

İnsan Kaynakları Yönetimlerinin İşe Alım Kararlarında Vasıfsal İkilem

Nezahat KOÇYİĞİT¹ ve Ali Aslan ŐENDOĐDU²

Öz

Bu araştırmanın amacı Endüstri 4.0 çağının yetkinlikleri kapsamında aşırı vasıflı adayları işe alım ve organizasyonel sonuçlarının değerlendirmesinde insan kaynakları uzmanlarının görüşlerini alarak aşırı vasıflı çalışanlara bakış açısı hakkında kavramsal bir çerçeve sunmaktır. Araştırmanın çalışma grubunu insan kaynakları yönetiminde işe alımda uzmanlar oluşturmaktadır. Çalışmada nitel araştırma modellerinden fenomenoloji deneyim çalışması deseni kullanılmıştır. Amaca ilişkin veriler elde etmede 12 uzman ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Verilerin betimsel, karşılaştırımlı ve ilişkisel analizinde Maxqda 2020 nitel veri analiz programı kullanılmıştır. Sonuçlar aşırı vasıflı çalışanların beceri-iş uyumu çerçevesinde uygun pozisyonlarda değerlendirilerek kurum içinde işbirlikçi çalışmaları halinde motivasyonu arttırabileceği ve öğrenen örgüt kültürünün yerleşmesine katkı sağlayacağı görüşünün olduğunu ortaya koymuştur. Bu doğrultuda insan kaynakları uzmanlarının görüşlerinden hareketle çalışanları işe alımda en önemli unsurun uygun pozisyon, beceri-iş uyumu ve tecrübe olduğu çıkarımında bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Aşırı Vasıflılık, Beceri-İş Uyumu, İnsan Kaynakları, İşe Alım

Skilled Dilemma in Recruitment Decisions of Human Resources Management

Abstract

The purpose of this research is within the scope of the competencies of Industry 4.0 era, to present a conceptual framework about the perspective of human resources experts by taking opinions in the recruitment overqualified employees and evaluation of its organizational results. In this study, the phenomenology experience study pattern that one of the qualitative research models was used. In order to get data to the purpose of study, semi-structured interviews were conducted with 12 experts. Maxqda 2020 qualitative data analysis program was used in the descriptive, comparative and relational analysis of data. The results suggested that there is an opinion that overqualified employees by evaluating in appropriate positions within the framework of skill-job fit and that if they work in cooperation within the organization, they can increase motivation and contribute to the establishment of a learning organizational culture. In this context, it can be said that the most important factor in hiring employees is the fit position, skill-job fit and experience based on the opinions of human resources experts.

Key Words: Perceived Overqualification, Skill-Job Fit, Human Resources, Recruitment


Atıf İin / Please Cite As:

Koyigit, N. ve Őendođdu, A. A. (2022). İnsan Kaynakları yönetimlerinin işe alım kararlarında vasıfsal ikilem. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(3), 1137-1151.


Geliş Tarihi / Received Date: 12.11.2021

Kabul Tarihi / Accepted Date: 07.07.2022

¹ Dr. Öğr. Üyesi- Konya-Necmettin Erbakan Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi, kcygt.nezahat@gmail.com

 ORCID: 0000-0003-3332-3642

² Doç. Dr. - Konya-Necmettin Erbakan Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi, asendogdu@gmail.com

 ORCID: 0000-0002-9860-320X

Giriş

Son yıllarda işgücü piyasasının doyması ve artan rekabet, bireyleri iş bulmak için çok sayıda beceri ve yetkinliği kazanmaya yani aşırı nitelikli olmaya zorlamaktadır. Öte yandan artan oranda mezun sayısı, yüksek işsizlik oranları, düşük işgücü talepleri ve ekonomik gerileme gibi sebeplerle birçok aşırı vasıflı çalışan becerilerinin gerektirdiği pozisyonlara yerleştirememekte ve vasıflarının altında kalan pozisyonları tercih etmek zorunda kaldıkları için beceri-iş uyumu problemi ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla uygun olmayan işe alım yöntemleri ile alındıklarından değil zorunlu olarak işi tercih ettiklerinden örgütte istenmeyen çalışanlar haline gelebilmektedirler. Bir başka deyişle aşırı vasıflı çalışanların eksik istihdam olasılığı bireyler, kurumlar ve toplumlar için giderek önemli hale gelmekte ve bu paradoksun giderilmesi gerekmektedir. Hatta ücret, terfi ve kariyer imkanları gibi fırsatların sunulmadığı, yüksek işsizliğin olduğu, işsizlik ödeneğinin ve benzerinin yetersiz olduğu iş piyasalarında aşırı vasıflılık bir sorun haline gelmektedir.

İşe uygun bireyleri işe almak insan kaynakları uzmanlarının en önemli amaçlarından birisidir. Özellikle çağın rekabet ortamında ve küresel pazarlarda nitelikli bireyleri kuruma çekebilmek hedeftir. Fakat giderek aşırı vasıflı hale gelen işgücü söz konusu olduğunda; “Çalışan arzı talebi aştığında değerlendirme nasıl yapılmakta ve sorunlar nasıl ortadan kaldırılmaktadır?, İşe alımlarda aşırı vasıflılık nasıl tanımlanmakta ve değerlendirilmektedir?, Aşırı vasıflı çalışanlar kuruma ne şekilde yarar sağlamakta ve ne zaman olumsuz sonuçlara yol açmaktadır?” soruları önem kazanmaktadır.

Bu sorulara cevap aramak saiki ile çalışmada; aşırı vasıflı çalışanların iş başvurularında uygun pozisyon için değerlendirilmeleri hususunda, işe alım uzmanlarının görüşlerinden hareketle, insan kaynaklarından daha etkin şekilde yararlanmada yapılması gereken faaliyetler için bir çerçeve oluşturmak istenmiştir. Endüstri 4.0 çağının kurumlarının organizasyonel standartlarının ve adaylardan istediği 21. yüzyıl becerilerinin neler olduğuna işaret etmek bir diğer alt amaçtır. Birçok çalışmada aşırı vasıflı çalışanların iş tatminine, verimliliğe, işten ayrılma niyetine olan etkilerinin ve sonuçlarının araştırıldığı görülmekle birlikte bu çalışmada iş sözleşmesinin diğer tarafı olan işverenler ve karar vericiler açısından nasıl değerlendirildiklerine yönelik kavramsal bir çerçeve sunulması hedeflenmiştir. Bu hedef, çalışmanın özgün yönünü oluşturmaktadır. Bu bağlamda, aşırı vasıflılık olgusunun olumsuz sonuçlarının yanı sıra olumlu sonuçlarına da odaklanılmıştır.

Kavramsal Çerçeve

İşletmelerde insan kaynakları fonksiyonunun işe alım faaliyetlerinde yöneticiler adayların işe alınıp/alınmamasında etkin olan kriterleri ortaya koyarak bir dizi kararlar almaktadırlar. Her bir görevin ve vasıf düzeyinin gerektirdiği eğitim ve deneyimi tespit ederek, adayı az vasıflı, vasıflı ve aşırı vasıflı olarak kategorize ederek işe almakta ya da reddetmektedirler (Kulkarni, Lengnick ve Martinez, 2015, s. 541).

Son dönemlerde aşırı vasıflılık konusuna artan ilgi, modern ekonomilerde ortaya çıkan son iki eğilimin sonucudur. İlki; lisans eğitimi gerektiren pozisyonlar ile artan sayıda mezun oranları arasındaki uyum, ikincisi; mevcut rollerin ve görevlerin daha az kalifiye, daha az deneyimli bireyler tarafından yerine getirilmesine imkan veren ve personel maliyetlerini azaltan yapay zeka gibi teknolojilerin gelişme hızıdır (Gera, 2016, s. 1).

Literatürde “Overqualification” olan ve Türkçeye çevirileri “aşırı vasıflılık”, “aşırı yeterlilik”, “aşırı niteliklilik” ve “fazla niteliklilik” olarak yapılan kavram ilk olarak Richard B. Freeman (1976)’ın “The Overeducated American” adlı kitabında kişinin sahip olduğu eğitim, bilgi, tecrübe ve yeteneklerin işin gerektirdiğinden fazla olması anlamında kullanılmıştır (Yıldız, Özdemir, Habib ve Çakı, 2017, s. 43). Bu çevirilerden en çok tercih edileni aşırı vasıflılık olmuştur.

Aşırı vasıflılık, bir çalışanın, konumunun gerektirdiklerinden daha fazla eğitim, deneyim ve/veya bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklere sahip olma düzeyidir (Maynard ve Parfyonova, 2013, s. 436). Diğer bir ifadeyle, kişilerin beceri ve yeteneklerinin işin gereklerine uymadığı bir kişi-iş uyumsuzluğu anlamına gelmektedir (Kulkarni vd., 2015, s. 530).

Eksik istihdamın sadece eğitim ve deneyim boyutlarını kapsar bir alt kümesi olan aşırı vasıflılık; çalışanların var olan işlerinin gerektirdiklerinden daha fazla eğitim, deneyim, bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olma durumu olarak tanımlanmaktadır (Khan ve Morrow (1991)’den Aktaran: Sikora, Thompson, Russell ve Ferris, 2016, s. 24). Diğer bir deyişle, aşırı vasıflılık; belirli bir işin gerekliliklerini aşan beceri, deneyim veya eğitime sahip bireyleri ifade etmektedir (Gera, 2016, s. 1).

Yapılan araştırmalarda; Amerika’da açılan her iş ilanı için yarışan en az dört kişi olduğu, birçok iş arayan kişinin işsiz kalmaya devam ettiği veya mevcut işinde terfi ettirilene ya da işinden ayrılana kadar aşırı vasıflı

oldukları pozisyonlarda çalıştıkları görülmektedir. Hatta üniversite diplomasına sahip olan çalışanların yaklaşık yarısı, mevcut işlerinde gereğinden fazla vasıflı olup, vasıflarının bir değerinin olup olmadığını sorgulamaktadırlar (Martinez, Hall ve Kulkarni, 2014, s. 958).

Aşırı vasıflılık çoğu halde aşırı eğitim olarak görülmektedir. Örneğin; Arnavutluk'ta 2015 yılında özel sektörde personel seçimi sırasında aşırı eğitim ile aşırı vasıflılık değerlendirmesi yapılmıştır. İnsan kaynakları profesyonellerinin aşırı vasıflı çalışanları işe kabul etmedikleri, iş için tanımlanandan daha fazla eğitim ve beceriye sahip olabilecekleri için işe almada tereddüt ettikleri ve bu adayların işten ayrılmalarının yüksek olacağını düşündükleri görülmüştür (Lahi, 2016, s. 128).

Literatürde gerçek aşırı vasıflılığın tanımının yanı sıra kişinin mevcut işinin gerektirdiklerinden fazla bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olduğuna dair algısı da "algılanan aşırı vasıflılık" olarak kavramlaştırılmıştır (Fine, 2007, s. 61; Fine ve Nevo, 2008, s. 346; Erdoğan ve Bauer, 2009, s.557).

Gerçek ya da algılanan aşırı vasıflılığın sonuçlarına bakılırsa genelde olumsuz etkileri görülmektedir. Örgütsel bağlılığı azaltmakta ve gönüllü işten ayrılmaları artırmaktadır (Johnson, Morrow ve Johnson, 2002, s. 440; Maynard, Joseph ve Maynard, 2006, s. 531; Maynard ve Parfyonova, 2013, s. 449; Lobene ve Meade, 2010; Mutlu, 2013, s. 44). Bunun yanı sıra, iş tatminini azaltmakta ve işte devamsızlıklara neden olmaktadır (Johnson ve Johnson, 2000, s. 173; Johnson vd., 2002, s., 440; Maynard vd., 2006, s. 531; Fine ve Nevo, 2008, 353; Lobene ve Meade, 2010). Üretkenlik karşıtı davranışlar ve başka işler arama gibi olumsuz tutum ve davranışlara yol açmaktadır (Fine, 2007, s. 66; Luksyte, Spitzmueller, ve Maynard, 2011, s. 290; Liu, Luksyte, Zhou, Shi, ve Wang, 2015, s.264).

Öte yandan literatürde olumsuz sonuçları ile bilinen aşırı vasıflı çalışanların doğru yönetimi başarılı işgören ve yüksek örgüt sermayesi anlamına gelebilmektedir. Aşırı vasıflılığın esasen uygun yönetim koşulları altında kurumlar ve çalışanları üzerinde olumlu etkilerinin olabileceği ve istihdamının gerekliliği tespit edilmiştir (Ma, Ganegoda, Chen, Jiang, ve Dong, 2020, s. 530) Ayrıca geleneksel işe alımlarda işverenlerin daima aşırı vasıflı olan başvuru sahiplerinin daha iyi olduğunu, öğrenme yetenekleri nedeniyle eğitim sürelerini ve maliyetlerini azalttığını düşündüğü durumlar da kavramın olumlu taraflarını yansıtmaktadır. Bu adayları işe almada uzmanlar popüler bir çalışan seçme aracı olan genel yetenek testlerini kullanmakta ve bu testler kişinin düşünme, öğrenme ve problem çözme becerilerini ortaya çıkarmaktadır.

Aşırı vasıflılık dezavantajlı olarak algılsa da nitelikliliğin avantaj olarak algılanmasından ötürü belki de pozitif ayrımcılığı yansıtmaktadır (Johnston, Khattab ve Manley 2014, s. 197). Öyle ki aşırı vasıflı çalışanların daha yüksek seviyelerde görev performansı ve görev üstü davranış sergiledikleri görülebilmektedir (Hu, Erdogan, Bauer, Jiang, Liu ve Li, 2015, s. 1234). Aşırı vasıflı hisseden çalışanları işe almanın organizasyon için olumsuz sonuçlarının mı faydasının mı olduğunun sorgulanması sonucu, algılanan aşırı vasıflılığın yaratıcılığa ve yenilikçi davranışlara önem veren kuruluşlar için bir değer olabileceği belirlenmiştir (Luksyte ve Spitzmueller, 2015, s. 646).

Bireylerin kariyer uyum yeteneğinin, istihdam edilebilirlikte becerilerini geliştirme, istihdam fırsatlarını takip etme ve kariyer hedeflerine ulaşmada önemli bir rol oynaması da aşırı vasıflılığı etkileyebilen faktörler arasında görülmektedir (Yang, vd., 2015, s. 155). Beşeri sermaye ve sosyal öğrenme teorilerine dayanarak bazı şartlar altında aşırı vasıflılığın yüksek performansla ilintili olabileceği vurgulanmaktadır. (Van Dijk, Shantz ve Alfes, 2019, s. 12). Dolayısıyla aşırı vasıflılığın varsayıldığı gibi düşük performanstan ziyade ortalamanın üzerinde performans getireceği belirtilmektedir (Fine ve Nevo, 2007, s. 327)

Çağın gerektirdiği yetkinlikler arasında yaratıcı ve yenilikçi düşünce, esneklik ve iletişim olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda aşırı vasıflı çalışanların mevcut işlerini bir kariyer fırsatı olarak görerek, organizasyon normlarını reddetmek yerine yenilikçi ve yaratıcı davranışlarda bulunmayı tercih ettikleri bilinmektedir (Dar ve Rahman, 2020, s. 14). Fakat buna karşın pek çok kurumda potansiyel iş tatminsizliği ve yüksek personel devir oranları nedeniyle aşırı vasıflı çalışanları işe almanın riskli olacağı yönünde genel bir görüş bulunmaktadır. Oysa yapılan araştırmalarda aşırı vasıflı çalışanları iş ve kariyer geliştirme fırsatları sunarak elde tutmanın, kuruma bağlılıklarını artırarak ve işten ayrılma niyetlerini azaltarak kısa vadede örgütsel etkinlik, uzun vadede rekabet avantajı sağlayacağı görüşü desteklenmektedir (Sikora, vd., 2016, s. 33)

Çoğu araştırma, insan kaynakları profesyonellerinin genellikle aşırı vasıflı çalışanları işe almak konusunda isteksiz olduklarını göstermektedir. Aşırı vasıflı çalışanın işi yetersiz bulacağı ve daha iyi bir fırsat ortaya çıktığında kolaylıkla bırakabileceği yönünde yaygın bir kanı vardır. Bu tür çalışanların denetlenmesi,

özellikle amirlerinden daha eğitilmiş ve deneyimli olmaları durumunda da zorluklara neden olabilmektedir. Fakat aşırı vasıflı çalışanların, işverene, daha kolay eğitilebilme, görevleri hızlı tamamlayabilme, yenilikler getirebilme gibi çeşitli şekillerde katma değer sağlayabildiği bilinmektedir (Gera, 2016, s. 1). Sonuç olarak aşırı vasıflılık olgusunun iki yönlü (olumsuz/olumlu) etkiyi barındırdığı görülmektedir. Etkinin yönünde ise yönetimsel tutum belirleyici olmaktadır.

Yöntem

Çalışmada yeni mezun bireylerin aldıkları eğitime ve sahip oldukları yetkinliklere uygun işler bulamadığı ve genç işsizlik oranlarının giderek arttığı gerçeğine odaklanılmıştır. Deneyimli çalışanların ise önceki yıllara göre daha fazla iş için rekabet etmek durumunda kalarak ve giderek daha fazla eksik istihdam edildikleri bilinmektedir. Bu durum işsiz kalınan süre arttıkça iş arama sıklığı ve motivasyonları azalan ya da istemeden yarı zamanlı pozisyonlarda istihdam edilenlerin sayılarının artmasına yol açmaktadır. İşverenler açısından ise aşırı vasıflı çalışanların işte tatmin olamama ve motive edilememe gibi sebeplerle işi bırakabileceklerine olan duyarlılık artmakta ve diğer çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinden endişe duyulmaktadır. Bu nedenle öznel görüş ve ön yargı ile aşırı vasıflı ve iyi adaylardan uzaklaşan uzmanlar, bu bireylerin istihdam edilebilirliklerinin önünde bir engel teşkil etmektedirler. Var olan bu genel problem doğrultusunda çalışmada 1 Şubat-31 Mayıs 2021 tarihleri arasında yapılan görüşmelerde insan kaynakları uzmanlarının/yöneticilerinin işe alımda aşırı vasıflı adaylar hakkında görüşlerini almak amaçlanmış ve literatürden hareketle (Martinez, vd., 2014; Sikora, vd., 2016) şu sorulara cevap aranmıştır:

1. İşe alımda ve mevcut görevin yerine getirilmesinde beklenen günümüz yetkinlikleri nelerdir?
2. İşe alım uzmanları ve işverenler bir pozisyon/görev/iş için yetersizliği, yeterliliği ve aşırı yeterliliği nasıl tanımlamaktadır?
3. Yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik özellikler adayı aşırı vasıflı olarak tanımlamada etkili midir?
4. İşin özellikleri/görev/pozisyon adayı aşırı vasıflı olarak tanımlamada etkili midir?
5. İşe alım uzmanları ve işverenler aşırı vasıflı adayları işe almaya istekli mi?

Araştırma probleminin ortaya konulmasından sonra çalışmanın yürütülmesinde hangi tekniklerin kullanılacağı belirlenmiştir. Bu aşamanın temelini araştırma deseni oluşturmaktadır. Araştırma deseni araştırmanın temeli olup çalışmayı yürütmek için plan yapmak anlamına gelmektedir (Creswell, 2020: 51). Araştırmada hem 21. yüzyıl felsefesi hem de nitel araştırma modeli olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji; insanların kendi yaşam dünyalarının bilinçli deneyimi, gündelik hayat ve sosyal eylemidir (Merriam, 2018, s. 24). Fenomenolojik araştırmalarda; “Katılımcılar ilgili fenomen ile ilgili hangi deneyimleri yaşadılar?”, “Hangi ortam ve koşullar bu deneyimi etkiledi?” gibi sorulara yanıtlar aranmaktadır. Temel amaç; fenomenle ilgili bireysel deneyimleri evrensel nitelikte bir açıklamaya indirgemektir (Creswell, 2020, s. 79).

Evren – Örneklem

Nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan tesadüfi örneklem seçimi genellemelerin yapılabileceği ve istatistiksel olarak evreni temsil edecek nitelikte büyük örneklem seçmek için uygundur. Nitel araştırmalarda ne rastgele seçimi anlamlı kılacak büyük gruplarla çalışılır ne de genelleme yapmak amaçlanır. Araştırmacılar her bir durumu amaçlı olarak ve probleme uygun gördüğü özellikleri içeren çalışma gruplarını örnekledikleri yöntemleri seçerler (Glesne, 2015, s. 59).

Bu çalışmada katılımcıları ve çalıştıkları sektörleri belirlerken amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme tercih edilmiştir. Bu yöntem geniş bir çeşitlilik yelpazesindeki ortak örüntülerin araştırıldığı, araştırmacının kendi bakış açısıyla araştırma problemine uygun gördüğü belirli özellikler taşıyan çalışma grubunu seçtiği yöntemdir (Glesne, 2015, s. 61). Ayrıca fenomenolojik araştırmalarda, katılımcıların araştırılan konu ile ilgili yaşadıkları deneyimleri açıkça ifade edebilmeleri önemlidir (Creswell, 2020, s. 152). Bu nedenle araştırmanın örneklemini Konya ve İstanbul illerinde insan kaynakları politikalarının yer aldığı, bilgi teknolojilerine ve çağın gerektirdiği yetkinliklere hızlı adapte olduğu düşünülen bankacılık, bilişim teknolojileri, otomotiv, inşaat ve gıda sektörlerinden işe alımda uzman yöneticiler oluşturmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde araştırmacılar kolay ulaşılabilir örnekleme ve kolaylık esasına göre araştırma süresini ve katılımcılara ulaşılabilirliği dikkate almışlardır. Nitel araştırmalarda deneyim kazanma amaçlı ve pratik olması açısından tercih edilen kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi sonucu çalışmaya katılmaya gönüllü Konya ve İstanbul illerinde işe alımda uzman/yönetici olmak üzere 12 katılımcı

belirlemiştir (Patton, 2002'den aktaran: Glesne, 2015: 61). Katılımcıların hepsi erkek olup, bankacılık, inşaat, gıda, bilişim teknolojileri ve otomotiv sektöründe yer alan uzman yöneticilerden oluşmaktadır.

Literatürde konuya ilişkin derin bir anlayış kazanmak için net katılımcı sayısı belirlemenin güçlüğü fakat az sayıda kişi ve gözlem alanıyla tekrar eden uzun süreli zamanların etkili olacağı vurgulanmaktadır (Glesne, 2015: 62). Bu nedenle araştırmada incelenen durumu derinlikli bir şekilde değerlendirebilecek nitelikte ulaşılabilen 12 kuruluştan üst düzey bilgi, donanım, deneyim ve yetkinliğe sahip katılımcılar belirlenmiştir.

Veri Toplama Araçları

Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu. Çalışmada insan kaynakları alanında işe alımda uzman/yöneticilerin iş başvurusunda bulunan aşırı vasıflı adayları değerlendirirken ilgili görüşlerini almak ve işe alım kararlarına etkilerini değerlendirmek için literatür taramalarından faydalanılarak yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır (Martinez, vd., 2014; Sikora, vd., 2016; Kulkarni vd., 2015, s. 541). Form uzmanların konu ile ilgili duygu ve düşüncelerini ifade edebilecekleri ve yöntem kısmında değinilen 5 soruya ilave sorularla birlikte 11 sorudan oluşmaktadır. Soruların anlaşılabilirliği için, dil ve içerik bakımından çeviri desteği, uzman desteği ve katılımcı görüşleri alınmıştır. Buna göre uzmanların hangi eğitim ve deneyim düzeyini aşırı vasıflı olarak değerlendirdiklerine, bu kişileri işe almada ortaya çıkabilecek avantaj ve dezavantajları nasıl ele aldıklarına, aşırı vasıflı adalara ve deneyime uygun ve olumlu bakılabilecek pozisyonların neler olduklarına dair görüşlerine yer verilmiştir. Görüşmenin seyrine göre yöneltilebilen ek sorularla derinlemesine mülakat yapılarak, yüz yüze görüşmelerde katılımcılara soru formu da verilmiş, 3 görüşmede ses kaydının alınması sağlanmıştır. Görüşmeler 40-60 dakika arasında sürelerde gerçekteşmiştir. Görüşmelere ilişkin detaylı bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır:

Tablo 1. Görüşmelere İlişkin Detaylı Bilgi Tablosu

<i>Katılımcı Sayısı</i>	<i>Görüşme Tarihi</i>	<i>Sektör</i>	<i>Unvan</i>	<i>Görüşme Süresi</i>	<i>Kayıt Süresi</i>
1	08.02.2021	Bankacılık	İnsan Kaynakları Müdürü	60 dakika	34:24
2	12.02.2021	Bankacılık	İnsan Kaynakları Müdürü	40 dakika	19:45
3	16.02.2021	Bankacılık	İnsan Kaynakları Müdürü	45 dakika	17:05
4	20.03.2021	Bilişim Teknolojileri	İnsan Kaynakları Direktörü	60 dakika	Kayıt yapılmadı
5	20.03.2021	Bilişim Teknolojileri	İnsan Kaynakları Uzmanı	65 dakika	Kayıt yapılmadı
6	22.03.2021	İnşaat	İnsan Kaynakları Uzmanı	55 dakika	Kayıt yapılmadı
7	22.03.2021	İnşaat	İnsan Kaynakları Uzmanı	50 dakika	Kayıt yapılmadı
8	15.04.2021	İnşaat	İnsan Kaynakları Uzmanı	52 dakika	Kayıt yapılmadı
9	15.04.2021	Otomotiv	İnsan Kaynakları Koordinatörü	51 dakika	Kayıt yapılmadı
10	05.05.2021	Otomotiv	İnsan Kaynakları Müdürü	62 dakika	Kayıt yapılmadı
11	05.05.2021	Gıda	İnsan Kaynakları Müdürü	54 dakika	Kayıt yapılmadı
12	05.05.2021	Gıda	İnsan Kaynakları Müdürü	60 dakika	Kayıt yapılmadı

Görüşme süresi toplam: 10 saat 9 dakika, Görüşme süresi ortalama: 54,5 dakika

Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin betimsel, karşılaştırmalı ve ilişkisel analizinde Maxqda 2020 nitel veri analiz programı kullanılmıştır. Analiz aşamalarına geçmeden önce görüşmelerden elde edilen ham veriler düzenlenip yedeklenmiştir. Veri analizinde kategorik birleştirme (categorical aggregation) uygulanmıştır. Veri seti birkaç defa okunarak kendi içerisinde anlamlı bir bütün oluşturan kodlar belirlenmiştir. Kodlama; veriler arasında yer alan anlamlı bölümlere (kelime, cümle, paragraf gibi) bir etiket, isim verme sürecidir. Bu çalışmada Strauss ve Corbin (1990)'in bahsettiği üç tür kodlama türünden biri olan daha önceden konu ile ilgili belirlenmiş kavramlara göre yapılan kodlama yapılmıştır. Kodlar birleştirilerek kategoriler (tema) oluşturulmuştur. Kodlama aşamasında veriler arasında yer alan anlamlı bölümlerin birbirleriyle olan ilişkileri üst düzey bir tema ile açıklanmaktadır (Karataş, 2017: 80). Verilerin görselleştirilmesinde frekans tablo ve grafiklerinden, kod haritalarından yararlanılmıştır.

Bulgular

Betimsel Analizler

Nitel analizde betimsel analiz bilgiye dayalı yapılan analizdir. “Aşırı vasıflılık deyince aklınıza ne geliyor?, Aşırı vasıflılığı nasıl tanımlarsınız?, Aşırı vasıflı çalışanları işe almanın avantaj ve dezavantajları nelerdir” gibi “Ne?, hangi?, kim?” sorularına cevap bulmaya çalışılmaktadır. Verilen cevaplar doğrultusunda kod, tema ve kategoriler oluşturulmaktadır. Tablolarda kodlara ilişkin sonuçlar özetlenmektedir.

a. Frekans Tabloları (Belge/Kod Temelli)

Yapılan 12 adet mülakat formu incelenmiştir. 11 görüşme formunda demografik kodlardan bahsetmiştir. Tablo 2 demografik kodlara ilişkin frekans tablosunu göstermektedir. Bu kodlarla çalışanları aşırı vasıflı tanımlamada yaş ve cinsiyetin etkisine değinilmiştir. Bunun yanı sıra ve yalnızca 3 mülakatta ise kadın çalışan kodundan bahsetmiştir. Bu 3 formda kadın çalışanların sınırlı sektörde çalışabilmesinden ve deneyim sürelerinin azlığından ötürü aşırı vasıflı çalışanlar sınıflandırmasında daha az yer aldıklarına özellikle değinilmiştir. Bulgulara göre mülakatlarda daha çok yaş kodu üzerinde durulmuştur. Kodlanmamış belge, demografik kodlardan hiç bahsetmeyen belgedir.

Tablo 2. İncelenen Belgelerde Demografik Kodlara İlişkin Frekans Tablosu

	<i>Belgeler</i>	<i>Yüzde</i>
Yaş	9	75,00
Cinsiyet	6	50,00
Kadın çalışan	3	25,00
Kodlanmış Belgeler	11	91,67
Kodlanmamış Belge	1	8,33
Analiz Edilen Belgeler	12	100,00

Bulgulara göre mülakat formlarında Endüstri 4.0 çağının yetkinlikleri olarak daha çok teknolojik yetkinlik ve bilgiyi kullanma yetkinliği kodu üzerinde durulmuştur. Bu durumda iş başvurusunda bulunan adaylarda dijital beceriler ve sahip olunan bilgiyi pratiğe dökme beklenmektedir. Tablo 3 Endüstri 4.0 çağı yetkinlik kodlarına ilişkin frekans tablosunu göstermektedir. Aynı zamanda Şekil 1 Endüstri 4.0 Çağı Yetkinlikleri koduna ilişkin yapılan görüşmelerde en çok bahsedilen kodun teknolojik yetkinlik kodu olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. İncelenen Belgelerde Endüstri 4.0 Çağı Yetkinlik Kodlarına İlişkin Frekans Tablosu

	<i>Belgeler</i>	<i>Yüzde</i>
Teknolojik Yetkinlik	7	58,33
Bilgiyi Kullanma Yetkinliği	4	33,33
Öğrenmeye İsteklilik	2	16,67
Ekip Çalışmasına Yatkınlık	2	16,67
Kendini Geliştirmek	2	16,67
Yeniliklere Açık Olmak	2	16,67
21. yy Gereklileri	2	16,67
Multidisipliner Alanlarda Çalışmak	1	8,33
Araştırma-Geliştirme	1	8,33
Sektör Deneyimi	1	8,33
Teknik Yetkinlik	1	8,33
Empati Yapabilme	1	8,33
Değerler	1	8,33
Kodlanmış Belgeler	12	100,00

Kodlanmamış Belgeler	0	0,00
Analiz Edilen Belgeler	12	100,00

Bulgulara göre mülakat formlarında aşırı vasıflılığa ilişkin daha çok beceri-iş uyumu ve aşırı deneyim kodu üzerinde durulmuştur. Aşırı vasıflılığın uygun pozisyon ve deneyimle geldiği söylenilmektedir. Tablo 4 aşırı vasıflılık kodlarına ilişkin frekans tablosunu göstermektedir.

Tablo 4. *İncelenen Belgelerde Aşırı Vasıflılık Kodlarına İlişkin Frekans Tablosu*

	<i>Belgeler</i>	<i>Yüzde</i>
Yetersiz Vasıflılık	12	100,00
Vasıflılık	12	100,00
Beceri-İş Uyumu	11	91,67
Aşırı Deneyim	11	91,67
Aşırı Eğitim	6	50,00
İşbirliği	5	41,67
Eğitimi Pratiğe Dönüştürme	5	41,67
Yenilikçi alışanlar	4	33,33
Lisans Eğitimi	4	33,33
Algılanan Aşırı Vasıflılık	4	33,33
Yüksek Ego	2	16,67
Teknolojiyi Kullanabilme	2	16,67
İnovatif	1	8,33
Yeni Mezun	1	8,33
Kodlanmış Belgeler	12	100,00
Kodlanmamış Belgeler	0	0,00
Analiz Edilen Belgeler	12	100,00

Tablo 5 incelendiğinde bulgulara göre mülakat formlarında istihdam edilebilirliğe ilişkin daha çok uygun pozisyon ve rekabet kodu üzerinde durulmuştur. Yapılan 12 mülakatta 24 defa aşırı vasıflı çalışanların istihdamında uygun pozisyondan bahsedilmektedir. Aşırı vasıflı çalışanların uygun pozisyonda değerlendirilmelerinin yerinde olacağı ve istihdamlarının kurumda olumlu/olumsuz rekabeti etkilediği söylenilmektedir.

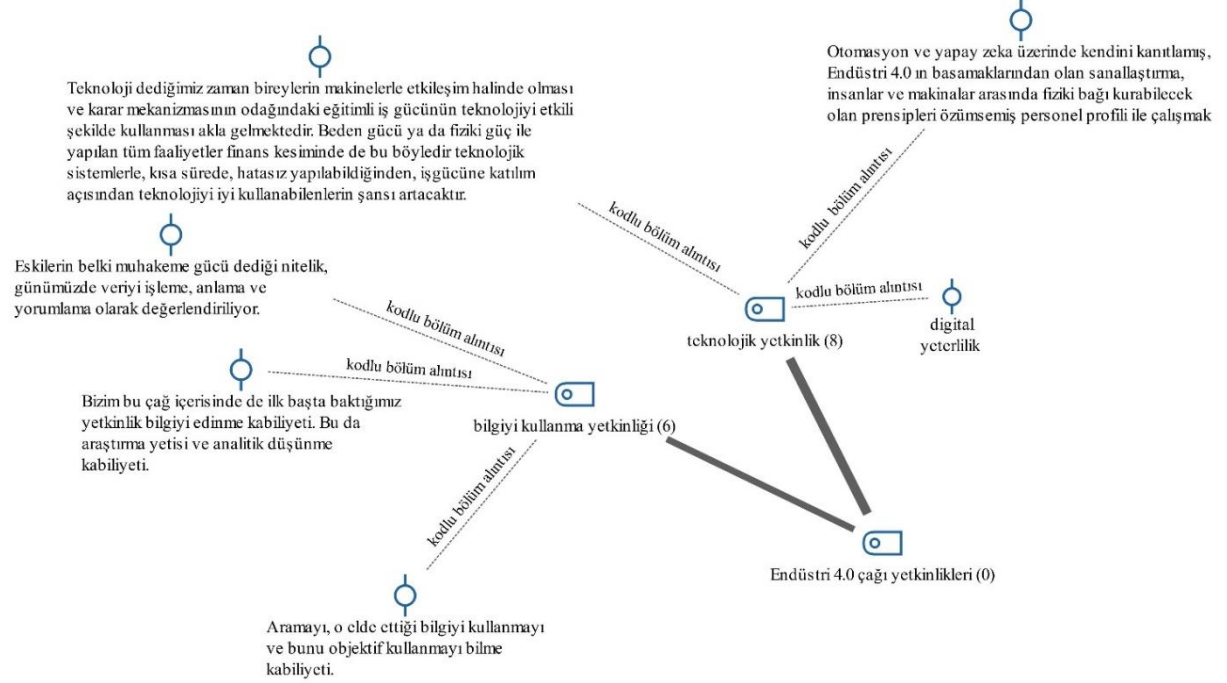
Tablo 5. *İncelenen Belgelerde İstihdam Edilebilirlik Kodlarına İlişkin Frekans Tablosu*

	<i>Belgeler</i>	<i>Yüzde</i>
Uygun Pozisyon	11	91,67
Rekabet	11	91,67
Maliyet Artışı-Avantajı	5	41,67
Kariyer Planlama	4	33,33
Örgütsel Bağlılık	2	16,67
İş Tatmini	2	16,67
Adil Yönetim	1	8,33
Kodlanmış Belgeler	12	100,00
Kodlanmamış Belgeler	0	0,00

b. Kodlu Bölüm Alıntısı

Şekil 1, 2 ve 3'de katılımcıların Endüstri 4.0 çağının gerektirdiği yetkinlikler konusunda, aşırı vasıflılığı nasıl tanımladıkları ve istihdam edilmeleri halinde avantaj ve dezavantajlara ilişkin belirttikleri alıntılarını ile görülmektedir.

Şekil 1. Endüstri 4.0 Çağı Yetkinlikleri



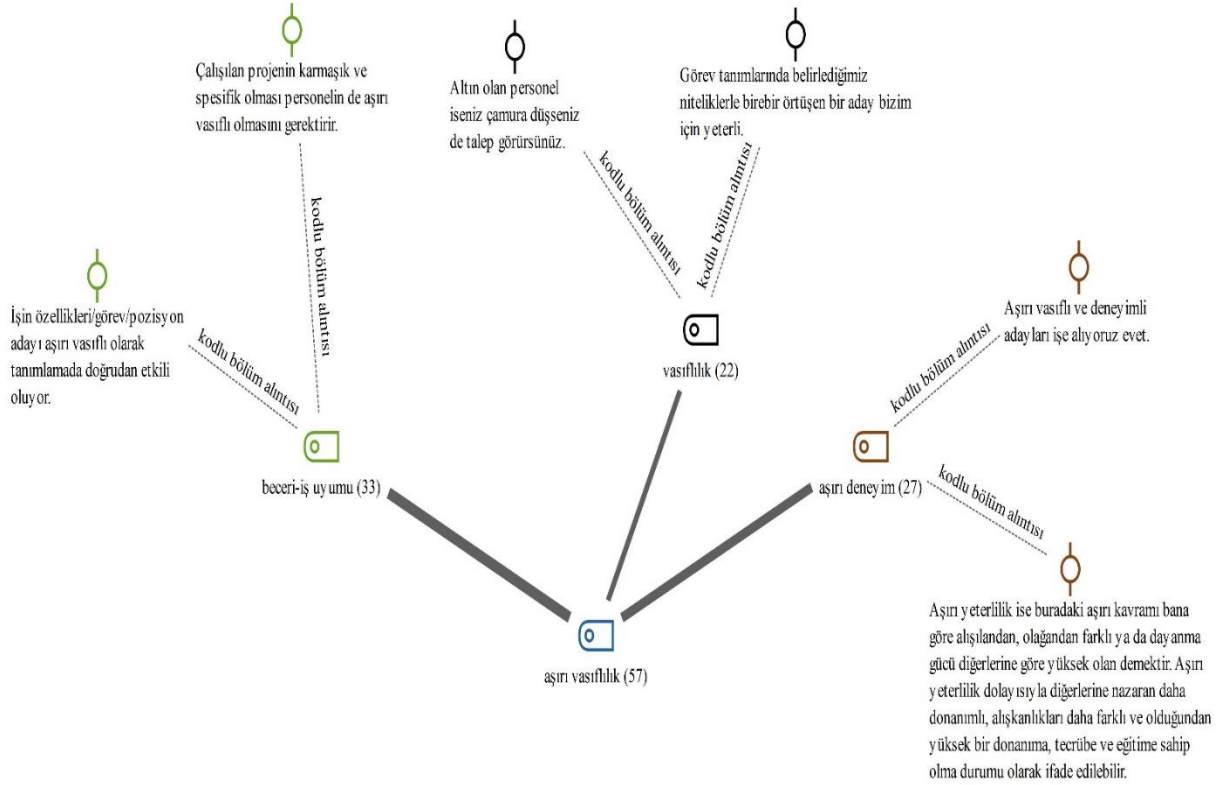
Şekil 1'deki kodlu bölüm alıntılarına göre çağın yetkinlikleri konusunda katılımcıların en çok bahsettiği teknolojiyi ve bilgiyi kullanma yetkinlikleridir. Beden gücü veya fiziki güç ile yapılan faaliyetlerin teknolojik sistemlerle kısa sürede ve hatasız yapılması iş gücüne katılımda veriyi işleyen, anlayan, yorumlayan ve teknolojiyi iyi kullanabilenlerin şansının artacağı yönünde çıkarımlarda bulunmaktadır. Konu ile ilgili katılımcıların görüşlerinden bazıları ise şöyledir:

U1: Herkes çok şey söyler İşte veri mühendisliği arıyoruz şöyle yapıyoruz böyle yapıyoruz. Bunlar elbette olması gereken şeyler ama bunun özündeki duygu düşünce bu olmalı. Aramayı, o elde ettiği bilgiyi kullanmayı ve bunu objektif kullanmayı bilme kabiliyeti. Bunu bulabildiğimiz adaylara yatırım yapıyoruz ve zaten bu adaylar işte veri analitiği idi başka bir şeydi bunlar da daha kolay kendini ifade edip götürüyor. Biliyorsunuz yani siz de şey yapmışsınız çok da doluyor zaten şu anda eğitim alan çocukların yüzde yetmiş beşinin ileride yapacağı mesleğin olmadığını söylüyor. Yani şu anda tanımlanmış bir meslek değil. Belli olmayan bir meslekte çalışacaklar. Biz şimdi bu sistemi döndürmek için aldığımız kişiyi, ben şimdi şöyle bakıyorum, burası bir okul, üniversite falan bir okul evet, bu başka bir okul, burası da hayat okulu, iş okulu, o yüzden biz kurumumuzu iş okulu olarak konumlandırmaya çalışıyoruz ve burada arkadaşımıza o yetkinliği kazandırmaya çalışıyoruz. Alırken de bunlara bakıyoruz. Doğal olarak 4.0 çok moda bir kavram ama 5 yıl sonra da bu 5.0 olacak. Yine bilgi değişecek. Bilgiyi kullanabilen, yeni şeyler düşünebilen insana ihtiyaç var. Her zaman bu olacak temelinde. Dolayısıyla biz de bilgiyi kullanma ve yeniyi üretme ile ilgili o duygu hali ne ise ona yatırım yapmaya çalışıyoruz. Ortamı da ona göre değiştirmeye çalışıyoruz.

U2: Endüstri 4.0 ile İK dijital imkanlardan uzun zamandır yararlanıyor. Pandemi ile birlikte hayatımızda daha fazla yer alan teknoloji çağın olmazsa olmazı haline gelmiştir. İşin geleceği için teknolojiyi yetkin bir şekilde kullanmanın önemi artmıştır. Teknolojiye ek olarak adaylarda aranan yetkinlikler sosyal beceri, dijital beceri, eğitim ve eğitime destek kurslarının yanında tabii ki deneyim.

U3: Teknik bilginin yanı sıra işine saygı gibi değerlerinin olması. Teknik bilgisi de günümüz teknolojisi ile uyumlu olmalı. Ekip çalışmasına yatkın olmalı. Empati yapabilmeli.

Şekil 2. Aşırı Vasıflılık

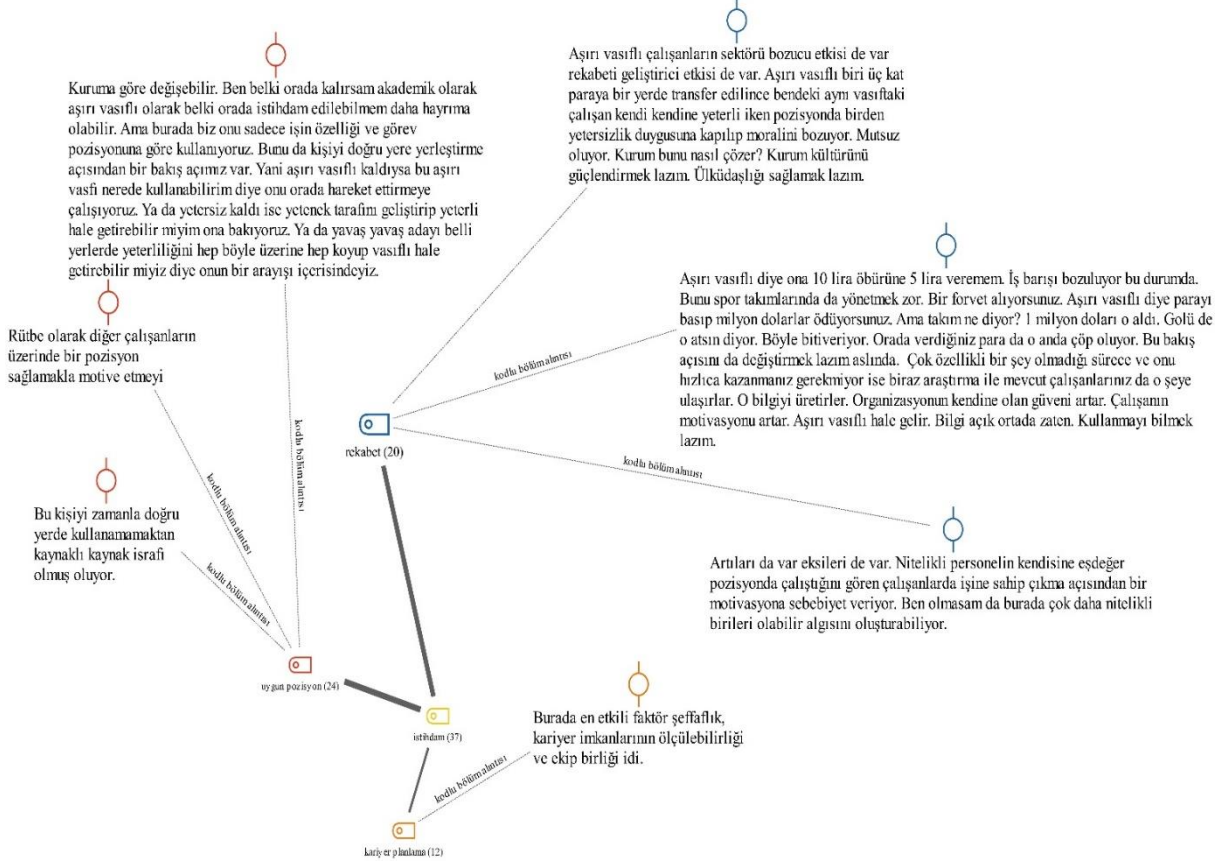


Şekil 2'deki kodlu bölüm alıntılarına göre; aşırı vasıflılık işe alım uzmanlarıncaya; alışıldanın dışında becerileri, dayanma gücü yüksek bireyleri, altın yaka personel olmayı gerektirdiği şekilde tanımlanmıştır. Konu ile ilgili katılımcıların görüşlerinden bazıları şöyledir:

U1: Yetersiz; işin gerektirdiği nitelikte olmayan, bilgi ve tecrübe düzeyi sınırların altında olandır. Yeterli demek bir işi yapabilecek bilgisi, donanımı, tecrübesi ve yeteneği olan kişi demektir. Aşırı yeterlilik ise buradaki aşırı kavramı bana göre alışıldan, olağandan farklı ya da dayanma gücü diğerlerine göre yüksek olan demektir. Aşırı yeterlilik dolayısıyla diğerlerine nazaran daha donanımlı, alışkanlıkları daha farklı ve olduğundan yüksek bir donanım, tecrübe ve eğitime sahip olma durumu olarak ifade edilebilir.

U2: Bence eğitim ve deneyim düzeyi eğer işin niteliğinde tanımladığımız kriterlerden yukarıda ise aşırı nitelikli olarak değerlendirilebilir aday. Örnek vermek gerekirse bizde bir asistan, yetkili veya yönetici şeklinde görev pozisyonu için üçlü bir kategori var. Eğer yönetici değil de asistan pozisyonunda birine ihtiyaç var ise ve bu pozisyon temel seviyede işler yapan, karar vermesi gerekmeyen, standartlaşmış işleri yerine getiren, daha ziyade veri girişi yapan profil olarak çerçevesizdir. Buraya doktorasını yapmış, uluslararası düzeyde çalışmalar yapmış birini konumlandırmak doğru olmaz. Ama yönetici pozisyonu için değerlendirilebilir. Dolayısı ile aday olunan birimin ya da görevin gerektirdiği niteliklere sahipliğine bağlı olarak eğitim ve deneyimi aşırı vasıflı olarak değerlendirebiliyoruz.

Şekil 3. İstihdam Edilebilirlik



Şekil 3'teki kodlu bölüm alıntılarında göre katılımcılar aşırı vasıflı çalışanları işe almanın avantajlarını ifade ederken öncelikle çalışılan projenin, ilgili görevin karmaşık ve spesifik olmasının aşırı vasıflı çalışan gerektirdiğini belirtmişlerdir. Aşırı vasıflı çalışanların uygun pozisyonlarda, şeffaflık, ekip birliği ve kariyer imkanları çerçevesinde istihdam edildiklerinde rekabeti artırıcı ve diğer çalışanlara mentorluk edici olumlu etkilerinin olabileceğine işaret etmişlerdir. Aksi durumda aşırı vasıflı çalışanların kaynak israfı ve sektörü bozucu etkileri olduğunu vurgulamışlardır. Konu ile ilgili katılımcıların görüşlerinden bazıları şöyledir:

U1: *Aşırı vasıflı ve deneyimli adayları işe alıyoruz evet. Biz genellikle kendi deneyimini kendi içeriden yapmaya çalışıyoruz. Çünkü baya bir personel olduğu için içeriden hareketi çok yapıyoruz. Sektörden bu anlamda ayrışırız. Sektör transfer eder biliyorsunuz hani deneyim konusunda bir şey yapacağı zaman onu transfer eder. Deneyimi de oradan kendine alır. Biz ama biraz da her ne kadar işte şey desek de sektöre de öğretici eleman yetiştirmeyi de gözetiriz. Bizim maaş seviyelerimiz belli yerlerde kalır. Ama arkadaş yeni transfer olacağına da o sektöre kazandırılır diye bakarız en azından bizim bakış açımızda bir insanın sektörde faaliyet göstermesini öyle iyi değerlendiriyoruz.*

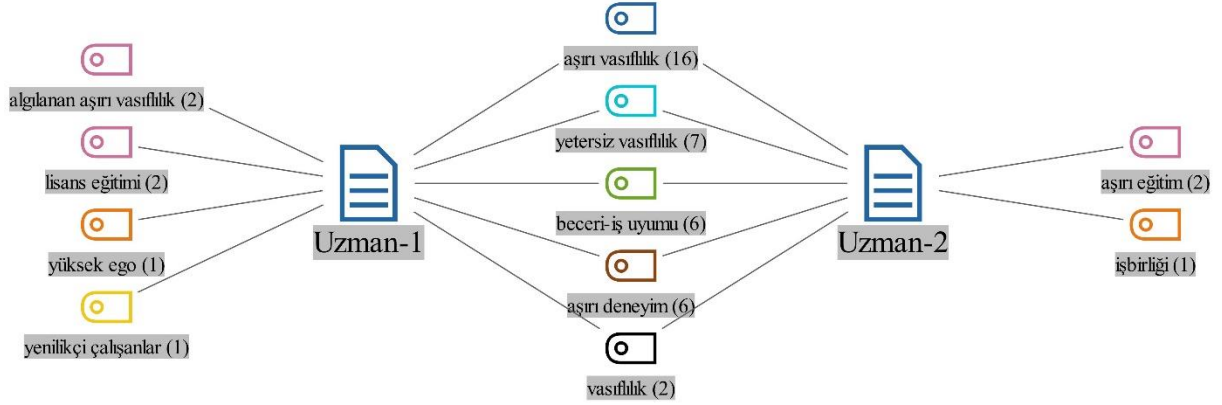
U2: *Evet tabii ki alıyoruz. Özellikle tecrübeli arkadaşların tecrübesinden istifade edebilecek yeni mezun gençleri de koymak suretiyle bir nevi tecrübe aktarımında bulunuyoruz. Dolayısıyla tecrübenin sadece bir ya da birkaç kişi üzerinde yoğunlaşması doğru değildir. Bilgi aktarımı, öğrenme, iş başı eğitimi gibi uygulamaları da devreye koyuyoruz ki bu kaynaklardan yeterli düzeyde yararlanılabilsin.*

U3: *Doğru işe doğru kişiyi yerleştirmek son derece önemlidir bizim için. Hangi pozisyon için uygunsa o pozisyonda değerlendirilir kişi. Aşırı vasıflı kişiyi uygun olmayan bir pozisyonda değerlendirdiğimizde motivasyon eksikliği ve tatminsizlik ortaya çıkabiliyor çünkü. Bu durumu çok yaşıyoruz. Ne olursa olsun geleyim. Bir aşağıdaki hatta iki aşağıdaki pozisyona da geleyim diyen aday, kamuda olsun da ben buna razıyım diyen kişi örneğin Kütahta'da ikamet ediyor ve Eskişehir'e giderim yeter ki beni alın diyebiliyor. Defalarca tecrübe ettik. 3 ay sonra işte Kütahta'da yer yok mu? Biri gidecekmiş Kütahta'dan beni yerine alamaz mısınız diyor. Hem motivasyon düşüklüğü hem de sonraki talepleri yönetme noktasında zorlayıcı bir durum olduğundan olumsuz bakıyoruz. Aşırı vasıflı adayları işe almıyoruz demek daha doğru olur.*

Karşılaştırılmalı Analizler

Çalışmada bir diğer analiz yöntemi olan karşılaştırılmalı analizlerden iki vaka modeline yer verilmiştir. İki vaka modeli iki belge grubunun karşılaştırmasını sağlayan ve iki katılımcının konu ile ilgili nelerden bahsettiğini karşılaştıran bir nitel analiz yöntemidir (Aksu, 2021). Şekil 4 aşırı vasıflılığa ilişkin iki uzmanın görüşlerini yansıtmaktadır.

Şekil 4. Aşırı Vasıflılık



Modele göre; aşırı vasıflılığı tanımlada her iki uzman tarafından vasıf düzeylerine, beceri-iş uyumuna ve aşırı deneyime vurgu yapılmıştır. Bu doğrultuda insan kaynakları uzmanlarının görüşlerinden hareketle çalışanları işe alımda en önemli unsurun uygun pozisyon, beceri-iş uyumu ve tecrübe olduğu söylenebilir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Kurumlar insan kaynaklarının niteliği ile rekabet edebilirlikte avantaj sağlamakta ve performanslarını arttırmaktadırlar. Kurumlar için yalnızca bugün katma değer sağlayacak çalışanlar değil, stratejik hedeflere katkı sağlayacak üretken ve inovatif çalışanlara ihtiyaç vardır. Bu nedenle işe uygun çalışanların istihdamı ve gelişmiş insan kaynağının elde tutulması maliyet avantajı getirebildiği gibi kurum içinde öğrenmenin, işbirlikçi çalışmaların, yenilikçi süreçlerin ve entelektüel birikimin artmasını da sağlamaktadır. Aksi halde işin gerektirdikleri ile uygun olmayan istihdam, düşük performans ve iş tatmini ile sonuçlanmaktadır.

İşin gerektirdikleri ile uygun olmayan çalışanların seçimi tamamlanmamış çalışmalara, karşılıksız taahhütlere ve karlılığın azalmasına kadar gidebilmektedir. Çünkü işgörenler çalıştıkları pozisyonlarda yetersiz ya da aşırı vasıflı olmaktan ziyade yeterli vasa sahip olduklarında tamin olmaktadır. Dolayısıyla aşırı vasıflılık olumlu etkilerinin yanında olumsuz sonuçları da olan bir olgudur. Daha çok olumsuz sonuçlarına odaklanan araştırmalar olduğu, olumlu sonuçlarını araştıran çalışmaların oldukça az olduğu görülmektedir. Bu araştırmada aşırı vasıflılığın olumlu ve olumsuz etkileri dikkate alınarak neyi ifade ettiği, aşırı vasıflı çalışanların iş başvurularında nasıl değerlendirildikleri ve organizasyona etkileri işe alım uzmanlarının görüşlerinden hareketle belirlenmiştir.

Araştırmada işe alım uzmanlarından toplanan verilerden elde edilen sonuçlar literatür ile uyumlu bulunmaktadır. Sikora ve arkadaşları (2016, s. 33) çalışmasında aşırı vasıflı çalışanları işe almanın eğitim ve geliştirme maliyetlerini azaltacağından güçlü faydaları olduğuna vurgu yapılmaktadır. Yapılan görüşmelerde istihdam edilebilirlik kategorisi altında en çok bahsedilen maliyet artışı/azalışı kodu olmuştur. Kodla uzmanlar aşırı vasıflı çalışanları istihdam etmenin geliştirme maliyetlerini azaltacağını ve yüksek performanstan mahrum kalınmayacağını belirtmişlerdir.

İşe yerleştirilen aşırı vasıflı çalışanlardan doğru şekilde verim alabilmek için yöneticilerin desteği ve özeni şarttır. Luksyte ve Spitzmueller (2015, s. 646)'ın araştırmasında aşırı vasıflı insan sermayesinden yararlanmak için kurumda bu çalışanlara diğerlerine mentorluk yapma, üretkenlik davranışlarını geliştirecekleri ve niteliklerini kullanabilecekleri fırsatlar sunma gibi motive edici uygulamaların olması

gerektiğini belirtmişlerdir. Bu çalışmanın bulguları da bunu destekler niteliktedir. Aşırı vasıflı çalışanların uygun pozisyonlara yerleştirilmeleri, motive edilecekleri şartların sağlanması ve beceri-iş uyumunun olması ile bu kaynaktan doğru şekilde yararlanabileceği görüşü ortaya çıkmıştır. Buna paralel başka bir araştırmada da Ma ve diğerleri (2020), aşırı vasıflılığın altında uygun yönetim koşulları altında kurumlar ve çalışanları üzerinde olumlu etkilerinin olabileceği ve istihdamının gerekliliği tespitinde bulunmuşlardır.

Öte yandan araştırma sonuçlarına göre aşırı vasıflı çalışanlar uygun pozisyonlarda istihdam edilmediklerinde hizmet sektöründe ya da ara kadrolarda yetkinlik gerektirmeyen işlere kaymaktadır. Bu durum verimsizlikle sonuçlanırken iş yerinde kaytarma gibi üretkenlik karşıtı istenmeyen davranışlara yol açabilmektedir (Hao, 2019; Schreurs, Hamastra, Jawahar ve Akkermans, 2020; Cheng, Zhou, Guo ve Yang, 2020).

Bu sayfada işletme ve yöneticiler için iş analizlerinin ve görev tanımlarının ne kadar gerçekçi hazırlandıklarının belirlenmesi önemli hale gelmektedir. Bir başka önlem etkili ve verimli işe alım uygulamalarının geliştirilerek aşırı vasıflı adayların baştan iyi pozisyonlarda işe yerleştirilmeleri olabilir. Bunun için davranış ve yetkinlik temelli mülakatlar ve testler geliştirilerek aday havuzlarının iyi değerlendirilmesine katkıda bulunulmalıdır. Aşırı vasıflı çalışanların pozisyona gönüllü olarak başvurdukları hususunda işe alım uzmanlarını ve yöneticilerini ikna ederek, işten kaçmanın, tatminsizliğin ve motivasyon eksikliğinin olmayacağı yönünde verdikleri izlenimler ile reddedilmelerinin önlenmesine çabalanmalıdır.

Bulgulardan hareketle politika geliştiricilere yapılacak önerilerden biri; piyasanın beklentisi ve çağın yetkinlikleri olan teknolojiyi ve bilgiyi kullanma yetkinliğini her vasıf düzeyinde geliştirebilmek için programların önünü açmak olmalıdır. Ders müfredatlarının sanayide iş kolları ile birlikte belirlenmesi, işgücü piyasalarında değişen talep koşullarına bağlı olarak uyumunun sağlanması için esnekliğe önem verilmelidir.

Ayrıca giderek artan okullaşma oranları ile beklentileri yükselen adayların artan aşırı vasıflılık algısının azaltılmasında, akademik programlara oranla daha fazla mesleki programın geliştirilmesi için meslek okullarına önem verilmesi olabilir. Her bireyin üniversitede bir akademik programa kayıtlı olması fikrinden ziyade bunun dışında alacakları mesleki ve iş başı eğitim gibi uygulamalarla kazanacakları ve geliştirecekleri potansiyel yetenekleri vardır. Bu nedenle bireylerin ilköğretimden itibaren beceri ve yetkinliklerinin doğru değerlendirilmesinin ve akademik ya da mesleki programlara yönlendirilmesinin önü açılmalıdır.

Araştırmacıların aşırı vasıflılığın olumsuz etkilerinin yanı sıra olumlu katkılarına odaklandıkları ve organizasyonda performansı artırıcı yönlerini ele aldığı çalışmalarını artırması yerinde olabilir.

Etik Beyan

"İşe Alımda Aşırı Vasıflı Çalışanların Değerlendirilmesi" başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel kurallara, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayına değerlendirme için gönderilmemiştir.

Teşekkür

Araştırmaya katılım sağlamaya gönüllü olan ve değerli görüşlerini paylaşarak veri sağlayan tüm işe alım uzmanlarına/yöneticilerine teşekkürlerimizi sunarız.

Kaynakça

- Aksu, D. (2021). Maxqda 2020 Analytics Pro Nitel Analiz Programı Bilgi Notu, <https://www.researchgate.net/publication/348550751>.
- Cheng, B., Zhou, X., Guo, G. ve Yang, K. (2020). Perceived overqualification and cyberloafing: a moderated-mediation model based on equity theory, *Journal Of Business Ethics*, 164, 565-577.
- Creswell, J. W. (2020). *Nitel araştırma yöntemleri*. Bütün, M. ve Demir, B. S. (Ed.), 5. Basımdan Çeviri, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Dar, N. ve Rahman, W. (2020). Two angles of overqualification-the deviant behavior and creative performance: the role of career and survival job, *PLoS ONE*, 15(1): e0226677. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0226677>.
- Erdoğan, B. ve Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: the moderating role of empowerment, *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 557-565. <https://doi.org/10.1037/a0013528> PMID: 19271809.
- Fine, S. ve Nevo, B. (2008). Too smart for their own good? a study of perceived cognitive overqualification in the workforce, *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (2), 346-355.
- Fine, S. (2007). Overqualification and selection in leadership training, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14 (1), 61-68.

- Fine S, Nevo B. (2007). A phenomenon of overqualification in personnel psychology. *International Journal of Testing*, 7(4): 327–52. DOI: 10.1080/15305050701632213.
- Freeman, R. B. (1976). *The overeducated american*, New York: Academic Press.
- Gera, D. (2016). *Can overqualification constitute valid grounds for dismissal?*, <https://www.internationallawoffice.com/Newsletters/Employment-Immigration/Hungary/Schoenherr-Rechtsanwalt/Can-overqualification-constitute-valid-grounds-for-dismissal>, Erişim Tarihi: 15.04.2021.
- Glesne, C. (2015). *Nitel araştırmaya giriş*, Ersoy, A. ve Yalçınoğlu, P. (Ed.), 5. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Hao, Y. (2019). Research on influencing mechanism of perceived overqualification on new-generation employee's proactivity, *4th International Symposium on Management, Economics, E-Business and Marketing (ISMEEM 2019)*.
- Hu, J., Erdogan, B., Bauer, T.N., Jiang, K., Liu, S., Li, Y. (2015). There are lots of big fish in this pond: the role of peer overqualification on task significance, perceived fit, and performance for overqualified employees. *Journal of Applied Psychology*. 100 (4),1228-1238. doi.org/10.1037.
- Johnson, W. R., Morrow, P. C. ve Johnson, G. J. (2002). An evaluation of a perceived overqualification scale across work settings, *The Journal of Psychology*, 136 (4), 425-441.
- Johnson, G. J. ve Johnson, W. R. (2000). Perceived overqualification, positive and negative affectivity and satisfaction with work, *Journal of Social Behavior and Personality*, 15 (2), 167-184.
- Johnston, R., Khattab, N. ve Manley, D. (2014). East versus west? overqualification and earnings among the uk's european migrants, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 41 (2), 196-218.
- Karataş, Z. (2017). Sosyal bilim araştırmalarında paradigma değişimi: nitel yaklaşımın yükselişi, *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 70-86.
- Khan, L.J. ve Morrow, P.C. (1991). Objective and subjective underemployment relationships to job satisfaction, *Journal of Business Research*, 22 (3), 211-218.
- Kulkarni, M., Lengnick-Hall, M. L. ve Martinez, G. P. (2015). Overqualification, mismatched qualification and hiring decisions: perceptions of employers, *Personnel Review*, 44 (4), 529-549.
- Kurnaz, Z. (2020). *Nitel araştırmalarda yaklaşım belirleme*, <https://www.youtube.com/watch?v=tq8bRJ62WD4>, Erişim Tarihi: 1 Nisan 2021.
- Lahi, B. (2016). Should overqualification among employees be addressed?, *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 3 (1), 127-131.
- Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J. ve Wang, M. (2015). Overqualification and counterproductive work behaviors: examining a moderated mediation model, *Journal of Organizational Behavior*, 36 (2), 250-271.
- Luksyte, A. ve Spitzmueller, C. (2015). When are overqualified employees creative? it depends on contextual factors, *Journal of Organizational Behavior*, 37 (5), 635-653.
- Luksyte, A., Spitzmueller, C. ve Maynard, D. C. (2011). Why do overqualified incumbents deviate? examining multiple mediators, *Journal Of Occupational Health Psychology*, 16 (3), 279-296.
- Lobene, E. ve Meade, A. W. (2010). Perceived overqualification: an exploration of outcomes, *25th Annual Meeting of The Society for Industrial and Organizational Psychology*, Atlanta, GA.
- Ma, C., Ganegoda, D. B. Chen, Z. X., Jiang, X. ve Dong, C. (2020). Effects of Perceived Overqualification on Career Distress and Career Planning: Mediating Role of Career Identity and Moderating Role of Leader Humility, *Human Resource Management*, 59, 521-536.
- Martinez, P. G., Hall, M. L. L. ve Kulkarni, M. (2014). Overqualified? a conceptual model of managers' perceptions of overqualification in selection decisions, *Personnel Review*, 43 (6), 957-974.
- Maynard, D. C. ve Parfyonova, N. M. (2013). Perceived overqualification and withdrawal behaviours: examining the roles of job attitudes and work values, *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 86, 435-455.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A. ve Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes and turnover intentions, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 509-536.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma: desen ve uygulama için bir rehber*. Turan, S. (Ed.), 3. Basımdan Çeviri, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Mutlu, P. (2013). The effect of perceived external prestige on the relationship between perceived overqualification and both organizational commitment and turnover intention, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Schreurs, B., Hamastra, M. R. W., Jawahar, I.M. ve Akkermans, J. (2020). Perceived overqualification and counterproductive work behavior: testing the mediating role of relative deprivation and the moderating role of ambition, *Personnel Review*, 50 (3), 1038-1055.
- Sikora, D. M., Thompson, K. W., Russel, Z. A. ve Ferris, G.R. (2016). Reimagining overqualified human resources to promote organizational effectiveness and competitive advantage, *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*, 3 (1), 23-42, doi 10.1108/JOEPP-03-2015-0012.
- Straus, A. ve Corbin, J. (1990). *Basic of qualitative research: grounded theory procedurs and techniques*, C.A.:Sage, Newbury Park.
- Van Dijk H, Shantz A. ve Alfes K. (2019). Welcome to the bright side: why, how, and when overqualification enhances performance, *Human Resource Management Review*, doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.04.004.

Yang, W., Guan, Y., Lai, X., She, Z. ve Lockwood, A. J. (2015). Career adaptability and perceived overqualification: testing a dual-path model among chinese human resource management professionals, *Journal of Vocational Behavior*, 154-162.

Yıldız, B., Özdemir, F., Habib, E. ve Çakı, N. (2017). Aşırı nitelikliliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kolektif şükranın moderatör etkisi, *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 40-61.

EXTENDED ABSTRACT

In the hiring activities of the human resources function in businesses, managers make a series of decisions by revealing the criteria that are effective in hiring or not trainees. They categorize the trainee as unqualified, qualified and overqualified by identifying the education and experience required for each role and qualification level and either hire or reject them (Kulkarni, Lengnick ve Martinez., 2015, p. 541).

The recent increased attention to subject of overqualification is the result of two recent trends in modern economies. Firstly, fit between positions that require undergraduate education and the increasing number of graduates, secondly, it is the rate that technologies such as artificial intelligence rate of growth that allow existing roles and tasks to be performed by less qualified and experienced individuals and reduce personnel costs (Gera, 2016, p. 1).

Overqualification is the level at that an employee has more education, experience and/or knowledge, skills, abilities and other characteristics than their position requires (Maynard and Parfyonova, 2013, p. 436). In other words, it means that a not person-job fit where people's skills and abilities don't match the requirements of the job (Kulkarni et al., 2015, p. 530).

In the literature, in addition to the definition of overqualification, the perception that one has more knowledge, skills and abilities than the current job requirements has been conceptualized as "perceived overqualification" (Erdoğan and Bauer, 2009, p. 557; Fine and Nevo, 2008, p. 346; Fine, 2007, p. 61).

In the researches it is seen that there are at least four people competing for every job advertisement in the USA and many job seekers became unemployed or work in positions in that they are overqualification until they get a promotion or quit their current job. Even if, nearly half of the employees with a graduate are overqualified in their current job and ask whether or not their qualifications have any value (Martinez et al., 2014, p. 958). In a study on personnel selection in the private sector in Albania in 2015, it is emphasized that human resources professionals do not accept overqualified employees, they hesitate to hire because they may have more than what is defined for the job and it is emphasized that these trainees have reached the conclusion that they can leave the job frequently (Lahi, 2016, p. 128).

Overqualification's or perceived overqualification's effects are generally negative. It reduces organizational commitment and increases voluntary leaving job. (Maynard, Joseph and Maynard, 2006, p. 531; Maynard and Parfyonova, 2013, p. 449; Lobene and Meade, 2010; Mutlu, 2013, p. 44; Johnson, Morrow and Johnson, 2002, p. 440). In addition, it reduces job satisfaction and causes absenteeism at work (Johnson and Johnson, 2000, p. 173; Johnson et al., 2002 p. 440; Maynard et al., 2006, p. 531; Fine and Nevo, 2008, p. 353; Lobene and Meade, 2010). It also causes to negative attitudes and behaviors such as non-productive behaviors and looking for another works (Fine, 2007, p. 66; Luksyte, Spitzmueller, and Maynard, 2011, p. 290; Liu, Luksyte, Zhou, Shi, and Wang, 2015, p.264).

On the other hand, the correct management of overqualified employees, which are known for their negative results in the literature, can mean successful employees and high organizational capital. Ma, Ganegoda, Chen, Jiang, ve Dong (2020, p. 530) found that overqualification can actually have positive effects on organizations and their employees under suitable management conditions and staffing them is necessary.

No doubt, staffing suitable individuals for the job is one of the goals of human resources specialists. Especially today's competitive environment and global markets, it is aimed to gain qualified individuals to the institution. But when it comes to the increasingly overqualified labour the questions like "How is the evaluated and how are the problems eliminated when the supply of workers exceeds the demand?", "How is overqualification defined and evaluated in recruitment?", "How do overqualified employees benefit the organization and when do they result to negative effects?" become important.

In the study with the purpose of searching answers to these questions, with regard to the evaluation of overqualified employees for the suitable position in recruitment, it was desired to create a framework for

the functions that should be done in order to benefit from human resources more effectively based on the opinions of specialists. Another sub-purpose is to point out that the organizational standards of the institutions of the Industry 4.0 era and the 21st century skill they want from the trainees.

For the purpose of the study, it was aimed to get the opinions of 12 human resources specialists/managers determined as participants in the provinces of Konya and Istanbul, with the maximum diversity sampling, one of the purposive sampling methods, about the overqualified trainees in the interviews held between February 1 and May 31, 2021 and the answers to the following questions were sought:

1. What are the competencies expected in recruitment and fulfillment of the role today?
2. How do recruitment specialists and employers define unqualified, qualified and overqualified for a position/task/job?
3. Are demographic characteristics such as age, gender, education effective for defining the trainee as overqualified?
4. Are job characteristics/task/position effective of identifying the trainee as overqualification?

All of the participants are men and expert managers in the banking, construction, food, information technologies and automotiv sectors. Some of the questions asked in parallel with the researches (Kulkarni et al., 2015); recruitment specialists; what kind of competencies they look for trainees in 21st century job applications, how they define overqualification, how they evaluate overqualified employees in hiring and how they deal with the advantages and disadvantages that may arise in hiring these people.

According to the findings, it was mentioned that female employees are less included in the classification of overqualified employees due to the limited number they can work in limited sector and limited their experience and that there are more technological competence and competence of using information as the competencies at the Industry 4.0 era. So, job applicants are expected to be able to put their digital skills and knowledge into practice. Overqualification has been defined as requiring unusual skills, individuals whom high stamina and being a gold-collar personnel by employers. In addition, they noted that the project being worked on and the complexity and specificity of the related task require overqualified workers. Experts said that they prefer overqualified employees for evaluating them in suitable positions. Otherwise, they emphasized that overqualified employees are waste of resources and disruptive effects on the sector. They pointed out that when they are employed in suitable positions, within the framework of transparency, team unit and career opportunities, they can have positive effects that increase competition and mentor other employees.

At this stage, it becomes important to determine how realistic job analyzes and job descriptions are prepared for businesses and managers. Another, developing effective and efficient recruitment practices and employing overqualified trainees in good positions from the start could be. For this, behavior and competency-based interviews and tests should be developed to contribute to the good evaluation of trainee pools. Recruitment specialists and managers should be persuaded that overqualified employees are applying for the position voluntarily. Thus, efforts should be made to prevent rejection with the impression that they will not avoid work, dissatisfaction and lack of motivation.