin kamudaki staj imkânlarına fırsat eşitliği temelinde kolayca ulaşabilmesini mümkün kılmıştır.

Ayrıca, başvurudan değerlendirmeye kamudaki tüm stajyer alım süreçleri standartlaştırılmış ve bilimsel, yetkinlik temelli, şeffaf ve liyakat esaslı süreçler hayata geçirilmiştir. Öğrencilere tüm süreçleri dijital olarak şeffaf ve etkin bir şekilde yürütme ve takip etme olanağı sunulmuştur. Tüm öğrencilerin kamuda yapacakları stajlarda staj sigortası ve ücretine yönelik zorluklar bertaraf edilmiş ve gönüllü staj yapmak isteyen öğrencilere de, zorunlu stajı bulunan öğrencilerle eşit olanaklar sağlanmıştır. Bu değerlendirmeler, Ulusal Staj Programı'ndan sorumlu üst düzey yönetici tarafından da desteklenmiştir:

“ Birçok öğrenci, özellikle de bölümlerinde müfredatları gereği staj zorunluluğu bulunmayanlar, Ulusal Staj Programı'ndan önce staj yapmak istediklerinde zorluklar yaşamaktaydı. Program öncesinde; gönüllü olarak staj yaparak kendilerini geliştirmek isteyen öğrencilerin pek çoğu, üniversitelerinin sosyal güvenlik prim ödemeleri konusunda gönülsüz davranması nedeni ile staj yapacak kurum bulmalarının zorlaştığı yönünde geri bildirim alınmaktaydı. Ulusal Staj Programı sayesinde bu durum ortadan kaldırılmıştır.

Devletimizin tüm kurumlarının iş birliği ile, büyükşehirlerde yoğunlaşan staj imkânları 81 il ve 922 ilçemize yaygınlaştırılmıştır. Tüm kamu kurumlarının, staj başvuruları dahil olmak üzere staja ilişkin tüm süreçleri tek platformdan yürütmesiyle, öğrencilerin ayrı ayrı başvuru kanallarını takip etmesi gerekliliği ortadan kaldırılarak, kamu kurumlarınca sunulan staj imkânlarına erişim tüm öğrencilerimiz için mümkün hale getirilmiştir. Öğrenciler, yaptıkları başvuru ile birçok işverenden staj teklifi alma şansı yakalamış ve aldıkları staj teklifleri arasından kariyer gelişimlerine en faydalı olacak kurumu seçebilir hale gelmiştir. Böylece Ulusal Staj Programı ile öğrenciler “seçilmeyi bekleyen” değil, “staj yapacağı kurumu seçen” yetenekler haline gelmiştir.

Ayrıca, Program'da anlık performansı ölçen sınav yöntemi yerine, öğrencilerin lisans son sınıfa kadar sergiledikleri uzun dönemi performansları, yetkinliklerini

artırmaya yönelik yaptıkları çalışmalar ve elde ettikleri başarılar değerlendirmeye alınmaktadır. Bu bakış açısı ile bilimsel yöntemler kullanılarak hesaplanan “akademik/mesleki”, “sanatsal/sosyal” ve “sporitif” yeterlilik puanları başvuran öğrencilerin profiline eklenmekte ve öğrenciler staj tekliflerini bu profil bilgilerine göre almaktadır. Öğrencilerin profil bilgileri, işverenlerin erişim sağlayacağı “Aday Havuzu”na aktarılırken kimlik, cinsiyet ve üniversite ismi gibi bilgiler gizlendiğinden işverenler de staj tekliflerini, bir adayda ihtiyaç duyduğu nitelikleri ve objektif kriterleri göz önünde bulundurarak göndermektedir. Böylece, staj imkânlarının liyakat esaslarına uygun olarak sunulması da garanti altına alınmaktadır.

Bilindiği üzere, Ulusal Staj Programı kapsamında staj yapan tüm gençlerimizin sigortaları ve kamu kurumlarında yapılan stajlarının karşılığı olarak ödenen staj ücretleri devlet tarafından karşılanmaktadır. Böylece, öğrenciler mesleki ve bireysel gelişimlerinin yanında finansal olarak da desteklenmiştir.

Ayrıca, kamu kurumlarındaki stajyerlere, 36.000’den fazla eğitim içeriği ile sadece kamu personelinin erişimine açık olan dijital eğitim platformu Uzaktan Eğitim Kapısı’na erişim imkânı sağlanmıştır. Aynı zamanda YTNK TV platformundan verilen eğitimler de tüm gençlerin erişimine açılmıştır. Bu sayede, stajyerler kendileri için hazırlanan, başta İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimleri olmak üzere, farklı eğitim programı paketlerinden ve içeriklerden faydalanabilmektedir.

Staj tekliflerini kabul ederken, konaklama ve ulaşım imkânlarının sınırlılıklarına olan bağlılığı en aza indirmek için Program kapsamında staj yapacak öğrencilere stajlarını gerçekleştirecekleri tarihlerde Gençlik ve Spor Bakanlığının yurtlarında ücretsiz konaklama imkânı da sağlanmıştır. ”

İşverenler açısından değerlendirildiğinde Ulusal Staj Programı, kurumların kendilerinin bir ilan oluşturarak ulaşacakları aday sayısından çok daha fazla sayıda ve çok çeşitli nitelikte adayın olduğu bir havuza ulaşabilmelerine imkân tanımaktadır (CBİKO, 2023). Bu anlamda program kapsamında oluşturulan aday havuzu birçok sektör ve işveren için “yetenek havuzu” niteliği taşımakta ve işverenlerin ihtiyaç duydukları yeteneklere kolayca ulaşabilmelerine yardımcı olmaktadır. Ulusal Staj Programı işverenlere yetenekli çalışanlara erkenden ulaşmaları için kolaylık sağlamış ve işe alım sürecinin beraberinde getirdiği belirsizliği ve yüksek maliyetleri azaltmıştır.

Ayrıca Program, genç yeteneklerin kamu kurumlarının merkez ve taşra teşkilatlarında kamuya sundukları hizmetleri, görev ve sorumluluk alanlarını ve personeline sağladığı kariyer imkânlarını yakından tanınmasını sağlayarak yeteneklerin kamu kurumlarına çekilmesi konusunda da önemli bir araç olmuştur. Stajyerler yenilikçi yaklaşımları ile özellikle kamu kurumlarının (merkez ve taşra teşkilatlarında) öğrenme ortamını geliştirmiş ve kurumlara yeni bakış açıları ve dinamizm kazandırmıştır. Kamu kurumlarında stajyer sayısı ve stajyerlere atanan yönder sayısı artmış ve kamudaki yönderlik kapasitesi gelişmiştir. Böylece merkez ve taşra teşkilatlarında kamu personelinin yönetsel becerileri gelişmiş ve sorumluluk alanları genişletilmiştir.

Tüm staj süreçlerinin e-Devlet sistemi ile entegre çalışan Kariyer Kapısı platformundan yürütülmesi sayesinde işverenler, adaylar hakkında güvenilir bilgilere erişebilmiş, başvuru kontrol süreçlerindeki iş yükü büyük oranda azalmış ve süreçlerin verimliliği artırılmıştır. Staj süresi boyunca işverenler öğrencilerin çeşitli görevleri gerçekleştirmelerinden ve üniversiteden taşıdıkları güncel bilimsel bilgiden faydalanmıştır. Staj yapan öğrencilerin, kurumlardaki bazı görevleri gerçekleştirmeleri, tam zamanlı çalışanların daha kritik ve önemli görevlere odaklanmalarını sağlayarak bu görevlerin tamamlanmasını kolaylaştırmıştır. Bu bilgilere paralel olarak üst düzey yönetici aşağıdaki bilgileri paylaşmıştır:

“ Hem kamu kurumları hem de özel sektör kuruluşları ile yaptığımız görüşmelerde, pek çok üniversitesinin sadece zorunlu stajı bulunan bölümlerin öğrencilerine staj sigortası yapması nedeni ile stajın genellikle teknik bölümlere sunulan bir imkân olarak sınırlandırılması, öğrencilerin mesleki gelişimleri önünde önemli bir sorun olarak dikkat çekmekteydi. Bu durum sadece öğrenciler için değil, işverenler için de yetenek kazanımı faaliyetleri bakımından kısıtlayıcı bir unsur olarak ön plana çıkmaktaydı.

Ulusal Staj Programı'nın hayat geçirilmesinden sonra işverenlerden, Program'ın zorunlu ve gönüllü staj ayrımını kaldıran, yasal işlemleri kolaylaştıran devlet destekli yapısı sayesinde tüm disiplinlerden ihtiyaç duydukları nitelikteki öğrencilere erişebilmelerini kolaylaştırdığı yönünde geri bildirimler alıyor ve bunu uygulamada da görüyoruz.

Program'ın dijital platformu sayesinde işverenler, tüm başvuran öğrencilerin yer aldığı aday havuzunda, kendileri için hazırlanan filtreleri kullanarak aradıkları kriterlere sahip öğrencilere kolayca ulaşabilmekte ve tekliflerini iletebilmektedir. İhtiyaç duymaları halinde Platform, işverenlerin adaylar ile çevrim içi mülakatlar yapabilmesine de imkân sağlamaktadır.

İşverenleri rahatlatan bir diğer husus ise, adaylara ilişkin tüm verilerin birincil kaynaklardan temin edilmiş ve doğrulanmış veriler olmasıdır. Bir işverenin staj imkânı sağlarken aday hakkında sahip olmak istediği veriler Program'da beyan esaslı ile değil e-Devlet ile entegrasyonu ile birincil kaynaklardan temin edilmekte ya da ilgili kurumlar ile yapılan iş birlikleri sayesinde doğrulandıktan sonra kendileriyle paylaşılmaktadır.

Örneğin adayın, üniversite, sınıf bilgisi, not ortalaması, çift anadal durumu gibi bilgiler e-Devlet'ten çekilirken, TÜBİTAK projeleri, sporcu lisansları, STK üyelikleri gibi bilgiler; İçişleri Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı ve TÜBİTAK gibi ilgili kurumların sistem teyidinden sonra işverenler ile paylaşılmaktadır. Böylece işverenler, adaylara dair en doğru ve güvenilir bilgiye sistemden doğrudan ulaşabilmekte ve kararlarını bu objektif veriler ışığında verebilmektedir.

Kamu kurumlarının staj süreçlerine yönelik yürütölen çalışmalardan biri de bütçeye ilişkindir. Kamu kurumlarının 81 il ve 922 ilçedeki tüm teşkilatları ile daha fazla sayıda öğrenciye staj imkânı sunabilmesini sağlamak üzere T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile ortak bir çalışma yürütölmüş ve kamu kurumlarına stajyer ücreti ödeyebilmeleri için muazzam bir ek kaynak tesis edilmiştir.

Böylece merkezi bütçeye tabi kamu kurumları stajyerlerine 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu'nun 25. Maddesi gereğince ödeyecekleri ücreti, T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'ndan ek bütçe olarak talep edebilmektedir. Tabiidir ki, bu süreçte, T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı ve T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi eşgüdüm içinde çalışmaktadır. ”

Ulusal Staj Programı üniversitelerin öğrencilerine kamu ve özel sektördeki staj imkânlarını sunabilmeleri için önemli bir araçtır. Üniversiteler programa sağladıkları katkılarla öğrencilerinin iş gücü piyasasına katılımlarını desteklemektedir. Tüm üniversite ve bölümlerden öğrencilere staj imkânı sunan Program ile staj yapan öğrenciler, kamu ve özel sektördeki yeni gelişmeleri, işverenlerin istek ve beklentilerini ve staj boyunca öğrendikleri pratik bilgiyi üniversitelerine taşımaktadır. Stajyer öğrenciler, stajda öğrendikleri bilgileri sınıf ortamına taşıyarak teorik bilginin ve sınıf tartışmalarının zenginleşmesine katkı sağlayabilmektedir.

Ayrıca, üniversiteler Kariyer Kapısı'nda kendilerine sunulan modöl sayesinde staja ilişkin tüm süreçleri dijital olarak, etkin bir şekilde takip edip yürütebilmektedir.

Stajlarını başarıyla tamamlayan öğrenciler hem yeteneklerini geliştirerek hem de daha iyi iş teklifleri alarak üniversitelerinin kurum ve kuruluşlar nezdinde saygınlığını ve başarısını artırabilmektedir. Ek olarak, üniversiteler sisteme işveren olarak da dâhil olup geniş bir aday havuzuna erişim sağlayabilmekte; böylece genç ve nitelikli insan kaynağını üniversite bünyesinde değerlendirebilmektedir. Bunlara ek olarak, üst düzey yönetici aşağıdaki bilgileri de vurgulamıştır:

“Tüm öğrencilerin fırsat eşitliği çerçevesinde Ulusal Staj Programı’ndan faydalanması; zorunlu/gönüllü staj ayrımı yapılmaksızın iş kazası ve meslek hastalığı sigortası işlemlerinin üniversite tarafından yapılmasına yönelik ödeneğin sağlanması, üniversitelerin öğrencilerine sunduğu kariyer gelişimi olanaklarını da artırmıştır. Ayrıca, üniversite yönetimlerinde öğrencilerin zorunlu/gönüllü staj ayrımı yapılmadan staj deneyimi kazanmasının önemine yönelik farkındalık da artmıştır. Üniversiteler de çeşitli birimlerine Ulusal Staj Programı kapsamında, diğer işverenler ile aynı standartlar ile stajyer istihdamı gerçekleştirmiştir. Bu sayede, söz konusu birimlerin ve mevcut personelin iş yükü hafifletilmiş, stajyerlere bakış açısına katkı sağlanmış ve stajyer istihdam eden üniversitelerin farklı üniversitelerin öğrencileri arasındaki bilinirlikleri artmıştır.

Ulusal Staj Programı süreçlerinin yürütüldüğü Kariyer Kapısı Platformu’nda her bir üniversitenin kendi öğrencilerine ilişkin süreçleri takip edebilmesine yönelik Kariyer Merkezleri’nin kullanımı için ayrı bir modül de bulunmaktadır. Kariyer Merkezleri bu modül üzerinde kendi üniversitesinden Program’a başvuru yapan öğrencilerin her türlü sürecini anlık olarak takip edebilmektedir. Bu yapı, başvuru sürecinde, başvurunun az olduğu fakülte/bölgelere yönelik duyurular yapılabilmesine imkân sağlamaktadır. Kariyer Merkezleri bu modül aracılığıyla belge kontrol işlemlerini gerçekleştirebilmekte, staj teklifi alan ve stajı kesinleşen öğrencilerin anlık takibini sağlayabilmekte, öğrencilerin stajlarına ilişkin bilgileri görüntüleyebilmekte (staj yeri, staj tarihleri vb.) ve böylece öğrencilerin sigorta süreçlerini de bu bilgilere göre yürütebilmektedir. Dahası, Üniversite Kariyer Merkezleri, öğrencilerinin mesleki ve bireysel gelişimlerine yönelik gerçekleştirdiği ve başvuru sırasında paylaştığı bilgi ve belgeleri görüntüleyebildiğinden, öğrencilerinin profesyonel profilleri hakkında bilgi sahibi olmakta ve hizmetlerini bu doğrultuda geliştirip güncelleyebilmektedir.”

İnsan Kaynakları Ofisi, Ulusal Staj Programı’nın sürdürülebilirliği için sürekli iyileştirmeler yapmaktadır. Hem öğrencilerden, hem üniversitelerden hem de işverenlerden

alınan geri bildirimler bu iyileştirmeler için önemli bir temel oluşturmaktadır. Yapılan değerlendirme anketleri, yazılımsal iyileştirmeler ve gelecekte planlanan iyileştirmelere yönelik paylaşılan bilgiler şöyledir:

“ Faydalanıcı sayısı her geçen gün artan Program’dan hem kullanıcıların beklentileri hem de yazılımsal gereksinimler doğal olarak artmaktadır. İşveren, öğrenci ve üniversitelerden alınan geri bildirimler doğrultusunda gerekli geliştirmeler yapılmakta, her yıl Program’ın kapsamı bu geri bildirimler doğrultusunda genişletilmekte ve Kariyer Kapısı’nın teknik altyapısı geliştirilmektedir.

Daha önce bahsettiğimiz gibi, staj yapan öğrencilerin kendilerini daha fazla geliştirebilmesine olanak sağlamak üzere, öğrencilere yönelik eğitim imkânları Uzaktan Eğitim Kapısı, YTNK TV gibi Ofis platformları ile desteklenmektedir. Tabii ki bunun arka planında CBİKO önderliğinde farklı kurum ve kuruluşların iş birliği ile yürütülen içerik hazırlama gibi pek çok çalışma mevcut. Ayrıca, kamu kurumlarının daha iyi staj deneyimi sunabilmesini sağlamak üzere bu kurumlara yönelik eğitim ve geliştirme çalışmaları da hayata geçirilmektedir. Her yıl, memnuniyet anketinden elde edilen veriler kurum bazında analiz edilerek sonuçları öneriler ile birlikte kamu kurumlarının ilgili yöneticileri ile paylaşılmaktadır.

Üniversitelerden ve işverenlerden gelen geri bildirimler doğrultusunda öğrencilerin beyan ettikleri bilgi/belgelerden sorumlu kurum/kuruluşlar tespit edilerek bu kurum ve kuruluşlar ile iş birlikleri yapılmıştır. Söz konusu iş birlikleri sayesinde, öğrencilerden işverenlerin stajyer seçiminde dikkate aldığı bilgilerin alınması mümkün hale getirilmiş ve bu bilgilerin doğruluğu garanti altına alınmıştır. Bu süreçte Kariyer Kapısı’nın teknik entegrasyonları artırılarak üniversitelerin belge kontrol yükü de azaltılmıştır.

Ek olarak, devletin genel ihtiyaç ve stratejilerini de göz önünde bulundurarak geliştirmeler yapıyoruz. Örneğin, Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi kapsamında Ulusal Staj Programı’na başvuru yapan gençlerimizden, yapay zekâ konusunda eğitim almış, bu alanda çeşitli faaliyetlere katılmış olan öğrenciler değerlendirilmesinde tespit edilmiş ve Kariyer Kapısı Platformu üzerinde oluşturulan “Yapay Zekâ Yetenek Havuzu”na dâhil edilmiştir. Böylece, yapay zekâ alanında faaliyet gösteren veya bu alana ilişkin projeleri bulunan işverenlerin yapay zekâ alanına ilgi gösteren öğrencilere ulaşması kolaylaştırılmıştır.

Özel şartları sebebiyle, 2020 ve 2021 yıllarında Program kapsamında staj imkânı sağlayamayan Millî Savunma Bakanlığı da yapılan ortak çalışmalar neticesinde 2023 yılı için Program'a dâhil edilmiştir. Dışişleri Bakanlığı ile yürütülen geliştirme çalışmaları ile söz konusu Bakanlığa bağlı yurt dışı misyonlarında (Büyükelçilik, Başkonsolosluklar vb.) staj yapmak mümkün hale getirilmiştir.

Program'ın 2023 uygulamasında, uzun dönemli staj yapmak isteyen veya öğrenim gördükleri üniversite ve bölüm nedeni ile bu imkâna ihtiyaç duyan öğrenciler için staj sürelerinin, öğrenci, üniversite ve işveren arasındaki karşılıklı rızaya bağlı olarak 3 aya kadar uzatılabilmesine imkân sağlanmıştır.

Ulusal Staj Programı'nda altı çizilmesi gereken nokta, liyakat, fırsat eşitliği ve şeffaflık ilkelerinden ödün vermeden, ihtiyaçlar doğrultusunda gelişen, dinamik, yani yaşayan bir Program olduğu gerçeğidir. Örneğin, 6 Şubat'ta yaşadığımız deprem felaketinin ardından hemen sonra harekete geçerek başvuru yapan tüm öğrencilerin staj yapmayı istedikleri şehirleri güncellemelerine imkân sağladık.

Deprem bölgesindeki özel sektör kuruluşlarında stajlarını ayarladığı için Program'a başvurmamış öğrenciler olabileceğini düşünerek başvuru süreçlerini yeniden başlattık. Ama daha önemlisi, Program'a başvuru yapan öğrencilerden üniversitesi ya da ikamet adresi deprem bölgesinde bulunanları tespit ederek bu öğrencilere kamu kurumlarında öncelikli staj imkânı sağladık, özel sektör kuruluşlarının bazıları da depremden etkilenen öğrencilerimize yönelik bu çalışmamıza gönüllü olarak dahil oldu. Tabii ki bu kadar hızlı reaksiyon verebilmemizi mümkün kılan, Kariyer Kapısı Platformu'nun gelişmiş dijital altyapısıdır. ”

Ulusal Staj Programı'nın sürdürülebilirliği için önemli olan faktörlerden biri Program'ın paydaşları olan öğrenciler ve işverenlerin, Program'a yönelik taleplerinin devamlılığını sağlamaktır. Öğrenciler açısından değerlendirildiğinde, Ulusal Staj Programı'na başvuran öğrenci sayısının artırılması için yürütülen çalışmalar şöyle belirtilmiştir:

“ Program'ın pilot uygulamasını gerçekleştirdiğimiz 2020 yılında, tabii ki pandemi şartlarını da göz önünde bulundurarak, yalnızca lisans öğrencilerinin başvurularını alıyorduk, 2021 yılında ise ön lisans öğrencilerinin de başvurusunu mümkün kıldık. 2022 yılında ise yurt içindeki yükseköğretim

öğrencilerine ek olarak, yükseköğrenimine (lisans, yüksek lisans ve doktora) yurt dışında devam eden Türk Vatandaşı ve Mavi Kart sahibi öğrencilere de başvuru imkânı sağlanmıştır. Tabii ki bu hem öğrencilerin talepleri hem de işverenlerin ihtiyaç duyduğu insan kaynağı göz önünde bulundurularak yapılan bir geliştirme.

Ayrıca, daha önce de açıklandığı üzere, Program'ın kapsamı ve öğrencilerin staj yapabileceği sektör ve işveren sayısını artırmaya yönelik çalışmalar da sürdürülmektedir genişletilmektedir. Böylece her bölümden öğrencinin Ulusal Staj Programı kapsamında staj yapmaları desteklenmektedir. Çalışma koşulları, konaklama, ücretlendirme gibi kriterlerde de iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.

Her bir öğrencinin Program'dan haberdar olmasını sağlamak üzere bilgilendirme ve duyuru çalışmaları da düzenli olarak yürütülüyor. Eş zamanlı olarak, ulusal yazılı/görsel basın ve sosyal medya kanalları kullanılarak erişim kapasitesi artırılıyor. Bu çalışmalara üniversiteler, işverenler, yerel yönetimler, özel sektör ve hatta yurt dışındaki Büyükelçilikler ve Başkonsolosluklar gibi misyonlar da dahil oluyor. Hedefimiz bu yıl kamu kurumlarında 150 bin gencimize staj imkânı sağlamak. ”

Ulusal Staj Programı'na katıldıktan sonra staj yaptığı özel sektör kurumlarında tam zamanlı çalışmaya başlayan öğrenciler de mevcuttur. Bu bağlamda paylaşılan bilgiler şöyle aktarılmıştır:

“ Ulusal Staj Programı kapsamında sağlanan stajlar neticesinde işverenler performansını beğendiği stajyerlerini yarı-zamanlı veya tam zamanlı olarak istihdam edebilmektedir. CBİKO tarafından Ulusal Staj Programı kapsamında stajını tamamlayan gençlere yönelik, yarı zamanlı ve tam zamanlı çalışma imkânlarının sunulması tavsiye edilmekte, işverenler bu hususta teşvik edilmekte ve karşılıklı talebe bağlı olarak ortak çalışmalar yürütülmektedir. Bu anlamda Program'a dâhil olan işverenler (kamu ve özel sektör işverenleri) tarafından stajyerlere çeşitli istihdam olanakları sunulabilmektedir.

Ayrıca, CBİKO tarafından geliştirilen ve üniversite öğrencilerinin sırasıyla staj ve yarı zamanlı çalışma süreçleri neticesinde istihdamını öngören yetenek

kazanımı modeli Ofis tarafından uygulanmaktadır. Söz konusu modelin kamu kurumlarında yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar yürütülmektedir.

Staj sürecinden tam zamanlı istihdama geçme imkânı sağlayan Program'da, oluşturulan aday havuzu, kamu ve özel sektörden işverenlerin kısa ve uzun vadeli olarak insan kaynağı ihtiyaçlarının karşılamalarını destekleyen bir nitelik de taşımaktadır. Program kapsamında sunulan staj ve eğitim imkânlarıyla ise söz konusu yetenek havuzunda yer alan adayların yetkinlik kazanmasına ve gelişimine destek olunmaktadır. ”

Ulusal Staj Programı'ndan stajyer istihdam eden özel sektör kuruluşlarının sayısının artırılması için yapılan çalışmalar ise şöyle özetlenmiştir:

“ Öğrencilere farklı sektörlerde staj imkânı sağlayabilmek için; meslek odaları, birlikler, organize sanayi bölgeleri ve sivil toplum kuruluşlarıyla yapılan iş birlikleri ile işveren sayısı artırılmaktadır. Farklı kanallar aracılığıyla Ulusal Staj Programı'ndan haberdar olan ve dâhil olmak isteyen işverenler de tarafımıza ulaşmaktadır. ”

Buna ek olarak Ulusal Staj Programı'ndan stajyer istihdam eden kurumların kendilerine özgü ihtiyaç ve istekleri olabildiğine değinilmiştir:

“ Bir sektöre ya da tüm işverenlere hitap eden talepleri Program'a yönelik geliştirme talebi olarak değerlendiriyor ve geliştirme çalışmalarıyla tüm işverenlerin kullanımına sunmaya çalışıyoruz. Yalnızca bir kuruma yönelik taleplerde ise ilgili işverenlere destek kanallarımız üzerinden yardımcı olmaya çalışıyoruz. ”

Mülakat esnasından paylaşılan önemli bilgilerden biri de Ulusal Staj Programı'nda stajyer öğrencilere rehberlik eden yönderler seçimine yöneliktir. Bu bağlamda paylaşılan bilgiler şöyledir:

“ Ulusal Staj Programı Uygulama Yönergesi'nde, stajyerlere destek olması ve yönlendirmede bulunması için her işverenin yönder görevlendirmesi önerilmektedir. Ancak işverenler bu yönderleri kendileri belirlemekte, CBİKO bu sürece doğrudan dâhil olmamaktadır. Yönder seçimi ile ilgili bilgiler söz konusu yönergede ve kamu kurumlarının erişebileceği Uzaktan Eğitim Kapısı'ndaki eğitim programında bulunabilmektedir. Ayrıca, yönderlerin gelişimi için Uzaktan Eğitim Kapısı'nda farklı eğitimler de mevcuttur. ”

Bunun yanı sıra kamu kurumları ve özel sektör kuruluşlarının Ulusal Staj Programı'na katılımlarında bazı kriterlerin göz önünde bulundurulduğu belirtilmiş ve bu husus şöyle detaylandırılmıştır:

“ Tüm kamu kurumları Program'a dâhildir. Özel sektör kuruluşları ise gönüllülük esasına göre Program'a katılmak için başvuru yapabilmektedir. Ulusal Staj Programı'na dâhil olmak isteyen özel sektör kuruluşlarının öğrencilerin kariyer gelişimlerine sağlayabileceği katkıya dikkat edilmektedir. Özel sektörden gelen başvurular meslek odaları ve birlikler ile iş birliği yapılarak da değerlendirilmektedir. Gerekli koşulları taşıyan tüm kuruluşlar Program'a dâhil edilmektedir. ”

Ulusal Staj Programı'na katılan öğrencilerin ve işverenlerin performans değerlendirmeleri de yapılmaktadır. Bu sürece ilişkin paylaşılan önemli bilgiler şöyledir:

“ Her yıl Program kapsamında tamamlanan stajlar için Kariyer Kapısı üzerinden stajyer ve işverenlerin karşılıklı olarak birbirlerini ve staj sürecini değerlediği “Staj Memnuniyeti Anketi” çalışması yürütölmektedir. Bu çalışmayla stajını tamamlayan adayların işvereni ve staj sürecini (Program'ın kapsamı, staj yapılan kurumdaki staj süreci, staj yapılan kurumdaki yönderi, Kariyer Kapısı Platformu'nu vb.), işverenlerin ise stajyerin performansını ve Ulusal Staj Programı'nı (çalıştığı birim tarafından doldurulan ve stajyerin iş yerindeki

çalışması, tutumu ve davranışları vb. hususları içeren) değerlemeye yönelik verdikleri cevaplar analiz edilmektedir. Elde edilen analiz sonuçları Program kapsamının genişletilmesi ve geliştirilmesinde kullanılmakta ve kurum bazında raporlar hazırlanarak her bir kurumun staj süreçlerini iyileştirmesine yönelik geri bildirim sağlanmaktadır.

Ayrıca, işverenler Ulusal Staj Programı kapsamında personel sayısına kıyasla istihdam ettiği stajyer sayısı ve stajyerlerin memnuniyetleri gibi boyutlarda değerlendirilerek ödüllendirebilmektedir. ”

Paylaşılan bilgiler doğrultusunda Ulusal Staj Programı'nın; öğrenciler, işverenler ve üniversiteler açısından birçok avantaj sağlayan bütüncül bir sistem olduğu görülmektedir. Program'ın sürekli iyileştirme ve geliştirme odaklı bakış açısı, yürütülen tüm faaliyetlere ve sürecin yönetsel tüm birimlerine de yansımıştır. Bu doğrultuda Ulusal Staj Programı'nın teknoloji tabanlı ulusal staj platformları arasında öncü bir rol üstleneceği ve gelecekteki ulusal staj platformları için iyi bir örnek olacağı yadsınamaz bir gerçektir.



GENEL DEĞERLENDİRME

Araştırma sonucunda teoriye ve uygulamaya katkı sağlayacak bazı önemli bulgular dikkat çekmektedir. İlk olarak, istatistiksel veriler programın başladığı yıldan bu yana katılan öğrenci sayısında önemli bir artış olduğunu göstermektedir. Ulusal Staj Programı'na başvuran stajyer adaylarının sayısında 2020 ve 2021 yılları arasında gerçekleşen yaklaşık %600 oranındaki artış, hem programın saygınlığı ve bilinirliğinin hem de öğrencilerden gördüğü ilginin arttığını açık şekilde göstermektedir. Bunun yanı sıra programa destek veren paydaşların sayısının artması daha fazla öğrencinin farklı kurumlarda staj yapabilme olanağını artırmıştır.

Ulusal Staj Programı, coğrafi bölge, kurum sayısı, öğrencilerin eğitim düzeyleri gibi açılardan kapsayıcılığı ile dünyadaki benzer örneklerinden farklılaşmaktadır. Tüm kamu kurumları stajyer alımlarını Ulusal Staj Programı kapsamında gerçekleştirmektedir. Öğrenciler yurt içinde büyükşehirlerde, taşrada ya da yurt dışında staj yapabilmektedirler. Dolayısıyla, Ulusal Staj Programı büyükşehirde staj yapamayan öğrencilere buldukları yerde staj yapma fırsatı, bu bölgelerde bulunan kamu kurumları ve özel sektör kuruluşlarına ise genç, dinamik ve yetenekli iş gücünden faydalanma imkânı sağlamaktadır. Bu yönüyle Program, coğrafi kapsayıcılığı açısından dünyadaki benzer uygulamalardan ayrılmaktadır.

Program ile yurt içindeki ön lisans ve lisans öğrencilerinin yanı sıra yurt dışındaki Türk vatandaşı ve Mavi Kart sahibi yükseköğretim öğrencilerine kamu kurumlarında ve gönüllü özel sektör kuruluşlarında staj yapabilme imkânının tanınması, Program'ın kapsayıcılığını vurgulamaktadır. Ulusal Staj Programı'na başvuracak öğrencilerde herhangi bir yaş kriterinin aranmaması da Program'ın kapsayıcılığını artırmakta ve Program'ı benzer diğer programlardan farklı kılmaktadır. Ayrıca, zorunlu ve gönüllü staj ayrımının kaldırılması ile daha önce staj olanaklarına erişimi sınırlı olan sosyal bilim alanındaki öğrencilerin de staj imkânlarından faydalanmaları desteklenmektedir.

Öğrenciler kamudaki tüm staj imkânlarına tek bir kanal üzerinden (Kariyer Kapısı) dijital olarak ulaşabildikleri için başvuru yapmaları kolaylaşmakta ve tüm gençlere imkânlara erişimde fırsat eşitliği sağlanmaktadır. Program'ın bu tasarımı erişilebilirliği artırdığı için Ulusal Staj Programı'nın yenilikçi bir özelliği olarak değerlendirilmektedir.

Ayrıca, Ulusal Staj Programı başvurularında öğrenciler başvuru için gerekli bilgilerin önemli bir bölümünü (kimlik, öğrencilik bilgileri, yabancı dil puanı vb.) e-Devlet entegrasyonu sayesinde doğrudan başvurularına aktarabilmektedir. e-Devlet'te yer almayan ve adayların farklı beceri/yetenliklerini gösteren çalışmalar, adaylar tarafından başvuru sırasında beyan edilmekte ve gerekiyorsa belgelendirilmektedir. Beyan usulü ile alınan bilgi/belgelerin doğruluğu ilgili kurum/kuruluşlarca teyit edilmektedir. Böylece adaylara ilişkin bilgiler birincil otoriteler tarafından doğruluğu onaylanmış şekilde temin edilmekte ve adaylar bu bilgiler doğrultusunda değerlendirilmektedir. İşverenlerin de doğru ve objektif verilere dayalı stajyer seçmeleri desteklenmektedir. Bu anlamda,

Kariyer Kapısı'nın e-Devlet ile entegrasyonunun ve kurumlarla geliştirilen iş birliklerinin Programı diğer ülkelerdeki uygulama örneklerinden iyi anlamda ayırtıran bir özellik olarak öne çıkmaktadır.

Staj programına başvuran adayların belge kontrolleri ve yeterlilik puanlarının hesaplanması CBİKO tarafından hazırlanmış kılavuz ve yönergelerde belirlenen objektif kriterler ile yapılmaktadır. Bu kapsamda, her öğrenci için "akademik/mesleki", "sanatsal/sosyal" ve "sportif" yeterlilik puanları hesaplanmaktadır. İşverenler bu yeterlilik puanlarını görebilmekte ancak adayların kimlik ve cinsiyet bilgilerini görememektedir. Bu sayede işverenler aday havuzunda yeterlilik puanlarını esas alarak staj teklifi gönderebilmektedir. Adayların kimlik ve cinsiyet bilgilerinin gizlenmesi ve profillerin sadece yetkinliklerine göre değerlendirilmesi, Ulusal Staj Programı'nın liyakate dayalı, objektif, standardize edilmiş ve şeffaf değerlendirme esaslarına dayandığını göstermektedir.

Öğrenciler de Kariyer Kapısı Platformu'ndaki profilinde bilgi ve belgelerine göre hesaplanan kendi yeterlilik puanlarını görebilmektedir. Ayrıca öğrenciler kendi bölümlerinde okuyan öğrencilerin farklı yetkinlik alanlarındaki ortalama puanlarını da görebilmekte ve böylece mezun olmadan geliştirmesi gereken yetkinlik alanları hakkında geri bildirim alma imkânı yakalamaktadır. Program bu yönüyle genç yeteneklerin kendilerini geliştirmelerini desteklemektedir.

Ayrıca, yeterlilik puanı hesaplamasında yalnızca akademik bilgilerin değerlendirilmeye alınmaması, öğrencilerin sosyal, sanatsal, sportif ve teknolojik alanlarda kendilerini geliştirmelerini teşvik etmekte ve bu alandaki faaliyetlere katılımlarını ödüllendirmektedir. Bununla birlikte staj tekliflerini etkileyen faktörlerin açıkça belirtilmesi, öğrencileri staj başvurusuna hazırlık aşamasında hangi alanlarda kendilerini geliştirmeleri gerektiği konusunda da yönlendirmektedir.

Stajın bir zorunluluk olarak algılanması, öğrencilerin staj görevlerini yapma motivasyonunu düşürerek stajdan alacakları verimi azaltabilmektedir (Cook vd., 2015). Ancak Ulusal Staj Programı başvuruları esnasında öğrencilere kendi tercihlerini belirtme ve inisiyatif kullanma imkânı tanınmaktadır. Program'ın temel kurgusu gereği, işverenler tekliflerini göndermekte ancak gelen teklifler arasından uygun bulduğunu seçme hakkı öğrencilere bırakıldığından, hangi kurumda staj yapabileceklerine dair son karar öğrenciler tarafından verilmektedir.

Ayrıca, öğrenciler Ulusal Staj Programı'na başvururken hem staj yapmayı en çok istedikleri işverenleri seçebilmekte hem de il ve ilçe tercihlerini paylaşabilmektedirler. Böylece Program öğrenciler için stajı, zorunluluktan öte kendi istekleriyle katıldıkları ve nihai karar verici rolünde oldukları bir uygulamaya dönüştürmektedir. Program kapsamında staj yapma oranının, stajdan sağlanan faydanın ve memnuniyetin artması beklenmektedir.

Ulusal Staj Programı'nda yaşadıkları veya öğrenim gördükleri şehirden farklı bir şehirde staj yapmak isteyen öğrencilerin, staj dönemleri boyunca Kredi Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü'ne bağlı yurtlarda kalabilmeleri için imkân sağlanmaktadır (CBİKO, 2023). Böylece, temel ihtiyaçlardan biri olan barınma problemine yönelik önemli bir kolaylık sağlanarak öğrencilerin istedikleri kurumlarda staj yapma önündeki engel kaldırılmıştır. Özellikle ekonomik ve sosyal sebeplerden dolayı seyahat edemeyen öğrencilerin yüz yüze staj yapma imkânından mahrum kaldıkları göz önünde bulundurulduğunda, Ulusal Staj Programı'nda sağlanan barınma imkânı öğrencilerin programa olan ilgisini artıran, programdaki öğrenci çeşitliliğinin artmasına katkı sağlayan ve programı diğer staj programlarından ayıran üstün bir özellik olarak ön plana çıkmaktadır.

Araştırmalarda öğrencilerin ücret veren kurumlarda staj yapmayı daha çok tercih ettikleri belirtilmiş (Gerken vd., 2012) ve ücret vermeyen kurumlarda staj yapan öğrencilerin staj deneyimlerine yönelik olumsuz düşüncelere sahip oldukları tespit edilmiştir (Rogers vd., 2021). Dünyanın farklı ülkelerinde ise devlet tarafından yürütülen ulusal staj programlarının bazılarında stajyerlere herhangi bir ücret ödenmemekte, staj öğrencilere sadece akademik kredi kazandırmaktadır (örn. Australian National Internships Program, 2023 Mart). Ancak, Ulusal Staj Programı kapsamında stajlarını başarıyla tamamlayan öğrencilere staj yaptıkları kurumlar tarafından en az, asgari ücretin 1/3 'ü kadar ücret ödenmektedir (CBİKO, 2023).

2023 yılı uygulamasında, Ulusal Staj Programı kapsamında kamu kurumlarında staj yapan öğrencilere asgari ücret miktarında (Mayıs 2023 itibarıyla 8.605,80 Türk Lirası) staj ücreti verilmesi kararlaştırılmıştır. Bu durum, öğrencilerin staj deneyimlerini olumlu yönde etkileyeceği için Ulusal Staj Programı'nın bir üstünlüğü olarak değerlendirilmiştir.

Ulusal Staj Programı'nda staj içeriği öğrencilerin eğitim gördükleri alan ile uyumlu bir şekilde hazırlanmaktadır. Mevcut literatür ise akademik eğitim müfredatı ve staj programı arasında uyum arttıkça öğrencilerin staj deneyimlerine karşı daha olumlu düşünceler geliştirdiğine işaret etmektedir (Nevison vd., 2017). Bu açıdan, Ulusal Staj Programı'nın öğrencilere, ekonomik açıdan fayda sağlayan bir Program olmasının yanı sıra olumlu bir staj deneyimi sunduğu da söylenebilir. Kurumlar staj öncesi kendi oryantasyon programlarını düzenleyerek öğrencilerin staj dönemine uyum sağlamalarını ve kurumu tanımlarını da kolaylaştırabilmektedir.

Araştırmalar ayrıca, öğrencilerin mesleki ve kariyer gelişimlerine katkı sağlayacak eğitimler sunan kurumlarda staj yapmayı daha çok tercih ettiklerini (Gerken vd., 2012) ve staj öncesi eğitim veren kurumlarda yaptıkları stajdan daha memnun kaldıklarını göstermektedir (Al Shahrani vd., 2022). Ulusal Staj Programı'nda, öğrencilere staj boyunca da yüz yüze ve çevrim içi eğitim fırsatları sunulmaktadır. Kamu kurumlarının stajyerleri Uzaktan Eğitim Kapısı'ndaki eğitimlerden faydalanabilmektedir (CBİKO, 2023).

Ek olarak, staj dönemi boyunca bir danışmanla birlikte çalışan öğrencilerin daha iyi bir staj deneyimi geçirdiklerine ilişkin sonuçlar da farklı çalışmalarda mevcuttur (Narayanan vd., 2010; Wang vd., 2014). Bu bağlamda Ulusal Staj Programı, tüm işverenlere stajyer öğrencilere rehberlik yapması için yönderleri görevlendirilmelerine yönelik kurumlara yönlendirmede bulunmakta ve bu uygulamayı hayata geçirmek isteyen işverenlere yönelik eğitim imkânları sunmaktadır. Bu sayede hem öğrencilerin staj deneyimlerinin zenginleştirilmesi hem de işverenlerin gençler arasındaki bilinirliği ve dolayısıyla yetenek kazanımı faaliyetleri açısından destekleyici bir içeriğe sahiptir.

Sinyal Teorisine göre ise, bir kurumda yöneticilerin stajyerlerle iletişim kurması ile eğitim ve etkinlik imkânlarının sunulması öğrencilere kurumun onlara değer ve önem verdiği mesajını iletebilmektedir. Kamu kurumlarında sağlanan staj olanaklarının öğrencilerin bu kurumlara dair tutumlarını olumlu yönde etkilediği de bilinmektedir. Öğrenciler bu kurumların olumlu bir çalışma atmosferine sahip olduğunu ve kariyer gelişimlerine katkı sağlayacağını düşünebilmekte ve bu kurumlarda çalışmaya devam etmek isteyebilmektedirler (Connelly vd., 2011; Cuéllar ve Vega, 2007).

Ulusal Staj Programı ise; staj imkânı sağladığı öğrenci sayısı ve öğrencilere Bakan, Başkan, Büyükelçi gibi kamu kurumlarının üst düzey yöneticileriyle bir araya gelme imkânı sağlaması ile dikkat çekmektedir. Dolayısıyla bu uygulamalar, Program'ın kamu kurumlarının işveren markasını güçlendirdiği ve kamu kurumlarının gençler arasındaki cazibesini arttırdığı şeklinde yorumlanabilir. Ulusal Staj Programı'na başvuran ve stajını tamamlayan öğrenci sayısının üç yıl içinde hızla artması da bu duruma işaret etmektedir.

Bunlara ek olarak, işverenler Ulusal Staj Programı'nda performansını beğendiği stajyerlerine yarı-zamanlı veya tam zamanlı çalışma imkânı sunulabilmektedir. Programa dâhil olan işverenler CBİKO tarafından bu konuda teşvik edilmekte ve desteklenmektedir. Bu yönüyle, program genç istihdamını destekler niteliktedir. Öte yandan, yetenek kıtlığının yaşandığı günümüzde (Chambers vd., 1998), Kariyer Kapısı'nda oluşturulan aday havuzu kamu ve özel sektör işverenlerinin kısa ve uzun vadeli insan kaynağı ihtiyaçlarının karşılamalarını destekleyen bir yetenek havuzu niteliği de taşımaktadır. Sunulan staj ve eğitim imkânlarıyla yetenek havuzundaki gençlerin yetkinlik kazanmasına ve gelişimine de olanak sağlanmaktadır.

E-insan Tanıtım Töreni'nde Ulusal Staj Programı özelinde bazı öğrenci ve işverenlere ödül takdim edilmiştir. Program'da ödül sisteminin olmasının hem öğrenciler hem de işverenler için olumlu etkileri bulunmaktadır. Pekiştirme Teorisi, ödülün ödüllendirilen davranışın tekrar sergilenmesini desteklediğini savunmaktadır (Skinner, 1969). Bu doğrultuda, Ulusal Staj Programı'nda başarı gösteren öğrencilerin ödüllendirildiğini gören gençlerin Program'a taleplerinin artması ve ödül alan öğrencilerin staj yaptıkları kurumda çalışmaya devam etme isteklerinin artması beklenmektedir.

Benzer şekilde, Ulusal Staj Programı'nda işverenlerin ödüllendirilmesinin de işverenleri, staj programlarına daha fazla yatırım yapıp program içeriğini zenginleştirmeye ve daha fazla sayıda öğrenciye staj imkânı sağlamaya motive edeceği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, işverenlerin ödül alması kurumlar arası bir rekabet ortamı oluşturarak Ulusal Staj Programı'nın kalitesinin de artmasına sebep olacaktır.

Ulusal Staj Programı bilgilendirme çalışmalarında yazılı, görsel ve dijital medyanın etkili bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Programın hedef kitlesinin gençler olduğu göz önünde bulundurularak, Ulusal Staj Programı'nın sosyal medya hesapları aracılığıyla gerçekleştirilen yenilikçi iletişim stratejisi programa katılan öğrenci çeşitliliğini artırmakta ve kamu kurumlarının genç yeteneklere hızlı ve etkili bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır.

Kamu kurumları ve özel sektör kuruluşları da resmi sosyal medya hesaplarında Program'ın içeriğine ve devam eden staj süreçlerine ilişkin yaptıkları paylaşımlar ile bu çalışmaları desteklemektedir. Sosyal medya hesaplarından yapılan paylaşımlar, adayların söz konusu kurumlarda staj yapmak için daha fazla istek duyması ve Ulusal Staj Programı'na yapılan başvuru sayılarının artması açısından önem taşımaktadır.

Ulusal Staj Programı, stajın 11 boyutu (Maertz Jr vd., 2014) kapsamında değerlendirildiğinde, tüm boyutlar açısından öğrencilere avantaj sağladığı görülmektedir. Bu doğrultuda, Ulusal Staj Programı ücretli olması, akademik dönemde ya da yaz tatilinde yapılması, öğrencinin eğitim gördüğü bölümde zorunlu staj olup olmaması fark etmeksizin yapılabilmesi, akademik ders kredisi sağlayabilmesi, üniversite ve işveren iş birliği çerçevesinde destek sağlanması (yönder ve Üniversite Kariyer Merkezleri) ve staj görevlerinin açık ve belirli olması açısından ön plana çıkmaktadır.

Sonuç olarak Ulusal Staj Programı yukarıda sunulan bilgiler ışığında kapsayıcılığı, sağladığı fırsat eşitliği, liyakat esaslı, etkin ve şeffaf süreçleri ile "En İyi Uygulama" olarak gösterilebilir. Program, OECD tarafından yürütülen farklı çalışmalarda (Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice, What have countries done to support young people in the COVID-19 crisis?, e-insan: Integrated and People Oriented Mobile Platform) üye ülkelere örnek uygulama olarak gösterilmiştir (OECD, 2020b; 2021a; OECD-OPSI, 2022).

Benzer şekilde, OECD tarafından yayınlanan 2023 Türkiye Ekonomik İnceleme Raporu'nda programın şeffaf süreçlerle yürütüldüğü ve öğrenciler arasında cinsiyet, yaş, üniversite ayrımı yapmadan yetkinlik puanlarına göre staj yapacakları kurumlara yerleştirildikleri ifade edilmiştir. Ulusal Staj Programı'nın özellikle OECD tarafından başarılı bir uygulama olarak gösterilmesi, programın ülke sınırlarını aşarak diğer ülkelerde gerçekleşen ya da gerçekleştirilmesi planlanan staj programları için bir öncü uygulama haline geldiği değerlendirilmektedir ve Ulusal Staj Programı'nın Türkiye'nin iş gücünün küresel düzeyde rekabet edebilir hale gelmesine de önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



kariyerkapısı

Yetenek yönetimi süreç ve uygulamalarını etkileyen faktörler arasında küreselleşme, teknoloji ve demografik değişimler yer almaktadır (Claus, 2019). Söz konusu değişimler yetenek yönetimi süreçlerinin yeniden tasarlanması gerekliliğini ortaya çıkarmakta; dijital teknolojiler ise yetenek yönetiminin planlama, yetenekleri çekme ve kuruma kazandırma, geliştirme, bağlılığı sağlama ve elde tutma faaliyetlerinin verimliliğini ve etkisini artırmayı mümkün kılmaktadır. Dijitalleşme, özellikle yetenek yönetimi süreçlerinin temel adımlarından biri olan yetenek kazanımında kilit rol oynayan bir faktör haline gelmektedir. Yetenek kazanımı, işe alım uygulamalarında teknolojiden faydalanmak, kurumun ihtiyaçlarının veri tabanlı bir yaklaşımla karşılanmasına olanak sağlamaktadır. Ayrıca, adaylar için kapsayıcı ve adil bir işe alım deneyimi sunulmasını da desteklemektedir (CIPD, 2023).

Kurumlar dijital araçlardan ürettikleri verileri kullanarak yetenek kazanımı konusunda iyileştirmeler yapabilmekte ve daha hızlı karar alabilmektedir. Dijital işe alım araçları, adaylar için kariyer fırsatlarını daha ulaşılabilir hale getirmekte ve işe alımda fırsat eşitliğini desteklemektedir. Bu gelişmeler kurumların adaylar gözündeki çekiciliğine katkı sunmakta (Stone vd., 2015) ve daha fazla potansiyel insan kaynağına ulaşabilmesine olanak sağlamaktadır (Okolie ve Irabor, 2017). Ek olarak, dijital araçların kullanımı, işe alım sürelerini kısaltmakta ve faaliyetlerin maliyetlerini düşürmektedir (Johnson ve Stone, 2019).

Kitabın ilk bölümünde yetenek yönetiminin önemli aşamalarından yeteneği çekme ve kuruma kazandırma bağlamında staj literatürü ve dünya uygulamaları ele alınmıştır. Türkiye'deki Ulusal Staj Programı, literatür ve dünya uygulamaları ile kıyaslı olarak incelenerek ayrılan özellikleri tespit edilmiştir. Bu bölümde ise teknolojinin yetenek yönetimi faaliyeti olarak işe alımda yarattığı genel değişimden bahsedilecektir. Sonrasında ise Türkiye'de kamu sektöründe yetenek yönetimi bakış açısıyla geliştirilen Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu'nun en iyi uygulama örneği olarak öne çıkan yönleri ortaya konulacaktır.

Yetenek Yönetimi Uygulaması Olarak Çevrim İçi İşe Alım

Son yıllarda karşı karşıya kalınan yetenek savaşları ile insan kaynaklarının stratejik değeri ve yetenek yönetiminin kritik fonksiyonlarından birisi olarak işe alımın önemi artmıştır (Parry ve Wilson, 2009). İşe alım, işverenin açık pozisyonlar için adayı kuruma çekmesi veya uygun adayı bularak kuruma kazandırmasını ifade etmektedir (Allen vd., 2007; Dessler, 2020).

Kurumlarda işe alım fonksiyonunun amacı geniş nitelikli bir aday havuzu oluşturarak, süreçlerde daha seçici olunmasını ve yüksek kalitede yerleştirme yapılmasını sağlamaktır. Bu nedenle kurumlar; adaylar arasında farkındalığı arttırmak için reklamları kullanma, işveren çekiciliğini arttırmak için iş arayanlara bilgi sunma ve adayların iş seçimlerini etkileyen bir işveren markası oluşturma faaliyetlerini takip etmektedir (Gilsch ve Sieweke, 2021).

Hızla değişen günümüz iş dünyasında ise teknoloji, toplumun ihtiyaç ve beklentilerinde farklılıklar yaratmaya devam etmektedir. Bulut teknolojileri, yapay zekâ, büyük veri, makine öğrenmesi, akıllı üretim gibi birçok kavram, teknolojik gelişmelerin bir yansıması olarak hayatımıza girmiştir. Gündelik hayatımızı bu kadar yoğun etkileyen teknoloji, kurumların iş yapış şekillerinde de değişimler yaratmıştır (Gilch ve Sieweke, 2021).

Bu değişimlerden biri de insan kaynakları alanında gerçekleşmiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu (Society for Human Resource Management) tarafından yapılan çalışmada, iş dünyasında yaşanan değişimin temel öncülleri olarak yetenek yönetimi uygulamaları, teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme vurgulanmıştır (Johnson ve Gueutal, 2011). İşe alımdan emekliliğe kadar geçen tüm süreç ve çalışanların birbiriyle olan etkileşimleri de dijitalleşmeden etkilenmekte, dolayısıyla yetenek yönetimi faaliyetlerinde de dijitalleşmeye olan gereksinim artmaktadır.

Dijitalleşmenin etkisinin artması ile birlikte 1990'larda ilk olarak elektronik insan kaynakları uygulamaları ortaya çıkmaya başlamıştır. Elektronik insan kaynakları, genel olarak bir bilgi sistemi olarak tanımlanmakta ve otomasyon yoluyla ilgili verilerin toplanması, depolanması ve işlenmesini içermektedir. Bugün gelinen noktada, insan kaynakları bilgi sistemlerinden artık süreç etkinliği ve verimliliğini artıran ileri işlevler beklenmektedir. Bu sistemler, insan kaynakları alanında yaşanan genel gelişmelerin de ışığında artık dijital yetenek yönetimi sistemleri olarak da isimlendirilmeye başlanmıştır (Wiblen ve Marler, 2021).

Dijital yetenek yönetimi sistemleri, kurumların yetenekli çalışanları kendilerine çekme, motive etme ve elde tutma faaliyetlerinde daha başarılı olmasını sağlamaktadır (Stone

vd., 2003). Dijital yetenek yönetimi yapan birçok kurum, sosyal medya, yapay zekâ, e-işe alım, otomasyon, blok zincir teknolojisi araçlarından faydalanmaktadır (Pillai, 2020). Gittikçe daha fazla kurum tarafından benimsenen dijital yetenek yönetimi birbirinden farklı ilgileri, değerleri ve motivasyonları olan paydaşları içermektedir. Başvuran adaylar, çalışanlar, yöneticiler, insan kaynakları uzmanları ve bir bütün olarak kurum, dijital yetenek yönetimini kullanan paydaşlardır (Johnson ve Stone, 2019).

Dijital yetenek yönetiminde başarı için; teknolojik, örgütsel, bireysel ve sosyal faktörleri dikkate almak gerekmektedir. Teknoloji faktörleri sistemin kullanılma etkinliğini ve verimliliğini yükseltmektedir. Teknolojinin, kullanan bireyler için anlaşılabilir olması ise, kullanıcıların tutumlarını olumlu etkilemektedir. Örgütsel faktörler içerisinde, kurumun sahip olduğu kaynaklar yer almaktadır. Kurumun sağladığı teknik destek, kurumda verilen bilgi teknolojileri ile ilgili eğitimler bu kaynaklara örnek olarak verilebilir. Dijital yetenek yönetiminde önemli faktörlerden bir diğeri kullanıcıların teknoloji hakkında sahip oldukları bireysel bilgi düzeyi ve çağdaş teknolojileri kullanma konusunda kendilerine duydukları özgüvendir. Sosyal faktörler ise bireylerin davranış, tutum ve duygularını etkilediği için önemlidir (Zhou vd., 2022).

Kurumların dijital yetenek yönetimi faaliyetlerini etkileyen makro düzeydeki önemli bir faktör ise ülkelerin bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmişlik seviyesidir. Bir ülkede bilgi ve iletişim teknolojilerinin oluşturulma, yayılma, depolanma ve kullanım oranının fazla olması dijital yetenek yönetimi adaptasyonunu da kolaylaştıracaktır. Bu adaptasyon da kurumların operasyonel, ilişkisel ve dönüşümsel performansını artıracaktır (Zhou vd., 2022).

Dijital yetenek yönetimi, kaynakların optimizasyonuna ve yönetsel maliyetlerin azalmasına katkı sağlayarak kurumsal performansı olumlu yönde etkilemektedir. Ağlar aracılığıyla mevcut bilginin daha fazla yayılmasını sağlayarak bilgiye ulaşımı da kolaylaştırmaktadır. Kurumlar, dijital yetenek yönetimi sistemleri kullanarak zaman maliyetinden tasarruf edebilmekte ve stratejik konulara daha fazla vakit ayırabilmekte, karar almayı daha hızlı, kolay ve güvenilir bir süreç haline getirebilmektedir. (Zhou vd., 2022).

Çevrim içi işe alım, dijital yetenek yönetimi içinde yer alan tipik faaliyetlerden biridir (Johnson vd., 2021). Yönetsel ve stratejik faydaları artırmak, maliyeti azaltmak, verilen hizmette iyileştirme sağlamak gibi amaçlarla geleneksel işe alım yöntemleri yerine web tabanlı, çevrim içi ve akıllı uygulamalar geliştirilmiştir (Bondarouk vd., 2017; Johnson ve Stone, 2019). Kurumlar daha fazla potansiyel adaya ulaşabilmek için çevrim içi ve web tabanlı sistemleri 1990'lı yılların ortalarından itibaren tercih etmeye başlamıştır. Çevrim içi işe alım uygulamaları ile potansiyel adayların ilgisini çekmek ve iş seçim kararlarını etkilemek amacıyla web siteleri ve sosyal medya gibi araçlar kullanılmaya

başlanmıştır (Johnson ve Stone, 2019). E-işe alım, siber işe alım, internet tabanlı işe alım olarak farklı isimlerle adlandırılan çevrim içi işe alım uygulamaları, 1994 yılında "Monster.com" sitesinin faaliyete geçmesiyle küresel bir trend haline gelmiştir (Okolie ve Irabor, 2017).

Çevrim içi işe alım, kurumların işe alım faaliyetlerinde radikal bir değişim olarak nitelendirilmiş ve dünyada iş arayan ve işverenler arasında hızlı bir şekilde benimsenmiştir (Parry ve Wilson, 2009). Özellikle bilgi teknoloji firmaları ile üniversitelerin çevrim içi uygulamalarını sıklıkla kullanması süreci hızlandırmıştır. Günümüzde küresel ölçekte bakıldığında Fortune 500'de yer alan firmaların dörtte üçünden fazlasının çevrim içi işe alım araçlarını tercih ettiği görülmektedir (Okolie ve Irabor, 2017). Çevrim içi işe alım araçları; iş veri tabanlarında, kariyer portallarında, sosyal ağ sitelerinde, kurumsal web sitelerinde, intranet ve diğer çevrim içi kaynaklarda istihdam fırsatlarının reklamı, başvuru gönderme, izleme, tarama ve aday yönetimi için e-işe alım sistemleri gibi dijital insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kapsamaktadır (Holm, 2014).

Çevrim içi işe alım faaliyet ve araçları, kronolojik olarak, internet teknolojisindeki Web 1.0, Web 2.0, Web 3.0 ve Web 4.0 seviyeleri de göz önünde bulundurularak incelendiğinde gösterdikleri büyük bir gelişim ve değişim dikkat çekmektedir (Wozniak, 2015).

Web 1.0 seviyesinde basit web siteleri kullanılmıştır ve aday ile kurum arasında tek yönlü bir ilişki mevcuttur. Geleneksel gazete ilanlarından tek farkı, ilanların çevrim içi olarak adaylara sunulmasıdır (Kucherov ve Tsybova, 2022). Web 2.0'a geçildiğinde aday ve kurum arasında basit nitelikte bir iletişim kurulmaya başlanmıştır. Sosyal ağ siteleri ile potansiyel aday, gönderiler, resimler, beğeniler ve yorumlara dayanarak kurum hakkında daha fazla bilgi ve izlenim sahibi olabilmektedir (Kucherov ve Tsybova, 2022). Adaylar, kurumlar ve adayların ait olduğu gruplar arasında çoklu bir iletişim Web 3.0 seviyesinde başlamıştır. Sosyal ağ siteleri, bloglar ve oyunlar da iletişime dahil edilmiştir (Ollington vd., 2013). Ayrıca kurumlar bu iletişim sürecinde, potansiyel adaylar arasında işveren markası oluşturma amacı da gütmektedir (Wozniak, 2015). Günümüzde kullanılan Web 4.0 ise daha büyük kitlelere ulaşmayı mümkün kılmıştır (Wozniak, 2015).

Devrimsel bir gelişme olarak kabul edilen çevrim içi işe alım uygulamaları, adayları çekme, gelen başvuruları sıralama ve adaylarla iletişim kurma olarak üç temel faaliyeti içermektedir (Cappelli, 2001; Holm, 2012). Çevrim içi işe alım uygulamaları insan kaynakları uzmanlarına da farklı bakış açıları kazandırmış ve geleneksel işe alım araçlarını değiştirmiştir. Geleneksel işe alım sürecinde ilk olarak adaylar cezbedilmekte, sonra adayların başvuruları işlenmekte ve son olarak adaylarla iletişim kurulmaktaydı. Çevrim içi işe alımda ise adaylarla ilgili bilgilerin işlenmesi ve adaylarla iletişim kurma aynı anda gerçekleştirilebilmektedir (Holm, 2012). İşe alımda kurumun saygınlığı kullanılarak

olabildiğince fazla aday kuruma çekilmeye çalışılmaktadır (Allen vd., 2007). Dolayısıyla çevrim içi işe alım kurumların adaylar için daha çekici hale gelmesini desteklediğinden, yetenek çekme ve yetenek kazanımı stratejilerini güçlendirmektedir. Ayrıca, farklı coğrafik alanlarda yaşayan adaylara kolayca ulaşabilmesini sağlayarak aday profil çeşitliliğini artırmaktadır. Bu durum adaylar açısından fırsat eşitliğini desteklemekte ve kariyer imkânlarına ulaşılabilirliği artırmaktadır. Dolayısıyla, kurumu adaylar gözünde çekici hale getirerek yetenek kazanımı faaliyetlerini desteklemektedir (Stone vd., 2015).

Uygun maliyetli olması, süreçlere hız kazandırması ve daha çok adaya ulaşabilmeyi mümkün kılması da çevrim içi işe alım faaliyetlerinin kurumlara sağladıkları avantajlar arasında bulunmaktadır (Ladkin ve Buhalis, 2016). Yapılan bir araştırma çevrim içi işe alım uygulamalarının işe alım faaliyeti ile ilgili maliyetleri %95 oranında azalttığını göstermektedir (Johnson vd., 2021). Çevrim içi işe alımın kuruma sağladığı önemli avantajlardan biri de idari yükün azaltılmasıdır (Okolie ve Irabur 2017). Kurumlarda özellikle insan kaynakları bölümünde çalışanlar, işe alım sürecinde sürekli aynı standart işleri tekrarlamak yerine, stratejik kararlar alınması, çalışanların elde tutulması ve performansın iyileştirilmesi gibi farklı konulara odaklanabilmektedir.

Çevrim içi işe alım uygulamaları tüm bireylerin, coğrafi sınırlılıklar ve zaman kısıtlarından bağımsız olarak ilanlara ulaşabilmesini, başvuruda bulunabilmesini ve başvuru sonuçlarını takip edebilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla başvuru sürecinin geleneksel yöntemlere göre çok daha kolay bir şekilde yönetilmesine imkân sunarak fırsat eşitsizliğini de ortadan kaldırmaktadır (Johnson ve Stone, 2019). Ayrıca, adayların başvuru sürecini geleneksel yöntemlere göre çok daha kolay bir şekilde yönetmesini de mümkün kılmaktadır.

Aktif olarak iş arayan adayların yanı sıra, çevrim içi işe alım uygulamaları ile iş arama niyetinde olmasına rağmen aktif olarak iş aramayan, farklı lokasyonlardaki pasif adaylara da ulaşabilmektedir. Özellikle sosyal medya araçlarıyla aday, kendi ile uyumlu olduğunu düşündüğü ilanları görerek, küresel bağlamda, istediği lokasyona iş başvurusunda bulunabilmektedir (Johnson ve Stone, 2019). Çevrim içi işe alım uygulamalarının diğer bir avantajı ise, standartlaşmayı sağlamasıdır. Bu uygulamalar, algoritma ve çekirdek öge aracılığıyla potansiyel iş başvurularının değerlendirilmesinde standartlaşmaya izin vermektedir (van Esch ve Mente, 2018).

Kurumlar işe alım yaparken kendilerine ait internet sitesinden veya işe alım uygulamalarından açık pozisyonların duyurularını yapmanın yanı sıra profesyonel siteleri de kullanarak adayları firmalarına çekmeye çalışmaktadır. Küresel alanda LinkedIn, Glassdoor, Indeed, Monster, Michael Page ve Careerjet web tabanlı platformlar olarak işe alımda kullanılmaktadır (Hosain ve Liu, 2020). Türkiye'de iskur.gov.tr, kariyer.net, yenibiris.com, secretcv.com, toptalent.co, ve eleman.net sıklıkla kullanılan web tabanlı, çevrim içi işe alım yapan internet sayfalarıdır (Eşkin Bacaksız ve Sönmez, 2014).

Kamu Sektöründe Çevrim İçi İşe Alım Uygulamaları

Son yıllarda kamu sektöründe daha geniş ve gençleri de içeren bir aday havuzuna ulaşabilmek için çevrim içi işe alım uygulamalarının geliştirilmesine odaklanılmıştır (Llorens, 2011). Kamu sektöründeki birçok kurum için, işe alım süreci 1990'ların başına kadar nispeten istikrarlı kalmıştır ve kurumlar genellikle işe alım görevlerini iş fuarlarına veya üniversitelere göndererek, aranan pozisyon bilgilerini yerel medya kuruluşlarında yayınlayarak veya ağızdan ağıza reklamlara güvenerek adaylara ulaşımlardır (Llorens, 2011).

Bununla birlikte, 1990'larda internetin yaygınlaşmaya başlaması, işe alıma yönelik geleneksel yaklaşımları hem tamamlayan hem de büyük ölçüde değiştiren yeni stratejilerin kullanımına yol açmıştır (Llorens, 2011). İnternetin en önemli etkisi, işverenlerin coğrafi bölgeyle sınırlı olmayan daha geniş başvuru havuzlarına erişmesine olanak tanıyan kurumsal web sitelerinde açık pozisyon bilgileri yayınlama yeteneği olmuştur (Llorens, 2011).

Windolf'un (1986) örgütsel işe alım stratejilerini sınıflandırmaya yönelik tipolojisi, kamu sektörü çevrim içi işe alım çabalarını değerlendirmek için yararlı bir temel sağlamaktadır. İngiliz ve Alman kamu kurumları üzerinde yapılan bir çalışmada Windolf, bir organizasyonun işe alım stratejisi seçiminin hem organizasyonun iş gücü piyasası gücüne hem de örgütsel zekâsına bağlı olduğunu bulmuştur. Bu tipoloji içinde iş gücü piyasası gücü, kurumların belirli bir işe alım stratejisine karar verirken kullanabileceği seçim derecesi olarak tanımlanmaktadır.

Örneğin, yüksek ücretler veya yüksek iş güvenliği sunan kurumların, diğer işverenlere karşı rekabet avantajları nedeniyle önemli ölçüde iş gücü piyasası gücüne sahip oldukları söylenebilir. Ancak düşük ücretli organizasyonların da, iş gücü içinde baskın güç oldukları yerler bulunabilir. Örgütsel zekâ ise, kurumun profesyonel bilgiyi kullanma, bilgi toplama ve işleme ve karmaşık iş gücü piyasası stratejileri geliştirme kapasitesini ifade etmektedir.

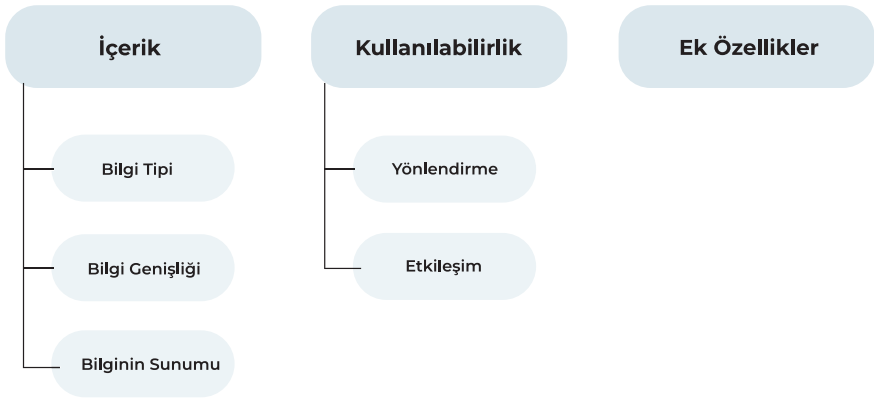
Bu tipoloji içinde, yüksek iş gücü piyasası gücüne ve yüksek örgütsel zekâyâ sahip kurumların yenilikçi oldukları ve çeşitli işe alım stratejileri kullandıkları, düşük örgütsel zekâyâ sahip olanların ise statüko stratejilerini sürdürdükleri görülmüştür. Öte yandan, düşük iş gücü piyasası gücüne ve yüksek örgütsel zekâyâ sahip kurumların esnek işe alım stratejilerini tercih ettikleri belirlenmiştir.

Bu tipoloji ile kamu sektöründeki kurumlar da iş gücü piyasası statüsü ve e-işe alım teknik yetkinliğine göre çevrim içi işe alım konusunda sınıflandırılabilirler. Bu bağlamda, e-işe alım teknik yetkinliği, bir kurumun insan kaynakları uzmanlarının

çağdaş e-işe alım stratejilerini oluşturma, kullanma veya sürdürme kapasitesinin yanı sıra, bu tür çabalarıyla özel sektörü etkin bir şekilde dış kaynak olarak kullanma becerisini ifade etmektedir.

E-işe alma alanında yüksek düzeyde teknik yetkinliğe sahip olan kurumların, yetenekli ve yüksek kaliteli başvuru havuzlarına ulaşmak için mevcut ve gelişmekte olan teknolojileri tam olarak kullanmaları veya sözleşmeye dayalı olarak onlar için bunu yapabilecek sağlayıcıları belirleyebilmeleri beklenmektedir.

Selden ve Orenstein (2011) GREAT (Government E-Recruitment Assessment Tool) olarak isimlendirdikleri e-İşe Alım Değerleme Aracı'nı tanıtarak, kamu kurumlarının e-işe alım çabalarını aşağıdaki başlıklara göre değerlendirmişlerdir.



Şekil 4. Kamu Kurumları İçin e-İşe Alım Değerleme Aracı Başlıkları

Politika oluşturma gibi kamu kurumları tarafından yürütülen karmaşık işler, yetenekli ve motive olmuş kamu çalışanları gerektirmektedir. Bu gereklilik ise en iyi yetenekleri çekerek, kurumlara kazandıracak ve bu yetenekleri elde tutabilecek yetenek yönetimi sistemlerini gerektirir. Bu nitelikteki adayları kurumlara çekmek ve kazandırmak için etkili işe alım stratejileri ve araçları geliştirmek oldukça önem taşımaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki kamu kurumlarının yetenekli kişileri kazanmak için gelişmiş işe alım stratejileri ve araçları geliştirdikleri görülmektedir. Örneğin, OECD ülkelerine yönelik yapılan bir araştırmada, neredeyse tüm üye ülkelerin kamudaki işe alım ilanlarını yayımladıkları web sayfalarının bulunduğu ifade edilmektedir (OECD, 2021b). Aynı araştırmada bazı ülkelerin geliştirdikleri stratejiler ve araçlarla, yetenekleri kamu kurumlarına kazandırmada öne çıkan ve örnek olabilecek nitelikte çalışmalar yürüttüğü görülmektedir. Bu kapsamda, kitabın ilerleyen sayfalarında, yetenekleri kamu sektörüne kazandırmada öne çıkan bazı ülkelerdeki çevrim içi kamu işe alım platformları hakkında bilgi sunulacaktır.

Amerika Birleşik Devletleri

Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) kamu sektöründe işe alım, federal hükûmetin işe alım süreçlerini yönetmek için kullandığı çevrim içi platformlar aracılığı ile yürütülmektedir. Kongre Araştırma Servisi (Congressional Research Service, 2022) tarafından yapılan bir araştırma, federal hükûmetin ABD'deki en büyük işverenlerden biri olduğunu göstermektedir ve ülke genelinde faaliyet gösteren kamu sektörüne ait çeşitli işe alım platformları bulunmaktadır (Lasala, 2022). İlgili platformların amacı federal hükûmetin ve yerel hükûmetlerin işe alım süreçlerini daha verimli ve etkin hale getirmek ve adayların açık olan iş ilanlarına erişimini kolaylaştırmaktır. Söz konusu platformlara ilişkin bazı örnekler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

USAJOBS: ABD federal hükûmetinin resmi istihdam sitesidir. Yüzlerce federal kurum ve kuruluş, işe alım süreçlerini kolaylaştırmak ve açık pozisyonları için mükemmel eşleşmeyi bulmak için bu siteyi kullanmaktadır. USAJOBS'da (USAJOBS, t.y.) sadece açık istihdam pozisyonları değil, aynı zamanda gönüllü işler ve stajlar için fırsatlar da yer almaktadır. Adaylar herhangi bir boş pozisyona başvurmak için site üzerinde bir hesap ve profil oluşturmaktadır.

Profil sahibi adayların e-postalarına yeni bir iş ilanı yayımlandığında anlık bilgilendirmeler gönderilmektedir. ABD Personel Yönetim Ofisi (U.S. Office of Personnel Management) 2022-2026 stratejik planında belirtildiği gibi, USAJOBS beş yüzden fazla Federal kuruluş için Federal işe alım sürecinin ön kapısı olarak hizmet vermektedir. 2019 yılında 300.000'den fazla iş ilanı yayınlamış ve 17 milyondan fazla başvuru sahibi USAJOBS platformunu kullanmıştır (OPM, 2022)

GOVERNMENT JOBS: Platform, yerel, federal ve eyalet düzeylerinde iş fırsatlarının bulunmasına olanak tanımaktadır (Government Jobs, t.y.). Government Jobs, adaylardan öncelikle üye olmalarını talep etmektedir. Aday ilgili platforma üye olarak, öz geçmiş yükleme, iş ilanları olduğunda bildirim alma, başvurularını kaydetme ve takip etme faaliyetlerini yerine getirebilmektedir. Platform ayrıca, adaylara doğru işi bulmaları konusunda yardımcı olacak ipuçları ve uzman tavsiyeleri sağlamaktadır.

GOVTJOBS: Eyalet ve yerel yönetim için yönetici düzeyinde iş fırsatlarını sunan çevrim içi iş arama platformlarından biridir. Platform, adaylardan üye olmalarını talep etmektedir (Govtjobs, t.y.). Üye olan adaylardan, açık pozisyonlara başvurabilmek için öz geçmiş yükleme beklenmektedir. Ayrıca üyelere açık pozisyonlara ilişkin bildirimler gönderilmekte, mülakat ipuçları, eğitim fırsatları da sunulmaktadır. Bunlara ek olarak bir pozisyona başvururken adayın ihtiyaç duyacağı tüm bilgileri içeren, ilgili resmi eyalet hükûmeti web sitelerine erişim imkânı da tanınmaktadır.

CAREERS in GOVERNMENT: ABD'deki en eski ve en büyük kamu sektörü iş arama platformu (Careers in Government, t.y.) olarak kabul edilmektedir. İş arayanlara yönelik binlerce iş fırsatına ücretsiz erişim sağlamaktadır. Açık pozisyonlardan herhangi birine başvurmak için önce e-posta adresi veya LinkedIn hesabı kullanılarak kayıt olmak gerekmektedir. İş ilanları şehir, eyalet, kategori veya türe göre sınıflandırılmaktadır. Sitede ek olarak, kamu sektörü, işe alım politikası değişiklikleri hakkında önemli bilgiler ve mülakat ipuçları bulunmaktadır.

ICMA.org: Yerel yönetimlerdeki iş ilanlarına ilişkin güncel bir veri tabanı sağlamaktadır. İş ilanları, stajyerlikten yönetim seviyesindeki pozisyonlara kadar çeşitlilik göstermektedir (ICMA, t.y.). Platformda bulunan her iş ilanı maaş, iş türü, departman, birincil görev ve sorumluluklar, nitelikler, gereklilikler ve sosyal haklar hakkında ayrıntılar sunmaktadır. Aday, başvuru göndermek için 'Şimdi Başvur' butonuna tıkladığında, ilgili kurumun web sitesine yönlendirilmekte ve burada diğer tüm açık pozisyonları da görebilmektedir.

Ayrıca Personel Yönetimi Ofisi (OPM) tarafından kamu kurumlarının yetenek kazanımı süreçlerine yönelik USA Staffing projesi altında çeşitli araçlar geliştirilmiş ve federal devlet altındaki kurumların hizmetine sunulmuştur. Sunulan araçlar kamudaki işe alım birimlerinin daha verimli bir şekilde yetenekleri çekmesi, başvuruları alması, değerlendirmesi, seçmesi ve yerleştirmesi için kullanılmaktadır.

Sunulan hizmetler 70 kurumdan, 114.000 işe alım uzmanı tarafından kullanılmakta ve her hafta ortalama 12.000 açık pozisyona ilişkin işlem yapıldığı bildirilmektedir. Elektronik başvuru dosyalama, pozisyon tanımlarına ve iş ilanlarına ilişkin kütüphane, adaylara bildirim gönderme gibi fonksiyonlar sunulmaktadır. Ayrıca süreçlere ilişkin çeşitli metriklerin takip edilmesine imkân sağlanmakta ve raporlama yapılabilmektedir. Platformun USAJOBS sistemi ile entegre olarak çalıştığı ve kurumların bu sistemden aday havuzlarına ulaşabildiği belirtilmektedir.

Kanada

Kanada'da kamu sektöründe en fazla kullanılan platform federal hükümetin resmi iş ilanı platformu olan Government of Canada Jobs (GC Jobs)'dir. Government of Canada'da iş ilanları oldukça detaylı bir şekilde yer almaktadır. Sitede kamu iş fırsatlarının yanı sıra, özel sektör iş ilanları, öğrencilere ve mezunlara yönelik programlar da bulunmaktadır. Platformda aday hesabı oluşturduktan sonra yayınlanmış iş ilanlarına başvuru yapılabilmektedir.

İş ilanları, başvuru yapacak adaylara kolaylık sağlaması açısından filtrelenebilmektedir. Adaylar başvurularını platform üzerinden ilgili kuruma iletebilmekte ve başvuru süreçlerini platform üzerinden takip edebilmektedir. Kurumlar platform üzerinden

adayları yetkinliklerini ölçecek çeşitli testlere tabi tutabilmektedir. Ayrıca girişimcilere ve emekli olacaklara yönelik çeşitli hizmetler de sunulmaktadır. Sisteme, adaylara yardımcı olması açısından, kılavuz niteliğinde çeşitli yazılar da eklenmiştir.

Birleşik Krallık

Civil Service Jobs, Birleşik Krallık hükümetinin resmi iş ilanı internet sitesidir. Platform üzerinden adaylar kamudaki iş ilanlarından haberdar olup, ilanlara başvuru yapılabilmektedir. Kullanıcı kurumlar ise adayları değerlemeye tabi tutulabilmekte ve yapılan tüm işlemler şeffaf bir şekilde adaylar ile paylaşılmaktadır.

Adaylar ilgili kuruma ve birime başvurularını; kurumlar tarafından paylaşılan link üzerinden, aday e-postasına gönderilen başvuru formları aracılığıyla ya da platforma belgelerini yükleyerek iletebilmektedir. Sistem üzerinden kurumlar değerlendirme işlemlerini yürütebilmektedir. Platform aracılığıyla kamu kurumlarındaki pozisyonlara istihdam sağlanırken dijital ortamda adayların yetkinliklerini ölçen sözel, sayısal, yönetsel beceriler gibi alanlarda çeşitli testler yapılabilmektedir. Sonuçlar ise adaylara ile sistem üzerinden ilan edilmektedir (Civil Service Careers, t.y.).

Ayrıca sistem "Kariyer Eşleştirme Testi" hizmeti sunarak, adayların cevapları baz alınarak başarılı olabilecekleri pozisyonları listelemektedir (Career Matcher, t.y.). Platformda hesap oluşturan adaylar ilgilendiği pozisyonları seçilebilmektedir. Böylece ilgilendiği pozisyonlara ilişkin herhangi bir ilan yayınlandığında, adaylara bir e-posta bildirimi gönderilmektedir. Civil Service Jobs'ın, adaylara kariyerlerinde destek olmayı hedefleyen içerikler paylaşılan bir blog sayfası da mevcuttur (Cullinane, 2020).

Avustralya

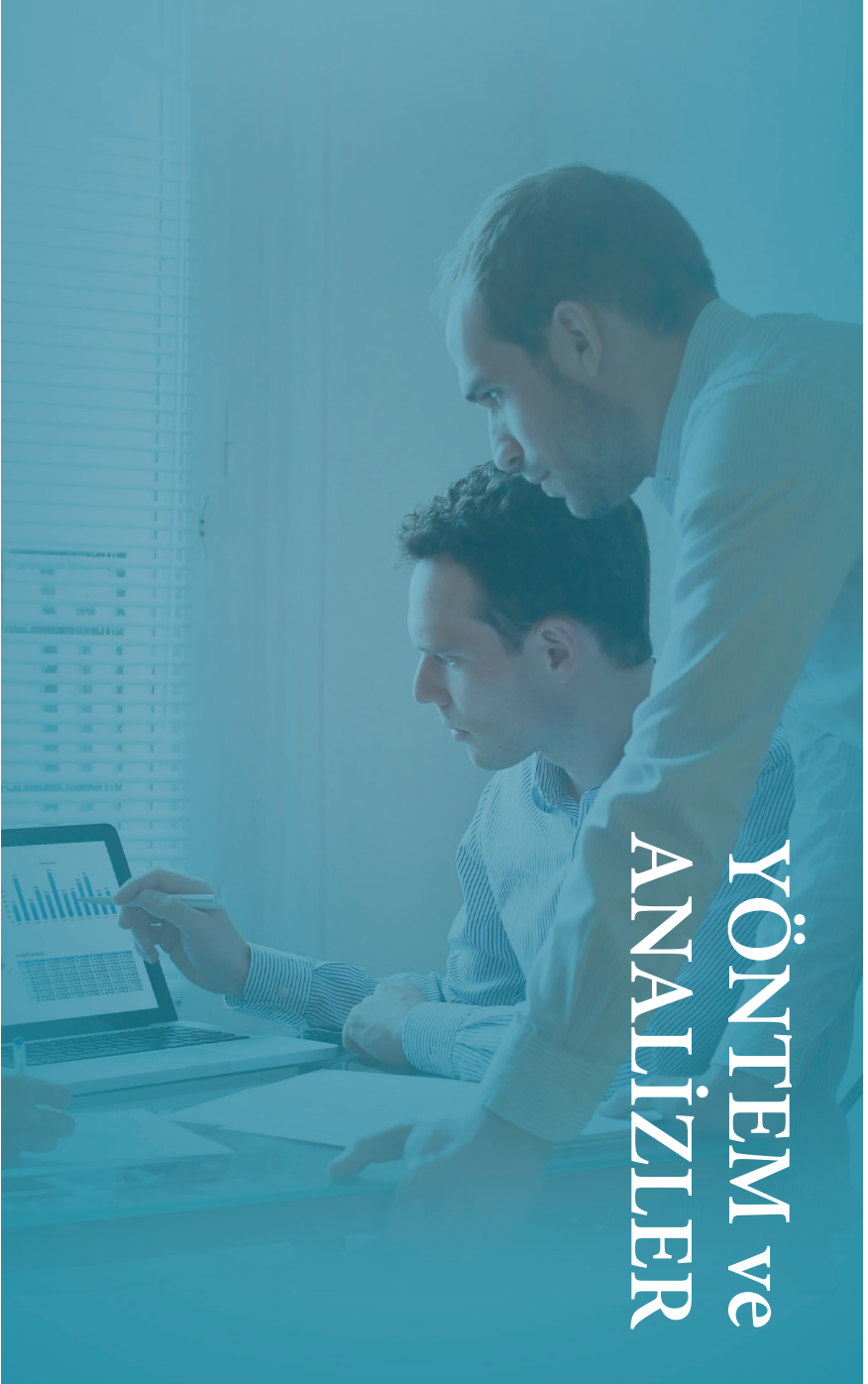
Avustralya Hükümeti yetenek yönetimi faaliyetlerine büyük önem vermekte ve kamu kurumları işe alımlarını ağırlıklı olarak çevrim içi araçlar kullanarak yapmaktadır. Farklı eyaletlerdeki kamu kurumları iş ilanlarını farklı çevrim içi platformlar üzerinden paylaşım, işe alım süreçlerini yine platformlardan takip etmektedir. Bu platformlarda açık pozisyonlar hakkında bilgi verilmekte ve adaylara başvuru yapma olanağı tanınmaktadır. İş ilanlarının yanı sıra staj imkânları, eğitim programları, mezun programları gibi çeşitli fırsatlara yönelik başvuru süreçleri de söz konusu platformlar üzerinden yürütülmektedir.

Avustralya'daki kamu hizmetlerinin merkezi olarak koordine edilmesinden sorumlu kuruluş Australian Public Service (APS) tarafından geliştirilen APSJobs, hem APS hem de APS dışı kamu kurumlarındaki iş ilanlarının yayınlandığı kariyer portalıdır (Career Pathways, t.y.). Portal üzerinden staj yapmak isteyen öğrencilerden kariyer değişimi

108 | En İyi Uygulama Örneği

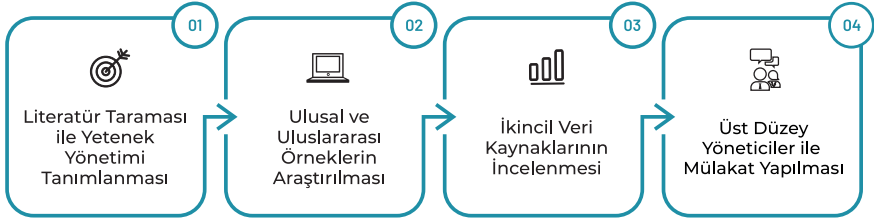
yapmak isteyen adaylara kadar herkes için kariyer fırsatları paylaşılmaktadır. Çeşitli kamu iş ilanlarının yanı sıra kamu personeli için görevde yükselme, kamu personeli olmayanlar için ise mezun programları, tam ve yarı zamanlı pozisyonlar, staj fırsatları ve kariyer değişimi yapmak isteyen deneyimli adaylara yönelik üst düzey pozisyon ilanları yayınlanmaktadır.

Ayrıca platformda kullanıcıların kariyer hayatlarına destek olacak eğitim içerikleri de sunulmakta ve adaylar ilgilendiği takdirde bu eğitimlerden yararlanmak için başvuru yapabilmektedirler (Data and Digital Programs, t.y.). Başvuru sürecinde adaylar, ilgili kurumun/birimin başvuru sayfasına yönlendirilmekte ve başvurularını iletebilmektedir. Hesap açarken talep ettikleri takdirde, ilgilendikleri alanlarda iş pozisyonu açıldığında e-posta yoluyla bildirim alabilmektedir. Bu yönüyle APSJobs, yalnızca kamu iş ilanlarının yayınlanmasına yönelik bir platformdur.



YÖNTEM ve ANALİZLER

İyi uygulama örneği olarak Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu'nun incelendiği bu kısımda araştırma yöntemi olarak vaka analizi kullanılmıştır. Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu tek vaka olarak analiz edilmiştir. Yapılan literatür araştırmasının ve doküman incelemesinin ardından Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu'ndan sorumlu üst düzey yöneticiler ile yarı-yapılandırılmış mülakat yapılmıştır.



Şekil 5. Vaka Araştırma Süreci

Tek Vaka Çalışması Yönteminin Kullanımı ve Yarı-Yapılandırılmış Mülakat

Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu'nu incelemek için benimsenen vaka analizi; bir durumu, olayı ya da süreci derinlemesine inceleme imkânı sunan ve bahsi geçen durum ya da olayın gerçek dünya bağlamında değerlendirilebilmesini sağlayan bir yöntemdir (Sekaran ve Bougie, 2016).

Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu için vaka çalışması özelinde bir araştırma tasarımının belirlenmesi; ilgili platformun kapsamlı olarak açıklanmasını, sistemin tüm bileşenlerinin bütüncül bir bakış açısıyla keşfedilmesini ve gelecek araştırmalar için tamamlayıcı bir perspektif geliştirilmesini sağlamaktadır. Bu doğrultuda araştırmaya konu olan veriler; Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu web sitesi, Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu'na dair kılavuzlar, T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Faaliyet Raporu (2018-2023) ve basında çıkan haberlerden elde edilmiştir. Buna ek olarak, araştırma kapsamında yarı-yapılandırılmış mülakat yönteminden de faydalanılmıştır.

T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu

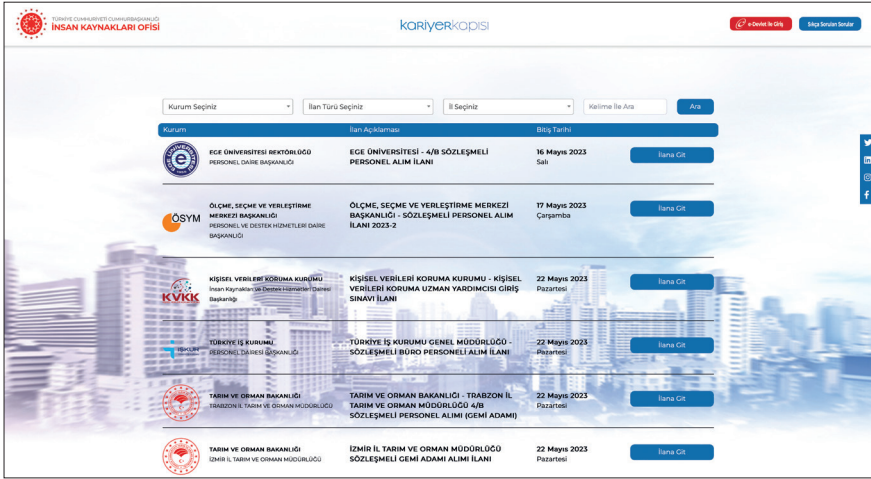
1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 527/D/1-e maddesi ile "Kamu istihdamında liyakat ve yetkinliğin artırılması için gerekli projeleri üretmek ve çalışmalar yapmak", 527/E/1-d maddesinde "Kamu kurum ve kuruluşlarındaki istihdam ilanlarının kamuoyu ile daha etkin ve şeffaf biçimde paylaşılması için sistemler geliştirmek, mevcut kurum ve kuruluşların bu konudaki

faaliyetlerini izlemek” ve “Kamu kurum ve kuruluşlarında insan kaynakları süreçlerinin çevrim içi olarak izlenebildiği bir sistem kurulması için gerekli analizleri yapmak, bu sistemi kurmak ve kurum ve kuruluşların sistemde yer alan verilerinin güncelliğini denetlemek” görevleri T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisine tevdi edilmiştir (Resmî Gazete, 2018). Bu görevler kapsamında Kariyer Kapısı, tüm kamu kurumlarının hem tam zamanlı işe alım hem de stajyer alım süreçlerini yürütebileceği dijital bir platform olarak geliştirilmiştir. “Ulusal Staj Programı” ve “Kariyer Kapısı - İşe Alım Platformu” olmak üzere iki modüle sahip bu platform ile kamu kurumlarındaki iş ve staj ilanlarının kamuoyu ile etkin ve güvenilir bir şekilde paylaşılması ve istihdamda liyakat ve yetkinliğin artırılması sağlanmıştır.

Kariyer Kapısı - İşe Alım Platformu (Kariyer Kapısı), kamu kurumlarındaki kariyer imkânlarının kamuoyu ile şeffaf bir şekilde paylaşılmasını sağlayan, kamu kurumlarının başvuru aşamasından yerleştirmeye kadar tüm işe alım süreçlerini yürüttüğü, başvuru yapan adayların ise bu süreçleri şeffaf olarak takip edebildiği, liyakati ve fırsat eşitliğini önceleyen çevrim içi bir araçtır. Kariyer Kapısı'nın amacı, kamu istihdamında şeffaflığı, fırsat eşitliğini, liyakati, verimliliği ve etkinliği artırmaktadır. Platform'un e-Devlet entegrasyonu ile adayların başvuru süreçleri ve kurumların başvuru kontrol süreçleri kolaylaşmakta, kamu kurumlarının iş yükü hafiflemekte ve insan kaynaklı hataların önüne geçilmektedir.

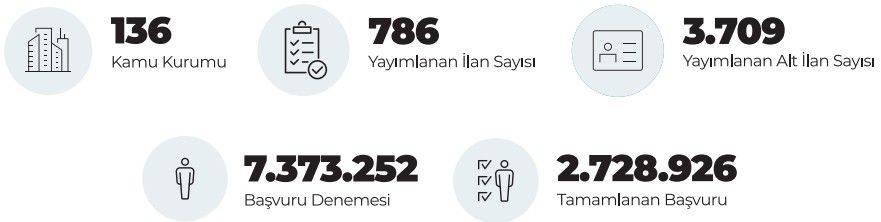


Resim 26. Kariyer Kapısı Arayüzü



Resim 27. Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu İlan Sayfası

Kamu kurumlarının ilan oluşturma, kamuoyu ile paylaşma, başvuru alma, aday değerlendirme, adaylara belirlenen kriterlere göre objektif geri bildirimler verme ve adayları yerleştirme gibi işe alım fonksiyonu ile ilgili her türlü sürecin çevrim içi olarak yürütülmesine olanak sağlayan Platform, Merkez/Taşra/Yurt Dışı Teşkilatı ile Bağlı/İlgili/İlişkili Kuruluşlar dâhil olmak üzere kamu kurumlarının hizmetine sunulmuştur. Platform, Mayıs 2023 itibarıyla 17 Bakanlık dahil olmak üzere toplam 136 kamu kurum/kuruluşu tarafından kullanılmaktadır. Başvuruların çevrim içi şeklinde yapıldığı Platform'da günümüze kadar toplam 786 ilan yayımlanmıştır. Kamu kurumlarının yayımladığı işe alım ilanlarına tek platformdan erişebilmesine imkân sağlanmıştır.



* İstatistikler, Mayıs 2023 itibarıyla gösterilmektedir.

Şekil 6. Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu İstatistikleri

Böylece, daha önceden kamudaki ilanları görmek için birkaç resmi ve resmi olmayan kanalı takip etmek zorunda kalan adayların Kariyer Kapısı'ndan tüm ilanları takip edebilmesi sağlanmış, ilanların adaylar açısından takip edilebilirliği kolaylaştırılmıştır ve tüm adaylara fırsat eşitliği sağlanmıştır.

Kariyer Kapısı Platformu'nun geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması; hem kamu kurumlarındaki iş ilanlarına başvuruda bulunmak isteyen adaylara, hem de işe alım süreçlerini yürüten birimlere fayda sağlayan çıktılar ile sonuçlanmıştır.

Platform'da başvurular, e-Devlet aracılığıyla alınmaktadır. Başvurular sırasında 100'den fazla bilgi alanı (kimlik, eğitim, öğrencilik, KPSS, YDS, ALES, adli sicil, askerlik, ehliyet bilgileri vb.) e-Devlet ile entegre merkezi sistemlerden başvuruda bulunan adayın rızası ile doğrudan Kariyer Kapısı'na aktarılabilir. Kurumlar Kariyer Kapısı'nda ilanlarını açarken, adaylarda aradıkları (ve Resmî Gazete'de de kamuoyu ile paylaşılan) şartları, sistemde başvuru kriterleri (dil puanı, eğitim bilgisi vb.) olarak tanımlamaktadır. e-Devlet'te yer alan doğruluğu teyit edilmiş bilgiler ile istenen kriterler sistem tarafından otomatik olarak karşılanılmakta ve şartları sağlamayan adaylar başvurularını tamamlayamamaktadır. Böylece, yayımlanan ilanlara sadece ilanda istenen kriterleri taşıyan adayların başvurabilmesi sağlanmaktadır.

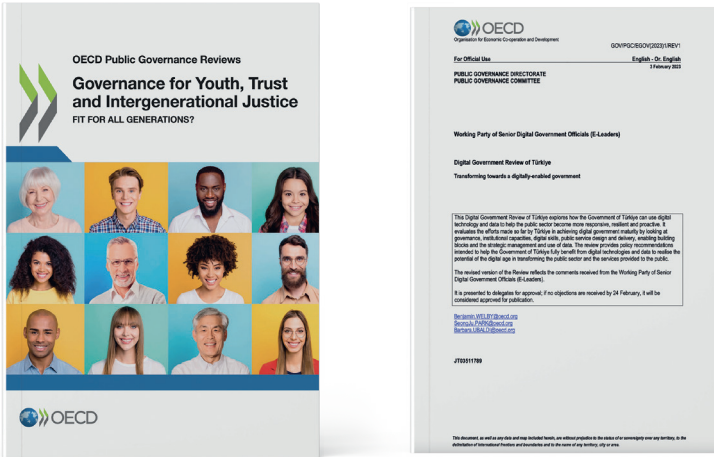
Ayrıca, adaylar için, istenen belgeleri kurumlara gönderme ya da elden teslim etme yükümlülüğü ortadan kaldırdığı için daha önce adayların bu işlemler için harcadıkları zaman, para ve diğer kaynaklardan tasarruf sağlanmaktadır. Benzer şekilde, kurumların daha önce kendilerinin gerçekleştirdikleri ve hataya açık "bilgi/belge kontrol aşaması", e-Devlet entegrasyonu ile otomatik hale getirilmiştir.

Özetle, Kariyer Kapısı, adayların başvuru süreçlerini kolaylaştırmakta, kamu kurumlarında Personel Genel Müdürlüklerinin iş yükünü hafifletmekte, insan kaynaklı hataların önüne geçmekte ve ilgili müdürlüklerin verimliliklerini artırmaktadır. Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu, e-Devlet entegrasyonu ile kamu kurumlarında işe başvuru süreçlerini standardize etmiş ve değerlendirme süreçlerinin şeffaf ve izlenebilir yöntemler ile sürdürülmesini sağlamış, liyakat ve fırsat eşitliğini desteklemiştir.

Başvuru sonrasında ise başvuruda bulunan adaylar Kariyer Kapısı üzerinden kurumların gerçekleştirdiği değerlendirme ve yerleştirme işlemlerini şeffaf bir şekilde takip edebilmektedir. Adaylar başvurularının onay/ret durumlarını, reddedildiyse başvurusunun neden reddedildiğine ilişkin notları, (varsa) işe alım sürecindeki yazılı/sözlü sınav bilgilerini ve sonuçlarını görebilmektedir. Adaylar asil ve yedek yerleştirmelere ilişkin sonuçlarını da sistemden takip edebilmektedir.

Kamudaki işe alım süreçlerinin merkezi olarak tek platformdan yürütülmesiyle süreçler standardize edilmiş, süreçlerin şeffaflığı ve takip edilebilirliği artırılmıştır. Ek olarak, platformu çok sayıda kurumun kullanması sayesinde kamudaki işe alım süreçlerine yönelik makro ve mikro düzeyde analiz çalışmalarının yapılmasına olanak sağlanmıştır. Böylece, elde edilen analiz sonuçları ile tüm kamu genelinde kanıta dayalı işe alım politika ve uygulamalarının geliştirilmesi mümkün hale getirilmiştir.

Bu özellikleri ve kamu kurumlarının istihdam süreçlerinde meydana getirdiği etki ile, Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu; OECD OPSİ (Kamu Sektöründe İnovasyon Gözlemevi) tarafından kamu sektöründe yenilikçi bir çözüm olarak sunulmuştur (OECD-OPSİ, 2022). OECD (2023b) tarafından hazırlanan Dijital Devlet İncelemesi Türkiye Raporu'nda ise Kariyer Kapısı Platformu'nun kamuda insan kaynakları yönetimi kapasitesinin artırılmasında önemli bir adım olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, yine OECD tarafından (2023c) yayımlanan Kamu İstihdamı ve Yönetimi Raporu'nda (Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service) Kariyer Kapısı Platformu'nun yaygın kullanımına dikkat çekilmiş ve kamuda yeteneklerin hareketliliğini desteklediği ifade edilmiştir.



Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu'nun Geliştirilmesi ve Yaygınlaştırılması

T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından 2020 yılı Aralık ayında, kamu istihdamında liyakat ve yetkinliğin artırılması, fırsat eşitliğinin temin edilmesi, kamu iş ilanlarının kamuoyu ile etkin bir şekilde paylaşılması, başvurudan yerleştirmeye tüm süreçlerin şeffaf olarak yürütülmesi amacıyla Kariyer Kapısı Platformu projelendirilmiştir. Platform, "Mevcut Durum Analizi", "Temel İhtiyaçların Tespiti ve Yazılım Geliştirme", "Pilot Uygulama", "Sistemin Yaygınlaştırılması ve Modül İyileştirmeleri" ve "Sürdürülebilirliğe Yönelik Hizmetler" olmak üzere beş safhada uygulamaya geçirilmiş ve yaygınlaştırılmıştır. Aşağıda her bir safha ayrıntılı olarak ele alınmıştır:

Mevcut Durum Analizi: Platform geliştirilmeden önce mevcut durum analizi yapılarak büyük resim ortaya konmuştur. İlk olarak, T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından tüm kurum ve kuruluşların mevcut işe alım araçları değerlendirilmiştir.

Bu değerlendirmelerle kurumların çevrim içi işe alım platformlarının olup olmadığı, varsa çevrim içi işe alım platformlarında yaptıkları istihdam türü, e-Devlet/merkezi veri tabanları entegrasyonlarının olup olmadığı, aday bilgilerinin nasıl talep edildiği, adayların ilan kriterlerine olan uygunluklarının nasıl teyit edildiği, değerlendirme ve yerleştirme işlemlerinin kullandıkları platform üzerinden yürütülüp yürütülmediği vb. hususlara ilişkin bilgiler toplanmış ve analiz edilmiştir. Bu süreçte kamuoyu ile paylaşılan bilgi ve dokümanlar ile kurum tarafından hazırlanan raporlar incelenmiş, kurumların işe alım süreçlerinden sorumlu yönetici ve uzman personel ile bire bir görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Temel İhtiyaçların Tespiti ve Yazılım Geliştirme: Bu aşamada öncelikle kamu kurumları tarafından geçmiş 5 yılda yayımlanan ilanlar taranmış ve bu ilanlar üzerinden kamu kurumlarının ortak ihtiyaçlarını ve kuruma özel ihtiyaçlarını tespit etmek üzere simülasyonlar hazırlanmıştır. Elde edilen bulguların değerlendirilmesi için Bakanlıkların ilgili yönetici ve personeli ile odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca, farklı ülkelerdeki en iyi uygulama örnekleri araştırılmış ve özellikleri incelenmiştir. Bu çalışmalar sonucunda kurumların ihtiyaçlarına cevap veren ve personelin iş yükünü en aza indirecek şekilde bir yazılım kurgulanmıştır. Yapılan kurguya ilişkin geri bildirimleri almak üzere, yazılımı kullanması planlanan kamu yönetici ve personeli ile toplantılar gerçekleştirilmiş, uygulama grupları oluşturulmuştur. Alınan görüşlere göre, geliştirilecek yazılım ile ilgili başvuru aşamasında adaylardan temin edilecek bilgilere karar verilmiş ve yazılımın genel işleyiş prensibine yönelik son taslak hazırlanmıştır. Bu doğrultuda, kullanıma ilk açıldığında, mutabık kalınan kurguya uygun işleyecek ve ilerleyen dönemde talep edilecek yeni özelliklere cevap verebilecek bir altyapı geliştirilmiştir.

Pilot Uygulama: Yazılımın geliştirilmesinden sonra ilk olarak pilot test uygulaması yapılmıştır. Pilot çalışma, Nisan 2021'de Kültür ve Turizm Bakanlığı ile gerçekleştirilmiş, Kariyer Kapısı kullanılarak sözleşmeli bilişim personeli alım ilanı yayımlanmış ve adım adım süreçler tamamlanmıştır.

Sistemin Yaygınlaştırılması ve Modül İyileştirmeleri: Pilot uygulaması ile süreçlerde sistemin başarılı bir şekilde işlevini yerine getirdiği görülmüştür. Kullanıcı kurumlardan ve başvuruda bulunan adaylardan alınan geri bildirimlerin değerlemesinin ardından, Ağustos ayında Bakanlıkların, Başkanlıkların, bağımsız düzenleyici ve denetleyici üst kurumlar ile yüksek yargı kuruluşların hizmetine açılmıştır. Ayrıca, gelen talepler doğrultusunda gerekli geliştirmeler yapılarak;

- Üniversitelerin işe alım süreçlerinin yürütülebilmesine yönelik pilot uygulama 2021 yılının Ekim ayında,

116 | En İyi Uygulama Örneği

- Kamu kurumlarındaki görevde yükselme ve unvan değişikliği süreçlerinin Kariyer Kapısı üzerinden yürütülmesine yönelik pilot uygulama 2022 yılının Ocak ayında,
- Belediyelerin işe alım süreçlerinin Platform üzerinden yürütülebilmesi için pilot uygulama ise Eylül 2022'de gerçekleştirilmiş ve söz konusu kurum/kuruluşların da Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu'nu kullanmasına imkân sağlanmıştır.

Ek olarak, Kasım 2022 itibarıyla yurt dışına eğitim amacıyla gönderilecek kamu personeline ilişkin işlemler de Kariyer Kapısı üzerinden yürütülmeye başlanmıştır.

Kullanıma sunulduğu ilk günden itibaren Platform adım adım geliştirilmiş, zenginleştirilmiş ve ihtiyaç duyulan iyileştirmeler yapılmıştır. Mayıs 2023 itibari ile Platform, 136 kamu kuruluşunun başvurudan yerleştirmeye tüm işe alım süreçlerini yürütebildiği bütünlüklü bir sistem haline gelmiştir.

CBİKO tarafından sistemin etkin kullanımı ve sürdürülebilirliğini sağlamaya yönelik çalışmalar 3 başlık altında toplanmaktadır.

Genel Eğitimler: Kurumların Platform'u etkin şekilde kullanımını sağlamaya yönelik, öncelikle tüm fonksiyonları içeren bir kullanım kılavuzu hazırlanmış ve çevrim içi ulaşılabilir hale getirilmiştir. Ayrıca, sistemi kullanacak her bir kamu kurumunun yetkili personeline, ilk ilanlarını yayınlamadan önce sistemin kullanımına yönelik yüz yüze ve çevrim içi eğitimler verilmiştir. Sisteme tanımlanan kamu kurumlarının, süreçlerini Kariyer Kapısı üzerinden yürütecekleri ilk işe alım sürecinde ilanın duyurulmasından adayların yerleştirilmesine kadar tüm süreçler sisteme tanımlanan ilan sahibi kurum personeli tarafından, İnsan Kaynakları Ofisi ilgili personelinin rehberliğinde yürütülmektedir. Kullanıcı kurumlarda personel değişikliği ya da ilavesi olması durumunda söz konusu eğitimler yenilenmekte ve talep edilmesi durumunda yeni personel tarafından yürütülen ilk süreçler yine CBİKO gözetiminde gerçekleştirilmektedir.

Kullanıcı Personelin Takibi ve Desteklenmesi: Hem kullanıcı kamu kurumlarının, hem de vatandaşların sorularını iletebilmesi için ilgili CBİKO uzmanları tarafından sürekli takip edilen bir e-posta adresi oluşturulmuştur. Bu adrese iletilen sorular 24 saati geçmemek kaydı ile en kısa süre içinde cevaplanmaktadır. Ayrıca, her bir kurumdan sorumlu CBİKO personeli belirlenmiş ve iletişim bilgileri kurumlar ile paylaşılmıştır. Kurumlar, sistemin herhangi bir aşamasındaki işleyişe dair soruları olması halinde doğrudan ilgili CBİKO personeline ulaşarak ihtiyaç duyduğu desteği alabilmektedir.

Yazılım Geliştirme: Kamu kurumlarından gelen talepler doğrultusunda Kariyer Kapısı'nda yazılımsal geliştirmeler devam etmektedir. Talep yoğunluğu ve süreçlere

sağlayacağı katkı göz önünde bulundurularak kurumlardan gelen talepler önceliklendirilmekte ve geliştirmeler bu öncelik sırasına göre hayata geçirilmektedir. Sistemde yapılan her bir geliştirmeden tüm kamu kurumları haberdar edilmekte, bu geliştirmelere göre kullanım kılavuzları yenilenmekte ve ilgili geliştirmeye yönelik eğitimler düzenlenmektedir. Ayrıca, geliştirilen yeni modüle ilişkin, kamu kurumları tarafından yapılacak ilk işlemler yine CBİKO gözetiminde gerçekleştirilmektedir.

Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu'nun Kullanıcıları

Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu'nun iki temel kullanıcısı vardır. Kullanıcılardan ilki işveren olarak nitelendirebileceğimiz kamu kurum ve kuruluşları, diğeri ise işe başvuruda bulunan adaylardır. Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu'nda adaylar başvurularına ilişkin süreçleri takip edebilmekte; kurumlar ise işe alımdaki tüm süreçleri yönetebilmektedir.

İş başvurusunda bulunacak aday, tüm kamu kurumlarına ait ilanlara tek platformdan erişerek, ilgilendiği pozisyon için ilan detaylarına ulaşabilmektedir. Aday, ilanda kurum tarafından belirlenen şartları sağlıyorsa e-Devlet üzerinden ilana başvuru yapabilmekte, aksi takdirde sağlamadığı kriter nedeniyle aday başvurusunu tamamlayamamaktadır. İşe alımın yanı sıra, görevde yükselme ve unvan değişikliği, yurt dışına eğitim amacıyla gönderilecek kamu personeline ilişkin süreçler de Kariyer Kapısı üzerinden yürütülebilmektedir. Bu anlamda Platform, bireylerin yalnızca kariyer hayatlarının başında değil, kariyer hayatlarının her aşamasında kullanılabilir.

Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu'nun internet sayfasına girdiğinde adaylar, ana sayfadaki aktif ilanlar sayfasını görüntülemektedir. Adaylar, aktif ilanları kurum, ilan türü ve il seçeneklerine göre filtreleyebilmekte ve ilgili ilanların detaylarını görüntüleyebilmektedir. Platform'da kullanıcılar için hazırlanmış sıkça sorulan sorular bölümü de bulunmaktadır.

Platform'un diğer kullanıcı tarafında ise kurumlar, birimler, kurum yetkilileri bulunmaktadır (Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu Kullanım Kılavuzu, 2023).

Kurum: Platform'u kullanan kurumlar, Devlet Teşkilatı Merkezi Kayıt Sistemi (DETSİS)'nde yer alan ve sistemi kullanacak birimleri içeren en üst düzey kamu kurumlarıdır. Bakanlıklar bu kurumlara örnek olarak verilebilir.

Birim: Birimler DETSİS'te yer alan kamu kurumlarının altında faaliyet gösteren birimlerdir. Genel müdürlükler bu birimlere örnek verilebilir.

Kurum Yetkilileri: Kurumları adına Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu'nda tüm işe alım süreçlerini yürüten yetkili kişilerdir ve "kurum kullanıcısı" ve "kurum yöneticisi" yetkileri ile sistemde yer almaktadır.

- **Kurum Yöneticisi:** Sisteme tanımlanan birimlerin en yetkili kişisi kurum yöneticisidir. Kurum yöneticisi, kurum kullanıcısı tarafından gönderilen işlemleri onaylayarak veya iptal ederek süreci tamamlamaktadır. Onay yetkisinin yanı sıra kurum kullanıcısının Platform'da yapabildiği tüm işlemleri yapabilmektedir. Ancak, Sistemde "kurum kullanıcılarının" yaptığı tüm işlemler "kurum yöneticisinin" onayından geçtikten sonra adaylar tarafından görüntülenebilmektedir. Kamu kurumlarındaki genel müdürlükler altındaki ilgili daire başkanları kurum yöneticisine örnek verilebilir.
- **Kurum Kullanıcısı:** Kurum kullanıcısı işe alım yapılacak ilgili birimde görev yapan kişidir. Platform'u kullanarak, ilan oluşturma, başvuru inceleme, değerlendirme adımlarını hazırlayarak onay için kurum yöneticisine yönlendirir. Kurum kullanıcısının yaptığı işlemler ancak kurum yöneticisi onay verdiğinde tamamlanmaktadır. Bu şekilde, yapılan tüm işlemler iki aşamalı bir şekilde gerçekleştirilmekte ve olası hataların önüne geçilmektedir. Genel müdürlükler altındaki dairelerde görev yapan uzman veya memurlar kurum kullanıcısına örnek olarak verilebilir.

Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu'nda Yürütülen İşe Alım Süreçleri

İlan yayımlayan kurumların izlediği aşamalar; "İlan Oluşturma", "Başvuru Kontrolü", "Değerleme ve Yerleştirme" olmak üzere üç ana aşamadan oluşmaktadır. Bu süreçler kullanım kılavuzlarında detaylıca açıklanmış, aşağıda ise özetlenmiştir.

İlanlara ilişkin aşamalardan ilki ilan oluşturma işlemleridir. İlan oluşturma işlemi sırasıyla, "Ana İlan Oluşturma" (ilanın genel şartlarına ilişkin bilgiler), "Alt İlan Oluşturma" (ilandaki alt pozisyonlara ilişkin özel şartlar) ve "Değerleme Esasları Belirleme" (başvuruların değerlendirmesinde yer alacak KPSS, yazılı sınav, sözlü sınav gibi aşamalar ve bu aşamaların ağırlıkları) olarak üç aşamadan oluşmaktadır. Kurum kullanıcısı tarafından hazırlanan taslak ilan kurum yöneticisinin onayına gönderilmekte ve onaylanması halinde ilan belirlenen tarihte başvuruya açılmaktadır.

Kurumlar, ilanlarını oluştururken başvuru şartlarını belirler ve e-Devlet entegrasyonu sayesinde ilan kriterlerini sağlamayan adayların başvuruları sistem üzerinden otomatik olarak engellenir. İlan şartlarını taşıyan ve başvuruyu tamamlayan adaylar, istenen bilgi ve belgeleri başvuruları sırasında doğrudan e-Devlet üzerinden ilan sahibi kuruma Kariyer Kapısı aracılığıyla iletir. Bunun yanı sıra, e-Devlet üzerinden sunulmayan bilgi ve belgeler (eğitim sertifikaları gibi dokümanlar) sisteme başvuru esnasında dosya olarak eklenebilmekte ve kurumlar bu dosyaları başvuru kontrolü aşamasında değerlendirebilmektedir.

İlanın başvuru süreci bittiğinde, adayların başvuruları kurum kullanıcıları tarafından "Bekleyen Başvurular" sayfası üzerinden, ilan metninde yer alan başvuru koşulları ve

kurumların ilgili mevzuatları çerçevesinde son kez gözden geçirilir. Bu aşamada varsa, başvuru aşamasında sisteme yüklenen ve e-Devlet üzerinden temin edilemeyen belgeler de kontrol edilir. Kullanıcı tarafından yapılan kontrol, yönetici tarafından onaylanarak adayların başvuru kontrol işlemleri tamamlanır. Yönetici onayı akabinde kesinleşen başvuru durumları adaylar tarafından görüntülenebilir.

Başvuru kontrol aşamasının ardından “Değerleme ve Yerleştirme” aşamasına geçilmektedir. Yukarıda bahsedildiği üzere, adaylar, kurumların ilan oluştururken değerlendirme esasları olarak belirledikleri aşamalara (yazılı sınav, sözlü sınav vb.) tabi tutulmaktadır. Bu aşamada adaylara sistem üzerinden sınav/mülakat daveti gönderilebilmekte, sınav/mülakat sonuçlarına ilişkin hem Platform üzerinden hem de e-posta aracılığıyla bilgilendirme yapılmaktadır. Yerleştirme aşamasında kurumlar tarafından belirlenmiş olan değerlendirme esasları doğrultusunda adayların yerleştirme puanları sistem tarafından otomatik olarak hesaplanmaktadır. Kurumlar tarafından yapılan tüm işlemler Kariyer Kapısı üzerinden şeffaf bir şekilde adaylarla paylaşılmaktadır.

Kariyer Kapısı’nda kurumlar yayımladıkları ilanlarına ait tüm aşamaların verilerine sistemden erişebilmekte ve raporlama modülü üzerinden tüm süreçlere ilişkin detaylı bilgiye ulaşabilmektedir. Başvuru süresi dolan ilanlar, arşiv ilanlar olarak sistemde hem adaylar hem de kurumlar için ulaşılır bir şekilde kaydedilmektedir. Böylece kamu ilanlarına ilişkin bir kütüphane oluşturulmaktadır.

“İlan Oluşturma”, “Başvuru Kontrolü”, “Değerleme ve Yerleştirme” aşamalarına ilişkin işlemler Kariyer Kapısı Kullanma Kılavuzu’nda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Kurum kullanıcıları gerektiğinde, kılavuza ek olarak sisteme yönelik hazırlanmış eğitim videolarından da yararlanabilmektedir. Ayrıca, kurum yetkilileri ihtiyaç duyması halinde CBİKO personeline talebini ileterek ihtiyaç duyduğu desteği alabilmektedir.

Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu’nun şeffaflık, hesap verilebilirlik ve liyakat esasları temel alınarak geliştirildiği görülmektedir. İlanlarda her pozisyon için gereken minimum yetkinliğin belirlenebilmesi ve yalnızca bu yetkinliğe sahip adayların başvuruda bulunabilmesi liyakat esaslarına uygun bir süreç izlendiğini göstermektedir. Platform’da adaylar belirlenen değerlendirme esaslarındaki süreçlerden aldıkları puanlara göre otomatik olarak sıralanmaktadır.

Adaylar hem kendi sonuçlarını hem de başarılı adayların sonuçlarını tüm başvurular içerisindeki sıralamalarıyla birlikte, KVKK kapsamında görüntüleyebilmektedir. Adayların sıralanma ve seçilme süreçlerindeki bu açıklık ve şeffaflık adayların sürece olan güveni üzerinde de olumlu etki sağlamaktadır. Thielsch vd.’nin (2012) belirttiği gibi, çevrim içi işe alım süreçlerinde algoritmik temel, adayların adalet duygusunu tetikleyerek adayın iş başvuru sürecinden memnuniyet duymasına neden olmaktadır.

Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu'nun Medyadaki Görünürlüğü

T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından geliştirilen Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu'nun kullanımı kısa sürede kamu kurumları arasında yaygınlaşmış, milyonlarca adayın kamudaki işe alım ilanlarına başvuru yaptığı ve değerlendirme süreçlerini takip ettiği bir platforma dönüşmüştür.

Platform, hizmet sağladığı kurum ve aday sayısı ile, kamu işe alım süreçlerinde sağladığı fırsat eşitliği, liyakat ve şeffaflık temelli dönüşümle büyük etki yaratmıştır. Bu etki sosyal medya ve ulusal yazılı/görsel medyaya yapılan paylaşımlara ve haberlere de yansımıştır. Ulusal görsel ve yazılı basında çıkan pek çok haberde Platform hakkında ayrıntılı bilgiye yer verilmiştir. Benzer içerikler dijital haber ve bilgilendirme platformlarında da paylaşılmıştır.

KARIYER KAPISI PLATFORMU
TRT HABER
Program adı : GÜN SONU
Yayın Tarihi : 19.05.2021
Gösterim Tarihi : 19.05.2021
Süre : 1:19

02:47:40
TRT HABER
18 02:48:28

KARIYER KAPISI PLATFORMU
KAMUDA TÜM İŞE ALIMLARI KARIYER KAPISI PLATFORMU ÜZERİNDEN YAPILACAK
Haber
İŞKANI MARKI MİLLEY İLE BRUKSEL'DE GÖRÜŞTÜ. GÖRÜŞMEDE TÜRKİYE-ABD
GÜN SONU
8.542

Bulunan Kelimeler
Alt yazı Arama

Bulunan Kelimeler S

- Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (T) 00:00:34
- Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (T) 00:00:39

TRT HABER

Resim 28. TRT Haber'in Kariyer Kapısı'na İlişkin TV Haberi

PERSONEL ALIMI E-DEVLETTE
CNN TÜRK
Program adı : HABERLER
Yayın Tarihi : 11.09.2021
Gösterim Tarihi : 11.09.2021
Süre : 1:38

17:41
SON DAKİKA
SURIYE'NİN KUZEYİNDEKİ OPERASYONLARDA 1926 TERÖRİST ETKİSİZ HAL
:8.542
cnntrk.com

Bulunan Kelimeler
Alt yazı Arama

Bulunan Kelimeler S

- Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (T) 00:00:41

CNN TÜRK

Resim 29. CNN Türk'ün Kariyer Kapısı'na İlişkin TV Haberi

SABAŞ ULUSAL GÜNLÜK GAZETE İSTANBUL	Yayın Tarihi : 13.05.2021 StxCm : 142.34	Gösterim Tarihi : 13.05.2021 Sayfa : 10	Tiraj : 189456 İçerik : SİYASİ	Bulunan Kelimeler Sayfalar
<p>Haberin Görseli Haberin Metni</p>				<input type="checkbox"/> Bulunan Kelimeler S <input checked="" type="checkbox"/> Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi 1 <input checked="" type="checkbox"/> Salim Atay 1

Resim 30. Sabah Gazetesinin Kariyer Kapısına İlişkin Haberi

HÜRRİYET ULUSAL GÜNLÜK GAZETE İSTANBUL	Yayın Tarihi : 13.05.2021 StxCm : 108.69	Gösterim Tarihi : 13.05.2021 Sayfa : 10	Tiraj : 195838 İçerik : SİYASİ
<p>Haberin Görseli Haberin Metni</p>			

KAMUDA İŞE ALIM SÜREÇLERİNİN artık sadece Kariyer Kapısı Platformu üzerinden yapılacağını açıklayan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Başkanı Doç. Dr. Salim Atay, "Bu platformla kamu istihdamında fırsat eşitliği ve liyakati önceleyen işe alımların yanı sıra verimliliğin artırılmasını hedefliyoruz" dedi.

ANKARA

CUMHURBAŞKANLIĞI İnsan Kaynakları Ofisi Başkanı Doç. Dr. Salim Atay, Ekonomi Muhabirleri Derneği (EMD) Yönetim Kurulu üyeleriyle bir araya geldi. Hayata geçirilen projelerle ilgili bilgi veren Atay, "İnsan kaynağını etkin planlamayı ve yönetmenin temel bileşenlerinin başında liyakat geliyor. Cumhurbaşkanımız da her fırsatta bu konunun önemine değiniyor. Bu kapsamda kamu personeline dair işlemlerin tek bir idare tarafından yürütülmesi görevi de ofisimize tevdi edildi. Bunun en temel göstergelerinden birisi olarak artık kamuda işe alımların tek adresi, bizim yerli ve milli bir yazılım ile geliştirdiğimiz Kariyer Kapısı Platformumuz" dedi.

LYAKAT ÖNE ÇIKACAK

Bu platform ile kamu istihdamında fırsat eşitliği ve liyakati önceleyen işe alımların yanı sıra verimliliğin artırılmasını hedeflediklerini belirten Atay, "Bunun gerçekleştirilmesindeki en önemli husus da iş ilanlarının şeffaf bir şekilde tüm ilgili kesimlerle

kurumlarımızda liyakatı öne çıktığı, işe alm süreçlerinin izlenebildiği bir insan kaynağı portalını uygulamaya aldık. Bu yıl sonuna kadar kamuda işe alımların hepsine bu platform üzerinden katkı veriyor olacağız. Yani tüm bakanlıklar işe alımlarını Kariyer Kapısı üzerinden yapacak" diye konuştu.

54 MİLYAR TASARRUF

Türkiye'nin insan kaynağı envanterini çıkarttıklarının dile getiren Atay, sözlerini şöyle sürdürdü: "Etilde edeceğimiz veriler çerçevesinde şekillenecek insan kaynağı yönetimi ve planlaması ile kamudaki insan kaynağında verimliliğin artırılmasını hedefliyoruz. Geliştirdiğimiz bu araçlarımızı etkin olarak kullandığımızda yıllık 54 milyar liralık bir tasarruf öngörüyoruz. 54 milyar sembolik bir rakamdır, sadece kamuda geliştirdiğimiz araçlarla bizim sağlayacağımız verimlilikler. Türkiye'nin dönüşümünün insan kaynağı ile olacağına inanıyoruz. Aynı zamanda bir sadeleştirme ve

unvan B Bakanlığı'na uymuyor. Bu nedenle bir insan havuzu, yetenek havuzu da oluşmuyor. Biz envanteri çıkardık, bu yıl içerisinde tamamlamayı planladığımız işlerden birisi de bakanlıklarla bir araya gelerek bu unvanların sadeleştirilmesi olacak."

200 BİN AÇIK CEVAP

Türkiye genelinde başta Cumhurbaşkanlığı olmak üzere, TBMM, 16 bakanlık ve onlara bağlı, ilgili ya da koordineli kuruluş ve işbirliklerinde gerçekleştirilen KAMU-VERİ anketinin de bu bakış açısını önemli bir aracı olduğunu belirten Atay, "Bu anketimizde 862 bin kamu çalışanı katıldı ve açık

Resim 31. Hürriyet Gazetesinin Kariyer Kapısına İlişkin Haberi

122 | En İyi Uygulama Örneği

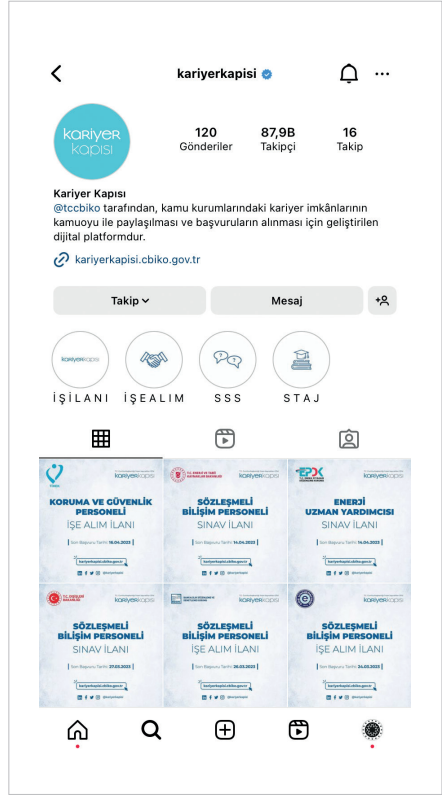
Ayrıca, Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu'nun sosyal medya mecrasında da resmi hesapları bulunmakta ve aktif olarak kullanılmaktadır. Güncel iş ilanları Instagram, Twitter ve LinkedIn hesaplarında da paylaşılmaktadır. Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu kendi resmi hesapları dışında T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin resmi hesabında da paylaşılmış ve tanıtımı yapılmıştır.



Resim 32. Kariyer Kapısı Resmi LinkedIn Hesabı



Resim 33. Kariyer Kapısı Resmi Facebook Hesabı



Resim 34. Kariyer Kapısı Resmi Twitter ve Instagram Hesabı

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı Sayın Recep Tayyip ERDOĞAN, Ekim 2022'de e-insan Programı'nda yaptığı konuşmasında Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu'na da yer vermiştir. 2023 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nda (SBB, 2022) da tüm kamuda uygulama birliği sağlanarak Kariyer Kapısı'nın yaygınlaştırılması hususu yer almıştır.

← Tweet

 **Recep Tayyip Erdoğan** 
@RTErdogan

Kamunun personel alımları konusunda e-Devlet'e entegre yenilikçi bir sistem olan Kariyer Kapısı Platformu'nu geçtiğimiz yıl hizmete sunmuştuk.

Başvurudan yerleştirmeye kadar tüm süreçlerin dijital ortamda yürüdüğü bu sistemin etkinliği de giderek artıyor.



The infographic is a red and white graphic with the following text and icons:

- Logo of the Ministry of Labour and Social Security (İNSAN KAYNAKLARI OFİSİ) and e-insan.
- Coat of arms of Turkey.
- Headline: **KARİYER KAPISI Platformu**
- Icon of a calendar: **2021'DE HİZMETE SUNULDU**
- Icon of a link: **100'Ü AŞKIN KAMU KURUMU ENTEGRE OLDU**
- Icon of a document: **3 MİLYON BAŞVURU YAPILDI**
- Text: **2.130 POZİSYONLA İLGİLİ İŞLEMLER BAŞARIYLA YÜRÜTÜLDÜ**
- Text: **KAMUDAKİ GÖREVDE YÜKSELME VE TERFİ İŞLEMLERİ DE KARİYER KAPISI ÜZERİNDEN YAPILMAYA BAŞLANDI**
- Signature and name: **RECEP TAYYIP ERDOĞAN**, Türkiye Cumhurbaşkanı
- Image of a man working at a computer.

ÖS 5:40 · 18 Eki 2022

4.152 Retweet **18** Alıntılar **11,6 B** Beğeni **8** Yer işareti

Resim 35. Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı Sayın Recep Tayyip ERDOĞAN'ın Kariyer Kapısı'na ilişkin Twitter Paylaşımı

Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu ve Diğer Ülke Örneklerinin Karşılaştırılması

T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu, daha önce bahsi geçen niteliklerinin yanı sıra, sahip olduğu altı önemli özellik ile diğer ülke uygulamalarından olumlu yönde ayrılmaktadır.

Tüm Kamu Kurumlarının İlanlarının Tek Platformda Toplanması: Kariyer Kapısı tüm kamu kurumlarına ait işe alım ilanlarını tek platformda bir araya getirmektedir ve tüm işe alım süreçleri bu platform üzerinden yürütülmektedir. Böylece adaylar bağlı/ilgili/ilişkili kuruluşları dahil olmak üzere tüm Bakanlıklar, Başkanlıklar, yüksek yargı organları ve sistemi kullanmayı talep eden üniversite ve belediyelerdeki açık pozisyonlara tek platform üzerinden ulaşabilmekte ve başvuru sonrası tüm süreçleri takip edebilmektedir. Kamu kurumlarındaki kariyer fırsatlarının tek platformdan yayımlanması hedef kitlenin; kamu kurumlarındaki istihdam imkânlarına ulaşabilirliğini artırarak ilanlara erişimde fırsat eşitliğini desteklemektedir. Ayrıca, Platform'un tüm kamu kurumları tarafından kullanılması, kurumların işe alım konusunda daha kapsamlı veriye erişebilmesi sağlamak ve tüm kamuya yönelik kanıta dayalı politika ve uygulamaların geliştirilebilmesini mümkün kılmaktadır.

e-Devlet Entegrasyonu: Platform'un e-Devlet entegrasyonu sayesinde adaylar doğruluğu teyit edilmiş bilgilerini merkezi veri tabanlarından başvurularına aktarabilmektedir. İlanların sistem üzerinden tanımlanan kriterlerine göre, bu bilgiler otomatik olarak kontrol edilmekte ve başvuru şartlarını sağlamayan adayların başvurusuna izin verilmemektedir. Bu sayede, sadece başvuru şartlarını sağlayan adaylar başvurularını tamamlayabilmekte ve bu yönüyle Platform işe alım süreçlerinde liyakati sağlamaktadır. Ayrıca, e-Devlet entegrasyonu aracılığıyla doğruluğu teyit edilmiş bilgilerin işe alım sürecinde kullanılması kamu kurumlarının belge kontrol süreci için harcayacağı zaman ve emekten tasarruf sağlamasının yanı sıra, süreçte yaşanabilecek insan kaynaklı hataların da önüne geçmektedir. Böylece, kamu kurumlarının insan kaynakları birimlerinin iş yükü azaltılmakta ve verimlilikleri artırılmaktadır. İncelenen diğer ülke örneklerinde merkezi kamu işe alım sistemlerinin benzer şekilde e-Devlet gibi merkezi veri tabanları ile entegrasyona sahip olmadığı ve işe alım süreçlerinin sistemlerde oluşturulan beyana dayalı profil bilgileri üzerinden yürütüldüğü görülmektedir.

Yetenek Çekme Faaliyetlerine Proaktif Yaklaşım: OECD (2021b) tarafından da belirtildiği üzere kamu kurumları, nitelikli adaylara ulaşabilmek için adayların açık ilanlarına başvurmalarını beklemek yerine daha proaktif bir yaklaşım kullanarak adayları kuruma çekmeye çalışmalıdır. Kariyer Kapısı'nda yayımlanan ilanlar CBİKO'nun, Kariyer Kapısı'nın ve ilan sahibi kurumların çeşitli sosyal medya hesaplarından paylaşılmaktadır.

Ek olarak, Türkiye'deki Üniversite Kariyer Merkezlerini koordine eden merkezi kurum CBİKO tarafından geliştirilip desteklenmesi sayesinde Platform'daki işe alım ilanları, başvuruya açıldığı anda, Kariyer Merkezleri tarafından da e-posta, SMS ve sosyal medya aracılığıyla üniversite öğrenci ve mezunlarına duyurulmaktadır. Bu çerçevede, Kariyer Kapısı uygulamasının, yetenekleri kamuya çekmek için, özellikle gençler tarafından yakından takip edilen çeşitli kanallardan adaylara erişilebildiği ve böylece daha proaktif bir yaklaşımın benimsendiği ifade edilebilir. Avustralya ve Birleşik Krallık gibi önemli örneklerde ise kamu ilanlarının duyurulması konusunda sosyal medya kullanımının oldukça sınırlı kaldığı görülmektedir.

Eğitim ve Teknik Geliştirme Hizmetlerinin Sürekliliği: Kariyer Kapısı İşe Alım uygulamasında Platform'un hizmet anlamında sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla kullanıcı kurum ve kuruluşlara çeşitli destekler kesintisiz olarak sağlanmaktadır. Bu kapsamda, daha önce belirtildiği üzere kamu kurum ve kuruluşlarının işe alım sürecini yürütecek personele genel eğitimler verilmekte, yazılı ve görsel kullanıcı kılavuzları sunulmakta, CBİKO ekibinden her zaman ulaşabilecekleri, ilgili kurumdan sorumlu olacak sistem rehberleri atanmaktadır. Kurumların ihtiyaçları düzenli olarak tespit edilerek bu ihtiyaçlar doğrultusunda veri tabanı ve yazılım geliştirmeleri yapılmaktadır. Dünyadaki diğer uygulamalar incelendiğinde işe alım platformlarını yürüten kurumların Kariyer Kapısı'ndakine benzer bütüncü hizmetler sunduğuna yönelik bulguya ulaşılamamıştır.

Farklı Boyutlarda Yetenek Hareketliliğinin Desteklenmesi: Kariyer Kapısı İşe Alım Platform'unda işe alıma ek olarak görevde yükselme ve unvan değişikliği, yurt dışına eğitim amacıyla gönderilecek kamu personeline ilişkin süreçler de yürütülebilmektedir. Bu açıdan Kariyer Kapısı'nın, kamuda sadece ilk işe alımlarda kullanılan bir yazılım olmaktan öte mevcut kamu personelinin kariyer hareketliliğine ilişkin süreçlerin de yürütülebileceği bütüncü bir sistem olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, Platform'un farklı boyutlarda (dikey, geçici vb.) yeteneklerin hareketliliğini desteklediği de söylenebilir (OECD, 2023b). İncelenen ülke örneklerinde, hem yatay, hem dikey hareketliliği hem de yurt dışı eğitim süreçlerini destekleyen benzer içerikte sistemlere nadiren rastlanmıştır.

Mobil Uygulama ile Erişim İmkânı: T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından geliştirilen eğitim ve iş hayatına dair üretilen kariyer hizmetlerinin fırsat eşitliği temelinde sunulduğu dijital hizmet noktası olan "e-insan" mobil uygulamasından Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu'na erişilebilmektedir.

Vaka Analizi Çalışmasına İlişkin Sonuçlar

Yapılan doküman incelemesinin ardından, araştırmadan güvenilir ve geçerli sonuçlar elde edebilmek için Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu'ndan sorumlu üst düzey yöneticiler

ile yarı-yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Doküman incelemesi ve mülakat analizlerine ilişkin süreçler 2023 Şubat ve Mart aylarında gerçekleştirilmiştir.

Ucu açık sorularla oluşturulan mülakat 45-50 dakika kadar sürmüştür. Kayıt altına alınarak ardından yazıya dökülmüş ve transkripsiyon süreci başlamıştır. Mülakat sorularının transkripsiyonun ardından içerik analizi yapılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak transkripsiyonlar okunmuş, ifadeler ayıklanmıştır. İfadeler içerisinde benzer fikir, durum veya ilişkiler dikkatli bir şekilde gruplandırılmıştır. Ana tema oluşturulurken literatür temel alınarak yetenek yönetimi prensipleri esas alınmıştır. Mülakat çerçevesinde yetenek kazanımında fırsat eşitliği, şeffaflık, liyakat, yetkinlik ve verimlilik kavramlarının altı çizilmektedir.



Şekil 7. Yetenek Kazanımı Temaları

Fırsat Eşitliği: Kamu kurumlarındaki tüm istihdam imkânları Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu üzerinden kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Bu sayede kamu kurumları tarafından yayınlanan tüm iş ilanları, kamuda çalışmayı düşünen adaylar tarafından tek platform üzerinden takip edilebilmektedir. Bu durum, daha önceki dönemde olduğu gibi, iş ilanlarından haberdar olmak için kamu kurumlarının web siteleri gibi resmi ve çeşitli gayri resmi siteleri tek tek kontrol etme sorununu ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca, başvuruların söz konusu Platform üzerinden yapılabilmesi ve başvuru için istenen bilgi ve belgelerin e-Devlet ile entegre bir elektronik platformdan alınması başvuru için farklı kurum ve kuruluşlardan evrak toplama, bunları posta ile ilan sahibi kuruma iletme veya bizzat teslim etme gibi lojistik yükümlülükleri ortadan kaldırarak başvuru süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Söz konusu özellikler tüm vatandaşlar için kamu istihdam imkânlarından haberdar olmayı kolaylaştırırken, özellikle, bakanlık merkez teşkilatlarının bulunduğu lokasyondan uzak illerde istihdam edilen, engelli veya hareket kabiliyeti sınırlı olan kişilerin de iş başvurusunda bulunmasına imkân sağlamaktadır. Bu anlamda Kariyer Kapısı kamuda istihdam süreçlerinde fırsat eşitliğini desteklerken ulaşılabilirliği de artırmaktadır.

Kariyer Kapısı aynı zamanda, yapılan geliştirmeler sayesinde, mevcut kamu personelinin kariyer gelişimlerine yönelik de fırsat eşitliğini temin etmektedir. Yazılım güncellemeleri ile “görevde yükselme ve unvan değişikliği” ve “yurt dışına eğitim amacıyla gönderilecek kamu personeli” ilanları da Kariyer Kapısı üzerinden yayınlandığı için bu fırsatlardan tüm kurum personeli haberdar olup başvurularını yapabilmektedir.

“Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşları pek çok kariyer imkânı sağlıyor ve vatandaşlarımızın da bu imkânlarla yönelik ciddi bir talebi var. Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu ile öncelikle bu imkânların ne zaman, hangi kurum tarafından sağlandığını, hangi niteliklere haiz kişilerin bu imkânlardan faydalanabileceğini öğrenmek artık çok kolay. Herhangi bir kamu kurumu bir iş ilanı açtığında, bu ilana ilişkin tüm detaylar artık tek bir Platform üzerinden takip edilebiliyor. Böylece, farklı siteleri ve bilgi platformlarını takip etmeye gerek kalmıyor. Tüm süreçlerin dijital bir platform üzerinden yürütölmesi ise yer ve zaman fark etmeksizin başvuru koşullarını sağlayan tüm kişilerin ilanlara fırsat eşitliği temelinde kolayca başvurabilmesini sağlıyor.

Burada altı çizilmesi gereken nokta ise Kariyer Kapısı'nın alışılmış dijital platformlardan çok daha gelişmiş altyapıya sahip olması. Kamu ya da özel sektör fark etmeksizin, tüm kurumlar başvuru sürecinde başvuruda bulunacak adayların açılan pozisyonun gerektirdiği niteliklere sahip olup olmadığını görmek için birtakım bilgi ve belgeler talep ediyor. Kariyer Kapısı, e-Devlet ile entegre olduğu için, ilana başvuran adaylar, başvuruları sırasında bu bilgi ve belgeleri doğrudan, onaylı şekilde ilan sahibi kuruma iletebiliyor. Dolayısıyla adaylar için evrak teslim etme, kurumlar için bu evrakları kontrol etme yükü ortadan kaldırılmış oluyor. Bu bakımdan zaman ve yer kısıtlarını ortadan kaldıran ve kimi maliyetleri elimine eden bir sistem.

Fırsat eşitliği çerçevesinde kamu kurumu personelinin, çalıştıkları kurumlar tarafından sunulan yurt dışı eğitim ve görevde yükselmeye ilişkin imkânlarla ulaşabilmesini sağlamak üzere bu ilanların da Kariyer Kapısı üzerinden paylaşıldığını ve tüm süreçlerinin Platform üzerinden yürütölüğünü de paylaşmak isterim.”

Liyakat ve Yetkinlik: Kamu kurumlarının orta ve uzun vadede başarısının ve gelişiminin sağlanmasında çalışanlarının büyük etkisi vardır. Verimli ve yetkin bir iş gücü oluşturabilmek amacıyla, kurumların her pozisyon için asgari yetkinliğe sahip çalışanları kuruma çekmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda doğru yeteneklerin doğru pozisyonlarda olması ve bunu sağlayabilmek için de kurumların liyakati önceleyen

bir işe alım süreci yürütmesi gerekmektedir. Kariyer Kapısı, kamu istihdamında her pozisyon için gerekli minimum yetkinliklerin kriter olarak belirlenebilmesini, böylece doğru yeteneklerin ilgili pozisyonlara gelebilmesini temin etmektedir. Kurumlar, sistem üzerinde, başvuru kriterleri oluşturarak bu kriterleri taşımayan adayların başvuru yapmalarını engelleyerek, ilgili ilanın aday havuzuna almamaktadır. Öte yandan adaylar, e-Devlet'ten otomatik olarak gelmeyen eğitim sertifikaları gibi belgeleri sisteme yükleyebilmekte ve yetkinliklerini belgeleyerek kurumların bilgisine sunabilmektedir.

İşe alım ilanlarının yanı sıra kamu kurumları mevcut personeline sunduğu görevde yükselme, unvan değişikliği ve yurt dışında eğitim gibi kimi ilanlara ilişkin süreçlerini de Kariyer Kapısı üzerinden yürütebilmektedir. Böylece kamu personeline yönelik kariyer gelişim imkânlarının sunulmasında da liyakat ve yetkinlik temellilik tesis edilmektedir.

“ Kariyer Kapısı, adayların ilan kriterlerine ilişkin 100'den fazla bilgiyi, ilgili kurumlardan onaylanmış şekilde e-Devlet üzerinden başvuru sürecine aktarmasına imkân sağlamaktadır. Bu durum da adayın, başvuru şartlarına uygunluğunun sınanmasını mümkün hale getirmektedir. Eğer ilana başvurmaya çalışan bir aday kurum tarafından belirlenen şartları taşımıyorsa, adayı da bilgilendirerek, başvuru sürecini sonlandırmaktadır. Dolayısıyla istenen niteliklere haiz olmayan adayların başvurusu, kuruma hiç ulaşmadan engellenmektedir. Böylece başvuru yapan tüm adayların istenen asgari nitelikleri taşıdığı garanti altına alınmaktadır. Bu şekilde, kurumlar, başvuru aşamasından sonraki değerlendirme ve yerleştirme süreçlerini sadece ilanlarında belirtmiş oldukları minimum yetkinliğe sahip adaylar ile sürdürmektedir. Bahsi geçen bu süreçlerin her birinin, kurumlar tarafından takip edilebilmesi için, yapılan işlemlerin sistem kayıtları tutulmaktadır.

Kariyer Kapısı sürekli geliştirilen bir sistem, bu geliştirmeleri kamu kurumlarını ihtiyaçları doğrultusunda önceliklendirerek gerçekleştiriyoruz. Örneğin, Kariyer Kapısı'nın pilot uygulaması aşamasında e-Devlet üzerinden doğrulanmış olarak alınan bilgi alanları yaklaşık 80 civarında idi. Kurumların ihtiyaçları doğrultusunda, bu entegrasyon sayısı her geçen gün arttırılmakta ve doğru bilgi akışı temin edilerek istenen nitelikteki adayların seçimi kolaylaştırılmaktadır. Kariyer Kapısı, sadece kamu kurumlarına yeni atanacak personel için değil mevcut kamu personeli için de liyakati öncelemektedir. Daha önce belirttiğim gibi, yapılan geliştirmeler ile kurumlar “görevde yükselme ve unvan değişikliği” ve “yurt dışına eğitim amacıyla gönderilecek kamu personeli” ilanlarının süreçlerini de artık Kariyer Kapısı üzerinden yürütebiliyor. Dolayısıyla, bu ilanlara başvuracak adaylar için de aynı süreçler ve bilgilendirmeler işliyor. ”

Şeffaflık: Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu, ilanlara başvuran adayların, başvurudan yerleştirmeye kadar tüm süreçleri takip edilmesine olanak sağlaması sebebi ile "şeffaflık" ilkesini önceleyen bir Platform olarak öne çıkmaktadır. Böylece, kamu kurumlarının istihdam süreçlerinde toplumun güvenini arttırarak toplumun bütününe fayda sunma prensibini de desteklemektedir.

“ Mevcut bir kamu ilanına başvurmak üzere Kariyer Kapısı üzerinden işlem yapan kişiler, her bir aşamada bilgilendirilmektedir. Öncelikle başvuru için istenen asgari koşullar, başvuru sonrasında takip edilecek aşamalar, bu aşamalarda adayların hangi kriterlere göre değerlendirileceği gibi pek çok bilgi Kariyer Kapısı'nda yer alan ilanların tamamında paylaşılıyor. Tabii ki bu bilgiler, Kariyer Kapısı'ndan önce de ilan içeriklerinde paylaşılıyordu ancak metin olarak paylaşıldığı ve başvuruda engelleyici bir nitelik taşımadığı için başvuran adayların gözünden bazı detaylar kaçabiliyordu. e-Devlet entegrasyonu sayesinde, bir aday ilanda belirtilen kriterleri taşıyor ise sistem başvuruya devam etmesini engelliyor ve kişiyle hangi kriteri taşımadığı için başvuruda bulunamayacağı bilgisini paylaşıyor.

Başvuruda bulunan tüm adaylar için ise süreç aynı şekilde devam ediyor; adaylar kamu kurumlarının ilana ilişkin hangi aşamayı yürüttüklerini, sonraki aşamaların neler olduğunu sistem üzerinden takip edebiliyor. Bir sonraki aşamaya geçiş ya da yerleştirme aşamasında, başarılı ve başarılı olmayanlar durumlarının sebeplerini anlık olarak öğrenebiliyor. Başarılı olamayan adaylar, hangi aşamada elendiklerini görüp diğer adaylara göre durumlarını izleyebiliyor. Başarılı adaylar da aynı şekilde başarılı diğer adaylara göre sıralamalarını takip edebiliyor. Tabii bu bilgiler KVKK'ya uygun şekilde adaylara gösteriliyor. Örneğin, bir aday kaçınıcı sırada yerleştiğini, kişisel bilgileri paylaşılmadan kendinden önceki ve sonraki başarılı adayların puan durumlarını görebiliyor. ”

Verimlilik: Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu kamuda iş başvuru süreçlerinin standardize edilmesini sağlamaktadır. Tüm başvuruların e-Devlet üzerinden alınmasıyla başvuru inceleme, değerlendirme ve yerleştirme aşamaları düzenli, hızlı ve verimli bir şekilde yürütülmektedir. İşe alımın her aşamasının dijital ortamda gerçekleştirilmesi ve aday bilgilerinin merkezi veri tabanlarından doğruluğu teyit edilmiş şekilde kuruma aktarılması, kurumların iş yükünü azaltmakta, zamandan ve emekten tasarruf etmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, kurumlar sistem üzerinden belirledikleri kriterlerle yalnızca ilan şartlarını taşıyan adayların başvurularını incelemektedir. Bu durum, başvuru inceleme sürecinin verimini artırmakta ve kontrol aşamasında gerçekleştirilecek insan kaynaklı hataların önüne geçilmesini sağlamaktadır.

“ Kariyer Kapısı ile kamu istihdamında başvuru, değerlendirme ve yerleştirme süreçleri dijitalleştirilmiştir. Herhangi bir işveren bir ilan açtığında bunu takip eden süreçleri kabaca düşünelim; ilanların hazırlanması, duyurulması, başvuruların alınması, kısa listelerin oluşturulması, akabinde bu adaylardan pozisyon ile en çok örtüşecek nitelikteki adayların bulunmasına yönelik yürütülecek değerlendirme aşamalarının uygulanması, başarılı olan / olmayan adaylara geri bildirimlerin verilmesi, başarılı adayların ilgili pozisyonlara yerleştirilmesi ve şu an bir çırpıda aklımıza gelmeyen diğer operasyonel işlemler. Her biri büyük titizlik isteyen, zahmetli aşamalar, dolayısıyla oldukça kritik ve zaman alan bir süreç. Bir de bu süreçlerin 81 il ve 922 ilçede faaliyet gösteren kamu kurumlarının her biri için yürütüldüğünü düşünmeye çalışalım, muazzam emek isteyen oldukça kapsamlı bir operasyon.

Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu tüm kamu kurumları ve tabii ki bu kurumların ilanlarına başvuru yapmak isteyen adayların yürütmesi gereken süreçleri standardize etmekte ve sahip olduğu teknolojik alt yapı ile kolaylaştırmaktadır. Daha önce Platform'un pek çok özelliğinden detaylıca bahsettik ancak bir de şöyle düşünelim, bu güne kadar kamu kurumları tarafından açılan 3.709 pozisyona ilişkin 788 ilana 7.373.252 başvuru denemesi yapılmış ancak 2.728.926 sayıda başvuru başarı ile sonuçlanmış. Başvuru denemesi ve başvuru arasındaki 4.644.326 kadarlık fark, Platform'un e-Devlet entegrasyonundan ve gelişmiş tasarımıyla kaynaklanıyor.

Buradan şunu çıkarmak mümkün, eğer Kariyer Kapısı olmasa ve süreçler geleneksel yöntemler ile devam ettiriliyor olsa idi, bu ilanlara 7.373.252 başvuru olacaktı. Başvuru sırasında istenen tüm evraklar kamu kurumlarının personel genel müdürlüklerince kontrol edilerek doğrulukları ve ilan kontrollerine uygunlukları denetlenecekti. Bu süreç Kariyer Kapısı ile tamamen elimine edilmiştir, çünkü başvuru sırasında ilan kriterlerine uygun olmayan adayların başvurusu engellenmekte ve başvuru evrakları e-Devlet üzerinden doğruluğu teyit edilerek alınmaktadır. Bu örneğin, Platform'un sadece başvuru kontrol aşamasında sağladığı verimliliğin altını çizmek için önemli olduğunu düşünüyorum.

Az önce bahsettiğim, kısa listelerin oluşturulması, değerlendirme aşamalarının uygulanması, başarılı olan/olmayan adaylara geri bildirimlerin verilmesi, başarılı adayların ilgili pozisyonlara yerleştirilmesi gibi aşamaları da düşündüğümüzde, Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu özellikle personel genel müdürlüklerinin iş yükünü, standart operasyonel faaliyetlerini minimuma indirerek ciddi

ölçüde azaltmakta, insan kaynaklı hataların önlenmesinde rol oynamakta ve dolayısıyla personelin zamanından ve emeğinden tasarruf sağlamaktadır. Böylece söz konusu kamu kurumlarındaki personelin ve ilgili birimlerin daha kritik yetenek yönetimi faaliyetlerine odaklanmasını mümkün kılarak verimliliğe önemli bir katkı sağlamaktadır. ”

Vaka analizi çalışmasının sonuçlarına göre, Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu'nun adaylar ve kamu kurumları açısından birçok fayda sağladığı görülmektedir. Platform kamuda işe alım süreçlerinin dijitalleştirilmesini sağlayarak fırsat eşitliği, liyakat ve şeffaflık ilkelerini hakim kılmakta, süreçlerin verimliliğini artırmaktadır. Platformun kamu istihdamında tek adres olarak konumlandırılması ile farklı kurumların süreçlerine ilişkin veriler bütüncül bir şekilde analiz edilebilmekte, kanıta dayalı politika ve uygulamalar geliştirilebilmektedir. Kariyer Kapısı sahip olduğu dijital altyapı ve uygulamada sunulan destekleyici hizmetler ile dünyadaki muadilleri ile karşılaştırıldığında öne çıkmaktadır.



GENEL DEĞERLENDİRME

Kamu sektörü, ülkenin yönetiminde önemli bir role sahip olan kurum ve kuruluşlardan oluşmaktadır. Bu kurum ve kuruluşlar, tüm vatandaşlara eğitim, güvenlik, altyapı yönetimi, vergi toplama gibi çeşitli hizmetler sunmaktadır. Kamu hizmetlerinin, vatandaşların taleplerini çağın gerektirdiği şekilde karşılayabilmesi ise, kamu kurumlarında ihtiyaç duyulan nitelikte ve yetkin çalışanların istihdam edilebilmesine bağlıdır.

Nitelikli çalışanların kamu sektöründe istihdam edilmesi başta yetenek kazanımı olmak üzere yetenek yönetimi süreçlerinin etkili şekilde uygulanmasını gerektirmektedir. Yeteneklerin çekilmesini ve kurumlara kazandırılmasını sağlayabilmek için ise liyakat, şeffaflık ve fırsat eşitliği ilkelerine bağlı kalınması önem arz etmektedir. Bu bağlamda geliştirilen Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu, ilgili literatürden yararlanılarak farklı bakış açılarıyla incelenmiş ve diğer ülkelerdeki benzer platformlarla karşılaştırılmıştır.

Günümüz teknolojisinin geldiği nokta, kurum ve kuruluşların iş yapış şekillerini ve toplumun ihtiyaç ve beklentilerini değiştirmektedir. Bu değişimlerden biri de yetenek kazanımı süreçlerinde çevrim içi platformların yaygınlaşması ile kendini göstermektedir. Ancak, yeteneklerin çekilmesinde, kullanılacak çevrim içi platformların tüm vatandaşların talep ve beklentilerini karşılayabilecek yapıda şekillendirilmesi önem taşımaktadır.

Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu, yeteneklerin kamu kurumlarına kazandırılması bağlamında önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Kariyer Kapısı, kariyerine kamu kurumlarında başlamak veya devam etmek isteyen kişiler için; ülkemizdeki tüm kamu kurumlarının işe alım ilanlarını tek bir platformda bir araya getirerek istihdam imkânlarına erişilebilirliği artırmakta, e-Devlet entegrasyonu ile evrak teslim etme aşamasını ortadan kaldırarak zaman ve mekândan bağımsız başvuru imkânı sunmakta, süreçlerin şeffaflığı ile kamu kurumlarının güvenilirliğini güçlendirmektedir.

Platform ayrıca, kamu kurumlarının mevcut çalışanlarına ilişkin görevde yükselme, unvan değişikliği ve yurt dışı eğitim imkânlarının yürütülmesine de olanak sağlamaktadır. Bu özellikleri ile kamu kurumlarını özellikle genç yetenekler açısından çekici hale getirmektedir.

Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu, coğrafi veya zamansal olarak adayları kısıtlamadan, her yerden iş başvurusu yapılabilmesine olanak sağlayarak, kurumların açık pozisyonlarını ilgili tüm kişilere duyurabilmesini sağlamaktadır. Ayrıca başvuru süreçlerini dijital ortamda yürütüp, istenen belgeleri e-Devlet entegrasyonu ile başvuru sırasında otomatik olarak ilgili kurumlara aktarabilme özelliği ile adayların her zaman başvuru yapabilmesini mümkün kılmaktadır. Böylece kurumlar, farklı coğrafyalardan istediği nitelikte kişilere ulaşarak geniş bir aday havuzuna sahip olmaktadır. Adaylar açısından ise bu durum, kamu istihdam olanaklarına erişilebilirliği artıran ve fırsat eşitliğini destekleyen bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Kariyer Kapısı, adayların başvurularını kolaylaştırmak ve kurumlara merkezi veri tabanlarından güvenilir veriler sağlamak için e-Devlet entegrasyonu ile çalışması açısından diğer ülke uygulamalarına göre benzersiz olarak değerlendirilebilir. Bu özellikleri sayesinde adaylar, doğrulanmış bilgilerini ilan başvuru sürecine kolayca aktarabilmekte ve başvurularını çevrim içi olarak oldukça kolay ve hızlı şekilde tamamlayabilmektedir. Ayrıca adayların doğrulanmış bilgileri başvuruları sırasında sistem tarafından kontrol edilmekte ve ilan başvurusunda belirtilen kriterleri taşımayan adayların başvuru yapmasına izin verilmemektedir. Böylece pozisyonlara yerleştirilen tüm adayların iş ilanlarının gerekliliklerini karşıladığından emin olunmakta, liyakat esaslı işe alım sağlanmaktadır.

Ayrıca kriterlere uymayan başvuruların elenmesi ve başvuru evraklarının e-Devlet üzerinden onaylanmış bir şekilde sistem üzerinden otomatik temin edilmesiyle, kurumların belge kontrolündeki olası insan hataları da en aza indirilmektedir. Ek olarak, kamu kurumlarında ilgili personelin iş yükü azaltılmakta, işe alım süreçleri hızlandırılmakta ve söz konusu personel ve birimlerin daha kritik süreç ve işlere odaklanmasına imkân sağlanmaktadır. Böylece kamu kurumlarının verimliliği de artırılmaktadır.

Kamu istihdam süreçlerinde liyakat kadar şeffaflık da önemli esaslar arasında sayılmaktadır. OECD tarafından hazırlanan tavsiye kararında, kamu kurumlarında işe alımda adil ve eşit muameleyi garanti etmek için şeffaf ve açık süreçlerin yürütülmesi gerektiği belirtilmiştir (OECD, 2019b). Bu kapsamda Kariyer Kapısı, kamu kurumlarındaki işe alım ilanlarının kamuoyu ile şeffaf bir şekilde paylaşılmasını sağlaması ve adayların kamu kurumlarının başvuru aşamasından yerleştirmeye kadar tüm işe alım süreçlerini takip edebilmesine imkân vermesi ile oldukça şeffaf bir sistem olarak dikkat çekmektedir.

Platform'un kamu istihdamında sağladığı fırsat eşitliği, şeffaflık, liyakat esaslılık ve insan hatalarını en aza indiren yapısı, hem yeteneğin kamu kurumlarına çekilmesini hem de o yeteneğin bağlılığını artırarak kurumda kalmasını sağlayacaktır. Böylece kurum performansının artırılmasını da uzun vadede destekleyecektir.

Uygulayıcıların üzerinde durması gereken önemli bir nokta da Kariyer Kapısı'nın sağladığı veridir. Platform'un tüm kamu kurumları tarafından kullanılması, kurumların işe alım süreçlerine ilişkin daha kapsamlı veriye erişebilmesine ve bu süreçlere yönelik makro ve mikro düzeyde analiz çalışmaları yapılmasına olanak sağlamaktadır. Bu özellik ile, kamu kurumlarına yönelik kanıta dayalı, kapsayıcı politika ve uygulamaların geliştirilebilmesi mümkün kılınmaktadır.

Bahsi geçen bu temel hususlara ek olarak; Platform'un görselliği, kullanıcı dostu yapısı, bilgi sağlayıcı içeriği gibi destekleyici unsurlar ele alınabilir. Yapılan araştırmalar, işe alım trendlerinin başında kurumların istihdam için kullandıkları çevrim içi sayfalara

dikkat çekmekte ve işveren markası için geliştirilecek stratejilerin başlangıç noktasının bu sayfalar olması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Ayrıca, adaylara olumlu deneyim yaşatması ve yeniden kullanıma motive etmesi bakımından, kullanıcı dostu özelliklerinin olması gerektiğinin de altı çizilmektedir (Theurer vd., 2022).

Başvuru aşamasında açıklayıcı içeriklerin bulunması, e-Devlet entegrasyonu ile başvuru sürecini oldukça kolay hale getirmesi ve süreçlerin şeffaflıkla takip edilebilmesi özellikleri ile Kariyer Kapısı, kullanıcı dostu olarak nitelendirilebilmektedir. Dolayısıyla Platform, kamu kurumlarının işveren markalarını güçlendirerek, istenen nitelikte adayların kurumlara çekilmesine katkı sağlayan önemli bir araç olarak nitelendirilebilir.

Yeni yetenekleri kuruma çekmek için kullanılan ve işveren markasını güçlendiren unsurlardan biri de hiç şüphesiz sosyal medya araçlarıdır. Kariyer Kapısı'nda yayımlanan ilanlar, başvuruya açıldığı anda, CBİKO'nun, Kariyer Kapısı'nın ve ilan sahibi kurumların yanı sıra Türkiye'deki tüm Üniversite Kariyer Merkezleri'nin sosyal medya hesaplarında da paylaşılmaktadır. Ayrıca, Kariyer Merkezleri tarafından e-posta ve SMS aracılığıyla da üniversite öğrenci ve mezunlarına duyurulmaktadır. Dolayısıyla Kariyer Kapısı'nın, yetenekleri kamuya çekmek için, özellikle gençler tarafından yakından takip edilen çeşitli kanalları aktif şekilde kullandığı söylenebilir.

Yukarıda sunulan bilgiler ışığında Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından geliştirilen Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu; kamu işe alım süreçlerinde öncelendiği fırsat eşitliği, liyakat ve şeffaflık anlayışı ve uygulamada bu prensipleri hayata geçirmesi ile "En İyi Uygulama" olarak gösterilebilir. Diğer ülkelerdeki benzerlerinden ayrılan yenilikçi özellikleri ve tüm kamu kurumlarının istihdam süreçlerinde meydana getirdiği büyük etki ile Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu; uluslararası ölçekte dikkat çekilen ve örnek gösterilen bir uygulama olmuştur. Kariyer Kapısı, OECD OPSI (2022) tarafından kamu sektöründe yenilikçi bir çözüm olarak sunulmuş, ayrıca çeşitli OECD raporlarında (Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service ve Digital Government Review of Türkiye: Towards a Digitally-Enabled Government Platform) kamuda insan kaynakları yönetimi kapasitesinin artırılmasında ve yeteneklerin hareketliliğinin sağlanmasındaki rolü vurgulanmıştır.



SONUÇ

Yetenek yönetimi, modern bir insan kaynakları yönetimi uygulaması olarak, son yıllarda büyük önem kazanan stratejik bir yaklaşımdır. Teknolojik gelişmeler, istihdam piyasasının mevcut özellikleri ve yeni iş gücünün beklentileri, yetenek yönetimini daha popüler hale getirmiştir. Küresel ve uluslararası firmalar tarafından başarı ile uygulanan yetenek yönetimine, özellikle verimliliği arttırmak bakımından, kamu sektöründe de büyük ihtiyaç duyulmaktadır. Kamu sektörünün verimliliğini arttırmak, vatandaşın memnuniyetini yükseltecek, kamu çalışanlarının iş yaşamı kalitesini iyileştirecek, özel sektöre sunulan hizmetleri daha hızlı ve kaliteli hale getirecek, dolayısıyla tüm ülke için kazanç sağlayacak önemli bir faktördür.

Kamu sektörünün, birçok ülkede en büyük işveren olduğu görülmektedir. Birbirinden farklı birçok kurum ve kuruluşu içinde barındıran kamu sektöründe, iyi tasarlanmış bir yetenek yönetimi modelini kurmak, yerleştirmek ve sürdürmek ise başlı başına bir başarı hikâyesidir. Ülkemizde 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükûmet Sistemine geçiş ile beraber kurulan İnsan Kaynakları Ofisi, yetenek yönetimi bakış açısı ile özellikle kamu sektöründe gerçekleştirdiği projeler ve geliştirdiği dijital araçlarla, modern insan kaynakları yönetiminin temellerini atmıştır. Ofis, Türkiye'nin ihtiyaçları doğrultusunda özgün bir yetenek yönetimi modeli geliştiren ve proje odaklı bir kurum olarak dikkat çekmektedir. Ofis tarafından yaygınlaştırılan modern yaklaşımın içerisinde, özellikle istihdam piyasasına girmek üzere olan gençler için geliştirilen birçok proje yer almaktadır. Elinizdeki bu kitapta, Ofis tarafından gerçekleştirilen iki büyük proje olan Ulusal Staj Programı ile Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu'nu ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Kitap konusu projelerinden ilki olan Ulusal Staj Programı, başta bu olanaktan yararlanan yükseköğretim öğrencileri olmak üzere, kamu ve özel sektör kurumları ve en önemlisi ülkenin stratejik insan kaynakları yönetimi açısından son derece önemlidir. Genç yeteneklerin kamu ve özel sektör kurumlarında liyakat esaslarına uygun olarak, fırsat eşitliği çerçevesinde ve şeffaf bir sistem içerisinde tecrübe kazanması, ülkenin geleceği için yapılan en kritik insan kaynağı yatırımlarından birisidir. Stajyerler, Program'ın sağladığı olanaklar ile iş dünyasını tanımakta, beklentileri öğrenmekte, kariyer farkındalığı kazanmakta ve yetkinliklerini geliştirebilmektedir. Kurumlar ise erken dönemde yeteneklere ulaşabilmekte, yetenek havuzlarının niceliğini ve niteliğini artırmaktadır. Gençlerin daha bilinçli bir kariyer tercihi yapmasını sağlayan, kurumların yeteneklere erişimini kolaylaştıran merkezi staj programları ile tüm istihdam piyasası kısa, orta ve uzun vadede olumlu etkilenmektedir.

Ulusal Staj Programı ile Türkiye'de kamu kurumlarının staj imkânlarında uygulama birliği sağlanmış, stajyerlere ödenmesi gereken ücret konusunda standart getirilmiş, tüm yükseköğretim öğrencilerine fırsat eşitliği sunulmuştur. Ulusal Staj Programı'nın en önemli özelliklerinden bir tanesi, içerdiği özgün yeterlilik değerlendirme sistemidir. Bu sistem ile gençler sahip oldukları tüm yetkinlikleri kamu kurumları ve Program'a dâhil

olan özel sektör işverenler ile paylaşabilmektedir. Şeffaf bir şekilde kamuoyu ile paylaşılan değerlendirme yöntemi, aynı zamanda tüm yükseköğretim öğrencilerinin kariyerlerine daha iyi hazırlanabilmesi için bir geri bildirim aracı olarak kullanılmaktadır. Altı çizilmesi gereken bir diğer özellik ise, yükseköğretim öğrencilerine staj imkânlarının tamamen objektif kriterler doğrultusunda, yetkinlik esas alınarak sunulmasıdır. Başvuru yapan adaylar, yetkinlik puanları hesaplandıktan sonra kimlik, iletişim, cinsiyet gibi bilgileri gizlenerek işverenlerin erişimine açık olan “aday havuzu”na aktarılmaktadır. Böylece işverenlerin, adayı sadece yetkinlikleri doğrultusunda değerlemesi sağlanmaktadır.

Kitapta ele alınan ikinci proje olan Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu ise, yetenek yönetimi bakış açısı ile kamuda yetenek kazanımı faaliyetlerinin merkezi olarak koordine edilmesine imkân vermektedir. Kamu kurumlarının ihtiyaçları ve istihdam imkânlarından faydalanmak isteyen adayların beklentileri doğrultusunda geliştirilen Platform sayesinde, yetenek yönetiminin önemli bir adımı olan yetenek kazanımı faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu tüm kamu kurum ve kuruluşlarını kapsamakta ve kamunun aradığı yeteneklere fırsat eşitliği ilkesi doğrultusunda erişebilmesine olanak sağlamaktadır. Bu durum farklı eğitim seviyeleri, farklı yetkinlik ve farklı uzmanlık alanlarına sahip adayların tek bir platform üzerinden tüm kamu kurum ve kuruluşlarındaki kariyer fırsatlarından eşit bir şekilde haberdar olmasını sağlamaktadır. Yetenek yönetimi perspektifiyle değerlendirildiğinde Platform, kamu sektörü için yeteneklerin kısa ve uzun vadede sistematik olarak işe alınmasını, hizmet iyileştirme faaliyetlerinin desteklenmesini, kamu kaynaklarının etkin kullanılmasını ve bütün olarak kamu yararını gözeten yeteneklerin kurumlara kazandırılmasını sağlamaktadır. Kariyer Kapısı; uzmanlığın ve bilginin esas alınması, etik değerlere bağlılık, objektiflik, yeniliğe ve gelişime açıklık, saydamlık, liyakat, yetkinlik ve hesap verilebilirlik temel değerlerinin tesis edilmesinde ve korunmasında önemli rol oynamaktadır. Platform ile işe alım süreçlerinde insan kaynaklı hataların ve kamu kaynağının mükerrer kullanımının önüne geçilmekte, kamu kurumlarının verimliliği artırılmakta, teknoloji kullanımı ile süreçler kısalmaktadır. İşe alım süreci ile ilgili her aşamanın izlenebilir olması ise şeffaflık sağlamaktadır.

Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu'nun en güçlü yönlerinden biri de e-Devlet ile entegre olarak çalışmasıdır. Adaylar, tüm kamu kurumlarının iş ilanlarına dijital ortamda erişebilmekte ve tüm süreçleri tek bir platform üzerinden yürütebilmektedir. Bu durum, adaylar için kullanıcı dostu bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. Dijitalleşmenin her alanda yaygınlaşmasıyla birlikte kamu kuruluşları da bu dijital çevrede işe alım faaliyetlerini yerine getirmektedir. İlgili Platform incelendiğinde, başvuruların adil bir şekilde değerlendirildiği, kamu kurumlarının da yetenek savaşlarında yerini alarak nitelikli insan kaynağını çektiği ve bu işlemlerin Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi rehberliğinde yapıldığı görülmektedir.

Ulusal Staj Programı ve Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu, başta OECD olmak üzere birçok çatı kurumun dikkatini çekmiş ve diğer ülkelere örnek gösterilmiştir. Her iki proje de başlangıçlarından bugüne kadar artan bir başarı ivmesi yakalamıştır ve sürdürülebilirlik anlayışı ile sürekli güncellenmektedir. Uluslararası literatürde yer bulan bu iki yetenek yönetimi uygulamasının, vaka analizi gibi derinlemesine bir yöntem ile incelenmesinin, Türkçe literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ofis'in benimsediği veri temelli yönetim ilkesi gereği, Ulusal Staj Programı ve Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu projeleri kapsamında, birçok nicel veri toplanmakta ve analiz edilmektedir. İlerleyen süreçte bu verilerin sadece politika oluşturmak veya sistemlerin verimliliğini ölçmek için değil, akademik ve uygulamalı literatüre de katkı sağlamak için kullanılması yararlı olacaktır. Bu çerçevede, en iyi uygulama örneği bakış açısı ile hazırlanan kitap bir başlangıç çalışması olarak fayda sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Al Ariss, A., Cascio, W.F., Paauwe, J (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49, 173-179.
- Albayrak, S. O. (2021). *Merkez Kariyer Uzmanlık Sistemi Saha Araştırması Raporu*. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi. <https://www.casgem.gov.tr/Uploads/Pages/haberler/AAPHI11744/dosya-05012022092913-41Rsi.pdf>
- Aljbour, A., French, E., Ali, M. (2022). An evidence-based multilevel framework of talent management: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3348-3376.
- Allen, D.G., Mahto, R.J., Otondo, R.F. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1696-1708.
- Al Shahrani, A. S., Ibrahim, S. F., AlZamil, N. M., Soliman, E. S., Almusharraf, L. A., Fayed, A. A., ve Mirza, N. (2022). Developing, conducting and evaluating the internship preparatory program (Ipp). *Annals of Medicine and Surgery*, 73. <https://doi.org/10.1016/j.amsu.2021.103215>
- APS Talent Management Guide (2015): Commonwealth/ Australian Public Service Commission/Talent Management Guide.
- Audretsch, D. B. (2014). From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. *The Journal of Technology Transfer*, 39(3), 313-321. <https://doi.org/10.1007/s10961-012-9288-1>
- Australian National Internships Program. (t.y.). Australian National Internships Program. 2 Mayıs 2023 tarihinde, <https://anip.anu.edu.au/> adresinden erişildi.
- Atay, S., Çirakoğlu Tanrıverdi, B., ve Gülmez, N. (2019). *Üniversite Kariyer Merkezleri*. Ankara: Salmat Basım Yay. Amb. San.Tic.Ltd. Şti.
- Baert, B. S., Neyt, B., Siedler, T., Tobback, I., ve Verhaest, D. (2021). Student internships and employment opportunities after graduation: A field experiment. *Economics of Education Review*, 83. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2021.102141>
- Baker, I., ve Fitzpatrick, D. (2022). Student Experiences in pre-covid virtual internships: integration, barriers, motivation challenges, supportive supervisors, and intern growth. *American Journal of Distance Education*, 36(2), 90-102. <https://doi.org/10.1080/08923647.2022.2034399>
- Bandura, A., ve McClelland, D. C. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.

- Bayerlein, L. (2015). Curriculum innovation in undergraduate accounting degree programmes through "virtual internships". *Education + Training*, 57(6), 673-684. <https://doi.org/10.1108/ET-09-2014-0110>
- Bayerlein, L., ve Jeske, D. (2018). The potential of computer-mediated internships for higher education. *International Journal of Educational Management*, 32(4), 526-537. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2016-0254>
- Beard, D. F. (1998). The status of internships/cooperative education experiences in accounting education. *Journal of Accounting Education*, 16(3), 507-516. [https://doi.org/10.1016/S0748-5751\(98\)00021-9](https://doi.org/10.1016/S0748-5751(98)00021-9)
- Beechler, S., ve Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of international management*, 15(3), 273-285.
- Beenen, G., ve Rousseau, D. M. (2010). Getting the most from MBA internships: Promoting intern learning and job acceptance. *Human Resource Management*, 49(1), 3-22. <https://doi.org/10.1002/hrm.20331>
- Blair, B. F., Millea, M., ve Hammer, J. (2004). The impact of cooperative education on academic performance and compensation of engineering majors. *Journal of Engineering Education*, 93(4), 333-338. <https://doi.org/10.1002/j.2168-9830.2004.tb00822.x>
- Blau, G., ve Lopez, A. B. (2020). Exploring correlates for paid versus unpaid internships or co-ops for graduating business students. *Journal of Education for Business*, 95(6), 393-401. <https://doi.org/10.1080/08832323.2019.1668744>
- Bolander, P., Werr, A. and Asplund, K. (2017), The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523-1551. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2016-0037>
- Bondarouk, T., Parry, E., Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98-131.
- Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, 79(3), 139-148.
- Cappelli, P., ve Keller, JR (2014). Talent Management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305-331.

- Career Matcher. 7 Mayıs, 2023 tarihinde <https://www.civil-service-careers.gov.uk/career-matcher/> adresinden erişildi.
- Career Pathways. (t.y.). 7 Mayıs 2023 tarihinde <https://www.apsjobs.gov.au/s/career-pathways-home> adresinden erişildi.
- Careers in Government. (t.y.).7 Mayıs 2023 tarihinde <https://www.careersingovernment.com/> adresinden erişildi.
- Cascio, W.F., Boudreau, J.W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.
- Cascio, W.F., Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational behavior*, 3, 349-375.
- Castelló, M. L., Barrera, C., ve Seguí, L. (2023). Bridging the academia-industry gap in the food sector through collaborative courses and internships. *Education for Chemical Engineers*, 42, 33-43. <https://doi.org/10.1016/j.ece.2022.11.003>
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., ve Michaels III, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3(44).
- Chand, V. S., ve Deshmukh, K. S. (2019). Addressing the undergraduate internship challenge in developing countries. *Education + Training*, 61(9), 1064-1077. <https://doi.org/10.1108/ET-12-2018-0254>
- CIPD. (2022). Resourcing and Talent Planning Report 2022. https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1_tcm18-111500.pdf
- Civil Service Careers. (t.y.). 7 Mayıs 2023 tarihinde <https://www.civil-servicecareers.gov.uk/> adresinden erişildi.
- Claus, L. (2019). HR disruption-Time to already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22, 207-215.
- Cojocariu, V.-M., Cîrîţă-Buzoianu, C., ve Mareş, G. (2019). Opportunities and Difficulties in Conducting Internships in Higher Education from the Employers' Perspective. *Postmodern Openings*, 10(2), 1-27. <https://doi.org/10.18662/po/69>
- Collings, D.G., Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.

- Congressional Research Service (2022). Federal Workforce Statistics Sources: OPM and OMB.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., ve Reutzel, C. R. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Cook, S. J., Stokes, A., ve Parker, R. S. (2015). A 20-Year Examination of the Perceptions of Business School Interns: A Longitudinal Case Study. *Journal of Education for Business*, 90(2), 103-110. <https://doi.org/10.1080/08832323.2014.988201>
- Cooke, F.L., Saini, D.S. and Wang, J. (2014). Talent management in China and India: a comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225-235.
- Cuéllar, A., ve Vega, A. (2007). Hispanic Association of Colleges and Universities National Internship Program: A Means Toward Achieving a Representative Bureaucracy. *Journal of Hispanic Higher Education*, 6(1), 89-100. <https://doi.org/10.1177/1538192706295376>
- Cullinane, A. (2020). Civil Service Careers website: applying for a new role. 7 Mayıs 2023 tarihinde <https://civilservice.blog.gov.uk/2020/01/21/civil-service-careers-website-applying-for-a-new-role/> adresinden erişildi.
- Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (CBİKO). (2023). Faaliyet Raporu 2018-2023. T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi. <https://www.cbiko.gov.tr/uploads/CB%C4%B0KO-Faaliyet-Raporu-2018-2023.pdf>
- Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (CBİKO). (2019). *Üniversite Kariyer Merkezleri El Kitabı*. T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi. <https://www.cbiko.gov.tr/uploads/Kariyer-Merkezleri-El-Kitab%C4%B1.pdf>
- Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2018, Temmuz 10). Resmî Gazete (Sayı: 30474). Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180710-1.pdf>
- Çalış, Ş., Tan, E., Maç, S. D., ve Turan, Ş. A. (2022). A critique of the internship measurement scales in higher education. *Educational Research Review*, 37. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2022.100491>
- Çekirge, F. (2021, Mart 14). Stajyer sisteminde devrim. Hürriyet. <https://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/fatih-cekirge/stajyer-sisteminde-devrim-41762273>

D'Abate, C. P., Youndt, M. A., ve Wenzel, K. E. (2009). Making the Most of an Internship: An Empirical Study of Internship Satisfaction. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 527-539. JSTOR.

Data and Digital Programs. (t.y.). 7 Mayıs 2023 tarihinde <https://www.apsjobs.gov.au/s/data-and-digital-programs> adresinden erişildi.

Deetlefs, A. M. J., Chalmers, J., Tindall, K., Wiryakusuma-McLeod, C., Bennett, S., Hay, I., Humphries, J., Eady, M. J., Cronin, L., ve Rudd, K. (2021). Applying behavioral insights to increase rural and remote internships: Results from two Randomized Controlled Trials. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 92. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2021.101664>

Degravel, D., Hertz, G., Koutroumanis, D. A. (2012). Internships as a Strategic Tool for Small Business: A Conceptual Study. *Small Business Institute Journal*, 8(1). 30-46.

Deloitte. (2014). Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-century workforce. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/hc-trends-2014-talent-analytics/GlobalHumanCapitalTrends_2014.pdf

Dessler, G. (2020). Human Resource Management, Pearson, 16th edition.

Devlet Memurları Eğitim Genel Planına Dair Karar. (1983, Ekim 19). Resmî Gazete (Sayı: 18196). Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/18196.pdf>

De Vos, A., Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9) 1816-1831.

Duncan, D., Birdsong, V., Fuhrman, N., ve Borrón, A. (2017). The impacts of a national internship program on interns' perceived leadership, critical thinking, and communication skills. *Journal of Leadership Education*, 16, 23-39. <https://doi.org/10.12806/V16/I2/R2>

e-insan (t.y.). 8 Mayıs 2023 tarihinde <https://einsan.gov.tr/> adresinden erişildi.

Eşkin Bacaksız, F., ve Sönmez, B. (2014). İnsan kaynakları web sitelerinde yer alan hemşire iş ilanlarının incelenmesi. *Journal of Health and Nursing Management*. 3(1). https://jag.journalagent.com/shyd/pdfs/SHYD_1_3_112_122.pdf

Find an internship. (t.y.). 25 Nisan 2023 tarihinde <https://www.gov.uk/find-internship> adresinden erişildi.

- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., ve González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473.
- Gemici, O. O. (2022, Temmuz 7). Stajyerlere iş sağlığı ve güvenliği kültürünü "Ytnk TV" öğretecek. Anadolu Ajansı. <https://www.aa.com.tr/tr/egitim/stajyerlere-is-sagligi-ve-guvenligi-kulturunu-ytnk-tv-ogretecek/2632270>
- Gerken, M., Rienties, B., Giesbers, B., ve Könings, K. D. (2012). Enhancing the Academic Internship Learning Experience for Business Education—A Critical Review and Future Directions. İçinde P. Van den Bossche, W. H. Gijsselaers, ve R. G. Milter (Ed.), *Learning at the Crossroads of Theory and Practice: Research on Innovative Learning Practices (7-22)*. Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-2846-2_2
- Gilch, P.M., Sieweke, J. (2021). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *German Journal of Human Resource Management*, 35(1). 53-82.
- Government Jobs. (t.y.). 7 Mayıs 2023 tarihinde <https://www.governmentjobs.com/> adresinden erişildi.
- Government of Canada Jobs. (t.y.). 7 Mayıs 2023 tarihinde <https://www.canada.ca/en/services/jobs/opportunities/government.html> adresinden erişildi.
- Govtjobs. (t.y.). 7 Mayıs 2023 tarihinde www.govtjobs.com adresinden erişildi.
- Guerra J. M. M., Danvila-del-Valle I., Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>
- Hackman, J. R., ve Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hirschi, A., Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 126. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103505>.
- Hoad, T. F. (Ed.). (1996). *The Concise Oxford Dictionary of English Etymology*. Oxford: Oxford University Press.

- Holm, A. B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *Zeitschrift Für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, 26(3), 241–259. <http://www.jstor.org/stable/23279203>
- Holm, A. B. (2014). Institutional context and e-recruitment practices of Danish organizations. *Employee Relations*, 36(4), 432-455.
- Holyoak, L. (2013). Are all internships beneficial learning experiences? An exploratory study. *Education ve Training*, 55, 573-583. <https://doi.org/10.1108/ET-02-2012-0024>
- Hosain, S., ve Liu, P. (2020). LinkedIn for searching better job opportunity: Passive jobseekers' perceived experience. *The Qualitative Report*, 25(10), 3719-3732.
- Hughes, J.C., Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Human Capital Institute. (2008). The State of Talent Management: Today's Challenges, Tomorrow's Opportunities. https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee-development/documents/hcilibrarypaper_79300.pdf
- ICMA. (t.y.). 7 Mayıs 2023. <https://icma.org/job-center> tarihinde erişildi.
- Iles, P., Preece, D., Chuai, X. (2010). Talent Management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Development International*, 13(2), 125-145. <https://doi.org/10.1080/13678861003703666>
- International Labour Office. (2010). A skilled workforce for strong, sustainable and balanced growth: A G20 training strategy. Geneva: International Labour Office.
- Irwin, A., Perkins, J., Hillari, L. L., ve Wischerath, D. (2022). Is the future of internships online? An examination of stakeholder attitudes towards online internships. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 12(4), 629-644. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-05-2021-0102>
- Jenkins, C. M., McQueen, S., ve Wiley, S. L. (2022). Zoom or Gloom: The Challenges of a Virtual Internship Experience. *Journal of Political Science Education*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/15512169.2022.2148532>
- Jeske, D., ve Axtell, C. (2014). e-Internships: Prevalence, characteristics and role of student perspectives. *Internet Research*, 24(4), 457-473. <https://doi.org/10.1108/IntR-11-2012-0226>

- Jeske, D., ve Axtell, C. M. (2016). How to run successful e-internships: A case for organizational learning. *Development and Learning in Organizations*, 30(2), 18-21. <https://doi.org/10.1108/DLO-09-2015-0073>.
- Jeske, D., ve Linehan, C. (2020). Mentoring and skill development in e-Internships. *Journal of Work-Applied Management*, 12(2), 245-258. <https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2019-0028>
- Johnson, R.D., Stone, D.L., Lukaszewski, K.M. (2021). The benefits of eHRM and AI for talent acquisition. *Journal of Tourism Futures*, 7(1), 40-52.
- Johnson, R.D. ve Stone, D.L. (2019). Advantages and unintended consequences of using electronic human resource management (eHRM) processes. In Landers, R. (Ed.), *Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (879-920). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Johnson, R.D. ve Gueutal, H.G. (2011). Transforming HR Through Technology: The Use of E-HR and HRIS in Organizations. SHRM. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/hr-technology.pdf>
- Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik. (2002, 3 Mayıs). Resmî Gazete (Sayı: 24744). Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2002/05/20020503.htm#6>
- Kapareliotis, I., Voutsina, K., ve Patsiotis, A. (2019). Internship and employability prospects: assessing student's work readiness. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 9(4), 538-549. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-08-2018-0086>
- Karaboğa, T. (2021). Stratejik Yetenek Yönetimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş Yaklaşımlar, (ed). Gürol Y., Karaboğa, T., Nobel Yayınevi.
- Kariyer Kapısı. (t.y.). 15 Nisan 2023 tarihinde <https://kariyerkapisi.cbiko.gov.tr/ulusalstajprogrami> adresinden erişildi.
- Knowles, E. (Ed.). (2005). *The Oxford Dictionary of Phrase and Fable* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Kraft, C., Jeske, D., ve Bayerlein, L. (2019). Seeking diversity? Consider virtual internships. *Strategic HR Review*, 18(3), 133-137. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2018-0100>
- Kravariti, F., ve Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>

- Kroon, N., ve Franco, M. (2022). Antecedents, processes and outcomes of an internship program: An employer's perspective. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(2), 556-574. <https://doi.org/10.1108/JARHE-09-2020-0315>
- Kucherov, D. & Tsybova, V. (2022). The contribution of e-recruitment practices to e-recruitment outcomes in Russian companies. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 366-377.
- Kwon, K., ve Jang, S. (2022). There is no good war for talent: A critical review of the literature on talent management. *Employee Relations: The International Journal*, 44(1), 94-120. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0374>
- Lane, K., & Pollner, F. (2008). How to address China's growing talent shortage. *The McKinsey Quarterly*, 3(2008), 33-40.
- Ladkin, A. ve Buhalis, D. (2016). Online and social media recruitment. Hospitality employer and prospective employee considerations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 327-345.
- Lasala, M. (2022, Ocak 28). 11 Best Government Job Search Sites in the US. <https://www.careerhigher.co/career-advice/best-us-government-jobssearch-sites-125522/adresinden-erişildi>.
- Lee, C. S., ve Chao, C. W. (2013). Intention to "Leave" or "Stay" – The Role of Internship Organization in the Improvement of Hospitality Students' Industry Employment Intentions. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(7), 749-765. <https://doi.org/10.1080/10941665.2012.695290>
- Lepak, D. P., ve Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 31-48. <https://doi.org/10.2307/259035>
- Liu, Y., Xu, J., ve Weitz, B. A. (2011). The role of emotional expression and mentoring in internship learning. *Academy of Management Learning & Education*, 10, 94-110. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2011.59513275>
- Llorens, J. J. (2011). A model of public sector e-recruitment adoption in a time of hyper technological change. *Review of Public Personnel Administration*, 31(4), 410-423.
- Maertz Jr, C., A. Stoeberl, P., ve Marks, J. (2014). Building successful internships: Lessons from the research for interns, schools, and employers. *Career Development International*, 19(1), 123-142. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2013-0025>

- Maini, R., Sachdeva, S., ve Mann, G. K. (2021). Unveiling business school interns' satisfaction toward online summer internship program amid COVID-19. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 11(5), 1210-1223. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-10-2020-0226>
- Mellors-Bourne, R., ve Day, E. (2011). Evaluation of the Graduate Talent Pool internships scheme. Department for Business, *Innovation and Skills*, 28. <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/higher-education/docs/e/11-668-evaluation-of-graduate-talent-pool-internships>
- Meyers, M.C. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, 30(2), <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100703>
- Meyers, M. C., ve van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Talent Management*, 49(2), 192-203. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>
- Mohammed, A.A., Baig, A., Gururajan, R. (2020). An examination of talent management processes in Australian higher education. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1271-1299.
- Narayanan, V. K., Olk, P. M., ve Fukami, C. V. (2010). Determinants of internship effectiveness: An exploratory model. *Academy of Management Learning & Education*, 9, 61-80. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2010.48661191>
- Nevison, C., Drewery, D., Pretti, J., ve Cormier, L. (2017). Using learning environments to create meaningful work for co-op students. *Higher Education Research & Development*, 36(4), 807-822. <https://doi.org/10.1080/07294360.2016.1229268>
- Ocampo, A. C. G., Reyes, M. L., Chen, Y., Restubog, S. L. D., Chih, Y.-Y., Chua-Garcia, L., ve Guan, P. (2020). *The role of internship participation and conscientiousness in developing career adaptability: A five-wave growth mixture model analysis*. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103426. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103426>
- OECD. (2019a). *OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9ee00155-en>.
- OECD. (2019b). *OECD Recommendation on Public Service Leadership and Capability*. <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-andcapability.htm>

- OECD. (2020a). *Enhancing Equal Access to Opportunities for all in G20 Countries*. 2020. <https://www.oecd.org/economy/enhancing-equal-access-to-opportunities-g20>
- OECD. (2020b). *Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice*. <https://doi.org/10.1787/c3e5cb8a-en>
- OECD. (2021a). What have countries done to support young people in the COVID-19 crisis? https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1099_1099609-ia84hp7m3s&title=What-have-countries-done-to-support-young-people-in-the-COVID-19-crisis
- OECD (2021b). *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>.
- OECD Observatory of Public Sector Innovation (OPSI). (2022). *e-insan: Integrated and People Oriented Mobile Platform*. <https://oecd-opsi.org/innovations/e-insan-integrated-and-people-oriented-mobile-platform/>
- OECD. (2023a). *OECD Economic Surveys: Türkiye 2023*. <https://doi.org/10.1787/864ab2ba-en>
- OECD (2023b). *Digital Government Review of Türkiye: Towards a Digitally-Enabled Government*. OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/3958d102-en>.
- OECD (2023c), *Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>.
- OECD Observatory of Public Sector Innovation (OPSI). (2021). *Futures of public administration: Scenarios for Talent Management in Slovenia*. OECD OPSI. https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2021/10/Slovenia_Talent_Management_Scenarios_Final.pdf
- Okolie, U.C., Irabor, I.E. (2017). E-Recruitment: Practices, opportunities and challenges. *European Journal of Business and Management*, 9(11), 116-122.
- Olamide, I. (t.y.). METI Japan Internship Program 2022/2023. 19 Nisan 2023 tarihinde <https://www.witspot.org/reti-japan-internship-program-2022-2023/> adresinde erişildi.
- Ollington, N., Gibb, J. & Harcourt, M. (2013). Online social networks: an emergent recruiter tool for attracting and screening. *Personnel Review*, 42(3),248-265.
- OPM. (2022). Strategic Plan Fiscal Years 2022-2026. <https://www.opm.gov/about-us/strategic-plan/03454-fy2022-2026-strategicplan-lookbook-508pdf.pdf>

- Pagan-Castano, E., Ballester-Miquel, J.C., Sanchez-Garcia, J., Guijarro-Garcia, M. (2022). What's next in talent management. *Journal of Business Research*, 141, 528-535.
- Parry, E, Wilson, H. (2009). Factors influencing the adoption of online recruitment. *Personnel Review*, 38(6), 655-673.
- Pillai, R. (2020). Adoption of artificial intelligence (AI) for talent acquisition in IT/ITeS organizations. *Benchmarking: An International Journal*, 27(9), 2599-2629.
- Reinhard, K., ve Pogrzeba, A. (2016). Comparative Cooperative Education: Evaluating Thai Models on Work-Integrated Learning, Using the German Duale Hochschule Baden-Wuerttemberg Model as a benchmark. *Asia-Pacific journal of cooperative education*, 17, 227-247.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall International.
- Rogers, S. E., Miller, C. D., Flinchbaugh, C., Giddarie, M., ve Barker, B. (2021). All internships are not created equal: Job design, satisfaction, and vocational development in paid and unpaid internships. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100723. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100723>
- Rose, P. (2013). Internships: Tapping into China's next generation of talent. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 14, 89-98.
- Rosenthal, R. (1973). The Pygmalion Effect Lives. *Psychology today*.
- Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., Katz, I. M., ve Zacher, H. (2017). Linking dimensions of career adaptability to adaptation results: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 151-173. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.06.003>
- Sekaran, U., ve Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (7. baskı)*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Selden, S., & Orenstein, J. (2011). Content, usability, and innovation: an evaluative methodology for government recruiting websites. *Review of Public Personnel Administration*, 31(2), 209-223.
- Shams-Zare, M., Tahmasebi, R., ve Yazdani, hamid reza. (2018). Maturity assessment of HRM processes based on HR process survey tool: A case study. *Business Process Management Journal*, 24. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2017-0008>
- Silliman, B., Edwards, H. C., ve Johnson, J. C. (2020). Long-term effects of youth work internship: The Project Youth Extension Service approach. *Children and Youth Services Review*, 119, 105436. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105436>

- Skinner, B. F. (1958). Reinforcement today. *American Psychologist*, 13(3), 94–99. <https://doi.org/10.1037/h0049039>
- Skinner, B.F. (1969). *Contingencies of Reinforcement*, Appleton Century — Crafts, New York.
- Sobral, F., ve Islam, G. (2015). He who laughs best, leaves last: The influence of humor on the attitudes and behavior of interns. *Academy of Management Learning & Education*, 14, 500-518. <https://doi.org/10.5465/amle.2013.0368>
- Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., Brinks, M. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 49(2), 272-280.
- Stahl, G., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J & Wright, P. (2007). *Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline*. Faculty & Research Working Paper, INSEAD Working Paper Series.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., ve Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2022). 2023 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı. Strateji ve Bütçe Başkanlığı. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/11/2023-Yili-Cumhurbaskanligi-Yillik-Programi.pdf>
- Stone, D.L., Stone-Romero, E.F., Lukaszewski, K.M. (2003). *The functional and dysfunctional consequences of human resource information technology for organizations and their employees*. In D.L Stone (ed). *Advances in human performance and cognitive engineering research*, Oxford, UK.
- Stone, D.L., Deadrick D.L., Lukaszewski, K.M., Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25, 216-231.
- Tafti, M.M., Mahmoudsalehi, M. ve Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1). 15-21.
- Talent Attractiveness 2023. (t.y.) Talent Attractiveness 2023. OECD. 1 Nisan 2023 tarihinde <https://www.oecd.org/migration/talent-attractiveness/> adresinden erişildi.
- Talent Management Guidance: Supporting Talent Management across the Civil Service. (2020). Civil Service HR. <https://www.civilservant.org.uk/library/2020-Talent%20Management%20Guidance.pdf>

Talent management in the APS. (2021, Haziran 9). <https://www.apsc.gov.au/initiatives-and-programs/talent-management-aps>

Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>

Tarique, I. ve Schuler, R.S. (2010). Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133.

Taylor, M. S. (1988). Effects of college internships on individual participants. *Journal of Applied Psychology*, 73, 393-401. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.3.393>

Theurer, C.P., Schapers, P., Tumasjan, A., Welpe, I., Lievens, F. (2022). What you see is what you get? Measuring companies projected employer image attributes via companies' employment webpages. *Human Resource Management Journal*, 61, 543-561.

Thielsch, M.T., Traumer, L., Pytlik, L. (2012). E-recruiting and fairness: The applicant's point of view. *Information Technology Management*, 13(2), 59-67.

Thunnissen, M., Boselie, P. ve Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: towards a pluralistic approach. *Human Resources Management Review*, 23(4), 326-336.

Türk Dil Kurumu. (t.y.). Yetenek. TDK.com sözlük. 16 Mart 2023 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden erişildi.

Ulusal Staj Programı [@ulusalstajprg]. (t.y.). Facebook. 16 Mart 2023 tarihinde <https://www.facebook.com/ulusalstajprg/> adresinden erişildi.

Ulusal Staj Programı [@ulusalstajprg]. (t.y.). Instagram. 16 Mart 2023 tarihinde <https://www.instagram.com/ulusalstajprg/?hl=en> adresinden erişildi.

Ulusal Staj Programı [@ulusalstajprg]. (t.y.). LinkedIn. 16 Mart 2023 tarihinde <https://tr.linkedin.com/showcase/ulusalstajprg> adresinden erişildi.

Ulusal Staj Programı [@ulusalstajprg]. (t.y.). Twitter. 16 Mart 2023 tarihinde. <https://twitter.com/ulusalstajprg?lang=en> adresinden erişildi.

Ulusal Staj Programı Belge Kontrol Kılavuzu. (2023). Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi.

Ulusal Staj Programı Uygulama Yönergesi. (2023). Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi.

Ulusal Staj Programı Yöntem Raporu. (2023). Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi.

Ulusal Staj Programı'na 400 bin başvuru bekleniyor. (2022, Kasım 17). TRT Haber. <https://www.trthaber.com/haber/ekonomi/ulusal-staj-programina-400-binbasvuru-bekleniyor-724323.html> adresinden erişildi.

Universities Australia, G. (2007). A National Internships Scheme: Discussion Paper. Universities Australia, Canberra.

USAJobs. (t.y.). 7 Mayıs 2023 tarihinde <https://www.usajobs.gov> adresinden erişildi.

U.S. Department of State. (t.y.). Student Internship Program. U.S. Department of State. 2 Mayıs 2023 tarihinde <https://careers.state.gov/interns-fellows/student-internship-program/> adresinden erişildi.

U.S. Office of Personnel Management. (t.y.). Talent Management. U.S. Office of Personnel Management. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-framework/talent-management/>

Van Esch, P. ve Mente, M. (2018). Marketing video-enabled social media as part of your e-recruitment strategy: Stop trying to be trendy. *Journal of Retailing and Consumer Service*, 44, 266-273.

Wahba, M., ve Elmanadily, D. (2015). Employer branding impact on employee behavior and attitudes applied study on pharmatecual in Egypt. *International Journal of Management and Sustainability*, 4(6), 145-162.

Wang, H. (2011). China's National Talent Plan: Key measures and objectives. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1828162

Wang, Y.-F., Chiang, M.-H., ve Lee, Y.-J. (2014). The relationships amongst the intern anxiety, internship outcomes, and career commitment of hospitality college students. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 15, 86-93. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2014.06.005>

Wang, Y., Kitterlin-Lynch, M., ve Williams, J. (2018). Hospitality Cooperative Education: What are the Benefits for Industry Partners? *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 30(2), 127-133. <https://doi.org/10.1080/10963758.2018.1436970>

Wheeler, D. A., ve Waite, B. C. (2023). Internship alternatives: Solutions for the COVID-19 pandemic and beyond. *Teaching Public Administration*, 41(1), 32-40. <https://doi.org/10.1177/01447394211042855>

- Wiblen, S., Marler, J. H. (2021). Digitalised talent management and automated talent decisions: the implications for HR professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2592-2621.
- Williamson, D. (2011). Talent management in the new business world: How organizations can create the future and not be consumed by it. *Human Resource Management International Digest*, 19(6), 33-36.
- Wilson, K., Hawk, A., ve Miller, M. (2022). Implementing a Hybrid Internship during the COVID-19 Pandemic. *New Review of Academic Librarianship*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/13614533.2022.2082989>
- Windolf P. (1986). Recruitment, selection, and internal labour markets in Britain and Germany. *Organization Studies*, 7, 235-254.
- Wozniak, J. (2015). The use of gamification at different levels of e-recruitment. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 3(2), 257-278.
- Yıldız, R. O., ve Esmer, S. (2023). Talent management strategies and functions: a systematic review. *Industrial and Commercial Training*, 55(1), 93-111.
- Yılmaz, T., Keskin, H., ve Aksoy, Z. (2022). Girişimci Üniversitelerin Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Sürdürülebilirliğe Etkileri. İçinde M. Bulut ve C. Korkut (Ed.), Döngüsel Ekonomi ve Sürdürülebilir Hayat (213-236). **Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları**. <https://doi.org/10.53478/TUBA.978-605-2249-97-0.ch08>
- Zehr, S. M., ve Korte, R. (2020). Student internship experiences: Learning about the workplace. *Education + Training*, 62(3), 311-324. <https://doi.org/10.1108/ET-11-2018-0236>
- Zhao, H. (2013). Turning small business interns into applicants: The mediating role of perceived justice. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 443-457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.08.003>
- Zhou, Y., Cheng, Y., Zou, Y., Liu, G. (2022) e-HRM: A meta-analysis of the antecedents, consequences and cross-national moderators. *Human Resource Management Review*, 32.
- Zuo, Y., Weng, Q. (Derek), ve Xie, X. (2020). Are All Internships Equally Beneficial? Toward a Contingency Model of Internship Efficacy. *Journal of Career Development*, 47(6), 627-641. <https://doi.org/10.1177/0894845319883415>

EK - 1 Ulusal Staj Programı Ana Yeterlilik Alanları, Alt Yeterlilik Alanları ve Yeterlilik Alan Göstergeleri

Ana Yeterlilik Alanları	Alt Yeterlilik Alanları	Göstergeler
Akademik/Mesleki	Entelektüel Kapasite	Üniversite Giriş Sırası
		Genel Not Ortalaması
		Çift Anadal Programına Kayıtlı Olmak
		Yan Dal Programına Kayıtlı Olmak
		Yabancı Dil Puanına Sahip Olmak
		İkinci Yabancı Dil Puanına Sahip Olmak
		Erasmus Değişim Programında Bulunmak
	Akademik Araştırma Özgün Akademik/Bilimsel Yatkınlık	Ulusal Bilimsel Yarışma/Olimpiyatlarda Bulunmak (TÜBİTAK, TEKNOFEST vb.)
		Ulusal Bilimsel Yarışma/Olimpiyat Ödülüne Sahip Olmak (TÜBİTAK, TEKNOFEST vb.)
		Uluslararası Bilimsel Yarışma/Olimpiyatlarda Bulunmak (TÜBİTAK, TEKNOFEST vb.)
		Uluslararası Bilimsel Yarışma/Olimpiyat Ödülüne Sahip Olmak (TÜBİTAK, TEKNOFEST vb.)
	Akademik Araştırma Becerisi	Akademik Bilimsel Yayına Sahip Olmak
		Ulusal Kongre, Konferans/Sempozyumda Bildiri Sunmak
		Uluslararası Kongre, Konferans/Sempozyuma Bildiri Sunmak
	Mesleki Gelişime Açıklık/Yatkınlık/Motivasyon	Ulusal Kongre, Konferans/Sempozyumda Dinleyici Olarak Yer Almak
		Uluslararası Kongre, Konferans/Sempozyumda Dinleyici Olarak Yer Almak
		Ulusal Staj Programı Kapsamında Staj Yapmış Olmak
		Diğer Kurum Staj Programları Kapsamında Staj Yapmış Olmak
		Yarı/Tam Zamanlı Çalışma Tecrübesine Sahip Olmak
		Yaygın Bir Eğitim Sertifikasına Sahip Olmak
Sanatsal/Sosyal	Sosyal Beceri	Ulusal Sosyal Sorumluluk Projesi/Gönüllülük Faaliyetlerinde Bulunmak (AFAD, Avrupa Dayanışma Programı vb.)
		Uluslararası Sosyal Sorumluluk Projesi/Gönüllülük Faaliyetlerinde Bulunmak (Avrupa Dayanışma Programı vb.)
		Kamu Yararına Çalışan Derneklere Üye Olmak
		Üniversite Kulüplerinde Yönetim Kurulu Üyesi Olmak
	Sanatsal Beceri	Ulusal Sanatsal Yarışma Ödülüne Sahip Olmak
		Uluslararası Sanatsal Yarışma Ödülüne Sahip Olmak
Sportif	Sportif Beceri	Sporcu Lisansına Sahip Olmak
		Hakemlik Lisansına Sahip Olmak
		Antrenörlük Lisansına Sahip Olmak
		Ulusal Spor Müsabakalarına Katılmış Olmak
		Uluslararası Spor Müsabakalarına Katılmış Olmak
		Ulusal Spor Müsabakalarından Ödül Kazanmış Olmak
		Uluslararası Spor Müsabakalarından Ödül Kazanmış Olmak

**YETENEK YÖNETİMİNDE DÖNÜŞÜM:
EN İYİ UYGULAMA ÖRNEĞİ OLARAK**

ulusal staj | kariyerkapısı
programı | işe alım platformu



ulusal staj | kariyerkapisi
PROGRAMI | İŞE ALIM PLATFORMU

kariyerkapisi.cbiko.gov.tr

[in](#) [t](#) [@](#) [f](#) | @ulusalstajprg - @kariyerkapisi