

**T.C.**  
**MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**

**YETKİNLİĞE DAYALI KARIYER PLANLAMA SÜRECİ VE BİR  
UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**ÖZLEM GÖKTAŞ**

**DANIŞMAN**

**PROF. DR. BİRGÜL ÇİFTÇİ**

**MART, 2018**

**MUĞLA**

**T.C.**  
**MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**

**YETKİNLİĞE DAYALI KARIYER PLANLAMA SÜRECİ VE BİR  
UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**ÖZLEM GÖKTAŞ**

**DANIŞMAN**

**PROF. DR. BİRGÜL ÇİFTÇİ**

**MART, 2018**

**MUĞLA**

T.C.  
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

YETKİNLİĞE DAYALI KARIYER PLANLAMA SÜRECİ VE BİR  
UYGULAMA

HAZIRLAYAN: ÖZLEM GÖKTAŞ

Sosyal Bilimler Enstitüsünce  
Tezli Yüksek Lisans  
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 23.03.2018

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 16.03.2018

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Birgül ÇİFTÇİ

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Serap ÖZEN

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Rabia BATO ÇİZEL

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Mehmet MARANGOZ

MART, 2018

MUĞLA

## TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 21/02/2018 tarih ve 826/1 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24/6 maddesine göre, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı **Tezli Yüksek Lisans Programı** öğrencisi Özlem GÖKTAŞ'ın "Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlama Süreci ve Bir Uygulama" adlı tezini incelemiş ve aday 16/03/2018 tarihinde saat 14:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra **60.** dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin **kabul** edildiğine **oy..birliği** ile karar verildi.



Tez Danışmanı

Prof. Dr. Birgül ÇİFTÇİ

Üye

Doç. Dr. Serap ÖZEN



Üye

Doç. Dr. Rabia BATO ÇİZEL



## YEMİN

Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak sunduğum “Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlama Süreci ve Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Özlem GÖKTAŞ

16.03.2018



**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ****TEZ VERİ GİRİŞ FORMU****YAZARIN****Soyadı : GÖKTAŞ****Adı : Özlem****Referans No:10145883****TEZİN ADI****Türkçe : Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlama Süreci ve Bir Uygulama****Y. Dil : Competency Based Career Planning Process and an Application****TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans****Doktora****Sanatta Yeterlilik****(X)****O****O****TEZİN KABUL EDİLDİĞİ****Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi****Fakülte :****Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü****Diğer Kuruluşlar :****Tarih :16.03.2018****TEZ YAYINLANMIŞSA****Yayınlayan :****Basım Yeri :****Basım Tarihi :****ISBN :****TEZ YÖNETİCİSİNİN****Soyadı, Adı : ÇİTFCİ, Birgül****Ünvanı : Prof. Dr.**

TEZİN YAZILDIĞI DİL : TÜRKÇE

TEZİN SAYFA SAYISI:142

**TEZİN KONUSU (KONULARI) :**

1. Yetkinlik Kavramı ve Genel Çerçevesi
2. Kariyer Kavramı, Kariyer Planlama Süreci
3. Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlama Süreci

**TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:**

1. Yetkinlik
2. Kariyer
3. Kariyer Planlama
4. Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlama

**İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:**

1. Competence
2. Career
3. Career Planning
4. Competency Based Career Planning

1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum (X)

2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir O

3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir O

Yazarın İmzası :



Tarih : 16./08/2018

# YETKİNLİĞE DAYALI KARIYER PLANLAMA SÜRECİ VE BİR UYGULAMA

## ÖZET

Hızla değişen ve gelişen iş dünyasında, bir örgüte yön veren, rekabet ortamında onun başarılı olmasını sağlayan veya başarısızlığa götüren en önemli etken insan gücüdür. Örgütler hedefledikleri başarıya ulaşmak, stratejilerini gerçekleştirmek ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak istemektedir. Bunun için sahip olmaları gereken, yaptığı işte etkili performans gösterecek yetkinliklere sahip çalışanlardır. Yetkinlik, çalışma hayatında çalışandan beklenen performansı gerçekleştirmesi için gerekli olan ve bu sayede örgüte piyasada rekabet avantajı sağlayan kişisel özellikler, kabiliyet, bilgi ve davranışlardır.

Kariyer, bireyin hayatı boyunca alacağı eğitimleri, yapacağı işleri kapsamaktadır. Bu nedenle kariyerin çok iyi bir şekilde planlanması gerekmektedir. Bu planlama yapılırken yetkinliklerden yararlanmak hem bireysel, hem örgütsel açıdan önemlidir. Bireysel açıdan bakıldığında yetkinliğe dayalı kariyer planlama sayesinde bireyler hedeflerine ulaşmak için en doğru kariyer yolunu belirleyebilmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında ise hem çalışanların etkinliğini arttırabilmek, hem de yetenekli bireyleri örgütte tutabilmek açısından önemlidir. Bu nedenle örgütler, yetkinlik sahibi çalışanların örgüt içerisinde verimli ve etkin olabilmesi için kariyer planlama başta olmak üzere, diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında da yetkinliğe dayalı uygulamaları benimsemektedir.

Bu çalışma kapsamında öncelikle yetkinlik, kariyer ve kariyer planlama kavramları açıklanmaktadır. Yetkinlik ve kariyer planlama kavramlarından yola çıkılarak, yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinin ne şekilde uygulandığı anlatılmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın uygulama bölümünde, kariyer planlama sürecini yetkinliklere dayalı olarak yapmakta olan bir şirketin, yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci detaylı bir şekilde incelenmektedir. Elde edilen veriler betimsel analiz yoluyla detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yetkinlik, Kariyer, Kariyer Planlama, Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlama



## COMPETENCY BASED CAREER PLANNING PROCESS AND AN APPLICATION

### ABSTRACT

In a swiftly changing and developing business world, the most important factor that leads to a successful orientation in a competitive environment or leads to failure is human power. Organizations would like to achieve their goals, realize their strategies and provide competitive advantage against their competitors. So then, they need to have employees who have the competencies to perform effectively at the job that they do. Competence is personal qualities, abilities, knowledge and behaviors that are necessary for realizing expected performance from employee in the working life and which provide competitive advantage in the market.

Career involves training that the individual will take along his lifetime. For this reason, your career needs to be planned very well. While planning, it is important to utilize competencies from both an individual and an organizational in every aspects. Looking from an individual perspective, due to career planning based on competency, individuals can determine the best career path to achieve their goals. As for that looking from organizational, it is important both to increase the effectiveness of the employees and to keep the talented individuals in the organization. For this reason, organizations adopt applications based on competence, especially in career planning and other human resources management functions, in order for competent employees to be productive and effective within the organization.

Within the scope of this study, firstly, competence, career and concepts of career planning are explained. Based on the concepts of competence and career planning, it is tried to explain how career planning process based on competency is applied. Within this scope, in the practice section of the study, career planning process based on competency of a company that is making career planning process based on competencies is being scrutinized. The obtained data are explained in detail by descriptive analysis.

**Keywords:** Competence, Career, Career Planning, Competency Cased Career Planning

## ÖNSÖZ

Teknolojide yaşanan hızlı gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan, çalışma hayatındaki küresel değişim ve gelişmeler, işgücü niteliğinin ve istihdam yapısının değişmesine yol açmaktadır. Bu değişimler doğrultusunda, çalışma hayatında bireylerin mesleklerinden ziyade, yapmakta oldukları işte etkili performans göstermeleri için gerekli olan ve bu sayede örgütün piyasada rekabet edebilmesini sağlayan kişisel özellik, kabiliyet, bilgi ve davranışlarına yani yetkinliklerine odaklanılmaktadır. Yetkinliklerin bu artan önemi doğrultusunda, örgütlerin de uyguladıkları insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında yetkinliklere yer vermeye başladığı görülmektedir.

Özellikle bireyselliğin ön plana çıktığı günümüz şartlarında örgütlerin, çalışanlarının bireysel hedeflerine ulaşmasını sağlayacak yolları, örgütsel stratejiler doğrultusunda ve çalışanların yetkinliklerine bağlı olarak planlaması gerekmektedir. Bu şekilde bir planın yapılması yetkinliğe dayalı kariyer planlama sistemi ile mümkün olmaktadır.

“Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlama Süreci ve Bir Uygulama” adlı bu çalışmada; yetkinlik ve kariyer planlama kavramlarından yola çıkılarak, diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarıyla da bağlantılı olan yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinin uygulamada ne şekilde yürütüldüğü ve kariyer planlama ile yetkinliklerin nasıl ilişkilendirildiğini bir firma örneği üzerinden incelenmektedir. Ayrıca yetkinliğe dayalı kariyer planlama ile ilgili yapılan literatür taramasında, ülkemizde bu konu ile ilgili çok az çalışma olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmanın konuyla ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Tez çalışmam boyunca bilgi birikimini benimle paylaşan, en doğruya ulaşmam yolunda görüşleri ile bana hep fikir veren, güveni ve sabrı ile desteğini benden hiç esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Birgül ÇİFTÇİ'ye çok teşekkür ederim. Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca bana emek veren, yönümü bulabilmem için yoluma ışık tutan değerli bölüm hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın boyunca sevgilerini, ilgilerini, maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen, her zaman bana güvenen ve beni her konuda olduğu gibi bu çalışmada da destekleyen ve her zaman yanımda olan değerli annem Mediha GÖKTAŞ'a, babam Zarif GÖKTAŞ'a ve kardeşim Onur GÖKTAŞ'a sonsuz teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YETKİNLİK KAVRAMINA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

1.1. Yetkinlik Kavramı .....	4
1.1.1. Yetkinliğin tanımı.....	4
1.1.2. Yetkinliğin bileşenleri.....	8
1.1.3. Yetkinliği özellikleri.....	9
1.2. Yetkinlik Yaklaşımının Ortaya Çıkışı.....	10
1.2.1. McClelland'ın yetkinlik araştırmaları.....	14
1.2.2. Boyatzis'in yetkinlik araştırmaları.....	16
1.2.3. Spencer ve Spencer'in yetkinlik araştırmaları.....	18
1.3. Yetkinlik Türleri.....	20
1.3.1. Temel yetkinlikler.....	20
1.3.2. Fonksiyonel / Teknik yetkinlikler.....	21
1.3.3. Yönetsel yetkinlikler.....	21
1.4. Yetkinliklerin Gruplandırılması.....	22
1.4.1. Başarı ve eylem yetkinlikleri.....	22
1.4.2. Yardım ve hizmet yetkinlikleri.....	23

1.4.3. Etki yetkinlikleri.....	24
1.4.4. İdari/Yönetmel yetkinlikler.....	24
1.4.5. Bilişsel yetkinlikler.....	25
1.4.6. Kişisel etkinlik yetkinlikleri.....	26
1.5. Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci.....	27
1.5.1. Yetkinlik modeli tanımı.....	27
1.5.2. Model oluşturma süreci.....	27

## İKİNCİ BÖLÜM

### KARİYER VE KARİYER PLANLAMA SÜRECİ

2.1. Kariyer ve Kariyer Planlama Kavramları.....	31
2.1.1. Kariyer kavramı.....	31
2.1.2. Kariyer evreleri.....	33
2.1.3. Kariyer planlama.....	35
2.2. Kariyer Planlamanın Amacı, Önemi ve Faydaları.....	37
2.2.1. Kariyer planlamanın amacı ve önemi.....	37
2.2.2. Kariyer planlamanın faydaları.....	38
2.3. Kariyer Planlama Süreci.....	40
2.3.1. Bireysel kariyer planlama süreci.....	41
2.3.1.1. Kendini değerlendirme.....	42
2.3.1.2. Fırsatları belirleme.....	43
2.3.1.3. Kariyer hedeflerini belirleme.....	44
2.3.1.4. Kariyer planını hazırlama ve uygulama.....	45
2.3.2. Örgütsel kariyer planlama süreci.....	46

2.3.2.1. Örgütsel analiz yapmak.....	47
2.3.2.2. Performans değerlendirme.....	48
2.3.2.3. Hareket planlaması.....	49
2.4. Kariyer Planlama Teknikleri.....	50
2.4.1. Kariyer değerlendirme merkezleri.....	50
2.4.2. Kariyer atölyeleri (workshop).....	51
2.4.3. Kariyer danışmanlığı.....	51
2.4.4. Eğitim ve geliştirme programları.....	53
2.4.5. Koçluk ve mentorluk.....	54
2.4.6. Kariyer planlama grupları.....	55
2.5. Kariyer Yolları.....	56
2.5.1. Klasik kariyer yolu yaklaşımı.....	56
2.5.2. Örgütsel (çift basamaklı) kariyer yolu yaklaşımı.....	57
2.5.3. Modern (ağ tipi) kariyer yolu yaklaşımı.....	58

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARINDA YETKİNLİKLERİN YERİ VE YETKİNLİĞE DAYALI KARIYER PLANLAMA SÜRECİ

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarında Yetkinliklerin Yeri.....	60
3.1.1. İş analizinde yetkinlikler.....	61
3.1.2. Seçme ve yerleştirmede yetkinlikler.....	63
3.1.3. Performans değerlendirmede yetkinlikler.....	66
3.1.4. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde yetkinlikler.....	68
3.1.5. Ücret ve ödül yönetiminde yetkinlikler.....	69

3.1.6. Yedekleme sürecinde yetkinlikler.....	71
3.2. Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlama Süreci.....	72
3.2.1. Kariyer evrelerinde yetkinlikler ve kariyer planlama süreci.....	72
3.2.2. Yetkinliğe dayalı kariyer planlamanın tanımı ve amaçları.....	75
3.2.2.1. Yetkinliğe dayalı kariyer planlamanın tanımı.....	75
3.2.2.2. Yetkinliğe dayalı kariyer planlamanın amaçları.....	76
3.2.3. Yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci.....	79
3.2.3.1. Yetkinliklerin belirlenmesi.....	80
3.2.3.2. Bireylerin mevcut ve potansiyel yetkinliklerinin belirlenmesi.....	80
3.2.3.3. Eğitim-geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi ve uygulanması.....	82
3.2.3.4. Kariyer planının uygulanması.....	83
3.2.4. Yetkinliğe dayalı kariyer planlamanın faydaları.....	85
3.2.4.1. Örgütsel faydalar.....	85
3.2.4.2. Bireysel faydalar.....	86
3.3. Geleneksel ve Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlamanın Karşılaştırılması..	87

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **YETKİNLİĞE DAYALI KARIYER PLANLAMA SÜRECİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA**

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	90
4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	91
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	92
4.4. Verilerin Analizi.....	94

4.5. Bulgular ve Değerlendirme.....	95
4.5.1. Araştırma yapılan şirket hakkında genel bilgiler.....	95
4.5.2. Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimine geçiş süreci.....	96
4.5.3. Yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinde yararlanılan insan kaynakları yönetimi fonksiyonları.....	99
4.5.3.1. Seçme ve yerleştirme.....	98
4.5.3.2. Performans değerlendirme.....	102
4.5.3.3. Eğitim ve geliştirme.....	104
4.5.3.4. Yedekleme.....	106
4.5.4. Yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci.....	107
4.5.4.1. X Şirket'inin yetkinliğe dayalı kariyer planlama politikası.....	108
4.5.4.2. İhtiyaç duyulan yetkinliklerin belirlenmesi, yetkinlik sözlüğü ve modelinin oluşturulması.....	109
4.5.4.3. Adayların ve çalışanların mevcut ve potansiyel yetkinliklerinin belirlenmesi.....	112
4.5.4.4. Kariyer sınavının uygulanması.....	114
4.5.4.5. Kariyer görüşmeleri.....	116
4.5.4.6. Atama.....	117
4.5.5. X Şirketinin yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinin değerlendirilmesi.....	118
SONUÇ.....	124
KAYNAKÇA.....	129
EKLER.....	142
EK-A: Görüşme Soru Formu.....	142
ÖZGEÇMİŞ	

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Yetkinlik Kavramındaki Farklılıklar: İngiliz ve Amerikan Yaklaşımı.....	6
Tablo 2.1. Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlamanın Karşılaştırılması.....	41
Tablo 3.1. Geleneksel ve Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlamanın Karşılaştırılması.	89
Tablo 4.1. Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlama Süreci Uygulaması.....	91
Tablo 4.2. X Şirketin Temel Yetkinlikleri.....	98
Tablo 4.3. X Şirketin Satış Danışmanı İlanı.....	100
Tablo 4.4. X Şirket Yetkinlik Grupları.....	111





## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Etkili İş Performansı Modeli.....	17
Şekil 1.2. Merkezi ve Yüzeysel Yetkinlikler.....	19
Şekil 2.1. Bireysel Kariyer Planlama Süreci.....	42
Şekil 2.2. Örgütsel Kariyer Planlama Süreci.....	47
Şekil 3.1. Yetkinlikler ve İnsan Kaynakları Sistemleri.....	61
Şekil 3.2. Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlama Süreci.....	79
Şekil 4.1. X Şirket Organizasyon Şeması.....	109



## GİRİŞ

Yetkinlik kavramının ortaya çıkışında ve örgütlerde kullanılmaya başlanmasında, liderlik araştırmaları ve değerlendirme merkezi uygulamaları, bireysel farklılıklar, çoklu zeka kavramı ve birtakım araştırmalar etkili olmuştur. Yetkinlikler, alışanların yaptıkları işte kendisinden beklenen özel davranışları sergilemesine olanak sağlayan karakteristik özellikler (Boyatzis, 1982:11) olarak veya bireyin herhangi bir işte veya herhangi bir durumda sergilediği etkili ve/veya üstün başarı ile neden sonuç ilişkisi bulunan özellikleri (Spencer ve Spencer, 1993:9) şeklinde tanımlanmaktadır.

Hızla değişen ve gelişen iş dünyasında, 4. Sanayi Devrimi kavramının da ortaya çıkmasıyla birlikte yetkinliklere verilen önem artmaktadır. Örgütlerin bu ortamda başarı sağlaması ve rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmesi için bireylerin mesleklerine değil yetkinliklerine odaklanması gerektiği ortaya atılmıştır. Özellikle de problem çözmeye, eleştirel düşünme, yaratıcılık, başkalarını koordine etme, duygusal zeka, muhakeme edebilme ve müzakere yetkinlikleri başarı için temel ihtiyaç olarak görölmektedir (şirin, 2017:185-186). Bu koşullara ayak uydurabilmek için çalışanlarını, yetkinliklerine yatırım yapılması gereken birer değer olarak gören örgütler, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına geçiş yapmaktadır.

Yetkinliklerin insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde kullanılması ve bu sayede örgütlerde “yetkin” çalışan sayısının artmasını sağlamak için öncelikle, örgütlerin yetkinlik sözlüğü ve bu sözlükte yer alan yetkinlikler doğrultusunda her iş veya iş grubu için belirlenmiş yetkinlik modeli oluşturması gerekmektedir. Yetkinlik modelleri sayesinde bir işi yaparken etkili performansın elde edilmesinde ayırt edici olan yetkinlikler belirlenmekte, böylece çalışanlar bu yetkinliklere göre değerlendirilerek, görevlendirmeleri yapılmaktadır. Yetkinlikler örgütlerin yer aldığı sektöre ve yaptıkları işe göre farklılık göstermektedir.

Kariyer planlama, bireysel hedefler ile örgütün geleceğe dönük hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, çalışanın yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerinin geliştirilmesi ve ileride üstleneceği pozisyonlar için gerekli yeterliliklerin kazandırılmasıdır. Ayrıca kariyer planlama sayesinde bireyin, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişi ya da yükselişi de planlanmaktadır. Bu

planlama yapılırken uyulması gereken en temel prensip ise bireylerin sahip olduğu yetkinliklerinin değerlendirilmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulabilecek yetkinliklerin belirlenmesidir (Aytaç ve Keser, 2017:103-104). Bu nedenle kariyer planlama s¼recinde yetkinliklerden yararlanılması gerekmektedir. Hem bireysel hem de örg¼tsel açıdan büyük öneme sahip olan kariyer planlama, yetkinliklere dayalı olarak yapıldığında daha etkili olacaktır.

S¼rd¼r¼lebilir verimlilik ve rekabet avantajı elde etmenin ilk koşulu, yetkinlik düzeyi yüksek çalışanlardır. Bunun farkında olan örg¼tler, çalışma hayatında mutlu ve motive olmuş iřg¼c¼ yaratabilmek için çalışanlarının gelişimine yatırım yapmaktadır. Bunun sağlanabilmesi, yetkinliğe dayalı kariyer planlama konusunu karşımıza çıkarmaktadır. Yetkinliğe dayalı kariyer planlama, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme ile eğitim ve geliştirme gibi diğer insan kaynakları y¼netimi faaliyetleriyle koordineli bir Şekilde y¼r¼t¼lmektedir. Yetkinliğe dayalı kariyer planlama sayesinde çalışanlara, yetkinliklerine uygun ve onları en etkin Şekilde kullanabilecekleri işlerde çalışma imkânı verilmekte, eksik yönlerini ortaya çıkararak kariyer planı doğrultusunda bunları geliştirme imkân sağlanmaktadır. Böylece örg¼tlerin kilit rolde görd¼kleri çalışanları en iyi Şekilde seçmesini sağlayan bir sistem oluşturulmaktadır.

Yetkinliğe dayalı kariyer planlama s¼recini etkin Şekilde uygulayan örg¼tlerde çalışanlar kariyer hedeflerini gerçekleştirerek, saygınlık kazanmak ve stat¼ elde etmek gibi istekleri karşılanmaktadır. Örg¼t içerisinde kendini geliştirebilen ve yetkinliklerini kullanabilen çalışanların motivasyon düzeyi yükselmekte, iş doyumunu ve örg¼te bağlılığı da artmaktadır. Bu sayede verimliliği artan çalışanların örg¼t¼n hedeflerine sağladıkları katkı da artmaktadır.

Bu çalışmada yetkinliğe dayalı kariyer planlama s¼reci incelenmektedir. Bu kapsamda çalışma d¼rt b¼l¼mden oluşmaktadır. Birinci b¼l¼mde, yetkinlik kavramı incelenerek, yetkinliğim tanımı, bileşenleri ve özellikleri açıklanmaktadır. Yetkinlik kavramının ortaya çıkışına, gelişimine ve özellikle de insan kaynakları y¼netimi faaliyetlerinde kullanılmaya başlamasına zemin hazırlayan araştırmalar anlatılmaktadır. Ardından yetkinlik t¼rleri ve yetkinlik grupları ele alınmaktadır.

Birinci bölümün son kısmında ise, yetkinliklerin bir örgütte kullanılabilmesini sağlayan yetkinlik modeli oluşturma süreci anlatılmaktadır.

İkinci bölümde, kariyer ve kariyer planlama kavramları anlatılmaktadır. Bu kavramlar doğrultusunda geleneksel kariyer planlama süreci incelenmektedir. Bu süreç içerisinde bireysel ve örgütsel kariyer planlama süreçlerine yer verilmektedir. Kariyer planlamanın bireye ve örgüte sağladığı faydalar anlatılmaktadır. Ayrıca kariyer planlama teknikleri ve kariyer yolları, bu bölümde ele alınan diğer konuları oluşturmaktadır.

Üçüncü bölümde, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında yetkinlilerin yeri ve yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci incelenmektedir. Bu kapsamda üçüncü bölüm iki kısımda ele alınmaktadır. Birinci kısımda, yetkinliklerin diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarındaki yeri incelenerek, iş analizi, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödül yönetimi ve yedekleme sürecinde yetkinlikler ele alınmaktadır. İkinci kısımda ise, yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci incelenmektedir. Bu kapsamda, yetkinliğe dayalı kariyer planlamanın tanımı ile örgütsel ve bireysel amaçları ele alınmaktadır. Ayrıca yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci detaylandırılarak, örgüte ve bireye sağladığı faydalarla birlikte bu bölümde anlatılmaktadır.

Dördüncü bölümde ise, ilk üç bölümde anlatılan teorik bilgilerin ardından bir şirket örneğiyle yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci incelenmektedir. Bu kapsamda önceki bölümlerde teorik olarak anlatılan yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinin uygulamada nasıl olduğu, diğer insan kaynakları yönetimi faaliyetleriyle ne şekilde ilişkilendirildiği incelenerek birtakım saptamalar ve önerilerde bulunulmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YETKİNLİK KAVRAMINA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

Örgütler hedefledikleri başarıya ulaşmak, stratejilerini gerçekleştirmek ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebilmek için, çalışanlarının sahip olduğu bilgi, beceri ve davranışlarının büyük önem taşıdığı farkındadır. Çalışanların sahip olduğu özellikleri iyi yönetebilmek başarılı bir kariyer planlaması yapmayı gerektirir. Ancak yapılacak olan kariyer planlamasında başarıda kilit rol oynayan yetkinlikleri kullanmak gerekir. Buna bağlı olarak, öncelikle yetkinlik kavramının ortaya çıkışı ve bunda etkili olan araştırmalar ele alınmaktadır. Yetkinlik kavramının neyi ifade ettiği, yetkinlik kavramın türlerinin neler olduğu, yetkinlik gruplandırılmasının nasıl yapılacağı yine bu bölümde anlatılmaktadır. Son olarak da örgütlerde yetkinlik modeli oluşturma süreci ile ilgili bilgiler verilmektedir.

#### 1.1. Yetkinlik Kavramı

##### 1.1.1. Yetkinliğin tanımı

Yetkinlik kavramı günümüze kadar, eğitim, psikoloji, yönetim ve insan kaynakları gibi farklı alanlarda ve farklı bakış açılarıyla incelenmiştir. Bu nedenle literatürde yetkinlik kavramıyla ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Çınar (2010), yetkinliğin ilk olarak eğitim alanında, eğitici-öğretici davranışları tanımlamak için, daha sonra ise yönetim ve insan kaynakları alanında yoğun olarak kullanılmaya başladığından bahsetmektedir.

Oxford Dictionary’de, “competency” kavramının sıfat biçimi olan “competent”; “başarılı bir şeyler yapmak için gerekli olan, yetenek, bilgi ya da beceri” ([www.oxforddictionaries.com](http://www.oxforddictionaries.com)) olarak tanımlanmaktadır. Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlükte ise, “yetkinlik” kelimesinin sıfat biçimi olan “yetkin”, “gerekli olgunluğa erişmiş, olgun, kamil, mükemmel” ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)) olarak tanımlanmaktadır.

Yetkinlik kavramına İngiliz ve Amerikan bakış açılarıyla farklı yaklaşılmaktadır. Bu yaklaşımların farklılıklar şu şekilde karşılaştırılabilir; öncelikle, yetkinlik sözcüğüne yüklenen anlama göre farklılık gösterdiği bilinmektedir. Amerikan yaklaşımına göre, yetkinlik sözcüğünün karşılığı olarak competency/competencies kavramı kullanılırken, İngiliz yaklaşımına göre ise, competence/competences kavramını

kullanmaktadır (Çınar, 2010). Amerikan yazarlar “competency” kavramını kullanırken, olağanüstü performansın ortaya çıkmasını sağlayan davranış ve beceri gibi bireysel özellikleri kastetmektedir. İngiliz yazarlar ise “competence” kavramını kullanırken, gözlemlenebilen becerilere bağlı olarak kabul edilebilir performans düzeyinin kastetmektedir (Bayraktar, 2002:24). Amerikan yaklaşımına göre yetkinlik, bireysel olarak algılanmakta ancak bireylerin bir işi yerine getirmek için gerekli olan yetkinliğe ve bilgiye sahip olup olmadığını değerlendirememektedir. İngiliz yaklaşımına açısına göre ise yetkinlik algısı daha geniştir ve sadece bireysel niteliklerle değil, işin yapılması için gerek olan ilkeler ile de ilgilidir (Mayatürk Akyol, 2011:25).

Uzunoğulları (2006)’a göre, Amerika yetkinlik konusunda üstün performans peşindeyken, İngiliz bakış açısına göre, “eşik yetkinlikler” denilen minimum başarı standartları baz alınmaktadır (s.9). Başka bir ifade ile bu farklar, Spencer’ların yetkinlikler için belirlediği performans kriterleriyle bağdaştırılabilir. Buna göre, Amerikanlar daha çok üstün performansı ortalama performanstan ayırt etmek için kullanılan farklılaştırıcı yetkinlikleri baz almakta ve hedef kitleyi yöneticiler oluşturmaktadır. İngilizler ise minimum düzeyde etkinlik için gereksinim duyulan temel ve basit yetkinlikleri baz aldığı için görevler ön plana çıkmakta ve hedef kitleye herkes dahil edilmektedir.

1980’li yıllarda İngiltere’de ekonomide yaşanan sıkıntılara çözüm bulabilmek için esnek bir işgücüne sahip olmak hedeflenmiştir. Bu hedefe ulaşabilmek için mesleki yetkinliklere dayalı standartlardan oluşan bir eğitim sistemi geliştirilmiştir. Bu sistem Ulusal Mesleki Nitelikler Konseyi (NCVQ) aracılığıyla hükümet tarafından tüm sektörlerde uygulanmıştır. Bu çalışmanın benzeri 1990’lı yıllarda ABD’de Ulusal Beceri Standartları Kurulu (NSSB) tarafından tüm meslekleri içerecek şekilde ulusal beceri standartlarını geliştirilerek yapılmıştır (Altun, 2006:29-30).

Yetkinlik kavramına İngiliz ve Amerikan yaklaşımları Tablo 1.1.’deki gibi karşılaştırmalı olarak incelenebilir:

**Tablo 1.1. Yetkinlik Kavramındaki Farklılıklar: İngiliz ve Amerikan Yaklaşımı**

Temel Farklılıklar	İngiliz Yaklaşımı	Amerikan Yaklaşımı
<b>Amaç</b>	Çalışanların değerlendirilmesi ve belgelenmesi	İyi bir performans için yetkinliklerin geliştirilmesi
<b>Odak</b>	İş/birey özellikleri ve yetenek birikimi	Bireysel davranış ve nitelikler
<b>Gelişim Süreci</b>	İş fonksiyonları ve uzmanlık alanlarına ilişkin standartların ortaya konması	Standartları tanımlamak için mükemmel davranış ve nitelik ifadelerinin ortaya konması
<b>Örgütsel Çevrenin Rolü</b>	Çevre, uzmanlık alanı ve belirli iş fonksiyonları kadar önemli değildir.	Çevre, gereksinim duyulan davranışları ve özellikleri tanımlamaktadır.
<b>İş ve Bireyin Algılanışı</b>	İşin özellikleri, hareket noktasıdır.	Görevlere nazaran birey, daha çok vurgulanmaktadır.
<b>Yöntemsel Yaklaşım</b>	Çoklu yöntem ve nicel	Rasyonel ve pozitivist
<b>Faaliyet Alanı</b>	Yetkinlikler, uzmanlık alanları ve iş fonksiyonlarına özgüdür.	Yetkinlikler, örgütlere özgüdür.
<b>Ölçüm</b>	Çalışma faaliyetlerine ve deneyimlerine ilişkin belgeler, yetkinlikler için kanıt niteliği taşımaktadırlar.	Belirli niteliklere sahip olma ve çalışma performansı arasındaki korelasyonun nicel ölçümü ve tanımı
<b>Değerlendiricinin Rolü</b>	Dışarıdan bir değerlendirici tarafından yapılan formal değerlendirme	İş ile ilgili denetçi ve yöneticiler tarafından performansın değerlendirilmesi
<b>Öğrenme Bakış Açısı</b>	Yapılandırmacı bakış açısı	Bilişsel bakış açısı

**Kaynak:** Akt., Mayatürk Akyol, 2011:26

Psikologlar yetkinliği, insan yeteneklerini ölçmek için kullanmışlardır. Yönetim uzmanları, çalışanların performansını geliştirerek, örgütsel hedeflere en iyi şekilde nasıl ulaşılacağını bulmak için yetkinliği fonksiyonel bir çözüm olarak ileri sürmüştür. Öğretim tasarımcıları yetkinliği, tüm eğitim ve değerlendirme aşamalarının başlangıç noktası olarak değerlendirmişlerdir. İnsan kaynakları yöneticileri ise yetkinliği, seçme ve yerleştirme, değerlendirme, terfi, eğitim, ücret ve

ödül yönetimi ve çalışan planlama gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonları aracılığıyla hedeflere ulaşmak için bir araç olarak kullanmışlardır (Çetinkaya, 2009a:221; Güçel, 2007:6; Güler, 2010:3; Gürel, 2010:8; Reşitoğlu, 2011:3; Sağır, 2006:5).

Boyatzis (1982) yetkinliği; “bireyin işte kendisinden beklenen özel davranışları sergilemesine olanak sağlayan karakteristik özellikler” (s.11) olarak tanımlamaktadır. Spencer ve Spencer (1993)’a göre yetkinlik, “bireyin herhangi bir işte veya herhangi bir durumda sergilediği etkili ve/veya üstün başarı ile neden sonuç ilişkisi bulunan özelliklerdir” (s.9). Prahalad ve Hamel “temel yetkinlik” kavramını geliştirmişlerdir ve bunun “örgütlerde üretim becerilerini koordine etme ve değişik teknolojik güçleri bütünleştirme konularındaki kolektif öğrenme” olduğu belirtmektedirler (Prahalad ve Hamel, 1990:81). Biçer ve Düztepe (2003) ise, temel yetkinlikleri, “genelde tüm çalışanlarda aranan ve diğer yetkinlikler göre daha baskın ve yönlendirici özelliklere sahip yetkinlikler” (s.15) olarak ifade etmektedir.

Shippmann vd. (2000:706) yetkinlik modellerinin kullanılması ve geliştirilmesinde değişik tecrübelerle sahip uzmanlar ile yaptıkları görüşmelerde yetkinliğin ne olduğuna ilişkin sorularına aşağıdaki gibi cevaplar almışlardır;

- Yetkinlik, yüksek performansı ortalama performanstan ayırt eden bilgi, beceri ve özelliklerdir.
- Yetkinlik, geleneksel olarak tanımlanan bilgi, beceri, ve yeteneklerle aynı şeyi ifade etmektedir.
- Yetkinlik, bilgi ve beceri düzeyini tanımlayan yardımcı yapılardır.
- Yetkinlik, bir rol veya işin temel sorumluluğun gerçekleştirilmede önemli olan, gözlenebilir davranışsal özelliklerdir.

Yetkinlik, “bireyin performansını sağlayan bilgisini, becerisini ve davranışlarını içeren sergilenebilir özellikler” şeklinde de ifade edilmektedir (Benligiray, 2003:84). Yine buna benzer bir tanım “yetkinlik; mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar” olarak ilgili literatürde yer almaktadır (Biçer ve Düztepe, 2013:14). Özçelik ve Ferman (2006) ise, yetkinliğin “iyi belirlenmiş standartlarla ölçülebilen, eğitim yoluyla



geliştirilebilen ve çalışanın işinin önemli bölümünü etkileyen tutum, bilgi ve yetenek kümesi” (s.74) olduğundan bahsetmektedirler.

Başka bir tanıma göre; yetkinliğin, istenen sonuçlar elde etmek için sergilenmesi gereken davranışlar ve kişinin işinde başarılı olmasını sağlayan kişiye ait özellikler olduğundan bahsedilmektedir (Budak, 2013:56). Athey ve Orth’a göre yetkinlik; “yüksek performans ile ilgili olan ve örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kolektif takım, süreç ve örgüt kapasitesinin yanı sıra bireysel bilgi, yetenek, tutum ve davranışları da içeren gözlenebilir performans boyutlarının bir bütünüdür” (Mayatürk Akyol, 2011:28).

Anlaşıldığı üzere yetkinliğin tanımı üzerine literatürde bir uzlaşma bulunmamaktadır. Yetkinlik, bu çalışmada şu şekilde tanımlanmaktadır; yetkinlik, çalışma hayatında çalışandan beklenen performansı gerçekleştirmesi için gerekli olan ve bu sayede örgüte piyasada rekabet avantajı sağlayan kişisel özellikler, kabiliyet, bilgi ve davranışlardır. Günümüzde örgütler iyi bir yönetim anlayışı elde etmek ve rekabet avantajı sağlamak için doğru işe doğru kişiyi almanın önemi farkındadır. Bu seçim de öncelikle yetkinliklerin belirlenmesiyle mümkün olduğu için yetkinlik yönetimi anlayışı ön plana çıkmaya başlamıştır.

### **1.1.2. Yetkinliğin bileşenleri**

Yetkinlik kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlarda tanımlandığı için yetkinlik bileşenleri de çoğunlukla aynı olmasına rağmen bazı farklılıklar göstermektedir. Farklılıklar göz önünde bulundurularak bu çalışmada yetkinlik bileşenler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır;

- **Bilgi:** Belirli bir konuda yetkin olabilmek için öncelikle o konuda bilgi sahibi olmak gerekir. Ayrıca her yetkinliğin az ya da çok kavramsal boyutta bir bilgi düzeyi vardır (Budak, 2013:56; Gürel, 2010:45).
- **Beceri / Yetenek:** Bir konuda beceri sahip olabilmek için o konuda yetenekli olmak gerekir. Bu yetenek kişide doğal olarak bulunabileceği gibi, deneyimlerle sonradan da kazanılabilir. Yetenek çalışanın neyi yapabilecek kapasitede olduğunu ifade etmektedir (Yetkin, 2006:5). Ayrıca Kamp (2002:20)’a göre, bir işte becerili

olabilmek, istediğın etkiyi elde etmek ve mümkün olan en iyi performansa ulaşmanın ön şartıdır.

- **Tutum:** Bireyin kişilik özellikleri, karakter, inanç ve değerler gibi özelliklerin bilgi ve beceriyi harekete geçirme konusundaki yaklaşımıdır (Budak, 2013:57). Ayrıca tutum, bireyin belirli kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenlenmiş bir inanç ve düşünce sistemidir. Buna bağlı olarak bireyin bir konudaki tutumu, o konuya ilişkin davranışlarını şekillendirir (Güçel, 2007:14-15).
- **Davranış:** Davranış, bireyin genel düşüncesi ve değerlerinden oluşarak bütün eylemlerini kapsamaktadır. Bireyin örgütte gösterdiği davranışlar özellikle tutumlarıyla ilgilidir ve performansını etkilemektedir (Reşitoğlu, 2011:11).
- **Stil:** Biçer ve Düztepe (2003)'ye göre, "çalışanların iş arkadaşları, takımları ve organizasyonun tamamı ile nasıl bir ilişki içinde olduklarını" (s.15) kısacası çalışanın örgütün geri kalanıyla olan ilişkisini ifade etmektedir.
- **Motivasyon:** Aytaç (1997:41)'a göre, motivasyon, herhangi bir kişinin hareket gücü veya bireye harekete geçiren bir güçtür ve bu güç ihtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çalışanın davranışının altında yatan nedeni ortaya çıkarmak için motivasyon durumunu bilmek gerekir.
- **Üstün Performans:** Davranış sonuçlarının, ortalama performansa göre daha yüksek başarıya ulaşılmasını sağlamasıdır. Yetkinlikler sonuçlardan çok, bireyin üstün performansa ulaşmak için göstermesi gereken davranışlarla ilgilidir. Bu yüzden yetkinlikler, üstün iş performansı için gerekli olan bireysel özellikleri ifade etmektedir (Gürel, 2010:47).

### **1.1.3. Yetkinliğin özellikleri**

Teknolojinin iş yaşamında etkisinin artmasıyla, yetkinliklere daha fazla ihtiyaç duyulmaya başlanmış ve önemi artmıştır. Yetkinliklerin örgüt içinde kabul edilebilmeleri için, belli başlı özellikler taşınmalıdır. Öncelikle bir işi yapmak için gerekli yetkinlikler tanımlanmalıdır. Bunun yanında, yetkinlikler anlaşılır olmalı ve belli bir kalite ölçütünde yazılmalıdır (Çiftçi ve Öztürk, 2013:157; Güçel, 2007:21).

Çınar (2010)'a göre, çalışanlara sergiledikleri davranışlarla ilgili doğru geribildirim verilebilmesi, kişisel gelişim ve kariyer planların takip edilebilmesi için yetkinlikler gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir olmalıdır. Diğer bir deyişle yetkinliklerin bir araç

olarak kullanılabilmesi için, gözlemlenebilir davranışa dönüştürülerek tanımlanması ve ölçülebilir hale getirilmesi bu süreci kolaylaştıracaktır.

Yetkinlikler üstün performans gösterini, ortalama performans gösterenden ayıran özelliklerdir. Üstün performans dendiği zaman akla gelen, davranış sonuçlarının ortalama performanstan daha fazla başarı sağlamasıdır (Budak ve Mayatürk Akyol, 2013:158). Kayalı (2012:30)' ya göre ise, yetkinlikler iş sonuçlarıyla ilişkiye sahip bireysel özelliklerdir. Dolayısıyla performansla ilişkisi olmayan özellikler yetkinlik olarak kabul edilemez.

Yetkinlikler geliştirilebilir olmalıdır. Yani yetkinlikler eğitim ve deneyim yoluyla geliştirilerek bireysel gelişime katkı sağlamalıdır. Bunun yanında geliştiren yetkinlikler bir işin gerek olan nitelik ve yetenekleri bireye kazandırır (Çiftçi ve Öztürk, 2013:157).

Yetkinlikler örgütlerin vizyon, misyon ve değerleriyle örtüşmelidir. Her örgütün vizyonu, misyonu ve değerli farklı olduğu için, yetkinlikler aynı sektör içerisinde bile örgütten örgüte farklılık göstermektedir (Akgeyik, 2002:75). Bu nedenle her örgütün belirlediği yetkinlikler kendine özgüdür. Ancak yetkinliklerin görev tanımı olmadığının bilinmesi gerekir. Yetkinliklerin her çalışan tarafından algılanabilmesi için basit ve kolay anlaşılabilir şekilde yazılması gerekir. Böylece yetkinlikler her kademedeki çalışan tarafından benimsenmektedir.

Son olarak yetkinlerin vasıf ve bilgi düzeyinin yanında, motivasyon, değerler ve imaj gibi arka plandaki yüksek performans düzeylerinin yansıtan unsurları da kapsadığını bilinmekte fayda vardır. Bunların da yardımıyla bireyin gelecekteki performansı hakkında bilgi sahibi olmak kolaylaşacaktır (Özdoğan, 2010:54).

## **1.2. Yetkinlik Yaklaşımının Ortaya Çıkışı**

Yetkinlik kavramını ilk olarak kullanan Selznick'dir. Selznick 1957 yılında yetkinlik kavramını, işletmenin kilit başarı faktörlerini belirleyen sürecin açıklanması amacıyla işletme yönetimi literatüründe kullanmıştır. Ancak bu açıklama evrensel anlamda kabul görmemiştir (Akoğlan Kozak ve Yetgin, 2013:411). Yetkinlik, yabancı literatürde "Competence" kavramı olarak kullanılmaktadır. Yetkinlik kavramı insan kaynakları yönetimi alanından önce işletme yönetimi ve stratejik yönetim alanlarında kullanılmıştır (Ünal, 2010:203).

Örgütlerde yetkinlik uygulamaları birdenbire ortaya çıkmamıştır. Farklı alanlarda bu uygulamaların gelişimine katkı sağlayan araştırmalar ve gelişmeler olmuştur. Budak (2013:45-46) bunları; liderlik araştırmaları ve değerlendirme merkezleri, bireysel farklılıklar, iş analizleri, çoklu zeka kavramı ve EQ ve Prahalad ve Hamel'in temel yetkinlikler kavramı olarak sıralamaktadır.

Örgütler çalışanlarının farklılıklarını yönetebildikleri sürece, örgüt içerisinde çıkacak olumsuz çatışmalara engel olabilirler. Çünkü örgütlerde çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak gibi bir amaç yoktur. Çalışanların bilgi alışverişinde bulunması, aşırıya kaçmayacak şekilde hırslanmasını sağlamak için ortaya çıkan çatışmaların faydası vardır. Örgütte kâr sağlama ve verimlilik artışı gibi örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen çalışanların, yaş, cinsiyet, ırk, zeka, engellilik gibi farklılıkları bulunmaktadır. Bu tür bireysel farklılıkları iyi yönetebilen örgütlerde çalışanlarda yüksek performans gösterebilmektedir.

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayarak bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için onların güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırabilmek ve onları harekete geçirecek yetenek ve bilgilerin toplamıdır (Eren, 1993:286). Liderlerin örgütsel başarıya katkılarıyla, örgütler liderlik vasfı taşıyan bireyleri seçmek için değerlendirme merkezleri kurmuşlardır (Mayatürk Akyol, 2011:12). Liderlerin seçilmesi ve şekillenmesi sürecinde üst düzey yöneticiler görev, takım, örgütsel kültür ve hatta ülke kültürüne dikkat eder (Keçecioğlu ve Kurtuluş, 2014:23).

İş analizi; yapılmakta olan işin niteliğini, bu işin hangi çevre ve koşullar altında yapılabileceğini ve bu işi yapan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri, yetenek ve sorumlulukları saptamak olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2005:60). İş analizleri, işgücü planlaması, insan kaynağının bulunması seçme ve yerleştirme, eğitim programları, performans değerlendirme, iş güvenliği, tazminat sistemleri gibi bir çok insan kaynakları yönetimi sürecinde kullanılmaktadır (Çelikten, 2005:127). İş analizlerinde ortaya konan nitelikler iki grupta toplanabilir. Bunlar; temel nitelikler olarak adlandırılan herkeste olması gereken özellikler ve işin performansını arttıracığı varsayılan tercih edilen niteliklerdir. İşe alımlar yapılırken özellikle

adayların tercih edilen nitelikleri taşıyıp taşımadığına bakılmaktadır (Budak, 2013:46).

Son zamanlarda yetkinliklere dayalı iş analizlerinin çalışma düzenine daha yararlı olacağı ileri sürülmektedir. Bunun nedeni, geleneksel iş analizlerinde odak noktası iş iken; yetkinliğe dayalı iş analizlerinde, odak noktasının çalışanın kendisi olması gerekliliğidir. (Uyargil, 2008:73). Örgütlerde yetkinliğe dayalı iş analizinin yapılmasıyla, çalışanların geleneksel iş analizlerinin yapıldığı zamana kıyasla kendilerine daha uygun işlerde çalışacakları söylenebilir. Buna bağlı olarak da çalışanların performansı yükselecek ve örgütte toplam verimlilik artacaktır.

İlk toplu IQ (zeka katsayısı) uygulaması 1918 yılında I. Dünya Savaşı sırasında ABD ordusuna yapılmıştır. Bu testler ordudaki askerleri sınıflandırmak için kullanılan testlerdir. IQ uygulamaları zaman içerisinde endüstride nitelikli çalışanları seçmek için de kullanılmaya başlanmıştır ve uzun yıllar insanların IQ'su ile başarıları arasında bir bağ olduğuna inanılmıştır (Arat, 2008:17). Ancak Goleman (2000:25-29) göre, bu inanış zamanla güvenilirliğini kaybetmiştir. Çünkü, yüksek IQ'lu kişilerin çalışma hayatında performansları düşük kalırken, düşük IQ'lu kişilerin performansının daha yüksek oluyordu. IQ testinde alınan puanlarla bireylerin kariyerlerindeki başarıları arasında bağlantı kurulduğunda ise IQ'nun bu başarıdaki payının çok düşük olduğu yapılan analizlerle ortaya konmaktadır.

Goleman başarılı bir hayatın, standart zekadan (IQ) çok, duygusal zekaya (EQ) ihtiyaç duyduğunu ileri sürmüştür. Goleman'a göre duygusal zeka, kişinin kendisi ile çevresindeki insanlar arasındaki ilişkidir. Bu doğrultuda duygusal zeka, çalışma ortamını veya hayatı anlayabilme, düşünebilme ve duyguları etkin bir şekilde ifade edebilme becerisidir (Gürbüz, Yüksel, 2008:176-178). Duygusal zekanın gelişmiş olmasıyla, liderlik, iletişim, inisiyatif ve ekip çalışması gibi sosyal yetkinliklere temel oluşturulmaktadır (Mayatürk Akyol, 2011:13). Durum böyle olunca Goleman (2000) "kişilerin çalışma hayatında, iş performanslarının belirlenmesinde IQ'nun, duygusal zekadan sonra geldiğini" (s.12) belirtmektedir ve klasik zeka yaklaşımına farklı bir boyut getirmektedir.

1959 yılında Robert White yetkinlik kavramını ilk defa insana ilişkin nitelikleri tanımlamak amacıyla kullanmıştır (Özdoğan, 2010:49). Ancak yetkinlik kavramının

insan kaynakları yönetimi alanında kullanılmaya başlanması, David McClelland'ın 1973 yılında *American Psychologist* dergisinde yayımladığı “Testing for Competence Rather than Intelligence” (Zeka Yerine Yetkinliği Ölçmek) isimli makalesinden sonra olmuştur. McClelland makalesinde, yetkinlik değişkenlerini tanımlamak için yetkinlik testleri yapılması gerektiğini önermiştir. Richard Boyatzis'in ise “The Competent Manager” (Yetkin Yönetici) isimli kitabı ile yetkinlik kavramının yaygınlık kazanmasına katkı sağladığını söyleyebilir.

Gardner ise çoklu zeka kuramını geliştirmiştir ve insan zekasının tek bir yapıdan oluşmadığı görüşünü savunmuştur. Gardner çoklu zeka kuramında, sözselsel-dilsel zeka, bedensel-kinetiksel zeka, mantıksal-matematiksel zeka, müziksel-ritmik zeka, görsel-uzamsal zeka, içsel zeka, sosyal zeka ve doğacı zeka olarak sekiz tür zekadan söz etmektedir (Başaran, 2004:9). Bu zeka türlerinin, kişilerin çalışma hayatında farklı davranışlar göstermesine neden olduğu ve başarısı üzerinde etkili olduğu varsayılarak araştırmalar yapılmıştır. Yetkinlik analizlerinin temelini oluşturan çoklu zeka yaklaşımı, bu araştırmalara dayanmaktadır (Budak, 2013:46).

Yetkinlik kavramının bilimsel yazında kullanılmaya başlamasına öncülük eden ve yetkinlik kavramının popüler hale gelmesinde etkili olan çalışma ise, Prahalad ve Hamel'in, 1990 yılında *Harvard Business Review* dergisinde yayımlanan “The Core Competence of the Corporation” (Kurumun Temel Yetkinliği) isimli makalesidir. Bu çalışmada “Temel Yetkinlik” kavramının kullanmalarının yetkinliğin popüler hale gelmesinde büyük etkisi vardır. Bu makalede geleneksel yetkinlik yaklaşımının, üstün bireysel performans üzerine odaklanan görüşünün aksine örgütlerin temel yetkinlikleri üzerine çalışılmıştır ve strateji literatüründe ele alınan temel yetkinlik kavramı, yetkinliği örgütler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bir yeterlilik olarak görülmektedir (Mayatürk Akyol, 2011:14). Prahalad ve Hamel'a göre, temel yetkinliklerin örgütler arasında rekabet üstünlüğü sağlayabilme konusunda etkili olmalarının nedenleri; verimliliği arttırmaları ve bu konuda değer yaratmaları, diğer örgütler tarafından taklit edilmesinin zor olması ve bu yetkinliklerin örgütlere özgü özellikler olmasıdır (Çetin, 2012:39). Tüm bu araştırmalarla yetkinliklerin örgütlerde kullanılmasının temeli atılmıştır.

Ayrıca Spencer ve Spencer'in "Competencies at Work" isimli çalışmasının da yetkinlik kavramının insan kaynakları yönetimi alanında kullanılmasında büyük faydaları olduğunu söylenebilir.

McClelland, Boyatzis, Spencer ve Spencer'in yaptığı çalışmalar, yetkinliğin gelişimine önemli katkılar yapmışlardır. Dolayısıyla her birinin biraz daha detaylı incelenmesinde yarar vardır.

### **1.2.1. McClelland'ın yetkinlik araştırmaları**

Yetkinlik kavramı ve yetkinlik temelli yaklaşımlar, McClelland'ın "Testing for Competence Rather than Intelligence" isimli makalesiyle performansın temel farklılaştırıcısı olarak insan kaynakları yönetimi alanında asıl yerini almaya başlamıştır (Keçecioglu ve Erkal, 2013:2). McClelland bu makalesinde, özellikle üst düzey pozisyonlarda yüksek performanslara ulaşmak, bunları ölçmek ve önceden tahmin etmek için uygulanan zeka testlerine alternatif olarak yetkinliklerin değerlendirilmesinin gelişmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Çetinkaya ve Özutku, 2012:143).

Amerika Birleşik Devletleri'nde zeka ve yetenek testleri; okullarda ve işyerlerinde, okul başarısı yüksek olan kişilerin, çalışma hayatında da başarılı olması gerektiği düşüncesiyle yaygın olarak uygulanmıştır. Ancak McClelland okuldaki performansın, bireyin hayatındaki başarısı ya da çalışma hayatındaki performansı ile çok az ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Diğer bir deyişle okuldan yüksek dereceyle mezun olmuş birinin iş performansının ve hayat başarısının yüksek olmasını beklemek yanlıştır (Mayatürk Akyol, 2011:17).

Mükemmel iş performansının öğelerini araştıran McClelland'a göre, zeka dışında iş başarısını sağlayan diğer değişkenleri de belirlemek gerekliydi. McClelland, çalışan seçiminde geleneksel akademik becerilere, bilgi içerikli testlere ve okulların verdiği başarı dereceleri ile belgeleri kullanan geleneksel çalışmaları incelediği makalesinde; bireylerin işbaşında gösterecekleri performansı ya da hayatta başarılı olup olamayacaklarını bu geleneksel çalışmalara bakarak tahmin edilemeyeceğini savunuyordu. Bunun yerine, üstün başarılıları sadece işlerini yürütmelerine yetecek kadar başarılı olanlardan ayırt etmek için gerekli olan özelliğın, empati, özdisiplin ve inisiyatifini içine alan bir dizi özgül yeterlilik olduğunu öne sürmektedir (Goleman,

2000:25). Araştırmanın sonucunda, bu çalışmadaki araçların gerçek hayattaki başarıyı göstermediğine ve mevcut değerlendirme sisteminin genellikle azınlıkları, kadınları ve nispeten daha düşük sosyo-ekonomik katmanda olanları korumaya yönelik olduğuna ulaşmıştır (Bayraktar, 2002:12).

McClelland bu çalışmasıyla mükemmelliğin ölçümüne yepyeni bir yaklaşım getirdi. İnsanların yeterliliklerini, yapmakta oldukları iş çerçevesinde değerlendirmeyi amaçladı. Bu görüşe göre “yeterlilik”, üstün iş performansını ortaya çıkaran kişisel bir özellik ya da alışkanlıkların toplamıdır. Başka bir deyişle, kişinin işbaşındaki çabalarına ekonomik bir değer katan yetenektir (Goleman, 2000:26).

McClelland, elde ettiği bulguların ardından, çalışmalarını iş başarısında ırk, cinsiyet veya sosyo-ekonomik özellikleri ayırt etmeyen yetkinlik araştırmalarına yoğunlaştırmıştır. Tasarladığı yöntemde, çok başarılı olan bireylerle daha az başarılı olan bireyleri karşılaştırmaktadır. Bu yetkinlik araştırmalarını yaparken, bir işi iyi yapabilmek için bireyin hangi karakteristik özelliklere sahip olması gerektiğini herhangi bir önyargıya sahip olmadan belirlemeye çalışmıştır. Bunu yaparken de analizlerinde açık uçlu davranışsal vaka görüşmelerinden hareketle iş başarısını ortaya çıkaran insani özellikleri tanımlamıştır. Burada asıl amaç işteki üstün başarıyı doğrudan etkileyen özellikleri saptayabilmektir. İş başarısıyla bağlantılı olabilir diye bir insanın bütün karakteristiklerini güvenilir bir şekilde belirleme amacıyla değildir. Ayrıca yetkinlik sürecinde belirlenen yetkinliklerin çevresel koşullara duyarlı olduğu üzerinde de durmuştur (Gürel, 2010:66-67).

McClelland geleneksel zeka testlerine alternatif bir yaklaşım olarak ortaya çıkan yetkinlik kavramının nasıl test edilmesi gerektiği sorusunu sormuştur. Buna cevap olarak bazı kriterler saptamıştır. Bunlar; öncelikle en iyi test için belirli kriterleri seçmek, testlerin bireyin ne öğrendiği amacıyla tasarlanmış olması ve değişiklikleri yansıtması, test edilen özelliğin nasıl geliştirileceğinin belirtilmesi, testlerin yalnızca işle ilgili alanda değil, sosyal alanında da faydalı olan genel yetkinliklerin değerlendirilmesi ve bireylerin alternatif davranış şekillerini de içermesi gerektiğidir. Bu yüzden McClelland’ın çalışmalarında yetkinliklerin nasıl değerlendirileceği önem kazanmıştır (McClelland, 1978:7-12).



McClelland yaptığı çalışmalarla, sadece geleneksel zeka testleriyle iş başarısının ölçülemeyeceğini ortaya koymuş ve asıl başarıyı ölçmek için yetkinliklerin test edilmesi gerekliliğini savunmuştur. Yetkinliklerin nasıl test edilebileceğini açıklayarak Amerikan tarzı yetkinlik modellerinin temelini atmıştır ve Boyatzis ile Spencer ve Spencer'in çalışmaları için çıkış noktası olmuştur.

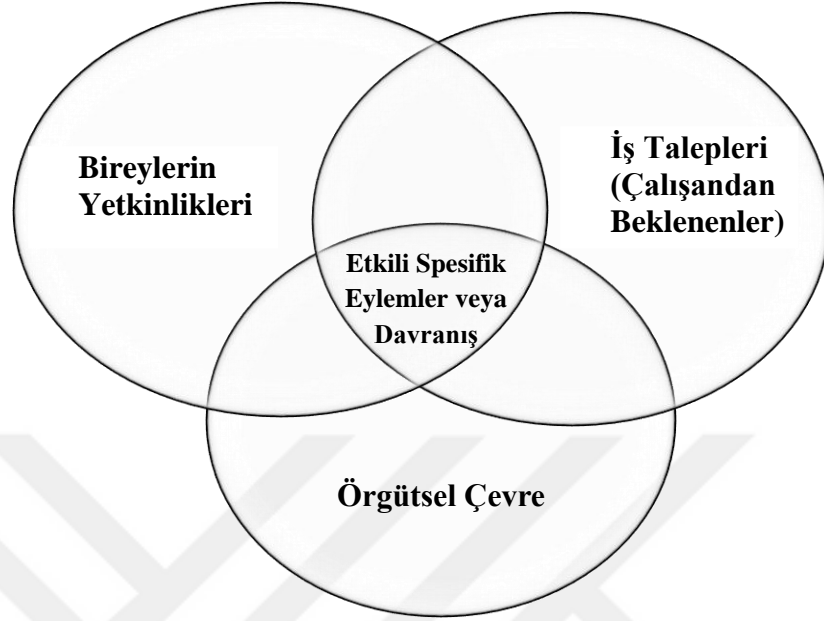
### **1.2.2. Boyatzis'in yetkinlik araştırmaları**

Boyatzis özellikle yönetici yetkinliklerine odaklanmıştır ve bu doğrultuda araştırmalar gerçekleştirmiştir. 1972 yılında yazdığı "The Competent Manager" isimli kitabıyla Yetkin Yönetici terimini literatüre kazandırmıştır (Keçecioğlu ve Kurtuluş, 2014:4). Kitabında yetkinliğin kişinin temel özelliklerinden kaynaklandığını açıklamaktadır ve bu özelliklerin, bir güdü, bir nitelik, bir beceri ya da kişinin benlik algısının, toplumsal rolünün ya da bilgi dağarcığının bir öğesi olabileceğini söylemektedir. Boyatzis yapılan işten alınan sonuçlar bireylerin davranışları arasında ayırım yapmaktadır. Buna bağlı olarak odak noktası iş sonuçlarından bireylerin davranışlarına yönelmiştir (Dedehayır, 2003).

Boyatzis, çalışmalarında McClelland'ın "Davranışsal Olay Görüşmesi" tekniği ile birlikte farklı tekniklerden de yararlanmıştır. Toplam 12 örgütte 2000 yönetici ile yaptığı çalışma sonrası 21 yetkinlikten oluşan yönetim yetkinlik modelini oluşturmuştur. Günümüzde de birçok örgüt kendi yetkinlik analizlerini yapmaktansa bu modeli örgütlerine uyarlayarak yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi sistemini kurmayı tercih etmektedir (Budak, 2013:47).

Boyatzis (1982)'e göre yetkinlik, "bireyin işte kendisinden beklenen özel davranışları sergilemesine olanak sağlayan karakteristik özellikler" (s.11) dir. Bu tanımdan yola çıkarak, bireyin örgütte etkili performansı sağlayabilmesini işverenin çalışandan beklentileri, bireyin yetenekleri ve örgütsel çevre olarak üç faktöre bağlamaktadır. Boyatzis etkili performans sağlayabilmede sadece kişisel yetkinliklerin yeterli olmadığı görüşünü Şekil 1.1.'de gösterilen "Etkili İş Performansı Modeli" ile açıklamıştır.

**Şekil 1.1. Etkili İş Performansı Modeli**



**Kaynak:** Boyatzis, 1982:13.

Modelde de görüldüğü gibi, bireylerin yetkinlikleri, iş talepleri ve örgütsel çevre olarak belirlenen üç kritik faktörün birbiriyle tutarlı olduğu veya çakıştığı durumda etkili iş performansı gerçekleşecektir. Ancak bu kriterden birbiriyle çatışanlar olduğu durumda, verimsizlik ortaya çıkacak ve buna bağlı olarak performansı gerçekleştirme maliyeti artacaktır (Boyatzis, 1982:12-13).

Bu modele göre; bireylerin yetkinlikleri, bir kimsenin işi yapabilme becerisini göstermektedir. İş talepleri yani yapılacak iş için çalışandan beklenen kriterler, yönetimin çalışandan ne yapmasını beklediğini gösterir. Örgütsel çevrenin ise özellikle firmanın bulunduğu konumdaki çevrenin kültürü olduğu söylenebilir ve çalışanın bu kültür değerlerine göre davranması beklenmektedir.

Ayrıca Boyatzis, tanımlanacak yetkinlik modelinin üç düzeyi olduğunu varsaymaktadır. Bunlar; benlik, toplumsal rol ve güdüdür. Benlik, kişinin kendisiyle ilgili algısına ve değerlendirmesine işaret ederek, kişinin kendi hakkındaki kanaat ve özgüvenini içermektedir. Toplumsal rol, bireylerin buldukları toplumsal grup ya da örgütte içerisinde diğer kişilerin kendisinden ne gibi davranışlar beklediğini

algılamasıdır (Güçel, 2007:35). Yetkinliklerin güdü düzeyi ise, benlik ve toplumsal rol düzeyleri üzerinde etkilidir (Bayraktar, 2002:16).

Sonuç olarak, bir işte etkili performans sağlayabilmek için bütün unsurların farklı düzeylerde birbirini etkileyebileceğini söylemek mümkündür. Bu etkilenme en iyi şekilde olduğunda, bireylerin en yüksek ve etkili performansı göstereceği söylenebilir.

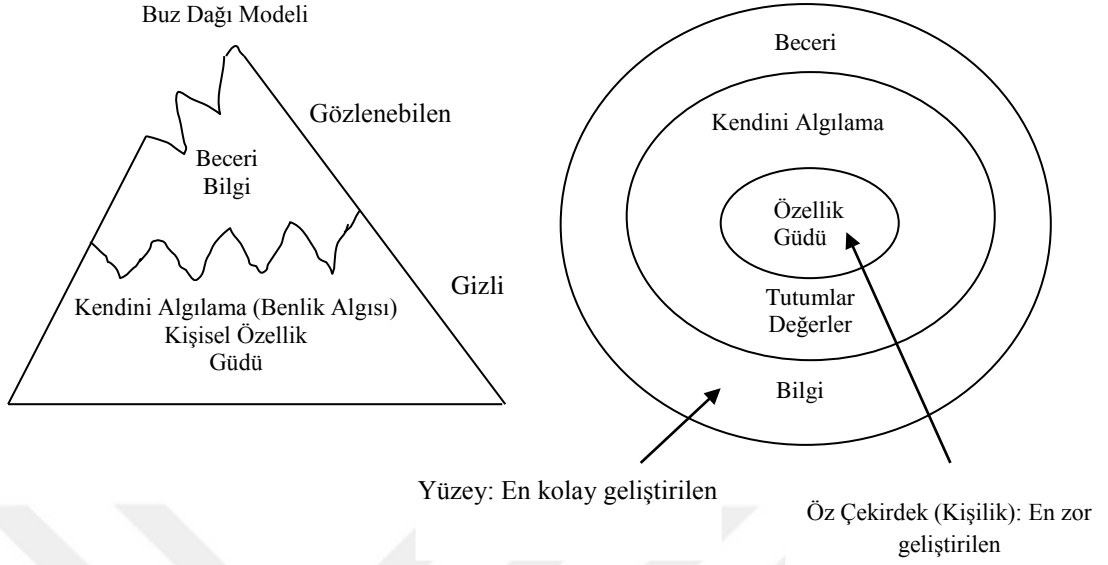
### **1.2.3. Spencer ve Spencer’ın yetkinlik araştırmaları**

McClelland ve Boyatzis’in ortaya çıkardığı yetkinlik kavramını Spencer’lar daha ayrıntılı bir şekilde araştırmıştır. Spencer ve Spencer (1993)’a göre yetkinlik, “bireyin herhangi bir işte veya herhangi bir durumda sergilediği etkili ve/veya üstün başarı ile neden sonuç ilişkisi bulunan özelliklerdir” (s.9).

Spencer’lar yetkinliklerin bireyin karakterinin bir parçası olduğu ifade etmektedir ve yetkinlik kavramını geliştirerek beş tür yetkinlik özelliği belirlemişlerdir. Bunlar; güdü, kişisel özellik, kendini algılama(benlik algısı), bilgi ve beceridir (Spencer ve Spencer, 1993:9-11). Güdüler, kişinin gereksinimlerini belirlemektedir. Kişisel özellikler, fiziksel özellik ya da bireyin bir durumda sergileyeceği davranışlardır. Kendini algılama, bireyin değerleri ve tutumlarıdır. Bilgi, bireyin belirli bir alanda sahip olduğu bilgidir. Beceri ise, fiziksel ya da zihinsel görevleri yerine getirebilme yeteneğidir (Budak, 2013:50).

Spencer’lar bu özelliklerden yola çıkarak Şekil 1.2.’de görülen “Merkezi ve Yüzeysel Yetkinlikler” modelini oluşturmuşlardır. Bu model içerisinde asıl dikkat çeken ve literatürde yer eden ise, “Buz Dağı Modeli”dir. Bu model ile yetkinlik özelliklerini, buz dağının altında kalan “gizli” ve buzdağının üstünde kalan “gözlenebilen” olarak sınıflandırarak daha dikkat çekici hale getirmişlerdir.

## Şekil 1.2. Merkezi ve Yüzeysel Yetkinlikler



**Kaynak:** Spencer ve Spencer 1993:11

Şekil 1.2.'de görüldüğü gibi, bilgi ve beceri daha görecelidir ve insan karakterinin yüzeyini oluşturmaktadır. Kendini algılama(benlik algılaması), kişisel özellik ve güdü ise daha gizli, “daha derin”lerde olup kişiliğin merkezini oluşturur (Spencer ve Spencer, 1993:11). Yüzeyde yer alan bilgi ve beceri yetkinliklerinin geliştirilmesi kolayken, daha derinde yer alan kişisel özellik ve güdünün geliştirilmesi zordur (Akoğlan Kozak ve Yetgin, 2013:414).

Bunlar haricinde Spencer’lar, yetkinlikleri performans kriteri açısından ikiye ayırmışlardır. Bunlar (Spencer ve Sprencer, 1993:15);

- **Başlangıç Yetkinlikleri:** Bunlar bir iş yapan tüm bireylerde bulunabilen ve minimum düzeyde etkinlik için gereksinim duyulan bilgi ya da basit beceriler gibi temel yetkinliklerdir. Üstün ve ortalama performansı ayırt etmede kullanılmaz.
- **Farklılaştırıcı Yetkinlikler:** Bu unsurlar üstün performansı ortalama performanstan ayırt etmektedir.

Spencer’ların geliştirmiş oldukları buzdağı modelinde değindikleri kişisel özellik, güdü ve benlik algısı kişiliğin özünü oluşturur. Bu nedenle bireyin yetkinliklerinin ve ilgi alanlarının fark edilmesini sağlamada merkez noktadır. Bunun yanında bilgi ve becerilerin gözlemlenebilmesi ve geliştirilmesi daha kolaydır. Örgütlerde genellikle bu geliştirilebilmesi kolay bilgi ve beceri yetkinlikleri üzerine çalışmalar yapılmakta

ve bu yönde eğitimler verilmektedir. Böyle olmasının nedeni daha az maliyetli oluşudur.

### **1.3. Yetkinlik Türleri**

Bu bölümde, temel yetkinlikler, fonksiyonel yetkinlikler ve yönetsel yetkinlikler olmak üzere üç tür yetkinlik incelenecektir.

#### **1.3.1. Temel yetkinlikler**

Temel yetkinlikler için bir örgütte herkesin sahip olması gereken yetkinler denilebilir. Budak, vd. (2008:18) temel yetkinlikleri, örgütün bütününde ihtiyaç duyulan yetkinlikler olarak ele almakta ve bu yetkinliklerin örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve örgüt kültürü ile paralellik gösterdiğini belirtmektedirler. Kısacası örgüt stratejilerine ulaşmak için tüm çalışanlarda bulunması gereken temel bilgi, beceri ve davranışların toplamıdır.

Temel yetkinlikler, diğerlerine göre daha baskın ve yönlendiricidir. Ayrıca bunlar örgütten örgüte farklılık göstererek değerler olarak kabul edilir ve örgüt kültürünü yansıtır (Ünal, 2013:54). Örgütlere piyasada rekabet avantajı sağlayan, onları rakiplerinden farklı kılan ve bundan dolayı her çalışmada özellikle alt kademe çalışanlarda minimum düzeyde bulunması gereken özelliklerdir (Gürel, 2010:43).

Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı'na bağlı Hizmet Sunumu Genel Müdürlüğü'nün hazırlamış olduğu "Pozisyon Bazında İş/Görev Tanımları" konulu genelgesinde temel yetkinlikler sıralanmıştır. Bunlardan bazıları; başarı ve çaba, bütünsel bakış, detaylara önem verme, girişimcilik ve sorumluluk alma, bilgi paylaşımı, iş ahlakı ve güvenilirlik, iletişim ve ilişki kurma, gelişime ve değişime yatkınlık, dürüstlük, kendi başına iş yapma, kurallara uyma, esneklik, öğrenme motivasyonu, problem çözme, uyumluluk ve verimlidir (Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı, 2015:22-23).

Temel yetkinlikler herhangi bir örgütte ve herhangi bir pozisyonda çalışmaya başlamak için her bireyin sahip olması gereken yetkinlikler olarak algılanmaktadır. Özellikle işe alım sürecinde bu yetkinlikler göz önünde bulundurulmaktadır.

### **1.3.2. Fonksiyonel / Teknik yetkinlikler**

Bu yetkinliklere işe özgü veya mesleki yetkinlikler de denilmektedir. Her departmanın kendine özgü davranışları vardır. Buna bağlı olarak her departman için farklı fonksiyonel ve teknik yetkinlikler belirlenerek çalışanlardan bu yetkinlikleri ortaya koymaları beklenir.

Eğimli ve Bitirim (2013), bu yetkinlikler için “meslekle doğrudan ilişkili olan yetkinlikler” (s.20) ifadesini kullanmaktadır. Örneğin muhasebe ve finans departmanında çalışan bir kişiden, mali istatistikleri analiz etme veya bilanço oluşturma gibi yetkinlikler beklenirken, bir insan kaynakları uzmanından iletişim becerisi, iş hukuku bilgisi gibi yetkinliklere sahip olması beklenir. Yani örgütte belirli rollerde kişilerde gerçekleştirilmesi beklenen davranışlardır. Konuyla ilgili çalışmasında Sağır (2006:159), bir holdingde yaptığı araştırmada yetkinliklerin departmanlara göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemektedir. Araştırma sonucunda, yetkinliklerin departmanlara göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır .

Fonksiyonel ve teknik yetkinliklere sonradan kazanılmış yetkinlikler olarak bakılmaktadır. Bu tür yetkinlikler belirli davranışlardan veya sonuca ilişkin açıklamalardan çıkarılmaktadır. Bu yüzden etkili performansla ilişkilidir ve mesleki başarı standartlarına ilişkin bir ölçü olarak kabul edilmektedir. Her meslekte başarılı olmak için farklı yetkinliklere ihtiyaç duyulduğundan, bu yetkinliklerin dağılımı sınırsızdır (Bayraktar: 2002:33).

Son olarak alt ve üst kademe arasında köprü görevi gördüğünden bu yetkinlikler özellikle orta kademe yöneticilerin sahip olması gerek özelliklerdir. Bir işe veya mesleğe özgü yetkinlikler olduğu için bireyin kariyer planlama sürecinde göz önünde bulundurulması gerek yetkinlerdir.

### **1.3.3. Yönetmel yetkinlikler**

Yönetmel yetkinlikler adından da anlaşılacağı gibi örgütlerde yönetici pozisyonunda olan kişilerde bulunması gereken yetkinliklerdir. Çetinkaya (2009), yönetmel yetkinlikler için, yöneticilerin “mikro becerileri” (s.223) benzetmesini yapmaktadır. Dolayısıyla başarılı yöneticiler tarafından sahip olunan yetkinlikler yönetmel yetkinliklerdir.

Yöneticilerde bulunması gereken yönetsel ve liderlik yetkinlikleri, aynı işi yapsalar da farklı yönetim kademesinde bulunan yöneticiler farklı sorumluluklara sahip oldukları için farklılık gösterir. Yönetsel yetkinlikler örgütlerin hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynar. Çünkü yöneticiler özellikle de liderlik edebilmeyi başarabilen yöneticiler diğer çalışanlara örgüt hedeflerini benimsetmek için önemlidir (Güler, 2010:21, Ünal, 2013:54). Yaratıcı olma, yenilikçi olma, stratejik düşünme, planlama ve organize etme, liderlik edebilme, astlarını geliştirebilme gibi özellikler yönetsel yetkinliklere örnek olarak gösterilebilir.

#### **1.4. Yetkinliklerin Gruplandırılması**

Boyatzis'in yetkinlik çalışmalarından yola çıkarak Spencer ve Spencer bir yetkinlik sözlüğü oluşturmuşlardır. Bu sözlükte oluşturulan yetkinlik grupları, akademik çalışmalarda ve uygulamalarda kabul görmüş ve yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca Spencer'ların oluşturduğu sözlükte tanımlanan yetkinliklerin, davranışsal olay görüşmelerinden elde edilen ve üstün performansı belirleyen karakteristikleri tanımlayan bilgilerden hareketle oluşturulduğu bilinmelidir (Tak, vd., 2007:250).

Spencer ve Spencer tarafından hazırlanmış olan ve yetkinlikleri altı grupta toplayan yetkinlik sözlüğü, yazarların "Competence at Work" isimli kitabında yer almaktadır. Spencer ve Spencer (1993:25-78)'a göre bu altı yetkinlik türü; başarı ve eylem yetkinlikleri, yardım ve hizmet yetkinlikleri, etki yetkinlikleri, idari yetkinlikler, bilişsel yetkinlikler ve kişisel etkinlik yetkinlikleridir.

##### **1.4.1. Başarı ve eylem yetkinlikleri**

Başarı ve eylem yetkinlikleri, çalışanın yaptığı işte etkili ve üstün performans göstermesini sağlamakta yani bireyin söz konusu olan işte başarılı performans göstermesi için sahip olması gereken yetkinliklerdir (Çınar, 2010). Bu grup altındaki yetkinlikler Budak (2013:61)'in belirttiği gibi, başarı motivasyonu, geliştirme çabası, kalite ve düzen kaygısı ve buna ek olarak Mayatürk Akyol (2011:46)'un belirttiği inisiyatif yetkinliğidir.

*Başarı motivasyonu* yetkinliği, Biçer ve Düztepe (2003:15)'ye göre, performansı arttırarak, bireyin bir işi daha hızlı, ucuz ve iyi yapmasını sağlama isteğidir. Bu

yetkinlik sayesinde belirlenen hedeflere ve başarıya ulaşmak için gereken motivasyon sağlanmış olur.

Goleman (2000:146)'a göre, bu yetkinliğe sahip olan insanlar;

- Sonuçlara yöneliktir, amaçlarına ve standartlarına ulaşma dürtüleri çok yüksektir.
- Kendilerini zorlayacak hedefler belirler ve sonuçları hesaplayarak riske girer.
- Belirsizliği azaltacak bilgileri takip edip işlerini daha iyi yapmanın yollarını bulur.
- Performanslarını geliştirmenin yollarını öğrenir.

Geliştirme çabası yetkinliği, engellerle karşılaşıldığında mücadele etmek, fırsatları ortaya çıkarıp değerlendirmek, işte konulan kotaların üzerine çıkacak performans göstermek ve başkalarının fark etmediği bir fırsat için önceden harekete geçmek şeklinde kendini göstermektedir.

Kalite ve düzen kaygısı yetkinliği ise, çalışma ortamında belirsizliği kaldırmaya yönelik bir yetkinliktir. Hataların en aza indirgenmesini, işin ve verinin kontrol edilmesi ile yüksek kalite standartları sağlanmasını ve işin ve bilginin organize edilmesi amacıyla sistemler geliştirilmesini kapsar (Budak, 2013:61; Mayatürk Akyol, 2011:46).

İnisiyatif yetkinliğine sahip bireylerde bulunan özellikler Goleman (2000:157)'a göre, fırsatları yakalamaya hazırdır. Kendilerinden istenen ya da beklenenim ötesinde hedeflere ulaşmaya çalışır. İşin yapılabilmesi için, gerektiğinde kuralları esnetebilir. Sıradışı, girişimci çabalarla başkalarını da seferber eder.

#### **1.4.2. Yardım ve hizmet yetkinlikleri**

Yardım ve hizmet yetkinlikleri insanlara yönelik hizmetlerde üstün performans sağlamak için etkilidir. Bu nedenle başkalarının ihtiyaçlarını karşılamayı amaç edinmek ve bunun için çalışmak için, yardım ve hizmet yetkinleri grubunda, empati ve müşteri odaklı olabilme yetkinliklerine yer verilmiştir (Çiftçi, 2010:63).

Empati, Dökmen (1987)'nin belirttiği üzere, “bir kişinin belli bir duruma ilişkin olarak, karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, onun hissettiklerini hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir” (s.186). Yani empati, başkalarını anlayarak onların ihtiyaçlarına cevap verebilme ve kendini karşısındaki



insanın yerine koyabilme yetkinliğini ifade eder. Bu yetkinliğe sahip bir bireyin çalışma ortamında da sağlık ilişkiler kurabileceğini söylenebilir.

Müşteri odaklılık / müşteri hizmetleri yönelimi ise, başkalarına yardım etme ve hizmet verme isteğidir. Burada asıl amaç, müşterilerin ihtiyaçlarını tahmin etmek ve karşılamaktır (Uzunoğulları, 2006:22). Sayılı ve Ağca (2009)'nın belirttiğine göre, yardım ve hizmet yönelimi, müşteri ihtiyaçlarına odaklanma, müşteri dostu olma, müşteri memnuniyetini dikkate alma (s.350) gibi alt başlıkları vardır.

### **1.4.3. Etki yetkinlikleri**

Bu yetkinlikler bireyin başkaları üzerinde etki kurmaya yönelik isteğini yansıtır ve güç isteğine karşılık gelir. Güç isteği, örgütün veya başkalarının iyiliğini düşünerek gösterilen davranışlara karşılık gelmektedir. Bu grupta bulunan yetkinlikler, etki ve tesir, örgütsel duyarlılık ve ilişki kurma olarak belirtilmiştir (Yege, 2007:48).

Etki ve tesir yetkinliğine sahip olan bireyler, insanların gönlünü kazanmayı bilir, sunuşlarını dinleyicilerin dikkatini çekecek şekilde hazırlar ve fikir birliği oluşturarak çevreden destek almak için, dolaylı etkileme stratejileri kullanır (Goleman, 2000:214).

Örgütsel duyarlılık, bireyin gerek örgüt içindeki gerekse örgüt dışındaki müşteriler, tedarikçiler ve diğer örgütlerle ilişkilerdeki güç dengelerini anlama yetkinliğidir (Mayatürk Akyol, 2011:49). Buna ek olarak Sayılı ve Ağca (2009:351) örgütsel yapı, kültür iklim ve örgütsel politikaları bilmek olduğunu belirtmektedir.

### **1.4.4. İdari/Yönetmel yetkinlikler**

Bireylerin sahip olduğu kişisel yetkinlikler temel yetkinlikler olarak adlandırılırken, işinde başarılı yöneticilerin sahip olduğu yetkinlikler ise idari/yönetmel yetkinlikler olarak adlandırılmaktadır. Örgütlerin performansı çoğunlukla yöneticilerin yetkinliklerine bağlıdır. Bu yüzden örgütler idari/yönetmel yetkinliklerle sürekli ilgilenilmelidir (Çetinkaya, 2009:223; Çetin, 2012:43).

Yöneticilerin sahip olması gereken yetkinlikler; başkalarını geliştirme, direktif verme, takım çalışması ve işbirliği ve takım liderliği olarak sıralanabilir.

Başkalarını geliştirme yetkinliğine sahip olan yöneticiler, birilerinin gelişimine katkıda bulunma isteği içerisindeyler. Goleman (2000:185) bu yetkinliğe sahip olan

yöneticilerin, diğer çalışanların güçlü yönlerini ve başarılarını onaylayıp ödüllendirdiklerini, gelişimleri için yararlı geribildirimler sunduklarını ve gelişme ihtiyaçlarını saptayarak eğitim verdiklerinden bahsetmektedir. Özutku ve Algur (2012:57)'a göre ise, yöneticilerin astlarına işlerinde yardımcı olmayı, performanslarıyla ilgili geri bildirim vermeyi ve astlarına becerilerini geliştirmek için kaynak sağlamayı içermektedir.

Direktif verme yetkinliğine sahip yöneticiler, başkalarına talimatlar verme, kendi isteği doğrultusunda hareket ettirme gibi özelliklere sahiptir.

Takım çalışması ve işbirliği, yardımlaşma, birlikte çalışma ve bir takım üyesi olma isteğini ifade etmektedir. Takım çalışması ve iş birliği yetkinliğine sahip yöneticilerin bulunduğu örgütlerde, diğer çalışanlarında bu yetkinliği geliştirmektedir. Ayrıca takım çalışması ve iş birliği örgütlerde güven ortamını da sağlar (Budak, 2013:63; Çetin, 2012:43-44).

Takım liderliği yetkinliğine sahip yöneticiler ise, bir takımın ya da grubun lideri şeklinde rol üstlenirler. Takımda bulunan diğer kişileri yönlendirme isteği içerisindedirler (Uzunoğulları, 2006:24).

#### **1.4.5. Bilişsel yetkinlikler**

Bu yetkinlik grubu içerisinde analitik düşünme, kavramsal düşünme ve teknik uzmanlık yetkinlikleri yer almaktadır (Yege, 2007:48).

Analitik düşünme, bir durumu ya da karşılaşılan bir problemi parçalara ayırarak, anlamayı ve çözüm için farklı seçenekler belirlemeyi ifade eder. Bütünü baz alarak yapılan bir düşünme sistemidir (Mayatürk Akyol, 2011:51).

Kavramsal düşünme yetkinliği, özellikle yöneticiler için önemli bir yetkinliktir. Bu yetkinliğe sahip olan bireyler olayları belli bir kavram, model, teori ekseninde açıklayarak, olaylara bilimsel yaklaşırlar. Ayrıca herhangi bir durumu anlamaya çalışırken, parçalarını bir araya getirerek resmi bütün olarak görebilmeyi sağlar (Özutku ve Algur, 2012:56).

Teknik uzmanlık yetkinliği, Sayılı ve Ağca (2009)'ya göre, "hem iş ile ilgili ustalık bilgisi ve iş bilgisinin diğerlerine öğretilmesi, paylaşılması hem de motivasyonun

yaygınlaştırılmasını içerir” (s.352). Kısaca yapılan iş ile ilgili teknik ve profesyonel bilgiye sahip olmak ve bunu başkalarına yaymak olarak tanımlanabilir.

#### **1.4.6. Kişisel etkinlik yetkinlikleri**

Bu yetkinlik grubu, adından da anlaşılabilceği gibi bireylerin sahip olduğu kişisel özellikleri ifade etmektedir. Bireylerin çevresiyle ilişkilerinde ve çalışma hayatında başarılı olabilmesinde kişisel yetkinlikleri önemlidir. Ünsar (2009:46) kişisel yetkinliği etkileyen içsel (sağlık durumu, kişinin özellikleri, duygu durumu) ve dışsal faktörler (işin fiziksel çevresi, işin sosyal çevresi) olduğundan bahsetmiştir. Ayrıca bu grup altındaki yetkinlikleri, öz kontrol, özgüven, esneklik ve örgüte bağlılık olarak belirtmiştir.

Öz kontrol Sayılı ve Ağca (2009)’nın tanımı ile “istenmeyen durumlarla karşılaşıldığında ya da stres altında çalışırken negatif eylemleri sınırlamak için duyguların kontrol altına alınmasıdır” (s.352). Yani bireylerin duygularını kontrol edebilmesi ve stres altında bile olumsuz hareketlerden kaçınma yetkinliği olarak açıklanabilir. Mayatürk Akyol (2011) öz kontrol yetkinliğinin daha çok alt düzey yönetsel işlerde ve yüksek stres altında çalışan bireylerde önem kazandığını (s.53) belirtmektedir.

Özgüven yetkinliği, kişinin bir işi başarma konusunda kendi yeterliliğine olan inancı ifade etmektedir. Özutku ve Algur (2012)’ göre, özgüven yeteneğine sahip olan bireyler, karardır, ne yaptığını bilir ve yaptığı işi beğenir (s.56), varlığı ile çevresindeki diğer kişilere de güç verir ve güçlüdür.

Esneklik yetkinliğine sahip bireyler, sürekli ve hızlı değişimlerle kolaylıkla başa çıkabilir, yeni fikirler üretmekte başarılıdır ve stratejileri değişen koşullara kolaylıkla uyarlayabilirler. Ayrıca olaylara geniş açıdan bakarlar (Goleman, 2000:123). Bu yetkinliğe sahip bireylerin sürekli değişen çalışma koşullarına uyum sağlaması ve etkili performans sergilemesi daha kolay olacaktır.

Örgüte bağlılık ise bireyin davranışlarını örgütün hedeflerine, isteklerine, gereksinimlerine ve önceliklerine göre ayarlama yetkinliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, gerektiği zaman örgütü çıkarları için özveride bulunmaktan kaçınmazlar (Uzunogulları, 2006:28).

## **1.5. Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci**

### **1.5.1. Yetkinlik modeli tanımı**

Günümüzde yetkinlikler, insan kaynakları yönetiminin neredeyse tüm fonksiyonlarında kullanım alanı bulmaktadır. Yetkinliklerin insan kaynakları alanında kullanılabilmesi ise yetkinlik modelleri aracılığı ile sağlanmaktadır (Çetinkaya, 2009b:57). Bu nedenle Ünal (2013:53)'a göre, yetkinlik modeli uygun şekilde tasarlandığında bütün insan kaynakları yönetimi süreçlerini birbiriyle entegre ederek, bireysel ve örgütsel performansa katkı sağlayabilir. Ayrıca yetkinlikler insan kaynakları yönetimi sisteminde ortak bir dil oluşturmalıdır.

Akalp (2003)'e göre yetkinlik modeli; “belirli bir rolde mükemmel performans için gerekli olan temel davranışları içeren ve genellikle yetkinlik olarak tanımlanan bir dizi başarı faktörüdür. Bu davranışlar, söz konusu görevde başarılı olan çalışanların, ortalama ya da başarısız çalışanlara oranla, daha istikrarlı bir şekilde sergiledikleri davranışlardır.” Başka bir ifade ile yetkinlik modeli, “belli bir işte ayırt edici başarıyı ortaya çıkaran özelliklerin belli bir anlayışa göre sıralandığı yetkinlikler listesi” olarak tanımlanmıştır (Bayraktar, 2002:44).

Yetkinlik modelleri belirli bir işi gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri, kişisel özellikler ve davranışları saptayarak ve tanımlayarak örgüt stratejilerine ulaşmaya yardımcı olan araçlardır. Ayrıca yetkinlik modelleri, araştırmaya, stratejiye ve değerlere dayalı yaklaşım olmak üzere temelde üç ana yaklaşım dikkate alınarak geliştirilmektedir (Sevinç, 2007:1).

Yetkinlik modelleri her örgütte farklılık gösterebilmektedir. Çünkü yetkinlik modelleri, örgütlerin stratejilerini, yapısı, hangi amaçla kullanılacağı, yapılan işin niteliklerinin neler olduğu göz önünde bulundurularak oluşturulur.

### **1.5.2. Model oluşturma süreci**

Yetkinlik modeli, bir örgütün tümü için ya da tek bir departman için oluşturulabilir (Akgeyik, 2002:73). Benligiray (2003:85) bunun için yetkinliklerin kapsamının dar ya da geniş olabileceğini ifade etmektedir. Dar kapsamlı yetkinlikler belirli iş birimleri, çalışma yerleri vb. ile sınırlandırılırken; geniş kapsamlı yetkinlikler ise, örgütteki bütün çalışanlar için uygulanır.

Örgütler yetkinlik modellerini oluşturmaya başlamadan önce, modeli oluşturmaktaki amaçlarının ne olduğunu, modeli ne için kullanacaklarını, modelde nelerin yer alacağını ve modeli nasıl oluşturacaklarını net bir şekilde belirlemiş olmalıdır (Çetin, 2012:58). Ayrıca yetkinlik modeli oluşturma sürecinde örgütlerin dikkat etmesi gereken noktaları Güler (2010:27-29) çalışmasında strateji, örgüt kültürü, misyonlar, amaçlar, iş sonuçları, unvanlar ve pozisyonlar olarak sıralamış ve açıklamıştır.

Son olarak yetkinlik modeli oluştururken yetkinliklerin, açık ve net bir şekilde tanımlanmasına ve kolay uygulanabilir olmasına dikkat edilmesi gerekir. Ayrıca yetkinlikler bireysel ve örgütsel hedeflerle uyum içerisinde olmalıdır.

Spencer ve Spencer (1993:94)'a göre, klasik yetkinlik modelinin tasarlanması için altı aşama söz konusudur. Bunlar; performans etkinlik kriterlerinin belirlenmesi, örneklemin tanımlanması (kriter örneğinin belirlenmesi), veri toplama, verilerin analizi ve yetkinlik modelinin geliştirilmesi, yetkinlik modelini onaylamak ve yetkinlik modelini uygulamaktır.

- Performans Etkinlik Kriterlerinin Belirlenmesi:

Yetkinlik modeli oluştururken ilk ve en önemli adım, yapılacak işte üstün veya etkili performans tanımlayan ölçütleri belirlemektir (Spencer ve Spencer, 1993:95). Bu yüzden performans etkinlik kriterlerinin belirlenmesi yetkinlik modeli oluşturma sürecinin en önemli aşamasıdır.

Bu aşamada yapılacak bir hata sonucunda yetkinlik modelinin sağlıklı bir şekilde oluşacaktır. Oluşacak herhangi bir hatadan dolayı pozisyon için yanlış yetkinlikler belirlenir ve etkili performansın sağlanması güç olur. Bu neden diğer aşamaların hatasız bir şekilde yürütülebilmesi için, kriterlerin doğru ve net bir şekilde belirlenmesi gerekir. Bu belirlemeyi yapabilmek için ise iş sonuçları ve sayısal verilerden yararlanmak gerekir (Çetin, 2012:59; Uzunogulları, 2006:33-34).

- Örneklemin Tanımlanması:

Bu aşamada yetkinlik modelini oluşturabilmek için bir örneklem belirlenir. Birinci aşamada belirlenen performans etkinliği kriterlerini bu aşamada süper star olarak adlandırılan üstün performansa sahip bireylerden oluşan bir grup ile ortalama performansa sahip bireylerde oluşan bir karşılaştırma grubunu ile örneklem

oluşturmaktadır (Spencer ve Spencer, 1993:96). Ayrıca çalışmada, bir işteki en düşük başarıyı öngören yetkinlikler belirlenmek isteniyorsa, üçüncü bir grup olarak zayıf performansa sahip bireylerden oluşan bir grup tanımlanabilir.

- Veri Toplama:

Veri toplama aşamasında, bir önceki aşamada belirlenen örnekleme yer alan üstün ve ortalama performansa sahip bireylerin yetkinliklerinin analiz edilebilmesi için belirli yöntemler kullanılarak veriler toplanmaktadır (Reşitoğlu, 2011:52). Klasik yetkinlik modeli geliştirebilmek için altı veri toplama kaynağı ve yöntemi kullanılmaktadır. Spencer ve Spencer (1993:97) bunları; davranışsal olay görüşmeleri, uzman panelleri, anketler, yetkinlik modeli veritabanı “uzman sistem”, iş fonksiyonu (iş analizi) / görev tanımı ve doğrudan gözlem şeklinde sıralamışlardır.

Her veri toplama yönteminin güçlü ve zayıf yönleri olduğu kabul edildiği için yetkinlik modeli oluştururken en az iki veri toplama yöntemi kullanılmalıdır. Farklı yöntemler kullanılarak elde edilen veriler birbiriyle örtüşüyor ise bu yetkinliklerin doğru tanımlandığını belirtir (Paksoy, 2007:48).

- Verilerin Analizi ve Yetkinlik Modelinin Geliştirilmesi;

Bu aşamada amaç; üstün performansa sahip bireyler ile ortalama performansa sahip bireyleri birbirinden ayıran yetkinliklerin tanımlanmasıdır. Farklı yetkinlikleri tanımlamak için, bir önceki aşamada örneklem yardımıyla toplanan veriler analiz edilir. Buradaki genel uygulama, odaklanılan pozisyon için yetkinlik listesinin örnekler verilerek ayrıntılı olarak tanımlanmasıdır (Budak, 2013:151).

İki veya daha fazla eğitilmiş analistin, üstün ve ortalama performansa sahip bireylerle ilgili verileri bir araya getirmesi gerektiğini belirten Spencer ve Spencer (1993:104) göre, verilerin analizi iki aşamadan oluşur. İlk aşamada uzmanların oluşturdukları yetkinlik sözlüğü içindeki gözlemledikleri ile ilgili amaç, düşünce ve davranışlara karşılık gelen yetkinlikler ayırt edilir. İkinci aşamada ise, karşılıkları bulunmayan davranışsal olaylarla ilgili yeni yetkinlik temaları oluşturulur İkinci aşama daha zordur ve yaratıcılık gerektirir. Mayatürk Akyol (2011) analistlerin bu aşamadaki son görevini ise “iş performansı ile ilgili yetkinlikleri tanımlayan davranışsal bir rehber geliştirmek” (s.62) olarak belirtmektedir.

- Yetkinlik Modelini Onaylamak;

Yetkinlik modelini onaylamakta amaç; Sağır (2006:23)'e göre, üzerinde durulmayan yetkinliklerin ortaya çıkma ihtimaline karşı hazırlıklı olmak ve çalışanları sürece dahil ederek konuyu sahiplenmelerini sağlamaktır.

Yetkinlik modeli üç şekilde test edilerek onaylanabilir. İlk yöntemde, üstün ve ortalama performans sahiplerinden oluşan iki örneklem grubu ile belirlenen yetkinliklerin davranışsal olay görüşmeleri yöntemi ile sağlanması yapılır. İkinci yöntemde ise modeldeki yetkinlikleri ölçmek için testler geliştirilir ve bu testler modelin oluşturulması sırasında dikkate alınmayan gruba uygulanır. Son olarak belirlenen yetkinliklere sahip çalışanları seçerek ya da eğiterek bunların ileriki zamanlarda iş performansını gözlemleyerek yetkinlik modeli test edilebilir (Çınar, 2010).

- Yetkinlik Modelini Uygulamak;

Yetkinlik modeli ne kadar çok alanda uygulanma şansı bulursa değeri o kadar artmaktadır. Bu yüzden oluşturulan model kariyer planlama, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, seçme ve yerleştirme, ücret yönetimi ve terfi gibi faaliyetlerde uygulama alanı bulabilmektedir (Yetkin, 2006:23).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KARİYER VE KARİYER PLANLAMA SÜRECİ

Kariyer kavramı, bireyin hayatı boyunca alacağı eğitimleri, yapacağı işleri kapsamaktadır. Bu nedenle kariyerin çok iyi bir şekilde planlanması gerekmektedir. Kariyer planlama bazen sadece bireyi ilgilendiren bir konu gibi algılanmasına rağmen, aslında örgüt açısından da önemlidir. Bireysel açıdan değerlendirildiğinde, hedeflenen kariyer olanaklarına ulaşmak amacıyla yapılan kariyer planlamasının, örgütsel açıdan değerlendirildiğinde ise çalışanın motivasyonunu ve buna bağlı verimliliğini arttırmak, örgütsel yedeklemeyi sağlamak ve piyasada rekabet avantajı sağlamak gibi amaçlarla yapıldığı görülmektedir. Hem birey hem de örgüt için önemli olan kariyer ve kariyer planlama sürecinin anlatıldığı bu bölümde, öncelikle kariyer ve kariyer planlama kavramları ele alınmaktadır. Kariyer planlamasının faydaları, kariyer planlama sistemleri ve süreci, kariyer planlama teknikleri ve kariyer yolları bu bölümde ele alınan diğer konulardır.

#### 2.1. Kariyer ve Kariyer Planlama Kavramları

##### 2.1.1. Kariyer kavramı

Kariyer, uzun yıllardır günlük hayatta çok sık kullanılan bir kavramdır. Kariyerin literatürde değişik tanımları bulunduğu bilinmektedir. Bu tanımlara geçmeden önce, genellikle birbiri yerine kullanılan “kariyer” ve “iş” kavramlarının farklılığından bahsetmek gerekir. İş kavramı, çalışanların ücret karşılığında bir hizmet sunmasını ifade eder. Yani iş kavramında asıl olan unsur ücrettir. Ancak kariyer kavramına bakıldığında, çalışanın bir işte veya çalışma hayatı boyunca farklı işlerde çalışarak elde ettiği deneyimlerin bir bütünü ifade ettiği görülür. Kısaca şöyle ifade edilebilir; işler kariyere göre daha kısa sürelidir ve kariyer bu işlerin bütünüdür. Öte yandan kariyer günlük hayatta ki konuşmalarda; meslek ve çalışma hayatında ilerlemek, başarı sağlamak ve kişinin çalışma hayatı boyunca üstlendiği rollerden kazandığı deneyimlerin bütünü ifade etmek için kullanılmaktadır (Taşlıyan vd., 2011:233).

Hall kariyeri, bir kişinin hayatı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi olarak tanımlanmaktadır. Buna benzer başka bir tanımda ise, kariyerin kişinin hayatı boyunca işle ilgili tecrübeleri



olduğundan bahsedilmektedir (Çelik, 2004:10). Sabuncuoğlu (2005) kariyeri, “kişinin hayatı boyunca sahip olduğu çeşitli işler ve bu işlere katılımı konusundaki tavrı” (s. 169) olarak tanımlamaktadır. Tortop (1999)’a göre, “bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanmasıdır” (s.92). Bu tanıma göre kariyer, çalışma hayatındaki tüm tecrübeleri ve ilerlemeleri içeren bir kavram olarak tanımlanabilir. Başka bir tanımda ise Demirbilek (1994) kariyerden “çalışma yaşamında ilerleme sağlayıcı bir başarı elde edebilmek amacıyla bireyin izlediği yol, süreç veya çalıştığı alan” (s.72) olarak bahsetmektedir. Farklı bir bakış açısıyla kariyer kavramını tanımlayan Aytaç (2005) ise kariyerin, “bir kişinin karşılanabilecek olan olanakları, görkemi, psikolojik ödülleri ve daha iyi bir yaşam biçimini” (s.8) açıkladığını ifade etmektedir. Ayrıca kariyerin “insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işlerin, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışları içeren bir süreç” olduğunu belirtmektedir.

Kariyer, kendini sınırsızca geliştirebileceğinin farkında olan bireylerin, kendini geliştireceği alanları tespit ederek o alanlar üzerine yoğunlaşması ve sonuç olarak kendini psikolojik, duygusal, sosyal ve ekonomik olarak tatmin etmesidir. Bunun yanında birey belirlediği hedefler doğrultusunda ve kendini geliştirmek istediği alanlarda eğitimler alıp, iş deneyim kazanırken, mesleki ve bireysel açıdan kendini gerçekleştirme süreci de kariyeri ifade etmektedir (Kula, 2012:4). Sadece genel müdürlük ya da akademisyenlik gibi üst düzey, yüksek statülü işler için değil her meslek için kariyerden bahsetmek mümkündür. Çünkü kariyeri sadece dikey bir ilerleme olarak düşünmek yanlıştır. Dikey kariyer, hiyerarşide üst basamaklara doğru ilerleme anlamı taşırken, yatay kariyer ise aynı kademedede çeşitli bilgi, beceri ve yetenekler edinilerek, bireyin hoşnut olabileceği çalışma alanlarına yönelmesi anlamına gelir (Aytaç, 2005:10, Bayram, 2008:20, Ünver, 2005:3).

Kariyer, görüldüğü üzere farklı anlamlar taşımaktadır. Bunlar sınıflandırılırsa; bir görüşe göre kariyer, ilerleme ve gelişme yani hep yukarı doğru gidişi ifade ederken, diğer bir görüşe göre ise yaşam sürecinde birbiri ardına girilen işleri yani bireyin bütün iş deneyimlerini ifade etmektedir. Kariyer ile ilgili diğer bir görüşe göre, doktorluk, akademisyenlik, yöneticilik gibi meslekler kariyer olarak görülürken diğer memurluk, garsonluk gibi çalışmalar iş olarak görülmektedir. Son olarak kariyeri,

bireyin hayatı boyunca kişisel olarak elde ettiği işle ilgili davranış ve tutumlar dizisi olarak gören yaklaşımdan da bahsetmek mümkündür (Aytaç vd., 2001:70).

### **2.1.2. Kariyer evreleri**

İnsan yaşamının kendine özgü nitelikleri olan çeşitli dönemleri vardır. Bebeklik, çocukluk, gençlik, yetişkinlik ve yaşlılık olarak sayabilen bu dönemler, bireysel kariyer gelişimi ile paralellik göstermektedir. Nasıl ki yaşam boyunca çeşitli dönemlerden geçilmekteyse, kariyer sürecinde de değişik özelliklere sahip evrelerden geçilmektedir (Seçer, 2013:41). Kariyer ile ilgili evreleri herkesin aynı şekilde yaşadığını söylemek her zaman mümkün değildir. Ancak yine de genel bir sınıflandırma yapılmış ve kariyer evreleri; keşif, kurulma, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma olmak üzere beş başlık altında toplanmıştır (Çiftci, 2011:141). Kariyer evreleri kısaca aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

Keşif: Bireyin doğumundan çalışma hayatına başlamasına kadar devam eden bu evre, çocukluk, ergenlik ve erken yetişkinlik dönemlerini içerir (Kol, 2011:78). Bu evreyle birlikte kariyerin tüm evrelerinde, bireyin cinsiyeti, yaşı, eğitimi, fiziksel ve psikolojik özellikleri ve sosyal çevresi kariyerin şekillenmesinde büyük öneme sahiptir. Bu evrede bireyin kendini anlamaya ve keşfetmeye, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye, kendi bilgilerinin ve yetkinliklerinin farkına varmaya ve hangi çalışma alanlarının ilgisini çekeceğini anlamaya başlamasını sağlar. Ayrıca anne babalardan, öğretmenlerden, arkadaşlardan ve çevredeki diğer bireylerden meslekler hakkında bilgi toplanır. (Yılmaz, 2006:23). Keşif evresinde ailenin ve okulun yönlendirmeleri çok önemlidir. Özellikle ilköğretim dönemindeki çocukların yetkinliklerinin hangi yönde olduğunu belirleme görevi velilere ve öğretmenlere düşmektedir. Çocukların yeteneklerini belirlemek ve eğitimlerinin o yönde ilerlemesini sağlamak için birtakım testler uygulanabilir. Her ne kadar kariyer çalışma hayatı ile ilişkilendirilse de bunun öncesinde çocuklara kendilerinin farkına varmalarını sağlamak önemlidir. Küçük yaşta çocuğun yetkinlikleri belirlenerek kariyer planlamasının aslında temelleri atılmaktadır.

Kurulma: Bu evre mezun olan bireyin iş aramasıyla ve örgüte ilk girişi ile başlamaktadır. İşe alıştırma eğitimleri, deneyim kazanma, yetkinliklerini ortaya koyma, işi öğrenme, diğer çalışanlar ve örgüt yönetimi tarafından kabul edilme ile devam

etmektedir(Ece, 2016:18). Belirsizliğin ön planda olduğu bu evrede, birey başladığı işteki mevki sorunları ile mücadele ederken, bir yandan da kendini kanıtlamaya çalışmaktadır (Vural, 2015:9). Bunları yapmak için birey sürekli kendini geliştirmeye ve çalıştığı örgüte katkı sağlamaya çalışmaktadır. Ayrıca saygınlık kazanma, başarıma, terfi ve sorumluluk alma konuları ön plandadır ve bireyin güvenlik ihtiyacı söz konusudur (Gerek, 2009:6).

Çalışanın örgütten beklentileri ile örgütün çalışandan beklentileri farklılık gösterebilmekte ya da çalışan çalışma ortamına uyum sağlayamadığı zaman hayal kırıklıkları ortaya çıkabilmektedir. Durum böyle olunca çalışan iş değiştirmek zorunda kalabilir. Ancak kurulma evresinde bu normal karşılanır çünkü birey kendisine en uygun işi ve örgütü bulmaya çalışmaktadır. Ayrıca Seçer (2013:43)'in de belirttiği gibi, bu evrede bireyler aile kurarak daha fazla sorumluluk üstlenmekte ve çalışma ve özel hayatlarını aynı anda sürdürmeye çalışmaktadır.

Kariyer Ortası: Keşif ve kurulma aşamalarından geçerek kariyerinde belli bir noktaya ulaşan birey için bu evre çıraklıktan ustalığa geçiş olarak görülmektedir. Kendini kanıtlamanın vermiş olduğu güven ile bireyin, güvenlik ihtiyacı azalmış; başarı, saygınlık, özerklik gibi ihtiyaçları ön plana çıkmaya başlamıştır (Özdemir Yaylacı, 2006:82). Ayrıca çalışan, örgütte daha çok sorumluluk alabileceği ve inisiyatif kullanabileceği işlere geçmek istemektedir. Örgüt de çalışanın bu gelişimi ve istekleri doğrultusunda, deneyimlerinden yararlanabilir hatta yeni çalışanlara mentorluk etmesi sağlanabilir (Yılmaz, 2006:26).

Bu evrede birey başarısızlık hissettiği durumlarda kendisini değerlendirmekte ve kariyer planlarını gözden geçirmektedir. Bu doğrultuda kariyer planlarında ve hedeflerinde bazı değişiklikler yapabilir ya da iş değişikliğine gidebilirler (Uslu, 2015:6). Bu değişiklikler bireyin kariyerinde daha sağlam adımlarla ilerlemesini sağlamaktadır.

Ayrıca “kariyer platosu” ve “orta yaş krizi” gibi sorunlarda bu evrede bireyin karşısına çıkmaktadır. Kariyer platosu, bireyin kariyerindeki ilerlemenin durduğu daha çok mevcut kariyerini korumaya çalıştığı, çalışma hayatında monotonluğun yüksek olduğu bir aşamadır. Orta yaş krizi ise örgütte yaşanan bazı olaylardan

olabileceği gibi bir yakının ölümü, boşanma, hastalık gibi sebeplerden de kaynaklanabilir (Uyarer, 1989:20).

Kariyer Sonu: Bireyin saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının devam ettiği bu evrede yaşlılığın da etkisiyle sağlığını koruma ihtiyacı da ön plana çıkmaktadır. Birey kendini emekliliğe hazırlamaya başlamıştır. Buna bağlı olarak örgütten herhangi bir fiziksel ayrılma olmadığı halde psikolojik olarak geri çekilme görülmektedir (Özdemir Yaylacı, 2006:82). Bireyin bu evrede öğrenme yetileri yavaşlamasına karşın çok büyük bilgi ve tecrübe birikimi vardır. Bu birikimleri diğer çalışanlara aktarmak için Çiftci (2011)'ye göre, "özellikle danışmanlık ve eğitmenlik gibi alanlarda çeşitli görevler alabilirler" (s.143).

Azalma (Emeklilik): Çalışanların çoğunda şok etkisi yaratan bu evre, özellikle çalışma hayatlarını, kariyerlerini başarılı bir şekilde tamamlayanlar için en zor dönemdir. Çünkü uzun yıllar süren yüksek performansın ve buna bağlı başarıların ardından artık emeklilik zamanı gelmiştir. Emeklilikle beraber kaybedilen iş kimliği bazı bireylerde işe yaramazlık gibi olumsuz düşüncelerin ortaya çıkmasına neden olacaktır. (Kılıç, 2011:34). Bu gibi durumların önüne geçebilmek için örgütler, emeklilik aşamasında olan çalışanlarını bu döneme hazırlamaya yönelik eğitim programları düzenlemektedir. Bireyin çalıştığı örgütten ayrılmayıp edindiği bilgi, tecrübe ve birikimlerini yeni başlayan çalışanlara aktarması için danışman olarak devam etmesi de sık görülen bir durumdur (Gerek, 2009:7).

Emekliliğe daha olumlu şekilde bakan bireyler için emeklilik, yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin ve yeni rollerin geliştiği bir dönemdir (Aytaç, 2005:74). Bu şekilde düşünen bireyler için yarı zamanlı ve hafif işler, hobiler, tam zamanlı işin yerini almaktadır (Akkoç, 2009:26). Ayrıca bireyler spor yapma, seyahat etme, resim yapma ve bitki yetiştirme gibi aktivitelere de yönelebilir. Çalışma hayatı çok yoğun geçen birey için emeklilik, ailesine daha çok vakit ayırmasını sağlamaktadır.

### **2.1.3. Kariyer planlama**

Kariyer planlaması, kariyer yönetiminin bir alt bileşeni ve ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir (Vural, 2015:25). Bu yüzden kariyer planlaması hem bireyi hem de örgütü ilgilendiren bir kavram olarak değerlendirilir. Kariyer planlaması yapılırken bireyin istekleri ve örgütün hedefleri örtüşmelidir. Kariyer planlamayı,

kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması süreci olarak gören Sabuncuoğlu (2005:169)'na göre; bireylerin edindikleri bilgi birikimi ile geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişmesi kariyer planlamanın en temel amacıdır. Modern yönetim yaklaşımları içinde giderek ilgi kazanan kariyer planlama, önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır. “Özellikle kariyer geliştirme konusundaki çabalar, kurumdaki hareketliliği sağladığından, insan kaynakları yönetimi bakımından hiç istenmeyen rutin uygulamaların önüne geçmiş olur” (Fındıkcı, 2012:344).

Kariyer planlama Erdoğmuş (2003) tarafından kısaca, “bireyin kendisini ve içinde bulunduğu çevreyi değerlendirerek, iş yaşamı ile ilgili hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaştıracak faaliyetleri planlaması” (s.15) olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımda ise Anafarta (2001) kariyer planlamadan, “çalışanların, fırsatların seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetleri planlama süreci” (s.3) olarak bahsetmektedir.

Kariyer planlama; bireyin kendi bilgi, beceri, ilgi, yetkinlik, değer yargısı, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmesinin yanında, örgüt içi ve dışı kariyer olanaklarını tanımlaması, kendisine kısa, orta ve uzun dönemli hedefler belirlemesi, kariyer planlarının hazırlanması ve uygulanması süreçlerini içerir. Bunun yanında, çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan kariyer planlama ile çalışanlar daha mutlu ve işlerinde daha verimli olurlar (Barutçugil, 2004:320). Boone ve Kurtz'a göre kariyer planlama, “çalışan birinin kariyer yolunun tespitindeki kişisel karardır”. Schuler ise kariyer planlamayı, “kişilerin kariyer yollarını tanımlaması” olarak ifade etmektedir.

Kariyer planlama, bireyin mesleki gelişimini düzenlerken, örgüt açısından mesleki gelişimi ve terfileri organize etmektedir (Adıgüzel, 2009:279). Diğer bir tanımda Vergiliel Tüz (2003) kariyer planlamayı, “bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yüklenmesinin planlanması” (s.171) olarak tanımlamaktadır. Bu yüzden kariyer planlaması yapılırken bireylerin var olan yetkinliklerinin değerlendirilmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulabilecek yetkinliklerinin belirlenmesi, kariyer planlamanın en temel prensibidir ( Aytaç, 2005:138-139).

Budak (2013)'a göre, “kariyer planlaması, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirildiği bir süreçtir” (s.339). Bu yüzden kariyer planlama sürecinde hem bireye hem de örgüte çeşitli görevler düşmektedir. Birey kariyer planlarını geliştirirken, örgüt de bu planları uygulamak ve geliştirmekle yükümlüdür. Önemli olan ise bireylerin beklentileri ve örgütün ihtiyaç ve hedefleri arasında denge kurmaktır.

## **2.2. Kariyer Planlamanın Amacı, Önemi ve Faydaları**

### **2.2.1. Kariyer planlamanın amacı ve önemi**

Kariyer planlama, gerek bireysel açıdan gerekse örgütsel açıdan hedeflenen ve yürütülen birçok amaca ulaşmaya çalışmaktadır. Temel amaç, örgütün ve bireyin etkinlik ve verimliliğinin artırılmasıdır. Bunun için örgüt, çalışanlarının kariyer gelişimlerine destek olarak gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikli elemanı sağlamaya ve çalışanların örgütte yüksek verimlilik göstermesini sağlamaya çalışmaktadır (Balta Aydın, 2007:52, Göksel, 2012:14, Vural, 2015:26).

Gündoğdu vd. (2010) ise kariyer planlamanın başlıca amaçlarını, “insan kaynaklarının etkin kullanımı, yükselmenin gerçekleşmesi, eğitim yoluyla iş başarısının yükseltilmesi, çalışanların sadakat, iş tatmini ve bağlılığının artırılması, eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesi” (s.611) şeklinde sıralamaktadır. Ancak kariyer planlamanın bireysel ve örgütsel açıdan farklılık gösterdiğini unutmamalıdır. Bu yüzden kariyer planlamanın bireysel ve örgütsel amaçlarına ayrı ayrı değinilmelidir.

Kariyer planlama bireysel açıdan; bireylerin kendi kariyer başarılarını sağlamak, yükselme ihtiyaçlarının tatmini için gelişimi sağlamak, eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak performansın yükseltilmesini sağlamak, bireyin iş tatminini, kendine güvenini ve işe bağlılığını sağlamak. Bunun yanında bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını daha iyi belirlemek gibi amaçlara hizmet eden bir sistemdir (Aytaç, 2005:139). Örgütsel açıdan kariyer planlama ise; çalışanların örgüt içerisinde tam kapasite ile çalışmasını sağlayarak, örgütün hedeflediği verimliliğe ulaşmasını amaçlar ve çalışanların potansiyel yeteneklerinin belli kariyer hedefleri ile sınırlandırılmasını sağlar. Ayrıca, kariyer planlama çalışanların örgüt içerisinde huzurlu, mutlu, iş tatmini ve motivasyonunun yüksek olmasını sağlamak, çalışanların

örgüte bağlılığını arttırarak işgücü devrini ve maliyeti azaltmak, çalışanların potansiyelini arttırarak insan kaynağından optimal düzeyde yararlanabilmek ve kariyer planlaması ile yöneticiler çalışanların nitelik, yetkinlik, ilgi ve becerilerinin farkına vararak terfi edebilecek kişilerin gelişimine yardımcı olmaktadır (Aytaç, 2005:140, Göksel, 2012:15, Soysal, 2004:94).

Tüm bu amaçlar ve küreselleşmeyle birlikte artan teknolojik gelişmeler, işin ve iş gücünü niteliğinin değişmesi, bireysel ve örgütsel ihtiyaçların değişmesi, işten tatmin duymadaki değişiklikler gibi sebepler kariyer geliştirme ve kariyer planlamanın önemini arttırmıştır (Can, 1997:329). Çalışanların eğitim düzeyindeki genel artış, örgütlerde geleneksel hiyerarşik yapılanmanın yerine giderek daha sık karşılaşılan yatay yapılanma kariyer planlamasının önemini artmasındaki nedenlerdendir (Balta Aydın, 2007:51-52). Ayrıca Sav (2008:23), bireyin de sahip olduğu bilgi, beceri, yetkinlik ve taşıdığı değerleri göz önünde bulundurarak kendisine uygun bir hedef belirlemede ve bu hedefe ulaşabilmek için izleyeceği yolu çizmesinde kariyer planlamanın önem taşıdığını belirtmektedir. Son olarak örgütlerin nitelikli eleman bulmalarındaki zorluk, mevcut ve gelecekteki pozisyonları doldurma ihtiyacı düşünüldüğünde kariyer planlamanın önemi artmaktadır. Ayrıca örgütler kariyer planlama uygulamalarıyla piyasada üstünlük sağlamaktadır.

### **2.2.2. Kariyer planlamasının faydaları**

Kariyer planlamasının faydaları, bireye sağladığı faydalar ve örgüte sağladığı faydalar olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir.

#### Bireye sağladığı faydalar

Kariyer planlaması, bireyin kendi bilgi, beceri, yetkinlik ve ilgi alanlarının farkında olarak, geleceğini planlayabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için daha net bir yol çizmesini sağlamaktadır. Bu yüzden kariyer planlamasının bireye sağladığı birçok fayda vardır. Kariyer planlamasının bireye sağladığı faydalar şu şekilde sıralanmaktadır (Aytaç, 2005:145-146; Çiftci, 2011:148; Eryiğit, 2000:21; Göksel, 2012:16; Tunçer, 2012:18);

- Çalışanlara örgütte sunulan fırsatların farkına varmasını sağlayarak, bireysel hedeflerini kendileri belirleyebilecek, belirledikleri hedeflere ulaşma istekleri artacak ve bu sayede motivasyonları yükselecektir.

- Çalışanları kariyer hedefleri doğrultusunda çalışmaya teşvik ederek verimliliklerinin artmasını sağlar.
- Kariyer hedeflerinin belirlenmesini yardımcı olur.
- Çalışanların, kişisel gelişimine destek olur.
- Çalışanların yetkinlik, beceri, sosyal ve zihinsel potansiyellerinden yöneticilerin haberdar olmasını sağlar.
- Kariyer planlamasının yapılması mevcut potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarmaları için çalışanları teşvik eder ve bu yetenekleri kullanmaya hazırlar.
- Saygınlık, tanınma, prestij, ciddiyet ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçların tatmin edilmesini kolaylaştırır.
- Çalışanların yaptıkları işten keyif almalarını ve doyumluğa ulaşmalarını sağlayarak kendilerini güçlü hissetmelerine yol açar.
- Farklı eğitimleri ve geçmişleri olan bireylere kariyer planlama desteği vererek örgütle bütünleşmesini sağlar ve örgütsel sadakati artırır.
- Çalışanlara örgüt içinde terfi ve transfer gibi yatay-dikey hareket imkânı sağlar.
- Kariyer planlama bireylerin psiko-sosyal doyuma ulaşmalarını sağlar.

#### Örgüte sağladığı faydalar

Örgütlerde zaman içerisinde küreselleşme, teknolojik gelişmeler, esnekleşme, işgücü ve örgüt yapılarındaki değişime bağlı olarak, artan rekabet ortamında insan kaynakları yönetimi uygulamaları büyük önem kazanmaktadır. İşe alma, eğitim, performans değerlendirme gibi uygulamaların yanında kariyer planlaması da özellikle geleceğe dair işgücünü planlamada ve birey-örgüt uyumunu sağlamada büyük öneme sahiptir. Kariyer planlamasının örgütlere sağladığı faydalar şu şekilde sıralanmaktadır(Aytaç, 2005:143; Baydur, 2014:13; Çetiner, 2014:17; Çiftci, 2011:147; Seçer, 2013:53; Soysal, 2004:95);

- Etkili bir kariyer planlama sayesinde, üst düzey pozisyonlara dışarıdan çalışan almak yerine örgütte bulunan çalışanların getirilmesi sağlayarak örgütsel yedekleme sistemini oluşturur.
- Doğru işe doğru kişinin yerleştirilme olasılığı artar böylece verimlilik yükselir.
- Eşit işe eşit ücret ödenmesini sağlar.
- İşgücü çeşitliliğine yardımcı olur ve istenilen nitelikte işgücü yapısını oluşturur.



- Uluslararası örgütlerde istihdamı kolaylaştırarak, çalışanların farklı ülkelerdeki birimlere atanmalarında kolaylık sağlar.
- Çalışanların işlerine ve örgüte karşı sadakatini sağlar.
- İşgücü devir hızını azaltır.
- Geleceğe yönelik planlama yapmaya yardımcı olur.
- Örgüte yeni alınacak çalışanları gerçek ihtiyaca dayandırmayı sağlar.
- Çalışanların eğitim gibi ihtiyaçlarının belirlenmesinde yöneticilere rehberlik eder.
- Performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme gibi konuların nasıl yapılacağı hakkında yönetime fırsat verir.
- Çalışanların yapacağı işler önceden belli olduğundan kendilerinden neler beklendiğini önceden bilirler. Bu da yöneticilerin çalışanların başarı derecelerini belirleyebilmesini sağlar.

### **2.3. Kariyer Planlama Süreci**

Kariyer planlama, sistematik olarak yürütülmesi gereken bir süreçtir. Bu süreç bir sistem olarak ele alındığında, bireyin ve örgütün birlikte hareket etmesi gerekmektedir. Bireyler kariyer dönemlerinin her aşamasında, yetkinliklerini arttırabilmek ve kariyerlerini geliştirebilmek için gerek bireysel, gerekse örgütün desteği ile bir takım planlar yapmaktadır. Ayrıca bireyler, örgüt içinde yerini bilmek ve gelecekte hangi pozisyonda olmak istediğini belirlemek durumundadır. Örgüt ise kendi hedeflerine ulaşmaya çalışırken çalışanın ilerlemesi için tırmanacağı basamakları belirleyerek, kendi hedefleri ile çalışanın hedeflerini bütünleştirmeye çalışır. Dolayısıyla kariyer planlama bireysel ve örgütsel olarak iki süreçten oluşmaktadır (Anafarta, 2001:4, Balta Aydın, 2007:54, Şahin, 2009:14).

Bireysel ve örgütsel kariyer planlama birbirinden tamamen farklı değildir. Aşağıdaki Tablo 2.1.'de bu durum karşılaştırılmalı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 2.1. Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlamanın Karşılaştırılması**

<b>Örgütsel Kariyer Planlama</b>	<b>Bireysel Kariyer Planlama</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gelecekte örgütsel personel ihtiyaçlarını belirleme.</li><li>• Kariyer basamaklarının planlaması</li><li>• Bireysel potansiyel ve eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi</li><li>• Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması,</li><li>• Kariyer sisteminin koordinasyonu, denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi,</li><li>• İş ve günlük yaşam hedeflerinin planlanması.</li><li>• Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yollarını, seçeneklerinin değerlendirme.</li><li>• İlgi ve amaçlarda değişmeye dikkat etme.</li><li>• İşletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları</li></ul>

**Kaynak:** Aytaç, 2005:167.

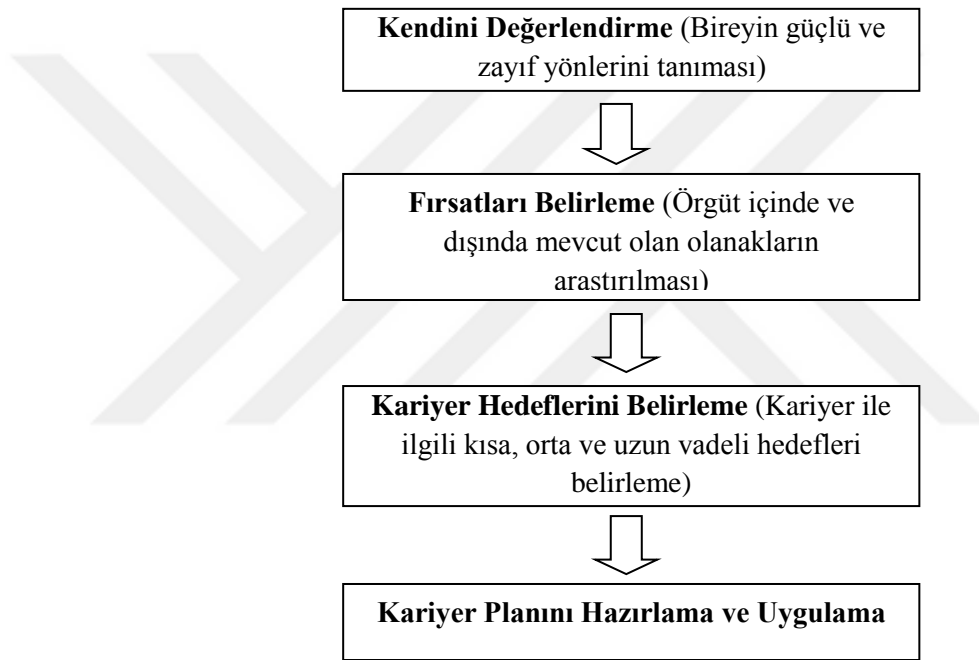
### **2.3.1. Bireysel kariyer planlama süreci**

Bireysel kariyer planlamada en önemli faktör, ilgi ve yetkinliklerinin farkında ve gelecekte kendini görmek istediği yerden emin olan bireyin kendisidir. Budak (2013)'ın belirttiği gibi, “geleceğe yönelik kariyer beklentisi olan her birey; kendi kariyerinden ve bu kariyeri geliştirmekten sorumludur” (s.341). Çalışma hayatına yeni başlamış bireylerin ilk önce, bir işe yerleşme konusunda sorumluluğun kendilerine ait olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Çünkü birey kim olduğunu, nereye ait olduğunu ve güçlü taraflarını ilk işte öğrenmektedir (Ergün, 2007:36).

Bolat ve Aytemiz Seymen (2003)'e göre bireysel kariyer planlama, “çalışanların kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirmeleri; örgüt içi ve dışındaki fırsatları tanımlamaları; kısa, orta ve uzun dönemli amaçlarını belirlemeleri ve bunlara ilişkin planlar yapmalarıdır” (s.7). Barutçugil (2004) ise daha kısa bir ifade ile bireysel kariyer planlamanın, “kişinin kendi çalışma hayatı ile ilgili olarak yaptığı planları kapsadığını” (s.321) belirtmektedir. Başka bir bakış açısıyla Balta Aydın (2007) bireysel kariyer planlamayı, “kişinin kendi çalışma yaşamı boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi veya kendini geliştirme için öngördüğü programları, eylemler ve faaliyetleri kapsayan bir başarı planı” (s.56) olarak ele almaktadır. Bu plan sayesinde bireyler yeteneklerini, ilgi alanlarını değerlendirme fırsatı bulabilmektedir.

Bireysel kariyer planlama, işten çok bireye odaklanmakta ve bireyin amaç ve yeteneklerinin bir analizini yapmayı hedeflemektedir (Demirbilek, 1994:75). Dolayısıyla bireysel kariyer planlaması, kişinin yalnızca işini kapsayan bir süreç değildir. Bunun yanı sıra, bireyin diğer işlerini, ailesini, hobilerini ve toplumsal etkinliklerini de kapsar. Ayrıca bireyin daha çok para, prestij ve saygınlık kazanmak için yaptığı uzun süreli ve devamlı bir planlama sürecidir (Kula, 2012:47; Yılmaz, 2006:70). Bireysel kariyer planlama süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bu dört aşama Şekil 2.1.'de gösterilmektedir.

### Şekil 2.1. Bireysel Kariyer Planlama Süreci



Bu aşamalar aşağıda daha ayrıntılı şekilde ele alınmaktadır.

#### 2.3.1.1. Kendini değerlendirme

Bu aşama “özdeğerleme” olarak da ifade edilebilir. Bireysel kariyer planlama sürecinin ilk aşaması olan kendini değerlendirme, bu sürecin en önemli aşaması olarak kabul edilebilir.

Birey gerçekçi bir kariyer planlaması yapabilmek için, öncelikle güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmeli ayrıca geliştirmesi gereken yönlerini de ortaya koyabilmelidir (Baydur, 2014:15). Bunları yaparken bireyin objektif olabilmesi kariyer planlamanın sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Eryiğit (2000)'in de

belirttiği gibi, “birey kendi iç gözlemiyle kendisi hakkında objektif değerlendirme sonuçlarına varmalıdır” (s.17). Çünkü birey kendisini objektif bir şekilde değerlendirmese, kariyer planlama süreci baştan yanlış başlayacak ve bu süreçte belirleyeceği hedefe ulaşması sekteye uğrayacaktır.

Bireyler bu aşamada öncelikle belli sorumluluklar almalıdır. Ayrıca belirledikleri zayıf yönlerini geliştirmede de temel rol öncelikle kendilerine düşmektedir. Bireyler kendilerini değerlendirirken, ilgi ve tutumları değerlemeye yardımcı olacak mesleki testlerden ya da kariyer ile ilgili yayınlarda yer alan kendini değerlendirme egzersizlerinden yararlanabilirler. Bazen çevredekilerle, ebeveynlerle ve arkadaşlarla konuşmak da, bireylere tercih ve yetkinliklerini değerlendirmede yardımcı olabilir (Çiftci, 2011:149). Kendini değerlendirme aşamasında birey, özgeçmiş verileri, ilgi alanları, değerleri, yetenekleri, öncelikli ihtiyaçları, kariyere ilişkin genel amaçları, örgüt içerisindeki başarı düzeyi gibi konuları dikkate almalıdır (Bolat ve Aytemiz Seymen 2003:10). Ancak bu şekilde sağlıklı bir sonuç ortaya çıkabilir.

### **2.3.1.2. Fırsatları belirleme**

Birey kendini değerlendirme aşamasında özellikle güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu, hangi alanlara daha çok ilgisinin olduğunu belirlemiştir. Yani birey kendisinin farkına varmıştır. Bu aşamada ise birey kendi ilgi ve yetkinlikleriyle uyumlu, ihtiyaç ve isteklerine karşılık verebilecek sektörler, örgütler ve meslekler hakkında bilgi toplar.

İlgi duyulan meslek ya da kariyer alanıyla ilgili bilgi toplanan bu aşamada, bireyler staj yaparak, işletmelerin üniversite tanıtımlarına katılarak veya o alanda çalışan başkalarıyla görüşmeler yaparak ilgi duydukları alanlar hakkında bilgi edinir (Mavisu, 2010:25). Bunlara ek olarak birey örgüt içinde de çeşitli kaynaklardan yararlanabilir. Bolat ve Aytemiz Seymen (2003) bu kaynakları, “oryantasyon sürecinde alınmış olan ilk bilgi ve belgeler, çalışan el kitapları, işletme el kitapları, iş tanımı ve iş gerekleri el kitapları, örgüt şeması ve varsa örgütsel değişim projeleri” (s.10) olarak sıralamışlardır. Edinilen bu bilgiler sayesinde bireyler daha yüksek ücrete ve daha fazla özlük hakkına sahip olabilecekleri, bilgi ve becerilerini geliştirebilecekleri, kariyer yapma yolunun açık olduğu ve belirledikleri hedeflere ulaşabilecekleri meslek ve örgütleri belirleyebilirler (Gürel, 2010:25).

Bu aşamada birey, örgüt içindeki olanakların yanında örgüt dışındaki olanakları da araştırarak, mevcut ve olası kariyer yollarını belirleyebilmek için, spesifik ve genel işgücü eğilimlerini incelemeli ve istediği kariyer olanaklarına sahip olan iş çevresindeki istihdam potansiyeline ve hedeflerine ulaşabilme durumuna bakarak kariyer yollarını belirlemelidir (Vural, 2015:40). Ayrıca dinamik bir süreç olarak ele alınan bu aşamada, eğitim yıllarında mevcut olan durumdan çok bireysel eğilimlerin daha önemli olduğunu unutmamak gerekir (Erdoğan, 2003:239). Bunları yaparken birey, işe alma ve seçim uygulamaları kadar örgütteki eğitim uygulamaları hakkında da bilgi sahibi olmalı ve hem örgüt içerisindeki, hem de mesleğindeki gelişmeleri düzenli olarak takip etmelidir (Anafarta, 2001:8).

### **2.3.1.3. Kariyer hedeflerini belirleme**

Kendi güçlü ve zayıf yönlerini, bilgi, beceri, yetkinlik ve kapasitesini de dikkate alarak, örgüt içi ve dışı fırsatları değerlendirdikten sonra birey artık kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini belirler (Eryiğit, 2000:18). Hedefler, bireye buldukları yerden, olmak istediklere yere gitme konusunda yol gösterir. Hedefleri olan birey, motivasyon konusunda başkalarının yardımına ihtiyaç duymadan kendi kendini motive ederken, yine kendi kendine ilerleyebilmektedir (Ergün, 2007:41).

Birey kariyer hedeflerini belirlerken, değerleri, yetkinlikleri, ilgi alanları ve yaşam biçimi ile uyumlu olmalarına dikkat etmelidir. Birey şimdiki iş doyumunun yanında gelecekteki doyumunu da göz önünde bulundurmalıdır. Bunu yaparken uzun dönemli hedeflerine ulaşabilmek için kısa dönemde sıkıcı ve önemsiz görevler üstlenebilir. Kariyer hedeflerinin bireyin iş ve iş dışı yaşamını bir bütün olarak ele alması gereklidir (Mavisu, 2010:31).

Her bireyin kişilik özellikleri ve kariyer beklentileri farklı olduğu için bireysel hedefler de değişiklik göstermektedir. Bu farklılık sadece kişiler arasında değil, bireyin kendi içerisinde de ortaya çıkmaktadır. Bu durumda bireyin kariyer hedeflerini belirlerken esnek olması gerekir. Çünkü herkesin ilgi alanları değişebilir, ilgisini çekecek yeni iş alanları ortaya çıkabilir, böylece kariyer seçimi ve kararları değişiklik gösterebilir. Hatta bu süreçte birey birkaç meslek değiştirebilir. Bu durum bireyin kararsız ve tutumsuz bir kariyer yaşamı olduğu anlamına gelmez. Daha

yüksek statü ve ücret beklentileri bireyi bu tip kariyer değişimlerine yönlendirebilir (Ece, 2016:41).

#### **2.3.1.4. Kariyer planını hazırlama ve uygulama**

Bu aşama bireyin, daha önceki üç aşamada yapmış olduğu araştırmalar sonucunda belirlemiş olduğu hedefe ulaşmak için neyi, ne zaman, nasıl yapacağını planlamasını ve hazırladığı kariyer planlamasını uygulamayı sağlar (Yılmaz, 2006:76). Karşılaştırılan sektörler, örgütler ve mesleklerin sayısının azaltıldığı bu aşamada, birey çalışma hayatına hazırlanmış olur.

Kariyer planı hazırlama, hareket planlama olarak da adlandırılmaktadır. Planlama yapılırken çalışanlar, kısa ve uzun dönemde kariyer hedeflerine ulaşacakları yolları belirlemektedir. Ayrıca bu plan eğitim, kurs ve seminerlere katılmayı bunun yanında örgüt içindeki yeni iş imkânlarına başvurmayı kapsar (Noe,1999:341). Aytaç (2005) kariyer planlarının, “kariyer hedeflerine ulaşmayı sağlayacak her türlü faaliyeti içerecek şekilde hazırlanması” (s.156) gerekliliği üzerinde durmaktadır. Çalışan öncelikle çalışma hayatındaki deneyimlerini göz önünde bulundurarak kısa vadeli planlar yapmalıdır. Çalışan ilk faaliyetlerinde edindiği başarılarla göre daha uzun vadeli planlar ve gelişim programları hazırlayabilir. Ayrıca bireyin çeşitli hedeflere ulaşmada ihtiyaç duyacağı yetenek ve tecrübeler de dikkate alınmalıdır.

Kariyer planının hazırlanmasında birey kadar, örgütün de sorumluluğunun olduğu unutulmamalıdır. Çalışanın kariyer hedeflerine ulaşması için hazırladığı kariyer planını uygulamada, örgüt içindeki ortamın uygun, destekleyici ve ümit verici olması gerekir (Kıyak, 2015:47). Bu aşamada örgütün bireye desteği son derece önemlidir. İnsan kaynakları sorumluları ve yöneticiler tüm konularda çalışanlara yardım etmeli ve eğitim olanakları sunmalıdır. Ayrıca üst kademedeki yöneticiler çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirme ve kendilerini geliştirmeye yardım etme konusunda her departmandaki yöneticileri cesaretlendirmeli ve çalışanlara örnek olabilecek tecrübeli kişileri destek sağlamak için görevlendirmelidir (Ece, 2016:42-43). Unutulmamalıdır ki belirlenen kariyer hedefleri doğrultusunda ve planlanan kariyer olanaklarının gerektirdiği hazırlıklar uygulamada gerçekleşir (Fındıkçı, 2012:346).

### 2.3.2. Örgütsel kariyer planlama süreci

Kariyer planlamasında birey kadar, örgütün de sorumluluğu vardır. Örgütün yapması gerekenler, sadece çalışanı işe alma, eğitim verme ve performansını değerlendirme değildir. Bunların yanında yeni gelişimlere ayak uydurmak, çalışanların mevcut performansını korumak hatta mümkün olduğu ölçüde gelişmesini sağlamak, verimlilik artışını katkıda bulunmak ve çalışanların motivasyonlarını yükseltmek için, örgütlerde kariyer planlaması yapılmalıdır (Yıldız, 2002:234). Tunçer (2012) ‘e göre, “örgütsel kariyer planlaması, bireyin örgüt içindeki kariyeriyle ilgilidir. Örgüt içinde bireyin işinde uygun biçimde ilerlemesini sağlayacak ve örgüt-birey uyumunu oluşturacak ve pekiştirecek süreci içermektedir” (s.18). Bunu yaparken örgüt içinde bireyin ulaşabileceği kariyer fırsatlarından da bireyin haberdar olmasını sağlamaktadır.

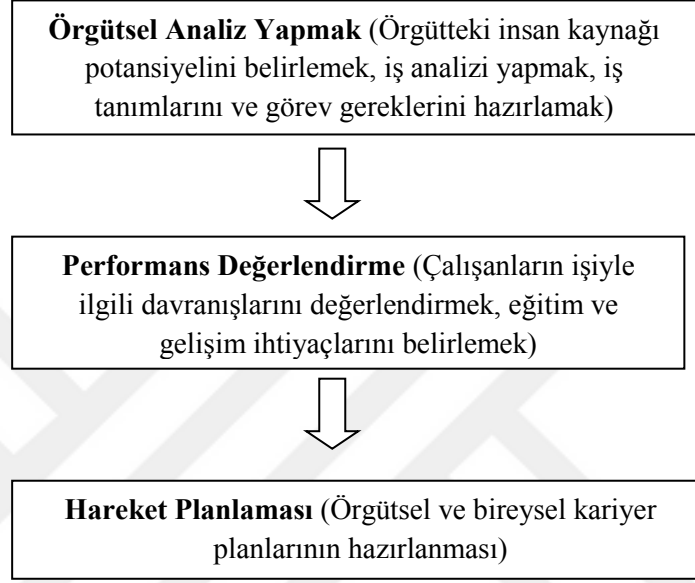
Örgütsel kariyer planlamanın başarı sağlamasındaki en büyük etken, yönetimden alınan destektir. Bu sürecin çalışanların bireysel doyumu üzerinde büyük etkisi vardır. Yönetim ise bunu sağlamak için, bireylere kariyerleri ile bağlantılı alternatifler sunarak danışmanlık yapmaktadır (Aytaç, 2005:165). Yönetimin kariyer planları uygulamalarına destek vermesi, planlamanın başarılı olabilmesi için vazgeçilmez bir unsur olarak görülmektedir. Yönetim bu süreçte çalışanlara destek olup yol gösterdiği sürece, örgüt ve birey uyumunu sağlayarak, çalışanın iş doyumunun, mutluluğunun (Uzun, 2003), örgüte bağlılığının, ve motivasyonun artmasına katkı sağlayacaktır.

Örgütsel kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri, yetkinlik ve güdülerini göz önünde bulundurularak örgüt içerisindeki ilerleyişini ya da terfisini planlama sürecidir. Bunu yaparken çalışanın kariyer hedefine ulaşabileceği yol da belirlenmektedir (Sosyal, 2004:91). Bu süreç tabii ki örgütün hedef ve stratejileri doğrultusunda gerçekleşmektedir.

Örgütlerde kariyer planlaması, sadece üstün niteliğe sahip çalışanlar için değil, her çalışan için yapılmalıdır. Bireysel kariyer planlaması yapmamış ancak, örgütte ilerleme ve kendini geliştirme isteğine sahip çalışanlar da olabilir. Bu durumda çalışanların isteklerini gerçekleştirmek, onlara yol göstermek için de kariyer planlaması yapılmalıdır (Yılmaz, 2006:80).

Bireysel kariyer hedefleri ve örgüt stratejileri doğrultusunda, örgüt ve birey uyumu sağlayarak oluşturulan örgütsel kariyer planlama üç aşamadan oluşmaktadır. Bu üç aşama Şekil 2.2.'de gösterilmektedir.

### Şekil 2.2. Örgütsel Kariyer Planlama Süreci



Bu aşamalar aşağıda daha ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

#### 2.3.2.1. Örgütsel analiz yapmak

Genel olarak örgütün sahip olduğu insan kaynağıyla ilgili tespitler yaptığı bu aşamada, bireylerin mesleki gelişme ihtiyaçları da saptanmış olur (Fındıkçı, 2012:347). Bunun gerçekleşmesi için, örgütte bireylere kariyer alanları ve özel yetenekleriyle ilgili testler uygulanır. Uygulanan testler sonucunda çalışanların ilgileri, arzuları, yetenek ve becerileri analiz edilmiş olur (Eryiğit, 2007:40). Çalışanlarla ilgili yapılan analizlerin yanı sıra örgütte yürütülen işlerle ilgili bazı bilgilerin hazırlanıp analiz edilmesi de bu aşamada gerçekleşir.

Örgüt modelinin belirlenmesi, iş analizlerinin yapılması, iş tanımları, görev gerekleri, iş değerlemesi, kariyer olanaklarının belirlenmesi bu aşamada hazırlanan bilgilerdir. Örgüt modelinin belirlenmesi dikey, yatay, komite tipi ve dikey-kurmay gibi sınıflandırılan modeller içinden, örgütün hangi sınıfa dahil olduğunun belirlenmesini



kapsar (Ergün, 2007:48). Böylelikle karar verme, yönetim gibi konularda kimlerin yetkili olduğu belirlenir.

İş analizleri ve iş tanımlarının oluşturulması örgütlerde kariyer yollarını belirlemek için büyük öneme sahiptir. İş analizleri ile örgütte yürüten her iş ile ilgili bilgiler toplanır (Uslu, 2015:23). İş analizleri ile elde edilen bilgiler doğrultusunda iş tanımları oluşturulacaktır. Bu tanımlarda çalışanların yaptıkları işle ilgili yerine getirmeleri gereken görev ve sorumluluklar yazılı olarak yer almaktadır. Görev gerekleri ise, tanımlanan işlerde çalışacak olan bireylerin sahip olması gereken yetenek, bilgi, çaba, genel nitelikler ve işin yürütüleceği ortama ait bilgilerdir (Gürel, 2010:28).

Bu aşamada son olarak çalışanların kariyer olanakları belirlenir. Kariyer olanaklarını belirlemek için, çalışanların terfi ve bunun biçim ve koşulları ortaya konulur (Uzdil Cerit, 2007:34). Ayrıca bireyin sahip olduğu nitelikler ile örgüt içerisinde hedeflenen pozisyonların gerektirdiği nitelikler karşılaştırılarak değerlendirilir. Değerlendirme sonucunda bireysel niteliklerde eksiklik ortaya çıkarsa, örgütte bunların giderilmesi için başta eğitim olmak üzere bu eksiklikleri giderecek çalışmalar yapılacaktır. Böylelikle örgüt yönetimi, gerek duyduğu zaman, işin gerektirdiği niteliklere uygun bireyi çalıştırarak o işin verimli şekilde yapılmasını sağlayacaktır (Soysal, 2004:112). Kariyer olanakları belirlenirken ayrıca çalışanın niteliklerine göre örgüt içerisinde rotasyon da sağlanabilir. Böylelikle birey, kendine en uygun olan işi bularak kariyerine devam edecektir.

### **2.3.2.2. Performans değerlendirme**

Performans değerlendirme, kariyer planlamasında örgüte ve çalışana yol göstermek için önemli bir aşamadır. Eryiğit (2007:41)'e göre performans değerlendirme, örgütte çalışanların kariyer hedefleri doğrultusunda nerede olduklarının ve nereye doğru ilerlediklerinin değerlendirilmesini ve takip edilmesini kapsar.

Performans değerlendirmenin örgütteki amacı; çalışanın işiyle ilgili davranışlarının değerlendirilerek terfisi ile ilgili bilgilerin toplanması, çalışanın eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, çalışanın yönelebileceği olası kariyere rehberlik edilmesidir. Ayrıca performans değerlendirme ücret artışlarında kullanılmak üzere de yapılmaktadır (Sav, 2007:50). Kariyer planlama açısından bakıldığında ise

performans değerlendirme, yöneticilerin çalışanların yetkinliklerini tanınasına ve eksikliklerini bilmesine olanak sağlar. Böylece yöneticiler bu eksikliklerin giderilmesiyle ilgili gerekli önlemleri alabilecek ve çalışanın gelecekteki başarısını tahmin edebileceklerdir (Soysal, 2004:113).

Performans değerlendirmesi yaparken, performans kriterleri işin gereklerine göre belirlenmelidir (Gültekin, 2010:57). Yani bir önceki aşamada belirlenen görev gereklerinde yer alan niteliklere göre, performans değerlendirmede çalışan ve yönetici grupları için farklı değerlendirme kriterleri belirlenmelidir.

### **2.3.2.3. Hareket planlaması**

Hareket planlaması aşamasında, örgütsel ve bireysel kariyer planları ile bunlar ile ilgili hareket planları hazırlanmaktadır (Bolat ve Aytemiz Seymen, 2003:11). Bu hareket planları hazırlanırken performans değerlendirmesinden çıkan sonuçlar göz önünde bulundurulmaktadır. Ayrıca plan hazırlanırken çalışanların nitelik ve tecrübeleri de değerlendirilmektedir. Bu aşama kariyer hedefleri ve kariyer geliştirme süreçlerini de içermektedir (Uzdil Cerit, 2007:37). Çalışanların performans değerlendirme ile belirlenen eğitim ve gelişim ihtiyaçları bu aşamada giderilmeye çalışılır. Bunun için örgüt içinde veya örgüt dışında gerekli eğitimler ve kurslar düzenlenmektedir. Bu eğitim ve kursların belirlenmesinde çalışan ve yöneticinin ortak hareket etmesinde fayda vardır. Böylelikle alışanlar kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekli olan niteliklerini geliştirmiş olmaktadır.

Kariyer stratejilerinin geliştirilmesiyle kariyer hedeflerine ulaşmak için bir yol belirlenir. Bu yol belirlenirken alternatif kariyer stratejileri de oluşturulmalıdır. Böylece daha başarılı sonuçlar elde edilebilecektir (iftci, 2011:153). Günümüzde uzun süreli iş gvencisi azaldığı için, alternatif kariyer stratejisi, çalışan açısından tek bir işe veya işverene bağlı olamadan kariyer hedeflerine ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

Tüm bu aşamalar örgütlerin kariyer planlama sürecinde nasıl bir yol izlediğini göstermektedir. Ancak bu sürecin şekillenmesinde yalnız örgüt yöneticilerinin görüşleri değil, çalışanların da bireysel kariyer planları göz önünde bulundurulur. Örgüt ve birey uyumu sağlanarak oluşturulan kariyer planlarının uygulanması daha verimli sonuçlar ortaya çıkarır.

## **2.4. Kariyer Planlama Teknikleri**

Kariyer planlama sürecinde hedeflere daha kolay ve hızlı şekilde ulaşmak için kullanılan birçok kariyer planlama tekniği vardır. Bunlar örgüt tarafından çalışanın kariyer planlamasına destek olarak sunulmaktadır. Kariyer planlama teknikleri bu çalışmada, kariyer değerlendirme merkezleri, kariyer atölyeleri, kariyer danışmanlığı, eğitim ve geliştirme programları ve koçluk ve mentorluk başlıkları ile incelenmektedir.

### **2.4.1. Kariyer değerlendirme merkezleri**

Kariyer değerlendirme merkezleri, çalışanların bireysel değerlendirme yapabilmesi, yetkinliklerini geliştirebilmesi ve kariyer gelişimine destek sağlanması için kurulan, örgüt içinde eğitim ve danışmanlık hizmeti sağlayan birimlerdir (Palankök, 2006:6). Bu merkezler kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliği faaliyetleri gelişmiş ve birçok işlevsel görev üstlenmiştir. Bu nedenle, kariyer değerlendirme merkezleri daha büyük ve kurumsallaşmış örgütlerde faaliyet alanı bulabilir (Emeksiz Çabuk, 2007:37). Çalışanlara istihdam hizmeti sağlayan kariyer değerlendirme merkezleri, bunun haricinde çalışanların yeteneklerini geliştirmek için mülakatlar yaparak, atölyeler oluşturur (Aytaç, 2005:215), danışmanlık hizmetlerinden yararlanabilmelerini, çeşitli seminer ve kurslara katılabilmelerini ve etkili bir iş görüşmesinin nasıl olacağı konusunda eğitim alabilmelerini sağlar (Soysal, 2004:160).

Kariyer değerlendirme merkezleri çalışanlara, kariyer yolları ve iş gerekleri hakkında bilgi sağlar, belirli konularda yetkinlik düzeylerini test tespit edebilmek için beceri ve yetenek testleri uygular ve ayrıca örgüt içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları oluşturarak çalışanların kariyer gelişimine destek olur (Bayram, 2008:226). Böylece çalışanların kariyer planlaması yapmaları kolaylaşacak ve örgüt içinde ya da örgüt dışında oluşan farklı kariyer imkânlarını tanımalarına olanak sağlanacaktır.

Bu merkezlerde bir danışman ve kariyer uzmanının çalışanlara yardımcı olmaya çalışmasının gerektiği bilinmelidir. Hatta dışarıdan bir kariyer danışmanın da sağlanması çalışanların güvenini arttıracaktır (Soysal, 2004:161).

Kariyer değerlendirme merkezleri, çalışanların kendilerini değerlendirmesi, kariyer gelişimlerini ve kariyer planlamalarını sağlıklı bir şekilde yapması açısından

önemlidir. Örgüt açısından ise, kariyer değerlendirme merkezlerinde çalışanların her türlü ilgi, bilgi ve yetkinlikleriyle ilgili bilgiler mevcut olduğundan örgütte herhangi bir pozisyonda açık meydana geldiği zaman bu merkezler aracılığı ile o pozisyona uygun çalışan yerleştirilebilecektir.

#### **2.4.2. Kariyer atölyeleri (workshop)**

Kariyer atölyelerinde, örgütte çalışan bireyin, diğer çalışanlarla ve örgüt yöneticileriyle bir araya gelmesi sağlanmaktadır. Böylece çalışanlar birbirlerinden edindikleri bilgilerle kariyer planlarını değerlendirirler. Ayrıca bilgi, yetkinlik ve tecrübelerini yöneticilere aktararak, kariyer gelişimini sağlamak için örgütte ne gibi destekler alabileceği konusunda çalışanlara bilgi sağlanmaktadır (Uslu, 2015:25). Yöneticileri ile bir araya gelmek, çalışanlara beklentilerini ve problemlerini de aktarma fırsatı sağlayacaktır.

Kariyer atölyeleri çalışanların yaşlarına göre farklı amaçlara hizmet etmektedir. Kariyerinin ortasında olan bir çalışan için atölyeler, çalışanın kariyer gelişimine yardımcı olmaya ve örgütte kalma süresini kariyer gelişimine bağlı olarak uzatmaya çalışır. Ancak kariyerinin sonunda olan bir çalışan için atölyeler, çalışanın emeklilik sürecine adapte olmasını sağlamaya çalışır (Çiftci, 2011:156). Çalışanın kendini tanımasını sağlayan kariyer atölyeleri, kariyer planının nasıl yapılacağı ve kariyer gelişiminin nasıl sağlanacağı gibi konularda çalışanlara bilgi vermektedir. Ayrıca çalışanların kendi niteliklerini de ortaya koyduğu çalışmalarla, örgüt yönetiminin çalışanlar hakkında bilgi edinmesini kolaylaştıracaktır.

#### **2.4.3. Kariyer danışmanlığı**

Kariyer danışmanlığı birey çalışmaya başlamadan önce de var olan bir konudur. Bireyin özellikle lise döneminde seçeceği mesleğe karar vermesi için rehber öğretmenleriyle yaptığı görüşmeler de bir kariyer danışmanlığı hizmeti sayılabilir. Hatta daha küçük yaşlarda çocuklarının yeteneklerinin farkında olup onu bu yeteneklerini geliştirebilmesi için birtakım kurslara ve eğitimlere gönderen ebeveynler de bir nevi kariyer danışmanlığı yapmaktadır.

Kariyer danışmanlığını, Demirbilek (1994), “mevcut mesleki olanaklar ile eğitim ve öğretim olanaklarından faydalanmak suretiyle bireylere kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı amaçlayan planlanmış bir müdahale” (s.76) şeklinde

tanımlamaktadır. Kariyer danışmanlığı sayesinde çalışan, örgüt içindeki kariyer yolları ve departmanlarla ilgili bilgi sahibi olabilmektedir. Böylece örgütteki ilerleme fırsatını daha iyi görebilmektedir.

Çalışan bireyin ilgi ve tutumlarıyla kariyer seçimi arasında uyumsuzluk, yanlış kariyer seçimi, kariyer seçiminde kararsızlık ya da kariyer seçiminde bir eksiklik gibi kariyer sorunlarının olması durumunda, kariyer danışmanlığının desteğine ihtiyaç duyulmaktadır (Aytaç, 2005:219). Bu destek ile kariyer planlama ve gelişim programları daha sağlıklı bir şekilde hazırlanarak, çalışanın verimlilik ve motivasyonuna katkısı sağlanmış olur.

Kariyer danışmanlığının sağladığı hizmetleri şu şekilde sıralamak mümkündür; bireye örgüt içinde uygun bir işi seçmesi konusunda yardımcı olmak ve yol göstermek, daha iyi bir işe geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek yetkinliklerini kazanmasını sağlamak ve bunların yanı sıra bireyin iş ya da günlük yaşamıyla ilgili sorunların çözümüne katkı sağlamak. Ayrıca bireyin örgüt içerisinde ilerlemesi azaldığında yani kariyer platosu durumu ortaya çıktığında, bireye destek olarak performansını korumasını ya da yükselmesine yardımcı olmak içinde kariyer danışmanlığı hizmet sağlar (Soysal, 2004:164-166).

Çalışanlarının kariyer gelişimlerine ve planlamalarına önem veren örgütlerde, kariyer danışmanlığı faaliyetleri değişik kesimlerce yürütülmektedir. Çalışanlarının yetenekleri ve ilgi alanları hakkında bilgi sahibi olan yöneticiler, bu faaliyetleri yürütebilir. Ancak kariyer danışmanlığı faaliyetlerinin en etkin şekilde yürütülmesini sağlayan kesim insan kaynakları departmanlarıdır. Bunun nedeni, insan kaynaklarının, örgüt içindeki tüm departmanlar hakkında bilgi sahibi olmasıdır. İnsan kaynakları tarafından çalışanlara yetkinliklerini, ilgi alanlarını belirleme konusunda testler uygulanabilir, kariyer hedeflerine ulaşması konusunda yol gösterilebilir. Bunlar haricinde kariyer danışmanlığı faaliyetlerini yürütebilmek için, örgüt dışından bir profesyonel danışmandan da destek alınabilir (Ergün, 2007:54, Ünal, 2004:69).

Kariyer danışmanlığı sayesinde, çalışanlar örgüt içerisinde kendilerini değerlendirme fırsatı bulurken, bunun yanı sıra ilerleme fırsatlarını da bilip buna göre bir kariyer planlama yapma fırsatını elde edeceklerdir. Ayrıca kariyer danışmanlığı görüşmeleri ile çalışanların özel yaşamlarındaki sorunlarla ilgi destekte sağlanabilir.

#### 2.4.4. Eğitim ve geliştirme programları

Teknolojik gelişmelerin hızı ve bilgi toplumu kavramının ortaya çıkması ile hem çalışanlar hem de örgütler için eğitim ve geliştirmeye olan gereklilik artmaktadır. Teknik konularda olduğu kadar yönetsel konularda da ortaya çıkan gelişmelere ayak uydurmak için örgütlerde, her kademedede yer alan çalışanlara yönelik farklı eğitim ve geliştirme programları düzenlenmektedir. Bu programları düzenlemek için öncelikle eğitim ihtiyacının tespit edilmesi gerekir.

Çalışanların yetkinliklerini geliştirmek amacı ile davranış, bilgi ve becerilerinde olumlu yönde değişiklik sağlamak (Bayram, 2008:227), değişime ayak uydurmalarını kolaylaştırmak ve kariyer planlamasına yardımcı olmak için yürütülen faaliyetler eğitim ve geliştirme programları kapsamına girmektedir. İşletmelerde eğitim ve geliştirme, “çalışanların işletme içinde yüklendikleri ya da gelecekte yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı bir şekilde devam ettirebilmeleri için onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünme, rasyonel karar alma, davranış, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı hedefleyen; bilgi, görgü ve becerilerini arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür” (Ergün, 2007:60).

Eğitim programlarını üç sınıfa ayıran Aytaç (2005) bunları şu başlıklar altında toplamıştır; çalışmaya yeni başlamış veya yeni terfi almış birine işlerin nasıl işlediğinin anlatıldığı “Oryantasyon Eğitimi”. Yeni teknolojilerin kullanımını ve çalışanları son yeniliklerden haberdar etmek için düzenlenen “Teknik Beceriler Eğitimi”. Son olarak ise daha çok yöneticilere yönelik olan be yöneticilerin sahip olması gereken yetkinliklerin arttırılmasını amaçlayan “Yönetsel Beceriler Eğitimi” (s.222). Bu eğitimler örgüt içinde düzenlenebileceği gibi örgüt dışında da düzenlenen kurslara, seminerlere vb. çalışanların gönderilmesiyle faydalanılabilir.

Bu temel eğitimlerin dışında çalışanlara iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili eğitimler de verilir. İş sağlığı ve güvenliğini kapsayan eğitimler sayesinde, çalışanlar makineleri ve alet daha dikkatli kullanacak, koruma ekipmanlarını kullanmayı ihmal etmeyecek böylece hem iş kazalarında azalma görülecek hem de bakım ve onarım giderleri azalacaktır.

#### 2.4.5. Koçluk ve mentorluk

Bireylerin “buldukları” yerlerden “olmak istedikleri” yerlere gitmelerine yardımcı olan koçlar, bireysel kariyer planlama uzmanı olarak adlandırılırlar. Koçlar bireylere kariyer planlama ile ilgili bu tür yardımları sağlarken tehdit etme veya cezalandırma yerine bilgilendirme, özendirme ve cesaretlendirme gibi yolları seçmektedir (Balta Aydın, 2007:96).

Hedefleri belli olan bir gruba bunları gerçekleştirmek için seminer, konferans ve özel ders verilerek geçen süreç koçluk olarak nitelendirilir ve kariyer planlama sürecinde kullanılan en iyi tekniklerden biridir. Bu süreçte koçlar çalışanların yeteneklerini keşfetmesini sağlar, güçlü yanlarını bildirir ve örgütte yükselmeleri için gereken yetenek, özellik ve becerilerini geliştirmesine yardımcı olur (Ünal, 2004:71).

Doğru işi bulmak, kariyer değişimlerine yardımcı olmak, mülakat teknikleri konusunda bilgi vermek, iş teklifini nasıl müzakere edileceği konusunda bilgi vermek, örgütteki mevcut pozisyonlar, yükselme fırsatları gibi konularda bilgi vermek ve bazı eğitim programları düzenlemek koçluk yapan kişilerin çalışanlara yardımcı olabileceği konulardır (Soysal, 2004:153). Tüm bu yardımlar sayesinde çalışanların motivasyonu artacaktır. Koçlar yöneticilerin de zayıf yönlerini güçlendirmek için danışmanlık yaparlar.

Güvenilir danışman, rehber ve akıl hocası olarak da adlandırılan mentorluk, alanında deneyimli bireyin bir başka bireyi belirli bir alan veya konuda desteklemesini içeren bir modeldir. Mentorlar örgüt içinde çalışanların gelişiminde yardımcı olur ve onlara rehberlik ederler (Gürel, 2010:34). Mentorluk bir çeşit usta-çırak ilişkisidir. Mentorluk ile işe yeni başlayan çalışanların örgütü tanıyıp bilgi edinmeleri ve örgüt kültürünü benimsemeleri bu sayede de örgüte kazandırılmaları amaçlanmaktadır. Ayrıca gelecekte yönetici olma potansiyeline sahip çalışanlara örgüt bünyesindeki deneyimli yöneticilerin yol göstermesi ile sahip oldukları bilgi, beceri, yeteneği yöneticilerin deneyim olgunluğu ile birleştirmesinde mentorluğun büyük önemi vardır (Palankök, 2004:10). Böylelikle çalışanın çalışma hayatında daha etkili olması sağlanır ve örgüte olan bağlılığı artar. Koçluk ve mentorluk genellikle birbirlerinin yerine kullanılmasına rağmen bu iki kavram arasında farklılıklar mevcuttur.

Koçluk ve mentorluk arasındaki farklar; koçun temel hedefleri performansı geliştirmek, davranış değişimi yaratmak, beceri geliştirmek, değişimi yönetmesini sağlamakken, mentorun temel hedefleri ise çalışanın kişisel ve kariyer gelişimine rehberlik yapmak ve desteklemektir. Mentorlukta gönüllük esas iken, koçlukta gönüllülük zorunlu değildir. Koçun odak noktası; problemler, vizyon, hedef odaklı gelişim ve performanstır. Mentorun odak noktası kariyer gelişimi, yeni ekibin kurumu anlaması, tanınması ve sosyalleşmesidir. Aynı zamanda, kariyer haritasının planlanması ve bilgi transferidir. Koçluk belli bir süreyi kapsamakta, ancak mentorluk uzun vadeli (Palankök, 2004:55).

#### **2.4.6. Kariyer planlama grupları**

Çalışanlara gelecekteki kariyerlerini kontrol altında tutmalarını sağlayacak şekilde, kendilerini geliştirmeye ve önlerine bir hedef koymaya teşvik eden kariyer planlama grupları, kariyer planlama teknikleri arasında bireyin ihtiyaç duyacağı önemli araçlardan birisidir (Eryiğit, 2007:31). Bu gruplar çalışanlara kendi hedeflerine uygun bir uğraş seçme, bu seçimlerini en uygun şekilde yerine getirebileceği bir örgüt bulma ve bireysel kariyer planlamasının ve gelişiminin hangi yönde olacağına karar verme gibi konularda destek olurlar. Ayrıca kariyer planlama grupları sayesinde ilgileri ve kariyer hedefleri birbirine benzeyen çalışanlar düzenli olarak bir araya gelip bilgi alışverişinde bulunarak birbirlerine destek olurlar (Ünal, 2004:83).

Kariyer planlama grupları sayesinde, çalışanlar kariyerlerinin hangi basamağında oldukları ve hangi kariyerin kendileri için uygun olduğuna karar verebilir. Karar verildikten sonra, çalışanlar bu gruplar aracılığıyla kariyer hedeflerine ulaşabilmek için yapılması gerekenleri saptar ve birtakım planlar yaparlar (Gerek, 2009:90). Ayrıca bu gruplar, çalışanları meslekte ilerlemeleri için cesaretlendirir ve teşvik eder (Soysal, 2004:155).

Kariyer planlama teknikleri hem bireysel hem de örgütsel kariyer planlamanın doğru ve kolay yapılmasını sağlamada önemli bir yere sahiptir. Kariyer planlama teknikleri sayesinde çalışanlar örgütten de aldıkları destek ile kariyer hedeflerini daha bilinçli şekilde planlayacak ve bu hedeflere ulaşmaları daha kolay olacaktır. Özellikle bu teknikleri kullanarak çalışanlarının bilgi ve yetkinliklerinin farkına varan örgütlerde doğru işe doğru çalışanın yerleştirilmesi sağlanacak ve verimlilik artacaktır.



## **2.5. Kariyer Yolları**

Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların uzlaştırılmasını içerirken; kariyer yolları ise örgütsel olanaklarla ilgili belirli işler serisini ifade etmektedir ve bu iki süreç iç içedir. Bir diğer ifade ile kariyer yolları, kariyer planlamasıyla amaçlanan hedefleri başarmak ve örgüt içinde yükselme amacını gerçekleştirmek için kullanılması gereken araçlardır (Aytaç, 2005:174-175). Örgütte bulunan çalışanlar önündeki kariyer fırsatlarını bilerek, kendisini ona göre değerlendirmek ve hedeflerini belirlemek istemektedir. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarını kariyer yolları hakkında bilgilendirmesi hem çalışanların kariyer planlaması ve gelişimi hem de insan kaynaklarının planlanması için önemlidir (Şahin,2009:33).

Kariyer yolları, örgütler tarafından çalışanların işte yükselme ve gelişimlerini sağlamak için uygulanmaktadır. Bunu yapabilmek için çalışanların yaptıkları işler analiz edilir ve bu analiz sonucunda belirlenen istihdam olanakları mantıklı bir şekilde sıralanır. Kariyer yolları belirlemesini sağlayan bu sıralama üzerindeki tüm pozisyonlar için gerekli olan bilgi, beceri ve yetkinlikler açık bir şekilde belirlenmelidir (Yılmaz, 2006:84). Böylece çalışan birey kariyer planlarını gerçekleştireceği bu kariyer yolunda kendisinin ne gibi yetkinliklere sahip olması gerektiğini bilir ve o yönde gelişebilmek için çaba sarf eder.

Son olarak bireyin beklentilerini ve görev gerekliliğini uyumlaştıran kariyer yollarının, bireyin hedeflerini ulaşmak için geçtiği yolları ve mesleğindeki ilerlemeleri kapsadığı söylenebilir. Bu ilerlemeler dikey yönlü olabileceği gibi yatay yönlü de olabilir. Ayrıca çoğu örgüt bu yolları çalışanların terfileri ve gelişimleri için kullanmaktadır (Vural, 2015:33). Her örgütün kendi yapısına ve özelliklerine göre benimsediği bir kariyer yolu vardır. Bu çalışmada kariyer yolları; klasik kariyer yolu, örgütsel (çift basamaklı) kariyer yolu ve modern (ağ tipi) kariyer yolu olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

### **2.5.1. Klasik kariyer yolu yaklaşımı**

Klasik kariyer yolu, çalışanın yaşanmış kariyer gelişimini temel alır ve bir işten diğer işe dikey olarak geçilmesini ifade eder. Klasik yaklaşımda yatay deneyim kazanma mümkün olmadığı için kariyer gelişimi de söz konusu değildir. Bireylere olayın

bütününü tanıma, kariyerlerini planlama olanağı verilmez ve subjektiftir (Kingir ve Gün; 2007:289). Aytaç (2005) klasik yaklaşımı, “bir çalışanın, aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarı doğru ilerlediği veya tek bir meslekte çalışanların yukarıya doğru hareket ederek ilerlediği kariyer yolu” (s.179) şeklinde tanımlamaktadır.

Klasik kariyer yoluna, geleneksel yol da denilmektedir. Geleneksel yol, günümüzde işgücünün niteliğindeki ve yapısındaki değişimler, teknolojideki ilerlemeler ve örgütsel değişimler nedeniyle yetersiz kalmış ve çoğunlukla işlevini yitirmiştir. Hizmet süresi ön planda olduğundan, genellikle geleneksel örgütlerde ve kamu sektöründe kullanım alanı bulmaktadır (Gerek, 2009:65). Geleneksel yolda her ne kadar ilerleme olanakları açık ve düz bir şekilde belirtilse bile, çalışanlara bireysel kariyer planlama imkânı vermediği için bazı olumsuz düşünceler doğurmaktadır. Çalışanların yukarı doğru yükselebilmekten başka bir alternatiflerinin olmaması, bu şekilde bir çalışma ortamından zevk almamalarına buna bağlı olarak örgüte bağlılıklarının ve iş tatminlerinin azalmasına yol açar. Ayrıca çalışanlar örgüt dışında başka iş imkânları düşünüp arayış içine girebilirler (Mavisu, 2010:13). Tüm bu nedenlere bağlı olarak özellikle de çalışanın kariyer beklentilerine cevap vererek onun örgütte kalmasını sağlamak için daha farklı kariyer yolu yaklaşımlarının benimsenmesinde fayda vardır.

### **2.5.2. Örgütsel (çift basamaklı) kariyer yolu yaklaşımı**

Örgütte yönetim kademesinde bulunma isteği, beyaz yakalı çalışanlar kadar yönetimde söz sahibi olmak isten mavi yakalı yani teknik alanda çalışanlar için de daha ilgi çekici bir kariyer hedefi haline gelmiştir. Bu yüzden teknik alanda çalışanların yönetim alanında daha kolay ilerlemelerini sağlayabilmek için “örgütsel” diğer bir adıyla “çift basamaklı” kariyer yolu yaklaşımı geliştirilmiştir (Özdemir, 2013:261). Geliştirilen bu model sayesinde teknik alanda çalışanların da yönetim alanında yukarı doğru hareket etmesine imkân sağlanırken, bunun yanında teknik uzmanlık bilgilerini arttırabilmeleri ve yönetsel sorumluluk olarak örgüte katkı sağlamalarını mümkün olacaktır.

Kendi alanlarında belirli bir yeterlilik düzeyin ulaşan mavi yakalı çalışanlarda, bir süre sonra kariyerlerine yönetsel alanda devam etme isteği oluşur. Bunun nedeni,

yönetmel alandaki kariyerin, teknik alandaki kariyerden daha çok kişiye statü ve saygınlık sağlaması, ücretlerin daha yüksek olmasıdır. Ancak bu çalışanlar teknik alanda başarılı olsalar bile, yönetmel alanda her zaman başarılı olamamaktadır. Bunun sonucu olarak hem kötü bir yönetici olmakta hem de teknik yetenekleri zamanla körelmektedir. Teknik alanda çalışanların kötü yönetici olmasındansa, örgütsel kariyer yolu sayesinde örgütler teknik elemanları ve yetenekli yöneticileri kaybetmemiş olur (Aytaç, 2002:32).

Çift basamaklı kariyer yolunun bazı olumsuz yönleri de vardır. Bu modelde çalışanlar kariyerlerini planlama imkânından genel olarak yoksundur. Yöneticilerin uygun gördüğü şartlara göre çalışanlara dikte edilen, onların yerine kariyerlerinin planlandığı bir yaklaşımdır. Yatay ilerleme ve kendini geliştirme imkânı yoktur, dikey ilerleme şeklindedir (Aytaç, 2005:84). Ancak çift basamaklı kariyer yolunun uygulanması gün geçtikçe önem kazanmaktadır.

### **2.5.3. Modern (ağ tipi) kariyer yolu yaklaşımı**

Modern bir diğer adıyla ağ tipi kariyer yolu, genellikle yukarıya doğru ilerlemeyi baz alan klasik ve örgütsel kariyer yolu yaklaşımlarına bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Kol (2011)'e göre, bu yaklaşım “yaş ve hizmet süresi gibi nedenlerle hak ettikleri kademelere ulaşamayan çalışanların bu sorunlarının önüne geçmek adına pozisyonlar arasında alternatif yükselme imkânları sağlayan bir sürecin oluşturulmasını amaçlamıştır” (s.81).

Ağ tipi kariyer yolu sayesinde çalışanlar hem yatay hem de dikey olarak kariyerlerinde ilerleme fırsatı bulabilmektedir. Bu yaklaşımda her nokta bir mevki olarak düşünölmekte ve bu şekilde bir ağ örüntüsü yapısı ile çalışanlara mevkiler arasında birden çok terfi seçeneği sunulmaktadır (Salihoğlu, 2014:20). Bu seçeneklerde esas olan işin gerekleri, çalışanların yetkinlikleri ve tecrübedir. Böylelikle çalışanlar kendilerinden ne tür nitelikler beklendiğini bilir. Klasik yaklaşımın aksine yaş ve hizmet süresi etkisizdir.

Bireysel tercihlerin önem kazandığı ağ tipi kariyer yolu sayesinde, çalışanlara kendi kariyerlerini planlama imkânı sağlanmaktadır. Kariyer planlaması yapan bireyler kendilerinden beklenen nitelikleri net bir şekilde görebildiği için çalışma hayatındaki belirsizlik ortadan kalkar ve kariyerlerini daha kolay planlarlar. Ayrıca çalışan için

mesleki ve psikolojik doyum da sağlanmış olur. Sınırsız kariyer yolu fırsatları ortaya çıktığından çalışanların yaşadığı kariyer platosu sorununun da önüne geçilir (Vural, 2015:36).

Ağ tipi kariyer yolu ile çalışanlara kendini geliştirmek, değişik yetkinlikler kazanmak, ilgi alanlarına yönelmelerini sağlamak gibi özgürlükler verilir. Böylece hem çalışanın gelişimi ve motivasyonu için fırsat sağlanmış olur hem de örgütün ihtiyaçlarındaki değişikliklere cevap verecek şekilde bir işgücü potansiyeli ortaya çıkar (Aytaç, 2002:27-28).

Bireyselliğin n plana çıktığı ve örgütlerde küçülmeye gidilerek terfi basamaklarının azaldığı günümüz şartlarında ağ tipi kariyer yolu yaklaşımı önem kazanmıştır. Bu model özellikle bireysel kariyer planlama konusunda çalışanlara çok fazla alternatif sunmaktadır. Çalışanların yetkinliklerine bağlı olarak yatay ve dikey şekilde ilerleme imkânı sağlanmasıyla, hem verimli bir şekilde çalışmaları sağlanacak hem de motivasyonları artacaktır. Bu şekilde bir çalışma ortamının oluşması bireylerin psikolojik başarıya ulaşmasını sağlanacak ve özgüvenleri artacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARINDA YETKİNLİKLERİN YERİ VE YETKİNLİĞE DAYALI KARIYER PLANLAMA SÜRECİ

Geleneksel personel yönetimi sisteminden stratejik insan kaynakları yönetimi sisteminde geçilmesi ile birlikte insan kaynakları departmanlarının, örgütlerde yerine getirdikleri fonksiyonlarda çeşitlilik ortaya çıkmaktadır. Örgütün doğru çalışmanı seçebilmesi, çalışanlarının gereksinimlerine karşılık vererek onları motive edebilmesi, çalışanları adil bir şekilde değerlendirebilmesi ve piyasada rekabet avantajı sağlayabilmesi için insan kaynakları departmanına çok fazla sorumluluk düşmektedir. Günümüzde insan kaynakları departmanı bu sorumluluklarını yerine getirirken, yetkinlik kavramından da yararlanmaktadır. Özellikle doğru işe doğru kişinin yerleştirilebilmesi ve kariyer planlamasının yapılması konusunda yetkinlikler büyük önem taşımaktadır.

Bu bölüm iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, yetkinliklerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarındaki yeri incelenmektedir. Bu bağlamda, iş analizi, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödül yönetimi ve yedekleme sürecinde yetkinlikler ele alınmaktadır. İkinci kısımda ise, yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci incelenmektedir. Yetkinliğe dayalı kariyer planlamanın tanımı, örgütsel ve bireysel amaçları, aşamaları ve hem örgüte hem de çalışanlara sağladığı faydalar ikinci kısımda ele alınmaktadır.

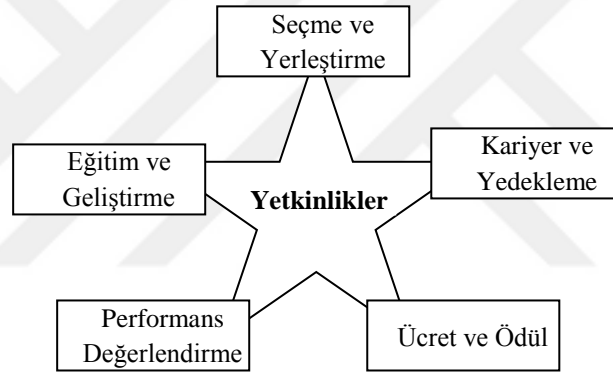
#### **3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarında Yetkinliklerin Yeri**

Geleneksel insan kaynakları yönetiminden bir diğer adıyla personel yönetiminden, stratejik insan kaynakları yönetimine geçilmesiyle örgütlerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonları çeşitlilik kazanmakta ve önemi artmaktadır. Örgütler artan rekabet ortamında rakiplerine karşı üstünlük sağlamak, hedefledikleri başarıya ulaşmak ve stratejilerini gerçekleştirmek istemektedir. Ayrıca, çalışanlarının çalışma hayatında kendilerinden beklenen performansı gerçekleştirmesi için gerekli olan ve bu sayede örgüte piyasada rekabet avantajı sağlayan kişisel özellikler, kabiliyet, bilgi ve davranışlar olarak görünen yetkinliklerinin önemi de artmaktadır. Bundan dolayı iş analizi, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme,

ücret ve ödül yönetimi, yedekleme ve kariyer planlama gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının planlamasında ve uygulanmasında yetkinliklerin dikkate alınmasında fayda vardır.

Mayatürk Akyol ve Budak (2013:170)'ın yaptığı çalışma da bunu destekler niteliktedir. Çalışmada çok uluslu bir işletmede gerçekleştirilen bir örnek olay çalışması ele alınmıştır. Çalışmanın sonucunda bu işletmede yetkinliklerin; çalışan seçimi, eğitim ve geliştirme, performans yönetimin, ücret ve ödül yönetimi ve kariyer yönetimi gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında kullanıldığı saptanmıştır Şekil 3.1.'de ise yetkinliklerin en çok kullanıldığı insan kaynakları yönetimi fonksiyonları yer almaktadır.

**Şekil 3.1. Yetkinlikler ve İnsan Kaynakları Sistemleri**



**Kaynak:** Gürel, 2006:32

### 3.1.1. İş analizinde yetkinlikler

İş analizi, insan kaynakları departmanının başta gelen görevleri arasında yer almaktadır. Çünkü iş analizleri, diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının altyapısını oluşturmaktadır (Çelikten, 2005:128). İş analizi, örgütte çalışanlar tarafından yapılan işlerin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi ve işin içeriğindeki görevlerin belirlenmesidir. İş analizi sürecinde, işin yapılabilmesi için çalışanlarda olması gereken yetkinlikler de belirlenmektedir (Çolak, 2011:61). Kısaca iş analizi, çalışanın bir işi yerine getirebilmesi için sahip olunması gereken koşulların, yetkinliklerin, niteliklerin ve faaliyetlerin incelenmesi olarak tanımlanabilir. Fındıkçı

(2012) ise, iş analizini, “işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla işin yapılması sırasında rol alan tüm etkenlerin belirlenmesi” (s.142) şeklinde tanımlamaktadır.

İş analizleri yapılırken, bilgi toplama, anket, gözlem, karma yöntem ve görüşme gibi yöntemler kullanılmaktadır. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın iş analizi sonucunda iki temel çıktı elde edilir. Bu çıktılar, iş tanımları ve görev gerekleri (iş şartnameleri, iş gerekleri) olarak adlandırılmaktadır (Erigüç ve Ergin, 2003:120). İş tanımları, iş analizleriyle toplanan bilgilerin sistematik bir şekilde özetlenmesini ifade eder. İşe ait görev ve sorumluluklar, çalışma koşulları yazılı olarak iş tanımlarında yer alır (Güngör, 2006:27). Görev gerekleri ise, asıl iş analizinde yetkinliklerle ilgili konuyu oluşturur. Çünkü görev gerekleri, bir işi yapabilmek için çalışanın sahip olması gereken yetkinlikleri, eğitim seviyesini ve iş tecrübesi gibi niteliklerin neler olduğunu içermektedir.

Sabuncuoğlu (2009:61)’e göre iş analizleri ile insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak, işe alma aşamasında kullanılacak açık ve kesin kriterleri belirlemek, performans değerlendirme standartlarını belirlemek, eğitim ihtiyacını tespit etmek, kariyer planlamasını sağlıklı bir şekilde yapmak, çalışma koşullarını iyileştirmek, iş güvenliği ve çalışan sağlığı konularında önlem almak, iş grupları oluşturmak ve iş ve çalışanların yasal düzenlemelerinin yapılmasında gerekli verileri sağlamak amaçlanmaktadır.

Geleneksel iş analizlerinde odak noktası iş iken; yetkinliğe dayalı iş analizlerinde, odak noktasının çalışanın kendisidir. Bu yüzden son zamanlarda yetkinliklere dayalı iş analizlerinin çalışma düzenine daha yararlı olacağı ileri sürülmektedir. (Uyargil, 2008:73). Ayrıca iş analizleri örgütlerin işler ile ilgili temel veri kaynağını oluşturmaktadır. Seçme ve yerleştirme, performans yönetimi, kariyer planlaması, eğitim ve geliştirme ve ücretlendirme gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında veri olarak iş analizlerinden yararlanılmaktadır (Gümüş, 2005:14). İyi bir iş analizi yapılmazsa insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonları yerine getirilirken yararsız ve verimsiz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Örgütlerde yetkinliğe dayalı iş analizinin yapılmasıyla, çalışanların geleneksel iş analizlerinin yapıldığı zamana kıyasla kendilerine daha uygun işlerde çalışmalarını sağlamak için daha verimli insan kaynakları yönetimi faaliyetleri uygulanacağı

söylenbilir. Buna bağlı olarak da çalışanların performansı yükselecek ve örgütte toplam verimlilik artacaktır.

### **3.1.2. Seçme ve yerleştirmede yetkinlikler**

İnsan kaynakları departmanının en önemli fonksiyonlarından biri çalışanları seçme ve yerleştirme sürecidir. Çünkü rgte uygun adayların araştırılıp, seçilmesi hedeflere ulaşmak için önemlidir (Akdeniz, 2010:17). Bu süreç, mevcut ihtiyacın tespiti, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmesini içermektedir (Fındıkçı, 2012:167).

İşi en iyi yapacak kişiye seçme ve yerleştirme sürecine başlamadan önce, işiın ödevlerinin ve bunları yerine getirecek kişinin hangi özelliklere sahip olması gerektiği bilinmelidir. Bunların bilinebilmesi için, örgütte iş ve yetkinlik analizlerinin yapılmış olması gerekir. İş analizlerinden yararlanılarak görev tanımları, yine iş analizleri ve bunun yanında yetkinlik analizlerinden yararlanarak da yetkinlik profili ve görev gerekleri belirlenir. Klasik seçme ve yerleştirme sistemlerinde adayların işe uygunluğunu belirlemek için sadece görev gerekleri kullanılırken, yetkinliğe dayalı seçme ve yerleştirme sürecinde ise; adayların işte göstereceği performansa odaklanılır ve oluşturulan yetkinlik profillerinden de yararlanılmaktadır (Budak, 2013:175).

Seçme ve yerleştirme sürecinde yetkinlikler kullanılırken, önemli olan nokta, hangi iş için hangi yetkinliklerin kritik öneme sahip olduğunun doğru bir şekilde belirlenmesidir. Yani yüksek performans sağlayan çok sayıda yetkinliktense, esas farkı yaratan az sayıda kritik faktörün doğru tanımlanmasıdır (Paksoy, 2007:69). Böylece yüksek performans gösteren çalışanlar daha seçim sürecinde ayırt edilmekte ve örgüt piyasada rekabet avantajı elde etmektedir. Yetkinliğe dayalı seçme ve yerleştirme sürecini, Sağır (2006) “ihtiyaç duyulan yetkinliklere sahip adayların doğru işler için seçilmesi, yeni çalışanın görevine başlamasını sağlayacak bilgilendirmenin yapılması ve kişinin diğer çalışanlara tanıtılması” (s.44) olarak tanımlamaktadır.

Örgütlerin seçme ve yerleştirme sürecinde yetkinlikleri kullanmasının nedenleri arasında, kritik pozisyonda yetersiz performans ve verimlilik gösterilmesi, yüksek



işgücü devir oranı, eğitim ihtiyacının işe giriş aşamasında belirlenme isteği, işlerin daha esnek hale gelmesi ve örgütsel değişim ihtiyacı gibi konular sayılabilir (Koç, 2010:79). Gürel, (2006:97-121) yaptığı çalışmada, seçme ve yerleştirme sürecinde özellikle mülakat ile adayın yetkinliklerinin ortaya çıkarılması, uygun pozisyonlar için uygun adayın belirlenmesi sürecini incelemiştir. Çalışmanın asıl amacı, yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirme sistemi ile doğru adayların işe alınması oranı, istenmeyen işten ayrılma oranının araştırılmasıdır. Araştırmanın yapıldığı holdingde eleman seçiminde davranışsal özellikler yetkinliğinin çok önemli bir kriter olduğu görülmektedir. Bu özelliğe sahip bir çalışana örgüt, gerekli olan sektörel teknik bilgi ve beceriyi daha kolay kazandırabiliyor. Holding yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirme sürecini benimsedikten sonra, iş ilanlarında yetkinlik bazlı ilanlar vermeye başlamıştır. Seçme ve yerleştirme sürecinde yetkinliklerin uygulanması ile doğru ve işe uygun adaylara ulaşılması sağlanmış, ulaşılan adaylarla yetkinlik bazlı mülakat yapılmıştır. Seçim sürecinde yetkinliklerin kullanılmaya başlamasıyla, doğru adayların işe alınması oranında %10, istenmeyen işten ayrılma oranında %15 iyileşme sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca uygun yetkinlikteki adayların işe alınmasıyla, çalışan memnuniyetinde de bir artış görülmektedir. Seçme ve yerleştirme süreciyle ilgili yapılan başka bir çalışmada, Oral (2008:122-124) yetkinlik bazlı mülakat ile iş gücü devir oranı arasındaki ilişkiyi tespit etmek için bir bankada uygulama yapmıştır. Yapılan uygulama sonucunda, bireylerin genel olarak yetkinlikleri ile iş gücü devir oranı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak yetkinliklerin ayrı ayrı iş gücü devir oranı ile ilişki analizine bakıldığında iletişim, sonuç odaklılık, yaratıcılık ve girişimcilik yetkinlikleri açısından anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt içinde bir açık pozisyon oluştuğu zaman buraya yeni bir çalışan temin edilmesi için farklı kaynaklardan yararlanılabilir. Bu kaynaklar, içsel ve dışsal kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılır. İçsel kaynaklar, örgüt içinde mevcut olan çalışanları ifade eder. Dışsal kaynaklar ise, iş ilanlarına karşılık gelen adaylar, iş ve işçi bulma kurumu, örgütte çalışanların tanıdıkları ve örgüte kendiliğinden gelen gibi adaylar sayılabilir (Kocabacak, 2011:41-42). Örgütün iç kaynaklara başvuracağı durumlarda yetkinlik envanterleri büyük önem taşımaktadır. Oral (2008) yetkinlik envanterini “işletmede çalışan personelin, bilgi, beceri ve özelliklerinin neler olduğunu gösteren

bir veritabanı” (s.65) olarak tanımlamaktadır. Örgütlerde tüm çalışanların yetkinlik envanteri çıkarıldığı zaman, boşalan bir pozisyon olduğunda, o pozisyona uygun çalışanların kimler olduğunun belirlenmesi kolaylaşacaktır.

Seçme ve yerleştirme sürecinde yetkinlikler kullanılırken, özellikle iş ilanı hazırlama, iş başvuru formu tasarlama ve mülakat gibi işe alım konularında klasik seçme ve yerleştirme sürecine göre bazı farklılıklar mevcuttur. Çünkü yetkinliğe dayalı seçme ve yerleştirme sistemleri genellikle çok sayıda olan iş başvuruları arasından daha az sayıda güçlü adayların hızlı ve verimli bir şekilde seçilmesi yöntemlerine odaklanmaktadır (Gürel, 2006:54-55). İş ilanları hazırlanırken yetkinlikler göz önünde bulundurulduğundan ve ilanlarda bu yetkinliklere yer verildiğinden, başvuru yapacak adayların işe uygun olan kişinin hangi özelliklere sahip olması gerektiği hakkında fikir edinmeleri ve kendilerini o işe uygun gören adayların başvuru yapmaları sağlanmış olmaktadır (Paksoy, 2007:71). Böylece işe uygun olmayan adayların başvuru yapması bir nebze engellenmiş olmakta ve başvuruları eleme süreci kısalmaktadır.

Yetkinliklerin göz önünde bulundurulduğu iş başvuru formu tasarlanırken, klasik formlardaki iş tecrübesi, akademik birikim gibi konuların yanı sıra, adayın yetkinliklerini tanımlamasına yardımcı olacak bir takım sorular yer almaktadır. Adayların önceki deneyimlerine dayanarak bu soruları cevaplaması istenir (Elataş, 2010:55). Ancak yetkinlik anlayışını benimsemiş her örgütte durum bu şekilde değildir. Konuyla ilgili olarak Altun (2006:140-142) çalışmasında bir bankada uygulama yapmıştır. Uygulama sonucunda bankanın iş ilanlarında yetkinliklere fazla vurgu yapılmadığı ve iş başvuru formunda yetkinlikle ilgili soruların bulunmadığı gözlenmiştir. Ancak adayların yetkinliklerinin değerlendirilmesinin testler ve mülakatlar yoluyla sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak yetkinliğe dayalı mülakat ise, adayın geçmişte göstermiş olduğu davranışlara dayanarak, gelecekte göstereceği davranışların tahmin edilmesini içermektedir. Mülakatı yapan kişi, görüşme boyunca sorduğu sorularla adayın iş için gerekli yetkinliklere sahip olup olmadığını belirlemeye çalışır. Bu mülakat şekli ile güvenilir ve doğru sonuçlar elde edilir.

### 3.1.3. Performans değerlendirmede yetkinlikler

Performans değerlendirme, bireyin yetkinliklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uygun olduğunu araştıran, bireyin işteki başarısını ölçmeye çalışan analizler olarak tanımlanabilir. Kısaca, bireyden beklenen ile bireyin ulaştığı başarının karşılaştırılmasıdır (Örücü ve Köseoğlu, 2003:21-22). Fındıkcı (2012) performans değerlendirmeyi, “kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini, kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesi” (s.296) olarak tanımlamaktadır. Yetkinlikler; tutum, davranış ve yaklaşımları ölçen değişkenlerdir. Performansın tutarlı bir şekilde değerlendirilmesine hizmet eden yetkinlikler; çalışanın işini yaparken veya örgüt içinde nasıl davrandığını, hangi tutumları sergilediğini ve bilgisini işine nasıl yansıttığını ortaya koyan parametrelerdir (Akgeyik, 2011:171).

Geçmişe bakıldığında performans değerlendirme sistemleri iş sonuçlarına odaklıydı. Yani “işin nasıl yapıldığı” değil, “sonuçlar” önemliydi. Ancak günümüzde, örgütlerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, “işin nasıl yapıldığı” ile ilgisi olan yetkinlikler diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonları gibi performans değerlendirme sürecinde de önem kazanmıştır (Gürel, 2010:93). Yetkinlikler ile hangi davranışların etkili performans sağlama açısından kritik öneme sahip olduğu belli olduğundan, performans değerlendirme sürecinde ortak bir dil oluşmuştur (Sağır, 2006:95). Böylece geleneksel performans değerlendirme sistemlerindeki eksiklikler giderilmiş olur. Örgütlerin çalışanları hangi niteliklere göre değerlendireceği net bir şekilde ortaya konur ve çalışanlarda ona göre davranır.

Yetkinliğe dayalı performans değerlendirme sürecinin tasarlanması ve uygulanması için izlenmesi gereken aşamaları, Mayatürk Akyol (2011) şu şekilde sıralamıştır; “yetkinlikleri belirlemek, amaçları ve performans beklentilerini saptamak, performansı gözlemek ve geri bildirim vermek, çalışan profilini ve gelişim planını tamamlamak, başarı planlamasına/yetenek yönetimine başlamak” (s.119). Böylece çalışanların başarılı olmalarını için gereken davranışlar tanımlanır ve gelecekte üstlenecekleri sorumluluklara da hazırlanır.

Performans değerlendirme sürecinin başında örgütün çalışandan beklentileri, hedefler ve yetkinlikler olarak çalışanlara verilir. Bu sayede çalışanlar hangi

yetkinliklere bağlı değerlendirilecekleri konusunda bilgi sahibi olur. Ancak hedef ve yetkinliklerin ağırlığı pozisyondan pozisyona değişiklik göstermektedir. Yönetici olmayan çalışanlar için hedeflerin ve yetkinliklerin ağırlıkları eşit veya yetkinliklerin ağırlığı daha fazla belirlenmektedir. Orta düzey yöneticiler için hedeflerin ağırlığı daha fazla belirlenirken, üst düzey yöneticiler için ise; hedeflerin ağırlığı yetkinliklere göre çok daha fazla olabilmektedir (Oral, 2008:57).

Yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi çalışan memnuniyetini etkilemektedir. Bu konuda çalışma yapan Reşitglu (2011: 145-147) otomotiv sektöründe faaliyet gösteren ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemini kullanan bir örgütte uygulama yapmıştır. Uygulamadan çıkan sonuçlara göre yetkinlik bazlı performans değerlendirme, çalışan memnuniyetini arttırmakta, hedef odaklı çalışmayı sağlamakta, işin beklentileri ve çalışanların nitelikleri arasında uyum sağlamakta ve çalışanın ve örgütün amaç birliğini sağlamaktadır. Yine yetkinlik bazlı performans sisteminin incelendiği başka bir çalışmada, yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi kurulmadan bir yıl önce yapılan çalışan memnuniyeti anketinin sonucuna göre çalışanların % 52'si gösterdikleri performansın dikkate alındığını düşünürken, sistem uygulanmaya başladıktan sonra bu oranın % 85'e ulaştığı görülmektedir (Kayalı, 2012:89). Bu sonuca göre, çalışanların emeklerinin karşılığını aldığı inancı arttığından daha fazla performans göstermeye çalışacaklardır. Çalışanların yüksek performans göstermeye başladığı bu durumda, örgütün verimliliği ve büyümesi artacaktır.

Yetkinlik bazlı performans değerlendirme sisteminin terfi ve pozisyon değişimi gibi konularda da özellikle konuların adil bir şekilde yapılmasını sağlamada etkileri vardır. Bu konuyla ilgili çalışma yapan Mayatürk vd. (2008: 24) sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir firmada uygulama yapmışlardır. Uygulama sonucunda, eski sistemde terfi ve pozisyon değişikliği kararları, çoğunlukla tanındıkların yükseltilmesi şeklinde verilirken, yetkinliğe bazlı performans değerlendirme sisteminin benimsenmesiyle, kararların yetkinliğe dayalı olarak alındığı ve bu sürecin daha objektif ve kolay hale geldiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle tıbbı mmессiller ile yapılan bu uygulamada, çalışanlar belli bir sürede yetkinliklerinde beklenenin üzerinde bir performans gösterirse, terfi söz konusu olabilmektedir.

Ayrıca bu sürecin sonunda ortaya çıkan veriler, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, terfi, görev değişiklikleri, işten çıkarma, kariyer planlama ve ücret yönetimi gibi konularda yol gösterici nitelik taşımaktadır.

#### **3.1.4. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde yetkinlikler**

Yetkinliklerin insan kaynakları departmanı tarafından kullanım olanağı bulunduğu alanlardan biri de eğitim ve geliştirme faaliyetleridir. Performans değerlendirmesinden sağlanan veriler ile çalışanların geliştirmesi gereken yetkinlik için eğitim ihtiyaçları belirlenmektedir. Bu ihtiyaçları giderebilmek için bir takım eğitim ve geliştirme faaliyetleri uygulanmaktadır.

Eğitim, işin yapılması için gerekli olan yetkinliklerin çalışan tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmada örgüt tarafından planlanmış bir çabayı ifade etmektedir. Bu eğitimlerin amacı; çalışanların, eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara sahip olması ve günlük faaliyetlerde bunlara başvurularının sağlanmasıdır (Noe, 1999:4). Eğitim, yeni gereksinimlere göre önceden belirlenmiş bir süre içerisinde uygulanıp sona eren bir etkinlik iken; geliştirme, bitmeyen sürekli devam eden sınırsız bir çalışmadır (Gürel, 2010:105).

Son zamanlarda yetkinlik olgusu da eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde önemli bir kavram olarak örgüt yöneticilerinin dikkatini çekmektedir. Özellikle stratejik pozisyonlarda çalışacak bireylerin yetiştirilmesinde yatırım maliyeti olarak “yetkinlik” konusu gündeme gelmektedir. Etkili bir performans için gerekli olan yetkinlikler, alınan eğitimin “çarpan” etkisiyle performansa dönüştürülmesidir (Şencan ve Erdoğan, 2001:4-5). Böylece hem çalışanların eğitim ve gelişme ihtiyaçları karşılanmış olur, hem de örgüt içerisinde etkili performans göstermeleri sağlanır. Özellikle stratejik pozisyonlarda çalışanların etkili performans göstermesi, örgütlere rekabet avantajı sağlar.

Yetkinliğe dayalı eğitim ve geliştirme faaliyetlerini Paksoy (2007) “çalışanların şirkete ve şirket kültürüne uyumunu sağlamaya ve bilgi, beceri ve davranışlarında kısa ve uzun vadede arzu edilen performans düzeylerine ulaşmak için öğrenme ve gelişmelerine yardım etmeye yönelik etkinlikler süreci” (s.89) olarak tanımlamaktadır. Bu süreçte performans değerlendirmesi ile belirlenen, işin yapılması için gereken yetkinlikler ile çalışanların sahip olduğu yetkinlikler

arasındaki farkı kapatabilmek için çalışanlara çeşitli eğitim ve geliştirme fırsatları sunulur. Çalışanların da yetkinliklerini geliştirmesi için bu fırsatları değerlendirmesi gerekir.

Mesleki ilerlemenin ve gelişimin sağlanmasına ilişkin bu sürecin oluşturulmasında; hangi yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiğini algılamak, başlangıç noktasını oluşturur (Biçer ve Düztepe, 2003:16). Ayrıca yetkinliğe dayalı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin aşamalarını Dubois ve Rothwell (2004:49-50) daha sistematik olarak şu şekilde sıralamışlardır; iş analizleri ile pozisyona özel yetkinliklerin belirlenmesi, kişi analizleri ve performans değerlendirme ile eğitim ve gelişim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim ve gelişim faaliyetleri ile ulaşılması istenen hedeflerin belirlenmesi, eğitim yöntemlerinin seçilerek eğitimin planlanması, eğitim seanslarının hazırlanması, eğitim faaliyetlerinin uygulanması, eğitime katılanların değerlendirilmesi ve son olarak eğitim sonuçlarının belgelenmesidir.

### **3.1.5. Ücret ve ödül yönetiminde yetkinlikler**

Ücret, işverenler açısından bakıldığında, bir maliyet unsurudur ve çalışanların iş ile ilgili tutum ve davranışlarında etkili olan bir araçtır. Çalışanlar açısından ise ücret, kendisinin ve ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini güvence altına alabilecek, fiziksel ve zihinsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır (Sabuncuoğlu, 2009:244). Ücret yönetimini ise Paksoy (2007) “çalışanların ücretlendirilmesine ilişkin tüm unsurların belirli bir amaç doğrultusunda kural ve yöntemler kullanarak bir bütün olarak yönetilmesini sağlayan sistem” (s.81) şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca etkili bir ücret ve ödül yönetimi, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmek için yetenekli çalışanları örgüte çekmek, onları elde tutmak ve motive etmeyi sağlamada kullanılan önemli mekanizmalardandır.

Geleneksel ücret ve ödül yönetimi sistemleri, çalışanların yetkinliklerinden ziyade, her işin ayrı ayrı değerinin ortaya konulması üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu sistemlerde ücreti belirlemede temel unsur, yapılan işin kendisidir. Ancak günümüzde ücret düzeyleri belirlenirken temel unsur, işi gerçekleştiren çalışan ve onun yetkinlikleridir. Yani “iş değil, kişiyi değerlendirmek” yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Benligiray, 2003:80). Yetkinliğe dayalı ücret sistemlerinde, işin önemi azaltılarak çalışanlara odaklandığı ve onları sahip olduğu becerilere göre

ücretlendirdiği söylenebilir. Ancak burada çalışanların performansları da göz ardı edilmemeli ve yetkinliklerle birlikte performans da ücretlendirmeye dahil edilmelidir. Bu nedenle, yetkinliğe dayalı ücretlendirme yapan örgütün performans değerlemesinde de yetkinlikler esas alınmalıdır.

Mayatürk Akyol ve Budak (2013) yetkinliğe dayalı ücret ve ödül yönetimi sistemini “ücret seviyelerinin, farklılıklarının ve kriterlerinin; çalışanın sahip olduğu, gösterdiği ya da uyguladığı yetkinliklere bağlı olarak yapılandırıldığı temel ücret sistemi” (s.163) olarak tanımlamaktadır. Yetkinlikler ücret yönetimi konusunda önemli bir girdi sağlamaktadır. Bunun nedeni, ücret skalalarını oluştururken kullanılan iş değerlemelerinin temellerini, yetkinliklerin oluşturmasıdır. Ancak yetkinliklerin baz alındığı ücret sistemleri kurulurken, örgütte tanımlı olan tüm yetkinlikler sisteme dahil edilmeyebilir. Örgütte kritik başarı faktörleriyle daha yakından ilişkili olan yetkinlikler dikkate alınmaktadır (Ünsar, 2009:50). Ayrıca yetkinlikler çalışanlara yatay ilerleme imkânı da verdiği için; yetkinliğe dayalı ücret ve ödül yönetiminde, sadece terfi edildiğinde ücret artışı verilmesi yerini, yeni yetkinliklerin de ödüllendirilmesine bırakmaktadır (Gürel, 2006:44).

Yetkinliğe dayalı ücret sisteminin oluşturulmasında şu aşamalar uygulanır; yetkinlik analizi yapılması, yetkinlikleri geliştirmek için eğitim fırsatları sağlama, yetkinlikleri değerlendirmek için bir ölçek geliştirmek, çalışanların yetkinlikleri değerlendirilerek yetkinlik düzeylerinin belirlenmesi ve belirlenen bu düzeye göre ücretlerin belirlenmesi. Yetkinliklerin değerlendirilmesi ve ücrete yansıtılması iki şekilde olur. Bunlar; yetkinlik düzeyine göre ödüllendirme ve yetkinlik gelişimine göre ödüllendirme (Kvasoğlu, 2004:56-60). Yetkinliğe dayalı ücret sisteminin oluşturulmasında ücretlenebilir faktörler küpünden de yararlanılabilir. Bu faktörler, bilgi, problem çözme ve karar alma olarak üç ana grupta toplanır. Ücretlenebilir faktörler küpü, yönetsel pozisyonda yer alan işlerin çoğu için gerekli şartları genel anlamda ifade etmektedir. Ayrıca yetkinliğe dayalı ücret sisteminin uygulayabilmek için, örgütün iş değerlendirme sistemine sahip olması, piyasada oluşan ücretlerden haberdar olması, 360 derece geri bildirim ya da çalışanların birbirini değerlendirdiği katılımlı bir performans değerlendirme sistemi kurması ve ücret yönetim sisteminin esnek olması önemlidir (Tak vd., 2007:253-260). Bu şekilde oluşturulan bir ücret ve ödül yönetimi sistemi sayesinde, çalışanların yaptığı işte gösterdiği

performansa karşılık bir ücret adil bir ücret alması olanaklı hale gelecektir. Ayrıca örgüt açısından bakılırsa, çalışanlarını emeğinin tam karşılığını aldığına ikna edebilmesi kolaylaşacağından, motivasyon ve verimlilik artışı sağlayacaktır.

### **3.1.6. Yedekleme sürecinde yetkinlikler**

Yedekleme, “örgütlerin bireysel ve örgütsel başarısını, aynı zamanda liderliğin sürekliliğini sağlayan, personel geliştirme çalışmalarına yardımcı olan, biçimlendirilmiş bir süreç” şeklinde tanımlanmaktadır. Bir diğer ifade ile, “örgütsel yedekleme, şirketlerde kritik pozisyonları doldurmak, bugünden gelecekteki yöneticilik gereklerinin belirlenmesi ve şirket bünyesinde bu gerekleri dolduracak kişilerin hazır bulundurulması faaliyeti” olarak tanımlamak mümkündür (Akarsel, 2007:3-4). Çalışanlara iş zenginliği kazandırabilmek, örgütlerdeki yedekleme sisteminin amaçlarından biridir. Çünkü çalışanlar hep aynı işi yapmaktan sıkılabilirler. Bunu değiştirmek için çalışanlara asıl işlerinin dışında eğitimler verilerek farklı işlerde yetkin olması sağlanır. Böylece örgütler ihtiyaç duyduğu zaman çalışanlarını farklı alanlarda çalıştırabilmektedir (Elataş, 2010:70).

Örgütlerde özellikle önemli pozisyonlar için yedekleme planı yapılabilir. Yedekleme planı yapılırken pozisyonun gerektirdiği yetkinlikleri plan dahilinde belirlemek önemlidir. Böylece boşalan pozisyona getirilecek çalışanlar yetkinliklerine göre değerlendirilerek belirlenebilir (Ünal, 2013:55). Yedekleme sürecinde yetkinliklerin kullanılmasıyla, önemli pozisyonlar için belirlenen kritik yetkinliklere uygun adaylar örgüt içinden seçilir.

Yedekleme sürecinde yetkinliklerin kullanılması; örgütlerde liderliğin sürekliliğini sağlamaktadır. Örgüt içerisinde stratejik planların uygulanmasını kolaylaştırır. Yüksek potansiyele sahip çalışanların tespit edilerek, geliştirilmesine ve değerlendirilmesine olanak tanır (Sağır, 2006:74-75). Ayrıca yedeklenen pozisyonlar için gerekli olan yetkinlikler bazında çalışanlara eğitim olanağı sağlanır. Böylece özellikle kritik bir pozisyon boşaldığında, o pozisyona uygun yetkinliklere sahip olan çalışanın hazır olması sağlanır. Bu şekilde bir yedekleme sürecini benimsemiş olan örgütte, çalışanların memnuniyet ve motivasyonlarına bağlı olarak, işgücü devir oranı da düşük olacaktır.



### **3.2. Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlama Süreci**

Yetkinlikler iş analizi, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödül yönetimi ve yedekleme gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında kullanıldığı gibi, kariyer planlama sürecinde de önemli bir yere sahiptir. Diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının neredeyse hepsi kariyer planlama sürecini etkilemektedir.

Etkin performans düzeyine ulaşmak için gerekli olan bilgi, beceri ve bireysel özellikleri kapsayan yetkinliklerin kariyer planlamada kullanılması, örgütlerde her pozisyon için ihtiyaç duyulan yetkinliklere göre çalışanları seçme imkânı verir. Örneğin, yedekleme sürecinde yetkinliklerin kullanılması kariyer planlama için de önemlidir. Çünkü çalışanlar kendi yetkinliklerine göre bir yedekleme havuzunda toplanmakta oradan da bir sonraki kariyer basamağına geçiş sağlanmaktadır. Yine aynı şekilde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde yetkinliklerin kullanılması kariyer planlama açısından önemlidir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yetkinlikleri dikkate alarak oluşturulması, çalışanın ulaşmak istediği kariyer hedefine kendisini hazırlamasını sağlamaktadır.

#### **3.2.1. Kariyer evrelerinde yetkinlikler ve kariyer planlama süreci**

Bireyler yaşamları boyunca bebeklik, çocukluk, gençlik, yetişkinlik ve yaşlılık gibi kendine özgü nitelikleri olan çeşitli evrelerden geçmektedir. Aynı şekilde kariyer sürecinde de değişik özelliklere sahip evrelerden geçilmektedir. Bireysel olarak kariyer evrelerinin gelişim süreci kişinin yaşam evreleriyle paralel olarak gelişmektedir (Aytaç, 1997:61). Kariyerin gelişmesine ve şekillenmesine yardımcı olan çok çeşitli etkiler vardır. Özellikle bireysel yetkinlikler, aile, sosyal çevre ve eğitim kariyer gelişimi ve planlamasında önemli rol oynamaktadır. Bu yüzden kariyer evrelerini herkesin aynı şekilde yaşadığını söylemek mümkün değildir.

Yaşam ve kariyer süreci boyunca her ne kadar farklılıklar olsa bile kariyer evreleri genel bir sınıflandırmayla; keşif, kurulma, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma olmak üzere beş başlık altında toplanmıştır (Çiftci, 2011:141). Bu kariyer evrelerinin bireysel yetkinlikler ve kariyer planlama ile ilişkisi kısaca aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

Keşif: Bireyin kendini anlamaya ve keşfetmeye, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye, kendi bilgilerinin ve yetkinliklerinin farkına varmaya ve hangi çalışma alanlarının ilgisini çekeceğini anlamaya başladığı bu evre, doğumdan çalışma yaşamına kadar devam eden çocukluk, ergenlik ve erken yetişkinlik dönemlerini içermektedir (Yılmaz, 2006:23). Bu evrede ailenin ve okuldaki öğretmenlerin yönlendirmeleri çok önemlidir. Özellikle ilkokul dönemindeki çocukların yetkinliklerinin hangi yönde olduğu belirleme görevi velilere ve öğretmenlere düşmektedir. Çocukların yeteneklerini belirlemek ve eğitimlerinin o yönde ilerlemesini sağlamak için birtakım testler uygulanabilir. Her ne kadar kariyer çalışma hayatı ile ilişkilendirilse de bunun öncesinde çocukların kendi yetkinliklerini fark etmelerini sağlamak gerekir. Böylece bu evrede küçük yaşta çocuğun yetkinlikleri belirlenerek kariyer planlamasını da aslında temelleri atılmaktadır.

Kurulma: Bu evre mezun olduktan sonra ilk iş aramaya başlar. Gerçek dünyadaki başarı ve başarısızlıkları kanıtlayan ilk iş bulma, işe yerleşme, işe alışma eğitimleri, deneyim kazanma, yetkinliklerini ortaya koyma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme süreçlerini kapsar (Aytaç, 1997:64). Bu evrede birey kendi yetkinliklerine uygun işi bulmaya çalışmaktadır. Doğru işi bulmak kişiden kişiye farklılık gösterdiği için bu evrenin tamamlanmasının belirli bir süresi yoktur.

Yetkinlikler bu evrede önemli bir yere sahiptir. Bireyler sahip oldukları yetkinliklerin farkında oldukları zaman o yetkinliklere uygun görevleri tercih edecek ve başarılı olacaktır. Ancak bireysel yetkinlikler ve görev gerekleri uyuşmadığı zamanlarda birey kendinden beklenen etkili performansı gösteremeyecek ve işten ayrılmaya kadar giden olumsuzluklar ile karşılaşacaktır. Bu tür olumsuzlukların ortaya çıkması kariyer planlama sürecini ve kariyer hedeflerine ulaşmayı da yavaşlatacaktır. O yüzden kurulma evresine gelmeden önce bireylerin yetkinliklerinin farkına varmaları ve bu evrede sahip oldukları yetkinlikleri geliştirerek kariyerlerinde ilerleme sağlamaları gerekmektedir. Kurulma evresi, doğru işi bulma ve kariyer hedeflerine ulaşacak etkili bir kariyer planı yapma açısından önemli bir süreçtir.

Kariyer ortası: Birey bu evrede kendisini yaptığı işte kanıtlayarak, çıranklıktan ustalığa geçmekte ve daha çok öğretici rol üstlenmektedir. Kariyerinde daha sağlam adımlarla ilerlemek isteyen birey, bu evrede kariyer planını gözden geçirerek,

yetkinlikleri doğrultusunda kariyer planında ve hedeflerlerinde bazı değişikliklere gitmektedir. Sorumluluk alma ve inisiyatif kullanma yetkinliklerinin kullanabileceği görevlerde çalışma isteği bu aşamada daha fazladır.

Kariyer platosu ve orta yaş krizi gibi sorunlar bu evrede ortaya çıkmaktadır. Kariyerdeki ilerlemenin durduğu kariyer platosu sorunuyla baş etmek isteyen birey, sahip olduğu yetkinlikleri geliştirerek ve yeni yetkinlikler kazanarak farklı çalışma alanlarına yönelebilir. Böylece çalışma hayatındaki durağanlıktan kurtulmuş olur.

Kariyer sonu: Bu evre boyunca öğrenmede ve yetkinliklerini geliştirmede yavaşlama görülür. Ancak birey bu zamana kadar çok büyük bir bilgi ve tecrübe birikimi kazanmıştır. Kazandığı bu bilgi ve tecrübeleri diğer çalışanlara aktarmaya çalışır (Aytaç, 1997:69). Aslında bu evrede birey kariyerinin sonuna gelmiş gibi görünse de diğer çalışanlara danışmanlık ve eğitmenlik yaparak kendine yeni kariyer alanları oluşturabilir. Böylece yaşama ve çalışma düzeninde yeni düzenlemeler ortaya çıkacaktır. Ancak bazı durumlarda bireyin sağlığını koruma ihtiyacı ön plana çıkacağından, fiziksel olarak örgütten bir ayrılma söz konusu olmasa bile psikolojik olarak geri çekilme görülebilir.

Azalma (Emeklilik): Emeklilik döneminde fiziksel ve zihinsel kapasitenin azaldığı, kariyer motivasyonu ve isteğinin kaybedildiği görülmektedir. Bu nedenle, emeklilik çoğunlukla bireyin kariyerinin son bulma halidir. Bu evre çalışma hayatları boyunca başarılı olan ve kariyerler hedefine ulaşan bireyler için şok etkisi yaratmakta ve çok zor kabullenilmektedir (Kılıç, 2011:34). Genellikle bireyler bu evrede sahip oldukları ve kariyerleri boyunca geliştirdikleri yetkinliklerinin çoğunu kullanacak alan bulamazlar. Özellikle çalıştığı süre boyunca yüksek performans göstermiş bireyler için bu duruma alışılması güçtür. Ancak bazı durumlarda çalışanlar örgütten ayrılmayıp sahip oldukları yetkinlik ve tecrübeleri genç çalışanlara aktarmak için danışmanlık yapabilmektedir. Özellikle tepe yöneticilik pozisyonunda olan ve emeklilik aşamasına gelmiş çalışanlar, örgüt içerisinde yüksek pozisyonlara gelmek isteyen çalışanların eğitimde görev almaktadır. Bu görevler bireyin öğreticilik yetkinliklerini geliştirmektedir.

Bu sürece daha olumlu şekilde bakan bireyler için yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin ve yeni rollerin geliştiği bir dönemdir (Aytaç, 2005:74). Bu şekilde

düşünen bireyler spor yapma, seyahat etme, resim yapma ve bitki yetiştirme gibi aktivitelere de yönelerek farklı yetkinlikler kazanabilmektedir.

### **3.2.2. Yetkinliğe dayalı kariyer planlamanın tanımı ve amaçları**

#### **3.2.2.1. Yetkinliğe dayalı kariyer planlamanın tanımı**

Kariyer, “bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanmasıdır” (Tortop, 1999:92). Bu tanıma göre kariyeri, çalışma hayatındaki tüm tecrübeleri ve ilerlemeleri içeren bir kavram olarak tanımlamak mümkündür.

Kariyer, kendini sınırsızca geliştirebileceğinin farkında olan bireylerin, kendini geliştireceği alanları tespit ederek o alanlar üzerine yoğunlaşması ve sonuç olarak kendini psikolojik, duygusal, sosyal ve ekonomik olarak tatmin etmesidir. Bunları yaparken bireyin yetkinliklerin farkında olması hedeflerine ulaşmasında yardımcı olacaktır. Birey belirlediği hedefler doğrultusunda ve kendini geliştirmek istediği alanlarda eğitimler alıp, iş deneyim kazanırken, mesleki ve bireysel açıdan kendini gerçekleştirme süreci de kariyeri ifade eder (Kula, 2012:4).

Kariyer planlaması ise, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve güdülerin geliştirilmesiyle, çalıştığı örgüt içindeki ilerleyişinin planlanması, örgütün gelecekteki hedefleri ile çalışanın bireysel hedefleri arasında koordinasyon sağlayarak, çalışanın ileride üstleneceği pozisyonların gerektirdiği yetkinliklerle donatılması süreci olarak ifade edilmektedir (Soysal, 2011:121). Bu açıdan bakıldığında, kariyer planlama sürecinde yetkinliklerin kullanılması hem çalışanların etkinliğini arttırabilmek için hem de yetenekleri bireyleri örgütte tutabilmek için önemlidir.

Yetkinlik, çalışma hayatında çalışandan beklenen performansı gerçekleştirmesi için gerekli olan ve bu sayede örgüte piyasada rekabet avantajı sağlayan kişisel özellikler, kabiliyet, bilgi ve davranışlardır. Günümüzde örgütler iyi bir yönetim anlayışı elde etmek ve rekabet avantajı sağlamak için, doğru işe doğru kişiyi almanın önemini farkındadır. Bunun devamı olarak da hem örgütsel hem de bireysel kariyer planlama süreçlerini yetkinlik bazlı oluşturmak her iki taraf için de yararlı olacaktır.

Artan rekabet ortamında örgütlerin çalışanlarının kariyerlerini etkin bir şekilde planlayıp yönetebilmek için arayışları devam etmektedir. Bu açıdan yetkinliğe dayalı anlayış kariyer planlama sürecinde de kapsamlı olarak uygulanabilmektedir. Yetkinliğe dayalı kariyer planlama; yöneticilerin, örgütlerin ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri çalışanlarına duyurmalarında ve örgütsel başarı için kilit rolde gördükleri çalışanlarına bu durumu açıklamalarında önemli bir araçtır (Mayatürk Akyol ve Budak, 2013:161-162).

Yetkinlik modeli hazırlama aşamasından her iş için gerekli olan yetkinlikler ve düzeyleri tanımlandığı için örgüt içindeki kariyer yolları belirlenmiş olur. Çalışanlar da bunları göz önünde bulundurarak kariyerlerinde ilerlemek için kazanmaları gereken yetkinliklere göre kariyer planlarını geliştirirler. Çalışanlar örgütlerde yatay ve dikey olarak farklı şekillerde ilerleme fırsatı bulmaktadır. Yetkinliğe dayalı kariyer planlama, bireyin örgütün hiyerarşik kademelerinde yükselmeden de, çeşitli yetkinlikler kazanarak veya var olan yetkinlik düzeyini yükselterek uzmanlaşabildiği ve kariyerinde ilerleme sağlayabildiği bir sistem olarak da tanımlanabilir. (Paksoy, 2007:94).

Yetkinliğe dayalı kariyer planlama, bireylerin kişisel özellikler, kabiliyet, ilgi, bilgi ve davranışlarını en etkin şekilde sergileyebileceği işlerde çalışmasını sağlayan, eksik yönlerini görmesine ve bunları kariyer planı doğrultusunda geliştirmesine imkân sunan, örgütlerin de kilit rolde gördükleri çalışanları en iyi şekilde seçmesini sağlayan bir sistemdir.

### **3.2.2.2. Yetkinliğe dayalı kariyer planlamanın amaçları**

Küreselleşmeyle birlikte artan teknolojik gelişmeler, işin ve iş gücünün niteliğinin, bireysel ve örgütsel ihtiyaçların değişmesi, işten tatmin duymadaki değişiklikler gibi sebepler kariyer geliştirme ve kariyer planlamanın önemini arttırmaktadır (Can, 1997:329). Yetkinliğe dayalı kariyer planlaması yapılırken dikkat edilecek en önemli nokta, bireylerin yetkinliklerinin değerlendirilmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulabilecek yetkinliklerin belirlenmesidir.

Kariyer planlama, gerek bireysel açıdan gerekse örgütsel açıdan hedeflenen ve yürütülen birçok amaca ulaşmaya çalışmaktadır. Temel amaç, örgütün ve bireyin etkinlik ve verimliliğinin arttırılmasıdır. Bunun için örgüt, çalışanlarının kariyer

gelişimlerine destek olarak gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikli elemanı yetiştirmeye ve çalışanların örgütte yüksek verimlilik göstermesini sağlamaya çalışmaktadır (Balta Aydın, 2007:52; Göksel, 2012:14; Vural, 2015:26). Bunu yaparken önemli olan, örgütün ihtiyaçları ile çalışanların beklentileri arasında bir denge oluşturularak her iki tarafın da ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.

### Örgütsel Amaçlar

Kariyer planlaması yapan örgütlerin asıl amacı, çalışanların bireysel kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için bazı araçları devreye sokarak onları örgütsel amaçlara yönlendirmektir. Bunun haricinde insan kaynaklarının etkin kullanımı, eğitim ve kariyer fırsatlarının geliştirilmesi, performansın artırılması, yeni ve farklı bir alanda çalışmaya başlayanların değerlendirilmesi gibi örgütsel amaçlar da bulunmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2011:321). Örgütsel amaçlar çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlama açısından destekleyici olmalıdır.

*İnsan kaynaklarının etkin kullanımı:* “İşletmelerde çalışanların kendi yetenek ve isteklerine göre en uygun pozisyonda görevlendirilmelerini ifade etmektedir” (Çiftci, 2011:145). Durum böyle olunca özellikle yetkinliğe dayalı kariyer planlamayı benimsemiş örgütlerde, insan kaynaklarının etkin kullanımı önemli bir yere sahiptir. Çünkü çalışanlar kendi yetkinliklerine uygun işlerde çalışacak ve yine terfileri de ona göre planlanacaktır. Bu sayede çalışanlar yaptıkları işte kendilerini iyi hissedecek ve örgüt içerisinde gösterdikleri verimlilikleri artacaktır.

*Eğitim ve kariyer fırsatlarının geliştirilmesi:* Eğitim ve geliştirme uygulamaları yetkinliğe dayalı kariyer planlama sisteminde kullanılan önemli araçlardandır. Örgütler bu uygulamalar sayesinde çalışanların buldukları pozisyonda yetkinlikleri geliştirerek daha etkin bir performans göstermesini ve ileride geleceği pozisyonlar için şimdiden hazırlanmasını amaçlamaktadır. İleriye dönük yapılan eğitim ve geliştirme uygulamaları çalışanların kariyer gelişiminde önemli bir yere sahiptir.

*Performansın artırılması:* Çalışanların performansını arttırmak için özellikle de işe yeni başlayanlara pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere göre eğitimler verilmelidir. Örgütte uzun süredir bulunan çalışanlara ise gelişmelere uyum sağlaması ya da pozisyon değişikliği durumunda yeni işin gerektirdiği yetkinlikleri yerine getirmesi için eğitimler verilmelidir. Böylece çalışanların yaptıkları işlerde performans artışı

sağlanmış olur. Ayrıca çalışanlara kariyer geliştirme konusunda tanınan fırsatlar da performans üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.

*Yeni ve farklı bir alanda çalışmaya başlayanların değerlendirilmesi:* Yeni ve farklı bir alanda çalışma durumu, çalışanın kendi istediğine bağlı olabileceği gibi işverenin de çalışanı farklı bir alanda çalıştırmak istemesi söz konusu olabilmektedir. Bu durum hem çalışan hem de örgüt için olumsuzluklara yol açabilir (Sav, 2008:26). Ancak yetkinliğe dayalı kariyer planlama sistemini benimsemiş olan bir örgütte işlerin gerektirdiği nitelik ve yetkinlikler ile çalışanların sahip olduğu yetkinlikler önceden tespit edildiği için çalışanın yeni işe uygunluğunun değerlendirilmesi daha kolay olacaktır.

### Bireysel amaçlar

Kariyer planlamanın özünü aslında bireysel amaçlar oluşturmaktadır. Çünkü iyi bir kariyer isteyen herkesin bu doğrultuda belirlediği amaçları vardır ve hedeflerine ulaşabilmek için bu amaçları net bir şekilde ortaya koyması önemlidir (Gürel, 2010:82). Bireysel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi, bireyin iş tatmini, kendine güvenini ve işe bağlılık duygularının sağlanması ve yükselme ihtiyacının tatminin sağlanması, yetkinliğe dayalı kariyer planlamanın bireysel amaçlarını oluşturur.

*Bireysel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi:* Bireylerin yaptıkları ve yapacakları işler için gerekli olan eğitim olanaklarının ve bunun yanında kişisel gelişimlerini sağlayacak faaliyetlerin de belirlenmesi örgüt-çalışan ilişkileri açısından önemlidir (Ünver, 2005:26). Eğitimin hedefi çalışanın bir işi yapma performansını arttırmak ve o işi yapmak için kullandığı yetkinliklerini geliştirmektir. Geliştirme ise çalışanın organizasyonu daha kapsamlı görmesini sağlar böylece çalışan işini daha verimli yapar (Akgül, 2002:68-69). Yetkinliğe dayalı kariyer planlama sisteminde bireyin sahip olduğu yetkinlikler en baştan belirlenir. Sonrasında ise yaptığı veya yapacağı iş için gerekli olan yetkinliklerin tespiti ve bunları geliştirmesi için gerekli olan eğitimlerin planlanması daha kolay olur.

*Bireyin iş tatmini, kendine güvenini ve işe bağlılık duygularının sağlanması:* Çalışanları örgüte bağlamak ücret ve statü gibi farklı tatmin unsurları bulunmaktadır. İyi bir yaşam standardı sürdürebilecek düzeyde bir ücret ve bireyin toplum tarafından

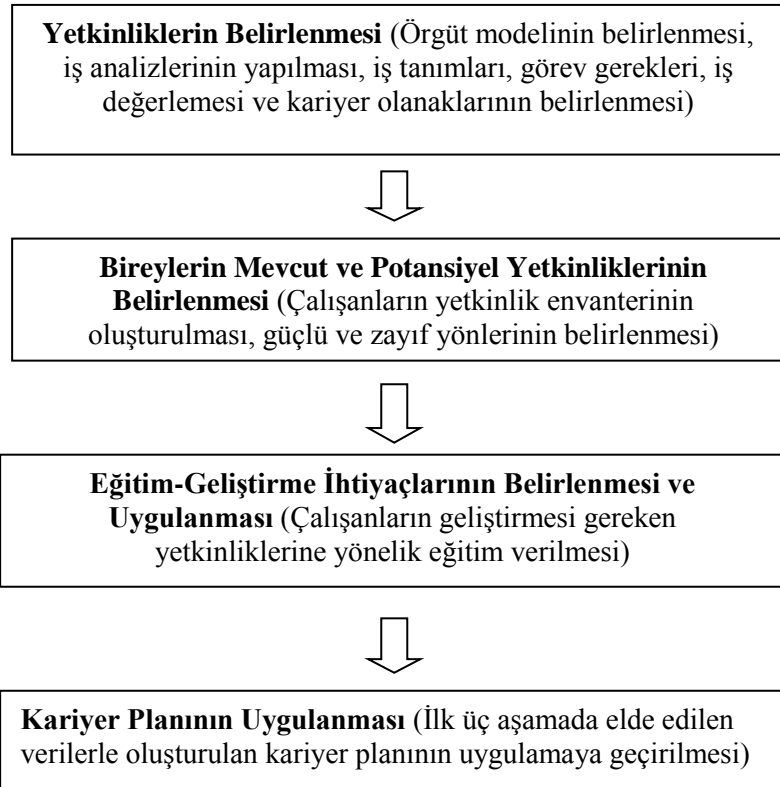
saygı duyulan ve önemli sayılan bir statüde bulunması iş tatmini ve işe bağlılığını sağlayacaktır (Elataş, 2010:68). Bu ikisi karşılaştırıldığında statü, birey için alacağı ücretten daha önemlidir. Ücreti istediği düzeyde olmasa bile toplum tarafından saygı duyulmak bireyin kendine olan güvenini de arttıracaktır. Etkin bir kariyer planlama sistemi bireyin hedeflediği statülere ulaşmasını sağlayacaktır.

*Yükselme ihtiyacının tatmininin sağlanması:* Çalışan birey bir süre sonra bulunduğu örgütte, durumunun daha iyi olması için yükselme ihtiyacı hissedecektir. Çalışanın aynı pozisyonda uzun yıllar çalışması durumunda verimliliği daha az olacaktır. Bu durumda örgütün, çalışanın yetkinliklerinden tam olarak yararlanacağı bir pozisyona getirmesi hem çalışanın yükselme ihtiyacını karşılayacak hem de örgüt içindeki verimliliğini arttıracaktır. Örgütler, çalışanların kendisiyle ilgili bu beklentilerini yetkinliğe dayalı kariyer planlama sistemi ile giderebilirler (Sav, 2008:26). Çünkü bu sistemi benimsemiş örgütte çalışanların kendi bilgi, beceri ve yetkinliklerine en uygun işlere terfi edebilmesi sağlanmaktadır.

### 3.2.3. Yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci

Yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bu dört aşama Şekil 3.2.'de gösterilmektedir.

#### Şekil 3.2. Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlama Süreci





### **3.2.3.1. Yetkinliklerin belirlenmesi**

Bu aşama aslında örgütün yetkinlik modelinin oluşturmasının da ilk aşaması olarak görülebilir. Çünkü yetkinlik modelleri belirli bir işi gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri, kişisel özellikler ve davranışları yani genel olarak yetkinlikleri saptayarak ve tanımlayarak örgüt stratejilerine ulaşmaya yardımcı olan araçlardır. Örgütte ihtiyaç duyulan yetkinlikleri belirlerken yapılması gerekenler, örgüt modelinin belirlenmesi, iş analizlerinin yapılması, iş tanımları, görev gerekleri, iş değerlemesi ve kariyer olanaklarının belirlenmesidir.

İş analizleri ve iş tanımlarının oluşturulması örgütlerde kariyer yollarını belirlemek için büyük öneme sahiptir. Bu yollar üzerinde bulunan her pozisyon ve görevin gerektirdiği yetkinliklerin en açık şekilde ortaya konması gerekir. İş analizleri ile örgütte yürüten her iş ile ilgili bilgiler toplanır (Uslu, 2015:23). İş analizleri ile elde edilen bilgiler doğrultusunda iş tanımları oluşturulacaktır. Bu tanımlarda çalışanların yaptıkları işle ilgili yerine getirmeleri gereken görev ve sorumluluklar yazılı olarak yer almaktadır. Görev gerekleri ise, tanımlanan işlerde çalışacak olan bireylerin sahip olması gereken yetenek, bilgi, çaba, genel nitelikler ve işin yürütüleceği ortama ait bilgilerdir (Gürel, 2010:28).

Belirlenecek olan yetkinlikler çalışanın sadece yapacağı iş ile ilgili teknik yapıya ilişkin yetkinlikler değildir. Ayrıca yöneticiler, çalışma arkadaşları ve müşteriler ile kurulacak iletişim için gerekli olan sosyal yapıya ilişkin iletişim, takım çalışması, müşteri odaklılık gibi yetkinlikler de bu aşamada belirlenir. Bu yetkinlikler belirlenirken dikkat edilmesi gereken bir diğer en önemli nokta, o pozisyonda çalışan ve mükemmel performans gösteren çalışanların ortaya koydukları davranışların dikkate alınmasıdır.

### **3.2.3.2. Bireylerin mevcut ve potansiyel yetkinliklerinin belirlenmesi**

Bu aşama hem bireysel hem de örgütsel kariyer planlama açısından önemlidir. Birey gerçekçi bir kariyer planlaması yapabilmek için, öncelikle kendi güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmeli ayrıca geliştirmesi gereken yönlerini de ortaya koyabilmelidir (Baydur, 2014:15). Bunları yaparken bireyin objektif olabilmesi kariyer planlamanın sürdürülebilirliği sağlar.

Örgütler çalışanlarını ve yeni işe alacakları bireyleri yetkinlik bazında değerlendirirler. Böylece, mevcut çalışanların yetkinlik envanteri oluşturulurken, işe yeni başlayacakların da gerekli yetkinliklere sahip olup olmadığı değerlendirilmektedir. Yetkinlik envanteri sayesinde bireyler güçlü ve zayıf yönlerini öğrenir, bunları farklı pozisyonlar için gerekli olan yetkinliklerle karşılaştırabilmeleri sağlanır (Paksoy, 2007: 95). Örneğin, Yazal (2014:118-120) yaptığı çalışmada iki holdingin yetkinliğe dayalı işe alım süreçleri incelenmektedir. Araştırma sonucunda; holdinglerin ilk olarak temel yetkinlikleri taşımayan adayları eledikleri, holdinglerin mutlaka yetkinlik sözlüğü oluşturması gerektiği ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarında kullanabilecekleri yetkinliklerin kullanım amacına uygun olabilmesi için yetkinlik sözlüklerinin örgüte özgü olması gerektiği tespit edilmiştir. Ayrıca her iki holdingde de, çalışanların motivasyonlarının yüksek, verimliliğin fazla, çatışmaların az performansın oldukça yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yetkinliğe dayalı kariyer planlama yapılırken, çalışanları mevcut yetkinliklerinin yer aldığı bir envanter oluşturulmasının yanı sıra, potansiyel yetkinliklerini de belirlemeye ve geliştirmeye yönelik bir çalışmaya ihtiyaç vardır (Soysal, 2004:112). Çalışanların yetkinlik envanterleri oluşturulurken yetkinlik sözlüğünde tanımlanan yetkinlikler de göz önünde bulundurulur. Böylece, pozisyonlar için gerekli olan yetkinlikler ile çalışanların sahip olduğu yetkinlikler karşılaştırılabilir.

Bu aşamada bireyin kariyer ile ilgili mevcut ve gelecekteki olası pozisyonları için gerekli yetkinlikleri saptanmış ve bireyin mevcut ve potansiyel yetkinlikleri belirlenmiş ise, yapılacak bir karşılaştırma ile saptanan farklılıkların giderilmesi ve uyum sağlanması amacıyla, birtakım önlemlerin alınması ve çalışmaların yapılması gerekmektedir (Sav, 2008:31). Çalışanların uzun süre istihdam edilebilmesinde, kariyer hedeflerini gerçekleştirmesinde en önemli faktörlerden birisi yetkinliklerdir. Çalışanlarının yetkinlik envanterini çıkarmış olan bir örgütte kariyer yollarının belirlenmesi, kariyer planlaması yapılması daha kolay olur. Böyle bir örgütte çalışan ve kendi yetkinliklerinin farkında olan bireyler de kariyer hedeflerini en kolay ve doğru yoldan ulaşmayı sağlayacak olan kariyer planlamasını yapma imkânı bulacaktır.

### 3.2.3.3. Eğitim-geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi ve uygulanması

Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçları giderecek programların hazırlanıp uygulanması kariyer hedeflerine ulaşmayı sağlamak açısından önemlidir. Günümüzde eğitim bir rekabet avantajı olarak görülmektedir. Bu yüzden hem çalışanlar hem de örgütler için eğitim ve geliştirmeye olan gereklilik artmaktadır. Teknik konularda olduğu kadar yönetsel konularda da ortaya çıkan gelişmelere ayak uydurmak için örgütlerde, her kademede yer alan çalışanlara yönelik farklı eğitim ve geliştirme programları düzenlenmektedir. Bu programları düzenlemek için öncelikle eğitim ihtiyacının tespit edilmesi gerekmektedir.

Eğitimler verilmeye başlamadan önce, çalışanların hangi yetkinliklerini geliştirmesi gerektiğine yönelik karar verilmelidir. Bu karar verildikten sonra, her bir eğitim programı ihtiyacı ayrı ayrı tanımlanarak, yeni öğrenme ihtiyaçları veya geribildirimlerin sonuçları doğrultusunda değiştirilebilmelidir (Özbek, 2011:123). Çalışanların bireysel eğitim-gelişim ihtiyacı kariyer planlama sürecinde belirlenmektedir. Çalışanların ihtiyaçları doğru belirleyebilmek için bu aşamada titiz davranmak gerekmektedir.

Yetkinliğe dayalı kariyer planlama sisteminin bu aşamasında, çalışanları buldukları pozisyona göre sahip olması gereken yetkinlikler bazında değerlendirerek mevcut durum ile (bireylerin sahip olduğu yetkinlikle ile) hedeflenen durum (pozisyonun sahip olması gereken yetkinlikler) arasındaki farkı ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır (Gürel, 2010:106). Daha sonrasında ise örgütler, ortaya çıkan yetkinlik farklarını giderebilmek için pozisyonun gerektirdiği veya çalışanın ileride geleceği pozisyonla ilgili yetkinlikleri çalışanlara kazandırabilecek eğitim ve geliştirme fırsatlarını sunmalıdır.

Eğitim-geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve bu ihtiyaçları giderecek programlarının planlanıp uygulanmasından örgütlerin benimsediği yetkinlik modeli de önemlidir. Yetkinlik modelinde temel yetkinliklerin yanı sıra her kademenin ve pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler tanımlanmakta ve böylece çalışanların gelişim haritaları çizilmektedir. Bu yapı örgütlerde çalışanların yetkinliklerinden yola çıkılarak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi bunun sonucunda ortaya çıkacak yetkinlik eksiklikleri giderecek programları tasarlamak ve uygulamak son olarak da yetkinlik

eksikliklerinin ne derece giderildiğini değerlendirme fırsatı verir. Ayrıca yetkinlik modelleri doğru zamanda, doğru kişiye, doğru eğitimin verilmesini sağladığı için örgütte insan kaynaklarının verimli kullanılmasında ve bireyin gelişiminde maksimum verimin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır (Elataş, 2010:85). Kariyer basamaklarına geçişlerde karşımıza çıkan yetkinlik gelişim ihtiyacı, eğitim programlarının planlanmasına girdi teşkil etmektedir. Hangi yetkinliklerin hangi eğitimle geliştirileceği bilindiği zaman, eğitim sistemi tamamıyla yetkinliklerin geliştirilmesi doğrultusunda işleyecektir.

Geleceğin yöneticilerini örgüt içinde yetiştirmek üzere, yönetici adaylarına yönelik olarak planlanan, yetkinliklerin temel alındığı, “yönetici okulu”, ”liderlik akademisi”, ”yönetici geliştirme”, “yönetim okulu” gibi farklı başlıklar altında düzenlenen ve birkaç yıla yayılan programlar, kariyer planlama ve yönetimi kapsamında yer alan eğitim faaliyetlerine örnek gösterilebilir (Sav, 2008:36). Bu tür programların uygulanması ile yetkinliğe dayalı kariyer planlama doğrultusunda çalışanın bulunduğu konumun ötesinde ileride üstleneceği konuma destek sağlanır.

#### **3.2.3.4. Kariyer planının uygulanması**

Kariyer planlamada birey kadar örgütün de sorumluluğu vardır. İlk üç aşamada elde edilen veriler ile birey ve örgüt birlikte bir kariyer planı oluştururlar. Oluşturulan kariyer planı doğrultusunda, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için planlanan kariyer kararı uygulamaya geçilir. Bu aşama bireyin kısa ve uzun dönemde kariyer hedeflerine ulaşmasındaki süreci ifade etmektedir.

Çalışanların ulaşmak istedikleri kariyer hedefleri ve buna bağlı oluşturacakları kariyer planları, sahip oldukları yetkinliklere göre farklılık göstermektedir. Konuyla ilgili olarak Gürel (2010:184) yaptığı çalışmada yetkinlikler ile kariyer planlama arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Tarım sektöründe bir firmada yapılan araştırmanın sonucuna göre; “zaman yönetimi” ve “yaratıcılık” yetkinliğine sahip olan çalışanlar, yeni bir program ve projeye katılmayı sağlayan bir alanda kariyer yapmak istemektedir. “Öncelik belirleme” yetkinliğine sahip çalışanlar, uzmanlık ve teknik bilgi gerektiren işlerde çalışmayı istemekte ve çalıştıkları işler bu özelliğe sahip değilse işten ayrılmayı düşünmektedir. “Yenilikçilik” ve “ikna etme” yetkinliğine sahip olan çalışanlar, kendi işlerinin patronu olabileceği bir işte çalışmak

istemektedir. Son olarak “inisiyatif kullanabilme” ve “öngörü” yetkinliğine sahip plan çalışanların uzun süre istihdam garantisi veren bir örgütte kariyer yapmayı istedikleri belirlenmiştir.

Bireylerin sahip oldukları yetkinlikler ve bu yetkinliklerin oluşturduğu beklentiler doğrultusunda, bireyler bu aşamada, kurs ve seminerlere katılabilir, eğitim alabilir, örgütteki yeni iş olanaklarına başvurabilir ve örgüt içerisinde yardıma ihtiyaç duyabilirler. Tüm bu konularda çalışanlara, insan kaynakları sorumlusu ve yöneticileri yardımcı olmalı, gerekli eğitim ve kariyer olanaklarını sunmalıdır. Uygulamalar yapılırken çalışanlara gösterilecek olan örgütsel destek ve sabır önemlidir (Ergün, 2007:42).

Uygulamaya konulacak kariyer planı, bireyin kariyer hedefine ulaşmasını sağlayacak her türlü faaliyeti içerecek şekilde hazırlanmalıdır. Bu planın uygulanmasını kolaylaştırmak için örgüt yönetiminin, çalışanları yönlendirip destekleyecek imkânlar sağlaması gerekmektedir (Aytaç, 2005:156). Bir diğer ifade ile çalışanın kariyer hedeflerine ulaşması için hazırladığı kariyer planını uygulamada, örgüt içindeki ortamın uygun, destekleyici ve ümit verici olmalıdır (Yılmaz, 2006:77). Bu koşulları sağlamak için örgüt yönetiminin yapabileceği birçok uygulama vardır. Örneğin, üst kademedeki yöneticiler çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirme ve kendilerini geliştirmeye yardım etme konusunda her departmandaki yöneticileri cesaretlendirmeli ve çalışanlara örnek olabilecek tecrübeli kişileri destek sağlamak için görevlendirmelidir(Ece, 2016:43).

Yetkinliğe dayalı kariyer planlamanın, hem çalışan hem de örgüt açısından tatmin sağlaması bu dört aşamanın sistematik şekilde uygulama alanı bulmasıyla mümkün olacaktır. Öncelikle örgüt yönetimi yapılan işler için ihtiyaç duyulan yetkinlikleri belirleyecektir. Sonrasında çalışanların ve işe alınacak olan bireylerin mevcut ve potansiyel yetkinlikleri analiz edilecek, bir yetkinlik envanteri oluşturulacak ve bireylerin yaptıkları veya ileride yapacakları işler için gerekli görüldüğü takdirde eğitim-geliştirme programları planlanacaktır. Son olarak, kariyer hedeflerine ulaşmak için oluşturulan plan uygulamaya geçirilecektir.

### **3.2.4. Yetkinliğe dayalı kariyer planlamanın faydaları**

Kariyer planlama sürecinin çalışanlar kadar örgütü de ilgilendirdiği bilinmektedir. Bundan dolayı yetkinliğe dayalı kariyer planlama hem örgüte hem de çalışanlara sağladığı birçok fayda vardır.

#### **3.2.4.1. Örgütsel faydalar**

Yetkinliğe dayalı kariyer planlama sistemini benimsemiş örgütlerde bu sistemin uygulanması daha işe alım aşamasında başlamaktadır. Bu örgütlerde, iş analizleri ile yapılacak işin görevleri ve bu işleri yapabilmek için gereken niteliklerin neler olduğu açık, kesin ve bağlayıcı şekilde önceden belirlenmektedir. Dolayısıyla işe giriş sırasında öznel yargılara yer verilmez. Bu da işe alımlarda kayırmacılığa fırsat vermeyen ya da en az düzeye indirecek şekilde bir nesnellik oluşturmaktadır (Oral, 2008:48). Gerçekten işin gerektirdiği nitelikleri yerine getirecek yetkinliklere sahip çalışanlar işe alındığı sürece örgütte verimlilik üst düzeyde olacaktır.

Yetkinliğe dayalı kariyer planlama sisteminin örgüte sağladığı bir diğer fayda, örgütün gerçek gereksinimleri doğrultusunda yeni çalışanların işe alınmasını sağlamasıdır. Bunu yapabilmek için örgütte yapılacak işlerin neler olduğunun önceden ayrıntılarıyla bilinmesi gerekmektedir. Ayrıntılı iş tanımlarının önemli bir yol gösterici niteliği vardır (Gürel, 2010:110). Böylece örgütün ihtiyacı dışında çalışan istihdam etmesinin önüne geçilir. Yetkinliğe dayalı kariyer planlama yöneticilere ve insan kaynakları departmanına çalışanların kalifiye olması konusunda uyarıya sebep olmaktadır.

Performans değerlendirme konusunda da yetkinliğe dayalı kariyer planlama sistemi örgütlere nesnel bir ölçüt sağlamaktadır. Çünkü yetkinlikler ile hangi davranışların etkili performans sağlama açısından kritik olduğu bellidir. Bu da örgütlerin çalışanları hangi niteliklere göre değerlendireceğini net bir şekilde ortaya koymasını sağlamaktadır. Ayrıca bu kriterlere göre yapılan bir değerlendirme sonucunda, yönetimin eşit işe eşit ücret ödemesi sağlamaktadır (Sağır, 2006:72).

Yetkinliğe dayalı kariyer planlama, yöneticilerin örgütte ihtiyaç duydukları yetkinlikleri çalışanlara duyurmalarında ve örgütsel başarı için kilit rolde gördükleri çalışanlarına bu durumu açıklamalarında önemli bir araçtır (Mayatürk Akyol ve Budak, 2013:162). Bunlara ek olarak, yetkinliğe dayalı kariyer planlama ile etkili

performansı sağlamak için gerekli olan yetkinlikler belirlendiğinden, örgütlere yedekleme konusunda da fayda sağlamaktadır. Özellikle kritik bir pozisyon boşaldığında, birçok niteliğe sahip çalışan örgüt bünyesinde bulunduğu için o pozisyona uygun yetkinliklere sahip olan çalışanın örgüt içinden temin edilmesi kolaylaşmaktadır. Ayrıca yetkinliğe dayalı kariyer planlama, çalışanların kapasitesini tam olarak kullanmasını sağlayarak örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak, iş sadakatini sağlamak, fırsat eşitliği yaratarak tüm çalışanlara kariyer olanağı sağlamak, işgücü devrini azaltmak ve çalışanların eğitim ihtiyacının belirlenmesini rehberlik etmek gibi konularda örgütlere fayda sağlamaktadır.

#### **3.2.4.2. Bireysel faydalar**

Yetkinliğe dayalı kariyer planlama, bireyin kendi bilgi, beceri, yetkinliklerinin farkında olarak, örgütten de alacağı destek ile geleceğini planlayabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için daha net bir yol çizmesini kolaylaştırmaktadır. Bu tür bir kariyer planlama sistemi bireylere, kariyerinde arzuladıkları noktaya ulaşabilmeleri açısından gerekli hazırlıkları yapma olanağı tanımaktadır.

Bireyler, yetkinliğe dayalı kariyer planlama sistemini benimsemiş örgütlerde, işe alım aşamasından başlayarak sürekli olarak yetkinlikleri üzerinden değerlendirilmektedir. Bu sayede bireylerin, yetkinliklerinin farkında olmasını sağlamakta ve potansiyel yetkinliklerinin ortaya çıkarılması teşvik edilmektedir (Eryiğit, 2000:21). Böylece bireyler spesifik konularda kariyer hedeflerini belirleyerek potansiyel yeteneklerini harekete geçirme olanağı bulacaktır.

Yetkinliğe dayalı kariyer planlama, farklı geçmiş ve eğitimleri olan bireylere kariyer planlama desteği vererek, örgüt ile özdeşleşmelerini ve bütünleşmelerini sağlar. Yaptığı işte veya gelecekte yapacağı işte gerekli olan yetkinliklerde eksik olduğu değerlendirilen bireye özel gelişim faaliyetleri düzenlenerek, var olan işinde performansını geliştirmesi ya da gelecekteki daha yüksek seviyedeki işlere hazırlanmasını sağlamaktadır (Uzunoğulları, 2006:72). Örgütlerde yetkinliğe dayalı olarak gerçekleştirilen kariyer planlama daha objektif ve açık bir yapıdadır. Bu da çalışanların örgütlerine olan güvenini arttırmakta, kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekli olan unsurlar belli olduğundan gelişme daha kısa sürede ve bilinçli olarak gerçekleştirilebilmektedir (Gürel, 2010:112). Bunların olmasını sağlayan, özellikle

örgütlerin oluşturdukları iş tanımları ve yetkinlik sözlükleridir. İş tanımları ve yetkinlik sözlükleri sayesinde çalışanlar, gelecekteki işleri için ne tür yetkinliklere ihtiyaç olduğunu bilmektedir.

Son olarak yetkinliğe dayalı kariyer planlamanın çalışanın, kişisel gelişimini arttırdığı, örgüt içinde çalışana yatay ve dikey olarak ilerleme imkânı sağladığı, saygınlık, tanınma gibi gereksinimlerin tatminini kolaylaştırdığı söylenebilir. Ayrıca bireyin yetkinliklerine uygun işlerde istihdam edilmesi iş tatminini ve motivasyon düzeyinin artmasına yardımcı olacak dolayısıyla verimliliği artacaktır.

### **3.3. Geleneksel ve Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlamanın Karşılaştırılması**

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları içinde yer alan kariyer planlama, bireysel ve örgütsel açıdan büyük öneme sahiptir. Bireysel açıdan bakıldığında, kariyer hedeflerine ulaşabilmek için gelişimi desteklemek, bireyin iş tatminini, kendine güvenini ve işe bağlılığını sağlamak; bunun yanında bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını daha iyi belirlemek gibi amaçlara hizmet eden bir sistemdir (Aytaç, 2005:139). Örgütsel açıdan bakıldığında ise, çalışanların örgüt içerisinde tam kapasite ile çalışmasını sağlamak, çalışanların örgüt içerisinde huzurlu, mutlu, iş tatmini ve motivasyonunun yüksek olmasını sağlamayarak, örgüte olan bağlılıklarını arttırmak böylece işgücü devrini ve maliyeti azaltmak ve terfi edecek çalışanları belirlemek gibi amaçlara hizmet etmektedir.

Kariyer planlama sistemiyle hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için örgütler, geleneksel kariyer planlama süreçlerinde, daha çok çalışanların mesleklerine odaklanmaktadır. Geleneksel kariyer planlama sürecinde çalışanların örgüt içinde ilerlemesi genellikle geleneksel kariyer yolu yaklaşımı ile mümkün olmaktadır. Aytaç ve Keser (2017) geleneksel kariyer yolu yaklaşımını, “bir çalışanın, aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarı doğru ilerlediği veya tek bir meslekte çalışanların yukarıya doğru hareket ederek ilerlediği kariyer yolu” (s. 141) olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşımda çalışanların yatay tecrübe kazanması ve kendilerini geliştirmesi pek mümkün değildir. Ayrıca örgütlerde geleneksel kariyer planlama sürecine genellikle nitelikli çalışanlar dahil edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında da çalışanlara eşit fırsatlar vermemesinden ve genellikle meslek odaklı olmasından dolayı geleneksel kariyer planlama süreci yetersiz kalmaktadır.



İş dünyasındaki dönüşümlere bağlı olarak, çalışanların kişisel özelliklerinin de rekabet ortamında önem kazanması ve çalışanların kariyer hedeflerine ulaşırken kendilerini sürekli geliştirmek istemelerinden dolayı, yetkinlikler insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında özellikle de kariyer planlama sürecinde kullanılmaya başlanmıştır. Yetkinliğe dayalı kariyer planlama, bireylerin kişisel özellikleri, kabiliyet, ilgi, bilgi ve davranışları olarak tanımlatan yetkinliklerini, en etkin şekilde sergileyebileceği işlerde çalışmasını sağlayan, eksik yönlerini görmesine ve bunları kariyer planı doğrultusunda geliştirmesine imkân sunan, örgütlerin de kilit rolde gördükleri çalışanları en iyi şekilde seçmesini sağlayan bir sistemdir. Yetkinliğe dayalı kariyer planlama sayesinde çalışanlara, yetkinliklerine uygun ve onları en etkin şekilde kullanabilecekleri işlerde çalışma imkânı verilmekte, eksik yönlerini ortaya çıkararak kariyer planı doğrultusunda bunları geliştirme imkân sağlanmaktadır. Böylece örgütlerin kilit rolde gördükleri çalışanları en iyi şekilde seçmesini sağlayan bir sistem oluşturulmaktadır.

Yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinde, çalışanların örgüt içinde ilerlemesi genellikle ağ tipi kariyer yolu yaklaşımı ile sağlanmaktadır. Ağ tipi kariyer yolu sayesinde çalışanlar, hem yatay hem de dikey olarak kariyerlerinde ilerleme fırsatı bulabilmektedir. Bu yaklaşımda her nokta bir mevki olarak düşünülmekte ve bu şekilde bir ağ örüntüsü yapısı ile çalışanlara mevkiler arasında birden çok terfi seçeneği sunulmaktadır. Klasik yaklaşımda olduğu gibi terfilerde yaş ve hizmet süresine bakılmaz. Ayrıca yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecini benimsemiş olan örgütler, genellikle bütün çalışanlarını bu sürece dahil etmektedir. Böylece her çalışanın kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için adil bir ortam hazırlanmış olur.

Yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinin tüm gereklerine uygun ve aktif bir şekilde devam etmesini sağlayan örgütlerde çalışanların, kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirerek, saygınlık kazanmak ve statü elde etmek gibi istekleri karşılanmaktadır. Örgüt içerisinde kendini geliştirme ve yetkinliklerini verimli bir şekilde kullanım imkânı bulan çalışanların motivasyon düzeyi yükselmekte, iş doyumunu ve örgüte bağlılığı artmaktadır. Bu sayede verimliliği artan çalışanların örgütün hedeflerine sağladıkları katkıda artmaktadır. Ayrıca örgüte bağlılığı artan çalışanlar sayesinde işgücü devir oranı da düşecektir.

Tablo 3.1.'de geleneksel ve yetkinliğe dayalı kariyer planlama karşılaştırılmaktadır.

**Tablo 3.1 Geleneksel ve Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlamanın Karşılaştırılması**

<b>Geleneksel Kariyer Planlama</b>	<b>Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlama</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Öncelikli olan örgüt hedefleri,</li><li>• Meslek odaklı,</li><li>• Bireysel farklılıklar göz ardı edilmekte,</li><li>• Çoğunlukla geleneksel kariyer yolu kullanılmakta,</li><li>• Kariyerde genellikle dikey ilerleme,</li><li>• Nitelikli çalışanları kapsamakta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Örgütsel ve bireysel hedefleri bütünleştiren,</li><li>• Yetkinlik odaklı,</li><li>• Bireysel farklılıklar önemli,</li><li>• Çoğunlukla ağ tipi kariyer yolu kullanılmakta,</li><li>• Kariyerde hem yatay hem dikey ilerleme,</li><li>• Bütün çalışanları kapsamakta.</li></ul>

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YETKİNLİĞE DAYALI KARIYER PLANLAMA SÜRECİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

Bu çalışmanın birinci bölümünde, yetkinlik kavramının neyi ifade ettiği, ortaya çıkışı, yetkinlik türleri, yetkinliklerin gruplandırılması ve yetkinlik modeli oluşturma süreci anlatılırken; ikinci bölümde, kariyer planlama, kariyer planlamasının faydaları, kariyer planlama süreci ve kariyer planlama yolları üzerinde durulmaktadır. Üçüncü bölümde ise, öncelikli olarak kariyer planlama haricindeki insan kaynaklarını yönetimi fonksiyonlarında yetkinliklerin yeri ve daha sonrasında ise yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir. Konuyla ilgili teorik bilgilerin sunulduğu bu üç bölümün ardından çalışmanın bu bölümünde, bir firmanın yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci incelenerek birtakım saptamalar ve önerilerde bulunmaktadır.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Yetkinlik ve yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına ilişkin araştırmalar, özellikle son otuz yıldır artış göstermektedir. Türkiye’de bu konu, hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar açısından oldukça yeni bir alan oluşturmaktadır. Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının genellikle büyük ölçekli ve çok uluslu firmaların bir kısmında uygulandığı görülmektedir. Artan rekabet koşullarında örgütler hedefledikleri başarıya ulaşmak ve sektörlerindeki rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak için çalışanlarının sahip olduğu bilgi, beceri ve davranış özelliklerinin çok büyük önem taşıdığını farkındadır. Yetkinlikler adı verilen ve bireylerin yüksek performans göstermesini sağlayan bu özellikler, çalışanların hem yaptıkları işin kalitesini arttırmasında, hem de örgüte değer katmalarında rol oynamaktadır. Ayrıca yetkinlikler sayesinde çalışanların mevcut performansının yanı sıra gelecekte sergileyeceği performansı da tahmin edilebilmektedir. Bu nedenlerden dolayı örgütler artık yetkin insana yatırım yapma ve çeşitli eğitimlerle kendilerini geliştirmelerine olanak sunmaktadır.

Bu çalışmada, diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarıyla da bağlantılı olan kariyer planlama sürecinin yetkinliğe dayalı olarak nasıl işlediği, kariyer planlama ile yetkinliklerin nasıl ilişkilendirildiği bir firma örneği üzerinden incelenmektedir. İlk

üç bölümde anlatılan teorik bilgilerin ardından yapılan araştırma ile yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinin uygulamada nasıl olduğunu incelemek amaçlanmaktadır. Genellikle literatürde yetkinlik kavramının daha çok mülakat, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarıyla ilişkilendirildiği çalışmalar yer almaktadır. Ancak yetkinliklerin kariyer planlamadaki yerini, kariyer planlama ile yetkinliklerin nasıl ilişkilendirildiğini ortaya koyacak çok az çalışma olmasından dolayı bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma kapsamında yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci iki ayrı açıdan incelenerek, yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinde diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yeri ve bu sürecin bir önceki bölümde anlatılan aşamalarının araştırma yapılan şirkette nasıl yürütüldüğü Tablo 4.1.'deki başlıklara göre ayrıntılı olarak anlatılmaktadır.

**Tablo 4.1. Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlama Süreci Uygulaması**

<b>Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlama Sürecinde Yararlanılan Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları</b>	<b>Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlama Süreci</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seçme ve Yerleştirme</li> <li>2. Performans Değerlendirme</li> <li>3. Eğitim ve Geliştirme</li> <li>4. Yedekleme</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Örgütte İhtiyaç Duyulan Yetkinliklerin Belirlenmesi</li> <li>2. Bireylerin Mevcut ve Potansiyel Yetkinliklerinin Belirlenmesi</li> <li>3. Eğitim-Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Uygulanması</li> <li>4. Kariyer Planının Uygulanması</li> </ol>

#### **4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırmanın sınırlılıklarını;

1. Kariyer planlama sürecini yetkinliğe dayalı olarak yürüten yalnız bir firma ile yapılması,
2. Görüşmelerin, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ve doküman analizi ile yalnızca insan kaynakları sorumlusuyla gerçekleştirilmesi oluşturmaktadır.

### 4.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın alan araştırması bölümünde nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay yöntemi kullanılmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak, yarı yapılandırılmış görüşme ve doküman analizi kullanılmıştır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel bilgi toplama yöntemlerinin kullanıldığı, olayı ya da olguyu doğal ortamında gerçekçi bir şekilde incelemeyi amaçlayan bir araştırma yöntemidir. Nitel araştırmalarda araştırmacı, veri toplama sürecine aktif olarak katılmaktadır. Verileri toplamak için deneklerle görüşmeler yapar, onları gözler, deneyimlerini yaşayarak ayrıntıları yakalamaya çalışır (Karataş, 2015:63-64). Bu çalışmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde görüşmeci, konuyla ilgili önceden belli sorular hazırlamaktadır. Ancak belirlediği konuya sadık kalarak, hem önceden hazırlanmış soruları sorma hem de bu sorular konusunda daha ayrıntılı bilgi alma amacıyla ek sorular sorma özgürlüğüne sahiptir. Görüşme sırasında görüşülen kişi, belli soruların yanıtlarını başka sorular içinde yanıtlamış ise araştırmacı bu soruları tekrar sormayabilir. Soruların belirli bir öncelik sırasına konulması zorunlu değildir. Ayrıca araştırmacı, görüşme sırasında bazı konuların ayrıntısına daha fazla girebilir veya daha çok sohbet tarzı bir yöntem benimseyebilir (Türnüklü, 2000:547). Bu araştırmada görüşmenin yanında, firmadan elde edilen dokümandan da yararlanılmaktadır.

Uygulama yapılacak şirketi belirlemek için öncelikle İstanbul Sanayi Odası'nın 2016 yılında belirlediği ilk 500 sanayi kuruluşundan, Ege Bölgesi Sanayi Odası'na kayıtlı olan 36 şirketin listesine İstanbul Sanayi Odası resmi internet sitesi üzerinden ulaşılmıştır. Bu şirketlerin internet siteleri üzerinden insan kaynakları yönetimi politikaları incelenmiştir. Kariyer planlama sürecinde yetkinliklere yer veren 15 şirket belirlenmiş bunların ancak 8 tanesi ile mail ve telefon yoluyla iletişime geçilmiştir. Ancak bu şirketlerin hepsi iş yoğunluğu ve şirket gizlilik politikası gibi nedenlerle araştırmaya katılmayı reddetmiştir. Geri kalan 7 şirket ile iletişim sağlanamamıştır.

İlk belirlenen şirketlerden alınan olumsuz geri dönüşlerin ardından, araştırmayı yapmak için rastlantısal olarak seçilen Türkiye'de mağazacılık sektöründe önemli yere sahip bir Holdingin insan kaynakları yönetimi politikası, internet sitesi

üzerinden incelenmiştir. Bu holdingin insan kaynakları yönetiminde ve özellikle kariyer planlama sürecinde yetkinliklere yer verdiği belirlendikten sonra, Holding bünyesinde bulunan grup şirketlerinden biriyle iletişime gelişmiştir. Şirket, Holding bünyesindeki en büyük şirkettir ve Türkiye’de önemli bir mağaza zinciridir. Şirketin kariyer planlama sürecinde yetkinliklerin kullanıldığına dair bilgilere, 2017 yılının Temmuz ayında internet sitesinde yer alan kamuoyuna açık bilgiler üzerinden ulaşılmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda uygulamanın bu şirkette yapılmasına karar verilmiştir. Yine 2017 yılının Temmuz ayında şirket ile yapılan ön görüşmenin ardından Şirketin de bu çalışmayı desteklemesiyle uygulamayı yapmak için olumlu yanıt alınmıştır. Görüşme için şirketin insan kaynakları ege bölge koordinatöründen randevu alınarak, 2017 yılının Ağustos ayında görüşme işyerinde yüz yüze yapılmış ve bir buçuk saat sürmüştür.

Katılımcının demografik özelliklerine bakılacak olursa; katılımcı, kadın, evli ve bir çocuk sahibidir. Görüşmenin yapıldığı tarih itibariyle otuz dokuz yaşındadır. Eğitim düzeyi yüksek lisanstır. Toplamda on sekiz yıl mesleki deneyime sahiptir. Son on iki yıldır da X Şirkette insan kaynakları alanında görev almaktadır.

Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmış ve görüşme soru formu EK-A’da sunulmuştur. Bu formda yer alan sorular, örnek olay incelemesine uygun olarak, objektif bilgiler almaya yönelik hazırlanmıştır. Yani katılımcının şahsi tutum ve değerlerini öğrenmeye yönelik değildir. Katılımcı bu sorular doğrultusunda, araştırma konusuna yönelik ve şirket gizlilik politikasına uygun bilgileri paylaşmıştır. Katılımcının izni doğrultusunda, konuşmalar kayıt altına alınmıştır. Bunun yanında, önemli olan yerler ayrıca not edilmiştir. Kayıt altına alınan görüşme, araştırmacı tarafından deşifre edilmiştir. Ses kaydı ve deşifrenin ham hali araştırmacı tarafından korunmaktadır. Ancak şirket gizliliğini ihlal etmemek ve katılımcı ile oluşan güveni zedelememek için kaydın araştırma amacı dışında kullanılmayacağı ve üçüncü kişiler ile paylaşılmayacağı katılımcıya bildirilmiştir. Bu nedenle deşifre sonrasında oluşturulan yazılı metin çalışmanın ek kısmında sunulmamıştır. Deşifre sonrasında, katılımcı ile telefon aracılığıyla tekrar iletişime geçilerek, eksik olan ve tam anlaşılamayan yerler hakkında bilgi alınmıştır.

Görüşme sırasında araştırmacı, konuyla ilgili belge ve dokümanları incelemeyi talep etmiştir. Ancak şirket gizlilik politikası gereği araştırmacı ile belli belge ve dokümanlar paylaşılmıştır. Bunlar haricinde, Şirketin internet sitesi üzerinden ulaşılan yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci ile ilgili bazı bilgiler de çalışmada veri olarak yer almaktadır. Verilen ilgili dokümanların incelenmesi, Şirketin internet sitesi üzerinden ulaşılan bilgilerin derlenmesi ve görüşme ile elde edilen bulgular doğrultusunda, toplanan tüm veriler analiz edilmiştir. Ayrıca yine görüşme sırasında, şirket gizlilik politikası gereği şirketinin isminin gizli tutulması kararı alınmıştır. Bu nedenle görüşme yapılan şirketin ismi X olarak kodlanmıştır.

#### **4.4. Verilerin Analizi**

Bu çalışmanın araştırma süreci sonunda elde edilen verilerin analiz edilmesini sağlamak için, nitel analiz yöntemlerinden, betimsel analiz ve doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analizin amacı, ham haldeki verilerin okuyucuların anlayabileceği ve kullanabileceği bir şekilde getirilmesini sağlamaktır. Bu amaçla elde edilen verileri mantıklı bir sıraya koyarak sınıflandırmak için belirli başlıklar oluşturulmaktadır. Daha sonra ise yapılan sınıflandırmalar doğrultusunda veriler yorumlanarak sonuca ulaşılmaktadır. Son aşamada ise araştırmacı yorumlarına yer verilmektedir. (Altunışık, vd., 2012:322). Böylece betimsel analiz sayesinde herhangi bir konuda derinlemesine bilgi edinilmesi sağlamaktadır. Ayrıca betimsel analiz yöntemi kullanarak yapılan araştırmalar, mevcut durumun tespitini sağladıkları için ileride ortaya çıkabilecek sorunlara yönelik çözümler geliştirilmesinde etkilidir (Başol, 2008:10). Bu çalışmada görüşme kaydı deşifre edilerek, yazılı bir metin haline getirilmiştir. Oluşturulan bu metinde yer alan bilgiler, görüşme sırasında alınan notlar ve ilk görüşme sonrasında katılımcıyla telefonla iletişime geçilerek alınan bilgiler, betimsel analiz yöntemi ile konu bütünlüğüne göre sınıflandırılmakta ve ayrı ayrı başlıklar altında incelenmektedir. Bu kapsamda katılımcının konu ile ilgili ifadelerine doğrudan ve dolaylı olarak yer verilmektedir.

Doküman analizi ise araştırılması hedeflenen konu hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analiz edilmesidir. Gözlem ve görüşme gibi veri toplama yöntemleri ile birlikte kullanıldığında verilerin çeşitlendirilmesini sağlamakta ve araştırmanın geçerliliğini önemli ölçüde arttırmaktadır. Dokümanlar diğer veri toplama yöntemleri

ile birlikte kullanıldığında, görüşme veya gözlem yolu ile elde edilen verileri desteklemek, çürütmek veya sonuçlara açıklama getirmek amacıyla kullanılmaktadır (Arseven, 2001:85). Bu çalışmada katılımcının verdiği bilgileri teyit etmek ve örneklendirmek için birtakım dokümanlardan yararlanılmıştır. Bu dokümanlar, görüşme sırasında ve sonrasında araştırmacı ile paylaşılan X Şirketin, yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecini anlatan kitapçık ve çalışma ilkeleri kitapçığıdır. Ayrıca X Şirketin internet sitesinde yer alan tarihçe, vizyon, misyon ve insan kaynakları politikaları ile ilgili kamuoyuna açık bilgiler ve X Şirketin iş ilan örnekleri de bilgilerin teyit edilmesi ve örneklendirilmesi için kullanılan diğer dokümanları oluşturmaktadır. Analiz edilen bu dokümanlar da görüşme kayıtları gibi oluşturulan başlıklara konularına göre eklenmiştir. Son olarak, yapılan sınıflandırmalar doğrultusunda veriler araştırmacı tarafından yorumlanarak sonuç bölümünde değerlendirilmiştir.

#### **4.5. Bulgular ve Değerlendirme**

##### **4.5.1. Araştırma yapılan şirket hakkında genel bilgiler**

Yetkinliğe dayalı kariyer planlama ile ilgili araştırma, tekstil, hazır giyim ve gıda dışı perakende sektörünün faaliyet gösteren ve Türkiye’de bu alanda önde gelen Holding bünyesinde bulunan grup şirketlerden birinde yapılmıştır. X Şirket, 1952 yılında kurulan Holding bünyesinde 1981 yılında faaliyete başlamıştır. Türkiye genelinde 31 ilde 117 mağazası bulunan X Şirket 300.000 metre kare satış alanına sahiptir. Ayrıca 4.800 çalışanı ve yıllık 100 milyonun üzerinde ziyaretçisi ile Türkiye’de çok katlı mağazacılık sektöründe lider konumundadır.

Müşteri mutluluğu konusuna odaklanmış olan öncü şirketler arasında yer alan X Şirket, başarının en önemli sırrını müşteriler olarak görmektedir. X Şirket, bugün sağladıkları başarının sürekliliğini sağlamak için onları şu an buldukları yere getiren değerlere bağlı kalmayı, bu başarıya katkı sağlayan çalışanları ve müşterileriyle birlikte devam ettirmek hedefindedir. Koşulsuz müşteri mutluluğunu kendine ilke edilmiş olan X Şirket ayrıca sosyal sorumluluk konusuna da çok önem vermektedir. Birçok kurumsal sosyal sorumluluk projesiyle topluma katkı sağlamakta ve bu konuda ulusal ve uluslar arası ödüllere layık görülmüştür.



Eşit davranmayı, şirket içinde demokrasiyi, doğruluğu, sürekli öğrenmeyi, yaratıcılığı ve cesur olmayı çalışma ortamının temeline oturtmuş olan şirkette çalışanlar bir “değer” olarak görülmektedir. Çalışanlar, işe girdiği günden itibaren bir ailenin üyesi olarak kabul edilmektedir. Bu düşünceye dayanarak her çalışanın eğitim ihtiyaçları belirlenerek gelişimi desteklenmekte ve kariyer hedeflerine ulaşabileceği yollar belirlenmektedir. Çalışanlarla her yıl düzenli olarak kariyer görüşmeleri ve bu görüşmeler doğrultusunda kariyer sınavları yapılmaktadır. Ayrıca yine yılın belli dönemlerinde ve ihtiyaçlar doğrultusunda kariyer komiteleri oluşturularak sınavda başarılı olan çalışanların kişiye özel eğitim ve gelişim ihtiyaçları belirlenmektedir. Bu ve bunun gibi farklı insan kaynakları yönetimi faaliyetleri ile çalışanların şirkete olan bağlılığını arttırmak kendisini şirket ailesinin bir üyesi olarak görmesi hedeflenmektedir.

#### **4.5.2. Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimine geçiş süreci**

Araştırma yapılan X Şirketin ilk kurulduğu yıllarda insan kaynakları departmanının bulunmadığı görüşme yapılan kişi tarafından beyan edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışanların işe giriş çıkışları, kişisel bilgilerin alınması, izinlerin verilmesi gibi işlerin muhasebe çalışanları tarafından yürütülmekte olduğu anlaşılmaktadır. Görüşme sırasında, bu süreçte performans değerlendirme ve kariyer planlama gibi faaliyetlerin uygulanmadığı bilgisine ulaşılmıştır.

Çalışan sayısının artması ve değişen piyasa koşullarıyla birlikte, çalışanların işleriyle ilgilenecek ayrı bir departman kurma gereksinimi ortaya çıktığı beyan edilmiştir. Bu gereksinim doğrultusunda ve yönetim kurulunda yapılan görüşmeler sonrasında, X Şirket bünyesinde “Personel İşleri” departmanı kurulduğu bilgisine ulaşılmıştır. Personel işlerinde çalışanların, işe alma sürecini yürütme, çalışanların özlük bilgilerini düzenleme, işe yeni başlayan çalışanlara bazı genel eğitimler verme ve genel bir performans değerlendirme uygulama gibi işleri yapılmakta olduğu anlaşılmaktadır.

Görüşme sırasında, daha sonrasındaki yıllarda ise çalışanlarla ilgili konuların daha sistematik bir şekilde yürütülmesi gerekliliği gündeme geldiği ve “Personel İşleri” yerine “İnsan Kaynakları” departmanı kurulduğu beyan edilmiştir. Bu departman 1998-1999 yılları arasında faaliyete geçmiştir. İnsan kaynakları departmanı

sorumlularına, doğru çalışanı seçebilmesi, çalışanlarının gereksinimlerine karşılık vererek onları motive edebilmesi, çalışanları adil bir şekilde değerlendirebilmesi ve piyasada rekabet avantajı sağlayabilmesi için çok fazla sorumluluk düşmektedir. Bu sebeple X Şirket bünyesinde, iş analizi, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödül yönetimi, yedekleme ve kariyer planlama olarak sınıflandırılan insan kaynakları yönetimi fonksiyonları sistematik bir şekilde faaliyete geçirilmeye başlandığı anlaşılmaktadır. Bu süreçte, X Şirket bünyesinde bulunan bütün mağazalarda, insan kaynakları yönetiminde çalışanlara ayrı bir ofis ayrıldığı ve faaliyetlerini buralarda yürütmelerinin sağlandığı görülmektedir. Böylece çalışanlarının her birini bir değer olarak gören X Şirket çalışanlarının, bir sorunları olduğunda da insan kaynakları sorumlularına istedikleri zaman rahatça ulaşabilmesi hedeflenmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin aktifleştiği bu dönemde, çalışanların eğitim ve gelişimine, kariyer planlamasına önem verilmeye başlandığı tespit edilmiştir. Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının giderilmesi için, hem şirket içinde hem de şirket dışında eğitim ve danışmanlık şirketleri aracılığı ile faaliyetler organize edildiği, kariyer planlama ile ilgili önemli adımlar atıldığı ve çalışanlara kendi kariyerlerini planlayacak ve hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak olanaklar sunulmaya başlandığı görülmektedir. Ayrıca yine performans değerlendirme sisteminde de çalışanları tatmin edecek düzenlemelere gidildiği anlaşılmaktadır.

Piyasa koşullarındaki değişmelerle birlikte, çalışanların kişisel özelliklerin de rekabet ortamında önem kazanması X Şirketi, yeni bir insan kaynakları yönetimi politikası oluşturmaya yönelmiştir. Çalışanların, çalışma hayatında kendilerinden beklenen performansı gerçekleştirmesi için gerekli olan ve bu sayede örgüte piyasada rekabet avantajı sağlayan kişisel özellikler, kabiliyet, bilgi ve davranışlar olarak görünen yetkinlikler, X Şirketinin insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında son on yıldır yerini almaya başladığı bilgisine ulaşılmıştır. Yetkinliklerin insan kaynakları yönetiminde sistematik olarak kullanılabilmesi için, öncelikle insan kaynakları yöneticileri ve sorumlularının çalışmaları sonucunda yetkinlik sözlüğü oluşturulmuştur. Yetkinlik sözlüğünü oluştururken öncelikle, X Şirketinin temel değerleri, hedefleri ve stratejileri doğrultusunda, çalışan herkeste bulunması gereken “temel yetkinlikler” belirlenmiştir. Ardından çalışanların üstlendikleri görevi yerine

getirmek için sahip olması gereken, “göreve özel yetkinlikler” ve yöneticilerde aranan “yönetimsel yetkinlikler” yetkinlik sözlüğünde yer almak üzere belirlendiği tespit edilmiştir. Oluşturulan yetkinlik sözlüğü ile X Şirket’e ait 7 temel yetkinlik belirlendiği görülmektedir. Tablo 4.2.’de X Şirketin Temel Yetkinlikleri yer almaktadır.

**Tablo 4.2. X Şirketin Temel Yetkinlikleri**

<b>Temel Yetkinlikler</b> <b>(Tüm seviyeler ve görevler için aranan yetkinliklerdir)</b>	
<b>1.</b>	Yaratıcılık
<b>2.</b>	Sürekli Öğrenme
<b>3.</b>	Cesur Olmak
<b>4.</b>	Büyük Bir Ailenin Üyesi Olabilmek
<b>5.</b>	Tutkulu Olmak
<b>6.</b>	Müşteri Mutluluğunu Esas Almak
<b>7.</b>	Sorumlu Olmak

Her örgütün değerleri, vizyonu, misyonu ve stratejileri farklı olduğundan, yetkinlik sözlükleri de birbirinden farklı oluşturulmalıdır. X Şirketin yetkinlik sözlüğü de bu durumu dikkate olarak örgüt kültürünü yansıtır şekilde oluşturulmuştur. Özellikle temel yetkinliklerin örgüt kültürünü yansıtmasından ötürü, bu yetkinliklere tüm çalışanların sahip olması beklenmektedir. Böylece temel yetkinliklere sahip olan çalışanların, örgüte uyum sağlaması ve bağlılıkların artması kolay olacaktır. Sonuç olarak, şirkete özgü yetkinlik sözlüğünün de oluşturulması ile X Şirketin tüm insan kaynakları yönetimi fonksiyonları yetkinliğe dayalı olarak yürütülmeye başlamıştır.

#### **4.5.3. Yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinde yararlanılan insan kaynakları yönetimi fonksiyonları**

Yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinde en önemli olan girdi, çalışanların kişisel özellik, kabiliyet, bilgi ve davranışları olarak tanımlanan yetkinliklerdir. Kariyer planlama süreci, bireylerin çalışma hayatının tamamını kapsadığından, diğer yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından bağımsız yürütülememektedir. Seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans

değerlendirme ve yedekleme gibi yetkinliğe dayalı insan kaynakları fonksiyonlarından yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinde yararlanılmaktadır.

#### **4.5.3.1. Seçme ve yerleştirme**

Seçme ve yerleştirme yeni bir şirkette işe başlayacak olan çalışanın, o şirketteki kariyer planlama sürecinin ilk aşaması olarak değerlendirilmektedir. Çünkü bireye, çalışmaya başlayacağı şirketteki kariyer olanakları ve bunlara ulaşabileceği kariyer yolları seçme ve yerleştirme sürecinde açıklanmaktadır. Bu süreç, işgücü ihtiyacın tespiti, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmesini içermektedir. Yetkinliğe dayalı seçme ve yerleştirme sürecinde sadece bireyin görev gereklerini yerine getirecek özelliklere sahip olup olmadığına bakılmaz. Bunun yanında adayların yetkinlikleri sayesinde göstereceği performansa da odaklanılmaktadır.

Örgüt içinde oluşan çalışan ihtiyacının temin edilmesi için iç ve dış kaynaklara başvurulabilmektedir. X Şirkette yapılan görüşmede pozisyonun niteliğine göre bu iki kaynağın da kullanıldığı tespit edilmiştir. Şirkette özellikle en çok istihdam alanı olan satış danışmanı ihtiyacının temin edilmesinde dış kaynaklara başvurulmaktadır. Bu dış kaynaklar, “Secretcv.com” ve “Kariyer.net” gibi insan kaynakları siteleridir. Bu internet sitelerine verilen iş ilanlarında, X Şirket için önemli olan ve çalışanlarda özellikle bulunması gereken kriterlere yer verilmektedir. Ayrıca X Şirketin tüm çalışanlarında bulunması gereken temel yetkinlikler ve iş ilanında yer alan pozisyon için gerekli olan göreve özel yetkinlikler de internet sitelerine verilen iş ilanlarında yer almaktadır. Tablo 4.3.’de X Şirkete ait yetkinlik bazlı bir iş ilanı örneği görülmektedir.

**Tablo 4.3. X Şirketin Satış Danışmanı İlanı**

<b>İş Açıklaması</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Şirket müşteri hizmeti politikası doğrultusunda sorumluluklarını yerine getirmek, ortaya çıkan müşteri şikayetlerini yetki sınırları dahilinde ise çözmek, aksi durumlarda ilgili yöneticiye iletmek.</li><li>• Mağaza müşterilerinin ihtiyaçlarının belirlenmesi,</li><li>• Müşteriye marka ve ürün bilgisinin aktararak ürün satışlarının gerçekleştirilmesi,</li><li>• Görev yaptığı bölümdeki reyon düzeninin, ürün teşhirinin ve ürün yerleşiminin oluşturulmasını sağlamak,</li><li>• Ürünlerin satışını, müşteri tercih ve beklentilerini, satın alma alışkanlıklarını gözlemleyip değerlendirmelerini bir üst yöneticisiyle paylaşmak</li></ul>
<b>İstenen Yetkinlik ve Uzmanlıklar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• En az lise mezunuysan,</li><li>• Başvurduğun pozisyonda minimum 6 ay deneyimliysen,</li><li>• İnsan ilişkilerinde başarılı ve iletişimin kuvvetliyse,</li><li>• Güler yüzlü, dinamik, takım çalışmasına yatkınsan,</li><li>• Bizim olduğun gibi senin de en kıymetlin müşteri ise,</li><li>• Esnek çalışma saatlerine uyum sağlayabileceksen,</li><li>• Dış görünümüne ve kişisel bakımına özen gösteriyorsan,</li><li>• Mağazacılık sektöründe kariyer hedefin varsa,</li><li>• İşini tutkuyla yaparak başarıya ulaşıyorsan,</li><li>• Cesursan ve satış danışmanlığıyla kalmayıp, alışveriş danışmanlığı yapmak istiyorsan başvurunu bekliyoruz.</li></ul>

İç kaynaklara ise daha çok yöneticilik ve müdürlük gibi üst düzey pozisyonlardaki ihtiyaçların temininde başvurulmaktadır. İç kaynakların belirlenmesinde en büyük rol, X Şirketinin her yıl düzenli olarak yaptığı kariyer sınavları ve bu sınav sonucunda oluşturduğu kariyer havuzları ile yetkinlik yönetimi havuzlarıdır. Şirketin kariyer sistemi üst düzey pozisyona getirilecek çalışanları kendi içlerinden seçecek şekilde planlanmıştır. Yöneticilik veya müdürlük gibi hedefi olan çalışanlar, kariyer sınavları sonuçlarına göre kariyer havuzlarında ve yetkinlik yönetimi havuzlarında

yerlerini almaktadır. İlgili pozisyonlarda bir ihtiyaç doğmasıyla birlikte bu havuzlardan çalışanlar yeni görevlerine getirilmektedir.

X Şirkette dış kaynaklı işe alım iki aşamadan oluşmaktadır. İnternet siteleri üzerinden iş başvurusu yapan adaylardan, lise mezunu olmak, 18 yaşını doldurmuş olmak gibi genel şartları yerine getiren ve ilan verilen pozisyon için uygun görülen adaylar görüşmeye çağrılmaktadır. İlk görüşmeyi mağazadaki insan kaynakları yöneticisi yapmaktadır. Bu aşamada adaya öz geçmişiyle ilgili ve pozisyon bazlı yetkinliğini ölçecek sorular sorulmaktadır. Görüşme yapılan X Şirket İnsan Kaynakları Ege Bölge Koordinatörü bu ilk görüşmenin adayı işe alma aşamasında çok önemli olduğunu vurgulamaktadır ve şunları söylemektedir;

*“İlk görüşme sırasında adayın işi yapabilecek yetkinlikte olduğuna beni ikna edebilmesi çok önemlidir. Bu aşamada durumsallığa da önem veriyorum. Örneğin, bir aday geldi görüşmeye başvuru yaparken lise mezunu olduğu yazmış ancak, görüşme sırasında lise mezunu olmadığı söyledi. Normalde lise mezunu olmadığı için işe almamam gerekiyor ama yıllardan beri satış danışmanlığı yapmış kendini o kadar iyi ifade ediyor, satışla ilgili anlattığı hikayeler çok güzel, iletişim ve ikna edebilme yetkinliğine de sahip, böyle olunca liseyi açıktan bitirme sözü alarak adayı ikinci görüşmeye çağırdım ve birim yöneticisiyle de görüştüğümde sonra adayı işe aldık. İşte bu bir durumsallık örneğidir. Evet şirketlerde belli prosedürler olabilir ama ben bu noktada inisiyatif kullanıp durumsal davranış sergileyebiliyorum. Bunları da yapmak zorundasın ki insanları hayata kazandırabilesin ve hedefledikleri kariyere ulaşabilmeleri için bir şans veresin.”*

İlk aşamayı geçen adaylar ikinci görüşmeye çağrılmaktadır. İkinci görüşmeyi insan kaynakları yöneticisi ve adayın işe başlayacağı pozisyonundaki birim yöneticisi birlikte yapmaktadır. Bunun nedeni, işin gereklerini en iyi bilen kişinin birim yöneticisi olması ve aday ile birim yöneticisinin birbirlerinden beklentilerinin konuşulmasını sağlamaktadır. Ayrıca yine bu görüşmede insan kaynakları yöneticisi ve birim yöneticisi yetkinlik bazlı mülakat ile adaya birtakım çapraz sorular sorarak yetkinliklerini ölçmektedirler. Bu mülakat tekniği adayın geçmişte göstermiş olduğu

davranışlara dayanarak, gelecekte göstereceği davranışların tahmin edilmesini içermektedir. X Şirkette yapılan değerlendirmeler sonucunda, ikinci görüşmeye birim yöneticisinin de katılmasının işgücü devir oranını düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır. Görüşme yapılan İnsan Kaynakları Ege Bölge Koordinatörü görüşmelerin bu şekilde iki aşamada yapılmasıyla ilgili, *“işe aldığımız çalışanların şirkete bağlılığını sağlamak, işgücü devir oranını düşürmek ve çalışanların kariyer hedeflerine uygun yetkinliklere sahip olup olmadıklarını ölçerek onları kariyerleriyle ilgili yönlendirmeyi hedefliyoruz”* şeklinde açıklamada bulunmuştur.

Uygulamada da görüldüğü gibi yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinde yine yetkinliğe dayalı olarak yapılan seçme ve yerleştirme önemli bir yere sahiptir. Çünkü seçme ve yerleştirme sürecinde yetkinliklerine göre değerlendirilen adayları, gerçekten en iyi şekilde yapabileceği bir işe yerleştirme imkânı olacaktır. Ayrıca yetkinliğe dayalı seçme ve yerleştirme süreci, işe alınan çalışanların mevcut ve geliştirilebilecek yetkinliklerine uygun bir kariyer planlama sürecinin başlatılmasının ilk adımı olacaktır.

#### **4.5.3.2. Performans değerlendirme**

Performans değerlendirme sayesinde, çalışanın sahip olduğu yetkinliklerin, yerine getirmekte olduğu görevin gereklerine ne ölçüde uyduğu tespit edilmektedir. Ayrıca çalışanın görevindeki başarısının ölçülmesi de yine performans değerlendirme ile gerçekleşmektedir. Yetkinlikler performansın tutarlı bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır. Yetkinlikler sayesinde çalışanın görevini yerine getirirken veya örgüt içinde nasıl davrandığı, hangi tutumları sergilediği ve sahip olduğu bilgiyi işinde nasıl kullandığı ölçülebilmektedir.

Yetkinliğe dayalı olarak yapılan performans değerlendirme sürecinin sonuca ulaştırılmasında yöneticiler kadar çalışanların da düşüncelerine önem verilmektedir. Çünkü çalışanların kariyer planlarının şekil almasında, kariyer hedeflerine ulaşmalarında performans değerlendirme sonuçlarının da etkisi vardır.

Görüşme yapılan X Şirkette yetkinliğe dayalı performans değerlendirme sürecinin üç aşamadan oluştuğu ve yılda iki kez yapıldığı tespit edilmiştir. Her pozisyonu değerlendirmek için farklı yetkinlikler belirlenmiştir. Ancak ilk aşamada yapılan değerlendirme bu yetkinliklere göre değil somut, ölçülebilir verilere dayandırılarak

yapılmaktadır. Bu şekilde yapılan nesnel bir değerlendirme, çalışan tarafından kabul edilme açısından önemlidir. Görüşme yapılan X Şirket İnsan Kaynakları Ege Bölge Koordinatörü ilk aşamayı şöyle bir örnekle anlatmıştır;

*“Örneğin, bir satış danışmanının 6 aylık performans değerlendirmesini yapıyoruz. İlk aşama, bizim “etki alanımızın dışında” diye adlandırdığımız aşamadır. Yani bundan kastettiğim, çalışan 6 ay boyunca kendisine verilen satış hedeflerinin ne kadarını yerine getirdi, bu hedeflerde alışveriş oranı ne, fatura başına ürün adedi ortalama kaç gibi sayısal verilerin analiz edilmesidir.*

İkinci aşama, çalışanın yetkinliklerinin değerlendirildiği aşamadır. X Şirkette temel yetkinliklerin dışında her pozisyonun gereklerine göre farklı sayılarda göreve özel yetkinlik belirlenmiştir. Birim yöneticileri, çalışanları bu yetkinliklere göre değerlendirmektedir. Yöneticin yaptığı değerlendirme bittikten sonra çalışana bu değerlendirmenin sonuçları iletilmektedir. Çıkan sonuçta yönetici ve çalışanın mutabık kalmasına özen göstermek gerekmektedir. Bu gerekliliğin sebebi, çalışanın eksik olan yetkinliğini geliştirmesi konusunda ikna etmektir.

Son aşamada ise ilk iki aşamadan elde edilen verilerden ortaya bir not çıkmaktadır. Bu notun X Şirketin oluşturmuş olduğu performans değerlendirmeye ait not çizelgesinde hangisine denk geldiğine bakılmaktadır. Görüşme yapılan kişi bu çizelgedeki aralıkların *“beklenenin altında, bekleneni karşılayan, beklenenin üstünde ve star-olağanüstü performans”* olarak belirlendiğini ifade etmiştir. Beklenenin altında olan çalışanlar için birim yöneticileri ve insan kaynaklarının ne gibi destekler vermesi gerektiği planlanmaktadır. Bu planlar doğrultusunda çalışanın gelişimini sağlayacak faaliyetlere katılması sağlanmaktadır.

Yetkinliğe dayalı olarak yapılan performans değerlendirme çalışanların gelişiminin sağlanmasının bir parçasıdır. Performans değerlendirmenin bu şekilde yapılmasındaki amaç, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemektir. Kariyer planlama açısından bakıldığında, bireysel ya da örgütsel kariyer planlama sürecinde, yetkinliğe dayalı performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, çalışanın gelişim potansiyelinin belirlenmesinde önemlidir. Bu verileri yöneticiler, çalışanlarına kariyer planlarını geliştirip uygulamada yol gösterme amaçlı



kullanabilmektedir. Yetkinliğe dayalı performans değerlendirme sonuçlarına göre örgüt tarafından, çalışanlara yetkinliklerini geliştirmesi için olanaklar sunarak, bir sonraki kariyer basamağına geçiş için hazırlanmaları sağlanmaktadır.

#### 4.5.3.3. Eğitim ve geliştirme

Eğitim, çalışanın işe girdiği günden başlayarak, çalıştığı örgütten ayrılacağı güne kadar geçen süreçte, yetkinlik diye adlandırdığımız bilgi, beceri, tutum ve davranışlarında sürekli ve kalıcı olarak değişiklikler yapmayı amaçlayan faaliyetlerdir. Piyasadaki rekabet ortamında farklılık yaratmak için en önemli unsurun çalışanları olduğunun farkında olan örgütler, onların eğitim ve gelişimlerini destekleyen faaliyetler yürütmektedir. Eğitim piyasadaki rekabet ortamında bir avantaj olarak görülmektedir. Bu süreçte performans değerlendirmesi ile belirlenen, çalışanların sahip olduğu yetkinlikler ile kariyer planlarına göre bir sonraki pozisyon için gereken yetkinlikler arasındaki farkı kapatabilmeye yönelik çalışanlara çeşitli eğitim ve geliştirme fırsatları sunulmaktadır. Bu nedenle yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemi büyüktür.

Uygulamaya bakıldığında, görüşme yapılan X Şirkette çalışanların işe başladığı günden itibaren sürekli, hem yetkinliklerine uygun kariyer planı yapmalarını destekleyici hem de kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlayıcı eğitimler verildiği görülmektedir. X Şirkette işe alınan bir çalışanın ilk iş gününün insan kaynakları departmanı tarafından verilen oryantasyon eğitimi ile geçtiği tespit edilmiştir. Bu süreci X Şirket İnsan Kaynakları Ege Bölge Koordinatörü şu şekilde anlatmaktadır;

*“İşe başlayan çalışmamızı ilk iş gününde insan kaynakları olarak kesinlikle yalnız bırakmıyoruz. İşe aldığımız birden çok kişiyi, ayın belirli günlerinde işe başlatıyoruz. Bu arkadaşları öncelikle odaya alıp bir tanışma yapıyoruz. Ardından şirketin kısa bir tarihçesini anlatıyoruz. Daha sonra işleri ile ilgili kısma geçerek, ikinci gün aşağıya indiklerinde karşılaşacakları manzaradan bahsediyoruz. Her çalışana kendi işleriyle ilgili bir “check-list” veriyorum. Yani yapacakların işlerin yazılı olduğu liste ki işe başladıklarında kullanılan terimlere yabancı olmasınlar. Yaklaşık 3 saat süren bu aşamanın ardından her çalışanın kendi birimini gezdirerek tanıtıyoruz. Bu tanıtımın ardından tekrar odaya çıkıp bir*

*“check-list” ile soru cevap yaparak iş başında neler yapıldığını pekiştirmelerini sağlıyoruz.”*

İlk günleri bu şekilde geçen çalışanlar ikinci gün işe başladıklarında her birine birer “eğitim koçu” tayin edilmektedir. Eğitim koçları, uzun zamandır şirkette çalışan, aidiyet duyguları yüksek, işin tüm gereklerini bilen kişiler arasından seçilmektedir. Ayrıca çalışan ile eğitim koçunun mesai saatleri de aynı olacak şekilde ayarlanmaktadır. Bu sayede eğitim koçları işe yeni başlayan çalışana hem işi öğretmekte hem de şirketi daha iyi tanımasını sağlamaktadır. Ayrıca eğitim koçları çalışana şirketteki kariyer imkânları hakkında bilgi vererek kariyer planlarının şekillenmesine yardımcı olmaktadır.

Eğitim koçları işe yeni başlayan çalışanlar ile iki ay boyunca ilgilenmektedir. Ayrıca bu iki aylık süre içerisinde, ilk haftanın sonunda, ilk bir ayın sonunda ve ikinci ayın bitmesine bir hafta kala insan kaynaklarına çalışanın performansı ile ilgili bilgiler vererek iki aylık deneme süresi sonunda şirkette kadrolu olarak işe devam edip etmeyeceğini belirlenmesini sağlamaktadır.

Bu şekilde bir eğitim desteği ile işe başlayan çalışanların iki aylık deneme süresi sonunda işe devam etme oranları yüksek olacaktır. Çünkü yaptıkları işte sürekli yol gösteren birisi olduğu için işi en iyi şekilde öğrenmelerine olanak tanınmakta ve böyle bir imkân sunulduğundan şirkete olan aidiyet duyguları da artmaktadır. Ayrıca bu süreçte eğitim koçu çalışanın yetkinliklerini ölçüp onun sahip olduğu yetkinler doğrultusunda bir kariyer planı oluşturmasına yardımcı olmaktadır.

X Şirkette ayrıca “Power-Up” isimli bir eğitim programı uygulanmaktadır. Bu programı X Şirket İnsan Kaynakları Ege Bölge Koordinatörü şu şekilde anlatmaktadır;

*“Power-Up” çalışanlarımıza sürekli eğitimler gönderdiğimiz bir programdır. Çalışanlar işe başlarken telefon numaralarını ve e-mail adreslerini sisteme tanımlıyoruz. Genel merkezden her çalışana haftada üç kere link gönderiliyor. Bu linklerde ortalama iki veya dört dakikalık eğitimler yer alıyor. Bu eğitimler, güncel hayatla veya işle ilgili çalışanlarımızı eğitici ve geliştirici eğitimlerdir.*

Bu programda gönderilen eğitimler Şirketin uyguladığı yetkinliğe dayalı kariyer planlamada önemli bir yere sahiptir. Çünkü “Power Up” sistemi üzerinden gönderilen eğitici ve geliştirici eğitimler ile çalışanların yetkinliklerini sürekli olarak geliştirmek, kariyer sürecinde çalışanları bu konuda desteklemek amaçlanmaktadır. Çalışan bir görevden başka bir göreve geçeceği zaman daha sonra anlatılacak olan kariyer sınavlarının yanında “Power-Up Performansı”nın da önemli bir yere sahip olduğu tespit edilmiştir. Çünkü bu programda gönderilen eğitimler çalışanları yetkinlikleri doğrultusunda bir sonraki göreve hazırlamaktadır.

Yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinde öncelikle çalışanların yetkinlikleri ölçülmektedir. Bu ölçümler sonrasında çalışanların geliştirmesi gereken yetkinlikleri belirlenmişse, eğitim ve geliştirme faaliyetleri devreye girmektedir. Uygulamada da görüldüğü gibi eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde çalışanların yetkinlikleri geliştirilerek bir sonraki kariyer pozisyona hazırlanmaları sağlanmaktadır. Bu yüzden eğitim ve geliştirme faaliyetleri yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinde önemli bir yere sahiptir.

#### **4.5.3.4. Yedekleme**

Örgütsel yedekleme, örgütlerde kritik pozisyonları doldurmak, bugünden gelecekteki özellikle üst düzey kadrolarda oluşabilecek boşlukların belirlenmesi ve örgüt bünyesinde bu boşlukları dolduracak kişilerin hazır bulundurulmasına ilişkin insan kaynakları yönetimi faaliyetidir. Yedekleme sürecinde yetkinliklerin kullanılması önemlidir. Çünkü özellikle üst düzey kadrolar için gerekli olan kritik yetkinlikler yedekleme sürecinin başında belirlenmektedir. Böylece bu kadrolarda bir boşluk olduğu zaman, görevi yerine getirebilecek kritik yetkinliklere sahip olan çalışanlar arasından atama yapılabilmektedir. Bu konuyla ilgili X Şirket İnsan Kaynakları Ege Bölge Koordinatörü şunları söylemiştir; “*Temel prensibimiz üst kademeleri Şirket içinden yetişmiş çalışanlarımızdan oluşturmaktır.*”

Yetkinliğe dayalı olarak yapılan yedekleme çalışanlara iş zenginliği kazandırmayı amaçlamaktadır. Çünkü çalışanlar hep aynı işi yapmaktan sıkılabılırlar. Bunu değiştirmek, çalışanlara farklı işlerde yetkin olmalarını sağlamaya yönelik, asıl işlerinin dışında eğitimler vermekle sağlanabilmektedir. Böylece örgütlerde ihtiyaç duyulduğu zaman çalışanlar farklı alanlarda çalışabilmektedir.

Uygulama yapılan X Şirkette yetkinliğe dayalı yedekleme süreciyle yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinin birlikte yürütüldüğü tespit edilmiştir. Çalışanlar kariyer planları doğrultusunda girdikleri yetkinliğe dayalı kariyer sınavlarında yeterlilik sağladıkları takdirde “Kariyer Havuzu” adı verilen listede yerini alıyor. Kariyer Havuzunda yer alan çalışanların kariyer planlarında yer alan bir sonraki pozisyonda ihtiyaç ortaya çıktığı zaman atamaları gerçekleştirilmektedir.

Yetkinliğe dayalı olarak yürütülen yedekleme sisteminin yetkinliğe dayalı kariyer planlama açısından da önemli olduğu görülmektedir. Çünkü yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimini benimsemiş olan örgütlerde bir görevde etkili performans gösterebilmek için gerekli olan kritik yetkinlikler önceden belirlenmekte ve herhangi bir pozisyonda oluşacak boşluğa karşı çalışanlar bu yetkinliklere göre yedeklenmektedir. Böylece çalışanlar kariyer planlarını bu yedekleme sistemine göre yapabilmekte ve kariyer yollarında yatay, dikey veya ikili kariyer olarak farklı ilerleme imkânları bulabilmektedir.

#### **4.5.4. Yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci**

Yetkinliğe dayalı kariyer planlama, bireylerin kişisel özellikler, kabiliyet, ilgi, bilgi ve davranışlarını en etkin şekilde sergileyebileceği işlerde çalışmasını sağlayan, eksik yönlerini görmesine ve bunları kariyer planı doğrultusunda geliştirmesine imkân sunan, örgütlerin de kilit rolde gördükleri çalışanları en iyi şekilde seçmesini sağlayan bir sistemdir. Ayrıca yetkinliğe dayalı kariyer planlama, birey örgütün hiyerarşik kademelerinde yükselmeden de, çeşitli yetkinlikler kazanarak veya var olan yetkinlik düzeyini yükselterek uzmanlaşabildiği ve kariyerinde yatay olarak da ilerleme sağlayabildiği bir sistemdir.

Günümüzde örgüt yöneticileri iyi bir yönetim anlayışı elde etmek ve rekabet avantajı sağlamak için, doğru işe doğru kişiyi almanın önemini farkındadır. Bunun devamı olarak da kariyer planlama süreçlerini yetkinliğe dayalı olarak yürütülmesinin hem örgütsel hem de bireysel yararlar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu görüşü benimsemiş olan X Şirkette de kariyer planla süreci yetkinliğe dayalı olarak yürütülmektedir.

#### **4.5.4.1. X Şirket'inin yetkinliğe dayalı kariyer planlama politikası**

X Şirketinin kariyer planlama sürecine bakıldığında, şirketin ana ilkesi olan “eşit davranma ilkesi”ni göz önünde bulundurarak bütün çalışanlarına kariyerleri ile ilgili eşit fırsatlar sunduğu görülmektedir. Irk, renk, etnik kimlik, cinsiyet, din, medeni hal, aile sorumlulukları, cinsiyet kimliği, cinsel yönelim, politik görüş, sendikal üyelik, yaş ya da fiziksel engel gibi etkenlere dayalı ayrımcılık yapmadan çalışanların yetkinliklerine uygun her pozisyonda görev almaları sağlanmaktadır.

Genel müdürlükte ve mağazalardaki kadrolarda işe başlayan bütün çalışanlar için, görev aldıkları pozisyona ilişkin görev tanımları, görevi yerine getirmek için gerekli olan yetkinlikler ve kariyer haritası ilk günden itibaren bellidir. X Şirketinin kariyer yönetim sistemi yatay, dikey ve çapraz geçişlere olanak tanıyan esnek bir sistemdir. Özellikle işe alım, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme ve yedekleme gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile entegre edilmiş bir şekilde yürütülmektedir. Performans değerlendirme süreci sonunda not çizelgesine göre “beklenenin üstünde” performans göstermiş çalışanlar belirlenerek kariyer havuzuna alınmaktadır. Buradaki çalışanlar çeşitli yetkinlik testleri, vaka çalışmaları ve kişilik envanterinin yer aldığı gelişim merkezlerine alınarak oradan atamaları yapılmaktadır.

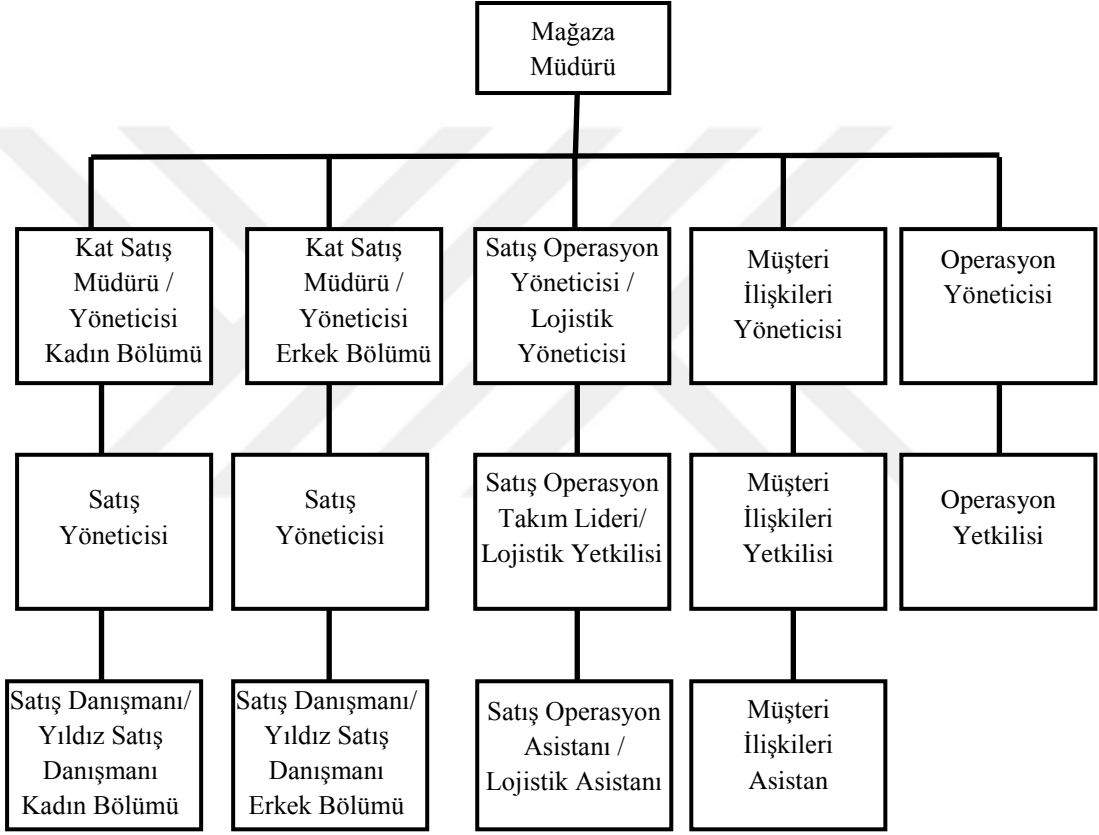
X Şirkette;

- Şeffaf ve adil,
- Fırsat eşitliği sağlayan,
- Bireysel kariyer hedefleri için çalışanlara danışmanlık yapan,
- Aktif ve dinamik kariyer yolları sağlayan,
- Net tanımlanmış kariyer yolları sunan,
- Yetkinlikleri ölçen ve geliştiren,
- Bilimsel ve objektif değerlendirme yöntemleri kullanan,
- Yöneticilere yetkinlikleri keşfetme ve geliştirme rolünü veren,
- Yetkinlikleri parlatan ve öne çıkaran,
- Eğitim ile ortak hareket eden,
- Geri bildirimler ile çalışanlarının gelişimini destekleyen,
- Çalışan ve yöneticilerin kariyer danışmanlığını yapan,
- İçeriden yükselmeyi destekleyen,

- Merkez ve mağaza arasında kariyer hareketlerini destekleyen,
  - Liderleri geliştiren ve destekleyen,
  - Merkez ve mağazalarda birimler arası kariyer fırsatları sunan,
- Yetkinliğe dayalı kariyer planlama sistemi yürütülmektedir.

Çalışanlara yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinde yol göstermek amacıyla oluşturulmuş X Şirket Organizasyon şeması Şekil. 4.1.'de yer almaktadır;

**Şekil 4.1. X Şirket Organizasyon Şeması**



#### 4.5.4.2. İhtiyaç duyulan yetkinliklerin belirlenmesi, yetkinlik sözlüğü ve modelinin oluşturulması

Bir örgütte ihtiyaç duyulan yetkinlikleri belirlerken öncelikle yapılması gerekenler, iş analizlerinin yapılması ve bu analizler doğrultusunda iş tanımları ve görev gereklerinin belirlenmesidir. Bunları yapmak, yetkinliklerin belirlenmesinin ve bu yetkinliklere göre oluşturulacak yetkinlik sözlüğü ve modelinin altyapısını oluşturmaktadır. İş analizleri, iş tanımları, görev gerekleri ve bunlar sonucunda

ortaya çıkan yetkinlikler, örgütte kariyer yollarının belirlenmesinde ve bu kariyer yollarına bağlı kariyer planlarının yapılmasında önemli bir yere sahiptir.

X Şirkette özellikle yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimine geçilmesi sürecinde, şirkette ihtiyaç duyulan yetkinlikleri belirlemek için iş analizlerine ve iş tanımlarına başvurulduğu tespit edilmiştir. Şirkette ihtiyaç duyulan yetkinlikleri belirlemek için yapılan iş analizleri, daha önceden yapılan iş analizlerinden farklılık göstermektedir. Geleneksel iş analizlerinde yapılan teknik incelemenin yanı sıra yetkinlikleri belirlemeye yönelik yapılan iş analizlerinde, analiz edilen işte çalışan ve etkili performans gösteren çalışanların bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını da belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Bu sayede analiz edilen işte etkili performans göstermek için gerekli olan yetkinlikler tespit edilmiş olmaktadır.

İş analizleri ve iş tanımlarına bağlı olarak yetkinliklerin belirlenmesinin ardından, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinde olan X Şirkette yetkinlik sözlüğü oluşturulmuştur. Bu sözlüğün oluşturulmasındaki amaç, çalışanların üstlenecekleri görevlerde etkili performans göstermek için hangi yetkinliklere sahip olmaları gerektiğini ortaya koymak ve yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi sistemini bu yetkinlikler temelinde oluşturmaktır. Yetkinlik sözlüğünde, X Şirketinin temel değerleri, hedefleri ve stratejileri doğrultusunda, çalışan herkeste bulunması gereken “temel yetkinlikler”, çalışanların üstlendikleri görevi yerine getirmek için sahip olması gereken, iş analizleri ve iş tanımları sayesinde belirlenen “göreve özel yetkinlikler” ve yöneticilerde aranan “yönetimsel yetkinlikler” yer almaktadır. X Şirkete ait yetkinlik grupları Tablo 4.4.’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.4.X Şirket Yetkinlik Grupları**

<b>YETKİNLİK GRUBU</b>	<b>YETKİNLİK ADI</b>
<b>TEMEL YETKİNLİKLER</b> (Tüm seviyeler ve görevler için aranan yetkinliklerdir.)	Yaratıcılık
	Sürekli Öğrenme
	Cesur Olmak
	Büyük Bir Ailenin Üyesi Olabilmek
	Tutkulu Olmak
	Müşteri Mutluluğunu Esas Almak
	Sorumlu Olmak
<b>GÖREVE ÖZEL YETKİNLİKLER</b> (Her görev için öncelikli olan yetkinlikler belirlenir ve onlar ölçülür.)	Analitik Düşünme
	Etki
	Sonuç Odaklılık
	Ticari Bilinç
	Stratejik Düşünme
	Zaman ve Öncelik Yönetimi
	Duygusal Kontrol
	Öngörülü Olmak
<b>YÖNETSEL YETKİNLİKLER</b> (Ekip yönetimi yapan görevlerde)	İşbirliği / İlişki Geliştirme
	Başkalarını Geliştirme
	Ekip Çalışması
	Liderlik / Koçluk

Görüldüğü gibi belirlenen yetkinlikler çalışanın sadece yapacağı iş ile ilgili teknik yapıya ilişkin yetkinlikler değildir. Bunun yanında, şirket içinde bütünlüğü sağlamak, çalışanların yöneticileri, çalışma arkadaşları ve müşterileri ile kuracakları iletişim için gerekli olan sosyal yapıya ilişkin yetkinlikler de bu aşamada belirlenmektedir. Yetkinlik modeli oluşturulurken kullanılan yetkinliklerin kapsamı dar ya da geniş olabilmektedir. Dar kapsamlı yetkinlikler belirli bir iş veya çalışma yeri ile sınırlandırılırken; geniş kapsamlı yetkinlikler bütün çalışanlar için uygulanmaktadır. Temel, yönetsel ve göreve özel yetkinlikler belirlendikten sonra bir yetkinlik modeli oluşturulması gerekmektedir. Yetkinlik modelleri her örgütte farklılık gösteren, belirli bir işi gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri, kişisel özellikler ve davranışlar olarak tanımlanan yetkinliklerin davranış göstergelerini belirleyerek, örgüt stratejilerine ulaşmaya yardımcı olan araçlardır. Burada önemli olan yetkinliklerin davranış göstergelerinin belirlenmesidir.

X Şirkette de yetkinlik modeli oluşturularak, yetkinliklerin davranış göstergeleri belirlenmiştir. Örneğin, yetkinlik sözlüğünde göreve özel yetkinlerde yer alan “analitik düşünme” yetkinliğinin davranış göstergeleri, detayları görme, alınan



kararlara farklı açılardan bakma ve değerlendirme ve yeni görevlere kolay alışma olarak belirlenmiştir. “Ekip çalışması” yetkinliğinin davranış göstergeleri, kurallar uymak ekip arkadaşlarının fikirlerini dinlemek, ekip arkadaşlarını motive etmek ve yardımcı olmak olarak belirlenmiştir. Yetkinlik modelinin tamamının araştırmacı ile paylaşılmamasından dolayı diğer yetkinliklerin davranış göstergelerine yer verilememektedir.

Yetkinlik sözlüğü ve yetkinlik modelleri sayesinde her seviyede yer alan görevleri yerine getirebilmek için çalışanların sahip olması gereken yetkinlikler ve davranış göstergeleri belirlenmiştir. Bunlar sayesinde Şirketin kariyer yolları oluşturulmuş ve bu kariyer yollarında yer alan her basamakta ihtiyaç duyulan yetkinlikler belirlenmiş olmaktadır. Bu şekilde oluşturulan kariyer yollarında çalışanlar hem yatay hem de dikey olarak ilerleme fırsatı bulmaktadır. Yetkinlik sözlükleri ve yetkinlik modelleri, çalışanların kariyer planlarını yapmasına rehberlik ederek, yetkinliğe dayalı kariyer planlamanın ilk aşaması oluşturulmuş olmaktadır. Bu şekilde oluşturulmuş bir kariyer planlama sistemi, çalışana Şirketin hiyerarşik kademelerinde yükselmeden de, çeşitli yetkinlikler kazanmasına veya var olan yetkinlik düzeyini yükselterek uzmanlaşabilmesine ve bu sayede kariyerinde ilerlemesine olanak sağlamaktadır.

#### **4.5.4.3. Adayların ve çalışanların mevcut ve potansiyel yetkinliklerinin belirlenmesi**

Bu aşamada önceden oluşturulmuş yetkinlik sözlükleri ve yetkinlik modellerinden yararlanılmaktadır. Özellikle her pozisyon için ayrıntılı olarak oluşturulmuş yetkinlik modelleri, işe alınacak adayların hangi yetkinliklere sahip olup olmadığının belirlenmesi konusunda yönlendirici bir araçtır. Şirkette bulunan çalışanların potansiyel yetkinliklerinin belirlenmesine ve bir sonraki görevleri için ne derece uygun olduklarının saptanmasına yardımcı olmaktadır.

Hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemli olan bu aşama, bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek geliştirmeleri gereken yetkinliklerini belirlemelerini sağlarken, örgütsel açıdan da mevcut çalışanların yetkinlik envanterinin oluşturulmasını ve işe alınacak olan adayların gerekli yetkinliklere sahip olup olmadığını değerlendirilmesini sağlamaktadır. Ayrıca uygulamada yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinin bu aşamasında, çalışanları potansiyel yetkinliklerini de belirlemeye ve geliştirmeye yönelik bir çalışmaya ihtiyaç olduğu belirlenmiştir.

Bunun nedeni, kariyer yollarında yer alan her pozisyon için gerekli olan yetkinlikler ile çalışanların sahip olduğu yetkinliklerin karşılaştırılmasını sağlamaktır.

X Şirkette işe alınacak olan adayların mevcut olan yetkinlikleri işe alım aşamasında belirlenmektedir. Bunun için başvuru yapan aday daha önce “Yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinde seçme ve yerleştirme” adlı başlıkta anlatılan ilk aşamayı geçtikten sonra insan kaynakları yöneticisi ve işe başlayacağı pozisyondaki birim yönetici tarafından yetkinlik bazlı mülakata alınmaktadır. Yetkinliğe dayalı mülakatın amacı, adayın mevcut yetkinliklerini belirleyerek, başvurduğu pozisyon için yeterlilik düzeyinin ölçülmesidir. Mevcut yetkinliklerine göre işe alınan adaylar Şirkette kariyer hedeflerine kolay ve doğru yoldan ulaşmayı sağlayacak olan kariyer planlamasını yapma imkânı bulacaktır.

Görüşme yapılan X Şirket İnsan Kaynakları Ege Bölge Koordinatörü bu aşamada yapılan yetkinlik bazlı mülakatta, yetkinlikleri ve yetkinliklere bağlı davranış göstergelerini ölçmeyi şöyle bir örnek ile anlatmaktadır;

*“Biz X Şirket olarak yetkinliğe dayalı kariyer planlama uygulamaktayız ve yetkinlik sözlüğümüz ve pozisyonlara özel olarak hazırlanan yetkinlik modelleri ışığında bu planlamaya adayın işe alım aşamasından itibaren başlamaktayız. Bunun için işe alım aşamasında adaylarla yetkinlik bazlı mülakatlar yapıyoruz. Yetkinlik bazlı mülakatın amacı, adayın mevcut yetkinliklerini belirleyerek başvurduğu pozisyon için yeterliliğinin ölçülmesini sağlamaktır. Örneğin, aday insan kaynakları departmanı için başvuruda bulunmuş ve işe alım sürecinde ikinci aşamaya geçmiş, burada mağaza insan kaynakları yöneticisi ve sorumlusu adaya yetkinlik bazlı mülakat uygulamaktadır. Burada insan kaynakları departmanı için belirlenmiş olan yetkinlik modelinde yer alan yetkinlikleri davranış göstergelerine bağlı olarak ölçmeye çalışıyoruz. Mesela insan kaynakları departmanında çalışacak birinin takım çalışması yetkinliğine sahip olması gerekmektedir. Bunu ölçmek için adaya takım çalışması yetkinliğine sahip misin diye sormuyoruz. Onun yerine anlattığı olaylardan veya bizim çapraz şekilde sorduğumuz sorularla bunu belirliyoruz. Adayın mülakat sırasında “benim önceki işimde altımda şu*

*kadar kişi çalışıyordu” gibi bir ifade kullanması onun takım çalışması yetkinliğine sahip olmadığını göstermektedir.”*

Bu şekilde işe alım aşamasında adayların mevcut yetkinliklerinin belirlenmesinin yanında, Şirkette belli dönemlerde yapılan performans değerlendirmeler de çalışanların mevcut ve geliştirilebilecek potansiyel yetkinliklerinin belirlenmesini sağlamaktadır. Bu sayede çalışanlar potansiyel yetkinlikleri doğrultusunda kariyer planlarını şekillendirebilmektedir. Ayrıca belirlenen yetkinlikler doğrultusunda Şirketin yetkinlik envanteri de oluşturulmaktadır. Yetkinlik envanteri sayesinde hangi çalışanın hangi yetkinliğe sahip olduğu şirket yöneticileri tarafından bilindiğinden, boşalan bir pozisyon olması halinde oraya şirket içinde atanacak olan çalışanın tespit edilmesi kolaylaşmaktadır.

#### **4.5.4.4. Kariyer sınavının uygulanması**

Kariyer sınavı, çalışanların kariyer planları doğrultusunda bir sonraki pozisyona geçmelerini sağlamak için değerlendirildikleri sınavdır. Kariyer sınavı ile çalışanların yetkinlikleri değerlendirilmekte ve bir sonraki pozisyon için geliştirmesi gereken yetkinlikler varsa bunlar belirlenmektedir. Çalışanın yetkinlikleri yeterli değil ise ortaya çıkan yetkinlik farklarını giderebilmek için çalışanın ileride geleceği pozisyonla ilgili yetkinlikleri çalışanlara kazandırabilecek eğitim ve geliştirme fırsatlarını sunulmaktadır.

X Şirkette kariyer sınavları her yıl nisan ayında yapılmaktadır. Sınavların duyurusu, çalışanlara yine her yıl mart ayında yapılmaktadır. Şirket içindeki kademelere yönelik farklı sınavlar yapılmaktadır. Bunlar, “Yetkili” olmak isteyen çalışanlar için yapılan ve yetkili olup da “Yönetici” olmak isteyenler için yapılan sınavlardır.

Çalışanların gerekli koşulları yerine getirmeleri halinde kariyer sınavlarına girerek, X Şirket içerisinde yatay olarak ilerlemelerini sağlayan kariyer yollarının da mevcut olduğu belirlenmiştir. Örneğin, lojistik bölümünde yönetici olan bir çalışan, kariyerine satış yöneticisi olarak devam etmek isteyebilmektedir. Bu durumda çalışan en az iki yıl X Şirkete yönetici pozisyonunda çalıştıysa, performans değerlendirme notu üç ve üzerinde ise, kariyer sınavı içerisinde yapılan kişilik envanteri testi ile belirlenen yetkinlikleri satış için uygunsa, çalışanın kendisi ve yöneticileri satışta başarılı olup satışı yönetebileceğine inanıyorsa, bu çalışan satış yöneticisi olabilmektedir.

Kariyer sınavlarına girebilmek için bazı temel kriterler belirlendiği görülmüştür. Bu kriterler; aynı pozisyonda en az altı aydır çalışıyor olmak, hiç uyarı almamış olmak ve müşteri şikayeti almamış olmaktır. Temel kriterlere uymayan çalışanlar bir sene sonraki sınavı beklemektedir. Ayrıca sınavlara girebilmek için her pozisyonun gereklerine göre belirlenmiş farklı kriterler de mevcuttur.

Sınav sürecinde öncelikle X Şirket insan kaynakları departmanı her sene temel kriterlere sahip çalışanları listelemektedir. Ardında bu çalışanlara kariyer sınavlarına girmek isteyip istemediği sorulmaktadır. Çünkü sonuçta her çalışan kariyer yapmak istemeyebilir. Kariyer sınavına girmek isteyen çalışanlara insan kaynakları departmanı tarafından sınavda çıkacak sorularla ilgili belli dokümanlar verildiği belirlenmiştir. Çalışanlar sınavlara bu dokümanlardan ve sene içerisinde “Power Up” eğitim programı üzerinden gönderilen bilgilerle hazırlanmaktadır. Daha sonrasında ise nisan ayı içinde önceden belirlenmiş bir günde sınav gerçekleştirilmektedir.

X Şirket İnsan Kaynakları Ege Bölge Koordinatörü sınavın uygulanmasını şu şekilde anlatmaktadır;

*“Yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecimiz içerisinde yapılan kariyer sınavlarımız iki yönlü olarak yapılmaktadır. Birincisi yapılan iş ile ilgili olan “perakende matematiği” diye adlandırdığımız sınav bu sınavda sorulan sorular birimlere göre farklılık göstermektedir. İkinci sınav ise yetkinlikleri ölçtüğümüz “kişilik envanteri testi” diye adlandırdığımız sınavdır. Kişilik envanter testinde çalışanlarımıza klasik test sorularının dışında verilen bir olayı anlama, yorumlama, analiz etme ve sunmayı kapsayan bir değerlendirme uygulanmaktadır. Çalışanlarımız bu iki sınavın sonucuna göre değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonrası çalışanlarımız başarılı da olsa başarısız da olsa geri bildirim verilmekte ve başarısız olanların eksik yönleri tek tek gösterilmektedir.”*

Sınavların değerlendirmesinde belli barajlar olduğu ve bu barajların her sene katılım oranına göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Örneğin, perakende matematiği sınavından yüzde 40, kişilik envanteri testinden yüzde 60 başarı gösteren çalışanlar başarılı sayılmaktadır. Başarılı olan çalışanlar için bir sonraki aşama “Kariyer Görüşmeleri”dir. Başarısız olan çalışanların ise bir sonraki sene yapılacak olan kariyer sınavına kadar beklediği tespit edilmiştir. Bu süre içerisinde başarısız olan

çalışanların eksik oldukları yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitimler verilmektedir.

#### **4.5.4.5. Kariyer görüşmeleri**

X Şirkette yapılmakta olan bu kariyer görüşmelerini, yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinin aşamalarından olan “Kariyer Planının Uygulanması” içinde değerlendirmek mümkündür. Kariyer planının uygulanması, çalışanın kısa ve uzun dönemde kariyer hedeflerine ulaşmasındaki süreci ifade etmektedir. Bu süreçte çalışanın kariyer planı doğrultusunda belirlediği hedeflere ulaşmak için planlanan kariyer kararının uygulamaya geçirilmektedir.

Uygulamaya konulacak kariyer planı, bireyin kariyer hedefine ulaşmasını sağlayacak her türlü faaliyeti içerecek şekilde hazırlanmalıdır. Bu planın uygulanmasını kolaylaştırmak için şirket yönetiminin, çalışanları yönlendirip destekleyecek imkânlar sağlaması gerekmektedir. Ayrıca kariyer planının uygulamasında, şirket içindeki ortamın uygun, destekleyici ve ümit verici olması gerekmektedir.

Kariyer görüşmeleri, kariyer sınavında başarılı olan çalışanlar ile yapılan özel görüşmelerdir. Bu görüşmelerin “Bölge Kariyer Komitesi” tarafından yapıldığı tespit edilmiştir. X Şirket İnsan Kaynakları Ege Bölge Koordinatörü bölge kariyer komitesinin kimlerden oluştuğunu, “*insan kaynakları bölge yöneticisi, bölge satış müdürü, iki mağaza müdürü ve mağaza insan kaynakları yöneticisi*” şeklinde sıralanmıştır. Bölge kariyer komitesi, kariyer görüşmelerinin gerçekleştirmek ve kariyer havuzunun adaylarını belirlemek için oluşturulmuştur

Kariyer görüşmeleri sayesinde çalışanların birebir değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Bu görüşmelerin amacı, çalışanı daha iyi tanımak, tecrübelerini dinlemek, kariyer hedeflerini öğrenmek ve gelişim hedeflerini anlamaktır. Böylece çalışanın aday olduğu pozisyona geçmesi için tam anlamıyla yeterli olup olmadığının kararı verilmektedir.

X Şirket İnsan Kaynakları Ege Bölge Koordinatörü kariyer görüşmelerinin nasıl yapıldığı şu şekilde anlatmaktadır;

*“Kariyer sınavında başarılı olan çalışanlarımızı bölge kariyer komitesi kariyer görüşmesine çağırıyor. Kariyer komitesi çalışanı 10-15 dakika çapraz soru yağmuruna tutuyor. Burada amaç çalışanı daha iyi tanımak ve yetkinliklerini derinlemesine ölçmeyi sağlamaktır. Her çalışandan*

*sonra kariyer komitesi çalışanın durumu ile ilgili kendi arasında tartışıyor ve en son kararı insan kaynakları bölge yöneticisi veriyor. İnsan kaynakları bölge yöneticisi çalışanı yetersiz görüyorsa çalışan “Gelişim Havuzu”na alınıyor. Gelişim havuzuna alınan çalışanlarımıza yetkinliklerini geliştirmesi için önerilerde bulunuyoruz. Örneğin, şu kitabı okumalısın, şu eğitimlerimize katılmasın gibi. Çalışanın yeterli görüldüğü durumlarda da “Kariyer Havuzu”na alınıyor ve boşalan pozisyon olması durumunda ataması gerçekleşiyor.*

Kariyer görüşmeleri sonunda yetersiz bulunup gelişim havuzuna alınan çalışanların tekrar kariyer sınavına girmesine gerek olmadığı tespit edilmiştir. Gelişim havuzunda bulunan çalışanlar, bir sonraki kariyer görüşmelerine girmektedir. Bu kariyer görüşmesinde yetkinliklerini yeteri kadar geliştirdiği tespit edilirse kariyer havuzuna alınmaktadır.

Kariyer görüşmelerinin kariyer sınavları gibi yılda bir kere yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu görüşmeler Şirket ihtiyaçları doğrultusunda yılda iki ya da üç kez yapılmaktadır. Böylece gelişim havuzunda bulunan çalışanların da kariyer hedeflerine daha çabuk ulaşması amaçlanmaktadır.

Uygulamada kariyer görüşmelerinin, kariyer planının uygulanmasını desteklediği görülmektedir. Çalışanların kariyer planlarını uygulamasını için X Şirket yönetimi onları desteklemekte ve yönlendirmektedir.

#### **4.5.4.6. Atama**

Atama, kariyer sınavları ve kariyer görüşmeleri sonrasında kariyer havuzuna girmeye hak kazanan çalışanların, aday oldukları pozisyonda ihtiyaç olması halinde o pozisyona geçmelerini ifade etmektedir. Atamalar hem dikey hem de yatay kariyer aşamalarında gerçekleşmektedir.

X Şirket İnsan Kaynakları Ege Bölge Koordinatörü atamaların nasıl gerçekleştiğini şu şekilde anlatmaktadır;

*“Şirkette herhangi bir pozisyonda ihtiyaç ortaya çıktığı zaman ilk baktığımız yer kariyer havuzlarıdır. Çünkü biz öncelikle çalışanlarımızın kariyer hedeflerini yerine getirmeyi amaçlıyoruz. Kariyer havuzunda ihtiyaç duyulan pozisyona uygun aday yoksa gelişim havuzundaki adaylarla tekrar görüşme yapıp onları değerlendiriyoruz. Oradan da bir*

*sonuç elde edemezsek o zaman dış kaynaklara başvuruyoruz. Kariyer havuzunda veya gelişim havuzunda ihtiyaç duyulan pozisyona aday çalışan olması durumunda, insan kaynakları yöneticilerimiz tarafından atama yazısı ve görev değişikliği yazısı çalışana imzalatılarak ilgili sisteme yükleniyor ve kişi yeni işine başlıyor. Böylece yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinde çalışmamız ve şirketimiz bir hedefine ulaşmış oluyor.”*

Burada hem çalışanın hem de şirketin hedefine ulaşmış olmasından kastedilen, çalışanın yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci içerisinde hedeflediği bir pozisyona ulaşmasının sağlanmasıdır. Şirket açısından bakıldığında ise kendi içinde yetişen ve Şirketin kültürünü bilen bir çalışanın tecrübelerinden farklı bir pozisyonda faydalanmasının sağlanmasıdır.

Atama ile yöneticilik ve mağaza müdürlüğü pozisyonlarına gelen çalışanların özel eğitim programlarına dahil edildiği tespit edilmiştir. Bu eğitimler bir nevi oryantasyon eğitimi olarak değerlendirilmektedir. Yönetici olmuş bir çalışan X Şirket tarafından planlanmış “Yönetici Gelişim” eğitimine katılmakta olduğu ve bu eğitimin 6 hafta sürdüğü bilgisine ulaşılmıştır. Yönetici gelişim eğitimlerinin genellikle dış kaynaklı eğitimlerden oluştuğu tespit edilmiştir. Yöneticilikten mağaza müdürlüğüne atanan çalışanların eğitimi ise tamamen genel merkez tarafından yürütülmektedir. Mağaza müdürlüğüne atanan adayların “X Şirket Lider” adını verdikleri sekiz aylık bir eğitim programına dahil edildiği tespit edilmiştir. Bu süreçte çalışanlar belli periyotlarda eğitim almaktadır.

Özellikle yöneticilik ve müdürlük gibi pozisyonlara atanan çalışanlara verilen eğitimler onların yeni görevlerinde oryantasyonlarını sağlamak içindir. Ayrıca üstlendikleri görevde X Şirketinin onları desteklediğini hissetmelerini ve başarılarının devamını sağlamak amaçlanmaktadır.

#### **4.5.5. X Şirketin yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinin değerlendirilmesi**

Bu çalışmanın ilk üç bölümünde, yetkinlik kavramı, kariyer planlama kavramı ve yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci tüm detaylarıyla açıklanmıştır. Konuyla ilgili teorik bilgilerin sunulduğu bu üç bölümün ardından, çalışmanın dördüncü ve son bölümü olan bu araştırma kısmında ise X Şirketinin yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci incelenmiştir.

Çalışmanın örneğini oluşturan X Şirket, tekstil, hazır giyim ve gıda dışı perakende sektörünün faaliyet gösteren ve Türkiye’de bu alanda önde gelen bir Holding’in grup şirketlerinden birisidir. Yetkinlikler, çalışanların çalışma hayatında kendilerinden beklenen performansı gerçekleştirmesi için gerekli olan ve bu sayede örgüte piyasada rekabet avantajı sağlayan kişisel özellikler, kabiliyet, bilgi ve davranışlardır. Bu şekilde tanımlanan yetkinliklerin, X Şirketinin hem doğrudan yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinde, hem de bu süreçte dolaylı olarak yaralanılan, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme ve yedekleme olarak tespit edilen diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında da sistematik olarak kullanıldığı görülmektedir.

X Şirkette öncelikle iş analizleri iş tanımları ve görev gerekleri doğrultusunda yetkinlikler belirlenerek yetkinlik sözlüğü ve yetkinlik modellerinin oluşturulduğu tespit edilmiştir. X Şirketin yetkinlik sözlüğünde yer alan yetkinlikler üç gruba ayrılmıştır. Bunlar; temel yetkinlikler, göreve özel yetkinlikler ve yönetsel yetkinliklerdir. Temel yetkinliklerin; yaratıcılık, sürekli öğrenme, cesur olmak, büyük bir ailenin üyesi olabilmek, tutkulu olmak, müşteri mutluluğunu esas almak ve sorumlu olmak olduğu tespit edilmiştir. Bu yetkinlikler X Şirketinin, değerlerine, stratejilerine, vizyonuna, misyonuna göre belirlenmiştir ve örgüt kültürünü yansıtmaktadır. Temel yetkinliklerin örgüt kültürünü yansıtmamasından ötürü, özellikle seçme ve yerleştirme sürecinde işe alınacak olan adayların bu yetkinliklere sahip olması beklendiği gözlemlenmiştir. X Şirketinin yetkinlik sözlüğünde yer alan yetkinlikler doğrultusunda her işe özgü yetkinlik modellerinin oluşturulduğu tespit edilmiştir. Yetkinlik sözlüğü ve yetkinlik modelleri sayesinde her seviyede yer alan görevleri yerine getirebilmek için çalışanların sahip olması gereken yetkinlikler ve davranış göstergeleri belirlenmiştir. Bunlar sayesinde X Şirketinin kariyer yolları oluşturulmuş ve bu kariyer yollarında yer alan her basamakta ihtiyaç duyulan yetkinlikler belirlenmiştir. Böylece yetkinlik sözlükleri ve yetkinlik modellerinin, çalışanların kariyer planlarını yapmasına rehberlik ederek, yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinin temelini oluşturmaktadır.

Kariyer planlama süreci, bireylerin çalışma hayatının tamamını kapsamaktadır. Bu nedenle yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinin, diğer yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından bağımsız olduğu düşünülmemektedir. X



Şirketinde de özellikle seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve yedekleme gibi yetkinliğe dayalı insan kaynakları fonksiyonlarına yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinde başvurulduğu tespit edilmiştir.

Yapılan görüşme sonucunda, X Şirketinin yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinin “Adayların ve Çalışanların Mevcut ve Potansiyel Yetkinliklerinin Belirlenmesi” aşamasında seçme ve yerleştirme faaliyetlerinden destek aldığı tespit edilmiştir. Bu aşamada X Şirkete iş başvurusunda bulunan adayların yetkinliklerini ölçmeye yönelik birtakım yöntemlere başvurulduğu görülmektedir. Bunun amacının, başta çalışanların temel yetkinliklere sahip olup olmadığının ölçülmesi ve başvurduğu pozisyonun yetkinlik modelinde yer alan yetkinliklere sahip olup olmadığının ölçülmesini sağlamak olduğu tespit edilmiştir. İşe alım aşamasında başvurulan bu yöntem, kariyer hedeflerine kolay ve doğru yoldan ulaşmayı sağlayacak olan, yetkinliğe dayalı kariyer planlamanın temelini oluşturduğunu söylenebilir. Ayrıca X Şirkette belli dönemlerde yapılan performans değerlendirmeler sayesinde çalışanların mevcut ve geliştirilebilecek potansiyel yetkinliklerini belirlendiği tespit edilmiştir. Çalışanların geliştirilebilecek potansiyel yetkinliklerine yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden yararlanmaları sağlanmaktadır. Şirkette uygulanan bu yöntemler sayesinde, çalışanlar kariyer yollarında yer alan her pozisyon için gerekli olan yetkinlikler ile sahip oldukları yetkinliklerin karşılaştırma fırsatı bulacak ve eksik oldukları yerlerde kendilerini geliştirebileceklerdir.

X Şirkette çalışanlara, yetkinliğe kariyer planlama sürecinde, kariyer hedeflerine ulaşacakları görev değişikliklerini sağlamak için kariyer sınavları uygulandığı tespit edilmiştir. Bu kariyer sınavları ile çalışanların yetkinlikleri değerlendirilmekte ve bir sonraki pozisyon için geliştirmesi gereken yetkinlikleri belirlenmektedir. Kariyer sınavlarının her yıl nisan ayında yapıldığı bilgisine ulaşılmıştır. Kariyer sınavlarına girebilmek için, aynı pozisyonda en az altı aydır çalışıyor olmak, hiç uyarı almamış olmak ve müşteri şikayeti almamış olmak şeklinde temel kriterler belirlendiği görülmektedir. Çalışanlar kariyer sınavlarına, insan kaynakları departmanı tarafından hazırlanan dokümanlarla ve sene içerisinde “Power Up” eğitim programı üzerinden gönderilen bilgilerle hazırlanmaktadır. “Power Up” eğitim programı, X Şirketinde özellikle sahada çalışanlara yönelik eğitimleri içeren bir programdır. Sahada

çalışanların sürekli bilgisayar erişimi olmadığı için bu program sayesinde, telefonlarına haftanın belirli günlerinde güncel hayatla ve iş ile ilgili eğitimler göndererek gelişimlerini güncel tutmak amaçlamaktadır. Kariyer sınavlarda belli başarı elde etmiş olan çalışanlar, kariyer planları doğrultusunda bir sonraki pozisyona geçebilmek kariyer görüşmelerine girmeye hak kazanmaktadır. Böyle bir uygulamanın olması yetkinliğe dayalı kariyer planlama açısından önemlidir. Çünkü çalışanların yetkinlikleri ölçülerek kendilerine en uygun olan işte çalışma imkânı tanınmakta, yetkinliklerinin yetersiz görüldüğü durumlarda da onları geliştirebilecekleri faaliyetler uygulanmaktadır.

X Şirketin kariyer sınavında başarılı olan adaylarla kariyer görüşmeleri yaptığı tespit edilmiştir. Bu görüşmeleri Şirketin, insan kaynakları bölge yöneticisi, bölge satış müdürü, iki mağaza müdürü ve mağaza insan kaynakları yöneticisinden oluşan Bölge Kariyer Komitesinin yapmakta olduğu aktarılmıştır. Bu görüşmelerin amacı, yetkinliğe dayalı kariyer planlama çerçevesinde çalışanı daha iyi tanıyarak, tecrübelerini dinleyerek, kariyer hedeflerini öğrenerek ve gelişim hedeflerini anlayarak yetkinliklerini derinlemesine ölçmektir. Kariyer görüşmeleri sonucunda yetkinlik düzeylerinin aday oldukları pozisyon için yeterli olan çalışanların kariyer havuzlarına alındığı tespit edilmiştir. Ancak yetersiz görülen çalışanlar gelişim havuzuna alınarak, yetkinliklerini geliştirecek faaliyetlere katılmaktadır.

Yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinin son aşamasının Şirket içinde atamaların gerçekleştirilmesi olduğu tespit edilmiştir. Kariyer görüşmeleri sonucunda kariyer havuzuna alınan çalışanlar aday oldukları pozisyonda ihtiyaç ortaya çıkması halinde atamaları gerçekleştirilmektedir. Bu ataların hem yatay hem de dikey kariyer aşamalarında gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu şekilde yürütülen yetkinliğe dayalı kariyer planlama sistemi ile çalışanlar kendilerine geliştirerek yetkinliklerine en uygun işlerde çalışma fırsatı bulmaktadır.

X Şirketinin yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci değerlendirildiğinde, hem doğrudan bu süreçte hem de yetkinliğe dayalı kariyer planla sürecinde dolaylı olarak yararlanılan, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme ve yedekleme olarak tespit edilen diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında kullanılmak üzere yetkinlik ve yetkinlik modellerinin oluşturulduğu görülmektedir.

Yetkinlik sözlüğünde yer alan X Şirketin, değerlerine, stratejilerine, vizyonuna, misyonuna göre belirlenmiş ve örgüt kültürünü yansıtmakta olan temel yetkinliklerin yeterli olduğu düşünülürken, yetkinlik sözlüğünde yer alan göreve özel ve yönetsel yetkinliklerin yapılmakta olan işlere göre detaylandırılması gerektiği gözlenmiştir. X Şirkette yapılan işlerin niteliğine göre, göreve özel ve yönetsel yetkinliklere yetkinlik sözlüğünde daha fazla yer verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

X Şirkette çalışanların kariyer planlamasına işe alım aşamasından itibaren başlandığı tespit edilmiştir. Bu durum şirket içerisinde çalışanların kariyer hedeflerine kolay ve doğru yoldan ulaşmasını sağlama açısından önemlidir ve yetkinliğe dayalı kariyer planlamanın temelini oluşturmaktadır. Yetkinliğe dayalı kariyer planlamanın “Bireylerin Mevcut ve Potansiyel Yetkinliklerinin Belirlenmesi” ve “Eğitim ve Geliştirme ihtiyaçlarının Belirlenmesi ve Uygulanması” aşamalarının da X Şirkette özenli bir şekilde yürütüldüğü görülmektedir. Özellikle performans değerlendirme sayesinde çalışanların mevcut ve geliştirilebilecek olan potansiyel yetkinliklerini belirlenmektedir. Böylece, çalışanlar kariyer yollarında yer alan her pozisyon için gerekli olan yetkinlikler ile sahip oldukları yetkinlikleri karşılaştırma fırsatı bulmakta ve eksik oldukları yerlerde çalışanların kendilerinin geliştirebilmesi için eğitim olanakları sağlanmaktadır. Bu eğitimler, çalışanların yetkinliklerini geliştirmesi konusunda sağlanmakta olan önemli olanaklardır. Bu olanakların sağlanması yetkinliğe dayalı kariyer planlama açısından önemlidir. Çünkü çalışanlar X Şirkette çalıştıkları süre boyunca kariyerlerinde kendilerini geliştirerek ilerleme fırsatı bulmaktadır. X Şirketinin yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinde önemli yer tutan diğer uygulamalar ise kariyer sınavları ve kariyer görüşmeleridir. Bunlar yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinin “Kariyer Planının Uygulanması” aşamasında değerlendirilebilir. Kariyer sınavlarının çalışanların yetkinliklerini ölçmeye yönelik yapıldığı görülmektedir. Bu uygulama sayesinde yetkinlikleri ölçülen çalışanlara, kendilerine en uygun olan işte çalışma imkânı tanınmakta, yetkinliklerinin yetersiz görüldüğü durumlarda da onları geliştirebilecekleri eğitim ve geliştirme programları uygulanmaktadır. Kariyer sınavları her yıl düzenli olarak yapılmaya başlanmıştır ve genel şartları sağlayan bütün çalışanlara bu sınavlara girme hakkının tanınmasından dolayı, yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinde önemli bir uygulamadır. X Şirket bünyesinde bu şekilde yürütülen yetkinliğe dayalı kariyer

planlama sayesinde çalışanların yetkinliklerine en uygun işlerde çalışması planlanmakta ve kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için kendilerini geliştirmeleri sağlanmaktadır. Bu sayede çalışanların motivasyonu, iş doyumunu, örgüte ve işlerine olan bağlılığı artmaktadır. Örgüt açısından bakıldığında da yapılan işlerde katma değeri yüksek verimlilik orta çıkması sağlanmaktadır.



## SONUÇ

Teknolojide yaşanan hızlı gelişmelere ve küreselleşmeye bağlı olarak, çalışma hayatında birtakım değişim ve gelişmeler ortaya çıkmakta ve yeni rekabet ortamı oluşmaktadır. Örgütlerin bu ortamda, hedefledikleri başarıya ulaşmak, stratejilerini gerçekleştirmek ve rakiplerine karşı rekabette fark yaratabilmeleri için sahip oldukları en önemli unsur çalışanlarıdır. Yaşanan değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmek için örgütlerde, çalışanlar yatırım yapılması gereken birer değer olarak görülmeye başlanmıştır. Çalışanlara yatırım yapmak, örgüt içinde etkili bir şekilde sürdürülen insan kaynakları yönetimi faaliyetleri ile mümkün olmaktadır. Ancak bireyselliğin ve çalışanların farklılıklarının yönetilmesinin önem kazanmasıyla, geleneksel insan kaynakları yönetimi faaliyetleri yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu noktada devreye, etkili performansın elde edilmesinde ayırt edici olan, kişisel özellikler, kabiliyet, bilgi ve davranışları kapsayan yetkinlikler girmektedir. Böylece yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi faaliyetleri kullanılmaya başlanmıştır.

Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışında birtakım gelişmeler etkili olmuştur. Bu gelişmeler; liderlik araştırmaları ve değerlendirme merkezi uygulamaları, bireysel farklılıklar ve çoklu zeka kavramıdır. Ayrıca yetkinliklerin performansın temel farklılaştırıcısı olarak insan kaynakları yönetimi alanında asıl yerini almasını sağlayan McClelland; geliştirdiği “Etkili İş Performansı Modeli” ile etkili performans gösteren çalışanları diğerlerinden ayırmayı amaçlayan Boyatzis ve geliştirdikleri “Merkezi ve Yüzeysel Yetkinlikler Modeli” ile geliştirilmesi kolay ve zor olan yetkinlikleri belirleyen ve ayrıca güncelliğini hala koruyan yetkinlik gruplarını oluşturan Spencer ve Spencer, yetkinliklerin örgütlerde kullanılabilmesini sağlamışlardır.

Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini uygulamaya geçirebilmek için ilk adım, örgütün değerlerine, stratejilerine, vizyonuna, misyonuna göre belirlenmiş ve örgüt kültürünü yansıtsan bu nedenle tüm çalışanların sahip olması gereken temel yetkinliklerin belirlenmesidir. Daha sonra ise örgüt içerisinde yapılan mevcut işlerde çalışanlardan yola çıkarak, o işin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan yetkinlikler belirlenmekte ve yetkinlik sözlüğü oluşturulmaktadır. Yetkinlik sözlüğünde yer alan yetkinlikler doğrultusunda ise her işe özgü yetkinlik

modellerinin oluşturulmaktadır. Yetkinlik modelleri sayesinde her seviyede yer alan görevleri yerine getirebilmek için çalışanların sahip olması gereken yetkinlikler ve davranış göstergeleri belirlenmektedir. Böylece yetkinliklerin seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödül yönetimi, yedekleme ve kariyer planlama gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde kullanılabilir hale gelmesi sağlanmaktadır.

Çalışanların hedefleri ile örgütün hedeflerini ortak bir noktada buluşturan, çalışanın mevcut bilgi, beceri ve kişisel özelliklerinin geliştirmesini sağlayan ve ileride üstleneceği görevlerin gerektirdiği niteliklere göre donatılmasını ifade eden kariyer planlama, hem çalışan hem de örgüt açısından büyük öneme sahiptir. Örgütlerin artan rekabet ortamında üstünlük sağlamaları, çalışanlarını sürekli değişen ve gelişen bu ortamda geliştirmelerine bağlıdır. Bunun yapılabilmesi için örgütlerde yetkinliğe dayalı kariyer planlama sisteminin benimsenmiş olması önemlidir. Çünkü yetkinliğe dayalı kariyer planlama, çalışanların kişisel özellikler, kabiliyet, ilgi, bilgi ve davranışlarını, kısacası yetkinliklerini en etkin şekilde sergileyebileceği işlerde çalışmasını sağlayan, eksik yönlerini görmesine ve bunları kariyer planı doğrultusunda geliştirmesine imkân sunan, böylece örgütlerin kilit rolde gördükleri çalışanları en iyi şekilde seçmesini sağlayan bir sistemdir. Yetkinliğe dayalı kariyer planlama sayesinde çalışanların mesleklerinde ilerlemek, saygınlık kazanmak ve statü elde etmek gibi istekleri karşılanmaktadır. Böylece çalışanların motivasyon düzeyi yükselmekte, iş doyumunu ve örgüte bağlılığı artmakta, bunun sonucu olarak örgütte işgücü devir oranı azalarak, verimlilik artmaktadır. Bu nedenle örgütler, çalışanlarının kariyer planlamasına önem vermeli ve bu planlamayı yaparken yetkinlikleri göz önünde bulundurarak, çalışanların kendilerini geliştirmelerini ve kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlamalıdır.

Bu çalışmada öncelikle, yetkinlik kavramı ve kariyer planlama kavramı ele alınmıştır. Ardından yetkinlik ve kariyer planlama kavramlarından yola çıkılarak, diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarıyla da bağlantılı olan yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci anlatılmıştır. Geleneksel kariyer planlama ve yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci karşılaştırılmıştır. Geleneksel kariyer planlama sürecinde daha çok çalışanların mesleklerine odaklanılmakta ve çalışanların örgüt içinde ilerlemesi genellikle geleneksel kariyer yolu yaklaşımı ile mümkün

olmaktadır. Bu nedenle çalışanların yatay tecrübe kazanması ve kendilerini geliştirmesi pek mümkün değildir. Ayrıca örgütlerde geleneksel kariyer planlama sürecine genellikle nitelikli çalışanlar dahil edilmektedir. Bu nedenle çalışanlara eşit fırsatlar vermemesinden ve genellikle meslek odaklı olmasından dolayı geleneksel kariyer planlama süreci yetersiz kalmaktadır. Yetkinliğe dayalı kariyer planlama da ise çalışanlara, yetkinliklerine uygun ve onları en etkin şekilde kullanabilecekleri işlerde çalışma imkânı verilmekte, eksik yönlerini ortaya çıkararak kariyer planı doğrultusunda bunları geliştirme imkân sağlanmaktadır. Bu süreçte ağ tipi kariyer yolu yaklaşımı kullanılmakta, bu sayede çalışanlar hem yatay hem de dikey olarak kariyerlerinde ilerleme fırsatı bulabilmektedir. Ayrıca yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecini benimsemiş olan örgütler, genellikle bütün çalışanlarını bu sürece dahil etmektedir. Böylece her çalışanın kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için adil bir ortam hazırlanmış olur.

Konuyla ilgili teorik bilgilerin ardından, yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinin uygulamada ne şekilde yürütüldüğü ve kariyer planlama ile yetkinliklerin nasıl ilişkilendirildiğini bir firma örneği üzerinden incelenmektedir. X Şirkette yetkinliğe dayalı kariyer planlama yapabilmek ve diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında yetkinlikleri kullanabilmek üzere öncelikle, iş analizleri iş tanımları ve görev gerekleri doğrultusunda yetkinlikler belirlenerek yetkinlik sözlüğü ve yetkinlik modellerinin oluşturulduğu tespit edilmiştir. X Şirketin yetkinlik sözlüğünde yer alan yetkinlikler üç gruba ayrılmıştır. Bunlar; temel yetkinlikler, göreve özel yetkinlikler ve yönetsel yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler doğrultusunda, her seviyede yer alan görevleri yerine getirebilmek için çalışanların sahip olması gereken yetkinlikleri ve davranış göstergelerini içeren yetkinlik modelleri belirlenmiştir. Yetkinlik modelleri X Şirketin kariyer yolları oluşturulmasını ve bu kariyer yollarında yer alan her basamakta ihtiyaç duyulan yetkinlikler belirlenmesini sağlamak ve çalışanların kariyer planlarını yapmasına rehberlik ederek, yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinin temelini oluşturmaktadır.

X Şirketinde de özellikle seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve yedekleme gibi yetkinliğe dayalı insan kaynakları fonksiyonlarına yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinde başvurulduğu tespit edilmiştir. Seçme ve yerleştirme sürecinde çalışanların, X Şirketinin temel yetkinliklerine ve

başvurduğu pozisyonun yetkinlik modelinde yer alan yetkinliklere sahip olup olmadığını ölçmeye yönelik birtakım uygulamalar yapılmaktadır. Bunların amacı, çalışanın örgüt içerisindeki kariyer planlama sürecinin temelini atmaktır. X Şirkette belli dönemlerde yapılan performans değerlendirmeler sayesinde çalışanların mevcut ve geliştirilebilecek potansiyel yetkinliklerini belirlendiği tespit edilmiştir. Bunun yetkinliğe dayalı kariyer planlama açısından amacı ise, çalışanların kariyer yollarında yer alan her pozisyon için gerekli olan yetkinlikler ile sahip oldukları yetkinlikleri karşılaştırma fırsatı bulmalarını sağlama ve eksik oldukları yerlerde çalışanların kendilerinin geliştirebilmesi için eğitim olanakları sağlanmaktadır. Çalışanların yetkinliklerini geliştirmelerine yönelik sunulan eğitim olanakları, X Şirkette çalıştıkları süre boyunca kariyerlerinde kendilerini geliştirerek ilerlemelerini sağlamaktadır.

X Şirketinin yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinde önemli yer tutan diğer uygulamalar ise kariyer sınavları ve kariyer görüşmeleridir. Kariyer sınavları çalışanların yetkinliklerini ölçmeye yönelik yapılmakta ve böylece çalışanlara, kendilerine en uygun olan işte çalışma imkânı tanınmakta, yetkinliklerinin yetersiz görüldüğü durumlarda da onları geliştirebilecekleri eğitim ve geliştirme programları uygulanmaktadır. Kariyer sınavları her yıl düzenli olarak yapılma açısından ve genel şartları sağlayan bütün çalışanlara bu sınavlara girme hakkının tanınmasından dolayı, yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinde önemli bir uygulamadır. Ayrıca çalışanların kariyer planları doğrultusunda yatay veya dikey olarak görev değişikliklerine karar verilmesi de kariyer sınavları ve ardından yapılan kariyer görüşmeleri sayesinde mümkün olduğundan önem arz etmektedir. Bu görüşmelerin “Bölge Kariyer Komitesi” tarafından yapılmaktadır. Komite, insan kaynakları bölge yöneticisi, bölge satış müdürü, iki mağaza müdürü ve mağaza insan kaynakları yöneticisinden oluşmaktadır. Bu görüşmelerin amacı, çalışanı daha iyi tanımak, tecrübelerini dinlemek, kariyer hedeflerini öğrenmek ve gelişim hedeflerini anlamaktır. Kariyer görüşmeleri sonrasında insan kaynakları bölge yöneticisi çalışanı yetersiz görüyorsa çalışanın “Gelişim Havuzu”na alınmaktadır. Gelişim havuzuna alınan çalışanlara yetkinliklerini geliştirmesi için önerilerde bulunmaktadır. Çalışanın yeterli görüldüğü durumlarda da “Kariyer Havuzu”na alınmakta ve boşalan pozisyon olması durumunda ataması gerçekleştirilmektedir.



Sonuç olarak yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinde çalışanlar seçme ve yerleştirme aşamasından itibaren yetkinliklerine göre değerlendirilmektedir. Bu sayede çalışanların yetkinliklerine en uygun işlerde çalışması planlanmakta ve kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için eksik oldukları noktalarda kendilerini geliştirmeleri sağlanmaktadır. Bu sayede çalışanların motivasyonu, iş doyumu, örgüte ve işlerine olan bağlılığı artmakta, böylece örgütte işgücü devir oranı azalmakta ve verimlilik yükselmektedir.



## KAYNAKÇA

Adıgüzel, O. (2009). Shein’ın Kariyer Çapaları Perspektifinde Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Öğrencilerinin Kariyer Değerlerine İlişkin Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 277-292.

Akalp, G. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1). (Erişim: 5 Aralık 2016) <http://www.isguc.org/?p=makale&id=33&cilt=5&sayi=1&yil=2003>.

Akdeniz, Y. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçme ve Yerleştirme: Sigorta Sektöründe Alan Çalışması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Akersel, B. (2007). Örgütlerde Yedekleme Planlamasının Önemi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Akgeyik, T. (2002). İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 52(1), 69-89.

Akgül, F. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme Stratejileri ve Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Afyon.

Akkoç, F. F. (2009). Lise Öğrencilerinin Kariyer Düşüncelerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, İzmir.

Akoğlan Kozak, M. ve Yetgin, D. (2013). “Profesyonel Turist Rehberlerinin (PTR) Yetkinliklerinin Mesleki Yetkinlikler Çerçevesinde Değerlendirilmesi”, 14. *Ulusal Turizm Kongresi*, Kayseri, Erciyes Üniversitesi, s. 408-428 05-08 Aralık, 2013.

- Altun, Y. P. (2006). İşletmelerde Yetkinliğe Dayalı İşe Alım ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S, Çoşkun, R. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 2, 1-17.
- Arat, M. (2008). Çalışma Yaşamında Bireysel Temel Yetkinlikler ve Kazanılmasında Okul Öncesi Dönemde Anne Baba Yetiştirilmesinin Önemi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Arseven, A. D. (2001). *Alan Araştırma Yöntemi*. Ankara: Gündüz.
- Aytaç, M., Aytaç, S., Fırat, Z., Bayram, N. ve Keser, A. (2001). Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları, *Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müdürlüğü, Proje No. 99/29*, Bursa.
- Aytaç, S. (1997). *İş Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*. İstanbul: Epsilon.
- Aytaç, S. (2002). Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar. Keser (Ed.), *Çalışma Yaşamında Dönüşümler* (ss. 17-36). Bursa: Ezgi.
- Aytaç, S. (2005). *İş Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*. Bursa: Ezgi.
- Aytaç, S. ve Keser, A. (2017). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. İzmit: Umuttepe.
- Balta Aydın, E. (2007). Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirilmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Denizli.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Başaran, I. (2004). Etkili Öğrenme ve Çoklu Zeka Kuramı: Bir İnceleme. *Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Ege Eğitim Dergisi*, 5, 7-15.

Başol, G. (2008). Bilimsel Araştırma Süreci ve Yöntem. Kılıç ve Cinoğlu (Ed.), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (ss. 113-143). İstanbul: Lisans.

Baydur, Y. (2014). Bireysel Kariyer Planlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Çağrı Merkezi Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Bayraktar, O. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Bayram, C. (2008). *Kariyer Planlama ve Yönetimi*. İstanbul: Kumsaati.

Benligiray, S. (2003). *Ücret Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları.

Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.

Bolat, T. ve Aytemiz Seymen, O. (2003). Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 45, 3-19.

Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.

Budak, G. (2013). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış.

Budak, G., Duman Kurt, S., Kılıçaslan, S., Alakavuklar, O. N. Ve Mayatürk, E. (2008). Yetkinliğe Dayalı Seçim Süreci. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 18(1), 13-36.

Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal.

ÇELİK, A. (2004). Kariyer Kavramı. Şimşek ve Çelik (Ed.), *Kariyer Yönetimi* (ss. 1-28). Ankara: Gazi.

Çelikten, M. (2005). Neden İş Analizi Yapılmalı? *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 127-135.

Çetin, M. (2012). İşe Alım Süreciyle Yetkinlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Bilecik.

Çetiner, M. (2014). Bireysel Kariyer Planlaması ile Kişilik Arasındaki İlişkinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Isparta.

Çetinkaya, M. (2009a). Yönetimsel Yetkinliklerin Analizi ve Yönetim Düzeyleri Açısından Yönetimsel Yetkinliklere İlişkin Model Önerisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Afyon.

Çetinkaya, M. (2009b). Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(2), 219:239.

Çetinkaya, M. ve Özutku, H. (2012). Yönetimsel Performansa Yetkinlik Temelli Yaklaşım: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 142-161.

Çınar, Z. (2010). Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme, (Erişim: 30 Ekim 2016). <https://www.makaleler.com/yetkinlik-bazli-performans-degerlendirme>.

Çiftçi, B. (2011). Kariyer Planlama. Dolgun (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (ss. 137-164). Bursa: Ekin.

Çiftçi, L. P. (2010). Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Çiftçi, M. ve Öztürk, U. C. (2013). Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(25), 145-172.

Çolak, A. (2011). İş Analizi. Dolgun (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (ss. 61-86). Bursa: Ekin.

- Dedehayır, H. (2003). Neden Yetkinlik? *Kaynak Dergisi*, 14-15, (Erişim: 28Ekim 2016), <http://www.kaynakdergisi.net>.
- Demirbilek, T. (1994). Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(2), 71-85.
- Dökmen, Ü. (1987). Empati Kurma Becerisi ile Sosyometrik Statü Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 20(1), 183-207.
- Dubois, D. ve Rothwell, W. (2004). Competency-Based or a Traditional Approach to Training? *ProQuest Education Journals* 58(4): (46-57).
- Ece, Ş. (2016). Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Elataş, E. (2010). Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Algılanan Faydalarına İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Emeksiz Çabuk, Z. (2007). İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlamasının İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, *Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme*. Ankara: Nobel.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Ergün, E. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Erigüç, G. ve Ergin, G. (2003). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçerken İş Analizi: Kamu Hastaneleri Personel Bölümlerinde Bir Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 6(1), 115-134.
- Eryiğit, N. (2007). Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.

Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 6(1), 1-26.

Fındıkcı, İ. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa.

Gerek, M. (2009). Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Afyon.

Goleman, D. (2000). *İşbaşında Duygusal Zeka* (H. Balkara, Çev.) İstanbul: Varlık.

Göksel, N. (2012). Bilişim Sektöründe Kariyer Planlamanın Motivasyona Etkisi Türk Telekom Bursa Bölge Müdürlüğü Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yalova.

Güçel, C. (2007). Lider Yetiştirmede Yetkinliklerin Önemi ve Kara Harp Okulu Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Güler, N. (2010). Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Bu Yetkinliklerin İşe Alım Sürecindeki Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Gültekin, D. (2010). Örgütsel Kariyer Planlama ve İş Tatmini Etkileşimi ve Altın Çini İşletmesinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kütahya.

Gümüş, B. (2005). İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle Olan İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Eskişehir.

Gündoğdu, C., Karataş, Ö. ve Gacar, A. (2010). İnsan Kaynaklarında Kariyer Planlama ve Ücret Yönetimi. *Journal of New World Sciences Academy*, 5(4), 608-615.

Güngör, E. (2006). Örgütlerde İş Analizi ve Keşan Belediyesinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Balıkesir.

Gürbüz, S. ve Yüksel M. (2008). Çalışma Yaşamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.

Gürel, A. (2006). İşletmelerde Personel Seçme ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi: Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Denizli.

Gürel, M. T. (2010). Kariyer Planlamada Yetkinliklerin Önemi ve Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Kamp, D. (2002). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsan Yetenekleri* (M. Zaman, Çev. ) İstanbul: Hayat.

Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1, 62-80.

Kavasoğlu, B. (2004). Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısı ve Beceri/Yetkinlikleri Ücret Yapısı İçerisindeki Yerine İlişkin Bir Örnek Olay Çalışması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Kayalı, V. (2012). Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Olay Çalışması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Keçecioğlu, T. ve Erkal, H. (2013). Yetkinliklerin Yapısı ve İçeriği Üzerine Yeniden Düşünmek. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 15(2), 1-13.

Keçecioğlu, T. ve Kurtuluş, E. (2014). *İnsan Kaynaklarında Yarı İletken Madde: Yetkinlikler ve Yönetimi*. Ankara: Nobel.

Kılıç, S. (2011). Performans Değerlendirme Sisteminin Kariyer Planlamasıyla İlişkisinin Analizi ve Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Bursa.

Kıngır, S. ve Gün, G. (2007). Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Sorunları. *EKEV Akademi Dergisi*, 30, 279-298.



Kıyak, F. M. (2015). Lisans Öğrencilerinin Kişilik Özelliklerinin ve Değerlerinin Bireysel Kariyer Planlaması Sürecine Etkisi: Mustafa Kemal Üniversitesi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Hatay.

Kocabacak, A. (2011). İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Süreci Açısından Kişilik Boyutları İle Çalışan Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Psikoteknik Boyutta Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.

Koç, S. S. (2010). Eleman Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Yetkinlik bazlı Mülakatın Önemi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Kol, E. N. (2011). İktisadi Etkinlik-İstihdam-Kariyer Planlaması İlişkisi: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.

Kula, Ö. (2012). Lisansüstü Öğrencilerin Kariyer Planlamalarına Etki Eden Faktörler: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Isparta.

Mavisu, H. (2010). Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.

Mayatürk Akyol, E. (2011). Türkiye’de Performans Yönetiminde Yetkinliklerin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.

Mayatürk Akyol, E. ve Budak, G. (2013). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi* 15(2), 155-174.

Mayatürk, E., Alakavuklar, O. N., Kılıçaslan, S., Duman Kurt, S., Budak, G. (2008). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Firma Uygulaması, 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Antalya, ss. 21-25.

Mcclelland, D. C. (1973). Testing For Competence Rather Than For Intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.

Noe, R. A. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. (C. Çetin ve E. C. Mutlu, Çev) İstanbul: Beta.

Oral, M. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlik Bazlı Mülakatın Turn-Over (İş Gücü Devir Oranı) Oranına Etkisi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Oxford Dictionaries, (Erişim: 3 Kasım 2016), <https://en.oxforddictionaries.com/definition/competent>.

Örücü, E. ve Köseoğlu M. A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi.

Özbek, M. F. (2011). İnsan Kaynağının Eğitimi ve Eğitim Yönetimi. Dolgun (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (ss. 117-136). Bursa: Ekin.

Özçelik, G. ve Ferman, M. (2006). Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context, *Human Resources Development Review*, 5(1), 72-91.

Özdemir Yaylacı, Gaye (2006). Kariyer Planlama ve Gelişiminde Duygusal Zeka Faktörü. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21,73-86.

Özdemir, Y. (2013). Marmara Bölgesi'ndeki İşletmelerin İK Yöneticilerinin Kariyer Anlayışındaki Değişime Yönelik Değerlendirmeleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 257-274.

Özdoğan, A. (2010). Yetkinlik Bazlı İşe Alım: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma, , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Özutku, H. ve Algur O. (2012). Uluslar arası Görevler İçin Yönetici Seçiminde ve Performans Değerlemesinde Yetkinliklerin Kullanımı: Perfetti Van Melle Gıda San. Tic. A.Ş. Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(3), 53-73.

Paksoy, E. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Palankök, N. Y. (2004). Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk, Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.

Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.

Reşitoğlu, S. (2011). Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti: Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.

Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*. Bursa: Alfa.

Sağır, H. (2006). Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Salihoğlu, G. H. (2014). Çalışanların Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğinin Rolü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Çorum.

Sav, D. (2008). Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Isparta.

Saylı, H. ve Ağca, V. (2009). Bilgi Çağı İşgörenlerinin Değişen Yetkinlikleri ve İşletmelerin Yetkinlik Beklentilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17, 345-364.

Seçer, H. (2013). Bireysel Kariyer Planlama ve Kişisel Başarı Algısı Arasındaki İlişki ve Pamukkale Üniversitesi'nde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Denizli.

Sevinç, L. (2007). "Yetkinlik Modeli Oluşturmada İleri Analiz Tekniklerinin Kullanımı: Uygulamadan Bir Örnek", 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kartepe Green Park Otel, Sakarya, 25-27 Mayıs 2007.

Shippmann, J. S. vd. (2000). The Practice of Competency Modeling, *Personel Psychology*, 53(3), 703-740.

Soysal, A. (2004). Kariyer Planlama ve Geliştirme. Şimşek ve Çelik (Ed.), *Kariyer Yönetimi* (ss. 90-176). Ankara: Gazi.

Soysal, Abdullah (2011). Kariyer Yönetimi. Bakan (Ed.), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* (ss. 113-158). İstanbul: Beta.

Spencer, L. M. ve Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.

Şahin, G. (2009). Kariyer Planlamamın İşletmelerde Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Şencan, H. ve Erdoğan, N. (2001). *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi*. İstanbul: Beta.

Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim.

Şirin, S.R. (2017). *Bir Türkiye Hayali*. İstanbul: Doğan.

Tak, B., Sayılar, Y. ve Kaymaz, K. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme, *Uludağ Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), 233-266.

Taşlıyan, M, Arı, N. Ü. ve Duzman, B. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 231-241.

TDK, (Erişim: 3 Kasım 2016), [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.58342345905ba1.04762663](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.58342345905ba1.04762663).

Temel Eğinli, A. ve Bitirim, S. (2013). Kişisel Bir Yetkinlik Olan Alçakgönüllülüğün Kurumsal Bir Yetkinliğe Dönüşmesi: Alçakgönüllü Organizasyonlar. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (6), 15-48.

Tortop, N. (1999). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı.

Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203:233.

Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(24), 543-559.

Uslu, B. (2015). Lisansüstü Eğitim Gören Öğrencilerde Kişisel Başarı ile Bireysel Kariyer Planlama Arasındaki Etkileşim: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.

Uyarer, Ş. (1989). Kariyer Yönetim, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*. Ankara: Arıkan.

Uzdil Cerit, Ö. (2007). İşletmelerde Kariyer Planlaması ve Çalışanların Mesleki Tükenme Düzeyi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Aydın.

Uzun, T. (2003): İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2), (Erişim: 17 Ocak 2017), <http://www.isguc.org/?p=makale&id=149&cilt=5&sayi=2&yil=2003>.

Uzunoğulları, S. (2006). İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Ünal, A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Malatya.

Ünal, Ö. F. (2010). Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Isparta.

Ünal, Ö. F. (2013). Temel Yetkinliklerin Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 51-65.

- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(1), 43-56.
- Ünver, Y. (2005). İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri, Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Vergiliel Tüz, M. (2003). Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 169-176.
- Vural, A. B. (2015). Kariyer Geliştirme ve Kariyer Planlamanın Kişilerin İş Tatmini Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Yazal, Ç. (2014). Yetkinliğe Dayalı İşe Alım Süreci ve Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Muğla.
- Yege, P. (2007). Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Örnek Olay Çalışması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Yetkin, C. (2006). Yetkinlik Bazlı Mülakat İle Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Yıldız, M. (2002). İnsan gücü Planlamasına Çağdaş Bir Yaklaşım: Kariyer Planlaması. *Türk İdare Dergisi*, 436, 227-245.
- Yılmaz, A. G. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

## **EK-A**

### **GÖRÜŞME SORU FORMU**

Bu görüşme formu araştırma kapsamında X Şirket ile yapılan, yarı yapılandırılmış görüşme sırasında kullanılan sorulardan oluşmaktadır.

#### **Şirkete İlişkin Genel Sorular**

- 1) Şirketin tarihi hakkında bilgi verebilir misiniz?
- 2) Şirketin temel değerleri, vizyon ve misyonu nedir?
- 3) Şirketin insan kaynakları departmanının bugüne kadar olan gelişimini anlatabilir misiniz? Şirket kurulduğundan beri insan kaynakları departmanı var mı?
- 4) Şirketin insan kaynakları politikası nedir?
- 5) Şirkette yazılı bir şekilde bulunan yetkinlik sözlüğünüz veya şirketin temel yetkinlikleri var mı?

#### **İnsan Kaynakları Faaliyetlerine İlişkin Sorular**

- 1) İşe alım, eğitim geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme ve yedekleme süreçlerinde de yetkinlikleri kullanıyor musunuz?

Evet ise;

- 2) İşe alım sürecine yetkinlikleri nasıl dahil ediyorsunuz?
- 3) Eğitim geliştirme sürecine yetkinlikleri nasıl dahil ediyorsunuz?
- 4) Performans değerlendirme sürecine yetkinlikleri nasıl dahil ediyorsunuz?
- 5) Ücretlendirme sürecine yetkinlikleri nasıl dahil ediyorsunuz?
- 6) Yedekleme sürecine yetkinlikleri nasıl dahil ediyorsunuz?

#### **Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlama Sürecine İlişkin Sorular**

- 1) Yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci hangi aşamalardan oluşuyor? Bu aşamalar hakkında ayrıntılı bilgi verebilir misiniz?
- 2) Çalışanlarınızla ne kadar zamanda bir kariyer planlama görüşmeleri yapıyorsunuz?
- 3) Yetkinliğe dayalı kariyer planlama sürecinde, çalışanlara pozisyon değişikliği durumunda oryantasyon programları uygulanıyor mu? Uygulanıyor ise bunlar hakkında bilgi verir misiniz?
- 4) Kariyer planlama sürecinde çalışanların gelişimini desteklemek için ne tür eğitim programları uyguluyorsunuz?
- 5) Konuyla ilgili paylaşabileceğiniz dokümanlar var mı?
- 6) Yetkinliğe dayalı kariyer planlama süreci ile ilgili eklemek istediğiniz başka bir şey var mı?

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Özlem GÖKTAŞ

Doğum Yeri: Konak

Doğum Tarihi: 26.06.1993

Medeni Hali: Bekar

### Eğitim Bilgileri

Lise (2007-2011): Hayrettin Duran Lisesi (Eşit Ağırlık)

Lisans (2011-2015): Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

Ön Lisans (2013-2015): Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi