



**T. C.**  
**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM – ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİNİN YENİDEN**  
**YAPILANDIRILMASI :**  
**BURSA'DA FAALİYETTE BULUNAN BÜYÜK ÖLÇEKLİ**  
**İŞLETMELERE**  
**YÖNELİK GÖRGÜL BİR ÇALIŞMA**

**( YÜKSEK LİSANS TEZİ )**

**Duygu KIZILDAĞ**

**BURSA 2006**



**T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM-ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİNİN YENİDEN  
YAPILANDIRILMASI :  
BURSA'DA FAALİYETTE BULUNAN BÜYÜK ÖLÇEKLİ  
İŞLETMELERE  
YÖNELİK GÖRGÜL BİR ÇALIŞMA**

**( YÜKSEK LİSANS TEZİ )**

**Danışman  
Doç.Dr. Bilçin TAK**

**Duygu KIZILDAĞ**

**BURSA 2006**

TC.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim / Anasanat Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda U2004356 numaralı Duygu Kızıldağ'ın hazırladığı "İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yeniden Yapılanması : Bursa'da Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelere Yönelik Görgül Bir Çalışma" konulu ..... (Yüksek Lisans / Doktora / Sanatta Yeterlik Tezi/Çalışması) ile ilgili tez savunma sınavı, ...../...../ 20.... günü ..... - .....saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının .....(başarılı/başarısız) olduğuna .....(oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Sınav Komisyonu Başkanı  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Üye (Tez Danışmanı)  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Ana Bilim Dalı Başkanı  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı

...../...../ 20.....

Enstitü Müdürü  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı

## ÖZET

**Yazar :** Duygu KIZILDAĞ

**Üniversite :** Uludağ Üniversitesi

**Anabilim Dalı :** İşletme Anabilim Dalı

**Bilim Dalı :** Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı

**Tezin Niteliği :** Yüksek Lisans Tezi

**Sayfa Sayısı :** XIV - 98

**Mezuniyet Tarihi :** .../.../.....

**Tez Danışmanı :** Doç.Dr.Bilçin TAK

### **İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI : BURSA'DA FAALİYETTE BULUNAN BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE YÖNELİK GÖRGÜL BİR ÇALIŞMA**

Globalleşme sürecinde insan kaynaklarının önemi giderek artmakta; yoğun rekabet ortamında insan kaynakları, şirketleri birbirinden ayıran en önemli kaynak olarak belirleyici rol oynamaktadır.

Şirketlerin sahip oldukları insan kaynağını en etkin şekilde değerlendirebilmek için öncelikle sahip olduğu insan kaynakları yapısının güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeleri, şirket politikaları ve hedeflerini de dikkate alarak klasik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından, modern insan kaynakları yönetimi uygulamalarına geçmeleri gerekmektedir.

Bu süreç içerisinde insan kaynakları departmanı; belirlenmiş hedefler doğrultusunda insan kaynakları politikalarına yön vermekten, etkin programlar oluşturmaya kadar, çözüme odaklanmış ve etkileri uzun döneme yayılmış pek çok yeni görevi de üstlenmektedir.

Stratejik iş planlarına uygun insan kaynağının planlanması, seçme ve yerleştirme, eğitim, geliştirme, performans ve ücret yönetimi gibi pek çok fonksiyonu da içine alan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının standart hale gelmesi, birbiri ile uyumlu bir şekilde işlemesi, şirket stratejisi ve insan kaynakları yönetiminin bütünleştirilmesi ile mümkün olmaktadır. Bütünleşmenin sağlanmasında ise modern insan kaynakları sistemlerinin temelini oluşturan yetkinlikler ön plana çıkmaktadır.

Bir işte üstün performans gösterebilmek için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve özelliklerin tanımlandığı ve bunların insan kaynakları uygulamalarına entegre

edildiği yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarında; planlama, seçme ve yerleştirme, eğitim, performans ve ücret yönetimi gibi fonksiyonlar yetkinlik temelli bir hale getirilmiştir.

Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının şirket performansına olumlu yönde katkı yaptığı, yetkinlik bazlı bu sistemlerin çalışanların yetenek, beceri ve bilgilerini geliştirdiği, motivasyonu, iş tatminini ve dolayısıyla performansı artırdığı görülmüştür.

Bu durum, yetkinliklerin ve yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamalarının işletmelerin başarısında önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu nedenle işletmelerin yetkinliklerinin belirlenmesinin ve insan kaynakları süreçlerinde uygulanmasının, stratejik yönetim sürecinde de dikkate alınması gereken çok önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmaktadır.

Değer yaratmanın temelini insan kaynaklarına dayandığı günümüz rekabet şartlarında yetkinlik bazlı insan kaynakları stratejilerinin belirlenerek, bu stratejilerin katma değer yaratacak şekilde uygulamaya konulması büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın amacı, Bursa'da faaliyet gösteren Türkiye'nin ilk 500 sanayi şirketi arasında yer alan, çok uluslu bir işletmenin yetkinliklerinin tespit edilerek, mevcut insan kaynakları süreçlerini belirlenen yetkinlikleri baz alarak yeniden yapılandırmaktır.

Araştırmanın uygulama bölümünde de araştırmaya konu olan işletmede yetkinlikleri belirlemek amacıyla yapılan iş analizi, iş tanımları çalışmalarına detaylı olarak değinilmiş ve bu çalışmaların sonunda işletmenin eğitim, performans değerlendirme ve kariyer planlama süreçlerinde nasıl bir yeniden yapılanma çalışması yürütüldüğü anlatılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Fonksiyonları, Yeniden Yapılanma, İş Analizi, Yetkinlik, Eğitim Yönetimi, Performans Yönetimi, Kariyer Planlama

## ABSTRACT

**Author :** Duygu KIZILDAG

**University :** Uludag University

**Department :** Business Administration

**Program :** Management - Organization

**Type of Thesis :** Master Thesis

**Number of Page :** XIV - 98

**Graduation Date :** .../.../.....

**Advisor :** Associate-Prof.Dr.Bilcin TAK

### **REENGINEERING OF HUMAN RESOURCES PROCESSES: A STUDY REGARDING THE LARGE SCALE ESTABLISHMENTS FUNCTIONING IN BURSA**

**During the globalization process the importance of human resources has been increasing, and it has been taking a distinctive role as the most important resource separating the companies from each other.**

**In order for the companies to effectively utilize their potential human resource, first of all they need to identify the strengths and weaknesses of the human resources structure, and shift to the modern human resources applications from the conventional human resources management, by taking into account the company policies and goals.**

**During this process the human resources department assumes a series of new tasks focused on solutions with the long-run impacts, starting from orienting the human resources policies parallel to the goals to establishing effective programs.**

**The standardization of human resources management, which includes various functions like planning the human resources according to the strategic business plans, selection and relocation, training, development, performance and fee management, the harmony in their functioning is possible with the integration of company strategy and human resources management. In providing this integrity, the competencies which form the base of modern human resources systems stand in the forefront.**

**The defined knowledge, skills and qualifications needed for excellent performance and in the competency based human resources management**

**applications where these are integrated to the human resources applications, functions like planning, selection and relocation, training, performance and payment management are competency based.**

**It's been observed that, the competency based human resources management applications add value to the company performance, the competency based systems develop the skills and knowledge of the staff, increase motivation, job satisfaction and performance, in return.**

**Hence, it shows that the competencies and competency based human resources applications play an important role in a company's success. Consequently, it's been seen that identifying the competencies of establishments and implementing them during the human resources processes is an important factor that has to be taken into consideration in the strategic management process.**

**In today's competitive world, where the base of adding value bears on human resources, determining the competency based human resources strategies and implementing them in a manner to add value, is of great importance.**

**The goal of this research is to determine the competencies of a multi-national company functioning in Bursa, which is amongst the first 500 industrial companies, and to reengineering the present human resources processes by basing them on the determined competencies.**

**In the practice section of the research, the job analysis, job description studies that aim to determine the competencies in the subject establishment are mentioned in detail, and explained the type of restructuring process to be implemented during the training, performance evaluation and career planning processes.**

**Key Words:** Human Resources Management, Human Resources Functions, Reengineering, Job Analysis, Competency, Training Management, Performance Management, Career Planning



## ÖNSÖZ

İnsan kaynakları süreçlerinin yeniden yapılandırılması konusunun ele alındığı bu tez çalışmasında, yetkinlikler ve insan kaynakları süreçlerinde yetkinliklerin kullanılması konuları ağırlıklı olarak yer almaktadır.

Çalışmada ayrıca, yetkinliklerin insan kaynakları süreçlerinde nasıl kullanılabileceğine ve yetkinlik bazlı insan kaynakları süreçlerinin işleyişine ilişkin uygulamalardan örnekler de verilmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana değerli bilgileri ve önerileri ile destek olan tez danışmanım Doç.Dr.Bilçin TAK'a, yetkinlik bazlı uygulamaları proje çalışması olarak yürüttüğüm şirkette; projenin uygulanmasında bana imkan tanıyan İnsan Kaynakları Direktörüne ve projenin uygulama aşamalarında yardımlarını esirgemeyen tüm şirket çalışanlarına, başta bu tez çalışmam olmak üzere gerçekleştirdiğim veya gerçekleştirmek istediğim tüm çalışmalarımı maddi ve manevi fedakarlıklarla destekleyen sevgili anneme ve babama teşekkürlerimi sunuyorum.

Bursa 2006

Duygu KIZILDAĞ

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	II
ÖZET .....	III
ABSTRACT .....	V
ÖNSÖZ .....	VII
İÇİNDEKİLER.....	VIII
KISALTMALAR.....	XII
TABLolar.....	XIII
ŞEKİLLER .....	XIV
GİRİŞ.....	1

### 1. BÖLÜM : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE YENİDEN YAPILANMA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimini Oluşturan İşlevler.....	3
1.2.1. İnsan kaynakları planlaması .....	4
1.2.2. İş analizleri ve iş tanımları.....	4
1.2.3. İşe alım ve yerleştirme.....	5
1.2.4. Eğitim .....	5
1.2.5. Kariyer geliştirme .....	5
1.2.6. Performans değerlendirme .....	6
1.2.7. İş değerlendirme ve ücretleme. ....	6
1.2.8. Endüstriyel ilişkiler .....	7
1.2.9. İş sağlığı ve güvenliği.....	7

1.3. Yeniden Yapılanma ve Yeniden Yapılanma Nedenleri .....	8
1.4. Yeniden Yapılanmanın Hedefleri.....	9
1.5. Yeniden Yapılanma Projelerinin Oluşturulması .....	9
1.5.1. Proje organizasyonu .....	10
1.5.2. Mevcut durum analizi.....	10
1.5.3. Proje planı.....	10
1.5.4. Projenin uygulanması .....	10
1.5.5. Projenin değerlendirmesi .....	11
1.6. İnsan Kaynaklarında Yeniden Yapılanma .....	11
2. BÖLÜM : YETKİNLİK BAZLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	
2.1. Yetkinlikler ve İnsan Kaynakları Yönetimi .....	15
2.2. Yetkinlik ile İlişkili Kavramlar .....	20
2.2.1. İş analizi kavramı ve kullanım alanları .....	20
2.2.2. İş analizi aşamaları ve organizasyonu .....	23
2.2.3. İş tanımı ve iş gerekleri .....	27
2.3. Yetkinliklerin Sağladığı Faydalar.....	28
2.4. Yetkinlik Belirleme Teknikleri ve Yetkinlik Modelleri.....	30
2.4.1. Richard Boyatzis ve yetkinlik modeli .....	34
2.4.2. Lyle M.Spencer ve yetkinlik modeli .....	39
2.5. Yetkinliklerin Sınıflandırılması.....	45
2.6. Yetkinlik Çalışmaları.....	47
2.6.1. Performans etkinlik kriterlerinin tanımlanması .....	48
2.6.2. Örnek kriterlerin belirlenmesi.....	48

2.6.3. Verilerin toplanması .....	49
2.6.4. Verilerin analizi ve yetkinlik modelinin geliştirilmesi.....	51
2.6.5. Yetkinlik modelinin geçerliliğinin kontrol edilmesi.....	51
2.6.6. Yetkinlik modelinin uygulanmasına yönelik hazırlıkların yapılması.....	52
2.7. Yetkinlik ve İnsan Kaynakları Süreçleri.....	52
2.7.1. Yetkinlikler ve işe alım ilişkisi .....	52
2.7.2. Yetkinlikler ve eğitim ilişkisi .....	54
2.7.3. Yetkinlikler ve performans değerlendirme ilişkisi .....	56
2.7.4. Yetkinlikler ve kariyer planlama ilişkisi .....	57
2.7.5. Yetkinlikler ve ücretlendirme ilişkisi.....	59
3. BÖLÜM : İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASINA YÖNELİK UYGULAMA	
3.1. Firma Profili ve Genel Durum.....	61
3.2. İnsan Kaynakları Süreçlerinde Yeniden Yapılanma İhtiyacının Nedenleri .....	63
3.2.1. Proje organizasyonu .....	64
3.3. İnsan Kaynakları Süreçlerinde Yeniden Yapılanma Projesi.....	65
3.3.1. Proje adımları.....	67
3.3.1.1.Mevcut durum analizi .....	67
3.3.1.2.İş analizlerinin yapılması .....	69
3.3.1.3.İş tanımlarının yapılması. ....	75
3.3.1.4.Yetkinliklerin revize edilmesi ve firma yetkinlikler sözlüğünün hazırlanması.....	76

3.3.1.5.Yetkinliklerin eğitim, performans, yedekleme ve kariyer planlama sistemi ile entegre edilmesi.....	79
SONUÇ.....	87
KAYNAKLAR.....	90
EKLER.....	95
ÖZGEÇMİŞ.....	98

## KISALTMALAR

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
a.e.	Aynı eser
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.md.	Adı Geçen Madde
a.y.	Aynı yer
Bkz.	Bakınız
Çev.	Çeviren
Der.	Derleyen
Haz.	Hazırlayan
nu.	Numara
p.	Page
s.	Sayfa
ss.	Sayfadan sayfaya
sy.	Sayı
v.dğr.	Ve diğerleri
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve devamı
vs.	Vesaire

## TABLÖLAR

Tablo 2.1 Firma Yetkinlikleri – Kariyer Yetkinlikleri – İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki.....	32
Tablo 2.2 Boyatzis ve Yetkinlik Sınıflaması.....	35
Tablo 2.3 Spencer ve Yetkinlik Sınıflaması.....	44
Tablo 3.1 Firma Genel Yetkinlikleri.....	73
Tablo 3.2 Firma Teknik Yetkinlikleri.....	74
Tablo 3.3 İletişim Yetkinlik Grubuna Ait İstatistiksel Analizler.....	78
Tablo 3.4 İş Disiplini Ana Yetkinlik Grubu.....	83
Tablo 3.5 Sistem Bilgisi Ana Yetkinlik Grubu.....	83
Tablo 3.6 İletişim Ana Yetkinlik Grubu.....	84
Tablo 3.7 Temel Yönetim Becerileri Ana Yetkinlik Grubu.....	86

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1 Yetkinlik Buzdağı .....	18
Şekil 2.2 Yetkinliği Oluşturan Kavramlar .....	19
Şekil 2.3 İş Analizi Çalışmalarının Kullanım Alanları .....	22
Şekil 2.4 İş Analizi Sonuçları – İnsan Kaynakları Faaliyetleri İlişkisi .....	26
Şekil 2.5 Spencer'ın Klasik Yetkinlik Dizayn Çalışmalarının Adımları .....	47
Şekil 3.1 Proje Ekibi Yapılanması .....	65
Şekil 3.2 İş Tanımı, İş Gereklere, Yetkinlikler ve İnsan Kaynakları Sistemleri İlişkisi .....	66
Şekil 3.3 Proje Planı – İş Analizi Çalışmaları .....	69
Şekil 3.4 Firma Yetkinlik Gruplaması .....	72
Şekil 3.5 Proje Planı – İş Tanımlarının Yapılması .....	75
Şekil 3.6 Proje Planı – Yetkinlikler Sözlüğünün Hazırlanması .....	76
Şekil 3.7 Proje Planı – İnsan Kaynakları Sistemleri ile Entegrasyonunu Tamamlanması .....	79
Şekil 3.8 Yetkinlikler ve Eğitim Yönetimi .....	80



## GİRİŞ

İnsan kaynağının önemi arttıkça organizasyonlar kişilerin sahip oldukları bilgi ve becerileri arttırmaya, kişilik özelliklerini belirleyip geliştirmeye yönelmişlerdir. Bir işte üstün performans elde etmeye sebep olan, kişinin bilgi, beceri ve kişilik özellikleri, yani yetkinlikleri işletmeler tarafından fark edilmiş, önemleri günden güne daha iyi kavranmıştır. Bu gelişim sürecinden sonra işletmelerin neden yetkinliklere yöneldiklerini anlamak daha kolay olmaktadır.

Günümüz işletmelerinde çalışanların performansının artırılması, üretimde yüksek kalite elde edilmesine neden olmakta, elde edilen kalite de işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu nedenle, bir işletmeyi başarıya ulaştıran önemli araçlardan birisinin de üstün performans olduğu söylenebilir. Performans artırmanın yada üstün performans yaratmanın temel kaynağı da uygun yetkinliklere sahip çalışanlardır.

Sürekli değişen çevrede başarılı olabilmek için işletmeler çalışanlarının üstün performans seviyelerine ulaşmasını sağlayabilmeli ve bunu devamlı hale getirmek için çalışmalıdırlar. Yetkinlik yaklaşımı işletmelere, stratejilerini mevcut iç kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak değişime uyum sağlama olanağı vermektedir.

Yetkinlik bazlı sistemler çalışanların, etkin performans için gerekli olan, tanımlanmış ve yapılandırılmış doğru şeyleri yapmalarını sağlamaya ve organizasyonun sahip olduğu becerileri stratejik yönü ile aynı doğrultuda yapılandırmaya yardım etmektedir. Yetkinlik bazlı yapılanmaya gidildiğinde, işletmedeki tüm pozisyonlar için gerekli yetkinlik seviyelerinin ve derecelerinin belirlenmesi, bunun göstergesi kabul edilen davranış tanımlarının oluşturulması gerekmektedir. Bütün bunların organizasyondaki vizyon, misyon, değerler, stratejiler ve örgüt kültüründen elde edilmesi, sistemin uygulanabilirliği açısından önemlidir.

Bir işletmenin değişim ve gelişimi, çevresindeki değişime çabuk uyum sağlayabilmesi olarak kabul edilmektedir. İşletmenin gelişimi sağlamak için hangi sistem uygulanırsa uygulansın sürekli değişime uyarlanması gerekmektedir. Yetkinlik

sisteminin de bir defa oluşturulup sürekli kullanılamayacağı, dönem dönem gözden geçirilip yenilenmesi ve geliştirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Belirli bir iş için veya organizasyonun kendisi için bugün çok önemli olan bir yetkinlik zamanla önemini yitirebilir, başka bir yetkinlik ise önem kazanabilir. Bu denge sürekli sağlanmaya çalışılmalıdır. Böylece işletmelerin amaçlarına yönelik başarı kolaylıkla elde edilebilecektir.

Bu çerçevede yapılan araştırma iki bölüm ve uygulama çalışmasından oluşmaktadır.

Birinci bölümde öncelikle insan kaynakları yönetimi ile ilgili kavramlar ve temel insan kaynakları fonksiyonları ele alınmıştır. Ardından da yeniden yapılanma, yeniden yapılanma sürecinin işleyişi ve insan kaynakları süreçlerinde yeniden yapılanmaya yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise yetkinlikler ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi, yetkinlik ile ilişkili kavramlar, yetkinlik modelleri ve yetkinliklerin sınıflandırılması, yetkinlik çalışmalarının yürütülme süreci ile yetkinlik bazlı insan kaynakları süreçlerine değinilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise Türkiye'nin ilk 500 sanayi şirketi arasında yer alan çok uluslu bir işletmede gerçekleştirilen, insan kaynakları süreçlerinin yetkinlik bazlı olarak yeniden yapılandırılmasına ilişkin uygulama çalışması yer almıştır.

## 1. BÖLÜM : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

### 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir.<sup>1</sup>

İnsan kaynakları yönetimi; çalışan ilişkilerinin yapısı, bu ilişkilerle ilgili tüm konulardaki uygulamalar, alınan kararlar ve yapılan faaliyetlerden oluşan bir bilimdir.<sup>2</sup>

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insan gücünü en etkin ve verimli biçimde çalıştırmaktır.<sup>3</sup>

### 1.2. İnsan Kaynakları Yönetimini Oluşturan İşlevler

İnsan kaynakları yönetimi dokuz temel işlevden oluşmaktadır. Bu işlevler sırasıyla şöyle sıralanabilir:

1. İnsan Kaynakları Planlaması
2. İş Analizleri ve İş Tanımları
3. İşe Alım ve Yerleştirme
4. Eğitim
5. Kariyer Geliştirme
6. Performans Değerleme
7. İş Değerleme ve Ücretleme
8. Endüstriyel İlişkiler

---

<sup>1</sup> Uyarlıgil, Cavide, v.dğr., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence Basım ve Yayım, İstanbul 1998, s.16

<sup>2</sup> Selmer, Jan- Chiu, Randy, *Required HR Competencies In The Future: A Framework for Developing HR Executives in Hong Kong*, Journal of World Business, 2004, <http://net2.hkbu.edu.hk/~brc/HRSWP200403.pdf>, 26 Mayıs 2006

<sup>3</sup> Sabuncuoğlu Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.5

## 9. İş Sağlığı ve Güvenliği

### 1.2.1. İnsan kaynakları planlaması

İnsan kaynakları planlamasının amacı işletmenin gelecekteki işgücü ihtiyacını nitelik, miktar ve zamana uygun olarak karşılayabilmektir.

İnsan kaynakları planlamasının işlevleri işgören ihtiyacını belirlemek, doğru zamanda doğru kişileri istihdam etmek, insan kaynağının etkinliğini arttırmak, çalışanlar ve organizasyon amaçlarını uyumlu hale getirmek, ekonomik istihdamı sağlamak olarak belirtilebilir.

İnsan kaynakları planlamasından elde edilen verilerden; işletmenin gelişme planları doğrultusunda insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi, mevcut çalışanların etkin ve verimli kullanımının sağlanması, çalışanların etkinliğini arttırmaya yönelik olarak işyerindeki koşullarının iyileştirilmesi gibi pek çok alanda yararlanılmaktadır.

### 1.2.2. İş analizleri ve iş tanımları

İş analizi bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümlenme sürecidir. İş analizlerinden ortaya çıkan en önemli sonuç iş tanımlarının ortaya çıkarılması ve o işin yürütülmesi için gereken bilgi, beceri ve tecrübenin belirlenmesidir.

İş tanımı ise, bir işin halihazırda yapıldığı şekliyle tarif edilmesidir. İş tanımı, işin kimliğini, amacını, eylemlerini, işlemlerini, yetkilerini, sorumluluğunu, diğer görevlerle ilişkilerini, çalışma koşullarını, ücreti, yükselme koşullarını gösteren yazılı bir belgedir.

İş tanımı iş analizinin uzantısı, ikinci aşamasıdır. İş analizinden elde edilen veriler açık ve net biçimde belirlenir, işin özellikleri, gereken yetenekler, sorumluluklar düzenli olarak işlenir.

İş analizi ve iş tanımları yoluyla işletmede görevlerin hangi nitelikte işgörenleri gerektirdiği anlaşılır.

### **1.2.3. İŖe alım ve yerleŖtirme**

İŖe alma s¼reci iŖg¼c¼ ihtiyaçının tespiti, aday araŖtırma ve bulma ve iŖg¼ren se¼iminden oluŖmaktadır.

Aday araŖtırma ve bulma s¼recinde organizasyonun b¼y¼kl¼g¼ ve politikaları, iŖin niteliği ve genel Ŗartlar etkili olmaktadır.

İŖe alım ve yerleŖtirme s¼reci temel olarak insan kaynaklarının belirlenmesi ve analiz edilmesi yoluyla iŖlerin gereklerine uygun adayların bulunmasını hedeflemektedir.

İŖe alım s¼reci aday veri tabanının incelenmesi ve uygun adayların tespiti ile baŖlar, aday ile yapılan m¼lakatlar ve uygulanan sınavlar / testlerin sonu¼larına g¼re adayın iŖe uygun olup olmadığı tespit edilerek alınan iŖe alım kararı ile sona erer.

### **1.2.4. Eğitim**

Eğitim genel olarak ¼alıŖanların mevcut bilgi ve kabiliyetlerini geliŖtirme, onlara yeni bilgi ve kabiliyetler kazandırma s¼recidir.

Eğitim y¼netimi, ilgili kiŖilerin eğitime etkin katılımını ve katılım sonrası kiŖilerde geliŖim sağlanmasını hedeflemektedir. Bu nedenle eğitim programları hazırlanırken; eğitimin ama¼ları ile eğitime katılacak kiŖilerin ihtiya¼ları ve beklentileri belirlenmeli, amaca uygun kapsam ve y¼ntem tespit edilerek, eğitimin ¼zellięine g¼re eğitim sonrasında ¼l¼mlenme yapılmalıdır.

### **1.2.5. Kariyer geliŖtirme**

Kariyer g¼nl¼k kullanımda y¼kselme, meslek tercihi veya iŖteki pozisyon anlamında kullanılmaktadır

Kariyer planlaması; bir kiŖinin sorumluluklarını artırarak yatay konumdaki veya yetkilerini artırarak dikey konumdaki pozisyonlara ge¼iŖinin planlanması faaliyetidir.

İnsan Kaynakları Departmanı kariyer planlama s¼recinde kariyer planlaması yapılacak personelleri ve ¼zelliklerini analiz ettikten sonra, ¼alıŖana ait kariyer haritaları hazırlayarak kiŖinin mevcut durumu ve kariyer planı arasındaki boŖlukları bireysel geliŖim programları hazırlayarak kapatmaya ¼alıŖır.

Doğru yapılan kariyer planlaması, kişisel performansı, motivasyonu ve iş tatminini artırmaktadır.

### **1.2.6. Performans değerleme**

Performans değerleme sistemleri işin nitelikleri ile işgörenin nitelikleri arasındaki uyumu inceler ve işgörenin işteki başarısını ölçer.

Performans değerleme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerleme bireyin iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğini belirler. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerleme ile belirlenmiş olur.<sup>4</sup>

Performans değerlendirmeden elde edilen sonuçlar iş düzenleme, eğitim, ücretlendirme, kariyer planlama gibi kararlarda etkilidir.

Performans değerleme teknikleri işgöreni; kendi başına değerlendirmeyi esas alan “bireysel değerlendirme teknikleri” ve diğer işgörenlerle karşılaştırmalı olarak değerlemeye imkan veren “karşılaştırmalı değerleme yöntemleri” olarak değerlendirilebilir.

### **1.2.7. İş değerleme ve ücretleme**

İş değerlemesi, işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesi ve o işleri oluşturan faktörlerin tek tek ortaya çıkarılmasını amaçlar. İş değerlemesi; çeşitli işlerde ortaklaşa bulunan yeterlik, çaba, sorumluluk, iş koşulları gibi faktörleri temel alarak, işlerin içerik ve önem bakımından karşılaştırılmasıyla işlere değer biçilmesidir.

İşin taşıdığı zorluk ve sorumluluk, saptanacak olan ücretin temelini oluşturur. İş değerlemesi, işletmelerde ücret yapısının oluşturulmasında adil bir iş baremi kurulmasına yardım eden bir yöntemdir. İş değerlemesinde çoğunlukla kullanılan

---

<sup>4</sup> Fındıkçı İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 1999, s.297

faktörler öğrenim durumu, tecrübe, sorumluluk yükü, mesleki bilgi, iş tehlikeleri ve çalışma koşullarıdır.

Ücret; kısaca işgörenin bedensel veya zihinsel emeği karşılığında ödenen bedel olarak tanımlanabilir. Çalışanların ücret düzeyini belirleyen etmenler objektif kriterlere göre yapılmalıdır. Ücretlemede temel amaç uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla işgörenlerin daha verimli olma konusunda motive edilmesi böylece örgütünde performansının iyileştirilmesidir.

Ücretleme, genel olarak iş analizi ile başlayan ve analiz sonunda iş tanımlarının yapılması, iş değerlendirme, ücret araştırması, ücret yapısının oluşturulması, ücretle ilgili yönetim politikalarının belirlenmesi ve ücret ödeme safhalarından meydana gelir.

#### **1.2.8. Endüstriyel ilişkiler**

Endüstriyel ilişkiler yönetimi; işçi-işveren ilişkilerini inceleyen bir bilim dalıdır.

Endüstriyel ilişkiler sendikal örgütlenmesi olan ve sendika ile işveren veya işveren sendikası arasında yürütülen ilişkileri kapsar. Özellikle toplu iş sözleşmesi müzakereleri sürecinin etkin yönetilmesi, işletmenin şartlarına uygun bir toplu iş sözleşmesinin imzalanması firmanın geleceği ve müşterileri açısından kritik öneme sahiptir.

Endüstriyel ilişkilerde toplu iş sözleşmesinin imzalanmasından sonra uygulamada ortaya çıkabilecek sorunların etkin çözümü de gerekmektedir. Sendika – işveren ilişkilerin etkin yönetilmesi hem çalışanlar, hem firma hem de sendika için çok önemlidir.

#### **1.2.9. İş sağlığı ve güvenliği**

İş sağlığı ve güvenliği hizmetlerinde amaç, çalışanların sağlık ve güvenliğinin korunması ve geliştirilmesidir. Bu amaç doğrultusunda hizmetler çalışanların ve işyerlerinin ihtiyaçlarına uygun olarak sunulmalıdır.

İşletmelerde oluşturulacak işyeri sağlık birimleri veya işyerleri ortak sağlık birimleri bu nitelikte hizmetleri sunacak olan temel birimlerdir.

Bunun dışında işyerinde bulunan riskler tespit edilerek bu risklere karşı koruyucu ve önleyici tüm önlemler alınmalı, çalışanlar işyerinde güvenli çalışma hakkında eğitilmelidir.

### **1.3. Yeniden Yapılanma Ve Yeniden Yapılanma Nedenleri**

Yeniden yapılanma maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçütlerinde çarpıcı gelişmeler sağlamak amacıyla, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve gerçekçi bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.<sup>5</sup>

Dünya ölçeğinde meydana gelen bazı sosyo ekonomik gelişmeler işletmeleri doğrudan veya dolaylı şekilde etkilemektedir.

Bununla birlikte sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlayan gelişmeler işletmelerin, müşteri tatmini ve ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verme zorunluluğunu ortaya koymuştur. Gelişen koşullar müşterilere daha ucuz, daha kaliteli ve daha çabuk ürün ve hizmet sunmayı ön plana çıkarmıştır. İşletmeler müşterilerin ve piyasaların bu istekleri doğrultusunda hareket etmek için birçok değişiklik yoluna gitmişlerdir.<sup>6</sup>

Ekonomik ilişkilerin hızlanması, ekonomik bütünleşme hareketlerinin oluşması işletmeleri daha geniş perspektifli, hızlı değişimlere daha kolay uyum sağlayabilecek esneklikte, dinamik yapılanmalara itmektedir.<sup>7</sup>

Üretim ve bilişim alanlarında yaşanan gelişmelere ayak uydurmak, dinamik pazarda rekabet avantajı sağlayabilmek ve uluslar arası standartları yakalamak, teknolojik gelişmelere uyum sağlamak, müşteriye daha özel, daha çeşitli malı daha kaliteli, daha uygun maliyetli ve daha hızlı sunabilmek işletmelerin radikal yeniden yapılanma kararları almalarını sağlayan dış faktörlerdir.

Bunların yanında işletmelerin karar alma mekanizmasının işleyişinde karşılaşılan problemler, formel organizasyonların yerini informel organizasyonların alması, iş veriminin ve motivasyonun düşmesi dolayısıyla maliyetlerde yaşanan artışın

---

<sup>5</sup> Hammer Michael - Champy James, *Reengineering The Corporation*, Harper Collins Publishers, USA, 1993, s.32

<sup>6</sup> Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998, s. 290

<sup>7</sup> Seymen Aytemiz Oya, *İşletmelerde Yeniden Yapılanma*, Beta Yayınları, İstanbul 2000, s.15



şirket karlılığına olumsuz yönde yansımaları gibi işletme içi faktörlerde yeniden yapılanma kararlarına etki etmektedir.

#### **1.4. Yeniden Yapılanmanın Hedefleri**

II.Dünya Savaşı sonrasında 1980'li yıllarda "JIT-Tam Zamanında Üretim", "Toplam Kalite Yönetimi" gibi süreç odaklı kavramlar oluşmuştur. Bu kavramlarla beraber kalite ön plana çıkmış ve müşteri beklentileri artmaya başlamıştır.

Değişen beklentiler yeniden yapılanmayı kaçınılmaz hale getirmiştir.

İşletmeler yeniden yapılanma ile süreçlerde değişikliği hedefler. Süreçler arası geçişlerde veya süreçlerin tamamında süreçlere hükmeden kural ve uygulamaları ortadan kaldırıp bu süreçlerde yeni gelişmeler ortaya koyulur.

Gelişen teknoloji, ulusal pazarlar arasındaki sınırların kalkması ve müşterilerin artık eskisine göre çok daha fazla seçeneği olması rekabeti arttırmaktadır.<sup>8</sup> Yeniden yapılanma şirketlerin rekabet yeteneklerini geliştirmelerini hedefler.

Ayrıca yeniden yapılanma marjinal ve aşamalı geliştirmeler yerine performansta önemli sıçramalar gerçekleştirmeyi hedefler. Kalitenin ve verimliliğin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi bu sıçramaların gerçekleştirileceği öncelikli kriterlerdir.

#### **1.5. Yeniden Yapılanma Projelerinin Oluşturulması**

Yeniden yapılanma sürecinde öncelikle işletmede gerçekten köklü bir değişime ihtiyaç duyulup duyulmadığı tespit edilir.

İşletmelerin yeniden yapılanma ihtiyacının tespit edilmesi tek başına yeterli değildir.Yeniden yapılanma gibi kapsamlı çalışma tüm organizasyonu etkileyeceği için sorumluluk gerektirmektedir. Dolayısıyla üst yönetim bu sorumluluğu almalı, yeniden yapılanma kararını sahiplenmeli ve yeniden yapılanma sürecinin gerekliliğini tüm çalışanlarla paylaşarak desteklerini almalıdır.

Yeniden yapılanma projelerinin safhaları şöyle özetlenebilir:

---

<sup>8</sup> Hammer, Michael – Champy, James, *Değişim Mühendisliği : İş İdaresinde Bir Manifesto*, çev. Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul, 1997, ss.67-120, s.67

### **1.5.1. Proje organizasyonu**

Yeniden yapılanma için ilk şart liderin seçimidir. Uygulama programı yukarıdan aşağı doğru yayıldığı için tepe yönetiminin kabulü ve katılımı oldukça önemlidir. Ayrıca çalışmalar için diğer sorumlular ve ekipler belirlenir. Ancak, bütün elemanların katılımını sağlayacak ve kimden gelirse gelsin, her yeni fikri değerlendirecek bir anlayışla çalışmalar yürütülmelidir.<sup>9</sup>

### **1.5.2. Mevcut durum analizi**

Yeniden yapılanma çalışmaları, faaliyetler sonunda elde edilen (çıktı) ve bunları elde etmek için kullanılan kaynaklar (girdiler) hakkında bütün ayrıntıların belirlenmesi ile başlar. Bu aşamada yeniden yapılanmanın temelini oluşturan ‘Ne yapıyoruz?’ ve ‘Niçin ve nasıl yapıyoruz?’ soruları cevaplandırılmaya çalışılır. Mevcut bütün varsayımlar yok sayılır ve örgütün mevcut durumu veri olarak kabul edilmez.<sup>10</sup>

### **1.5.3. Proje planı**

Mevcut çıktılarının ve değerlerin kalitesi, hızı, maliyeti ve benzeri sonuçların nasıl iyileştirileceği araştırılır. Katma değer yaratmayan, işi yavaşlatan ve karmaşıklaştıran işler çıkarılır.

Çıktı elde etmek ve daha iyi bir değer üretmek için yeni süreçler tanımlanır ve öncelik sırasına konulur. Böylece daha etkili çalışan bir yapıya ulaşılmaya çalışılır.

Şekillendirilen yeni yapıda yöneticilerin ve çalışanların nitelikleri göz önünde bulundurulur, böylece oluşabilecek dirence karşı önlem alınmış olunur. Yeni yapı örgüt elemanlarına tanıtılır ve uygulama için harekete geçilir.

### **1.5.4. Projenin uygulanması**

Yeniden yapılanma projelerinin başarısı sadece doğru analiz ve planlamayla sınırlı değildir. Projenin uygulanmasında bu süreçte görevli kişilerin ve yapacakları işlerin açık bir şekilde tanımlanması, gerekirse ekipler oluşturulması, eğitim ve yetiştirme çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

---

<sup>9</sup> Hammer, Michael – Champy, James, *Değişim Mühendisliği : İş İdaresinde Bir Manifesto*, çev. Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul, 1997, s.70

<sup>10</sup> Hammer – Champy, a.g.e., s.82

### **1.5.5. Projenin değerlendirmesi**

Uygulamanın ardından süreçler yakından izlenmeye devam edilmeli, gerekirse analizler yapılmalı, periyodik gözden geçirme toplantıları düzenlenerek elde edilen geri bildirimlerle gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.

### **1.6. İnsan Kaynaklarında Yeniden Yapılanma**

Değişen koşullar, ürün ve hizmetlerin kalitesinin artırılması, maliyetlerin azaltılması, müşteri memnuniyeti ve teknolojik gelişmeler yeniden yapılanmayı kaçınılmaz kılmıştır.

İnsan kaynaklarında yeniden yapılanma, süreçlerin yeniden tasarımı, görev dağılımlarının yeniden yapılması, yetkinlik ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi konuları içine almaktadır.

İnsan kaynaklarında yeniden yapılanma çalışmalarının etkili bir şekilde başlayabilmesi için değişime ihtiyaç duyulması gerekir. Öncelikle hedef ve stratejiler belirlenmeli ve bu belirlemeler doğrultusunda insan kaynaklarına yönelik stratejiler şekillendirilerek yeniden yapılanma süreci başlatılmalıdır. Bu süreçte üst yönetimin destek vermesi kritik önem taşımaktadır.

Belirlenen stratejiler doğrultusunda yeniden yapılanma projesi hazırlanmalı, projenin yürütülmesi için gereken kaynaklar, karşılaşılabilecek riskler, fırsatlar belirlenmeli ve proje ekipleri oluşturularak, proje planlaması yapılmalıdır.

İlk adımda mevcut durum analiz edilmeli, insan kaynakları sürecindeki mevcut uygulamalar, şirket kültürü ve etkileri, insan kaynakları profili gibi unsurlar değerlendirilmelidir.

Mevcut durum analizi ve belirlenmiş olan stratejiler analiz edilerek geliştirilmeli, yeniden yapılanması veya oluşturulması gereken süreçler belirlenmelidir. Tasarlanan süreçler doğrultusunda organizasyonel yapılandırma oluşturulmalıdır.

Yeniden yapılandırma projeleri ile insan kaynakları süreçlerinde yapılabilecek düzenlemelere aşağıdaki örnekler verilebilir:

**İş tanımlarına** ait tasarımlar bilgisayar üzerinde yapılmalı ve organizasyon şeması sürekli revize edilerek tüm yönetici ve çalışanlar tarafından ulaşılabilmelidir.<sup>11</sup>

İşletmeye ait tüm iş tanımları ve tanımlar on line ulaşımına açık olmalı dolayısıyla yöneticiler mevcut iş tanımlarına yeni pozisyonlar ekleyebilmelidirler.

**Seçme ve yerleştirme** prosesinde adayların kendileri ile ilgili bilgileri sisteme girdiklerinde kişi ile görev arasındaki uyumu, işte gösterebileceği başarıyı gösteren ve adaylara ilişkin değerlendirme raporları hazırlayabilen uzman sistemler kullanılmalıdır.

**Eğitim** biriminde yeniden yapılanma farklı düzenlemeler yapılarak gerçekleştirilmelidir.<sup>12</sup>

- Eğitim programları hakkında on-line metin bilgileri hazırlanmalıdır.
- Eğitim programlarına on-line kayıt işlemleri yapılabilmelidir.
- Eğitim kayıtları bir veri tabanında hazır bulunmalı ve izlenmeli, eğitim ile ilgili test sonuçlarının, eğitim yeterlilik sertifikalarının, eğitime ait maliyetlerin ve eğitim için gereken eğitim ve materyallerin özelliklerinin izlendiği bir eğitim yönetim sistemi oluşturulmalıdır.
- Özellikle yetkinlik bazlı gelişim planlarında kullanılacak uzman sistemlerden yararlanılmalıdır. Örneğin görevin gerektirdiği başarı odaklılık yetkinliğinin olması gereken derece 6, fakat çalışanın mevcut durumu 4.derecede ise, çalışana gelişimini sağlamak için okuması gereken kitaplar, alması gereken eğitimler ve çalışması gereken rehberler ile ilgili bilgi veren programlar bu sistemlere örnek olarak verilebilir.
- Çalışanlar buldukları yerden, merkez veritabanından bilgisayarlarına yükleyebilecekleri on-line eğitimlerden, interaktif video derslerinden faydalanabilmelidir.

---

<sup>11</sup> Spencer, Lyle M., *Reengineering Human Resources*, John Wiley&Sons, USA, 2005, ss.114-116, s.114

<sup>12</sup> Spencer, a.g.e., a.y.

**Performans değerlendirmeleri** dönemi öncesinde yöneticiler ve çalışanları arasında yapılmış performans anlaşmaları performans beklentilerinin belirlenmesinde kullanılmalıdır.<sup>13</sup>

Performans dönemi boyunca coaching, yöneticinin yardımı, tavsiyeler, eğitim, geri bildirim, destek ve teşvik gibi programlar sağlanmalıdır.

Performans görüşmeleri sonunda geri bildirim yapılmalı ve ödüllendirme mutlaka her performans dönemi sonunda gerçekleştirilmelidir.<sup>14</sup>

**Ücretlendirme** sisteminde Hay grubun HR Xpert sistemi gibi iş değerlemesi ve ücretler hakkında bilgi veren on line uzman sistemler kullanılmalıdır. Bu sistemi kullanan yöneticiler kendi iş gruplarını ve bu iş gruplarına ait ücretlendirme aralıklarını on line olarak görüp analiz etme ve kendi sistemlerini geliştirme fırsatı bulacaklardır.

---

<sup>13</sup> Spencer, Lyle M., *Reengineering Human Resources*, John Wiley&Sons, USA, 2005, s.115

<sup>14</sup> Spencer, a.g.e., s.116

## 2. BÖLÜM : YETKİNLİK BAZLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Belirli bir sosyal yapı içinde çalışmalarını sürdüren işletme için insan faktörü, diğer üretim faktörlerinden daha özel bir yere sahiptir. Çünkü insan üretkendir, tüketendir, işletmenin örgütsel yapısını şekillendiren veya değiştiren etken durumundadır. İşletmenin sosyal çevresi denebilecek dış ortamla ilgilenilmese bile, insan faktörünün örgüt içi ilişkiler açısından özel bir yeri vardır. Bir işletmenin sosyal yapısı ne ölçüde düzenli ise, işletme o ölçüde dengeli ve sürekli olacaktır. Bu nedenle kişi – örgüt bütünleşmesinin analizinin, yönetsel incelemelerde ayrı bir yeri vardır. Kişi – örgüt bütünleşmesi dendiğinde ise, işletme içindeki gruplar ve grupların işletmenin amaçları doğrultusunda yürüyüp yürümediği akla gelir.<sup>1</sup>

Bireyin bulunduğu iş grubu ile bütünleşmesi halinde örgütsel bağ etkili olacak ve kişinin davranışları ile grubun davranışları benzer amaçlı olmaya başlayacaktır. Eğer grup da işletmenin amaçları doğrultusunda oluşmuş ise, etkinlik sağlanacak, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinden en iyi şekilde yararlanma olanağı elde edilmiş olacaktır.<sup>2</sup>

Eğer birey bulunduğu sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurma olanağı elde ederse, grup normlarına uymada güçlük çekmeyecek ve davranışları ile grup ilişkileri arasında isteyerek bir ilişki kuracaktır. Böyle bir sonuç ise, yönetsel etkinliğin artması olarak görülmelidir.<sup>3</sup>

Amaçlar ve araçlarla iş görenler arasında olumlu bir ilişki olmalı, çalışanlar işletmenin amaçlarını gerçekleştirme yolunda gerekli çabayı harcamalıdır. Böyle bir sonuç sağlanırsa, belirli bir zaman dilimi içinde işletmede süreklilik sağlanmış olacaktır.

---

<sup>1</sup> Erdoğan, İlhan, *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994, ss.262-263, s.262

<sup>2</sup> Erdoğan, a.g.e., s.264

<sup>3</sup> a.e., a.y.

Grupları oluşturan bireyler değiştikçe de kişi örgüt bütünleşmesi sağlanırsa, grupta çalışanların bekleyişleri arasında gerekli bağ kurulursa; işletmede genelde süreklilik olacaktır.<sup>4</sup>

Bireyin içine karşı tutumu ne ölçüde olumlu ise, iş tatmini yani kişinin içine karşı genel ve olumlu tutumu artacak, yaptığı işten mutlu olacak ve bu işi yapmaya devamı arzulayacaktır. İşin çeşitliliği, işte kişiden beklenen yaratıcılık, sonuca varmanın zorluğu ve iş için özel yeteneklerin gerekliliği bireyleri olumlu yönde etkileyecektir.

İşin görünüş olarak açık olması, kişiden ne beklendiğinin işgören tarafından bilinmesi de işe karşı tutumu olumlu yönde etkilemektedir. Kişinin işinin işletme içerisindeki rolünün açık olarak ortaya konması, rol çatışmasına olanak vermemekte, kişinin neyi nasıl yapacağını bilmesi, onun işe karşı tutumunu olumlu yönde etkilemekte ve iş tatminini artırmaktadır. şüphesiz bu sonucun yanı sıra kişinin işe bağlanması, verimli çalışması, işgörenlerin huzurlu bir iş ortamı yaratmak için çaba harcaması, firenin azalması, işgücü devir oranlarının düşmesi gibi olumlu sonuçlar sağlayacaktır.<sup>5</sup>

## **2.1. Yetkinlikler ve İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnsan kaynakları nicelik açıdan bir maddi varlıktır. Her işletmede aynı sayılarda benzer işgücü bulunmaktadır. Ama bu işgücünün niteliksel tarafı yani özellikleri ve bireysel ve grup olarak becerileri çeşitli işletmelerde farklıdır. Bu niteliksel işgücü farkı, işletmeler arası yeteneklerinin de farklı olmasına neden olmaktadır. İşletmenin yetenekleri, sahip olduğu insan kaynaklarının özelliklerinin ve becerilerinin bir sonucudur.

Bir işletmede toplam işgücü çeşitli departmanlarda ve bölümlerde görevlendirilir ve o bölümlerde faaliyetlerin gerçekleşmesine yardımcı olur. Farklı bölümlerin başarılı ve farklı çalışmaları bölüm çalışanlarının niteliklerine, yani özellik, bilgi ve becerilerine bağlıdır.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Erdoğan, İlhan, *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994, s.264

<sup>5</sup> Erdoğan, a.g.e., ss.377-378, s.377

<sup>6</sup> Ülgen - Kadri, Mirze - Kadri, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, s.119

Şirketlerin etkin hizmet verme yeteneği sadece kaynaklarını nereye odakladığına değil, aynı zamanda insan kaynakları personelinin bireysel yeterliliğine de dayanmaktadır. Eğer müşterilerde ihtiyaç duyulan önemli hizmet alanlarında gerekli yeterliliğe sahip değillerse, bireysel olarak etkin hizmet sağlayamayacaklar ve fonksiyon olarak iyi bir performans sergileyemeyeceklerdir.<sup>7</sup>

İnsan davranışları ve karakteristik özellikleri arasındaki farklılıklar pek çok alanda araştırmalara konu olmuştur. Yapılan bu araştırmalardan elde edilen bilgiler yetkinlik kavramının şekillenmesinde önemli rol oynamıştır.

Yetkinlik kavramı psikolojide kişilik, davranışlar, değerler ve bu kavramlar arasındaki farklılıkların araştırılmasında, eğitim psikolojisinde ise öğrenme, bilgi işleme gibi konularda yapılan araştırmalarda ön plana çıkmıştır.

İş analizinde işi yapacak kişide bulunması gereken özelliklerin belirlenmesi ve nitelikler ile performans arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik çalışmalar da yetkinlik kavramının şekillenmesinde büyük rol oynamıştır.

Yetkinliklerle ilgili kapsamlı çalışmalar ve uygulamalar 1970'li yıllarda Amerika Birleşik Devletlerinin farklı ülkelerde görevlendirilmek için seçeceği diplomatların belirlenmesi sırasında yapılmıştır. Diplomat adayları standart olarak hazırlanmış sanat ve kültür, Amerikan tarihi, batı medeniyetleri, İngilizce kullanımı, ekonomi ve yönetim gibi alanlardaki bilginin ölçüldüğü bir sınavla belirlenirken, bu sınavın pozisyonun gerektirdiği özellikte ve etkinlikte adayların seçiminde yeterli olmadığı, sınavda elde edilen yüksek başarı ile iş başarısı arasında çok anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Seçilen diplomatların Amerika'yı diğer ülkelerde tanıtacakları, kültürel organizasyonlar yapacakları ve yerel gruplarla Amerika'ya yönelik görüşmeler yapacakları göz önüne alındığında adayların geleneksel seçim yöntemleri dışında daha etkin bir yöntemin kullanılarak seçilmesi konusunda görüş birliğine varılmıştır.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Smilansky, Jonathan, *Yeni İnsan Kaynakları*, çev.Derya Atakan, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2002, s.93

<sup>8</sup> Spencer, Lyle M. – Spencer, Signe M., *Competence At Work*, John Wiley&Sons, New York, 1993, s.4



Aynı yıllarda David McClelland zeka yerine yetkinliklerin ölçülmesine yönelik araştırmalar yapmakta ve kullanılan geleneksel test bataryalarının kişilerin sosyo-ekonomik durumu, cinsiyeti gibi faktörleri dikkate almadığı için, bu test sonuçlarıyla işe yönelik başarı ölçümünde doğru bilgi elde edilemeyeceğini belirtmekteydi.

David McClelland ve ekibi geleneksel seçim tekniklerine alternatif olarak “Davranışsal Olay Görüşmesi” metodunu geliştirmişler ve bu seçim metodunu Amerika Birleşik Devletleri diplomat seçimlerinde de kullanmışlardır. Bu metotta adaylara belirli durumlara karşı nasıl hareket edecekleri ve nasıl davranışlar göstereceklerine ilişkin sorular sorulmuştur.

Bu çalışmalarıyla ilk yetkinlik çalışmalarını yapan David McClelland diğer meslektaşlarına öncülük etmiştir. İlerleyen dönemlerde Richard Boyatzis ve Lyle M.Spencer farklı yetkinlik modelleri ile ilgili çalışmalarla öne çıkmışlardır.

Prahalad ve Hamel’in literatürde yoğun rekabet koşullarında şirketlerin ayakta kalabilmeleri için temel yetkinliklerin gerekliliğine yönelik çalışmaları, bu yetkinliklerin şirketlerin insan kaynağı ile kuvvetli etkileşim içinde bulunması yetkinlik kavramının daha da çok öne çıkmasını sağlamıştır.

Yetkinlikler “Tüm çalışanları paylaştığı ve başarılı olmak için gereken şeyler nelerdir?”, “Gelecekte başarımızı sürdürmek için hangi bilgi ve becerilere ihtiyaç vardır?”, “Bir işte en iyi sonuca nasıl ulaşılır?” sorularının çalışanlara sorulması ile belirlenir, veriler toplanır ve yetkinlik modeli oluşturulur.<sup>9</sup>

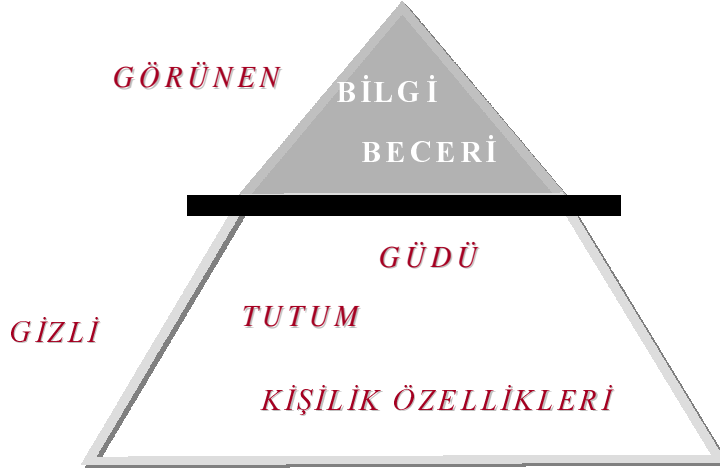
**Yetkinlik**; belirli profesyonel, sosyal ve işlevsel durumlarda etkin davranışlar gösterebilmek için gerekli bireysel bilgi, beceri ve davranışları seçme ve kullanma kabiliyetidir.<sup>10</sup>

**Yetkinlik**; bir işte veya durumda etkin veya üstün performans göstermek için gerekli temel bireysel karakteristiklerdir.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Stone, Boltes Barbara, *A System's Approach to Professional Dvelopment*, Journal Of Extension, 1997, <http://www.joe.org/joe/1997april/tt2.html>, 01 Haziran 2006

<sup>10</sup> Yang, Ming - Ying, *Competencies and Qualifications for Industrial Design Jobs : Implementations for Design Practice, Education and Student Career Guidance*, Elsevier, 2005, [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MIImg&\\_imagekey=B6V2K-4DS96B0-61&\\_cdi=5705&\\_user=3752784&\\_orig=search&\\_coverDate=03%2F01%2F2005&\\_sk=999739997&view=c&wchp=dGLbVtb-zSkWz&md5=ce4140e5726b39742beba03c1e0657d6&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIImg&_imagekey=B6V2K-4DS96B0-61&_cdi=5705&_user=3752784&_orig=search&_coverDate=03%2F01%2F2005&_sk=999739997&view=c&wchp=dGLbVtb-zSkWz&md5=ce4140e5726b39742beba03c1e0657d6&ie=/sdarticle.pdf), 15 Mayıs 2006



Şekil 2.1 Yetkinlik Buzdağı<sup>12</sup>

Yetkinlikleri belirleyici beş unsurdan bahsedilebilir; bilgi, beceri, güdü, tutum ve kişisel özellikler.

**Bilgi:** Özellik gösteren bir alanda sahip olunan bilgidir. Cerrahların insan vücudunun kas ve sinir yapısı hakkındaki bilgisi gibi.

**Beceri:** Fiziksel ve zihinsel görevleri yerine getirebilme becerisidir. Diş hekiminin sinirlere zarar vermeden diş dolgusu yapabilmesi gibi.

Psikologlar beceriyi görevin yerine getirilmesi için gerekli olan kişisel davranışlar ve fiziksel özellikler olarak görürken, sosyolojide beceriler çalışanların kendilerini belirli bir meslek grubuyla özdeşleştirilmesi olarak algılanır. Ekonomide özellikle insan kaynakları teorisinde beceriler, çalışma yerine değer katacak prosesler için gerekli kişisel vasıflardır.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Spencer, Lyle M. – Spencer, Signe M., *Competence At Work*, John Wiley&Sons, New York, 1993, s.9

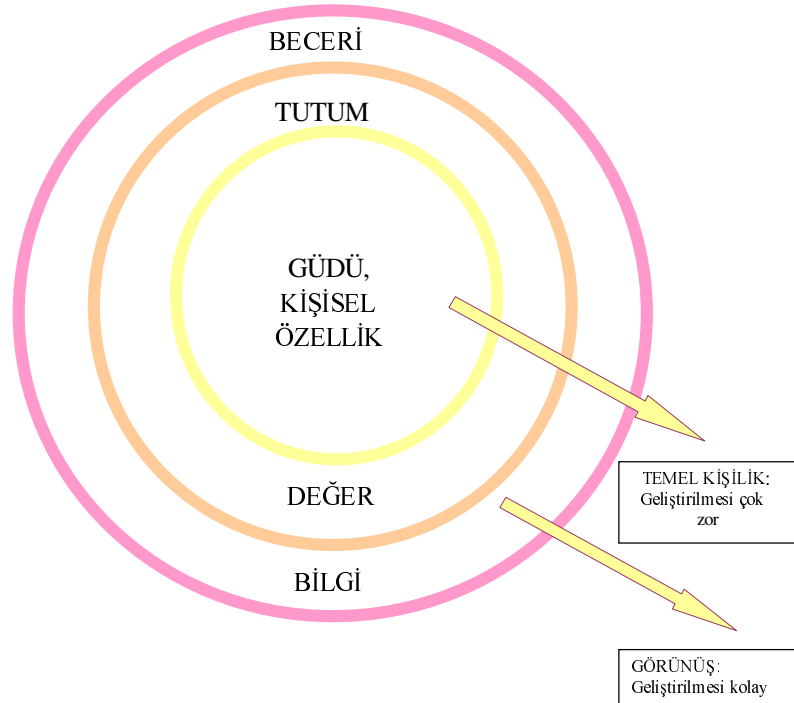
<sup>12</sup> Spencer – Spencer, a.g.e, s.11

<sup>13</sup> Van Loo, Jasper B. – Toolsema, Bert, *The Determination of Key Skills from an Economic Perspective*, Science Direct, 2001, [http://taylorandfrancis.metapres.s.com/\(rznycztzwr3orf551rq2sf45\)/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,5,7;journal,5,21;linkingpublicationresults,1:1045321,30](http://taylorandfrancis.metapres.s.com/(rznycztzwr3orf551rq2sf45)/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,5,7;journal,5,21;linkingpublicationresults,1:1045321,30) Haziran 2006, s.1

**Güdü:** Kişinin tutarlı bir şekilde düşünmesini ve harekete geçmesini sağlayan faktörlerdir. Gelişim odaklı kişilerin kendini geliştirmek için hedefler koyması, bunları yerine getirmek amacıyla sorumluluk alması gibi.

**Özellik:** Duruma veya bilgiye verilen tutarlı tepkiler ve fiziksel karakteristiklerdir. Savaş pilotlarının görüş açıları ve tepki hızları fiziksel özelliklere örnek verilebilir.

**Tutum:** Kişinin değerleri, tutumları ve kişisel imajıdır. Kendine güvenen bir kişinin neredeyse her durumda etkin olacağına inanması gibi.



Yetkinlikler; organizasyonel prosesler, sistemler ve prosedürlerde, davranışlar, iç iletişim ve kişiler arası ilişkilerin etkisiyle meydana gelen değişime firmaların gösterdiği tepki ve oluşan ortak know-how olarak belirtilebilir.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Spencer, Lyle M. – Spencer, Signe M., *Competence At Work*, John Wiley&Sons, New York, 1993, s.11

Yetkinlik çalışmaları; ilgili pozisyonlar için gereken davranışları oluşturan güdü, özellik, beceri ve kabiliyetlerin belirlenmesi olarak tanımlanmasının yanında farklı endüstriler ve yönetimlerde de kullanılmaktadır.<sup>16</sup>

Genel olarak yetkinlikler bir işte yüksek performans elde edilmesini sağlayan insan davranışları ile ilgili kavramlardır. Bu kavramlar aynı zamanda çalışanların değerlendirilmesi, geri besleme, gelişim ve ödüllendirme proseslerinde de yer alan faktörlerdir.<sup>17</sup>

Bazı yazarlar yetkinliklerin tam tanımının görevlerin iyi bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan görev ile bağlantılı kişilik özellikleri, bilgi, beceri ve değerler olarak tanımlamaktadır.<sup>18</sup>

Spencer yetkinliklerin, davranışların altında yatan ihtiyaçlar yani güdülerini, genel mizaç yani özellikleri, bireysel tutum ve değerler yani kişiliği, görevleri, prosesleri yerine getirmek için gereken bilgi ve davranışsal becerileri içerdiğini belirtmiştir.

Yetkinlikler çalışanların görevlerinde göstermiş oldukları davranışlar üzerine odaklıdır.<sup>19</sup>

## 2.2. Yetkinlik İle İlişkili Kavramlar

### 2.2.1. İş analizi kavramı ve kullanım alanları

İşin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerle, işi yapan kişiyi sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluğun bulunması, işi yapan kişinin işinden tatmin

---

<sup>15</sup> Roux-Dufort Christophe, Metais Emmanuel, *Building Core Competencies in Crisis Management Through Organizational Learning*, Elsevier, 1999, <http://www.ingentaconnect.com/content/els/00401625/1999/00000060/00000002/art00033;jsessionid=1zcqmw5p8x9x.alice>, 12 Nisan 2006

<sup>16</sup> Perdue, Joe – Woods, Robert – Ninemeir, Jack, *Competencies Required for Future Club Managers' Success*, Cornell University Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2001, [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MIImg&\\_imagekey=B6V60-40NFT8G-9-1&\\_cdi=5800&\\_user=3752784&\\_orig=search&\\_coverDate=04%2F30%2F2000&\\_sk=999589997&view=c&wchp=dGLbVt b-zSkzV&md5=180382070c4c8eea39df72f71bb7faa2&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIImg&_imagekey=B6V60-40NFT8G-9-1&_cdi=5800&_user=3752784&_orig=search&_coverDate=04%2F30%2F2000&_sk=999589997&view=c&wchp=dGLbVt b-zSkzV&md5=180382070c4c8eea39df72f71bb7faa2&ie=/sdarticle.pdf), 10 Şubat 2006

<sup>17</sup> Semler, Jan – Chiu, Randy, *Required HR Competencies In The Future: A Framework for Developing HR Executives In Hong Kong*, Journal of World Business, 2004, [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MIImg&\\_imagekey=B6W5M-4DHX0PD-1-1&\\_cdi=6574&\\_user=3752784&\\_orig=search&\\_coverDate=11%2F01%2F2004&\\_sk=999609995&view=c&wchp=dGLbVlz-zSkWb&md5=dfce005f8ad404be61ee6f8bfa04450a&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIImg&_imagekey=B6W5M-4DHX0PD-1-1&_cdi=6574&_user=3752784&_orig=search&_coverDate=11%2F01%2F2004&_sk=999609995&view=c&wchp=dGLbVlz-zSkWb&md5=dfce005f8ad404be61ee6f8bfa04450a&ie=/sdarticle.pdf), 25 Mart 2006

<sup>18</sup> Semler - Randy, a.g.m.

<sup>19</sup> Russ-Eft, Darlene – Moulton, Jeannie – Pangilinan, Ruth, *Sales Superstars: Defining Competencies Needed for Sales Performance*, Science Direct, 2002, [http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content\\_storage\\_01/0000000b/80/28/00/d9.pdf](http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/28/00/d9.pdf), 06 Haziran 2006

olmasını, işinde daha verimli olması ve dolayısıyla iş sonuçlarının daha olumlu yönde etkilenmesini sağlar.<sup>20</sup>

İşgörenin verimliliğini artırmak için işgöreni görevine uydurmanın yanı sıra uygun yöntemlerle, görevi de işgörene uydurmak gerekir.<sup>21</sup>

İşin gerektirdiği nitelik ve yetenekler ile bedensel koşullar ve arz ettikleri tehlikeler hakkında bilgi sağlanması için iş analizlerinin yapılması şarttır. Adayların sahip olduğu nitelikler hakkında bilgilerse, başvuru formülleri, test, görüşme ve sağlık kontrolü ile elde edilir.<sup>22</sup>

**İş analizi**, bir iş hakkındaki güvenilir bilgi toplama işlemi olarak tanımlanır. Bu bilgiler; işin cinsini, harcanan zamanı, kullanılan iş araçlarını, malzemeleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsar. Bunun yanında fikirler, inançlar, tahmin ve önyargılar iş analizi ile ilgili faaliyetlere yol göstermektedir.<sup>23</sup>

**İş analizi**, işletmede mevcut olan her görevin niteliklerinin ve inceliklerinin araştırılmasına ve bu görevlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesi için gerekli olan davranışların, sorumlulukların ve çalışma koşullarının ortaya çıkarılmasına yönelik çalışmalardır.

İşletmede bulunan mevcut işlerin gereklerinin bilinmediği bir örgütte, istihdam edilmek üzere ne tür vasıflara sahip elemanlara ihtiyaç duyulduğu bilinemez, dolayısıyla sağlıklı bir seçim de yapılamaz. Aynı şekilde iş tanımlarının ve iş gereklerinin bulunmadığı işletmelerde elemanların başarılarını ölçmek, onların ne tür eğitim programlarına ihtiyaçları olduğunu saptamak, yaptıkları işleri sağlıklı bir şekilde ücretlendirmek de söz konusu değildir.<sup>24</sup>

İş analizi iş tanımlarının yapılabilmesinin ön şartıdır. Ancak iş analizi yapıldıktan sonra bir şirkette yapılan işler birbiriyle kıyaslanabilir. Aday toplama,

---

<sup>20</sup> Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, s.305

<sup>21</sup> Başaran, İbrahim Ethem, *Örgütsel Davranış - İnsanın Üretim Gücü*, Feryal Matbaası, Ankara, 2000, s.197

<sup>22</sup> Eren, a.g.e., s.306

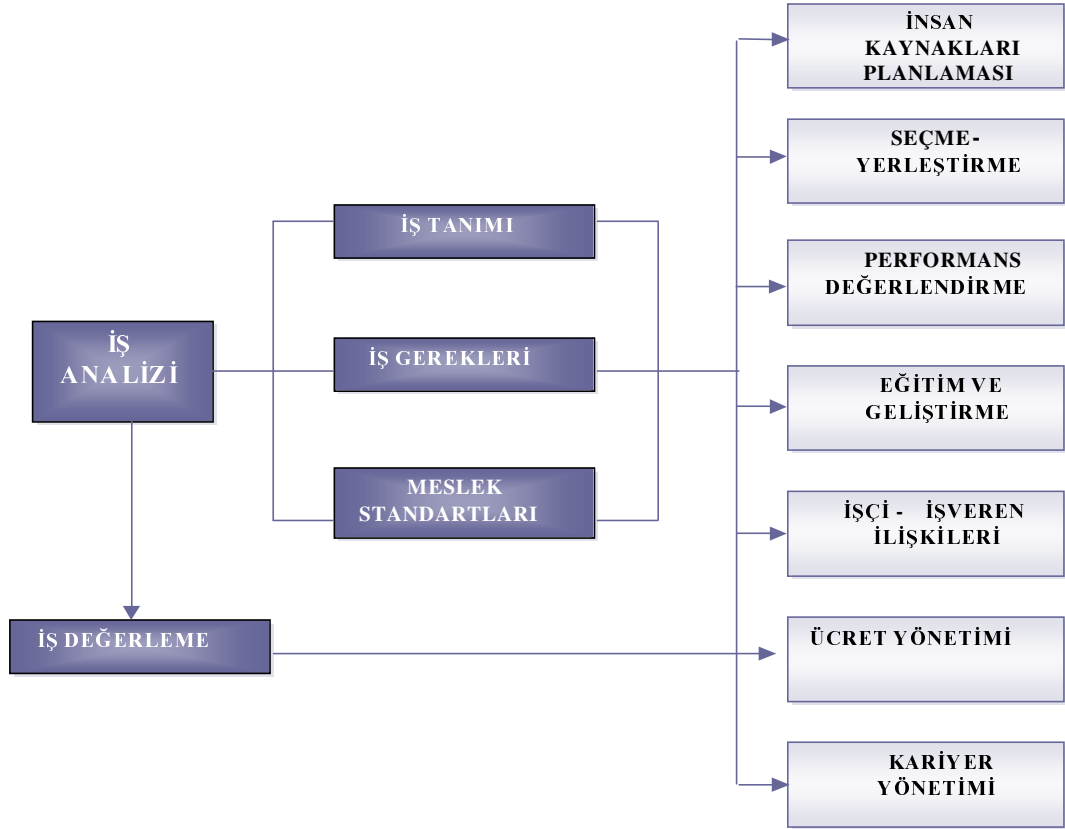
<sup>23</sup> a.e., s.307

<sup>24</sup> Özışık, Gürbüz Gülruh, *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.9

seçme, değerlendirme ve geliştirme uygulamaları için de iş analizinden elde edilecek bilgilere ihtiyaç vardır.<sup>25</sup>

İş analizleri işletmelerdeki çalışan ihtiyaçlarının saptanması ve insan kaynakları planlamasında, seçme – yerleştirme sürecinin şekillenmesinde, eğitim ihtiyacının tespit edilmesinde, etkin bir performans yönetim sistemi oluşturulmasında, sağlıklı kariyer planları yapılmasında, iş sağlığı ve iş güvenliğine yönelik çalışmalarda veri sağlanmasında ve iş değerlemesinde kullanılabilecek bilgilerin oluşturulmasında önemli bir role sahiptir.

Şekil 2.3'de iş analizi çalışmalarının ve sonuçlarının işletmelerde kullanım alanları genel olarak görülmektedir.



Şekil 2.3 İş Analizi Çalışmalarının Kullanım Alanları

<sup>25</sup> Ergin, Canan, *İnsan Kaynakları Yönetimi-Psikolojik Bir Yaklaşım*, Academy Plus Yayınevi, Ankara, 2002, s.38

### 2.2.2. İş analizi aşamaları ve organizasyonu

İlk aşaması analiz edilecek sürecin belirlenmesi olan iş analizi çalışmalarında, analiz edilecek süreç çok iyi seçilmeli, bu sürece etki eden tüm faktörler belirlenerek süreç üzerinde ne tür geliştirme veya düzenleme çalışmalarının yapılacağı tespit edilmelidir.

Bu iki aşamanın dikkatli ve başarılı bir şekilde yerine getirilmiş olması, iş süreci ile ilgili veri toplamaı kolaylaştırmaktadır.<sup>26</sup> İş analizi çalışmalarında çok farklı veri toplama yöntemleri kullanılmakla beraber uygulamada en sık rastlanan yöntemler şunlardır:

**Gözlem:** İş yapan kişilerin doğrudan gözlemlenmesi yoluyla bilgi toplama faaliyetidir. Çoğunlukla bir kontrol formu üzerinde işaretleme yapılarak ortaya konan davranışların dökümü çıkartılmış olur. Bu şekilde bilgi toplamak, görel olarak durağan işler yapıldığında uygun olabilir. Ayrıca süre giden iş davranışını iyi temsil edecek bir zaman örnekleme seçilerek gözlem yapılmalıdır.

Gözlem iş ile ilgili çalışma koşulları, işin akışı, işin yapılması için gereken beceriler ve kullanılan aletler hakkında detaylı bilgi sahibi olunmasına yardımcı olur. Gözlemeleme işleminde ilk adım analistin ilk amir tarafından çalışana tanıtılmasıdır. Gözlemeleme notları alındıktan sonra, işgören ve amirle görüşerek, öğrendiklerini üstünden geçmelidir.<sup>27</sup>

**Görüşme:** Hem fiziki hem de zihinsel işlerin analiz edilmesinde en fazla kullanılan yöntem görüşmedir. Bu yöntemde zaman örnekleme sorunu yoktur. İşini anlatan kişi halen yaptıklarının yanı sıra, önceden yaptıklarını da anlatabilir. Bu yöntemde görüşmeyi yapan kişinin bilgi alma konusunda becerikli olması önemlidir. Görüşmeler yapılmadan önce görüşmeci çok iyi hazırlanmalı ve hatta belli bir eğitim almalıdır. Analizi yapan kişi elinde yapılandırılmış bir form bulundurarak, görüşmelerde düzenli bir yol izlemelidir. Görüşmelerle ilgili olarak dikkat edilmesi

---

<sup>26</sup> Akoğlan Kozak, Meryem, *Konaklama İşletmelerinde İş Analizi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001, s.51

<sup>27</sup> Özışık, Gürbüz Gülruh, *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.17

gereken en önemli nokta, cevaplayan kişilerin yaptıkları işi olduğundan daha zor ve karmaşık gösterme çabasına girme olasılığıdır.

**Anket:** İş analizi yapılırken çok sayıda kişiden bilgi toplamak istendiğinde anket kullanma yoluna gidilir. Ancak, bunları geliştirmek oldukça zaman alabilir ve de bazı maddelere verilen cevaplar yeterince açık olmayabilir. Bunun üzerine gidilip, konuyu ayrıntılı olarak inceleme olanağı bu yöntemde çok sınırlıdır. Ayrıca görev envanterleri ve kontrol listeleri gibi bu amaçla kullanılan bazı hazır formlar da vardır.<sup>28</sup>

Anket yöntemi önceden hazırlanmış, bir anket aracılığıyla kalabalık bir grup çalışandan en kısa sürede bilgi toplama konusunda oldukça başarılı bir metottur. İş analiz anketi hazırlamak durumunda öncelikle, iş analizi yapılacak bölümün yöneticisine sorulacak sorularla o bölümde yapılan işi ve o işin diğer işlerle olan ilişkisini detaylıca öğrenmeye çalışılmalıdır. Anket işçi ve memur pozisyonlarında olduğu gibi amir ve yönetici pozisyonları için yapılacak iş analizlerinde de önemli bir araçtır. Zaman kısıtı göz önüne alınarak anket soruları mümkün olduğunca az, basit ve anlaşılır olmalıdır.<sup>29</sup>

Veri toplama sürecinde farklı düzenlemelerde iş analizi formları veya dökümanları kullanılabilir. Genel olarak bakıldığında bir iş analizi taslağı şu başlıkları içerir.<sup>30</sup>

1. İŞİN TANIMI: İşin adı, kod numarası, kullanılan alternatif adlar, işin yapıldığı dairelerin adı, mevkii ve özellikleri
2. TEKNİK DONANIM: Makineler, tezgahlar, aletler ve kullanılan malzemeler
3. ÇALIŞMA KOŞULLARI: Fabrika ya da departmanın durumu
  - a. Havalandırma, ısı, nem ve aydınlatma
  - b. Çalışmanın sürekliliği ya da geçici olması

---

<sup>28</sup> Ergin, Canan, *İnsan Kaynakları Yönetimi-Psikolojik Bir Yaklaşım*, Academy Plus Yayınevi, Ankara, 2002, s.45

<sup>29</sup> Özışık, Gürbüz Gülruh, *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.13

<sup>30</sup> Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, s.308



- c. Çalışmanın zamanı ve saati; gündüz, gece
  - d. Günlük, haftalık saatler, paydos, yemek saati, tatiller
  - e. Kalkma, oturma, durma, yürüme, kaldırma vb. gibi faaliyetler
  - f. Hızlı, normal, yavaş, acil durumlarda çalışma
  - g. İşin gerektirdiği dikkatlilik
  - h. Düzenli ya da değişken rota
  - i. Sınırlar, göze ve fiziksel bünyeye etki edecek durumlar; nem, sıcaklık, toz, duman, asitler
  - j. Kaza olasılıkları
  - k. Kir, gürültü, yağ, titreşme vb. gibi olumsuz etmenler
  - l. Sosyal özellikler; işin tek kişi ya da grup halinde yürütülmesi
  - m. Arzu edilen üretim standardı
4. GÖREVLERİ: İş esnasında yapılan hareketlerin ayrıntılı bir şekilde belirtilmesi
5. ÜCRET: Başlangıç ücreti, normal ücret, parça başına iş ya da günlük iş ücreti, ikramiyeler ve para cezalarını gerektiren durumlar
6. İŞİ GÖRECEK KİŞİNİN TANITILMASI:
- a. Cinsiyeti
  - b. Yaşı
  - c. Fiziksel Özellikleri; boyu, ağırlığı, eğer varsa bedensel aksaklık ve sakatlıkları
  - d. Vatandaşlık durumu
7. İŞİ ÖĞRENME SÜRESİ
8. TEMEL ÖZELLİKLERİ:
- a. Öğrenim Durumu

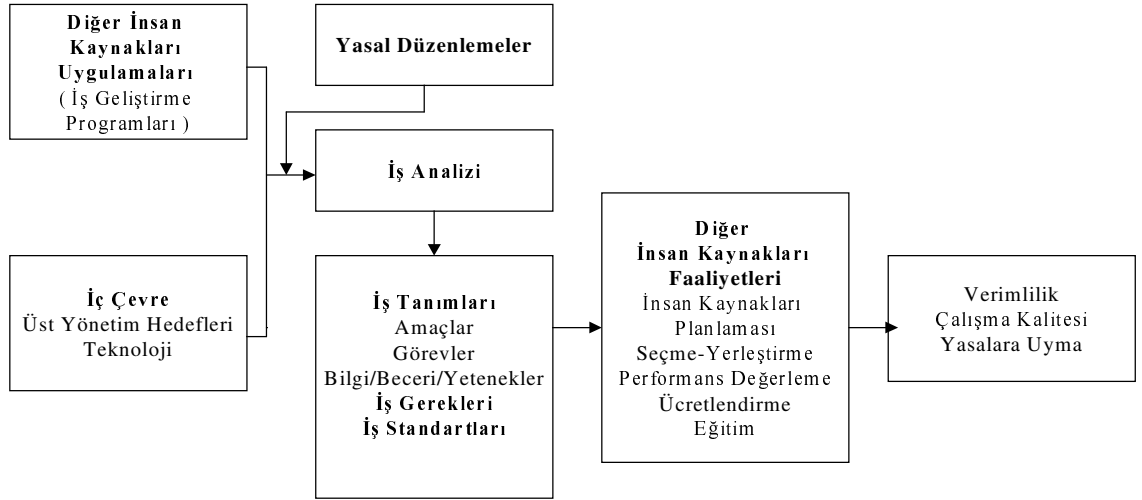
- b. Özel Eğitimi
- c. Tecrübe
- d. Kişisel özellikler, disiplin, karakter, dikkatlilik, işe bağlılık, amirine sadakat

## 9. TEMEL DEĞİL FAKAT VARSA DEĞERLİ VASIFLAR

## 10. ÇALIŞMA ŞEKLİNİN TARİFİ

## 11. PERSONELİN GELECEKTE BU İŞTE NASIL BİR MEVKİ KAZANACAĞI

Veri toplama süreci sonunda elde edilen bilgiler değerlendirilmeli, maliyet, güvenlik, verimlilik düzeyi, psikolojik faktörler, kalite unsurları, yönetim gibi unsurlar göz önüne alınarak alternatif süreçler oluşturulmalı ve içlerinden en uygun olan süreç seçilerek ilgili uygulamalara başlanmalıdır.



**Şekil 2.4** İş Analizi Sonuçları – İnsan Kaynakları Faaliyetleri İlişkisi

İş analizlerinin aşamalarının<sup>31</sup>, iş analizi sonuçlarına etkileri ve insan kaynakları faaliyetleri ile ilişkisi şu şekilde gösterilebilir:<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Werther, William B. – Davis, Keith, *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill, USA, 1994, s.136

### 2.2.3. İş tanımı ve iş gerekleri

Bir iş analizi, hangi yöntemle yapılırsa yapılsın, sonuçta bundan üç şey ortaya çıkar. İş tanımları ( job description ), işin gerektirdiği özellikler ( job specifications ) ve iş değerlemesi ( job evaluation ). Bunlar iş analizinin elle tutulur üç temel ürünüdür.<sup>33</sup>

İş analizinin sonunda elde edilen; iş tanımları işteki görev ve sorumlulukları, iş standartları işin gerçekleştirilebilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri içerir.<sup>34</sup>

*İş tanımları*, işi yapan kişinin neler yaptığının, nasıl ve niye yaptığının ve de hangi koşullarda yaptığının yazılı belgesidir. Amaç, işin kapsamının, çevresinin ve koşullarının tam olarak resmedilmesidir. Aday toplama, personel seçme ya da performans değerlendirme gibi işler yapılırken iş tanımları önemli bir kaynak oluştururlar.

İş tanımları, çalışanların görevlerini, sorumluluklarını ve kendisinden beklenenleri daha iyi anlayıp işi hakkında bilinçlenmesinde yardımcı olur. Çalışanın performansı, işi doğru ve standartlara uygun olarak yapıp yapmadığı, yetki ve sorumluluklarının derecesi ve iş koşulları hakkında gerekli bilgileri sağlar. İş tanımlarıyla verimlilik açısından yeniden ele alınması gereken noktalar saptanarak, iş basitleştirme yöntemleri geliştirilir. İş tanımları, işe alma ve işten çıkartma kriteri olarak da kullanılır ve örgüt bilincinin oluşmasını sağlar. Bir iş tanımında genel olarak aşağıdaki bilgiler mevcuttur.<sup>35</sup>

*İŞİN KİMLİĞİ*

*İŞLETMENİN ADI*

*İŞİN KODU*

*İŞİN ADI*

---

<sup>32</sup> Schuler, Randall S, *Personnel And Human Resource Management*, West Publishing Company, St.Paul, 1990, s.74

<sup>33</sup> Ergin, Canan, *İnsan Kaynakları Yönetimi-Psikolojik Bir Yaklaşım*, Academy Plus Yayınevi, Ankara, 2002, s.40

<sup>34</sup> Mathis, Robert – Jackson, John H., *Human Resources Management*, West Publishing Company, St.Paul 1997,s.212

<sup>35</sup> Özışık, Gürbüz Gülruh, *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.21

## *İŞİN KATEGORİSİ*

## *BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM*

## *BAĞLI OLDUĞU AMİR*

## *İŞİN ÖZETİ*

## *KULLANILAN ARAÇ VE GEREÇLER*

**İşin gerektirdiği özellikler**, bir işi yapması beklenen kişinin başarılı olabilmesi için sahip olması gereken minimum özellikleri kapsar. İş analiziyle elde edilen bilgilere dayanarak, bu listede sahip olunması gereken bilgi, beceri, eğitim, deneyim ve o iş için gerekli olan yetenekler yer alır. İşin gerekleri; bir işin en iyi şekilde yapılabilmesi için bu işi yapacak işgörende bulunması gereken asgari şartları belirtir. Bunlar; *fiziki gerekler (sağlık, belirli fiziksel özellikler gibi)*, *eğitim-deneyim (asgari kaç yıllık deneyim)*, *yetenek (güzel konuşma, organizasyon, insan ilişkileri gibi..)*, *kişilik (kişilik özellikleri..)*, *çalışma koşulları (sigara kullanımı, seyahat, fazla mesai, vardiya..)*<sup>36</sup>dır. Özetle iş gerekleri belirli bir işi yerine getirmek için çalışanların sahip olması gereken deneyim, eğitim, fiziksel ve zihinsel, duygusal ve sosyal özellikleri içerir.

İş tanımları işin profili iken iş gerekleri işin istediği çalışan profilidir.

**İş değerlemesi**, iş analizi sayesinde farklı işlerin birbiriyle kıyaslanmasını sağlar. Yani bir anlamda, yapılan her işin örgüt için taşıdığı değeri ortaya koyar. Özellikle, ücret, ödül sistemlerinin kurulmasında, iş değerlemeleri çok gereklidir.<sup>37</sup>

### **2.3. Yetkinliklerin Sağladığı Faydalar**

Yetkinliklerin yönetici ve işgörenlere ilişki sağlama, planlama, iletişim konularında yardımcı olması beklenir.<sup>38</sup>

Yetkinlik sisteminin kullanıldığı alanlar şöyle sıralanabilir:<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Özışık, Gürbüz Gülruh, *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.23

<sup>37</sup> Ergin, Canan, *İnsan Kaynakları Yönetimi-Psikolojik Bir Yaklaşım*, Academy Plus Yayınevi, Ankara, 2002, ss.40-42, s.40

<sup>38</sup> Green, Paul C., *Building Robust Competencies*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1999, s.6

<sup>39</sup> Green, Paul C., a.g.e., s.12

1. Mülakatlar, performans görüşmeleri, coaching, eğitim ve vizyon, misyon, değer ve kültüre göre değerlendirme.
2. İşletmenin büyümesi için gereken becerilerin planlanması.
3. Değerlendirilen davranışların iletilmesi.
4. Liderlik kriterlerinin açıklanması.
5. Müşteri odaklı davranışlar / kaliteye dikkat çekilmesi.
6. Beceriler arası farkın kapatılması.
7. Rekabet avantajının geliştirilmesi.
8. Mülakatlardaki seçim kriterlerinin belirlenmesi.
9. Performans görüşmelerinin yapısındaki konuların tespit edilmesi.
10. 360 derece geri bildirim sürecinin geliştirilmesi.
11. Organizasyonel planlarının hazırlanması.
12. Yöneticilerin kurum strateji ve kültürüne adapte edilmesi.
13. Fonksiyonlar arası işbirliğinin teşvik edilmesi.
14. Terfi kararlarında rehber olması.
15. Çalışanların iş ve global boyutlar arasında geçişinin kolaylaştırılması.

Günümüzde yetkinlikler seçme yerleştirmeden, performans değerlendirmeye, stratejik planlamadan, organizasyonel yapı ve kültür tasarımına kadar insan kaynakları yönetiminin pek çok alanında kullanılmaktadır.

Yetkinlikler bir görevi gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan gereksinimleri belirler, yetkinlik modeli seçme ve yerleştirme aracı olarak, çalışan değerlendirme aracı olarak, çalışan eğitim ve oryantasyon programları geliştirilmesinde araç olarak, kariyer

gelişimi ve planlama aracı olarak kullanılır. Yetkinlik modelinin faydalı olabilmesi için yetkinliklerin görev içerikleri ile uyumlu olması gerekir.<sup>40</sup>

#### Yetkinliklerin Kullanım Amaçları<sup>41</sup>

1. Performans
2. Kültürel değişim
3. Eğitim ve gelişim
4. Seçme ve yerleştirme
5. İş hedefleri
6. Kariyer planları
7. Beceri analizi
8. Esneklik
9. Görevlerin açıklığı
10. İnsan kaynakları stratejilerinin entegrasyonu

#### **2.4. Yetkinlik Belirleme Teknikleri ve Yetkinlik Modelleri**

Prahalad ve Hamel şirketlerin temel yetkinliklerin belirlenmesine yönelik çalışmalarının stratejik bir çalışma olarak şekillendirilmesi gerektiğini, yetkinlik ile ilgili temel stratejinin üst yönetimce belirlenmesine karşılık, kapsamlı çalışmalar gerektirdiği için tüm çalışanların katkısının gerekliliği ve belirlenen yetkinliklerin korunmasına yönelik çaba harcanmasının önemi üzerinde durmuştur.<sup>42</sup>

Prahalad ve Hamel'e göre temel yetkinlikler, taklit edilemeyen, önemli yararlar sağlayan ve farklı alanlarda uygulanabilen özelliklere sahip olmalıdır.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Lindner, R.James, *Competency Assessment and HR Management Performance of County Extension Chairs*, <http://aaaeonline.ifas.ufl.edu/Research%20Conferences/Saerc/2001/pdf/i2.pdf>, 26 Mayıs 2006

<sup>41</sup> Wood, Robert – Payne, Tim, *Competency-Based Recruitment and Selection*, John Wiley&Sons, West Sussex, 1998, s.22

<sup>42</sup> Hamel, Gary - Prahalad C.K, *The Core Competency of the Corporation*, Harvard Business Review, May/June 1990, ss.79-91

<sup>43</sup> Hamel – Prahalad, a.g.m., ss.79-91

Honda'nın motorlar üzerinde, Sony'nin ses sistemleri üzerinde gerçekleştirdiği yenilikler bu firmalarının temel yetkinlikleri ile ilişkilidir.

Kariyer yetkinlikleri firmaya ait mevcut yetkinlikler ile bu yetkinliklerin stratejik ve rekabetçi etkilerinden oluşmuşlardır. Bu çalışma alanı firma kültürü, bilgi ve iletişim ile ilgili geniş alanların iç içe girmesi ile ortaya çıkmıştır. Firma yetkinleri ile ilgili her alan sırasıyla know-why, know-how ve know-whom olarak adlandırılan kariyer yetkinliklerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.<sup>44</sup>

Know-why yetkinlikleri kişisel gelişim haritalarında olduğu gibi “Neden?” sorusuna kariyer odaklı, kişisel özellikleri ve kimlik özelliklerini dikkate alarak cevaplar verir. Böylece sürekli tekrarlandıkları için kişilerin inançları, değerleri ve özellikleri hedef alınır ve çalışanlara firma kültürü ile ilintili mesajlar verilir. Know-why yetkinlikleri çalışanların şirkete olan bağlılık ve aidiyetlerini pekiştiren kurum kültürünü ifade etmektedir. Bu yetkinlikler çalışan sosyalizasyonu, takım çalışması ve organizasyonel kariyer gelişimine yönelik kararların alınmasında önemli rol oynamaktadır.<sup>45</sup>

Know-how yetkinlikleri kariyere yönelik becerileri, iş ile ilgili bilgiyi ve çalışanların firma ilgili kaynaklara kattıkları değer altında yatan etkenleri yansıtır. Genellikle bu yetkinlikler görev tanımları, çalışan gelişime yönelik olarak yapılan performans görüşmeleri, eğitim ve gelişim aktivitelerinde kullanılır. Know-how yetkinlikleri Schneider ve Konz'un öne sürdüğü KSA ( knowledge, skills, abilities ) bilgi, beceri ve yetenekler yapılanması ile benzer özellikler taşımaktadır. KSA yaklaşımı sadece iş performansına odaklanırken, know-how yetkinlikleri çalışanların bu performansa nasıl ulaşabileceklerini de kapsar.

Know-whom yetkinlikleri kariyere yönelik iletişim ağlarını ve çalışanların firma içindeki iletişimi nasıl sağlayacaklarını gösterir. Yetkinlik tabanlı görüşte iletişim aktivitesinin üç temel yararından bahsedilir. Birincisi iletişim bir kaynak olarak rakiplere göre ayırt edicilik sağlayacak bir uzmanlıktır, ikincisi iletişim saygınlık

---

<sup>44</sup> Defillippi, Robert J. - Arthur Michael R., *The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective*, Journal of Organizational Behaviour, 1994, <http://jhp.sagepub.com/cgi/content/abstract/46/2/147>, 12 Şubat 2006, s.1

<sup>45</sup> Defillippi – Arthur, a.g.m.,s.1

kazandıran ve yeni işlere yönlendirilmesini sağlayan bir araçtır, üçüncüsü iletişim rekabetçi avantaj sağlamak ve yeni şeyler öğrenmek için bir kaynaktır.<sup>46</sup>

Firma yetkinlikleri bilgi tabanlıdır ve paylaşılan değerlerdir. Yetkinliklerle çalışan firmalarda belirlenmiş firma yetkinliklerinin arkasında çalışanlara ait bireysel yetkinlikler bulunmaktadır. Firma yetkinlikleri, kariyer yetkinlikleri ile kariyer ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımı arasındaki ilişki şöyle özetlenebilir:

**Tablo 2.1** Firma Yetkinlikleri – Kariyer Yetkinlikleri – İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki<sup>47</sup>

<i>FİRMA TABANLI YETKİNLİKLER</i>	<i>KARİYER YETKİNLİKLERİ</i>	<i>KARİYER&amp;İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE YÖNELİK YAKLAŞIMLAR</i>
<b>KÜLTÜR</b>	<b>KNOW-WHY</b> Kimlik Değerler İlgiler	Sosyalizasyon Ekip kurma Organizasyonel kariyer gelişimi
<b>BİLGİ</b>	<b>KNOW-HOW</b> Bilgi Beceri Yetenek	İş dizaynı Performans görüşmeleri Eğitim ve gelişim
<b>İLETİŞİM</b>	<b>KNOW-WHOM</b> Firma içi Firma dışı Profesyonel	Kişilerarası ilişkiler Müşteri ilişkileri Mentor programları

<sup>46</sup> Defillippi, Robert J. - Arthur Michael R., *The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective*, Journal of Organizational Behaviour, 1994, <http://jhp.sagepub.com/cgi/content/abstract/46/2/147>, 12 Şubat 2006, s.1

<sup>47</sup> Boyatzis, Richard, *The Competent Manager*, John Wiley&Sons, New York, 1982, s.230



Yetkinlikler beceri ve bilgi özelliklerini kapsamayan görev tanımlarından daha güvenilir, detaylandırılmış beceri tablolarından daha geçerlidirler.<sup>48</sup>

En önemlisi yetkinlikler Peter Drucker tarafından, yapısında yüksek derecede yaratıcılık, karar verme yeteneği, belirsizliğe dayanıklılık ile görev veya faaliyet tanımlarında açıkça tanımlanmamış durumları da içeren bilgi işlerini pratik olarak tanımlayabilen tek araçtır.<sup>49</sup>

Bir organizasyondaki bireylerin sahip olduğu yetkinlikler, organizasyona ait yetkinliklerin belirlenmesinde etkili olacaktır.

Organizasyonlarda doğru bir yetkinlik modeli oluşturulabilmesi için yetkinlikler şirketin misyon, vizyon, strateji ve hedefleri dikkate alınarak tespit edilmelidir. Yetkinlik modeli şirkete ve şirketin yapısına uygun olarak tasarlanmalıdır. Yetkinlikler ve davranış göstergeleri açık bir şekilde belirtilmeli ve tüm çalışanlarla paylaşılmalıdır.

Yetkinliklerden daha kolay bir şekilde de söz edilebilir. Kişilerin sorumluluklarını yerine getirdiği görülebilir. Kişilerin planlama ve strateji geliştirme gibi uygulamalarda becerileri fark edilebilir. Kişilerin sözlü ve yazılı ifadelerinde sahip oldukları bilgiler fark edilebilir. Know-how insanlarla nasıl bir arada bulunabileceği veya farklı özellikteki insanların farklı durumlara nasıl ikna edileceği açısından tanımlanabilir. Yetkinlik başkalarıyla etkileşim sırasında daha çok ortaya çıkmaktadır.<sup>50</sup>

Şirkete ait iş tanımları temel yetkinlikleri doğru bir şekilde yansıtmalıdır. Temel yetkinlikler iş tanımlarını desteklemeli ve işten beklenenlerin ana hatları ile ortaya çıkarılmasına yardımcı olmalıdır. Temel yetkinlikler çalışan gelişim programlarının bir parçası olarak kullanılmalıdır. Yeni çalışanlar için uygulanacak oryantasyon programları temel yetkinlikleri içermelidir. Performans geribildirimleri direk olarak temel yetkinlikler ile ilişkili olmalıdır. Değerlendirme kuralları temel yetkinliklere göre

---

<sup>48</sup> McLagan, Patricia A., *Competency Models, Training and Development Journal*, 1980, [https://sdpts.sciencedirect.com/SDPTSAApp/prepsdlinkparms.do?\\_reqID=66234121&\\_tType=DOC&\\_acct=C000052536&\\_version=1&\\_userid=3752784&\\_ts=1151491116&md5=eea310dd370533691d3b23ffe2983eb3](https://sdpts.sciencedirect.com/SDPTSAApp/prepsdlinkparms.do?_reqID=66234121&_tType=DOC&_acct=C000052536&_version=1&_userid=3752784&_ts=1151491116&md5=eea310dd370533691d3b23ffe2983eb3), 05 Mayıs 2006, s.1

<sup>49</sup> McLagan, a.g.m., s.1

<sup>50</sup> Fitz-en Jac –Davison, Barbara, *How To Measure HR Management*, Mc Graw Hill, New York, 2001, s.195

belirlenmelidir. Yönlendirici, web tabanlı eğitim programları, gelişim programları ve rehber programlar temel yetkinlikleri hedeflemelidir.<sup>51</sup>

#### **2.4.1. Richard Boyatzis ve yetkinlik modeli**

Yetkinlik analizleri ve yetkinliklerden önce iş analizleri ve kriterleri kullanılmıştır. Profesyoneller ve psikologlar tarafından temel görev ve sorumlulukları içeren görev tanımları geliştirildikten sonra görev için gerekli beceri, yetenek, deneyim ve kişisel özellikler ile ilgili hipotez ortaya atılmıştır. Seçme – yerleştirme prosesi bu tanımlamalar çerçevesinde yapılandırılmıştır. Bu yaklaşım yetkinlik tabanlı insan kaynakları sistemlerini uygulayan organizasyonlarda halen devam etmektedir.<sup>52</sup>

Yetkinlikler ile ilgili ilk çalışma Boyatzis tarafından yapılmıştır.

Boyatzis kişilere göre değişiklik gösteren belirli sayıda yetkinlikler ile ilgili hipotezi ortaya atmıştır. Bu çalışmada görevdeki bireysel başarı farkları ile ilgili alternatif bir teori ortaya çıkmıştır. Cattell'in ortaya çıkardığı 16 PF'in 16 kişilik özelliklerini Boyatzis 21 yetkinlik ile tanımlamıştır.

1980'li yıllarda yaptığı çalışmada Boyatzis farklı organizasyonlardaki farklı yöneticilerin etkin performansına yönelik karakteristikleri belirlemiştir. Bu çalışmada 12 organizasyondan, 41 farklı yönetim işinden toplam 2000'den fazla yönetici incelenmiştir. Çalışmada başlangıçta yönetsel etkinlik ile ilgili 21 karakteristik tespit edilmiş, bunlardan 14 tanesi yetkinlik olarak, 7 tanesi eşik yetkinlik olarak aşağıda belirtilen şekilde tanımlanmıştır.<sup>53</sup>

Boyatzis yetkin yönetim davranışlarını belirlerken iş gerekleri, organizasyonel çevre gerekleri ve kişinin yetkinliklerini göz önüne almış, yönetim işinde maksimum performans gösterilebilmesi için bu üç unsur arasında tutarlılık veya maksimum uyum olması gerektiğini belirtmiştir.<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup> Maddy, Deborah J., *Core Competencies for the Cooperative Extension System*, The Ohio State University Extension, 2002, <http://www.joe.org/joe/2002april/board1.html>, 26 Haziran 2006

<sup>52</sup> Wood, Robert – Payne, Tim, *Competency-Based Recruitment and Selection*, John Wiley&Sons, West Sussex, 1998, s.23

<sup>53</sup> Boyatzis, Richard, *The Competent Manager*, John Wiley&Sons, New York, 1982, s.229

<sup>54</sup> Boyatzis, a.g.e., s.232

**Tablo 2.2** Boyatzis ve Yetkinlik Sınıflaması<sup>55</sup>

GRUP	YETKİNLİK	EŞİK YETKİNLİĞİ
<b>HEDEF VE FAALİYET YÖNETİMİ</b>	ETKİ İLE İLGİLENME (beceri, güdü)	
	KAVRAMLARI TEŞHİS ETME (beceri, sosyal rol)	
	ETKİNLİK ODAKLILIK (beceri, güdü, sosyal rol)	
	PROAKTİFLİK (beceri, sosyal rol)	
<b>LİDERLİK</b>	KAVRAMSALLAŞTIRMA <sup>b</sup> (beceri)	MANTIKSAL DÜŞÜNME (beceri, sosyal rol)
	ÖZGÜVEN (beceri, sosyal rol)	
	SÖZLÜ İFADE KULLANIMI (beceri, sosyal rol)	
<b>İNSAN KAYNAKLARI</b>	GRUP SÜRECİNİ YÖNETME <sup>b</sup> (beceri)	DOĞRU ÖZDEĞERLENDİRME (beceri)
	SOSYAL GÜCÜN KULLANIMI (beceri, sosyal rol)	POZİTİF DÜŞÜNCE <sup>c</sup> (beceri)
<b>ASTLARI YÖNLENDİRME</b>		BERABERİNDEKİLERİ GELİŞTİRME (beceri, sosyal rol)
		İÇTENLİK (beceri)
		TEK TARAFLI GÜÇ KULLANIMI (beceri, sosyal rol)
<b>BERABERİNDEKİLERE ODAKLANMA</b>	FARKEDİLEBİLİR NESNELİK (beceri)	
	OTOKONTROL <sup>d</sup> (özellik)	
	DAYANIKLILIK VE UYUM (özellik)	
	YAKIN İLİŞKİLERLE İLGİLENME (özellik)	
<b>UZMANLAŞMIŞ BİLGİ</b>		UZMANLAŞMIŞ BİLGİ (sosyal rol)

*Parantez içinde belirtilen maddeler yetkinliklerin dereceleri için bulunan ampirik destektir*

<sup>b</sup> sadece orta ve üst kademe yöneticiler için desteklenen yetkinliktir

<sup>c</sup> sadece orta kademe yöneticiler için desteklenen yetkinliktir

<sup>d</sup> sadece ilk kademe yöneticiler için desteklenen yetkinliktir

<sup>55</sup> Boyatzis, Richard, *The Competent Manager*, John Wiley&Sons, New York, 1982, s.232

Boyatzis yetkinlikler ve eşik yetkinlikleri toplam 6 grupta incelenmiştir. Bunlardan ilk beşinin birbiriyle beceri derecesi bakımından ilişkisi bulunmaktadır.

Bunun yanında yöneticilerden istenen ve beklenen, yöneticiliği gerektiren veya yöneticiyi teşvik eden yetkinliklerin dereceleri bulunulan çevrenin etkisine göre değişiklik göstermektedir, başka bir deyişle organizasyonun kamu ya da özel sektör kuruluşu olmasının yetkinliklerin derecelerinin belirlenmesinde etkisi bulunmaktadır.

Ayrıca yöneticilerden istenen ve beklenen, yöneticiliği gerektiren veya yöneticiyi teşvik eden yetkinliklerin dereceleri ilk kademe, orta kademe ve üst kademe yöneticilerin işlerine göre farklılık göstermektedir.

Beceri derecesine göre düzenlenen yetkinliklerin etkileri, yöneticilerin performans gruplarının derecesinin doğru bir şekilde belirlenmesini sağlamaktadır. Buna göre işte gösterilen performans zayıf, ortalama ve üstün performans olarak derecelendirilebilir.

Boyatzis her yetkinlik için üç temel derece belirlemiştir. Bu dereceler; güdü ve özellik, görünüş ve sosyal rol ile beceridir. Tüm yetkinlikler için tespit edilmiş olan bu kategoriler yetkinliğin belirlenmesinde ortaya çıkan unsurları göstermektedir.<sup>56</sup>

Örneğin yüksek verimlilik odaklı olan bir kişi gelişim ihtiyacı ile güdülenmeli, “En iyisini yapabilirim” ve “Etkinim” imajını vermeli, inovasyon yaratacak sosyal role sahip ve hedef odaklı, kaynakları etkin bir şekilde planlayan ve organize eden davranışlar sergileyecek beceriye sahip olmalıdır.<sup>57</sup>

Boyatzis’in belirlediği yetkinlik başlıkları ve yetkinlik grupları kısaca şöyle açıklanabilir:

**HEDEF VE FAALİYET YÖNETİMİ GRUBU** : Her yönetim işinin temelinde; olayların hedefler doğrultusunda veya plan dahilinde gerçekleştirilmesi vardır. Karlılık sağlama, bütçe dışına çıkmamak veya termin tarihlerine uymak gibi pek çok kavram yöneticilerin sahip olması gereken özelliklerdendir. Yöneticilerin hedef ve faaliyet yöneliminde sahip olması gereken yetkinlikler:

<sup>56</sup> Boyatzis, Richard, *The Competent Manager*, John Wiley&Sons, New York, 1982, s.28

<sup>57</sup> Wood, Robert – Payne, Tim, *Competency-Based Recruitment and Selection*, John Wiley&Sons, West Sussex, 1998, s.25

- *Etki İle İlgilenme* : Diğerlerini etkileyebilme gücünün sembolleri ile ilgilidir.
- *Kavramları Teşhis Etme*: Duruma uygun kavramlar ve duruma uygun olarak yönlendirilmiş olayları tanıyabilme becerisidir.
- *Etkinlik Odaklılık*: Olayları veya görevleri daha iyi bir şekilde gerçekleştirmek ile ilgilidir.
- *Proaktiflik*: Reaktif davranışların aksine, olayların başarıyla üstesinden gelmek için yapılan hareketleri tanımlar.

**LİDERLİK GRUBU** : Yöneticiler kişilere önderlik etmeyi ve istenen hedefe ulaşmak için gerekli organizasyon ve geliştirme çalışmalarının nasıl yapılacağını bilmek zorundadır. Yöneticilerin liderlik grubu içinde sahip olması gereken yetkinlikler:

- *Kavramsallaştırma* : Proseslerdeki kişileri tanıma veya bütün olarak durumun farkına varma becerisidir.
- *Mantıksal Düşünme* : Olayları proseslerin özelliklerini göz önünde bulundurarak ve neden-sonuç ilişkisini göz önüne alarak kolay bir şekilde sıralayabilme becerisidir.
- *Özgüven* : Kararlılık olarak da tanımlanan özgüvene sahip kişiler olaylar karşısında ne yapacaklarını çok iyi bilmesidir.
- *Sözlü İfade Kullanımı* : Birebir görüşmelerde veya pek çok kişinin dahil olduğu topluluklarda etkin bir şekilde sözlü sunum yapabilme becerisidir.

**İNSAN KAYNAKLARI GRUBU** : Yöneticiler kendine bağlı çalışanlar, yöneticiler, emsal görevde çalışanlar, yönetim kurulu, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler, temsilciler gibi pek çok grupta ve insanla beraber çalışmak zorundadır. Yöneticilerin bu grupta sahip olması gereken yetkinlikler:

- *Grup Sürecini Yönetme* : Kişileri grup kuralları içinde beraber çalışmaya teşvik etme becerisidir.
- *Doğru Özdeğerlendirme* : Kişilerin kendileri hakkında gerçekçi bakış açısına sahip olabilme becerisidir.

- *Sosyal Gücün Kullanımı* : İlişkiler ve takımlar kurmak, iletişim ve bağlantılar sağlamak için kullandığı etkileme biçimidir.
- *Pozitif Düşünce* : Diğerlerine inanma, diğer insanların iyi şeyler yapabileceğine inanmaktır.

**ASTLARI YÖNLENDİRME GRUBU** : Yöneticilerin astlarını yönlendirme ve kontrol etmesi, performansa yönelik değerlendirme için gereken bir geri besleme yöntemidir. Yöneticilerin astları yönlendirme grubu içinde sahip olması gereken yetkinlikler:

- *Beraberindekileri Geliştirme* : Kişilere, görevlerini gerçekleştirirken önem taşıyan belirli noktalarda yardımcı olma becerisidir.
- *İçtenlik* : Kişilerin kendilerini özgürce ve kolayca dışa vurabilme becerisidir.
- *Tek Taraflı Güç Kullanımı* : Kişilerin itaat gücü elde edebilmek için göstermiş olduğu etkidir.

**BERABERİNDEKİLERE ODAKLANMA GRUBU** : Yöneticiliğin gelişimi güçlü bir egoya sahip olmayı ve psikolojik gelişim seviyesinin artmasını gerektirir. Bu grupta yöneticilerin sahip olması gereken yetkinlikler:

- *Farkedilebilir Nesnellik* : Kişilerin daha objektif olmasını ifade eder.
- *Otokontrol* : Kişilerin organizasyonun ihtiyaç duyduğu hizmet isteklerine veya kişisel ihtiyaçlarına ket vurabilmesidir.
- *Dayanıklılık ve Uyum* : Kişilerin uzun çalışma saatlerine uyum sağlayacak enerjiye sahip olmasını, organizasyonel çevrede ve hayatındaki oluşan değişikliklere karşı esnek ve kolayca adapte olabilecek özellikler taşımasını ifade eder.
- *Yakın İlişkilerle İlgilenme* : Kişilerle yakın ilişkiler kurma ve buna özen gösterme yetkinliğidir.

**UZMANLAŞMIŞ BİLGİ GRUBU** : Uzmanlaşmış bilgi prensipleri, teorileri, temelleri veya modelleri gerektirir. Yetkinlik bakış açısında ise kullanılabilen gerçekler ve içerikleri ifade eder.

Uzmanlaşmış bilgi, yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesiyle, ürünlerin üretilmesiyle, teknoloji geliştirilmesiyle veya diğer yetkinliklerin geliştirilmesiyle yakından ilişkili bir kavramdır ve yöneticilerin performanslarının belirlenmesinde önem taşımaktadır.

Uzmanlaşmış bilginin yöneticilerin etkinliği ile yakından ilişkisi olduğu için bu yetkinlik eşik yetkinlik olarak belirlenmiştir. Uzmanlaşmış bilgi, yönetim ile ilgili diğer unsurlardan çok daha kolay bir şekilde tanımlanabilmekte ve tespit edilebilmektedir. Yönetici eğitimleri, gelişim ve oryantasyon programlarında uzmanlaşmış bilgiye çok fazla zaman ve enerji ayrılmaktadır. Bu programlar etkin yönetici olabilmek için en kritik unsurun bilgi olduğunu varsaymaktadır. Önemli olmakla birlikte uzmanlaşmış bilgi etkin yönetici olmak için gereken unsurlardan sadece bir tanesidir.<sup>58</sup>

#### **2.4.2. Lyle M.Spencer ve yetkinlik modeli**

Lyle M.Spencer meslektaşı Richard Boyatzis'in yetkinlik modelini kendi analizine temel alarak yetkinlik modelleri üzerine çalışmalar yapmıştır.

Yetkinlik modeline ait raporlarda üstün performanslıların karakteristiklerinin ayırt edilmesinde Davranışsal Olay Görüşmesi uygulanmış, yetkinlikler gruplara veya ayırt edici yetkinlik gruplarına bölünmüştür. Her grup iki ile beş yetkinlik içermekte olup, her yetkinlik ayrıntılı olarak anlatılmış üç ile altı arasında davranış göstergesi veya iş üzerinde yetkinlikler yoluyla gösterilen spesifik davranışlara sahiptir.<sup>59</sup>

Spencer çalışmasında 286 yetkinlik modelinin davranış göstergelerinden oluşan bir liste oluşturmuş ve yaklaşık 760 farklı davranış tipi belirlemiştir. Bunlardan, belirlenen 21 yetkinliği tanımlayan 360 gösterge her model için belirtilen davranışların %80-%98'ini açıklamaktadır. Kalan 400 davranış göstergesi sık görülmeyen

---

<sup>58</sup> Boyatzis, Richard, *The Competent Manager*, John Wiley&Sons, New York, 1982, s.190

<sup>59</sup> Spencer, Lyle M. – Spencer, Signe M., *Competence At Work*, John Wiley&Sons, New York, 1993, s.19

yetkinlikler, eşsiz yetkinlikler olarak tanımlanmıştır. 360 davranış göstergesinin listesi hazırlık sözlüğünü meydana getirmiştir.<sup>60</sup>

Yetkinlik modeli veri tabanı endüstri, idari, askeri, sağlık, eğitim ve dini organizasyonlardaki; teknik/profesyonel, beşeri hizmet, girişimcilik, satış/pazarlama/eğitim ve yönetim görevlerini içermektedir. Mevcut görevlere ait çalışmalarda, genel yetkinlik modellerinden hazırlanan veri tabanı sorgulanmıştır.<sup>61</sup>

Yetkinlik modelini kodlama çalışmalarında bazı tip davranışların diğerlerine göre daha yoğun, eksiksiz ve kapsamlı bir şekilde sergilendiği görülmüştür. Bu yoğunluk farklarının anlamları bulunmaya çalışılırken farklı görevler arasında aynı yetkinliklere rastlanmıştır. Pek çok yetkinliğin birden fazla boyutta yer alabileceği tespit edildiği için, yetkinliklere ait boyutlandırma şu şekilde tanımlanmıştır:

**Davranışın Bütünlüğü veya Yoğunluğu:** A ile sınıflandırılan, pek çok yetkinliğin temel veya ilk derecesi olan bu boyut hedeflenen amacın yoğunluğunu ve amaçları gerçekleştirecek davranışların bütünlüğünü gösterir.

**Etkinin Büyüklüğü:** Etkinin genişliği etkilenen kişilerin görev ve sayısını veya etkilenen projenin büyüklüğünü ifade eder. Etki, bir kişinin performansından tüm projenin performansına kadar oluşan problemlerin büyüklüğü ile ifade edilebilir. Pek çok yetkinlik için etkinin büyüklüğünü ya da genişliğini B ile sınıflandırılır.

**Karmaşıklık:** Davranışların karmaşıklığı çok az sayıda yetkinlik için öncelikli olarak derecelendirilir, düşümsel yetkinlikler karmaşıklık boyutunda öncelikli olarak derecelendirilir.

**Çabanın Miktarı:** Ekstra çabanın miktarı veya proje/girişim için gereken zaman bazı yetkinlikler için ikincil boyuttur.

**Eşsiz Boyutlar:** Bazı yetkinlikler eşsiz boyutlara sahiptir. Üstün performans sahipleri geleceğe uzaklığı görür ve bu vizyon doğrultusunda plan yapar ya da hareket ederler.

---

<sup>60</sup> Spencer, Lyle M. – Spencer, Signe M., *Competence At Work*, John Wiley&Sons, New York, 1993, s.20

<sup>61</sup> Spencer – Spencer, a.g.e., a.y.



Pek çok yetkinlik iki veya üç boyuta sahiptir. Her yetkinlik tanımı beraberinde tüm derecelerin bulunduğu bir tablo içermektedir. Her derece önceki ve sonraki dereceden ayırt edici şekilde numaralandırma sistemi ile düzenlenmiştir ve sistemde 0 nötr noktadır. Sistemde bazı yetkinlikler negatif olarak puanlandırılmıştır. Negatif puanlar davranışın sadece ortalama performanslılarda görüldüğünü belirtir. Bunun yanında üstün performanslılar ve ortalama performanslılar arasındaki en büyük farklılık A ile sınıflandırılan ölçekte olmaktadır.<sup>62</sup>

Spencer'in hazırlamış olduğu ölçekte çok yaygın olan 21 tane yetkinlik derecelendirilmiştir. Ölçekte her iş için en yüksek değerlendirme yerine işe uygun seviyede değerlendirme yapılması gerekmektedir.

**BAŞARMA VE HAREKETE GEÇME GRUBU:** Bu grubun özü insanları etkilemekten çok görevde başarılı olmak ve bu doğrultuda hareket etmektir.

- *Başarı Odaklılık* : Başarı odaklılık daha sistemli çalışmak veya üstün standart sağlamak için rekabet etmek ile ilişkilidir.
- *Düzen, Kalite ve Doğruluk İçin Kaygı Duymak* : Düzen için kaygı duymak, ortamdaki belirsizliği azaltmak için yapılan hareketlerin temelindeki davranışları yansıtır.
- *İnsiyatif* : İnsiyatif, harekete geçmeyi tercih etmek, problemleri önleyici veya iş sonuçlarını geliştirici faaliyetleri işin gerektirdiğinden ya da işten beklenenden fazla ve kendisinden istenmediği halde gerçekleştirmek veya yeni fırsatlar bulmak ya da yaratmaktır.
- *Bilgi Araştırma* : Bilgi araştırma daha fazla bilgi elde edebilmek için çaba sarf etmek, mevcut durumu kabul etmemektir.

**YARDIM ETME VE BAŞKALARININ HİZMETİNDE OLMA GRUBU:** Bu grup kişilerde kaygı ve ilgi ile şekillenen ihtiyaçların giderilmesini ve bunun için çalışılmasını amaçlar.

---

<sup>62</sup> Spencer, Lyle M. – Spencer, Signe M., *Competence At Work*, John Wiley&Sons, New York, 1993, s.23

- *Kişilerarası Uzlaşma* : Diğer insanların isteklerini anlama, doğruları işitme, konuşulmayı anlama becerisini veya diğerlerine ait duygu, düşünce ve kaygıların ifade edilebilmesini gerektirir.
- *Müşteri Hizmeti Odaklılık* : Müşteri hizmeti odaklılık başkalarına yardım ve hizmet etme ve başkalarının ihtiyaçlarını karşılama isteğini ifade eder.

**ETKİLEME GRUBU:** Bu grup bireylerin diğerleri üzerinde bıraktıkları etkinin temelinde yatan güçleri yansıtır

- *Etkileme* : Etkileme, diğerlerinde özel bir etki bırakmak arzusu ya da diğerlerini ikna etme, inandırma ve etkilemeyi amaçlamak olarak tanımlanır.
- *Organizasyonel Bilinç* : Organizasyonel bilinç bireylerin kendi organizasyonlarında ya da diğer organizasyonlarda ve her pozisyonla güçlü ilişkiler kurmasının gerekliliğinin anlaşılmasıdır.
- *İlişki Kurma* : Gelecekte iş hedeflerinin gerçekleştirilebileceği insanlarla insani ve sıcak ilişkiler, bağlantılar kurmayı ve sürdürmeyi amaçlar.

**YÖNETSEL GRUP:** Yöneticiler için önem teşkil eden, belirli etkilere sahip olabilme amacını ifade eder.

- *Başkalarını Geliştirme* : Bir veya birden fazla kişinin gelişimini teşvik etme veya öğretme amacını ifade eder.
- *Etkileme ve Pozisyonel Gücü Kullanma*: Diğerlerini isteklerine uydurma amacıdır. Yönlendirme davranışı kişilere ne yapacaklarını söyleyiş tonu veya tarzı ile ilgilidir.
- *Takım Çalışması Ve İşbirliği* : Ayrı ayrı veya rekabet halinde çalışmak yerine takım halinde çalışma, takımın parçası olma, diğerleri ile takım halinde çalışma amacını yansıtır.
- *Takım Liderliği* : Takımın veya grubun lideri olarak rol alma amacıdır.

**BİLİŞSEL GRUP:** Bireylerin ortay çıkacak durumun, görevin, problemin, fırsatın ve bilginin yapısını anlamaya çalışmasıdır.

- *Analitik Düşünme* : Küçük parçalardan durumun bütünü anlamak veya durumun etkilerini adım adım ortaya çıkarmaktır. Analitik düşünme durumun veya problemin parçalarını sistematik bir şekilde organize etmeyi, farklı etkilerin karşılaştırmasını yapmayı, öncelikleri rasyonel bir şekilde belirlemeyi içerir.
- *Kavramsal Düşünme* : Durumu veya problemi parçaları bir araya getirerek geniş perspektiften anlamak, karmaşık durumların altında yatan temel sorunları tespit edebilmektir.
- *Teknik / Profesyonel / Yönetmel Uzmanlık* : İş tabanlı bilgi yapısı hakkında uzmanlık sahibi olma ve bu bilgiyi başkalarına yayma ve kullanma güdüsüdür.

**KİŞİSEL ETKİNLİK GRUBU** : Bu yetkinlik çevresel baskılar ve zorluklarla başa çıkarken bireylerin göstermiş oldukları performansın etkinliğini denetler.

- *Özdenetim* : Karşıt görüşlerle ve düşman tavırlarla karşılaşmak veya stres altında çalışırken oluşan negatif durumları dizginlemek ve duyguları kontrol altına alabilmek becerisidir.
- *Özgüven* : Kişinin görevi başarırken kendi yeteneklerine inanmasıdır.
- *Esnekliklik* : Farklı durumlar, bireyler ve gruplarla etkin bir şekilde çalışabilme ve adapte olabilme becerisidir.
- *Organizasyonel Bağlılık* : Bireylerin kendi davranışları ile organizasyonun ihtiyaçları, öncelikleri ve hedeflerinin aynı hizaya gelmesini sağlayan istek ve yeteneklerdir.

Tablo 2.3 Spencer ve Yetkinlik Sınıflaması<sup>63</sup>

YETKİNLİK GRUPLARI	YETKİNLİK
<b>BAŞARMA VE HAREKETE GEÇME</b>	BAŞARI ODAKLILIK
	DÜZEN, KALİTE VE DOĞRULUK İÇİN ENDİŞE DUYMA
	İNSİYATİF
	BİLGİ ARAŞTIRMA
<b>YARDIM ETME VE BAŞKALARININ HİZMETİNDE OLMA</b>	KİŞİLERARASI UZLAŞMA
	MÜŞTERİ HİZMETİ ODAKLILIK
<b>ETKİLEME</b>	ETKİLEME
	ORGANİZASYONEL BİLİNÇ
	İLİŞKİ KURMA
<b>YÖNETSEL</b>	BAŞKALARINI GELİŞTİRME
	YÖNLENDİRME
	ETKİLEME VE POZİSYONEL GÜCÜ KULLANMA
	TAKIM ÇALIŞMASI VE İŞBİRLİĞİ
	TAKİM LİDERLİĞİ
<b>BİLİŞSEL</b>	ANALİTİK DÜŞÜNME
	KAVRAMSAL DÜŞÜNME
	TEKNİK / PROFESYONEL / YÖNETSEL UZMANLIK
<b>KİŞİSEL ETKİNLİK</b>	ÖZDENETİM
	ÖZGÜVEN
	ESNEKLİK
	ORGANİZASYONEL BAĞLILIK

<sup>63</sup> Spencer, Lyle M. – Spencer, Signe M., *Competence At Work*, John Wiley&Sons, New York, 1993, s.163

## 2.5. Yetkinliklerin Sınıflandırılması

Yetkinlik modelleri üç unsurdan meydana gelmektedir. Görev kapsamında uygulanabilen ve nispeten daha sınırlı sayıda olan temel yetkinlikler, görevlerin hepsinde olmasa da büyük bir bölümünde sınırlı düzeyde uygulanabilen yönetsel yetkinlikler, en geniş kapsamlı olan ve farklı görevlerin özelliklerine göre belirlenmiş yetkinlikler.<sup>64</sup>

Yetkinlikler üç farklı başlıkta toplanabilir:<sup>65</sup>

**Temel Yetkinlikler:** Tüm çalışanlarda olması gereken ve şirkete ait değerler ile örtüşen yetkinliklerdir. En alt kademedan en üst kademeye kadar tüm çalışanlarda olması gereken bu yetkinlikler tüm çalışanlardan aynı oranda beklenirler.

**Yönetsel Yetkinlikler:** Yönetici kadrodan beklenen ve bu kadrolarda farklılaşan yetkinliklerdir.

**Teknik/Fonksiyonel Yetkinlikler:** Departmanlar veya fonksiyonlara göre farklılaşan davranışlardır.

İş performans kriterlerinin belirlenmesinde kullanılan yetkinlikler “eşik” ve “ayırt edici” yetkinlikler olmak üzere iki grupta incelenebilir.<sup>66</sup>

**Eşik Yetkinlikler:** Üstün veya ortalama performanslılar arasında farklılık göstermeyen, herkesin sahip olması gereken, görevde ihtiyaç duyulan minimum etkinlik için gereken karakteristiklerdir.

**Ayırt Edici Yetkinlikler:** Üstün performanslıları ortalama performanslılardan ayıran yetkinliklerdir.

Yetkinlikler genelleştirilmiş olmalıdır, bir başka deyişle spesifik davranışları geniş bir şekilde kapsmalıdır ve aynı zamanda ölçülebilir veya potansiyel olarak

---

<sup>64</sup> Blancero, Donna – Boroski, John - Dyer Lee, *Transforming HR Organizations: A Field Study of Future Competency Requirements*, Cornell University Center for Advanced HR Studies, 1995, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1217&context=cahrswp>, 30 Nisan 2006

<sup>65</sup> UNIDO Competencies – Strengthening Organizational Core Values and Managerial Capabilities, United Nations Industrial Development Organization Hr Management Branch, 2002, <http://www.unido.org/userfiles/timminsk/UNIDO-CompetencyModel-Part1.pdf>, 10 Mart 2006

<sup>66</sup> Spencer, Lyle M. – Spencer, Signe M., *Competence At Work*, John Wiley&Sons, New York, 1993, s.15

ölçülebilir olmalıdır. O nedenle yetkinlikler bir görevde üstün veya etkin performans göstermek için gereken bilgi, güdü, özellik, sosyal rol ve beceriler topluluğu olarak tanımlanabilir.<sup>67</sup>

Temel yetkinlikler ve yetenekler, organizasyonları etkin hale getiren karakteristik özellikler olarak tanımlanır. Özellikle teknik bilgi ve becerilerin belirli bir şekilde bir araya getirildiği temel yetkinlikler pazarda rekabetçi avantaj sağlanması ve organizasyonda farklı ürün ve hizmetlerin gerçekleştirilmesinde büyük etkiye sahiptir.<sup>68</sup>

Bireysel ve organizasyonel yetkinlikler herkesin aynı noktaya yönelmesini sağlar bu durum kişilerin problemlerinin etkin bir şekilde önlenmesinin ve çözülmesinin sağlanmasına yardımcı olur.

Bireysel yetkinlikler çalışanların görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeleri için ihtiyacı olan nitelikleri açık bir şekilde belirtir.

Yetkinlikler yüksek, ortalama ve düşük performans dereceleri ile değerlendirilebilir. Değerlendirmede düşük performans derecesinin olması durumunda, çalışanın niçin iş için gerekli minimum özelliğe sahip olmadığı tespit edilmelidir, çalışana performans ile ilgili problemini tespit edebilmesi için yardım edilmelidir, eğitim ve öğrenim gereksinimleri tespit edilmelidir, ücret artışı verilmeyen, yetki azaltma veya işten çıkarılma kriterleri belirlenmelidir.<sup>69</sup>

Yetkinliklerin belirlenmesinde göz önüne alınan kriterler kritik önem taşımaktadır. Performans üzerinde veya kişilerin değerlendirilmesinde etkisi olmayan kriter veya karakteristikler yetkinlik olarak tanımlanamaz.<sup>70</sup> Yetkinlik çalışmalarında genellikle kullanılan kriterler üstün performans ve etkin performans olarak tanımlanır.

**Üstün Performans** : Ortalama performansın üzerinde gösterilen performanstır.

---

<sup>67</sup> McClelland, David – Boyatzis, Richard, *Opportunities for Counselors from the Competency Assessment Movement*, The Personnel and Guidance Journal, [http://web14.epnet.com/externalframe.asp?tb=1&\\_ug=sid=/article.pdf](http://web14.epnet.com/externalframe.asp?tb=1&_ug=sid=/article.pdf), 15 Mayıs 2006

<sup>68</sup> Green, Paul C., *Building Robust Competencies*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1999, s.6

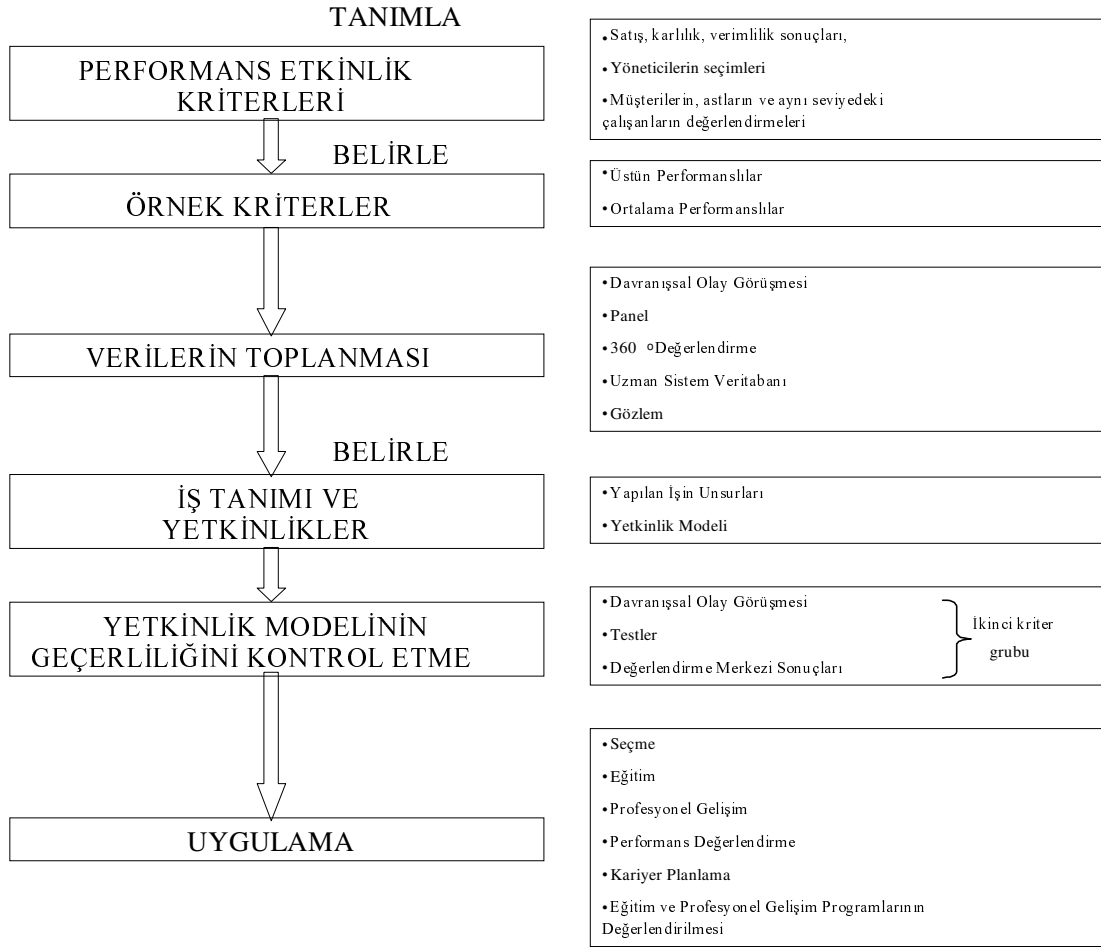
<sup>69</sup> Green, a.g.e., s.17

<sup>70</sup> Spencer, Lyle M. – Spencer, Signe M., *Competence At Work*, John Wiley&Sons, New York, 1993, s.13

**Etkin Performans** : Görevde kabul edilebilecek minimum performans derecesidir.

## 2.6. Yetkinlik Çalışmaları

Klasik yetkinlik çalışmaları Şekil 2.5’de belirtildiği gibi altı aşamada gerçekleşmektedir. Bu yetkinlik çalışmasının tamamlanması davranışsal olay görüşmesinin kullanılması ve programlanmasına göre değişmekle beraber iki veya üç ayda tamamlanabilmektedir.



**Şekil 2.5** Spencer’ın Klasik Yetkinlik Dizayn Çalışmalarının Adımları<sup>71</sup>

<sup>71</sup> Spencer, Lyle M. – Spencer, Signe M., *Competence At Work*, John Wiley&Sons, New York, 1993, s.95

### **2.6.1. Performans etkinlik kriterlerinin tanımlanması**

Yetkinlik çalışmalarında ilk ve en önemli adım incelenen işteki etkin veya üstün performansı ölçebilmek veya ölçüm kriterlerini tanımlayabilmektir. Örneğin beşeri hizmetlerdeki görevliler için en iyi performans kriteri müşteri çıktısıdır. Bazen belli bir iş için kriter geliştirmek gerekebilir. Örneğin doktorun etkinliğini belirleyebilmek için geliştirdiği doğru teşhis ve tanıların ölçümü kullanılabilir. Bunu yanında askeri birimlerde uygulanan oldukça gerçekçi savaş oyunları gibi rekabete dayalı simülasyonlarda performans kriteri olarak değerlendirilebilir.<sup>72</sup>

Eğer ölçüm kriteri tanımlanamıyorsa yöneticiler, emsal görevde çalışanlar, astlar ve müşterilerin değerlendirmeleri kullanılabilir.<sup>73</sup>

Değerlendirme kriterlerinin doğru bir şekilde tanımlanması, doğru yetkinliklerin tespit edilebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

### **2.6.2. Örnek kriterlerin belirlenmesi**

Birinci adımda tanımlanan kriterler üstün ve ortalama performanslıların belirlenmesinde kullanılabilir. Düşük performanslılar olarak tanımlanan üçüncü grupta ise işte minimum başarı göstermek için gereken yetkinlik seviyesi belirleyici olarak kullanılır.

Organizasyonlarda yüksek, ortalama ve düşük performans kriterlerinin belirlenmesinde sorun yaşanabilir. Yüksek performanslıların belirlenmesinde en iyi yol birden fazla kriter kullanmak ve tüm kriterlerde yüksek başarı gösteren kişileri seçmektir. Yüksek performanslıların kriterleri belirlendikten sonra ortalama ve düşük performanslılara ait kriterlere daha net tanımlanabilecektir.

Gerçek süper star tüm kriterlerde en iyi olan, yöneticisi tarafından başarısı fark edilen ve astları, yardımcıları ve müşterileri tarafından saygı ve sevgi gören kişidir.

---

<sup>72</sup> Spencer, Lyle M. – Spencer, Signe M., *Competence At Work*, John Wiley&Sons, New York, 1993, s.95

<sup>73</sup> Spencer - Spencer, a.g.e., s.96



### 2.6.3. Verilerin toplanması

Veri toplama metotları yetkinlik modelinin kullanılış biçimine göre farklılıklar göstermekle beraber, davranışsal olay görüşmesi, paneller, görüşmeler, yetkinlik modeli veritabanları – uzman sistemler, iş fonksiyonları – görev analizi, direk görüşme metotları kullanılarak klasik yetkinlik modeli oluşturulabilir.<sup>74</sup>

Bu altı veri toplama metodunun tanımı şöyledir:

***Davranışsal Olay Görüşmesi*** : Üstün ve ortalama performanslılarla yapılan derinlemesine bir görüşme olan bu teknik Harvard Üniversitesi Psikoloji Profesörü ve aynı zamanda McBer ve Şirketi'nin ortaklarından David McClelland tarafından geliştirilmiştir.

Davranışsal Olay Görüşmesi, yapılan görüşmede kişilerin işlerinde karşılaştıkları en kritik durumu anlatmasının istendiği ve Flanagan tarafından geliştirilen “Kritik Olay” metodunun geliştirilmesiyle ortaya çıkmıştır.

Flanagan'ın yöntemi ile görev analizleri ve işin etkileri tanımlanırken, Davranışsal Olay Görüşmesinde işin en iyi şekilde yapılabilmesi için gereken yetkinlikler ortaya çıkarılır.

Davranışsal Olay Görüşmesinde görüşme yapılan kişilerden işlerinde karşılaştıkları üçü olumlu üçü olumsuz olmak üzere toplam altı farklı durum hakkındaki düşüncelerini, durumlar hakkında hissettiklerini ve bu durumlar karşısında neler yaptıklarını kendi cümleleri ile anlatmaları istenir. Görüşme görüşmeyi yapan yetkili kişi tarafından kayıt edilir ve elde edilen bilgiler çeşitli karakteristiklere göre değerlendirilir.<sup>75</sup>

Davranışsal olay görüşmesi uzman görüşmeciler tarafından yapılırsa, fazla zaman gerektirmesi ve maliyetli olması gibi dezavantajlarının yanında farklı kültürlerde, farklı cinsiyetlerdeki gruplara uygulanabilmesi ve yetkinliklerin tespitinde kesin bilgiler vermesi bakımından tercih edilen bir yöntemdir.

---

<sup>74</sup> Spencer, Lyle M. – Spencer, Signe M., *Competence At Work*, John Wiley&Sons, New York, 1993, s.97

<sup>75</sup> McClelland, David, *Identifying Competencies With Behavioral-Event Interviews*, American Psychological Society, Vol 9, No 5, September 1998, s.332

**Uzman Panel Görüşmeleri :** Panel görüşmelerde beyin fırtınası yöntemiyle, işte yeterli ve üstün performans gösterebilmek için çalışanların sahip olması gereken özellikler sorulmaktadır. Paneldeki uzmanlar; görüşülen işte üstün performans gösteren kişiler, yöneticiler, şirket dışından uzmanlar ve incelenen görev hakkında yeterli bilgiye sahip insan kaynakları profesyonelleri olabilir.

Panel görüşmelerde işe yönelik detaylı bilgiler çok kısa sürede elde edilebilir, ancak görüşmelerde yetkinlik faktörleri ve işe yönelik detaylar atlanabilir.

**Anket :** Anket soruları; ortalama performanslıları, üstün performanslılardan ayırt edecek becerilerin miktarı, çalışanların bu becerilere sahip olmaması halinde başarısız olup olmayacağı, bu karakteristiklere sahip olmanın yeni bir ücret beklentisi yaratmasının uygun olup olmayacağı ve becerilerin geliştirilebilirliğine yönelik veriler toplamalı, spesifik becerilerin belirlenmesine odaklanmalıdır.

Anket davranış ve karakteristiklerin belirlenmesine yönelik, kısa ve kolay anlaşılır tanımlamalar içeren sorulardan oluşmalı ve anket cevaplayıcılarının işi çok iyi bilen kişiler olması gerekmektedir.<sup>76</sup>

Anket yetkinliklerin belirlenmesinde kullanılacak istatistiksel analizler için çabuk ve ucuz veri toplama yoludur ancak anket tüm çalışanlara uygulandığı için farklı görevlere ait yetkinlikler hakkında detaylı bilgi sağlamada yetersiz kalınabilir.

**Bilgisayar Tabanlı Uzman Sistemler :** Uzman sistemler araştırmacılara, yöneticilere ve uzmanlara soru yönelten sistemlerdir. Bu sorular önceki çalışmalardan elde edilen yetkinliklere ait bilgi tabanını uygun hale getirmeye yöneliktir. Veri toplama metodları ile veri tabanında toplanan yetkinlik çalışmaları ve anketler uzman sistemler kullanılarak analiz edilir ve birbirine yakın olan veriler eşleştirilir. Böylece sistem ortalama ve üstün performans için gerekli yetkinlikleri detaylı bir şekilde analiz ederek tanımlamış olur.

---

<sup>76</sup> Spencer, Lyle M. – Spencer, Signe M., *Competence At Work*, John Wiley&Sons, New York, 1993, s.101

Sistem oldukça maliyetlidir, sistem sorgulamasında gözden kaçan yetkinlikler olabilir, ancak verilere erişim oldukça kolaydır, etkinliği ve verimliliği oldukça yüksek bir sistemdir.

**İş Fonksiyonları – Görev Analizi :** Çalışanların veya gözlemcilerin belirli bir zaman dilimi içinde yapılan işleri, görevleri ve fonksiyonları detaylı bir şekilde listelemeleri ile oluşur. Veriler, anketler, bireysel veya panel görüşmeler veya direk gözlem yoluyla elde edilebilir.

Analizler iş dizaynları, verimlilik analizi gibi konularda yol gösterici olabilir, mevcut iş sistemlerinin kontrolünde kullanılabilir, ancak analiz listelerinin uzun olması ve belirlenen karakteristiklerin kişilerin işi nasıl daha iyi yapacağından ziyade iş ile ilgili olması yöntemin olumsuz taraflarındandır.

**Gözlem :** Çalışanların kritik görevlerinin ve yetkinliklere yönelik belirlenmiş olan davranışlarının direkt olarak gözlemlenmesidir. Diğer yöntemlerden elde edilen bilgilerin ve belirlenen yetkinliklerin kontrol edilmesinde gözlem metodu oldukça avantaj sağlamakla beraber metot oldukça pahalı ve verimsizdir.<sup>77</sup>

#### **2.6.4. Verilerin analizi ve yetkinlik modelinin geliştirilmesi**

Bu aşamada elde edilen verilerle; üstün performanslılardan ortalama performanslılara değişiklik gösteren, belirlenmiş kişisel özellikler ve beceriye yönelik yetkinlikler analiz edilir.<sup>78</sup>

Eğitimli analistler tarafından üstün ve ortalama performansa yönelik veriler incelenerek farklılıkları araştırılır. Yetkinlik sözlüğünde tanımlı olan güdü, davranış ve düşünceler eşleştirilir. Sözlükte standart olarak bulunmayanlar ise kayıt altına alınır.

#### **2.6.5. Yetkinlik modelinin geçerliliğinin kontrol edilmesi**

Yetkinlik modelinin geçerliliği üç farklı şekilde kontrol edilebilir. Birincisi üstün ve ortalama performansın belirlenmesinde kriter grubu olarak davranışsal olay görüşmesi ile veri elde edilebilir. İkinci olarak yetkinlik modeli tanımlanarak

---

<sup>77</sup> Spencer, Lyle M. – Spencer, Signe M., *Competence At Work*, John Wiley&Sons, New York, 1993, s. 103

<sup>78</sup> Spencer – Spencer, a.g.e., s. 104

yetkinlikler ölçülebilir, örneğin Q - Sort tekniği kullanılarak geçerlilik saptanabilir. Yetkinlik modelinin geçerliliğinde en son ve en güçlü yöntem ise gelecekte daha iyi performans göstermelerini sağlayabilmek için yetkinlikleri kullanan kişilerin davranışsal olay görüşmesi sonuçlarına göre seçilmesi ve eğitilmesidir.<sup>79</sup>

### **2.6.6. Yetkinlik modelinin uygulanmasına yönelik hazırlıkların yapılması**

Yetkinlik modelleri pek çok alanda kullanılabilir. Uygulamalar bize yetkinliklerin işe alım mülakatlarında, testlerde ve seçime yönelik değerlendirmede, kariyer planlamada, performans yönetiminde, başarı planlamada, eğitim ve geliştirmede, ücretlendirme sisteminde ve yönetim bilgi sistemlerinde nasıl kullanılacağını göstermektedir.

## **2.7. Yetkinlik ve İnsan Kaynakları Süreçleri**

### **2.7.1. Yetkinlikler ve işe alım ilişkisi**

İşletmelerin başarısı hem maddi hem de beşeri kaynaklara yeterli sayı ve nitelikte sahip olmasına ve bu kaynakları en etkin şekilde kullanmasına bağlıdır. İşletmelerin ihtiyaç duydukları sayı ve nitelikteki işgörenlerin seçim süreci insan kaynakları yönetiminin önemli parçalarından biridir.

İşletmede ihtiyaç duyulan işgören sayısı ve nitelikleri insan kaynakları planlaması yoluyla belirlenir. İnsan kaynakları planlaması; işletmenin gelecek dönemlere yönelik plan ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyacağı sayı ve nitelikteki personelin temin edilmesi süreçlerini kapsamaktadır.

İşletmenin ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikteki işgörenin tespit edilmesi iş analizlerinin yapılması ile mümkündür. İşletmede yapılacak iş analizleri sonucunda elde edilecek sistematik bilgiler sonucunda; iş tanımları, iş gerekleri ve yetkinlikler tespit edilmeli ve bunlar ilgili işi üstlenecek işgöreni seçim sürecinde yol gösterici olmalıdır.

Yetkinliklerin en önemli avantajlarından biri, personel seçim sürecinde firma yetkililerine doğru görev bilgileri sağlayarak başvuran adaylar arasından daha iyi bir seçim yapabilmelerini mümkün kılmaktır. Ayrıca başvuran adaylara, çeşitli görevlerin

---

<sup>79</sup> Spencer, Lyle M. – Spencer, Signe M., *Competence At Work*, John Wiley&Sons, New York, 1993, s. 106

kapsamı ve aranan özellikler daha iyi açıklanabilecektir. Bunun sonucunda işgörenin çalışmaya başladıktan sonra iş tatminsizliği yaşamaması, mutsuz olması veya beklenen kapasitede olmayan adayların işe alınmaları en aza indirgenmiş olacaktır.

Personel seçiminin gerçekleştirilmesi için önce işgörenin yapacağı işlerin belirlenmesi gerekir. İş yapacak olan kişinin işletmede yapacağı işe ve bu işi başarabilmek için taşıması gereken özelliklere ilişkin bilgi oluşturmak gereklidir.<sup>80</sup>

Yetkinlik bazlı mülakat teknikleri yüksek iş performansı ve yüksek iş tatminin sağlanabilmesi için kişinin sahip olduğu yetkinlikler ve işin gerekleri arasında uyum olmasının gerekliliği hipotezi üzerine şekillenmiştir.<sup>81</sup> İş - kişi uyumunun başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi; bireylerin yetkinliklerinin değerlendirilmesi, işe ait yetkinlik modelinin dikkate alınması ve iş - kişi arasındaki uyumun değerlendirilmesi ile mümkündür. Sonuçta işe ve organizasyona en uygun kişi seçilmesi amaçlanmaktadır.

Yetkinlik bazlı mülakat teknikleri davranışsal mülakat ve durumsal mülakat olmak üzere iki türde yapılabilir. Davranışsal mülakatlar adayın geçmiş deneyimlerinin benzerlerinin olası işte karşısına çıkması halinde durumu nasıl ele alacağı hakkındadır. Soruların cevabı adayın geçmiş deneyimlerinde ihtiyaç duyulan bir veya birden fazla yetkinliği içerir. Tersine durumsal mülakatlarda gelecek odaklı sorular, adaya verilecek örnek durumlarda neler yapabileceği hakkındadır. İki uygulamada adayın cevapları önceden belirlenmiş puan cetveline uygun olarak değerlendirilir ve adayın gelecekte oluşabilecek iş performansı hakkında geçerli çıkarımlar yapılır.<sup>82</sup>

Yetkinlik bazlı teknikler ile işe uygun adaylar alınacağı için çalışanın iş tatmini yükselecek, işten ayrılmalar azalacak, turn over oranları düşecek ve dolayısıyla performans artacaktır. Yine yetkinlik bazlı tekniklerle seçilen adaylar işe uygun yeteneklere ve bilgiye sahip oldukları için iş ile ilgili bilgileri öğrenme süreleri

---

<sup>80</sup> Erdoğan, İlhan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991, s.14

<sup>81</sup> Spencer, Lyle M. – Spencer, Signe M., *Competence At Work*, John Wiley&Sons, New York, 1993, s.239

<sup>82</sup> Warech, Michael A., *Competency - Based Structured Interviewing*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2002, [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MIimg&\\_imagekey=B6V60-4680YGN-B-1&\\_cdi=5800&\\_user=3752784&\\_orig=search&\\_coverDate=02%2F28%2F2002&\\_sk=999569998&view=c&wchp=dGLbV1b-WW&md5=92a75e6a807a9f15f112bb6bb31ff3a7&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6V60-4680YGN-B-1&_cdi=5800&_user=3752784&_orig=search&_coverDate=02%2F28%2F2002&_sk=999569998&view=c&wchp=dGLbV1b-WW&md5=92a75e6a807a9f15f112bb6bb31ff3a7&ie=/sdarticle.pdf), 28 Haziran 2006

düŖecektir. Seçilen kişiler ve pozisyona ait yetkinlikler en başta tespit edilerek etkin eğitim programları oluşturulabilecektir ve seçilen adaylar ile şirketin gelecekteki ihtiyaçlarına yönelik kariyer planlaması yapılabilecektir.<sup>83</sup>

Günümüzde uygulanan yetkinlik bazlı mülakatlarda adaylara; “Yaşamınızda belirlediğiniz değerleriniz nelerdir?”, “Davranışlarınızda size yön veren etik kurallar var mıdır? Bu kuralları yaşam standardınız yapabilmek için ne yaptınız?”, “Yanlış bulduğunuz ve vazgeçmek istediğiniz bir kuralınız var mıdır?” gibi sorular sorulmaktadır.

### **2.7.2. Yetkinlikler ve eğitim ilişkisi**

Eğitim; genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme sürecidir.<sup>84</sup> Eğitim ekonomik, sosyal ve bireysel pek çok amaca hizmet etmekle beraber, günümüz rekabet koşulları ve değişim ortamında işletmeler için en önemli yatırımlardan biri haline gelmiştir.

İşletmelerde eğitim çalışanların gelişiminin sağlanması, yeteneklerinin geliştirilmesinin yanında, işe adaptasyon sağlanması, işgören motivasyonun artırılması, kurum kültürünü anlama ve aidiyet duygularının gelişmesinde de büyük rol oynamaktadır.

Etkili bir eğitim modeli, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, uygun öğrenme imkanlarının sağlanması ile çalışanların gelişimlerinin ve performanslarının ölçülebilmesi için uygun bir yapıya sahip olmalıdır.

Eğitim ihtiyacının saptanmasında işletmenin amaç ve hedeflerinin yanı sıra çeşitli analizlerden de yararlanmak gerekmektedir. Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında iş analizlerinden elde edilen veriler eğitim politikası ve eğitim planının oluşmasında kullanılan en önemli girdidir.

---

<sup>83</sup> Spencer, Lyle M. – Spencer, Signe M., *Competence At Work*, John Wiley&Sons, New York, 1993, s.240

<sup>84</sup> Uyarlıgil, Cavide, v.dğr., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence Basım ve Yayım, İstanbul 1998, s.169

İş analizleri sonucu elde edilen standartlar, ilgili pozisyon(lar)daki kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve diğer özellikler ile istihdam edilecek / edilen kişinin özellikleri arasında yapılan incelemeler eğitim ihtiyacının saptanmasını sağlar.

Yetkinlik temelli bir eğitim modeli, çalışanların öğrenme ve gelişim ihtiyaçlarının daha detaylı olarak belirlenmesini, eğitim etkinliğinin daha sistematik bir biçimde ölçülmesini, eğitimden beklenen gelişim hedefleri ile mevcut ve beklenen performans seviyelerinin daha açık bir şekilde belirtilmesini sağlayacaktır.

Eğitim işgörenlerin yapmakla yükümlü oldukları ve gelecekte yapılma ihtimali bulunan görevleri en az istenilen düzeyde yapabilmesi için, mesleki bilgi ve becerilerini artırmayı, kişisel gelişimini sağlamayı, bilgi, beceri, tutum değişikliği vermeyi amaçlayan çalışmalardır.

İşin gereklerini tam olarak yerine getirilmesi için işgörende bulunması gereken özelliklerle ilgili şu andaki yetkinliklerinin karşılaştırılması sonucu kişiyi eğitim eksikliğinin belirlenmesi eğitim ihtiyaç analizidir. İş mevzuatı gerekleri, yetkinlikler, performans sonuçları, şirketin stratejileri ve hedefleri, teknolojik değişimler, müşteri beklentileri, yeni ürünler, işin içeriğindeki değişiklikler, kariyer / yedekleme sonucunda eğitim ihtiyaçları ortaya çıkar.

Performans değerlendirme sonuçları, belirlenmiş olan yetkinlikler ve işin gerektirdiği özellikler ile çalışanların bu standartları karşılamada yetersiz kalması sonucunda eğitim ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Yetkinlik bazlı eğitim uygulamalarında çalışanlar belirlenen yetkinliklerini geliştirmek için ilgili eğitimlere katılır. Eğitimden önce geliştirilmek istenen yetkinlikle ilgili seviye bellidir ve eğitimle hedeflenen, belirlenen yetkinliklerin seviyesini hedeflenen değere çıkarmaktır. Bununla birlikte eğitimi tamamlamak, çalışanların beklenen yetkinlik düzeyine çıktığını garanti etmeyecektir. Çalışanlar eğitim değerlendirme testlerinde sorulan tüm soruları doğru olarak yanıtlasa bile bu eğitimin çalışanın performansına olumlu bir etkide bulunup bulunmadığını anlamak sadece yetkinlik seviyesinin eğitim sonrasında ölçülmesi ile mümkündür. Bu amaçla eğitim alındıktan belirli bir süre sonra çalışanların yetkinlikleri yöneticileri tarafından tekrar

değerlendirilir. Bu sayede eğitimin iş sonuçlarına etkisi ölçülmüş olur. Ayrıca çalışandaki performans gelişimi diğer insan kaynakları sistemlerine girdi teşkil eder.

### **2.7.3. Yetkinlikler ve performans değerlendirme ilişkisi**

Performans, bir kişi veya örgütün önceden saptanmış standartlara / hedeflere ulaşma derecesidir. Performans değerlendirme; çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarılarını, önceden saptanmış standartlara / hedeflere göre belirlemeye yönelik çalışmalardır. Performans yönetimi sistemi; bireysel ve örgütsel uyumu sağlayarak, organizasyonel amaçlara ulaşmaya yönelik olarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirmeyi amaçlayan dinamik bir sistemdir.

Performans değerlendirme sonuçları işgörenlere yönelik kararların alınmasında girdi teşkil eder.

Performans yönetim sistemi değerlendirme sonuçları ücret / prim, terfi, atama, işten ayrılma, iş zenginleştirme ve eğitim planına etki etmektedir.

Yetkinlik bazlı bir performans değerlendirmesini sonucu çalışanların organizasyonda yatay ve dikey olarak nasıl hareket edebilecekleri tespit edilecek ve çalışanların bilgi ve becerilerine uygun görevlendirilmesi sağlanacaktır.

Hedef+Yetkinlik=Performans Değerlendirme Sonucu modeli ya da buna yakın modeller günümüzde neredeyse şirketlerin tamamında kullanılmaktadır. Hedeflerin oluşturulup, rakamsal ya da karşılaştırmalı veriler ile ölçülmesi sistemin en net bölümü olarak görülmektedir. Asıl üzerinde durulması gereken konu yetkinliklerin sayısal veriler ile ölçülüp değerlendirilmesidir. Sistem değerlendiricinin kişisel yorumlardan uzaklaşmış bir şekilde değerlendirme yapmasına uygun olmalıdır.<sup>85</sup>

Yetkinlik bazlı performans değerlendirme süreci kişinin son dönemde göstermiş olduğu performansının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme ile kişinin gelecekte gelişim ihtiyacının belirlenmesini içermelidir.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Arslan Dayıoğlu, Işıl, *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Yetkinliklerin Ölçülmesine Dair Modelleme*, Human Resource Dergisi, Ekim 2002, s.20

<sup>86</sup> Boyatzis, Richard, *The Competent Manager*, John Wiley&Sons, New York, 1982, s.251



Yetkinlik bazlı sistemler neyin, nasıl yapıldığına odaklıdır. Dolayısıyla performans değerlendirme sistemi geliştirilirken hem performansın hem de yetkinliklerin değerlendirildiği birleşik bir sistem geliştirilmelidir.

Performans değerlendirme süreciyle kişinin performansı değerlendirilir ve kullandığı yetkinlikler tespit edilir ve elde edilen bu veriler bir sonraki dönemde yapılacak olan performans değerlendirme sürecine girdi teşkil eder.

Geçmiş yıllarda kullanılan performans değerlendirme sistemleri performans üzerine oturtulmuştur, parasal olarak ölçülebilen nicel özellikler, verimlilik veya yakın geçmişteki başarıların kalite sonuçlarını ön plana çıkaran ve performanstaki davranışların ne ile ilgili olduğunu sorgulayan, ödüllendirme odaklı sistemlerdir.

Günümüzde pek çok organizasyon yetkinliklerin değerlendirilmesi ve yönetimi ile ilgilenmekte ve performansın nasıl gerçekleştiği ile ilgilenmektedir. Nitel değerlendirmeler, geleceğe yönelik ve gelişim odaklı araştırmalar öne çıkmıştır.<sup>87</sup>

#### **2.7.4. Yetkinlikler ve kariyer planlama ilişkisi**

Kariyer planlama, şirket içindeki tüm çalışanlar için yatay ve/veya dikey hareket olanağı yaratmayı hedefleyen bir insan kaynakları alt sürecidir.

Yedekleme planı; bir şirket içindeki kritik seviyedeki pozisyonların planlanarak ileride doldurulması sürecidir.

Kariyer yönetimi organizasyonel ve birey merkezli kariyer planlaması olarak ayrılır.

Bireysel kariyer planlaması; zengin fonksiyon ve kademe seçenekleri, ilgi alanlarına uygun bilgi ve becerilerini serbestçe geliştirmeyi, kariyer yönelimlerine uygun fonksiyon ve kademelere serbestçe gelebilmeyi, maksimum sayıda birim ve kademeyi, bireysel beklentiler doğrultusunda terfi ve atamayı içerir.

Organizasyonel kariyer planlaması; iş çıktılarını gerçekleştirebilmek için gerekli fonksiyon ve kademe seçenekleri, bu fonksiyon ve kademelerde görev yapacak bilgi – beceride insanları, bu insanları yedekleyen eşdeğer bilgi, beceride alternatif insanları,

---

<sup>87</sup> Spencer, Lyle M. – Spencer, Signe M., *Competence At Work*, John Wiley&Sons, New York, 1993, s.266

minimum sayıda birim ve kademeyi, boşalan görevler doğrultusunda terfi ve atamayı içerir.

Kariyer haritalarındaki yatay hareket çalışanın aynı seviyede farklı iş veya departmanlarda görevlendirilmesini, dikey hareket ise üst kademeye veya yönetim kademesine doğru ilerlediğini belirtir.

İşletmeler kendi amaç ve hedeflerini gözden uzak tutmadan ve söz konusu amaç ve hedefleri doğrultusunda biçimlenmiş bireysel amaç ve hedeflere uymak ya da onları içerik ve felsefe olarak zedelemekten kendine uydurmak zorunda olmalıdır.<sup>88</sup> İşletmeler ana ilke olarak işgörenlerin kariyer olgusu ile kendi bünyelerindeki kariyer olgusu arasında uyum sağlamak ve özdeşleşmek zorundadır, bu özdeşleşmenin olmaması çalışan memnuniyetin azalması, işe yabancılaşma ve işgören devir hızının artması ile sonuçlanacaktır.

İşletme ve işgören arasındaki özdeşleşme işletmedeki tüm pozisyonlara ait özelliklerin, çalışma koşullarının, pozisyonlar için gerekli bilgi, beceri ve yetkinliklerin belirlenmesi ile mümkündür.

Belli bir görev için gereken niteliklerin tanımlanmasıyla bu görevdeki çalışanların müşteri ve iç işlemler ile ilgili amaçlara ulaşmak için ortaya koymaları gereken temel yetenek ve kapasiteleri ortaya konmuş olur.<sup>89</sup> Mevcut insan kaynaklarının donanımındaki eksikliklerden dolayı bir fark ortaya çıkması halinde bu eksiklikleri gidermek için tasarlanan stratejik girişimler harekete geçirilmelidir.

Literatürde çalışanların kariyer haritalarının geliştirilmesi ile ilgili olarak üç farklı yetkinlikten söz edilmektedir.<sup>90</sup> **İşlevsel Yetkinlikler**; farklı zaman dilimlerindeki farklı görevlerin gerçekleştirilmesi için gerekli yetkinliklerdir. **Öğrenilen Yetkinlikler**; işlevsel yetkinliklerin gelişmesiyle ortaya çıkan yetkinliklerdir. **Kariyer ile İlgili**

---

<sup>88</sup> Uyarlıgil, Cavide, v.dğr., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence Basım ve Yayım, İstanbul 1998, s.230

<sup>89</sup> Kaplan, S.Robert – Norton, P.David, *Balanced Scorecard*, çev.Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.162

<sup>90</sup> Kuijpers, Marinka, *Career Related Competencies*, Science Direct, 2002, [http://eric.ed.gov/ERIC Docs/data/ericdocs2/content\\_storage\\_01/0000000b/80/27/fe/36.pdf](http://eric.ed.gov/ERIC Docs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/27/fe/36.pdf), 23 Nisan 2006

**Yetkinlikler**; kişisel kariyer haritaları içerisinde yer alan işlevsel ve öğrenilen yetkinliklerden oluşmaktadır.

Yetkinlik bazlı kariyer planlama kritik işler için gerekli yetkinliklerin belirlenmesini, adayların değerlendirilmesini ve kişi – iş uygunluğunun değerlendirmektir. Kariyer haritaları iş ailesinde veya iş ailesinin karşısında; yatay anlamda işi besleyen görevleri, dikey anlamda hedef pozisyonları belirten ilerleme haritalarıdır.<sup>91</sup>

Yetkinlik bazlı planlama sistemi ile kişinin şu anda sahip olduğu işteki ve gelecekte sahip olması gereken işteki performans kriterleri ve bu işlere yönelik yetkinlikler belirtilmekte ve kariyer gelişim sürecinde kişiye uygun seçenekler sunulmaktadır.<sup>92</sup>

#### **2.7.5. Yetkinlikler ve ücretlendirme ilişkisi**

Ücret skalalarının oluşturulmasında kullanılan iş değerlendirme çalışmalarında çalışanların yetkinlikleri dikkate alınmaktadır. Böylece yetkinlikler iş pozisyonlarında ücret politikası oluşturulmasında önemli bir kriter olarak kullanılmaktadır.

Yetkinlik bazlı ücretlendirme bireylerin karakteristiklerini ücretlendirmektedir.<sup>93</sup> Ancak bu sistemin işleyebilmesi için öncelikle yetkinliklerin ölçülebilir hale getirilmesi gerekmektedir. Karakteristiklerin ve yetkinliklerin ücret sisteminde kullanımına ilişkin yeterli çalışma olmaması, çok sayıda yetkinliğin ücrete yansıtılamaması gibi sorunlarla karşılaşılabilir.

Yetkinlik bazlı ücretlemede kişilerin yetkinliklerinde gelişim sağladıkları sürece ücretlerinde artış elde etmeleri gerekmektedir.

Bireyler pek çok yetkinlik biçimine sahiptir, bu yetkinlikler bazı organizasyonlarda ücretlendirme sistemine dahil edilirken, bazı organizasyonlarda istenen performans kriterleri ile ilgileri olmadığı göz önünde bulundurularak ücretlendirme kapsamının dışında tutulmaktadır. Burada öncelikli olan becerileri

---

<sup>91</sup> Spencer, Lyle M. – Spencer, Signe M., *Competence At Work*, John Wiley&Sons, New York, 1993, s.276

<sup>92</sup> Boyatzis, Richard, *The Competent Manager*, John Wiley&Sons, New York, 1982, s.253

<sup>93</sup> Spencer – Spencer, a.g.e., s.305

değerlendirmek, organizasyona ait becerilerin ölçülebilirliğini sağlamak ve bunu becerilerle uyumlu bir şekilde ücrete yansıtılabilmektedir.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Lawler, Edward, From *Job -Based to Competency-Based Organizations*, Journal of Organizational Behaviour, Vol 15, 1993, ss.3-15, s.5

### 3. BÖLÜM : İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASINA YÖNELİK UYGULAMA

#### 3.1. Firma Profili ve Genel Durum

Uygulamanın yapıldığı firma 1952 yılından beri Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı sermayeli bir kuruluştur. Firma Türkiye’de 53 yıllık bir geçmişe sahip ise de İngiliz kökenli ana firmanın geçmişi 19. yüzyıl başlarına kadar uzanır.

Birleşerek şu anda faaliyet gösteren firmayı oluşturan iki firma da 1800’lü yılların başlarında İskoçya’nın Glasgow şehri yakınındaki Paisley kasabasında faaliyete başlamışlardır.

Dünyaca meşhur ipek atkılar dokuyan dokuma tezgahları için ipek iplik kullanarak "gücü" imal eden iki kardeşin kurduğu ilk firma, 1806 yılında Napolyon’un İngiltere’ye abluka uygulaması dolayısıyla kıta Avrupası’ndan ithal ettikleri ipek ipliğin bulunamaması üzerine onun yerini tutacak başka bir malzeme arayışına girmiş, sonunda ipek ipliğin yerine kullanılmak üzere yeterli kuvvet ve dayanıklılıkta ince pamuk ipliği imal etmeyi başarmışlardır. Daha sonra 1812 yılında pamuk dikiş ipliği imal etmek üzere Paisley kasabasının doğu yakasında bir fabrika kurulmuştur.

Bu gelişmeler yaşanırken Paisley kasabasının batı yakasında faaliyet gösteren diğer aile dikiş ipliğindeki fırsatları görüp 1826 yılında iplik imalatına başlamıştır.

19. yüzyılın sonlarına doğru iki firma dünya piyasalarında aynı ürünleri pazarlayarak kıyasıya bir rekabete girmiştir. Bu sıkı rekabet her iki firmanın da gelişmesini engellediği için 1889 yılında aralarında bir anlaşma yaparak her iki firmanın da ürünlerini pazarlayacak bir pazarlama şirketi kurulmuştur. 1896 yılında ise iki firma birleşerek, daha büyük ve güçlü olan tek bir firma oluşturmuşlardır.

1939 yılında kadife kumaş üretmek için bir firma kurup Eyüp’te Haliç kıyısında bir fabrika binası inşa eden ve dokuma makinelerini Almanya’ya sipariş veren Türk müteşebbisler 2. Dünya savaşının çıkması sonucu dokuma makinelerini getiremeyince atıl kalan fabrika binasını değerlendirmek için yeni arayışlara girmişlerdir. İşte bu

arayışlar neticesinde yapılan görüşmeler olumlu sonuç verince 1952 yılında firma Türkiye’de faaliyete geçerek daha önce ithal edilen dikiş ve nakış ipliği ürünleri artık Türkiye’de üretmeye başlamıştır.

Kurulduğu 1952 yılından beri sürekli ve dengeli bir gelişme gösteren firma, Eyüp'teki fabrikanın yetersizliği ve Haliç'in kirlenmesinin önlenmesi planı çerçevesinde üretimini tedrici olarak 1968’den itibaren Bursa Organize Sanayi Bölgesinde kurduğu fabrikasına taşınmış ve 1979’da Eyüp'teki fabrikayı kapatmıştır. 1992 yılında ana firmanın dünya genelinde uyguladığı pazarlama stratejisi gereği ismini değiştirmiştir. 2003 yılında firmanın Londra Borsasında işlem gören tüm hisseleri bir konsorsiyum tarafından satın alınarak, firma ismi tescil edilmiştir. Firma 1968 yılında taşınmış olduğu Bursa Organize Sanayi Bölgesindeki 73 dönümlük alan üzerinde üretim faaliyetine devam etmekte, şirketin Satış ve Pazarlama bölümleri ise İstanbul Kavacık'ta bulunan ofisinde hizmet vermektedir.

#### **Firmanın Ürün Yapısı:**

Firma dünyanın 67 ülkesinde üretim faaliyeti, 100’ün üzerindeki ülkesinde ise satış ve pazarlama faaliyeti bulunan dünyanın en büyük ve en geniş kapsamlı tekstil firmasıdır.

İplikten fermuara, gömlekten halıya tekstilin her dalında geniş bir ürün yelpazesine sahip olan grup İngiltere bulunan merkezindeki Araştırma-Geliştirme çalışmalarını sürdürmektedir.

Firma dünyanın bir numaralı iplik ve iki numaralı fermuar üreticisidir. Faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde en tanınmış iplik markası olma özelliğine sahiptir.

Firma Türkiye’de dikiş, nakış, dantel iplikleri üretimi ile başladığı faaliyetlerine 1990 yılından itibaren fermuar ürünlerinin üretimini ve 2004 yılından itibaren otomotiv sanayiine yönelik özel iplikler üretimini de eklemiştir. Firma grubun İngiltere merkezindeki araştırma geliştirme çalışmaları sonucu verdiği destekle, en son teknolojileri kullanarak en kaliteli dikiş, nakış, dantel iplikleri ile spiral, metal, kemik ve gizli fermuarların üretim, satış ve pazarlamasını yapmaktadır.

Firma Bursa Organize Sanayi Bölgesindeki 73.000 m<sup>2</sup> arazide, 45.800 m<sup>2</sup> kapalı alanı olan fabrikasında 3 vardiya düzeninde üretim yapmaktadır. İstanbul satış organizasyonu da dahil olmak üzere firmada toplam 910 personel çalışmaktadır.

#### **Firmanın Üretim Yapısı:**

Firma; ISO 9001, ISO 14001 ve ISO/TS 16949 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine ve Oeko Text belgelerine sahiptir.

Firmada iplik ve fermuar olmak üzere iki ana ürün grubunun imalatı yapılmaktadır. Yıllık kapasite; üretimi yapılan ipliklerin cinsine göre ve fermuarların boyuna göre değişim göstermekle birlikte ortalama yıllık üretim kapasitesi; 2500 ton iplik ve 25 milyon metre fermuardır.

Firmada pamuk, kesik elyaf polyester ve filament polyester / naylon hammaddelerinden kaliteli dikiş, nakış ve dantel iplikleri üretilmektedir. Ayrıca rayon ile trilobal polyester kullanılarak endüstriyel nakış iplikleri üretimi yapılmaktadır.

Firma iplik üretiminin yanında S teknolojisi ile üretilen polyester ve naylon fermuarların, özel dizaynı gizli fermuarların, pirinç ve alüminyum diş çakılmış metal fermuarların ve plastik dişli kemik fermuarların da üretimlerini yapmaktadır. Firmada çeşitli uzunluk ve renklerde isteğe bağlı olarak fermuar üretimi de mümkündür.

### **3.2. İnsan Kaynakları Süreçlerinde Yeniden Yapılanma İhtiyacının Nedenleri**

Grup Doğu Avrupa'da bulunan ve otomotiv sektörüne yönelik iplik üreten fabrikasının kapanması ve bu fabrikadaki tüm makinelerin ve dolayısıyla üretimin Türkiye'de bulunan fabrikaya kaydırılmasına karar vermiştir.

Firmanın otomotiv sektörüne yönelik hava yastığı ve emniyet kemeri dikiminde kullanılan ipliklerin üretimine ağırlık vermesi beraberinde firma içerisinde değişikliklere ve yeni projelere sebep olmuştur.

Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren müşterilerin kalite beklentilerinin yüksek olması ve bu müşterilerle çalışabilmek için otomotiv sanayine yönelik kalite belgesine sahip olmanın özellikle müşteri beklentilerini karşılama ve kalite standardını garantiye

almak için avantaj sağlayacağı tespit edilmiş ve firma ISO / TS 16949 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi almak için çalışmalarına başlamıştır.

ISO / TS 16949 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine yönelik proje farklı departmanlara farklı görevler yüklemiştir. Sistem firmanın sahip olduğu ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin gereklerinin üzerinde farklı yaptırımlar ve düzenlemeler gerektirmektedir.

ISO/TS 16949 Kalite Yönetim Sistemi katı kurallar içermemekle beraber müşteri memnuniyetini ön plana çıkaran bir sistemdir. Sistem belirli kalite yönetim prensiplerine dayanır. Bu prensipler işletmelere bir takım yükümlülükler getirmektedir.

ISO/TS 16949 standardına göre çalışanların kalite hedeflerinin başarılmasına katkı sağlaması ve çalışanların ilgilerinin, motivasyonlarının artırılması için sorumluluk ve yetkinin gerekliliğini belirtmiştir. Dolayısıyla belgelendirilecek şirketlerde sorumlulukların, yetkilerin ve bunlar arasındaki ilişkilerin tanımlanmasını ve kuruluş içinde duyurulmasını gereklidir.

Standart kalite yönetim sistemi dahil, kuruluşun hem etkinliğini hem de veriminin iyileştirilmesi için çalışanların katılımı ve desteğini gerekli kılar. Bu nedenle eğitim ve kariyer planlaması yapılmalı, sorumluluk ve yetkiler tarif edilmeli, hedef oluşturma ve karar vermede katılım kolaylaştırılmalı, ödüllendirme sistemleri kurulmalı, iletişimin etkinliği, etkin takım çalışması sağlanmalı, çalışanların katılımı ve gelişimi teşvik edilmelidir.

Standartta göre çalışan tüm personel ürün kalitesine etkisi olan bütün işler için eğitilmeli ve bilgilendirilmelidir.

Tüm bu standart gereksinimleri firmanın İnsan Kaynakları süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesini gerektirmiştir. Bunun sonucunda İnsan Kaynakları Departmanında bazı İnsan Kaynakları süreçlerinde yeniden yapılanmaya yönelik bir proje oluşturulmuştur.

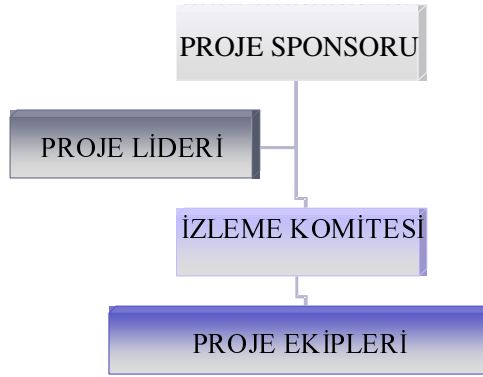
### **3.2.1. Proje organizasyonu**

Projeye; üst yönetimden seçilen ve tercihleri doğrultusunda projenin şekillenmesini ve projeye yönelik örgütlenmeyi sağlayan bir proje sponsoru atanmış, bu



sponsora bağlı olarak proje ile ilgili tüm faaliyetlerin planlanması, projeye rehberlik edilmesi, proje hedeflerine yönelik süreçlerin organizasyonun, süreçler arası koordinasyonun sağlanması ve kontrolünü gerçekleştirmek üzere İnsan Kaynakları Departmanı'ndan bir Proje Lideri görevlendirilmiştir.

Projenin belirlenen proje sürecine proje planına uygunluğunun izlenmesi, proje çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetlerin kontrolünün sağlanması ve gerekli durumlarda projeye destek sağlanması için tüm üst yönetim kadrosunu içine alan İzleme Komitesi oluşturulmuştur.



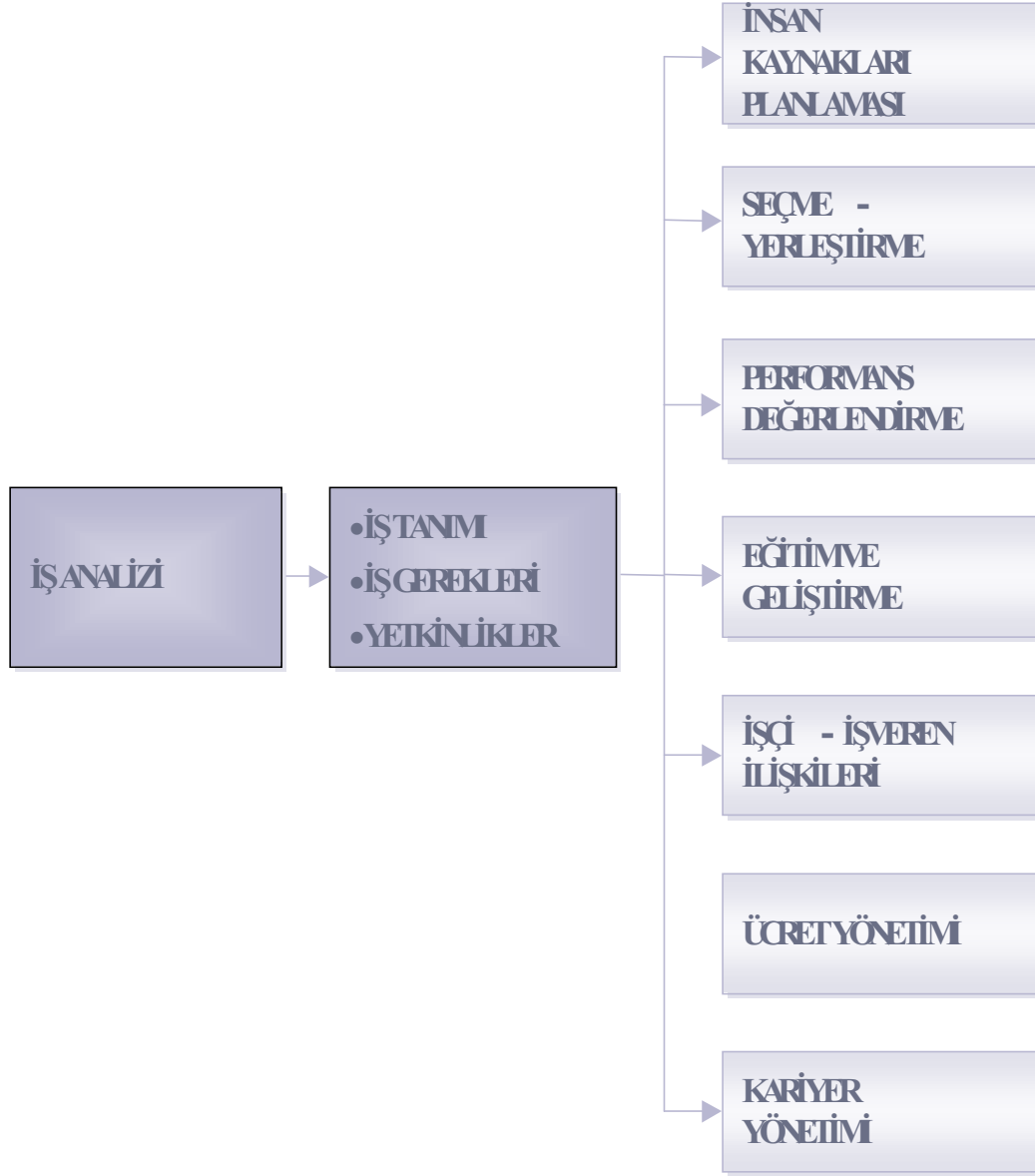
şekil 3.1 Proje Ekibi Yapılanması

Projenin hedeflerine en kısa sürede ulaşabilmesi ve sürecin tüm departmanlarda etkin bir şekilde işlemesini sağlamak için tüm departmanların mdr, şef ve formenleri kendi departmanlarının proje ekibi olarak görevlendirilmiştir.

### 3.3. İnsan Kaynakları Süreçlerinde Yeniden Yapılanma Projesi

“İnsan Kaynakları Süreçlerinde Yeniden Yapılanma Projesi”nin amacı ilk etapta firmada tanımlanmış olarak sistemde aktif halde bulunan beyaz yaka görev tanımlarının revize edilmesi, mavi yaka görev tanımlarının oluşturulması ve bu çalışmanın ardından tüm yetkinliklerin revize edilmesidir. Oluşturulacak yetkinlik söz lüğü sonrasında projenin ikinci etabında eğitim ve performans değerlendirme sistemlerinin yeniden yapılandırma çalışmaları başlatılacaktır.

Proje firmaya ait görev tanımları ile yetkinlik çalışmalarının tamamlanarak, yapılan bu çalışmaların hem kendi içlerinde hem de diğer insan kaynakları sistemleri ile entegre olmasının sağlanmasını hedeflemektedir.



Şekil 3.2 İş Tanımı, İş Gereklere, Yetkinlikler ve İnsan Kaynakları Sistemleri İlişkisi

### **3.3.1. Proje adımları\***

Projede hangi başlıkların yer alacağı, öncelikli süreçler göz önüne alınarak projenin başlangıcından sonuna kadar hangi adımların gerçekleştirileceği şu şekilde belirlenmiştir:

- Mevcut Durumun Analizi
- İş Analizlerinin Yapılması
- İş Tanımlarının Yapılması
- Yetkinliklerin Revize Edilmesi Ve Firma Yetkinlikler Sözlüğünün Hazırlanması
- Yetkinliklerin Eğitim, Performans, Yedekleme Ve Kariyer Planlama Sistemi İle Entegre Edilmesi

#### **3.3.1.1.Mevcut durumun analizi**

Projenin ilk adımında firmanın mevcut iş tanımı ve yetkinlik sistemleri incelenmiş, sistemlerin işleyişindeki aksaklıkların nedenleri, sistemlerin hangi açıdan yetersiz kaldıkları araştırılmıştır.

Yapılan araştırmalardan ve sistemlere ait dökümanların incelenmesinden sonra, firmada çalışan mavi yakalı personele ait görev tanımlarının bulunmayışının kavram kargaşasına yol açtığı ve mevcut firma yetkinliklerine ait derecelendirme sisteminde aksaklıklar olduğu tespit edilmiştir.

Firmada yetkinlikler genel başlıklar halinde belirlenmiş olup, değişik departman ve kademelerde çalışanların yetkinliklerinde herhangi bir farklılaştırma yapılmamıştır.

Yetkinlik ve görev tanımlarındaki belirsizlikler özellikle eğitim planlama, kariyer planlama ve performans değerlendirme sistemlerinin işleyişinde yetkinliklerin etkin bir şekilde kullanılamamasına sebep olmuştur.

---

\* Bu bölümde yer alan uygulama çalışmasında Stratejika Eğitim Danışmanlık Firması – İlhan Özdiller’in 25 - 26 Mart 2005 tarihli *İnsan Kaynakları Uzmanlık Programı – I.Modül : İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş* eğitim notlarından yararlanılmıştır.

Mevcut durumdaki aksaklıkların tüm süreçler ve departmanları etkilediği göz önüne alınarak projenin diğer adımlarında tüm departmanlardan etkin katılımın sağlanmasının gerekliliği proje sponsoruna iletilmiştir.

Zaman kısıtı göz önüne alınarak yetkinlik belirleme çalışmalarında şirket yetkinliklerinin tespitinin kolaylaştırılması için benchmarking metodundan yararlanılması kararlaştırılmıştır. Literatürde bulunan yetkinlik modelleri, yurt içi ve yurt dışındaki özel sektör veya kamu sektörüne ait kuruluşlardaki yetkinlik uygulamaları ve firmanın temel yetkinlikleri dikkate alınarak proje sponsoru, izleme komitesi ve proje liderinin katıldığı panel görüşmelerle üzerinde çalışılacak yetkinlik başlıkları belirlenmiştir.

Yapılan analiz çalışmalarında proje kapsamındaki en aksak noktanın mavi yakalı çalışanlara ait görev tanımları ve yetkinlikler olduğu tespit edilmiş ve projenin ilk etabının mavi yakalı çalışanları kapsamına karar verilmiş ve planlama yapılmıştır.

Proje planına göre proje liderinin üretim ve destek süreçlerde çalışan mavi yakalıları yönelik iş analizi çalışmalarından önce ilgili departmanlarda gözlem yapması, ardından her görev ailesini temsilen ilgili görevde en üstün performans gösteren kişi veya kişilerle hazırlanacak analiz formları yardımıyla görüşmesi, sonra elde ettiği gözlem ve görüşme sonuçlarını dikkate alarak ilgili departmanın ilk, orta ve üst kademe yöneticilerinin katıldığı panel görüşmelerde bu verileri analiz ederek görev tanımları ve yetkinlikleri şekillendirmesine karar verilmiştir.

Beyaz yakalı personel için ise mevcut görev tanımları girdi olacak şekilde, ilgili görev ailesini temsilen en üstün performans gösteren kişi veya kişilerle görüşme yapılmasına, görüşmede elde edilen bilgiler doğrultusunda mevcut görev tanımlarında varsa değişiklik veya düzeltmelerin yapılmasına, yine aynı görüşmede yetkinlik başlıklarının çalışanla beraber analiz edilerek derecelendirmesine, sonra yöneticilerin katılacağı panel görüşme ile görev tanımı ve yetkinliklerin şekillendirilmesine karar verilmiştir.

Projede kullanılacak yöntem mavi yakalı çalışanlar için gözlem ve mülakat, beyaz yakalı çalışanlar için sadece mülakat olarak belirlendikten sonra mülakatlarda kullanılacak form tasarlanmıştır.

Görüşme yapılacak çalışanların sayısının fazla olması ve özellikle mavi yakalı çalışanların üretim hattından kısa süreliğine ayrılarak görüşmeye geldiği göz önüne alınarak görüşmede kullanılacak iş analiz formu klasik formlardan daha farklı şekilde dizayn edilmiştir.

Ek 1 'de yer alan iş analiz formuna 5N 1K sorgulama mantığı esas alınarak ve uzun sorulardan kaçınılarak son şekli verilmiştir.

### 3.3.1.2. İş analizlerinin yapılması



Şekil 3.3 Proje Planı – İş Analizi Çalışmaları

Projenin ikinci aşaması iki adımda yapılandırılmıştır.

İlk adımda mavi yakalıların iş analizleri, ikinci adımda ise beyaz yakalıların iş analizleri gerçekleştirilmiştir. Her iki adımda çalışanlarla yapılan görüşmelerde iş analizlerinde kullanılmak üzere dizayn edilen iş analizi soru formu kullanılmıştır.

Mavi yakalılara yönelik süreç, analiz yapılacak departmanda işe yönelik yapılan gözlemlerle başlamıştır. Proje lideri tarafından yapılan gözlem sırasında ilgili dairelerin ilk amirleri süreçlerdeki işleyiş ve teknik konular hakkında bilgilendirme yaparak gözlem esnasında atlanabilecek veya önem derecesi net anlaşılacak süreçleri netliğe kavuşturmuşlardır.

Departmanlarda yapılan gözlem sonrasında ilgili görev ailesini temsilen çağrılan ve işinde üstün performans gösteren mavi yakalı çalışanlarla iş analizi görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Proje lideri görüşmeler öncesi yapmış olduğu gözleme ait notları ve

analiz edilecek görevi gerçekleştirmek için çalışanın uyması gereken sistem talimatlarını gözden geçirerek ön hazırlığını yapmıştır.

Görüşme sırasında çalışana ilk olarak yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu ile ilgili tanıtıcı bilgiler alınacak sorular yöneltilmiş, daha sonra işini kısaca tanıtmaları ve çalışma şeklini tarif etmesi istenerek, ilişkide bulunulan departman veya kişiler, işte kullanılan teknik donanım, çalışma ortamı ile ilgili özellikler, çalışma ve dinlenme süreleri, işin gerektirdiği fiziksel özellikler, dikkat ve koordinasyon derecesi, iş ile ilgili risk oluşturabilecek durumlar hakkında detaylı bilgi alınmıştır.

Mavi yakalılar ile yapılan görüşmelerde üst yönetim tarafından belirlenmiş yetkinlik başlıkları hakkında detaylı bir çalışma yapılmamış, görüşme sırasında sorulan açık uçlu sorular, iş analizi soru formu kayıtları, gözlem sonuçları incelenmiş ve yöneticilerle yapılan görüşmelerden alınan bilgiler doğrultusunda görevlere ait yetkinlikler derecelendirilmiştir.

Yöneticilerin de dahil olduğu beyaz yakalıları yönelik süreçte ise, görüşme öncesi ilgili işlere ait yetkinlikler, görev tanımları ve varsa talimatlar incelenerek hazırlık yapılmış, analiz yapılacak işte görev yapan üstün performanslı çalışanlar ile önce mevcut görev tanımının üzerinden geçilmiş daha sonra iş analizi soru formu üzerinden görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde yetkinliklerin belirlenmesi ve derecelendirilmesine yönelik olarak öncelikle mevcut sistemdeki aksaklıklar üzerine çalışanlardan görüş alınmış, daha sonra çalışanlara yetkinlik grupları, alt yetkinlikler ve davranış göstergelerinin belirtildiği bir tablo verilerek ilgili görev için tablodaki yetkinlikleri derecelendirilmeleri istenmiştir.

Yapılan iş analizleri ve yetkinlik derecelendirmelerinin sonunda elde edilen veriler yöneticiler ile yapılan görüşmelerde kontrol edilmiş, gerekli görülen noktalarda düzeltmeler yapılmıştır.

Çalışanlardan derecelendirme yapmaları istenen yetkinlik grupları iki temel başlık altında toplanmıştır. Görev kapsamı dahilinde en üst kademeye kadar tüm çalışanlarda olması gereken ve şirkete ait değerler ile örtüşen **genel yetkinlikler** ve departmanlar veya fonksiyonlara göre farklılaşan **teknik yetkinlikler**.

Genel ve teknik yetkinlik grupları da iş performans kriterleri dikkate alınarak kendi içinde gruplara ayrılmıştır. Her bir yetkinlik grubuna ait alt yetkinliğin davranış göstergeleri açık bir şekilde tanımlanmıştır.

**Genel yetkinlikler**; yönetici kadrodan beklenen *Yönetim Genel Yetkinlikleri*, firmadaki memur kadrosundan beklenen *Beyaz Yaka Genel Yetkinlikleri*, satış ve pazarlama departmanı kadrosundan beklenen *Satış Genel Yetkinlikleri* ve mavi yaka kadrosundan beklenen *Mavi Yaka Genel Yetkinlikleri* olarak gruplandırılmıştır.

Mavi Yaka Genel Yetkinlikleri 6 genel yetkinlik grubu ve bu gruplara bağlı 21 alt yetkinlikten oluşmuştur. Mavi Yaka Genel yetkinlikleri aynı zamanda Satış, Beyaz Yaka ve Yönetim'in genel yetkinlik grubunda da yer alan başlıklardır. Tüm pozisyonlarda ortak olan bu başlıklarda pozisyon özellikleri dikkate alınarak yapılan derecelendirme ile farklılaştırma sağlanmıştır.

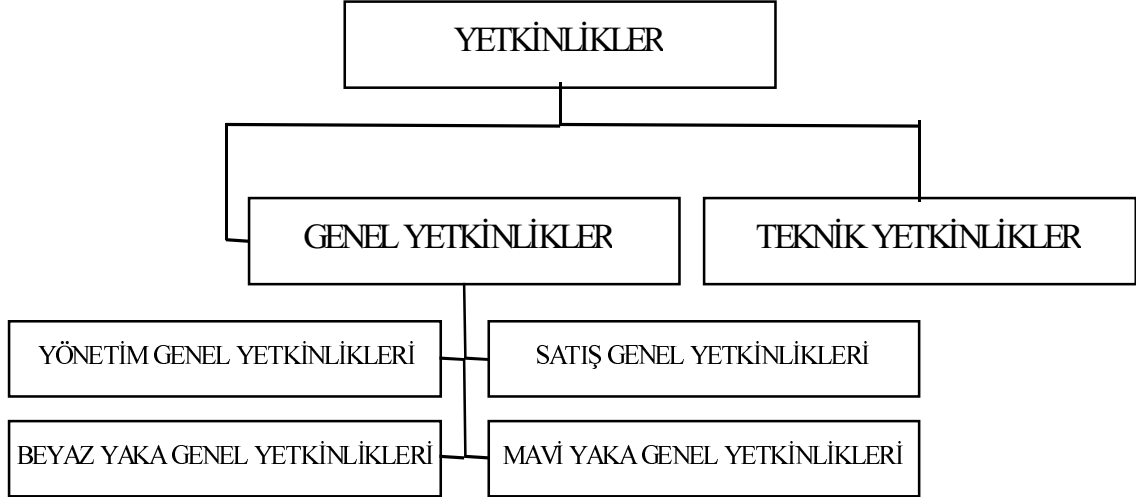
Beyaz Yaka Genel Yetkinlikleri, Mavi Yaka Genel Yetkinliklerine de içine alan toplam 12 genel yetkinlik grubu ve 34 alt yetkinlikten oluşmuştur.

Satış Genel Yetkinlikleri, Beyaz Yaka Genel Yetkinliklerine de içine alan toplam 12 genel yetkinlik grubu ve 36 alt yetkinlikten oluşmuştur.

Yönetim Genel Yetkinlikleri, Satış Genel Yetkinliklerine de içine alan toplam 13 genel yetkinlik grubu ve 49 alt yetkinlikten oluşmuştur.

**Teknik yetkinlikler** ise her departman için ortak olarak belirlenmiş 7 teknik yetkinlik grubunun yanında departmanların ayırt edici özelliklerine göre tespit edilmiş yetkinlik grupları ve alt yetkinliklerin ilavesi ile tanımlanmıştır. Burada yönetim, memur, satış ve işçi kadrosu için ayrı başlıklar altında gruplama yapılmamış, bunun yerine departman geneli için belirlenen yetkinlikler pozisyon gereklerine göre derecelendirilerek farklılaştırma sağlanmıştır.

Şekil 3.4'de firmada yapılan yetkinlik çalışmasında oluşturulan yetkinlik gruplaması ve analiz çalışması sonucunda farklılaştırılan yetkinlik alt grupları görülmektedir.



**Şekil 3.4** Firma Yetkinlik Gruplaması

Firmada yetkinliklere yönelik derecelendirmelerin yapılmasında 5’li skala kullanılmıştır.

Kullanılan 5’li skaladaki puanların karşılıkları şöyle belirlenmiştir:

- 5** Kritik bir yetkinlik, yoğun olarak kullanılır, çok iyi olmalıdır.
- 4** Kritik bir yetkinlik, az yoğun kullanılır, iyi olmalıdır.
- 3** Kritik olmayan yetkinlik, yoğun olarak kullanılır, yeterli derecede olmalıdır.
- 2** Kritik olmayan bir yetkinlik, az yoğun kullanılır, yüzeysel olmalıdır.
- 1** Kritik olmayan bir yetkinlik, hiç kullanılmaz.

Firma genel yetkinliklerine ait yetkinlik grubu, alt yetkinlikler ve davranış göstergelerinden bazıları Tablo 3.1’de, firma teknik yetkinliklerine ait yetkinlik grubu, alt yetkinlikler ve davranış göstergelerinden bazıları Tablo 3.2’de belirtilmiştir.



**Tablo 3.1** Firma Genel Yetkinlikleri

<b>GENEL YETKİNLİK GRUBU</b>	<b>ALT YETKİNLİKLER</b>	<b>DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ</b>
<b>İLETİŞİM</b>	Sözel İletişim	
	Yazılı İletişim	
	Vücut Dili	
	Empati	
	Takım Çalışması	Ekip çalışması içinde işlerini gerçekleştirir.
	Sunum Teknikleri	
<b>İŞ DİSİPLİNİ</b>	Etkin Dinleme	Temasta olunan kişi(leri) karşılıklı bilgi alışverişi yapmak amacıyla, gerekiyorsa müzakere yapmak amacıyla dinlemek zorundadır.
	Sosyal Beceriler	
	Detaycılık	
	Disiplinli Çalışma	Kanıtlanmış ve kabul görmüş standartlara, politikalara, sistemlere ve yönergelere uyma zorunluluğundadır.
<b>TEMEL YÖNETİM BECERİLERİ</b>	Kalite Standartları	Üretim/hizmetin kalite standartlarında veya üstünde gerçekleşmesi için çalışır, kalite standartlarına dikkat etmek zorundadır.
	Hatasız Çalışma	Çok fazla titiz ve en az hata ile (dikkatli) çalışır.
	Planlama	
<b>VİZYON SAHİBİ OLMA</b>	Organize Etme	
	Koordine Etme	
	Denetim	
	Delege Etmek	
	Zaman Yönetimi	Zaman planlaması yapar, zaman kısıtı altında çalışır.
	Proaktiflik	
<b>VİZYON SAHİBİ OLMA</b>	Pazar ve Sektör Bilgisi	
	Ürün ve Üretim Bilgisi	Üretilen ürün/hizmet hakkında detaylı bilgiye sahiptir, üretim sürecini yakından tanır.
	Strateji Oluşturma	

**Tablo 3.2** Firma Teknik Yetkinlikleri

<b>TEKNİK YETKİNLİK GRUBU</b>	<b>ALT YETKİNLİKLER</b>	<b>DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ</b>
<b>Makine-Malzeme Bilgisi</b>	Makine-Teçhizat Kullanım Bilgisi	Makine kullanımı, kullanım şartları ve kullanım alanları bilgisidir.
	Makine-Teçhizat- Donanım - Teknik Bilgisi	
<b>Pazarlama &amp; Satış Bilgisi</b>	Malzeme Bilgisi	Üretim kullanılan malzemelerin teknik özellikleri ve kullanım alanları hakkındaki bilgidir.
	Müşteri İlişkileri ve Etkin Hizmet Kalitesi	
<b>Sağlık &amp; Güvenlik Sistemleri Bilgisi</b>	İş Sağlığı ve Güvenliği	İş kazalarından korunmak, sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmak amacıyla gerekli mevzuatı bilme ve uygulayabilme bilgi ve becerisidir.
	Tehlikeli Maddelerle Çalışma	
	Atık Yönetim Sistemi	
	Yangından Korunma	
	Depremden Korunma	
	Acil Durum Planlaması	
<b>Sistem Bilgisi</b>	ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi	
	ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi	ISO 9000 standartlarına ulaşabilmek için gerekli faaliyetlerin bilinmesi uygulanması bilgi ve becerisidir.
	ISO/TS 16949:2002 Kalite Yönetim Sistemi	ISO/TS 16949 standartlarına ulaşabilmek için gerekli faaliyetlerin bilinmesi uygulanması bilgi ve becerisidir.
<b>Üretim Bilgisi</b>	Üretim (Proses) Bilgisi	İş akışı, prosedürler ve talimatlar hakkındaki bilgilerdir.
<b>Ürün Bilgisi</b>	Ürün Geliştirme	
	Ürün Şartnameleri	Şirket standartlarına ve müşterinin belirtmiş olduğu şartnamelere uygun ürünün yapılmasına yönelik bilgi ve beceridir.

### 3.3.1.3.İş tanımlarının yapılması



Şekil 3.5 Proje Planı – İş Tanımlarının Yapılması

Mavi yakalı çalışanlara yönelik olarak yürütülen iş analizi çalışmalarında gözlem ve görüşme yoluyla işlerin yapısına ilişkin gerekli bilgiler belirlendikten ve yöneticilerle birlikte incelendikten sonra analiz sonuçları üzerinde gerekli düzenlemeler yapılarak analiz edilen veriler kesinleştirilmiştir.

Elde edilen bu veriler yardımıyla tüm görev ailelerine yönelik olarak; işin tanımının yapıldığı, işin yapıldığı departman ve departman içindeki birim veya ünitenin, raporlama yapılan ve ilişkide olunan proseslerin belirtildiği, iş tarifi, işin amacı ve iş ile ilgili ana sorumluluklar ve görevlerin belirtildiği iş tanımları içeren görev tanımları hazırlanmıştır. Hazırlanan bu formlar önce çalışan ile daha sonrada ilk-orta düzey yöneticilerle gözden geçirilip son şekli verildikten sonra üst yönetimin onayına sunulmuş, onaylanan iş tanımları tüm çalışanların ulaşabileceği firma on line veritabanında erişime açılmıştır.

Beyaz yakalı çalışanlara yönelik olarak yürütülen iş analizi çalışmalarında görüşme yoluyla işlerin yapısına ilişkin gerekli bilgiler belirlendikten ve yöneticilerle birlikte incelendikten sonra analiz verileri kesinleştirilmiştir.

Elde edilen bu veriler yardımıyla mevcut beyaz yaka iş tanımları revize edilmiştir. Revize olan görev tanımları çalışanlar ve orta kademe yöneticiler tarafından tekrar gözden geçirilmiş, üst yönetimin onayına sunulmuştur. Onaylama süreci sonunda iş tanımları tüm çalışanların ulaşabileceği firma on line veritabanında erişime açılmıştır.

### 3.3.1.4.Yetkinliklerin revize edilmesi ve firma yetkinlikler sözlüğünün hazırlanması



Şekil 3.6 Proje Planı – Yetkinlikler Sözlüğünün Hazırlanması

İş analizleri esnasında mavi yakalı çalışanlara sorulan açık uçlu sorular, iş analizi soru formu kayıtları, gözlem sonuçlarının proje lideri ve departman yöneticileri ile yaptığı panel görüşmeler sonrasında tüm mavi yaka pozisyonları için genel ve teknik yetkinlikler belirlenmiştir.

Beyaz yakalı çalışanlarda ise genel ve teknik yetkinlikler mevcut yetkinlik sistemindeki aksaklıklar üzerine çalışanlardan alınan görüşler, çalışanlar tarafından kendi pozisyonunun gereklerine uygun olarak derecelendirilen yetkinlik tablolarındaki verilerin departman yöneticileri ile birlikte gözden geçirilmesinden sonra belirlenmiştir.

Yetkinliklerin belirlenmesinde anket metodunun yerine görüşme metodunun tercih edilmesinin nedeni yetkinliklerle ilgili önceden yapılmış olan çalışmanın firma çalışanları tarafından yeterince kavranamaması, yetkinliklerle ne gibi bilgi, beceri, özelliklerin belirtilmek istendiğinin anlaşılabilmesinin ve yetkinliklerin göreceli bir şekilde değerlendirilmesinden kaynaklanan kavram kargaşalarıdır.

Önceki sistemdeki yetkinliklerde; departmanlar arasında birbirinin emsali olacak işler için belirlenen yetkinlikler arasında büyük farklılıklar olduğu ya da departmanların yönetim pozisyonları ile endirek pozisyonları için belirlenen yetkinlikler arasında hiçbir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan proje çalışmasında bu tür aksaklıkların yaşanmaması, yetkinliklerin amacı ve kullanım alanlarının tüm çalışanlara aktarılması, derecelendirmeler arası büyük sapmaların yaşanmaması ve zaman kısıtı altında projenin daha hızlı işleyebilmesi için panel görüşmelerle yetkinlikler tespit edilmiştir.

Görüşmelerde proje liderinin verileri, çalışanın ve yöneticilerin görüşleri bir araya getirilerek her bir grubun farklı mantıklarla yapacağı hatalı derecelendirmelerin önüne geçilerek yetkinliklerin belirlenmesinde herkes tarafından benimsenen ortak kararlar alınmıştır.

Bunların yanında firmanın temel yetkinlikleri, stratejileri göz önüne alınarak, benchmarking yöntemi yardımıyla belirlenen yetkinlik grupları, alt yetkinlikler ve davranış göstergeleri görüşmeler esnasında görüşme grupları tarafından analiz edilmiştir.

Görüşme gruplarının anlayamadığı, farklı anlamlar yüklediği, eksik veya fazla detaylı bulduğu yetkinlikler değiştirilmiş, anlaşılması zor, bulanık ifadeler davranış göstergeleri tanımlarından çıkartılarak davranış göstergelerinin sadeleşmesi sağlanmıştır.

Tüm bu çalışmalar sonrasında hem mavi yaka hem de beyaz yaka için belirlenen yetkinlikler proje lideri ve proje sponsoru tarafından tekrar gözden geçirilmiş, yapılan veya yapılması gereken değişiklikler tartışılmıştır.

Böylece projenin firmada tanımlanmış olarak sistemde aktif halde bulunan beyaz yaka görev tanımlarının revize edilmesi, mavi yaka görev tanımlarının oluşturulması ve bu çalışmanın ardından tüm yetkinliklerin revize edilmesi süreci tamamlanmıştır. Ancak projenin ikinci etabının işlerlik kazanabilmesi için yetkinliklerin firmanın eğitim ve performans değerlendirme sistemleri ile entegre edilmesi gerekmiştir.

Belirlenen genel ve teknik yetkinliklerin derecelendirilmesinde firma çalışanları ile yöneticilerin bazı yetkinlikleri yoğun olarak **5 Kritik bir yetkinlik, yoğun olarak kullanılır, çok iyi olmalıdır**, bazı yetkinlikleri ise **1 Kritik olmayan bir yetkinlik, hiç kullanılmaz** veya **2 Kritik olmayan bir yetkinlik, az yoğun kullanılır** ile derecelendirdikleri görülmüştür.

İlk etapta tespit edilerek derecelendirilen yetkinlik sayısının fazla olması ve her yetkinliğin iş üzerinde eşit öneme ve etkiye sahip olmayışı, eğitim ve performans değerlendirme sistemlerinde girdi olarak kabul edilecek olmazsa olmaz kritik yetkinliklerin ( core competencies ) belirlenmesini gerektirmiştir.

Kritik yetkinliklerin belirlenmesi sürecinde proje lideri, çalışanlarla yetkinliklerin belirlenmesine yönelik yaptığı görüşmelerde doldurulan yetkinlik tablolarını istatistiksel olarak analiz ederek, genel ve teknik yetkinlikler arasından kritik özellikte olanları tespit etmiştir.

Yapılan panel görüşmeler sırasında toplam 245 adet derecelendirilmiş yetkinlik tablosu elde edilmiştir. Bu 245 tabloda yönetim, satış, beyaz yaka ve mavi yakaya ait tüm iş pozisyonları için gereken yetkinlikler derecelendirilmiştir.

Tüm pozisyonlar için yapılan yetkinlik derecelemeleri; mavi yaka için 6 genel yetkinlik grubu ve bu gruplara bağlı 21 alt yetkinliğin, beyaz yaka için 12 genel yetkinlik grubu ve 34 alt yetkinliğin, satış için 12 genel yetkinlik grubu ve 36 alt yetkinliğin, yönetim için 13 genel yetkinlik grubu ve 49 alt yetkinliğin ve her pozisyon için belirlenerek derecelendirilmiş teknik yetkinlikleri dikkate alınması ile istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

Analizde tüm pozisyonlardaki yetkinliklere ait derecelendirmelerde tekrar sayısı, aritmetik ortalama ve standart sapma hesaplanarak, modu 5 ve ortalaması 4'den büyük olan yetkinlikler kritik yetkinlik olarak tespit edilmiştir.

Tüm pozisyonlar için ortak olan iletişim yetkinlik grubuna yönelik yapılan analizde şu sonuçlar elde edilmiştir:

**Tablo 3.3 İletişim Yetkinlik Grubuna Ait İstatistiksel Analizler**

<b>İLETİŞİM YETKİNLİK GRUBU</b>								
<b>ALT YETKİNLİKLER</b>	<b>DERECELER</b>					<b>fi</b>	$\bar{x}$	<b>sd</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>			
Sözel İletişim	0	3	16	99	127	5	4,43	0,67
Yazılı İletişim	4	91	25	40	85	2	3,45	1,34
Vücut Dili	10	79	56	39	61	2	3,25	1,26
Empati	3	60	59	39	84	5	3,60	1,22
<b>Takım Çalışması</b>	0	11	11	44	179	<b>5</b>	<b>4,60</b>	<b>0,78</b>
Sunum Teknikleri	111	45	11	48	30	1	3,25	1,91
<b>Etkin Dinleme</b>	0	24	15	53	153	<b>5</b>	<b>4,53</b>	<b>0,78</b>
Sosyal Beceriler	128	41	26	23	27	1	2,10	1,41

Tabloya göre iletişim yetkinliği grubunda firmadaki tüm pozisyonlar için “Takım Çalışması” ve “Etkin Dinleme” kritik yetkinlik olarak belirlenmiştir.

Bu analiz tüm yetkinlik gruplarına uygulanarak genel ve teknik yetkinliklerin yanında kritik yetkinliklerde tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmaların ardından elde edilen yetkinlikler, ilgili kişiler tarafından bilinmesi ve ilgili süreçlere kaynak teşkil etmesi amacıyla yetkinlik sözlüğünde bir araya getirilmiştir.

Yetkinlik sözlüğü firmadaki yetkinliklerin, kişiler tarafından doğru algılanması, gözlemlenip ölçülebilmesi amacıyla, davranış göstergelerini de içermiş, sözlük içinde her bir pozisyonun taşıması gereken yetkinlikler ve bu yetkinliklerin yanında, iş istenilen şekilde yapılması için ihtiyaç duyulan dereceler de gösterilmiştir. Hazırlanan sözlük onaylandıktan sonra tüm çalışanların ulaşabileceği on line veri tabanına aktarılmıştır.

### 3.3.1.5.Yetkinliklerin eğitim, performans, yedekleme ve kariyer planlama sistemi ile entegre edilmesi

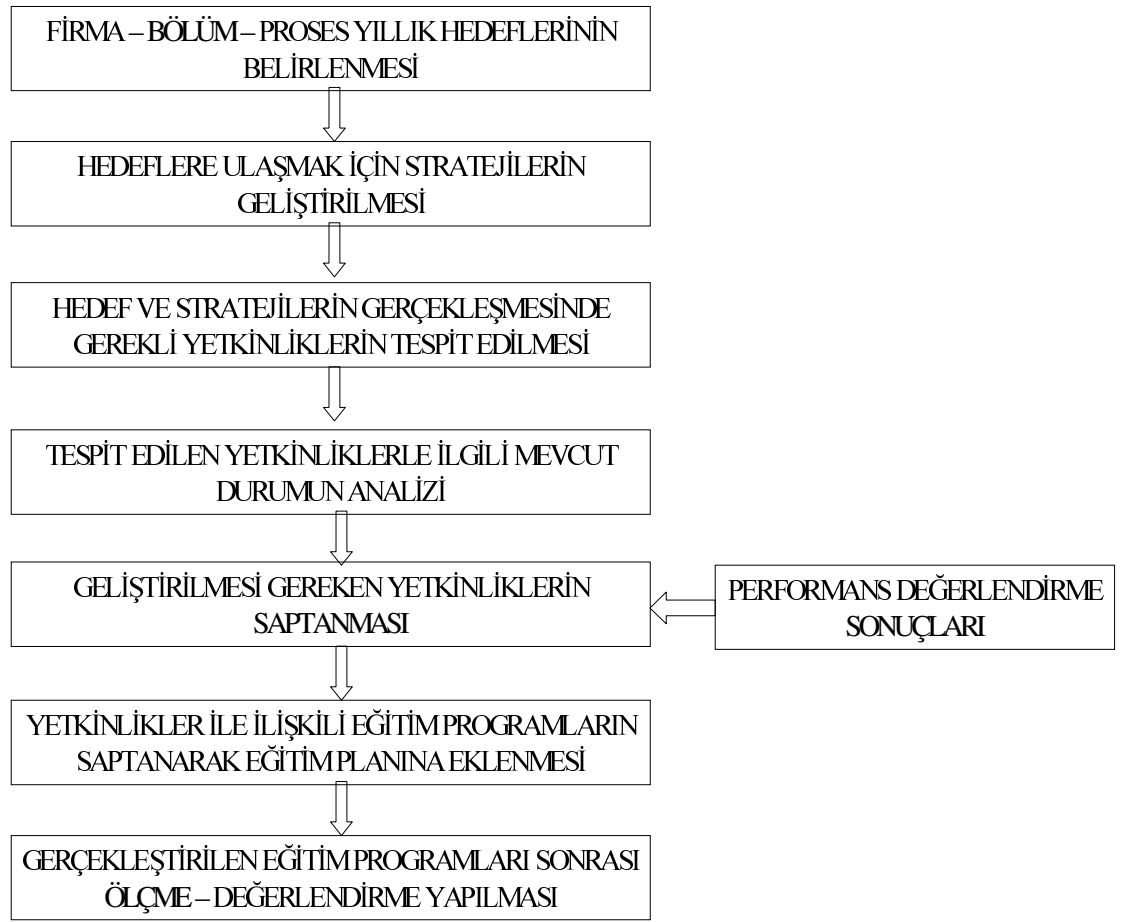


Şekil 3.7 Proje Planı – İnsan Kaynakları Sistemleri ile Entegrasyonunu Tamamlanması

#### *Eğitim Yönetimi*

Firmadaki mevcut eğitim yönetimi sistemi gözden geçirilerek, eğitim taleplerinin toplanması, eğitim planının oluşturulması ve gerçekleşen eğitimlerin ölçüm ve değerlendirmesinin yapılması aşamalarında yetkinliklerle entegre olacak bir sistem geliştirilmiştir.

Eğitim planının hazırlanması aşamasında; eğitim taleplerinin toplanması s¼recinde sadece departmanlardan gelen talepler, s¼reçte oluşan değişiklikler, yenilikler nedeniyle ortaya çıkan eğitim ihtiyaçları girdi teşkil etmemiş, bunların yanında yeni oluşturulan yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi ile ortaya çıkan eğitim ihtiyaçları, firmanın hedef ve stratejilerinin gerçekteştirilmesi için gerekli eğitim ihtiyaçları da dikkate alınmaya başlanmıştır. Bununla birlikte eğitim s¼recinde kullanılan formlarda çeşitli değerlikler veya yeni eklemeler yapılmıştır.



**şekil 3.8** Yetkinlikler ve Eğitim Yönetimi

Öncelikle firma yetkinlik sözlüğünde belirtilen yetkinlikler ve ilgili davranış göstergeleri ile ilişkili tüm eğitim başlılarını, eğitim süresi, uygun katılımcı sayısı, eğitimin amacı, eğitimin içeriği, eğitim sonrasında gör¼lmesi beklenen bilgi, beceri ve



davranışların ve eğitim ölçüm – değerlendirme metotlarının ayrıntılı olarak belirlendiği bir “Eğitim Kılavuzu” hazırlanmış ve çalışanların yararlanabilmesi için on line veri tabanına aktarılmıştır.

19 ana başlık altında toplanan ve her bir başlıkta ilgili eğitim programlarının içeriğinin detaylı bir şekilde belirtildiği kılavuz, özellikle iş ile kişinin özellikleri arasındaki boşlukların kapatılması için hangi eğitim programlarının talep edilebileceğini tespit etmek açısından yol gösterici olmuştur.

Ek 2 ‘de yer alan formla her eğitim programının yapısına uygun olarak eğitim program bilgileri hazırlanmış ve eğitim kılavuzunda tüm eğitim program içerikleri bir araya getirilmiştir.

Eğitim planı oluşturulurken departmanlardan eğitim talepleri toplamak için kullanılan ve Ek 3’te yer alan “Eğitim Talep Formu” hazırlanmıştır. Formda üst yönetim tarafından belirlenen hedeflere ulaşabilmek için gereken yetkinlikler ve bu yetkinliklerin gelişimini sağlayacak program başlıkları üst yönetim tarafından eğitim kılavuzu yardımıyla belirlenecek ve her sene belirlenen bu başlıklarla ilgili departmanlardan eğitim talepleri toplanacaktır.

Formda belirlenen başlıklar için çalışandan beklenen durum belirtilmiş, mevcut durumunun tespiti ile arada kapanması gereken boşluklar oluşuyorsa oluşacak eğitim ihtiyaçlarının planlanması amaçlanmıştır.

Bunların yanında performans değerlendirme sonuçlarında eğitim ihtiyacının ortaya çıkması, süreçte yenilik ve değişim gibi eğitim gerektiren durumların belirtilmesi için forma her sene hedeflere göre belirlenecek eğitim başlıklarının haricinde “Diğer” başlığı da eklenmiştir.

Eğitim gerçekleştirildikten sonra, eğitim kılavuzunda eğitim ile ilgili bilgilerde belirtilen beklenen bilgi, beceri ve davranış değişiklikleri takip edilecek ve ilgili ölçme – değerlendirme metotları ile eğitimin etkinliği ölçülecektir.

Eğitimin sonunda katılımcılara uygulanan memnuniyet anketi ve eğitimden belirli bir süre sonra katılımcının amiri tarafından doldurulan eğitim sonrası etkinlik değerlendirme anketinde eğitimin mevcut bilgi, beceri ve davranışlarda bir farklılık

yaratmadığının belirtilmesi halinde bu durumun nedenleri araştırılıp gerekirse eğitim tekrar edilecektir.

### ***Performans Yönetimi***

Firmada mavi yakalı çalışanlar ve beyaz yakalı çalışanlar için uygulanan performans değerlendirme sistemleri belirlenen yetkinlikler göz önüne alınarak yeniden düzenlenmiştir.

Düzenlemede mavi yakalı performans değerlendirme sisteminin ana başlıklarının kritik yetkinliklerin değerlendirilmesi ile uyum sağlaması halinde değiştirilmemesine karar verilmiştir.

Kritik yetkinlikler, davranış göstergeleri ve mevcut performans değerlendirme kriter başlıkları analiz edilmiş ve performans değerlendirme kriterleri ile kritik yetkinlikler ilişkilendirilmiştir. Buna göre 8 performans değerlendirme kriter başlığı belirlenmiş ve bu başlıklar kritik genel yetkinlikler ve kritik teknik yetkinlikler ile ilişkilendirilmiştir.

Firma oluşturulan sistemle mavi yakalı çalışanların performanslarını objektif kriterlere göre değerlendirerek, personel ile ilgili alınacak kararlar için belgelenmiş bilgi kaynağı oluşturmayı hedeflemektedir.

Performans değerlendirmesi yapılırken, değerlendirilen çalışanın bulunduğu pozisyon için belirlenmiş ve sahip olunması gereken yetkinliklere ne derece sahip olduğu ve uygulamada sahip olunan bu yetkinliklerin etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı ölçülmek istenmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme kriter başlıkları firmanın genel ve teknik alanlardaki kritik yetkinlikleri ile ilişkilendirilmiştir.

Örneğin mavi yakalı çalışanın performansı “İş Kalitesi” performans değerlendirme başlığı ile değerlendirilirken aşağıdaki ilişkili kritik yetkinlikler göz önüne alınacaktır.

*İş Kalitesi : Yapılan işteki doğruluk, dikkat ve ISO 9001 – ISO/TS 16949 Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları çerçevesinde kalite duyarlılığı.*

*İlişkili Olduğu Yetkinlik(ler) : İş Disiplini, Teknik Yetkinlikler ( Ürün Bilgisi, Proses Bilgisi, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, ISO/TS 16949:2002 Kalite Yönetim Sistemi )*

**Tablo 3.4 İş Disiplini Ana Yetkinlik Grubu**

ANA YETKİNLİKLER	ALT YETKİNLİKLER	DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ
İŞ DİSİPLİNİ	Disiplinli Çalışma	Kanıtlanmış ve kabul görmüş standartlara, politikalara, sistemlere ve yönergelere uyma zorunluluğundadır.
	Kalite Standartları	Üretimin/hizmetin kalite standartlarında veya üstünde gerçekleşmesi için çalışır, kalite standartlarına dikkat etmek zorundadır.
	Hatasız Çalışma	Çok fazla titiz ve en az hata ile (dikkatli) çalışır.

**Tablo 3.5 Sistem Bilgisi Ana Yetkinlik Grubu**

ANA YETKİNLİKLER	ALT YETKİNLİKLER	DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ
Sistem Bilgisi	ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi	ISO 9001 standartlarına ulaşabilmek için gerekli faaliyetlerin bilinmesi uygulanması bilgi ve becerisidir.
	ISO/TS 16949:2002 Kalite Yönetim Sistemi	ISO/TS 16949 standartlarına ulaşabilmek için gerekli faaliyetlerin bilinmesi uygulanması bilgi ve becerisidir.
Üretim Bilgisi	Üretim (Proses) Bilgisi	İş akışı, prosedürler ve talimatlar hakkındaki bilgilerdir.
Ürün Bilgisi	Ürün Şartnameleri	Şirket standartlarına ve müşterinin belirtmiş olduğu şartnamelere uygun ürünün yapılmasına yönelik bilgi ve beceridir.

Yine bir başka mavi yakalı performans değerlendirme başlığı olan “İşbirliğine Yatkınlık” değerlendirilirken aşağıdaki ilişkili kritik yetkinlikler göz önüne alınacaktır.

*İşbirliğine Yatkınlık : Diğer işçiler ve amiri ile işbirliği içinde çalışma, diğerlerine yardım etme konusundaki yeterlilik.*

*İlişkili Olduğu Yetkinlik(ler) : İletişim*

**Tablo 3.6** İletişim Ana Yetkinlik Grubu

ANA YETKİNLİKLER	ALT YETKİNLİKLER	DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ
İLETİŞİM	Takım Çalışması	Ekip çalışması içinde işlerini gerçekleştirir.
	Etkin Dinleme	Temasta olunan kişi(leri) karşılıklı bilgi alışverişi yapmak amacıyla, gerekiyorsa müzakere yapmak amacıyla dinlemek zorundadır.

Değerlendirme 5’li skala kullanılarak yapılacak ve değerlendirme sonunda elde edilen toplam ağırlıklı puana karşılık gelen değerlendirme sonucu performans değerlendirme formuna yazılacaktır.

Değerlendirme formunda düşük performans gösterilen kriterler için varsa önerilen faaliyetler, değerlendirilen kişinin aldığı uyarılar ve ödüller de belirtilecektir.

Değerlendirme sonucunda kritik teknik yetkinliklerden 3’ün altında puan alan çalışanlara ilgili teknik yetkinliği geliştirmesine yönelik eğitim düzenlenecek ve bu yetkinliklere ait davranış göstergelerinin değişip değişmediği bir sonraki dönem performans değerlendirme sürecinde takip edilecektir.

Performans değerlendirme sonucu toplamı "Çok Yetersiz" puan alan çalışana o dönem sonu değerlendirmesinde uyarı verilecektir, çalışan eğitim – geliştirme programlarına dahil edilecek ve izlenecektir.

Performans değerlendirme sonucunda puanları şirket genelindeki puan sıralamasında ilk %10’a giren çalışanlar ise ödüllendirilecektir.

Firmada geliştirilen beyaz yakalı performans değerlendirme sisteminde de yönetim, satış ve beyaz yaka çalışanları için ilgili kritik yetkinlikler ve performans değerlendirme kriterleri göz önüne alınarak ilişkilendirme yapılmıştır.

Görüşme tekniği kullanılarak yapılan beyaz yaka performans değerlendirmelerinde ve performans değerlendirme görüşme formlarında değerlendirilecek olan yetkinlikler iki temel başlık ve dört grup altında toplanmıştır.

Yönetim, beyaz yaka ve satış için üç farklı performans görüşme formu hazırlanmış, her bir formda ilgili grup için performans değerlendirme başlıkları ve bu başlıklarla ilişkili kritik genel ve teknik yetkinlikler ayrı ayrı belirtilmiştir.

Beyaz yaka performans değerlendirmesi yapılırken de, değerlendirilen çalışanın bulunduğu pozisyon için belirlenmiş ve sahip olunması gereken yetkinliklere ne derece sahip olduğu ve uygulamada sahip olunan bu yetkinliklerin etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı ölçülmek istenmektedir.

Değerlendirme 5'li skala kullanılarak yapılacak ve değerlendirme sonunda elde edilen toplam ağırlıklı puana karşılık gelen değerlendirme sonucu performans değerlendirme formuna yazılacaktır.

Satış ekibindeki bir beyaz yakalı çalışanın performans değerlendirme başlığı olan "Miktarsal Faktörler" değerlendirilirken aşağıdaki ilişkili kritik yetkinlikler göz önüne alınacaktır.

#### *MİKTARSAL FAKTÖRLER*

a) *İş Hacmi : Yaptığı iş miktarı normalin çok üstündedir.*

*İlişkili Olduğu Yetkinlik(ler) : Başarı Odaklılık*

b) *Zaman Kullanımı : Çalışma zamanının %100'ünü verimli bir şekilde kullanır.*

*İlişkili Olduğu Yetkinlik(ler): Temel Yönetim Becerileri*

**Tablo 3.7** Temel Yönetim Becerileri Ana Yetkinlik Grubu

ANA YETKİNLİKLER	ALT YETKİNLİKLER	DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ
TEMEL YÖNETİM BECERİLERİ	Planlama	Öncelikli/önemli ayrımını yapar.
	Zaman Yönetimi	Zaman planlaması yapar, yürütülen işlerde zaman çizelgelerini kullanılır, zaman kısıtı altında çalışır.

Değerlendirme formunda düşük performans gösterilen kriterler için varsa önerilen faaliyetler, değerlendirilen kişinin aldığı uyarılar ve ödüller de belirtilecektir.

Performans değerlendirme sonucunda alınan puanlar çalışanlarla ilgili ücret, terfi, atama, işten çıkarma, iş geliştirme gibi konularda belirleyici olmaktadır.

Performans değerlendirme sonuçları aynı zamanda eğitim – geliştirme ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve uygulanan eğitim programlarının etkinliğinin ölçülmesinde önemli yere sahiptir.

#### ***Yedekleme ve Kariyer Planlama***

Firmada uygulanan kariyer planlama ve yedekleme sistemi üst yönetim tarafından yönetim kurulu toplantıları ve komite toplantılarında görüşülen şirket hedefleri, uygulanacak stratejiler ve projeler ile şekillenmektedir.

Firmada tamamlanan ve uygulamaları aktarılan yetkinlik bazlı eğitim ve performans değerlendirme sistemleri özellikle kariyer planlama ve yedekleme sistemine yönelik önemli bir temel çalışma oluşturulmuştur. Henüz yeni uygulamaya başlanan eğitim ve performans değerlendirme sistemlerinden elde edilecek çıktıların değerlendirilmesi ve sistemlerin aksama olmadan, uyumlu ve entegre bir şekilde işlemesi sonucunda bir diğer adım olan kariyer planlama ve yedekleme sisteminin oluşturulmasına yönelik çalışmalar kolay bir şekilde başlatılabilecektir.

## SONUÇ

İçinde yaşadığımız yüzyılda en çok öne çıkan kavramların başında "Değişim" gelmektedir. Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda makro ve mikro düzeyde tüm organizasyonlarda değişimin kaçınılmaz olduğundan söz edilmektedir. Çok hızlı yaşanan değişim ve küreselleşme, toplumsal sistemin tüm alt sistemlerini ve bireylerini etkilemektedir.

Rekabet ortamında herkes aynı değişkenler üzerinde yarışır, standartlar yükselecek, fakat hiçbir şirket diğerlerinin önüne geçemeyecektir. Ancak öne geçmek ve sonra da orada kalmak için fark yaratacak tek kaynak insandır. İnsan kaynakları süreçleri ve uygulamaları rekabet avantajı yaratma stratejisinin temelinde yer almaktadır.

Rekabet yaratmak isteyen şirketin insan kaynakları süreçleri rakiplerinden farklı olmalıdır. Süreçlerdeki farklılık yalnızca yapılan uygulamaların daha iyi yapılmasını değil, yapılan uygulamalarda farklı olmayı da gerektirir.

Bu rekabet ortamında ve değişen iş yapış şekilleri ile insan kaynağını daha verimli kullanmak için uygulanacak insan kaynakları süreçleri belli bir metodoloji çerçevesinde yapılmalıdır.

İşte bu noktada yetkinlikler ortaya çıkmaktadır. Bireyin belirli bir işte yüksek performans gösterebilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri, tutum ve kişisel özelliklerden oluşan yetkinlikler şirket içerisindeki iş süreçlerinde yüksek iş performansının ortaya çıkarılmasına ve şirketin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmasına yardımcı olur.

Şirketin vizyon, misyon, değerler ve ihtiyaçları doğrultusunda tasarlanan yetkinlikler iş tanımlarının oluşturulmasında, işe alım ve yerleştirmede, eğitim yönetiminde, performans değerlendirmesi ve yönetiminde, kariyer planlama ve yedekleme sistemlerinde, iş değerlendirmesi ve ücretlendirme uygulamalarında temel teşkil etmektedir.

Son yıllarda oldukça sık gündeme gelen ve etkinliği tartişılan yetkinlik bazlı insan kaynakları sistemleri sadece işe alım sürecinde değil büyük bir hızla tüm insan kaynakları süreçlerinde uygulanmaya devam etmektedir.

Ancak uygulamalarda karşılaşılan aksaklıklar yetkinlik bazlı insan kaynakları sistemleri uygulamalarında göz ardı edilen noktaları ön plana çıkarmaktadır.

Yetkinlikler belirlenmeden önce, firma kendi hedeflerini, stratejilerini, öz yeteneklerini ve beklentilerini çok iyi tanımlamalıdır. Çok başarılı olmuş bir yetkinlik modelinin hiçbir araştırma ve analiz yapmadan uygulamaya sokmak yetkinlik uygulamalarının başlamadan bitmesine sebep olacaktır.

Bu nedenle yetkilik bazlı yapılanmalar öncesinde, işletmedeki tüm pozisyonlar için gerekli yetkinlik seviyeleri ve dereceleri belirlenerek uygun davranış göstergeleri oluşturulmalıdır.

Firma kendi yapısına uygun yetkinlikleri belirlerken üst yönetimden başlayarak, yetkinliklerin ne anlama geldiğini ve niçin yetkinlikler üzerinde sistem kurulmaya çalışıldığını çok iyi anlamalıdır.

Yine yetkinlikler belirlenirken tüm çalışanların katılımı sağlanmalı, üstün performans tanımlaması yapılırken firmada çok dikkatli davranılmalıdır.

Yetkinliklerin çalışana verilen not, değerlendirme yapılan bir karne olmadığı, yetkinliklerle kişinin değerlendirilmediği, ya da yetkinliklerin ilgili işte halen çalışan kişinin özelliklerini göstermediği, yetkinliklerle ilgili pozisyonda üstün performans elde edebilmek için gerekli özellik, bilgi ve becerilerin belirlendiği anlaşılmalıdır.

Yetkinlik sistemi çalışmaları tamamlandıktan sonra özellikle ilk uygulamalarda görülen aksaklıklar değerlendirilmeli, eklemeler ve geliştirmeler yardımıyla sistem takviye edilmelidir.

Bunun yanında oluşturulan yetkinliklerin bir defa oluşturulup sürekli kullanılamayacağı, dönem dönem gözden geçirilip yenilenmesi ve geliştirilmesi gerektiği unutulmayarak, önem kazanana veya önemini yitiren yetkinlikler revize edilmelidir.



Her Őeyden 6nemlisi yetkinlik 6alıŐmalarının Şirkete entegre bir Şekilde ve diğer s6re6lerle uyumlu olarak 6alıŐması gerektiği unutulmamalı, yetkinlik 6alıŐmalarının sorumluluğunu sadece proje grubu veya insan kaynakları departmanı 6alıŐanları tarafından değil t6m 6alıŐanlar tarafından paylaşılmalıdır.

## KAYNAKLAR

- Akoğlan Kozak, Meryem, *Konaklama İşletmelerinde İş Analizi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001
- Arslan Dayıoğlu, Işıl, *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Yetkinliklerin Ölçülmesine Dair Modelleme*, Human Resource Dergisi, Ekim 2002
- Başaran, İbrahim Ethem, *Örgütsel Davranış - İnsanın Üretim Gücü*, Feryal Matbaası, Ankara, 2000
- Blancero, Donna – Boroski, John - Dyer, Lee, *Transforming HR Organizations: A Field Study of Future Competency Requirements*, Cornell University Center for Advanced HR Studies, 1995, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1217&context=cahrswp>, 30 Nisan 2006
- Boyatzis, Richard, *The Competent Manager*, John Wiley&Sons, New York, 1982
- Defillippi, Robert J. - Arthur Michael R., *The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective*, Journal of Organizational Behaviour, 1994, <http://jhp.sagepub.com/cgi/content/abstract/46/2/147>, 12 Şubat 2006
- Erdoğan, İlhan, *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994
- Erdoğan, İlhan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991
- Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000
- Ergin, Canan, *İnsan Kaynakları Yönetimi-Psikolojik Bir Yaklaşım*, Academy Plus Yayınevi, Ankara, 2002
- Fındıkçı İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 1999
- Fitz-en Jac –Davison, Barbara, *How To Measure HR Management*, Mc Graw Hill, New York, 2001
- Green, Paul C., *Building Robust Competencies*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1999

- Hamel, Gary - Prahalad C.K, *The Core Competency of the Corporation*, Harvard Business Review, May/June 1990
- Hammer, Michael – Champy, James, *Değişim Mühendisliği : İş İdaresinde Bir Manifesto*, çev. Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul, 1997
- Hammer Michael - Champy James, *Reengineering The Corporation*, Harper Collins Publishers, USA, 1993
- Kadri, Mirze - Kadri, Ülgen, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004
- Kaplan, S. Robert – Norton, P.David, *Balanced Scorecard*, çev.Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999,
- Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998
- Kuijpers, Marinka, *Career Related Competencies*, Science Direct, 2002, [http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content\\_storage\\_01/0000000b/80/27/fe/36.pdf](http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/27/fe/36.pdf), 23 Nisan 2006
- Lawler, Edward, *From Job –Based to Competency-Based Organizations*, Journal of Organizational Behaviour, Vol 15, 1993
- Lindner, R.James, *Competency Assessment and HR Management Performance of County Extension Chairs*, <http://aaaeonline.ifas.ufl.edu/Research%20Conferences/Saerc/2001/pdf/i2.pdf>, 26 Mayıs 2006
- Maddy, Deborah J., *Core Competencies for the Cooperative Extension System*, The Ohio State University Extension, 2002, <http://www.joe.org/joe/2002april/board1.html>, 26 Haziran 2006
- Mathis, Robert – Jackson, John H., *Human Resources Management*, West Publishing Company, St.Paul 1997
- McClelland, David, *Identifying Competencies With Behavioral-Event Interviews*, American Psychological Society, Vol 9, No 5, September 1998
- McClelland, David – Boyatzis, Richard, *Opportunities for Counselors from the Competency Assessment Movement*, The Personnel and Guidance Journal, [http://web14.epnet.com/externalframe.asp?tb=1&\\_ug=sid=/article.pdf](http://web14.epnet.com/externalframe.asp?tb=1&_ug=sid=/article.pdf), 15 Mayıs 2006
- McLagan, Patricia A., *Competency Models*, *Training and Development Journal*, 1980, [https://sdpts.sciencedirect.com/SDPTSAApp/prepsdlinkparms.do?\\_reqID=66234121&\\_tType=DOC&\\_acct=C000052536&\\_version=1&userid=3752](https://sdpts.sciencedirect.com/SDPTSAApp/prepsdlinkparms.do?_reqID=66234121&_tType=DOC&_acct=C000052536&_version=1&userid=3752)

784 &\_ts =1151491116&md5=eea310dd3705336 9 1d3b23 ffe2983e b3, 05  
Mayıs 2006

Özdiller, İlhan, *İnsan Kaynakları Uzmanlık Programı – I.Modül : İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş* eğitim notları, Stratejika Eğitim Danışmanlık, İstanbul

Özışık, Gürbüz Gülruh, *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002

Perdue, Joe – Woods, Robert – Ninemeir, Jack, *Competencies Required for Future Club Managers' Success*, Cornell University Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2001, [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MIimg&\\_imagekey=B6V60-40NFT8G-9-&\\_cdi=5800&\\_user=3752784&\\_orig=search&\\_coverDate=04%2F30%2F2000&\\_sk=999589997&view=c&wchp=dGLbVtb-zSkzV&md5=180382070c4c8eea39df72f71bb7faa2&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6V60-40NFT8G-9-&_cdi=5800&_user=3752784&_orig=search&_coverDate=04%2F30%2F2000&_sk=999589997&view=c&wchp=dGLbVtb-zSkzV&md5=180382070c4c8eea39df72f71bb7faa2&ie=/sdarticle.pdf), 10 Şubat 2006

Roux-Dufort Christophe, Metais Emmanuel, *Building Core Competencies in Crisis Management Through Organizational Learning*, Elsevier, 1999, <http://www.ingentaconnect.com/content/els/00401625/1999/00000060/00000002/art00033;jsessionid=1zcnq w5p8x9x.alice>, 12 Nisan 2006

Russ-Eft, Darlene – Moulton, Jeannie – Pangilinan, Ruth, *Sales Superstars:Defining Competencies Needed for Sales Performance*, Science Direct, 2002, [http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2contentstorage\\_01/0000000b/80/28/00/d9.pdf](http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2contentstorage_01/0000000b/80/28/00/d9.pdf), 06 Haziran 2006

Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000

Schuler, Randall S, *Personnel And Human Resource Management*, West Publishing Company, St.Paul, 1990

Semler, Jan – Chiu, Randy, *Required HR Competencies In The Future: A Framework for Developing HR Executives In Hong Kong*, Journal of World Business, 2004, [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MIimg&\\_imagekey=B6W5M-4DHX0PD-1-1&\\_cdi=6574&\\_user=3752784&\\_orig=search&\\_coverDate=11%2F01%2F2004&\\_sk=999609995&view=c&wchp=dGLbVlzSkWb&md5=dfce005f8ad404 be61ee6f 8bfa04450a&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6W5M-4DHX0PD-1-1&_cdi=6574&_user=3752784&_orig=search&_coverDate=11%2F01%2F2004&_sk=999609995&view=c&wchp=dGLbVlzSkWb&md5=dfce005f8ad404 be61ee6f 8bfa04450a&ie=/sdarticle.pdf), 26 Mayıs 2006

Seymen Aytemiz Oya, *İşletmelerde Yeniden Yapılanma*, Beta Yayınları, İstanbul 2000

Smilansky, Jonathan, *Yeni İnsan Kaynakları*, çev.Derya Atakan, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2002

- Spencer, Lyle M. – Spencer, Signe M., *Competence At Work*, John Wiley&Sons, New York, 1993
- Spencer, Lyle M., *Reengineering Human Resources*, John Wiley&Sons, USA, 2005
- Stone, Boltes Barbara, *A System's Approach to Professional Development*, Journal Of Extension, 1997, <http://www.joe.org/joe/1997april/tt2.html>, 01 Haziran 2006
- UNIDO Competencies – Strengthening Organizational Core Values and Managerial Capabilities, United Nations Industrial Development Organization Hr Management Branch, 2002, <http://www.unido.org/userfiles/timminsk/UNIDO-Competency Model-Part1.pdf>, 10 Mart 2006
- Uyarlıgil, Cavide, v.dğr., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence Basım ve Yayım, İstanbul 1998
- Van Loo, Jasper B. – Toolsema, Bert, *The Determination of Key Skills from an Economic Perspective*, Science Direct, 2001, [http://taylorandfrancis.metapress.com/\(rznyctzwrf3orf551rq2sf45\)/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,5,7;journal,5,21;linkingpublicationresults,1:1045321,30](http://taylorandfrancis.metapress.com/(rznyctzwrf3orf551rq2sf45)/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,5,7;journal,5,21;linkingpublicationresults,1:1045321,30) Haziran 2006
- Warech, Michael A., *Competency-Based Structured Interviewing*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2002, [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MImg&\\_imagekey=B6V60-4680YGN-B-&\\_cdi=5800&\\_user=3752784&\\_orig=search&\\_coverDate=02%2F28%2F2002&\\_sk=999569998&view=c&wchp=dGLbVlbW&md5=92a75e6a807a9f15f112b6bb31ff3a7&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MImg&_imagekey=B6V60-4680YGN-B-&_cdi=5800&_user=3752784&_orig=search&_coverDate=02%2F28%2F2002&_sk=999569998&view=c&wchp=dGLbVlbW&md5=92a75e6a807a9f15f112b6bb31ff3a7&ie=/sdarticle.pdf), 28 Haziran 2006
- Werther, William B. – Davis, Keith, *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill, USA, 1994
- Wood, Robert – Payne, Tim, *Competency-Based Recruitment and Selection*, John Wiley&Sons, West Sussex, 1998
- Yang, Ming - Ying, *Competencies and Qualifications for Industrial Design Jobs : Implementations for Design Practice, Education and Student Career Guidance*, Elsevier, 2005, [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MImg&\\_imagekey=B6V2K-4DS96B0-61&\\_cdi=5705&\\_user=3752784&\\_orig=search&\\_coverDate=03%2F01%2F2005&\\_sk=999739997&view=c&wchp=dGLbVtbzSkWz&md5=ce4140e5726b39742beba03c1e0657d6&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MImg&_imagekey=B6V2K-4DS96B0-61&_cdi=5705&_user=3752784&_orig=search&_coverDate=03%2F01%2F2005&_sk=999739997&view=c&wchp=dGLbVtbzSkWz&md5=ce4140e5726b39742beba03c1e0657d6&ie=/sdarticle.pdf), 15 Mayıs 2006

## Ek 1 - İŞ ANALİZİ SORU FORMU

İLETİŞİM KURULAN KİŞİ / KURUMLAR		
KİŞİ/KURUM	AMAÇ	SIKLIK

**KULLANILAN KAYNAKLAR**

**YANLIŞ ÇIKTI / HATA DURUMUNDA YAPILACAKLAR?**

**GİRDİLER ( EK- 1 )**

**ÇIKTILAR ( EK- 2 )**

**GEREKLİ BECERİLER**

**PERFORMANS KRİTERLERİ**

.....İÇİN GEREKEN :  
EĞİTİM DURUMU

İŞ TECRÜBESİ

YABANCI DİL

BİLGİSAYAR BİLGİSİ

MEVCUT DURUMA İLAVE İŞ GÜVENLİĞİ TEDBİRİ GEREKLİ Mİ?

KİM / KİME VEKALET EDER?

## Ek 1 - İŞ ANALİZİ SORU FORMU

NE?	NEREDEN?	NASIL?	NİÇİN?	KİMDEN?

## Ek 2 - EĞİTİM PROGRAM İÇERİĞİ

EĞİTİM ADI	
EĞİTİM SÜRESİ	
EĞİTİM KONTENJANI	
EĞİTİM VE İLİŞKİLİ OLDUĞU YETKİNLİKLER	
GENEL YETKİNLİK	
TEKNİK YETKİNLİK	
EĞİTİM KATILIMCILARI	
HEDEFLenen EĞİTİM KATILIMCILARI	
EĞİTİM KATILIMCI ÖN KOŞULLARI	
EĞİTİM ORTAMI	
EĞİTİMDE GEREKEN FİZİKSEL KOŞULLAR	
EĞİTİMDE KULLANILACAK GÖRSEL VE İŞİTSEL ARAÇLAR	
EĞİTİMİN AMACI	
EĞİTİMİN AMACI	
EĞİTİM İÇERİĞİ	
EĞİTİM İÇERİĞİ	
EĞİTİMDE KULLANILACAK YÖNTEM VE TEKNİKLER	
EĞİTİMDE KULLANILACAK GÖRSEL VE BASILI MATERYALLER	
EĞİTİM SONUNDAKİ HEDEFLER	
EĞİTİM SONUNDA HEDEFLenen BİLGİ, BECERİ VE DAVRANIŞ	
ÖLÇME - DEĞERLENDİRME	
EĞİTİM ÖLÇME - DEĞERLENDİRME SÜRECİ	
EĞİTİM ÖLÇME - DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	





<b>ÖZGEÇMİŞ</b>			
<b>Doğum Yeri ve Yılı</b>	Afyon		1980
<b>Öğr.Gördüğü Kurumlar</b>	<b>Başlama Yılı</b>	<b>Bitirme Yılı</b>	<b>Kurum Adı</b>
<b>Lise</b>	1994	1998	Afyon Anadolu Öğretmen Lisesi
<b>Lisans</b>	1999	2003	Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
<b>Yüksek Lisans</b>	2003		Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı
<b>Medeni Durum</b>	Bekar		
<b>Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi</b>	İngilizce – Çok İyi		Fransızca - Başlangıç
<b>Çalıştığı Kurum (lar)</b>	<b>Başlama ve Ayrılma Tarihleri</b>		<b>Çalışılan Kurumun Adı</b>
	<b>1.</b>	Ekim 2004	Devam Ediyor Coats Türkiye İplik Sanayi A.Ş. / Eğitim Uzmanı
	<b>2.</b>	Mart 2004	Ekim 2004 Coşkunöz Holding A.Ş. / İnsan Kaynakları Görevlisi
	<b>3.</b>	Temmuz 2002	Ağustos 2002 Enka – Çimtaş / 6 Sigma Proje Stajyeri
	<b>4.</b>	Temmuz 2001	Haziran 2002 Karsan Otomotiv A.Ş. / Stajyer
<b>Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Topluluklar</b>	Eğitim Gönülleri Vakfı		
<b>Projeler</b>			
	<b>1.</b>	Yapay zeka yöntemi kullanılarak Timetabling konusu ile ilgili “Üniversite Ders Programı Çizelgeleme” başlıklı programın Delphi yazılım dili ile yapılması	
	<b>2.</b>	Pazarlama Analizi seçimlik dersi, “ Bayilik Sistemi İle Dağıtım; Etkinliği Ve Sorunları ” konulu bitirme tezi ile ilgili olarak Mercedes – Benz Türk A.Ş.’de uygulama çalışmalarının yapılması	
	<b>3.</b>	Uludağ Üniversitesi - Avrupa Üniversiteler Birliği Kurumsal Değerlendirme Programı dahilinde Bologne Reformlarına uyumlaştırma ve kalite kültürü oluşturma çalışmalarına katılım	
<b>Diğer</b>	ISO 14001: 2005 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikası ISO/TS 16949 Kalite Yönetim Sistemi İç Denetçi Sertifikası ISO 9001-2000 Uzmanlık Sertifikası İnsan Kaynakları Yönetimi (İş Analizi&Yetkinlikler) Sertifikası MESS – REFA Süreç Düzenleme Operatörü Sertifikası, Microsoft 2000 Advanced Sertifikası		
Duygu Kızıldağ / 26 Temmuz 2006			



