

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT İLE KARIYER
DEĞERLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Ceren YETKİN

İstanbul, 2006

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT İLE KARIYER
DEĞERLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Ceren YETKİN

Danışman: YRD.DOÇ.DR. MEHMET EMİN OKUR

İstanbul, 2006

ÖZ

Günümüzün karmaşık iş hayatında, organizasyonlar çok hızlı değişmektedir. Hızlı gelişen yüksek teknoloji ve endüstriyel değişimler insanları yeni yönetim stilleri araştırmaya itmektedir ve bu arayış hiçbir zaman bitmeyecektir. Organizasyonların etkili olabilmesi için tek yol çalışanlarını daha verimli istihdam etmesidir.

Çalışanlar, hızlı gelişen teknoloji ile karşılaştırıldığında beklenen düzeyde verimlilik artışı gösterememektedir. Buna karşılık, yüksek teknolojinin nitelikli ve yetkin iş gücü olmadan bunu başarması mümkün değildir. Bu çalışmada, yetkinlik bazlı mülakat ile kariyer değerleri arasındaki ilişki ve her ikisinin işe alım sürecinde kullanılmasının faydaları açıklanmak istenmiştir.

ABSTRACT

Organizations are changing very fast in today's complex work life. Rapidly developing high technology and industrial revolutions have forced people to search for new kind of management styles and this search will not end. The only way for organizations to be efficient is to utilise the individuals more effectively.

Individuals could not increase their productivity as expected when compared with rapidly developing technology. However it is also clear evident that technology can not achieve much without qualified and competent work force. In this study it is aimed to explain the relation between competency based interview and career anchors and the advantages of using these both at the recruitment process.

20 yıllık okul hayatım boyunca maddi manevi hiçbir desteğini esirgemeyip her anımda yanımda olan annem Adile Yetkin, babam Mahmut Yetkin, kardeşim Kerem Yetkin' e,

Tez çalışmamın her aşamasında bana destek olup yardımcı olan değerli hocalarım Prof. Dr. Canan Çetin ve Yrd. Doç. Dr. Mehmet Emin Okur' a,

Yüksek Lisans öğrenimim süresince anlayışıyla fedakarlık gösteren sevgili Müdürüm Zümrüt Erkan' a,

Uygulama çalışmam esnasında geceli gündüzlü destek veren ve büyük emeği geçen arkadaşlarım Ayça Şişman, Zelal Yeğin, Şeyda Aykanat, Leyla Gül, Ülkü Kurucuoğlu, Senem Kıroğlu ve Ümit Topuz' a,

Yürekten teşekkür ederim...

Ceren YETKİN

İÇİDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM YETKİNLİKLER

1. YETKİNLİK KAVRAMI.....	4
2. YETKİNLİK TÜRLERİ.....	8
2.1 Temel Yetkinlikler.....	8
2.2 Fonksiyonel Yetkinlikler.....	10
2.3 Yönetmel Yetkinlikler.....	12
3. YETKİNLİKLERİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	14
4. YETKİNLİKLERİN İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİYLE İLİŞKİSİ.....	15
5. YETKİNLİKLERİN SAĞLADIĞI FAYDALAR.....	17

İKİNCİ BÖLÜM İŞE ALMA SÜRECİ VE YETKİNLİKLER

1. İŞE ALMA SÜRECİNİN ÖNEMİ.....	18
2. YETKİNLİKLERİN İŞE ALMA SÜRECİNDE KULLANILMASI.....	19
3. YETKİNLİK MODELİNİN OLUŞTURULMA SÜRECİ.....	21

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

1. MÜLAKATIN TANIMI.....	25
2. YETKİNLİK BAZLI MÜLAKATIN TANIMI.....	27
3. YETKİNLİK BAZLI MÜLAKATIN GELENEKSEL MÜLAKAT İLE KARŞILAŞTIRILMASI.....	31
4. YETKİNLİK BAZLI MÜLAKATIN FAYDALARI.....	32

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM KARİYER DEĞERLERİ

1. KARİYER DEĞERLERİ KAVRAMI.....	34
1.1 Otonomi / Bağımsızlık Kariyer Değeri.....	36
1.2 Güvenlik / İstikrar Kariyer Değeri.....	36
1.3 Teknik Fonksiyonel Kariyer Değeri.....	36
1.4 Yönetmel Kariyer Değeri.....	37
1.5 Girişimcilik / Yaratıcılık Kariyer Değeri.....	37
2. KARİYER DEĞERİNİN ÖNEMİ VE İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI İLE İLİŞKİSİ.....	40
2.1 İnsan Kaynakları Planlaması İle İlişkisi.....	41
2.2 Seçme Yerleştirme İle İlişkisi.....	41
2.3 Kariyer Planlaması İle İlişkisi.....	41
2.4 Moral Motivasyon İle İlişkisi.....	41
3. KARİYER DEĞERLERİNE GÖRE İLETİŞİM VE ÖDÜLLENDİRME ŞEKİLLERİ.....	42
3.1 Otonomi/Bağımsızlık Kariyer Değeriine Göre İletişim ve Ödüllendirme Şekli.....	42
3.2 Güvenlik/İstikrar Kariyer Değeriine Göre İletişim ve Ödüllendirme Şekli.....	42
3.3 Teknik Fonksiyonel Kariyer Değeriine Göre İletişim ve Ödüllendirme Şekli.....	43

3.4 Yönetsel Kariyer Değerine Göre İletişim ve Ödüllendirme Şekli.....	43
3.5 Yaratıcılık/Girişimcilik Kariyer Değerine Göre İletişim ve Ödüllendirme Şekli.....	43
4. KARİYER DEĞERLERİ İLE YETKİNLİK BAZLI MÜLAKATIN İLİŞKİLENDİRİLMESİ.....	44

BEŞİNCİ BÖLÜM UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	47
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	47
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	47
4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	48
5. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUMLAR.....	48
5.1. Demografik Özellikler.....	48
5.1.1 Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı.....	49
5.1.2 Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	50
5.1.3 Ankete Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	51
5.1.4 Ankete Katılanların Ünvanlarına Göre Dağılımı.....	52
5.1.5 Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	53
5.1.6 Ankete Katılanların Genel İş Deneyimlerine Göre Dağılımı.....	54
5.1.7 Ankete Katılanların Şirketteki İş Deneyimlerine Göre Dağılımı.....	55
5.1.8 Ankete Katılanların Şirketteki İş Deneyimleri ile Genel İş Deneyimlerine Göre Dağılımının Karşılaştırılması.....	56
5.2. Kariyer Değerleri ve Yetkinlikler.....	58
5.2.1 Kariyer Değerlerinin Ölçeğe Göre Dağılımı.....	58
5.2.2 Yetkinliklerin Ölçeğe Göre Dağılımı.....	58
5.3 Güvenilirlik Analizi.....	60

5.4. Geçerlilik Analizi.....	60
5.5 Korelasyon Analizi Sonuçları.....	63
5.5.1 Araştırma Hipotezleri.....	64
6. SONUÇ.....	72
EKLER.....	74
KAYNAKÇA.....	79

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Yetkinlik Örneği.....	7
Tablo 2: Yetkinlik Modelinin Seçme Sürecinde Kullanılması.....	24
Tablo 3 : Mülakatın İşlevleri.....	26
Tablo 4: STAR Tekniğine Örnek.....	30
Tablo 5: Kariyer Değerinin Belirlenmesinde Kullanılan Soru Örnekleri.....	39
Tablo 6 : Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı.....	49
Tablo 7 : Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı.....	50
Tablo 8 : Yaşa Göre Frekans Dağılımı.....	51
Tablo 9 : Ünvana Göre Frekans Dağılımı.....	52
Tablo 10 : Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı.....	53
Tablo 11 : Genel İş Deneyimlerine Göre Dağılımı.....	54
Tablo 12 : Şirketteki İş Deneyimlerine Göre Frekans Dağılımı.....	55
Tablo 13 : Genel İş Deneyimi / Şirketteki Deneyim Çapraz Tablo.....	57
Tablo 14 : Kariyer Değerlerinin Ölçeğe Göre Dağılımı.....	58
Tablo 15 : Yetkinliklerin Ölçeğe Göre Dağılımı.....	59
Tablo 16 : Cronbach's Alpha Testi.....	60
Tablo 17 : Demografik Özelliklerin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testine Göre Analizi.....	60
Tablo 18 : Kariyer Değerlerinin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testine Göre Analizi.....	61
Tablo 19 : Yetkinliklerin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testine Göre Analizi.....	62
Tablo 20 : Spearman's Rho testi.....	64
Tablo 21 : 1. Hipoteze Ait Korelasyon Testi.....	65
Tablo 22 : Yönetmel Kariyer Değeri / İnsiyatif Kullanma Yetkinliği Çapraz Tablo.....	66
Tablo 23 : 2. Hipoteze Ait Korelasyon Testi.....	67
Tablo 24 : Yönetmel Kariyer Değeri / İletişim Yetkinliği Çapraz Tablo.....	68
Tablo 25 : 3. Hipoteze Ait Korelasyon Testi.....	69
Tablo 26 : Otonomi Kariyer Değeri / Liderlik Yetkinliği Çapraz Tablo.....	70

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1 : Yetkinliklerin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarıyla İlişkisi.....	16
Şekil 2 : Yetkinlik Modelinin Oluşturulma Süreci.....	21
Şekil 3 : STAR Tekniği.....	29
Şekil 4 : Kariyer Değerleri.....	35
Şekil 5 : Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı.....	49
Şekil 6 : Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı.....	50
Şekil 7 : Yaşa Göre Frekans Dağılımı.....	51
Şekil 8 : Ünvana Göre Frekans Dağılımı.....	52
Şekil 9 : Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı.....	53
Şekil 10 : Genel İş Deneyimine Göre Frekans Dağılımı.....	54
Şekil 11 : Şirketteki İş Deneyimine Göre Frekans Dağılımı.....	55
Şekil 12 : Genel İş Deneyimi / Şirketteki Deneyim Karşılaştırma Grafiği.....	57
Şekil 13 : Yönetmel Kariyer Değeri / İnsiyatif Kullanma Yetkinliğinin Cevaplara Göre Dağılımı.....	67
Şekil 14 : Yönetmel Kariyer Değeri / İletişim Yetkinliğinin Cevaplara Göre Dağılımı..	69
Şekil 15 : Otonomi Kariyer Değeri / Liderlik Yetkinliğinin Cevaplara Göre Dağılımı..	71

GİRİŞ

İşe alma kararı, işletmenin vermesi gereken en güç ve önemli kararlardan birisidir. Uzun bir zaman ve emek isteyen bir insan kaynakları faaliyetidir. Personel bulma süreci ile oluşturulan aday havuzundan en uygun personelin belirlenmesi ile devam eden personel seçme sürecinin son aşamasıdır. Personel seçme süreci, işletmeye başvuran adayların incelenmesi, doğru işe doğru elemanın belirlenmesi ve bu elemanın işe alınması aşamalarını kapsamaktadır.

İş için başvuran adaylar arasından en uygun olanının seçilip işe alınması, bir önceki süreç olan personel bulma sürecinin etkin ve doğru işlemesine bağlıdır. Aday havuzu, insan kaynağının planlanarak ve eleman ihtiyaç analizi yapılarak, iş analizleri sonucu ortaya çıkan iş tanımları göz önünde bulundurularak gerekli bilgi, beceri, yetenek, nitelik ve özelliklerin bulunduğu duyuruların yapılması, doğru araçların ve kaynakların kullanılması, uygun olmayan adayların ayıklanması ile oluşturulmalıdır. Böylece seçme süreci doğru işleyecek, başvuran uygun adaylar arasından en uygununun belirlenmesi ve işe alınması sağlanacaktır.

Ayrıca süreçlerin titizlikle yürütülmesi hem işletme hem iş gören için önemlidir. İşletme açısından duyuruların yapılması, adayların incelenmesi, seçilmesi ve yerleştirilmesi hem belirli bir maliyete yol açmakta hem de zaman ve emek harcamalarına neden olmaktadır. Yapılan bu faaliyetlerin bir kayıp olmaması ve işletmenin işlerinin aksamaması için süreçlerin etkin bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir. İşgören açısından bakıldığında da uygun olmayan bir elemanın işe alınmasının başarısızlıklarla karşı karşıya kalmasına, iş tatminsizliği yaşamasına, verimsiz olmasına ve kendine güveninin sarsılmasına yol açacağı görülmektedir. İşletmeyi başarıya da başarısızlığa da götüren insan faktörü olduğuna göre işe alma kararının doğru bir şekilde verilmesinin ne derece önemli olduğu apaçık ortadadır.

Bu çalışma, yetkinlikler ile kariyer değerlerinin birbirlerini tamamladıkları tezi üzerine bir çalışmadır. Günümüzde tüm teknolojik gelişmeler kısa sürede ve kolaylıkla

uygulanabilmektedir. Şirketlerin başarılı olması “yetkin” insan gücüne sahip olup olmadıkları ile ilintilidir. Dolayısıyla fark yaratacak olan yetkin insandır.

Yetkinlikler, her bir iş veya iş grubu için ayrı ayrı belirlenmiş, mükemmel performansın elde edilmesini sağlayacak kilit davranışları içeren başarı faktörleri olarak adlandırılmaktadır. İşin gerektirdiği yetkinliklere sahip çalışanların bulunduğu şirketler taklit edilemeyecektir. İşte bu nedenlerden dolayı şirketler artık yetkin insana yatırım yapma ve çeşitli eğitimlerle kendilerini geliştirmelerine olanak sunmaktadır.

Tezin ikinci kısmını oluşturan kariyer değerleri daha çok kariyer planlama ile ilişki içerisindedir. Kariyer değeri, kişiye yol gösteren, istikrarlı hareket etmesini sağlayan, bireysel kariyerini şekillendiren bir benlik kavramıdır. Bu nedenle işe alım sürecinde kişinin kariyer değerlerinin belirlenmesi kişiye uygun kariyer yolu, ödüllendirme, moral/motivasyon fonksiyonlarına da önemli bir kaynak oluşturacaktır diyebiliriz.

Bu çalışmada amaç literatür araştırması yaparak işe alım sürecinde yetkinlikler ile kariyer değerleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı, birbirlerini tamamlayıp tamamlamadığını incelemektir.

Birinci bölümde yetkinlik kavramından, yetkinlik türlerinden, yetkinliklerin sahip olması gereken özelliklerden ve İnsan Kaynakları fonksiyonlarıyla ilişkisinden bahsedilecektir.

İkinci bölümde işe alma süreci ve yetkinliklerin ilişkisi, işe alma sürecinde yetkinliklerin sahip olduğu rol, yararları ve önemi, yetkinlik modelinin oluşturulması konusunda bilgi verilecektir.

Üçüncü bölümde yetkinlik bazlı mülakatın tanımlanması, geleneksel mülakat ile karşılaştırılması ve faydaları üzerinde durulacaktır.

Dördüncü bölümde kariyer değerleri kavramından, türlerinden, İnsan Kaynakları fonksiyonlarıyla ilişkisinden bahsedilecektir.

Beşinci bölümde yetkinlikler ile kariyer değerleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan uygulamaya ve elde edilen sonuçlara yer verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YETKİNLİKLER

1. YETKİNLİK KAVRAMI

Yetkinlik kavramı ilk olarak 1973 yılında Harvard Üniversitesi Profesörlerinden David **McClelland** tarafından geliştirilmiştir. **McClelland** bu kavramı, çalışanların işlerini yapma yeterliliği olarak tanımlamaktadır¹. Richard **Boyatzis** 1982 yılında yetkinlik kavramını daha da geliştirerek yönetim bilimine sokmuştur².

Değişen iş ve dünya koşulları, yeni yönetim tarzları birçok kavramın ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Yetkinlik ve yetkinlik temelli sistemler de hızla değişen pazarda ayakta kalmak ve rekabet avantajı yaratmak isteyen şirketlerin organizasyonlarındaki yerlerini almıştır. Örneğin Microsoft ve General Electric, üstün performanslı çalışanları yetkinlikler yardımı ile ayırt etmekte ve elde tutmaktadır³. Organizasyonlar artık iş ile çalışanı birbirinden ayırmakta, çalışanların işlerini istenilen performansta yapmalarını sağlayan yetkinliklere odaklanmaktadır. Yetkinlikler, günümüz şirketlerinin hızla değişen teknoloji ve rekabet koşullarına kolay uyumunu sağlamakta, esneklik kazanmasına yardımcı olmaktadır. Çünkü şirketlerde değer ve fark yaratan tek unsur artık yetkin insandır.

Yetkinlik ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Genel olarak, belirli bir işi yaparken mükemmel performansı açıklayan davranış ya da davranış seti olarak tanımlanmaktadır⁴. Bir başka tanımda ise; bir görevi yerine getirirken yüksek performansı normal performanstan ayıran her türlü bilgi, beceri, dürtü, karakter, değer

¹ Tekin Akgeyik, “İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi”, **İÜ İktisat Fakültesi Mecmuası**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No:4331, Cilt:52, Sayı:1, 2002, s:70.

² Allen I. Kraut ve Abraham K. Korman, **Evolving Practices in Human Resource Management**, San Francisco: Jossey-Bass, 1999, s:213.

³ Tuğba Çörtekeoğlu, “Yetkinlik Kavramı”, 2003, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1946>, (06/10/2004).

⁴ Nesime Acar, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:640, 2000, s:49.

ve diğerk kişilik özellikleri olarak açıklanmaktadır⁵. Birçok tanımdaki belli başlı ortak noktaları içeren tanım ise; *yetkinlik, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları içeren gözlemlenebilir davranışlardır*⁶.

Tanımdan da anlaşıldığı gibi yetkinliklerin üç boyutu bulunmaktadır⁷: Bilgi, beceri ve tutum.

Yetkin olabilmek için sadece bilgi sahibi olmak yeterli değildir. Bilginin yanında bir işi yapabilme yeteneğine sahip olmak da gerekmektedir. Bunların dışında kişide o işi yapma isteğı, eğilimi de olmalıdır. Böylece, gözlemlenebilir davranışa dönüşür.

Bilgi: Belirli bir konuda yetkin olabilmek demek, öncelikle o konu hakkında deneyim ya da eğitim yoluyla bilgi sahibi olmak demektir. Örneğın, takım çalışması konusunda yetkin olmak isteyen biri öncelikle bu konunun özellikleriyle ilgili bilgi toplar.

Beceri: Güç sanılan, ustalık isteyen bir işi yapabilme yetisidir. Bir konuda beceri sahibi olmak için yetenekli olmak gerekmektedir. Bu yetenek kişide doğal olarak bulunabileceğı gibi sonradan deneyimin etkisiyle yaşayarak da kazanılabilir. Kişi, yapısı gereğı başkalarıyla birlikte uyum içinde çalışabilme yeteneğine sahip olabilir ya da zaman içinde kazanabilir. Eğer böyle bir yeteneğı varsa ya da sonradan edinmişse bu kişinin takım çalışmasına yatkın olduğu söylenebilir.

Tutum: Bireyin belirli kişi, kurum ve objelerle ilgili zihninde oluşturduğu inanç ve düşünce sistemini ifade etmektedir. Bir konudaki tutum o konuyla ilgili davranışı şekillendirmektedir. Dolayısıyla bilgi ve becerinin olması yeterli olmamakta o konudaki olumlu tutum sayesinde bilgi ve beceri davranışa dönüşmektedir. Kişi, takım çalışması ile ilgili bilgileri toplamış konuyla ilgili becerilere de sahip ise en önemlisi

⁵ David A. Bratton, "Taking on the Competition with Core Competencies", <http://www.hr-info.com/hrarticles/dbratton/competencies.html>, (18/01/2005).

⁶ İlhan Özdiller, "Neden Yetkinlik", **Human Resources**, Eylül-Ekim 2001, s:46-47.

⁷ Mehmet Cemil Özden, "Bireysel Yetkinlikler ve İK Süreçleri", http://www.mcozden.com/forum3_12byiks.htm, (20/01/2005).

takım çalışmasının yararına inanıyor dolayısıyla olumlu bir tutum içindeyse davranışa dönüştürecektir⁸.

Yetkinlik tanımlanması ve ölçülmesi zor, soyut bir kavramdır⁹. Hala üzerinde çalışılan bu kavramın soyut olmaktan çıkıp somut hale getirilmesi için davranış tarzlarıyla ilgilenilmektedir. Personelin işini yaparken gösterdiği başarıda kritik değer taşıyan davranışlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Söz konusu olan bu davranışlar işte başarılı olan çalışanların, ortalama ya da başarısız çalışanlara göre daha istikrarlı şekilde sergiledikleri davranışları göstermektedir.

Aynı becerilere sahip ve aynı işi yapan iki çalışanın farklı yetkinliklere sahip olması nedeniyle başarıları farklı olmaktadır. Görüldüğü gibi gerekli becerilere sahip olmak yeterli değildir. Bu becerileri başarı yaratacak şekilde işe aktarabilmek büyük önem taşımaktadır. Yüksek performansla çalışanların davranışları incelenmiş ve kendilerini diğerlerinden ayıran, sık tekrarladıkları davranışlar sayesinde başarılı sonuçlar elde ettikleri görülmüştür.

Yetkinlikler, iş-çalışan-organizasyon arasındaki bağlantıyı ve uyumu sağlayan ortak bir dili oluşturmaktadır. Dolayısıyla herkes tarafından aynı şekilde algılanması, doğru tanımlanması çok önemlidir. Her yetkinlik kısa bir tanım ve onu ifade eden davranış göstergelerinden meydana gelmektedir. *Davranış göstergeleri*, belirli bir yetkinlik kullanıldığı zaman ortaya çıkan ölçülebilir ve gözlemlenebilir tepkilerdir. Aşağıda bir yetkinlik örneği verilmektedir (Bkz. Tablo 1).

⁸ Özden, “Bireysel Yetkinlikler ve İK Süreçleri”, http://www.mcozden.com/forum3_12byiks.htm, (20/01/2005).

⁹ Yves Doz, “Managing Core Competency for Corporate Renewal: Towards a Managerial Theory of Core Competencies”, Andrew Campbell ve Kathleen Sommers, **Core Competency Based Strategy**, London: International Thompson Business, 1997, s:53.

TABLO 1. Yetkinlik Örneği

Yetkinlik	Müşteri Odaklılık
Tanım	Müşterinin beklentilerine artı değer yaratacak şekilde yanıt vermek, müşteri tatmini sağlamak.
Davranışlar	<p>İç ve dış müşteriler ile bunların beklentileri konusunda derin bir algılamaya sahip olmak.</p> <p>Müşterilerin beklentilerini karşılamak için uygun kaynakları harekete geçirmek.</p> <p>Müşteri tatmini konusunda bireysel sorumluluk üstlenmek.</p> <p>Açık ve direkt iletişim becerilerini kullanarak, müşterinin güvenini kazanmak.</p> <p>Müşterileri, kendileri için önemli olan unsurlara en yüksek önceliğin verildiği konusunda ikna etmek.</p>

Kaynak: Acar, age, s.50.

2. YETKİNLİK TÜRLERİ

2.1 Temel Yetkinlikler

Temel yetkinlikler, organizasyonun vizyonu, misyonu ve değerlerini yansıtmaktadır. İşletmenin, müşteriler ve rakiplerce ne şekilde tanınmak istediğini gösteren, görev ve pozisyonlardan bağımsız tüm işletmeyi kapsayan temel nitelikleridir.

İşletmenin etkin bir şekilde rekabet etmesini sağlayan, işletmeyi rakiplerinden farklı kılan, stratejilerini yönlendiren dolayısıyla işletmede çalışan herkeste ve özellikle alt kademe çalışanlarda en azından minimum düzeyde bulunması gereken özelliklerdir¹⁰. Teknik beceri ve bilgi içerirler.

Organizasyondaki tüm pozisyonların yetkinlikleri belirlenirken temel yetkinliklerle uyumlu olmalarına, birbirlerini geliştirici nitelikte olmalarına dikkat edilmektedir. Çünkü temel yetkinlikler organizasyonun kurum kültürünü yansıtır.

Aşağıda temel yetkinliklere birkaç örnek verilmiştir¹¹:

Takım Çalışmasına Yatkinlık

Tanımı: Takım üyesi olarak diğer üyelerle uyum ve işbirliği içerisinde çalışma arzusu ve kabiliyeti.

- Diğer takım üyelerinin fikirlerini yapıcı bir şekilde dinleyebilmek ve karşılık vermek;
- Takım içerisinde ortaya çıkan anlaşmazlıkları yapıcı bir şekilde çözümlenebilmek;
- Deneyimlerini diğer üyelerle paylaşabilmek;
- Diğer üyelere yardım, bilgi ve destek sağlayarak ilişkilerini sürdürmek.

¹⁰ Milkovich ve Boudreau, **Human Resource Management**, 8.Basım, USA: Irwin, 1997, s:646; Bratton, agm, (18 Ocak 2005).

¹¹ “31 Core Competencies Explained” <http://www.workforce.com/archive/article> (20/11/2005).

Teknik Deneyim

Tanımı: Teknik alanda derinlemesine bilgiye ve yeteneğe sahip olma.

- Problem çözümünde etkin bir şekilde teknik bilgiye başvurma;
- Mevcut metod ve yaklaşımların çözüm için yetersiz kaldığı yeni veya yüksek derecede karmaşık problemlere teknik çözümler geliştirme;
- Kendi teknik alanındaki gelişmeler hakkında bilgi sahibi olma.

Sonuç Odaklılık

Tanımı: Kendisinin veya kendi biriminin arzu edilen sonuçları üzerine odaklanmak ve kolay ulaşılamayan hedefler belirlemek.

- Ulaşılması zor ama imkansız olmayan hedefler belirlemek;
- Engeller karşısında hedeflere bağlılığı sürdürebilmek;
- Hedeflere ulaşmada performans değerlendirme yolları yaratmak.

Yaratıcılık

Tanımı: Yeni metodların, ürünlerin, prosedürlerin veya teknolojilerin geliştirilmesi.

- Bireysel olarak yeni ve yaratıcı çözümler üretilmesi;
- İş yapmanın daha iyi, hızlı ve düşük maliyetli yollarının geliştirilmesi.

2.2 Fonksiyonel Yetkinlikler

Beşeri yetkinlikler olarak da adlandırabileceğimiz bu yetkinlikler, özellikle orta kademe yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikleri ifade etmektedir. Teknik bilginin yanı sıra kişisel ve örgütsel amaçları uyumlaştıracak, iyi ilişkilerin kurulmasını sağlayacak davranış tarzlarıdır. Orta kademe yöneticileri üst ve alt kademe arasında bir köprü işlevi görmektedir. Sahip oldukları yetkinlikler hem alt kademeye yön verdirecek nitelikte insan unsuru ile ilgili hem de teknik bilgiye dayalı olmalıdır. Fonksiyonel yetkinlikler, bir mesleki rolü icra edenlerin davranışları çözümlenerek çıkarılmaktadır.

Stres Yönetimi

Tanımı: Baskı altında bulunulan zamanlarda fonksiyonların etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlama ve provokasyonlar karşısında kendi kontrolünü koruyabilme.

- Stres altında sakin kalabilmek;
- Çeşitli problemleri ve görevleri etkin bir şekilde ele alabilmek;
- Eleştirildiğinde veya saldırıya uğradığında cevabını kontrol edebilmek;
- Zor şartlar altında dahi mizah duygusunu kaybetmemek;
- Stres ortamını önlemek veya azaltmak için kendi davranışlarını yönetebilmek.

İletişime Önem Vermek

Tanımı: Belirli bilgilere ihtiyaç duyan diğer işgörenlere bilgilerin iletilmesini sağlayabilme.

- Belirli bir proje veya çalışmaya dahil olan işgörenlerin gelişmeler ve planlar hakkında bilgilendirilmesini sağlamak;
- Önemli bilgileri işgörenlerle paylaşmak;

- Bilgilerin iletilmesinde çok yönlü iletişim kanallarından yararlanabilmek.

İkna Edici İletişim

Tanımı: Karşı taraf üzerinde etkili olan ve ikna eden sözlü/yazılı iletişimin planlanması ve gerçekleştirilmesi.

- Diğerleri üzerinde güçlü etkiye sahip bilgi ve verilerin belirlenmesi ve iletilmesi;
- Dinleyicinin seviyesine ve deneyimine göre değiştirilebilen dilin ve örneklerin kullanılması;
- Konunun önemli noktalarının vurgulanması için hikayelerin ve örneklerin kullanılması.

İşbirlikçi İlişkiler Geliştirme

Tanımı: Bilgi ve destek sağlayabilecek olan örgüt içi ve örgüt dışı bireylerle ortaklıklar geliştirebilme, sürdürülebilir ve güçlendirebilme yeteneği.

- İşgörenlere bireysel deneyimleri, ilgi alanları ve aileleri hakkında sorular sorma;
- İşgörenlerin söylediklerine ilgi gösterme, fikirlerini ve bakış açılarını kabul etme;
- İşgörenleri tanımak için vakit ayırma, dostça ilişkiler geliştirme ve ortak bir bağ oluşturma;
- İşgörenlere bilgi ve destek sağlayarak gelecekte karşılık alabilmek için uygun bir ortam oluşturma.

2.3 Yönetmel Yetkinlikler

Stratejik kararlar alacak üst kademe yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikleri ifade etmektedir.

Analitik Düşünmek

Tanımı: Mantıksal, sistematik ve bütüncül bir yaklaşımla karşılaşılan sorunları çözebilme kabiliyeti.

- İki veya daha fazla seçenek arasında sistematik bir karşılaştırma yapabilmek;
- Birtakım bilgilerdeki tutarsızlık ve uyumsuzlukların farkına varabilmek;
- Karar verme veya bir durumu analiz etme sürecinde birtakım parametreleri ve faktörleri belirleyebilme, maliyetleri, faydaları, riskleri ve değişimleri ölçümleyebilme;
- Karmaşık görev ve problemleri parçalarına ayırarak ele alma ve her bir parçayı detaylı bir şekilde dikkate alabilme;
- Yerine getirilmesi gereken işlerin öncelik sırasını dikkatli bir şekilde belirleyebilme.

Gelecek Yönelimli Düşünmek

Tanımı: Belirli durumların sonuçlarını önceden tahmin ederek ona göre davranmak ve olası koşullar için hazırlıklı olmak amacıyla uygun önlemleri almak.

- Olası durumları önceden tahmin edebilmek ve durumsal planlar geliştirebilmek;
- Pazardaki fırsat ve tehditlere karşı hazırlıklı olmak.

Kararlılık

Tanımı: Zamanına uygun şekilde zor kararlar verebilme kabiliyeti.

- Ödün verilmeyecek kararlar alabilme;
- Zamanın kritik önem taşıdığı zor veya belirsiz durumlarda karar vermeye istekli olma;
- Değişimi kolaylaştırma, bir açmazı çözme veya sorunla karşılaşma durumunda bir grubun sorumluluğunu üzerine alma.

Değişimi Yönetmek

Tanımı: Örgütsel verimlilik ve etkinliğin artırılabilmesi için ihtiyaç duyulan değişim ve yenilikleri destekleyebilmek, değişimi başlatabilmek ve uygulayabilmek.

- Yeni işletme politika ve prosedürleri belirlemek;
- Belirli bir birimin veya bütün olarak işletmenin gelecek yönelimini etkileyebilecek fırsatları yakalayabilmek;
- Değişime ilişkin çeşitli yönetim faaliyetlerinin uygulanması ve desteklenmesi (iletişim, eğitim, takım geliştirme, koçluk vb.)
- Değişimin uygulanması için yapının ve süreçlerin belirlenmesi;
- Önemli değişimlerle ilgili endişe ve korkuların giderilmesinde bireylere ve gruplara yardımcı olmak.

3. YETKİNLİKLERİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Yetkinlikler, organizasyonlarda değer yaratan çalışanların sahip oldukları temel özellikleridir. Organizasyonların DNA'sı olarak da tanımlanmaktadır¹². Herkes tarafından aynı şekilde anlaşılması ve standart hale gelmesi için aşağıdaki özellikleri taşımalıdır;

- Şirketin vizyonu, misyonu ve stratejilerinden yola çıkılarak tanımlanmış olmak,
- Gözlemlenebilir olmak,
- Ölçülebilir olmak,
- Tek bir faaliyeti içermek,
- İşin / pozisyonun gerektirdiği niteliklerle ilgili olmak,
- Şirkete özel olmak, şirketin çalışanlarından beklediği mükemmel performansı ortaya koyan davranış özelliklerini tarif etmek,
- Tüm yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenmek,
- Basit ve kolay anlaşılabilir olarak tanımlanmak.

¹² Milkovich ve Boudreau, age, s:483.

4. YETKİNLİKLERİN İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARIYLA İLİŞKİSİ

Yetkinlikler, organizasyonların etkin bir şekilde rekabet etmelerine yardımcı olan temel anahtarlarıdır. Şirketin vizyonu, misyonu ve stratejileri doğrultusunda hazırlandıkları için iş, çalışan ve organizasyon açısından ortak bir dili temsil etmektedirler.

Yetkinliklerin bireysel performansı dolayısıyla işletme başarısını etkilediği kabul edilmektedir. Bu nedenle organizasyonun başarısına doğrudan katkı yapan yetkinliklere dayalı insan kaynakları sistemlerine yer verilmektedir¹³.

Yetkinliklerin giderek artan önemi, insan kaynaklarının tüm faaliyetlerinde kullanılmasını sağlamıştır. İşe alma ve yerleştirmede, performans yönetiminde, ücret ve ödüllendirmede, eğitim ve geliştirmede, kariyer yönetiminde kısacası tüm insan kaynakları fonksiyonlarında standartlar oluşturmak için kullanıldıkları görülmektedir. Çalışanların performansı, sahip oldukları yetkinlikler ile pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler arasındaki farkın ölçülmesiyle takip edilmekte, farkın kapatılması ve çalışanların yetkinliklerini geliştirebilmeleri için eğitim ve geliştirme planları hazırlanmakta, terfi ve transfer gibi kariyer yönetimi uygulamalarında kullanılmaktadır¹⁴. Ücret yönetiminde de önemli bir girdidir. Ücret skalaları oluşturulurken belirli bir pozisyonun ücretini belirlemede iş değerlemenin önemli bir parçasını oluşturmaktadır¹⁵.

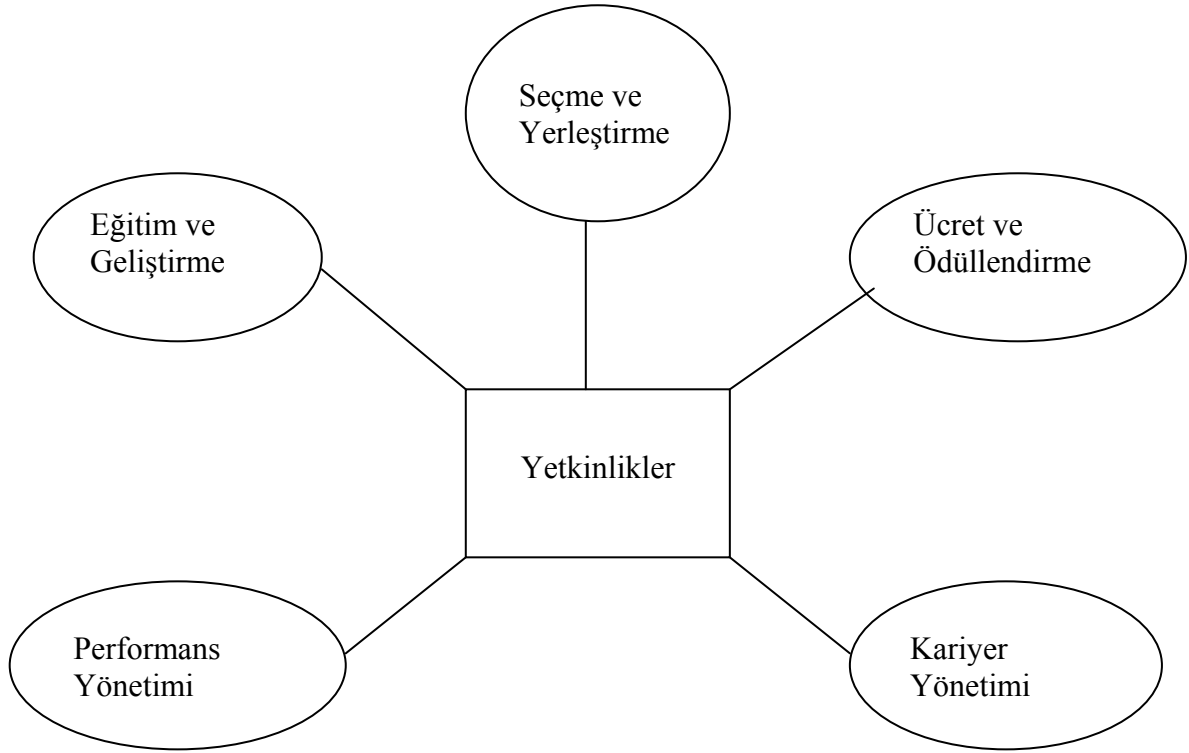
¹³ Akgeyik, agm, s:71.

¹⁴ Çörtelekoğlu, agm, (06/10/2004).

¹⁵ Özden, "Bireysel Yetkinlikler ve İK Süreçleri", http://www.mcozden.com/forum3_12byiks.htm, (20/01/2005).

Aşağıda, yetkinliklerin İnsan Kaynakları fonksiyonlarıyla ilişkisi görülmektedir (Bkz. Şekil 1).

ŞEKİL 1. Yetkinliklerin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarıyla İlişkisi



Bahsedilen tüm faaliyetlerde yetkinlikler, standartların belirlenmesini sağlayan araçlar olarak kullanılmaktadır.

Yetkinlikler ayrıca yöneticilerin faaliyetleri ve çalışanları yönetme kabiliyetlerini de geliştirmektedir. Bir çalışanın performansı düşüyorsa, yönetici bunun sebebini ortaya çıkarıp hangi yetkinliğini geliştirmesi gerektiğiyle ilgili çalışanını yönlendirmektedir¹⁶.

¹⁶ Bratton, agm, (18/01/2005).

5. YETKİNLİKLERİN SAĞLADIĞI FAYDALAR¹⁷

- Yetkinlikler karar vermeyi kolaylaştıracak standart ve kriterlerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır,
- Çalışanlardan ne tür davranışların beklendiğini ortaya koymaktadır,
- Gözlemlenebilir kriterler sayesinde daha adil ve doğru değerlendirmeler yapılmaktadır,
- Şirketin vizyonu, misyonu ve stratejileri doğrultusunda hazırlandıklarından çalışanları ve yöneticileri organizasyon stratejileri ile uyumlaştırmaktadır,
- Organizasyonun ana değerleri ile çalışanların davranışları arasında bir bağlantı kurmaktadır,
- İşin gerektirdiği niteliklere en uygun kişinin işe alınmasını sağlamaktadır,
- Organizasyonda iletişimin güçlenmesini sağlayacak ortak bir dil oluşturmaktadır,
- İyi tanımlanmış yetkinlikler, kişilere işlerini daha iyi tanımları ve işlerinde daha üstün başarı sağlamaları konusunda yol göstermektedir,
- Çalışanların sürekli öğrenmeye ve gelişmeye istekli olduğu yeni bir öğrenme kültürü oluşturmaktadır,
- Taklidi zor yetkinlikler, şirket için büyük bir rekabet silahıdır,
- Kişisel gelişim için bir yön belirlemeye yardımcı olmaktadır.

¹⁷ Acar, age, s:49; Akgeyik, agm, s:74; Çörtekeoğlu, agm, (06/10/2004); Didem Yetkin, “Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri ve Bir Uygulama”, MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2003, s.10.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE ALMA SÜRECİ VE YETKİNLİKLER

1. İŞE ALMA SÜRECİNİN ÖNEMİ

İşe alma süreci, iş ve kişi arasındaki uygunluğu ortaya çıkarmayı, doğru kişinin belirlenmesini ve işe yerleştirilmesini amaçlayan insan kaynaklarının önemli faaliyetlerinden birisidir.

İşe uygun doğru kişinin işe alınması –yönetici ve çalışan açısından- kazan/kazan yaklaşımına iyi bir örnektir. Pozisyonun gerektirdiği niteliklere uygun kişi, o işte başarılı olmaya, yaptığı işten mutluluk duymaya, iş arkadaşlarının takdirini almaya diğer çalışanlara göre daha yakındır. Bu nedenle amaç, her bakımdan başarılı, mükemmel bir çalışanı değil, işin gerektirdiği niteliklere sahip yetkin adayı organizasyona kazandırmaya çalışmaktır. Bu niteliklerin fazlasına da azına da sahip adaylar, şirkete tam anlamıyla faydalı olamazlar. Oysa işe uygun adayın iş memnuniyeti arttıkça özsaygısı yükselmekte, işe daha fazla odaklanmakta, başarısı ve motivasyonu artmakta, yükselen bir enerjiyle çalışmaktadır.

Uygun adayın seçimi yönetici açısından da aynı derecede önemlidir. Amirlerden gelen şikayetler, kişiler ve gruplar arası çatışmalar azalmakta, üretim/hizmet arttıkça kar marjı artmaktadır.

Organizasyonun işe alma sürecinde başarılı olduğunun kanıtı, işe yerleştirilen bütün çalışanların tüm bilgilerini, becerilerini, yeteneklerini kullanmaları, yetkinliklerini geliştirmeleridir.

Düzgün işleyen bir işe alma süreci aynı zamanda tüm insanlara ayırım gözetmeksizin iş bulma fırsatı da sunmaktadır¹⁸.

¹⁸ Leonard D. Goodstein ve Alan D. Davidson, “Hiring the Right Stuff: Using Competency-Based Selection”, **Compensation and Benefits Management**, New York: Summer 1998, Vol.14, Iss.3, s:1-2.

2. YETKİNLİKLERİN İŞE ALMA SÜRECİNDE KULLANILMASI

İşe uygun doğru kişinin seçilmesi günümüzün artan rekabet koşullarında hayati önem taşımaktadır. Şirketler farklılık yaratacak, değer katacak çalışanları işe almakta ve avantajlı konuma gelmektedir. İşletmeler kişiyi işe alıp sahip olduğu niteliklerini ve davranışlarını değiştirmeye çalışmanın ne derece zor olduğunu anlamıştır. Bu nedenle işe alımda pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere uygun adayları seçmekte, doğru yerlere yerleştirmekte ve şirkete artı değer kazandırmaktadırlar. Görülmüştür ki doğru kişinin işe alınması, kişinin şirkete katkısını arttırmakta, kişinin yaptığı işten duyduğu mutluluğun artması da yüksek performansla çalışmasını sağlamaktadır¹⁹.

Yetkinliklerin işe alımda kullanılmasından önce ön koşulların sağlanmış olması gerekmektedir. Bunlar;

- **Temel yetkinliklerin belirlenmesi:** Organizasyonun temel yetkinlikleri ile her pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler belirlenmiş olmalıdır.
- **Bütünsel sistem:** İnsan kaynakları süreçlerinin tümü birbiri ile uyumlu olmalıdır; çünkü her biri diğerini etkilemektedir.
- **Pozisyonun gerektirdiği yetkinliklerle temel yetkinliklerin uyumu:** Yetkinlik envanteri çıkarılıp yetkinliklerin uyumu araştırılmalı , temel yetkinlikleri geliştirecek şekilde olmalarına dikkat edilmelidir.
- **Yetkinliklerin tanımlanması ve derecelendirilmesi:** Yetkinlikler, gözlemlenebilir davranışlara dönüştürülüp tanımlanmalı ve ölçülebilir hale getirilmelidir. Her pozisyon için yetkinliklerin dereceleri ve düzeylerinin farklı olacağı gözden kaçırılmamalıdır.

¹⁹ Barbara Townley, **Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and the Subject at Work**, London: SAGE, 1994, s:94.

Pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler, iş analizlerinden hareketle belirlenmektedir²⁰. *İş analizi*, işin yapılmasında rol alan tüm etmenlerin ortaya konmasıdır. İşin özelliklerinin, çalışma koşullarının, kullanılan araçların, sorumlulukların ve yetkilerin belirlenmesidir. İş analizleri, işlere odaklanır. İş analizleri sonucunda elde edilen verilerin sistematik bir şekilde belge haline getirilmesiyle *iş tanımları* oluşturulmaktadır. Her pozisyon için elde edilen iş tanımları yetkinliklerin belirlenmesinde kullanılmaktadır.

Ancak her çalışanın, belirlenmiş tüm yetkinliklere en yüksek düzeyde sahip olması umulan ve beklenen bir şey değildir. Çeşitli pozisyonlar aynı yetkinlikleri gerektirse bile düzeyleri farklı olabilmektedir. Dolayısıyla işe alınacak kişide sadece o pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler ve yetkinlik düzeyleri aranmalıdır²¹. Örneğin müşteri odaklılık çeşitli pozisyonlar için aranan bir yetkinlik olabilir. Ancak müşteri hizmetlerinde çalışacak bir temsilciyle insan kaynakları departmanında çalışacak bir kişide bu yetkinliklerin dereceleri farklı olacaktır.

Yetkinlikler bir görevi yerine getirirken farklılık yaratmayı sağlayan, performansı yönlendiren ayırt edici özelliklerdir. Çalışanlar, yetkinlikler yoluyla iş davranışı olarak kendilerinden ne beklendiğini tam olarak algıladıklarında işlerini daha iyi ve yüksek bir performansla yapmaktadır. Aynı şekilde yöneticiler de onlara daha objektif davranmakta, çalışanların becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

İşe almada yetkinliklerin kullanılmasının bir diğer yararı, kişilerin kendi kişisel gelişimlerine daha fazla önem vermelerini sağlamış olmasıdır.

İşe almada yetkinliklerin kullanılması yoluyla işletmeler, kendilerini rakiplerinden farklı kılacak yetkin insanları bulma imkanı kazanmaktadırlar. Günümüzde teknolojinin, kullanılan teknik ve yöntemlerin taklit edilmesi zor bir olay değildir. Ancak yetkin insanın işletmeye kazandırılması yoluyla farklılık yaratmak, rekabette işletmeye büyük avantaj sağlamaktadır ve taklidi mümkün olmayan bir unsurdur.

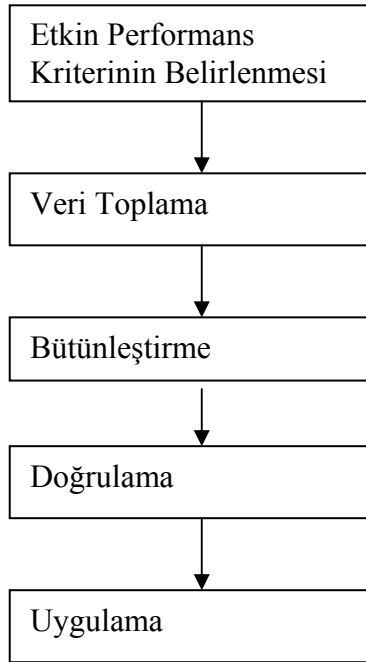
²⁰ Chris Hendry, **Human Resource Management: A Strategic Approach to Employment**, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999, s:216.

²¹ Milkovich ve Boudreau, age, s:88.

3. YETKİNLİK MODELİNİN OLUŞTURULMA SÜRECİ

Yetkinlik modeli, o işte personelin başarısı için kritik değer taşıyan, sıklıkla gösterilen davranışlar üzerinde yoğunlaşarak hazırlanmaktadır²². Bu davranışların sayısı minimum düzeye indirilerek üstün performansla çalışan yetkin çalışanları ayırt eden davranışlara odaklanılmalıdır. Aksi takdirde, yetkin çalışanları diğerlerinden ayırmak mümkün olmaz. Böylece belirli bir pozisyon için gerekli ve tercih sebebi olacak yetkinlikler belirlenerek en uygun adayın seçilmesine yönelik şablon elde edilmiş olmaktadır²³. Aşağıda, Yetkinlik Modeli' nin oluşturulma süreci gösterilmektedir²⁴ (Bkz. Şekil 2).

ŞEKİL 2. Yetkinlik Modelinin Oluşturulma Süreci



Kaynak: Lyle Spencer ve Signe Spencer, Competence at Work: Models for Superior Performance, John Wiley&Sons Inc., 1993, s:95.

²² Osman Bayraktar, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Araştırması”, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2002, s:47.

²³ Özden, “Bireysel Yetkinlikler ve İK Süreçleri”, http://www.mcozden.com/forum3_12byiks.htm, (20/01/2005).

²⁴ Lyle Spencer ve Signe Spencer, Competence at Work: Models for Superior Performance, John Wiley&Sons Inc., 1993, s:94-106.

- **Etkin Performans Kriterinin Belirlenmesi:** En önemli ilk adım, işi yaparken yüksek performansı ortaya çıkaran kritik başarı faktörlerinin ortaya konmasıdır. Bu çalışmanın çıktıları, tüm süreçlere girdi sağlayacağı için yanlış belirlenmiş kriterler yanlış yetkinliklerin ortaya konmasına sebep olacaktır.
- **Veri Toplama:** Yetkinlik Modeli geliştirirken, kullanılacak yöntem ve araçların seçimine karar verilmektedir. Pek çok işletme uygun yöntemleri bir arada kullanarak da veri toplamaktadır. Sıklıkla kullanılan yöntemler aşağıda belirtilmiştir:
 - a. Görüşme:* En çok kullanılan, derinlemesine bilgi elde edilen ancak zaman alan yöntemlerden birisidir. Görüşmenin temel amacı, mükemmel performansa ulaşmak için gösterilen kritik davranışların tespit edilmesidir. Bu davranışların belirlenmesinde deneyimlerden hareket edilmektedir. Yaşanan zorluklar, bu zorlukların üstesinden nasıl geldiği, kişinin rolü ve sorumlulukları, teknik bilgi ve becerisi kritik davranış göstergelerini oluşturmaktadır.
 - b. Odak Grup:* Bu yöntemde, bir işi yüksek performansla yaptığı kabul edilen kişiler bir araya getirilmektedir. İşin başarılı bir şekilde yapılmasında önemli olan önceliklerin neler olduğu, kritik olaylar ve bu olayların çözümlenmesinde gösterilen davranış standartları konuşulmakta, detaylı bilgi toplanmaktadır.
 - c. Anket:* Mükemmel performansın ortaya çıkmasını sağlayacak tüm davranış standartları maddeler halinde sıralanmaktadır. Çalışanlardan veya bir örneklem grubundan davranışları önemlerine göre derecelendirmeleri istenmektedir. Çıkan sonuca göre işin sergilenmesinde mükemmel performansı ortaya koyan davranışlar belirlenmektedir.

d.Gözlem: Üstün performans gösteren çalışanlar işlerini yaparken gözlenip mükemmel performansı ortaya koyan davranışları belirlenmektedir. Ancak zaman alan bir yöntemdir.

- **Bütünleştirme:** Farklı veri toplama yöntemleri kullanıldığı takdirde, elde edilen veriler bir araya getirilmektedir. Veriler doğrultusunda yetkinlik göstergeleri taslak olarak hazırlanmaktadır.
- **Doğrulama:** Bu aşamada, belirlenmiş yetkinliklere sahip kişileri seçerek o işi nasıl bir performansla sergilediklerine bakılmaktadır. Taslakta bulunan her bir davranışın gerekli olup olmadığı, yetkinlik dereceleri ve düzeltilmesi gereken ifadeler üzerine konuşulmaktadır. Yetkinlik modelinin oluşturulmasında amaç, belirli kriterlere göre işe alınmış kişilerin gelecekte bu yetkinliklerini kullanarak işi yüksek performansla yapmalarıdır. Ayrıca, arzu edilen yetkinliklere sahip kişiler bu yetkinliklerini geliştirmede çok daha başarılı olmaktadır.
- **Uygulama Planı:** Oluşturulan yetkinlik profilinin İnsan Kaynakları faaliyetleri (Seçme ve Yerleştirme, Performans Değerlendirme, Eğitim ve Geliştirme, Kariyer Planlama, Ücret ve Ödül) ile entegre edilmesi ve kullanılması için gerekli düzenlemelerin yapılma aşamasıdır.

Aşağıda, Yetkinlik Modelinin seçme sürecinde kullanılması için gerekli olan hazırlıkların neler olduğu gösterilmektedir (Bkz. Tablo 2):

TABLO 2. Yetkinlik Modelinin Seçme Sürecinde Kullanılması

Süreç	Format
Seçme ve Yerleştirme	<p>Tanımlanmış yetkinliklerin olması</p> <p>Arzulanan davranışla ilgili gerekli bilgileri sağlayacak görüşme sorularının listelenmesi</p> <p>Adayın verdiği cevaplar doğrultusunda arzu edilen ve arzu edilmeyen davranış örneklerinin derecelendirilmesi</p>

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT

1. MÜLAKATIN TANIMI

Seçme süreci, bir organizasyonun önemli faaliyetlerinin başında gelmektedir. Bu faaliyette elde edilen bilgiler üzerine diğer faaliyetler kurulmaktadır. Yanlış bir seçme ve yerleştirme süreci beraberinde diğer faaliyetlerin de olumsuz etkilenmesine neden olacaktır. Düşük performanslar, elde edilen başarısız sonuçlar organizasyonun hata yapmasına, rakiplerinin gerisinde kalmasına ve sonunda yarışı kaybetmesine sebep olmaktadır. Bu nedenle, seçme süreci organizasyonun hayat damarlarından birisidir; etkin ve doğru şekilde işlemesi gerekmektedir. Peter **Drucker**'ın da dediği gibi, yöneticilerin iki ciddi sorumlulukları bulunmaktadır: “Birincisi, organizasyonun stratejik rotasını çizmek; ikincisi, bu rotayı izleyecek doğru elemanları işe almak”²⁵.

Mülakatlar, işletmelerin eleman seçiminde sıklıkla kullandıkları bir araçtır. Testler ve değerlendirme merkezi gibi yöntemlerden daha fazla tercih edildiği görülmektedir²⁶.

Mülakat veya görüşme, belli ve ciddi bir amaçla yüz yüze gelen iki veya daha fazla kişinin soru-cevap yöntemiyle nesnel ve öznel bilgi toplamak için, etkileşim içinde yaptıkları bir personel seçme yöntemidir²⁷.

Mülakat ile amaçlanan, işin niteliklerine uygun düşmeyen adayları elemek, işin gerektirdiği özelliklere uyan en doğru kişinin belirlenmesini ve işe yerleştirilmesini sağlamaktır.

²⁵ Goodstein ve Davidson, agm, s:1.

²⁶ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul: Küre Ajans, 1991, s:65.

²⁷ Canan Çetin, **Personel Seçiminde Görüşme**, İstanbul: Çağlayan Basımevi, 1990, s:5; Evrim Kekezoğlu, “Personel Seçiminde Mülakat Süreci ve Bir Araştırma”, MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2004, s:23.

Mülakatın diğer seçme yöntemlerine göre sağladığı avantajlar, adayla bire bir karşı karşıya olunduğu için tepkilerini ölçebilme, konuşma tarzı, beden dili ve dış görünüşleri ile ilgili bilgi toplayabilme imkanı vermesidir.

Aşağıda mülakatın işlevleri gösterilmektedir (Bkz. Tablo 3):

TABLO 3. Mülakatın İşlevleri

Mülakatın İşlevleri
<ul style="list-style-type: none">• Adaylardan belirli konular, kendileri, kişisel özellikleri ve geçmiş iş deneyimleriyle ilgili bilgi toplamak,• Sözlü ve sözlü olmayan iletişimle adayları gözlemlemek,• Adaylara işletme ile ilgili bilgi vermek.

2. YETKİNLİK BAZLI MÜLAKATIN TANIMI

Birçok organizasyon, çalışanlarının başarılı olması için sahip olmaları gereken özellikleri belirlemenin ne kadar zor olduğunu bilincindedir. Üstelik gerekli olan bu yetenekler her bir iş ve iş grubu için farklıdır. Bu nedenle organizasyonlar, çalışanın işinde başarılı bir performans göstermesini sağlayan kilit bilgi, beceri ve yetenekleri ortaya çıkaran yetkinlik modellerini kullanmaya başlamıştır²⁸. Yetkinlik modeli, önceden de belirtildiği gibi, her bir iş veya iş grubu için ayrı ayrı belirlenmiş, mükemmel performansın elde edilmesini sağlayacak kilit davranışları içeren yetkinlik diye adlandırdığımız başarı faktörlerini göstermektedir²⁹. Her yetkinlik modelinde, mevcut pozisyonlar için hangi yetkinliklerin ve yetkinlik düzeylerinin olması gerektiği ilişkilendirilmiştir. Genel olarak yetkinlik modelleri birbirlerine benzeseler de şirketin kültürü, vizyonu, misyonu ve stratejileri doğrultusunda farklılıklar olmaktadır.

Yetkinlik bazlı mülakat, geçmişte benzer durumlarda gösterilmiş davranışlar gelecekte gösterilecek davranışların belirleyicisidir varsayımına dayanmaktadır³⁰.

Yetkinlik bazlı mülakatlarda amaç, açık pozisyona ait gerekli teknik veya beşeri yetkinliklerin adayda mevcut olup olmadığını saptamaktır. Açık pozisyona ait arzu edilen yetkinlikler ve bu yetkinlikleri ortaya çıkarmayı amaçlayan sorular önceden belirlenmektedir. Adaya geçmişte yaşamış olduğu benzer bir durumu anlatması ve bu durumu çözerken göstermiş olduğu davranış tarzını birkaç örnek ile açıklaması istenirken arzu edilen yetkinliklere sahip olup olmadığı konusunda bilgi toplanmaktadır.

Araştırmalar, yetkinlik bazlı mülakatların organizasyonları başarısız bir seçme- yerleştirme sürecinden ve buna bağlı olarak ortaya çıkan düşük performans sonuçlarından ve maliyetlerinden kurtardığını göstermektedir³¹.

Mülakat sırasında adayın iş bilgisi ve yetenekleri ile ilgili soruların yanı sıra geçmişteki iş deneyimleri hakkında sorular sorarak belirli bir durumda ne tür davranış

²⁸ Raymond A. Noe, **Employee Training and Development**, 2.Basım, New York: McGraw-Hill, 2002, s:94.

²⁹ Schoonover, "What is a Competency Model?", http://www.schoonover.com/competency_faqs.htm#2, (12/12/2004).

³⁰ Goodstein ve Davidson, agm, s:2.

tarzı gösterdiği öğrenilmektedir. Bu sayede açık pozisyonla ilgili olarak istenen anahtar davranışların adayda mevcut olup olmadığı meydana çıkmaktadır.

Yetkinlik bazlı mülakat, varsayımsal durumlara veya bir senaryoya değil, geçmişte yaşanmış olaylara dayanmaktadır. Bu mülakat tekniğinin üç anahtar ilkesi sayesinde, arzu edilen yetkinliklerin adayda mevcut olup olmadığı, geliştirilip geliştirilemeyeceği saptanmaktadır³²:

- **Geçmiş davranışlar, gelecekteki davranışların habercisidir:** Bir kişi bir yetkinliği bir kere kullandığı takdirde tekrar kullanması muhtemeldir.
- **İnsanlar tutarlıdır:** Kişi, bir durum için kullandığı yetkinlikleri bir başka durum için kullanabilir.
- **Başarısızlığı tahmin etmek başarıyı tahmin etmekten daha kolaydır:** Başarı elde edebilmek birçok faktörün bir araya gelmesi ile olur ancak başarısızlık bir yetkinliğin eksikliği nedeni ile olmaktadır.

Yetkinlik bazlı mülakat soru kalıpları adayın geçmişteki davranışlarını anlamaya yönelik olarak hazırlanmaktadır. Çünkü geçmiş davranışlar gelecek davranışların göstergesidir. Sorular hazırlanırken STAR Tekniği'nden yararlanılabilir. **Situation- Task- Action- Result** kelimelerinin baş harflerinden oluşan bu teknik ile yetkinlikleri ortaya çıkaracak durum soruları oluşturulmaktadır (Bkz. Şekil 3):

³¹ Bratton, agm, (18/01/2005).

³² Nedime Volkan Mercangöz, "Developing A Competency Model And A Model Proposal", MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2003, s:62.

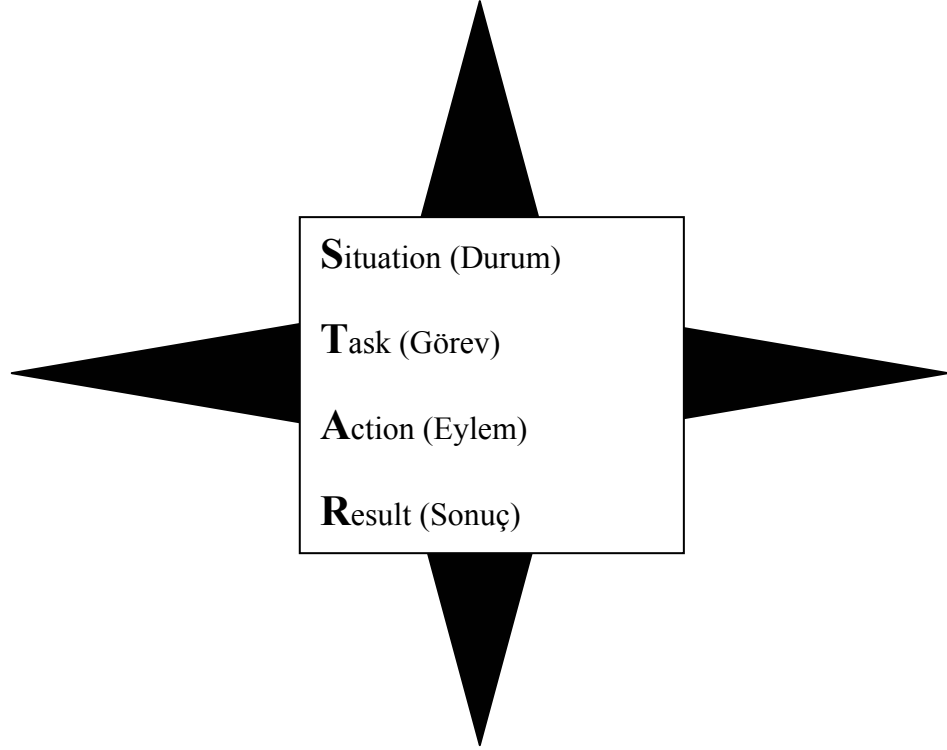
Situation: Durum, ortam ve koşullar nasıldı?

Task: Üstesinden gelinmesi gereken görev neydi?

Action: Gösterilen davranış ne oldu?

Result: Davranışın sonucu ve etkisi ne oldu?

ŞEKİL 3. STAR Tekniği



Aşağıda bir yetkinlik için STAR Tekniği kullanılarak hazırlanmış soru kalıpları bulunmaktadır (Bkz. Tablo 4) :

TABLO 4. STAR Tekniğine Örnek

YETKİNLİK	Müşteri Odaklılık
Situation	Müşteri ihtiyacını belirlemek konusunda yaptığınız bir çalışmayı anlatır mısınız?
Task	Göreviniz neydi?
Action	Gerçek ihtiyacı anlamak için hangi yöntemleri kullandınız? Diğer birimleri ilgilendiren konuları nasıl çözümlediniz?
Result	Ne sonuç aldınız?

Soru kalıpları oluşturulurken dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise standart ve yapılandırılmış bir formun oluşturulmasıdır. Ortak skala ve olumlu/olumsuz performans göstergeleriyle her adayın aynı metodla değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Bu, tüm adaylara aynı soruların sorulması ve değerlendiriciler arasında ortak bir dil oluşturulabilmesi için önemlidir.

Adaydan sorulara cevap verirken örneklerle açıklaması istenmelidir böylece gözlemlenebilir ve ölçülebilir davranışlar ortaya çıkarılmaktadır. Çünkü tutumlar ve değerler doğrudan gözlemlenememektedir.

3. YETKİNLİK BAZLI MÜLAKATIN GELENEKSEL MÜLAKAT İLE KARŞILAŞTIRILMASI

Yetkinlik Bazlı Mülakat, adayın kişiliği ve nitelikleri ile değil geçmiş iş deneyimlerini sorgulayarak ilgili yetkinliklere ve arzulanan davranış kalıplarına sahip olup olmadığını ortaya çıkarmayı amaç edinmektedir.

Süreç, mükemmel performansı ortaya koyacak açık pozisyona ait yetkinliklerin belirlenmesi ile başlamaktadır. Adaya yöneltilen sorular, belirli bir senaryo ya da varsayım ile ilgili değil, geçmişte yaşadığı durumlar, gösterdiği davranışlar ve elde ettiği sonuçlar ile ilgilidir. Sorular, yetkinlikler baz alınarak hazırlanmaktadır. Aday cevapları, gerçek deneyimlerini baz alarak vermektedir. Elde edilen yanıtlar doğrultusunda adayın pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere sahip olup olmadığı, söz konusu pozisyonda nasıl bir performans göstereceği üzerine odaklanılmaktadır. Çünkü *Yetkinlik Bazlı Mülakat, geçmişte gösterilen performans gelecekte gösterilecek performansın belirleyicisidir* düşüncesine dayanmaktadır.

Geleneksel Mülakat iş analizlerini baz almaktadır. Kişinin eğitimine, niteliklerine, yeterliliklerine ve teknik bilgisine odaklanan bu yöntem işi yapmak için gerekli donanımına sahip olan adayları belirlemede ancak bu kişilerin işte mükemmel performans sergileyecekleri konusunda garanti verememektedir. Elde edilen cevaplar düşüncelere ve duygulara dayanmaktadır. Bir önceki iş deneyimi ile ilgili az bilgi elde edildiğinden gelecekte belirli bir durumda kişinin nasıl bir davranış ve performans göstereceği ile ilgili fikir vermemektedir³³.

Yetkinlik Bazlı Mülakatta yetkinlikleri sorgulayan sorular ile sınama soruları yöneltilip adaydan örneklerle açıklaması istenirken, Geleneksel Mülakatta açık uçlu genel sorular ile varsayımlara dayalı sorular sorulmaktadır. Böylece Yetkinlik Bazlı Mülakatın tersine aday, cevapları genelledebilmekte doğru olmayan cevaplar verebilmektedir.

³³ “Hot To Prepare For A Competency Based Interview Appraisal Competitions BC Assessment”, http://www.bcassessment.bc.ca/4_corp/skills/Prepare.pdf, (25/12/2004).

4. YETKİNLİK BAZLI MÜLAKATIN FAYDALARI

Yetkinlik Bazlı Mülakat, açık pozisyona ait gerekli yetkinliklere sahip uygun adayların seçilmesini, düşük performans sonuçlarının ortadan kalkmasını ve şirketlerin fark yaratmasını sağlayan yetkin bireyleri kazandıran etkili bir seçme metodudur. Aşağıda bu metodun başlıklar altında toplanmış çeşitli yararları yer almaktadır³⁴:

- Yetkinlik Bazlı Mülakat sonuç odaklıdır. Başarılı performans neticesinde gösterilmesi beklenen sonuçlar üzerine odaklanır.
- Yetkinlik Bazlı Mülakat, eğitimle veya gelişim için belli bir efor sarfederek kazanılamayacak yetkinliklere sahip bireylerin şirkete çekilmesinde büyük bir role sahiptir.
- Yetkinlik Bazlı Seçme, karar verme yetkisine sahip yada yönetici konumunda olan kişilerin mükemmel performanstan bekledikleri ölçülebilir ve doğrulanabilir sonuçların belirlenmesinde onlara yardımcı olmaktadır. İşini iyi yapan ya da mevcut ve/veya potansiyel yetkinliklerini işinde kullanabilen bireylerin işten ayrılmalarının azalmasını sağlayan etkili bir seçme metodudur.
- Adaylar bu yöntemle sahip oldukları niteliklerin altını çizme, açıklama ve gösterebilme fırsatına sahip olmaktadır. Bu seçme sürecinde adaylar, yapacakları iş ile ilgili olmayan davranış veya yeteneklerle ilgili sorularla karşılaşmamaktadır.
- Yetkinlikler kolayca başka iş pozisyonlarına da aktarılabilir olduğundan, beklenmeyen bir değişim meydana geldiğinde ya da organizasyonun daha etkili işlemesi için gerekli hızlı bir süreç ile karşı karşıya kalındığında Yetkinlik Bazlı Mülakat yöntemi ile işe yerleştirilen adayların olması organizasyona büyük fırsatlar katmaktadır. Bu fırsatlar bazı istisnalar ile sınırlıdır. Spesifik bir pozisyona ait yetkinliklerin başka bir pozisyona

³⁴ David D. Dubois ve William J. Rothwell, "Focus on Competency-Based Selection June 2, 2004", <http://www.workindex.com/editorial>, (18/01/2005).

transfer edilmesi mümkün olmayabilir. Başka pozisyonlardaki başarı için olumlu bir gösterge olarak değerlendirilmeyebilir.

- Yetkinlik Bazlı Mülakat ayrımcılığı ortadan kaldırmaktadır. Yaş, ırk, cinsiyet, etnik köken, din gibi kriterlere bakmaksızın arzu edilen performansı ortaya çıkaracak yetkinliklere sahip kişilerin belirlenmesini sağlamaktadır.
- Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme Süreci, işe alınacak yeni personel ve çalışan deneyimli personel için İnsan Kaynakları Yetkililerinin yetkinliklerin geliştirilmesi ile ilgili yapacakları planları oluşturmalarına yardımcı olmaktadır.
- Yetkinlik Bazlı Mülakat ile değerlendiriciler/mülakatı yapanlar arasında ortak bir dil oluşmaktadır. Kişiler farklı olsa da hangi yetkinliğin nasıl değerlendirileceği tanımlı olduğu için belli bir standart sağlanmaktadır.
- Bu metod adayların sahip olduğu yetkinlikleri ortaya çıkardığı için, kilit pozisyonlara kimlerin yedek olacağını belirlemede de büyük kolaylık sağlamaktadır.
- Yetkinlik Bazlı Seçme Süreci, arzu edilen performansı gösterecek kişileri işe yerleştirdiğinden geleneksel eğitim için ayrılan süreleri azaltmakta, performans çitasını sürekli yükseltmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER DEĞERLERİ

1. KARİYER DEĞERLERİ KAVRAMI

Kariyer çapaları veya *kariyer değerleri* kavramı ilk olarak Massachussetts Teknoloji Enstitüsü'nden Prof. Dr. Edgar H. Schein tarafından kullanılmıştır. Schein 1960' lı yıllarda başlayan ve 44 MBA mezunu üzerinde yaptığı uzun yıllar alan çalışmalarında bireylerin kariyer seçimlerinin arkasında yatan nedenleri araştırmıştır³⁵.

Kariyer değeri, kişiye yol gösteren, onu kısıtlayan, istikrarlı hareket etmesini sağlayan, bireysel kariyerini şekillendiren, kişinin kendisi tarafından algılanan yeteneklerini, tutumlarını, güdülerini ve temel değerlerini yansıtan bir benlik kavramıdır. Kariyer değerlerinin üç temel bileşeni vardır³⁶:

- Kişi tarafından algılanan yetenek ve kabiliyetleri,
- Temel değerleri,
- Kariyerleri ile ilgili güdü ve ihtiyaçları.

Bireyin kariyer tercihini, kariyerindeki başarı ve başarısızlıkları açıklayabilmek için Schein *kariyer değerleri yaklaşımını* ortaya çıkarmıştır. Bireyler, adeta bir geminin çapanının etrafında hareket etmesi gibi kariyerlerini belirlerken kendileri tarafından algıladıkları tutumları, yetenekleri, güdülerini ve değerleri ekseninde hareket etmekte ve seçimlerini bu yönde yapmaktadır. Örneğin aynı mesleki gruba ait bilim adamlarından bazıları üniversitede kalıp akademik kariyer yapmayı seçerken, bazıları endüstride çalışmayı tercih etmektedir. Bir şirkette mühendis olarak çalışan iki uzmandan biri Araştırma-Geliştirme Bölümünü tercih ederken diğeri Ürün Tasarımı Bölümünde çalışmayı seçmektedir.

³⁵ Jane Yarnall, "Career anchors: results of an organisational study in the UK", **Career Development International**, Bradford: 1998, Vol.3, Iss.2, s:57.

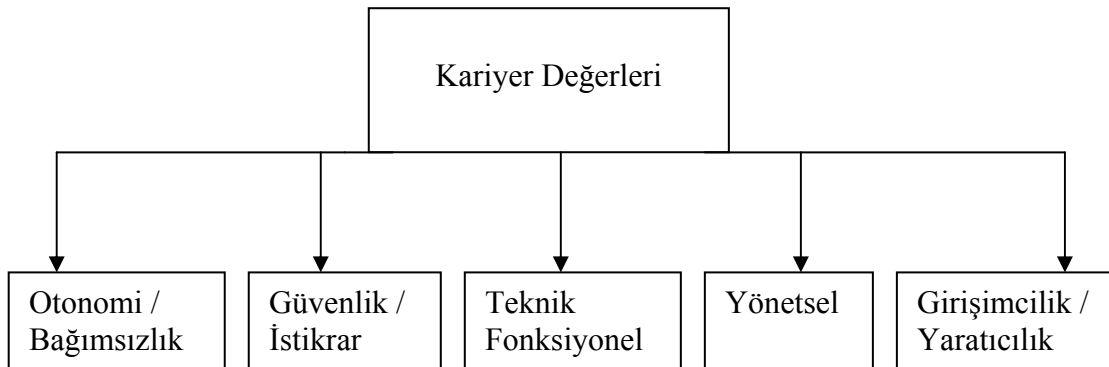
³⁶ Edgar H. Schein, "Career anchors revised: Implications for career development in the 21st century", **The Academy of Management Executive**, ABI/INFORM Global, Nov 1996, Vol. 10, Iss. 4, s: 80.

İnsanlar kendileri ile ilgili daha çok şey öğrendikçe farkındalıkları artmakta baskın kariyer değerleri belirginleşmektedir. Çalışma hayatına başlamadan önce ve çalışma hayatının ilk zamanlarında şekillenen, özel hayat ve iş hayatında kazanılan deneyimlerle gelişen bu değerler kişinin kariyer seçimini etkilemekte ve ona rehberlik etmektedir.

Schein, kariyer değerlerini işinde kullanabilen kişinin işini severek ve mutlu yaptığını, şirket bağlılığının yüksek olduğunu söylemektedir³⁷. Çalışanlar sahip oldukları işe, çalıştıkları şirkete ve sektöre bir anlamda “demir atmışlardır”. Her insan kendisi için önemli 2 veya 3 değer grubuna/kariyer değerlerine sahiptir. Kişi işinde en azından bunların ikisini kullanabiliyorsa iş ve kişi arasında uygun bir eşleşme yapılmış olarak kabul edilmektedir.

Schein çalışmaları sonucunda kişinin temel değerleri, ihtiyaçları ve güdülere doğrultusunda 5 çeşit *temel kariyer değeri* saptamış, kişilerin kariyerlerini şekillendirdiğini ve seçimlerini etkilediğini ortaya çıkartmıştır (Bkz. Şekil 4):

ŞEKİL 4. Kariyer Değerleri



Kaynak: Schein, agm, s:80.

³⁷ Ashly Pinnington ve Tony Edwards, **Introduction to Human Resource Management**, Oxford: Oxford University Press, 2000, s:96.

Aşağıda 5 temel kariyer değeri açıklanmaktadır³⁸:

1.1 Otonomi/Bağımsızlık Kariyer Değeri

Otonomi/bağımsızlık kariyer değerine sahip kişiler, yetkinliklerini sergileyebilmek için şirket kısıtlamalarından uzakta, olabildiğince özgür olmayı tercih etmektedirler. Organizasyon hayatını sıkıcı, sınırlayıcı, irrasyonel ve gereksiz görürler. Kendilerine ne yapacaklarının söylenmesinden hoşlanmazlar. Teknik Fonksiyonel kariyer değerleri de güçlüdür. Öncelikli ihtiyaçları kendi kendilerinin patronu olmak, göstermiş oldukları kendi çabaları ile iş sonuçları elde etmek, kendi çalışma şekillerini oluşturmaktır. Kendi koydukları kurallar, kendi belirledikleri iş yapma usulleri ve çalışma saatleri ile çalıştıklarında verimli ve üretken olurlar. Prestijden çok özgürlüğe önem verirler. Profesörler, mucitler, yazarlar ve özel danışmanlar bu gruba örnek olarak verilebilir.

1.2 Güvenlik/İstikrar Kariyer Değeri

Çevresel iş koşullarından çok, açık ve net bir şekilde tanımlanmış görev tanımlarının ve prosedürlerin olmasına önem veren kişilerin sahip olduğu kariyer değeridir. İşte uzun vadeli bir istikrarın, istihdam ve finansal güvenliğin olması sorumlulukları ne seviyede olursa olsun şirketlerine karşı yüksek bir bağlılık hissetmelerini sağlamaktadır. Geleceklerinin garantide olmasını isterler. Kariyerlerini daha iyi bir konuma getirebilmek için bir mücadeleye girmezler.

1.3 Teknik Fonksiyonel Kariyer Değeri

Bu kariyer değerine sahip kişiler uzmanlaştıkları mesleki alanda üstün olmak için mücadeleciler olurlar. Yönetim kademesine yükselmek gibi bir istekleri yoktur. Onlar için başarı yetenekli oldukları konuda uzman olmaktır. Yeteneklerini geliştirebilmek para ve terfiden daha önemlidir. Teknik Fonksiyonel kariyer değerine sahip kişiler hemen her yerde vardır. Özel yeteneği sayesinde herkesi etkileyen bir yazılım programı

³⁸ Andrew J. Dubrin, **Personnel and Human Resource Management**, New York: D. Van Nostrand Company, 1981, s:226-227; Edwin B. Flippo, **Personnel Management**, 6. Basım, Singapore: McGraw-Hill, 1984, s:250-252.

yazan bir mühendisten, karmaşık yatırım problemlerini çözümlleyen finansal analiste kadar her meslekteki kişide rastlanabilmektedir.

1.4 Yönetimsel Kariyer Değeri

Teknik Fonksiyonel kariyer değerine sahip kişilerin tam karşıtı olan kariyer değeridir. Problem çözmeye, duygusal denge ve kişilerarası iyi ilişkiler geliştirme yetkinlikleri olan kişilerdir. Bu nedenle, ulaşmak istedikleri nokta yüksek sorumlulukların olduğu bir yönetim pozisyonudur. Yönetimsel kariyer değerine sahip kişiler şirketin geleneksel kariyer planlamasıyla sıkı sıkıya özdeşleşmektedirler. Kendilerini çok yönlü kaynak kullanarak bilgileri sentez etmeye, birçok görev üstlenmeye, gittikçe genişleyen çalışan grubunu yönetmeye adanmışlardır. Hedefleri, merdivenleri hızla çıkararak terfi etmek ve maaş artışı elde etmektir.

1.5 Girişimcilik/Yaratıcılık Kariyer Değeri

Kendi başlarına yeni şeyler yaratmaktan haz duyan kişilerin sahip olduğu kariyer değeridir. Yaratmak, yeni projeler üretmek takıntı yaptıkları bir olgudur. Ortaya çıkardıkları her yeni ürün sayesinde motive olurlar. Politik müdahalelerin ve aşırı bürokratik faaliyetlerinin olduğu yerlerde mutsuz olurlar. Engellendikleri zaman hemen canları sıkılır. Kendi işlerini yapma eğilimindedirler. Girişimci bir kişilik yapısı sergilerler. Kendi işlerini yapamıyorlarsa, işlerinde kendi isimlerini taşıyan bir şeyler yapmak isterler.

Çoğu insan kendi kariyer değerini keşfedebilmektedir; ancak birden fazla kariyer değerini de kendisine uygun görebilmektedir. İnsanlar aileleri, kişisel gelişimleri veya kariyerleri ile ilgili bir seçim yapmak durumunda kaldıkları zaman baskın kariyer değerleri ortaya çıkmaktadır. Schein bu konuda kendisi ile ilgili bir örnek vermektedir³⁹: *‘Bir profesör olarak ihtiyaçlarımı karşılamak için otonomi, güvenlik ve teknik fonksiyonel kariyer değerlerinin benim için öncelikli olduğunu düşünüyordum. Bu konuda ne kadar yanlış olduğumu ancak bölüm başkanı olduğum zaman anladım. Baskın kariyer değerimin otonomi olduğunun farkına vardım.’* İnsanlar terfi, işten çıkarılma,

³⁹ Schein, agm, s: 81.

coğrafi veya fonksiyonel olarak yer değiştirme gibi zorunlu bir seçim yapmak durumu ile karşı karşıya kaldıklarında baskın kariyer değerlerinin farkına varmaktadırlar. Bu nedenle *kariyer değerleri*, kişinin bir seçim yapmak zorunda olduğunda vazgeçemeyeceği değerleri olarak da tanımlanmaktadır⁴⁰.

Schein, 1980' li yıllarda çalışmasını devam ettirmiş ve beş temel kariyer değerine ek üç tane daha kariyer değeri belirlemiřtir⁴¹:

- **Rekabet:** Güç hevesi olan kişilerde bulunan kariyer değeridir. İşlerinde yenilik, değişiklik ve zorluk olmalıdır aksi taktirde hemen sıkılırlar⁴².
- **Hizmet Duyarlılığı:** Belli değerlerle çevrenmiş işler bu kariyer değerine sahip kişilerin önem verdiği olgudur. Dünyayı daha yaşanabilir hale getirmeyi amaçlarlar. Topluma katkılarının olmasını isterler. Sadece toplumsal konularla ilgilenen kişiler değil hemen hemen her meslekten kişilerde bulunan bir kariyer değeridir. Yeni bir ilacın geliştirilmesi için onay almış bir aksiyon planını destekleyen bir İnsan Kaynakları Uzmanı gibi. Para, toplumsal konulara odaklanabilmeleri için sadece bir araçtır⁴³.
- **Yaşam Şekli:** İş yaşamında ve özel hayatta esnekliğe önem veren kişilerin kariyer değerini temsil eder. Başarı, işten çok hayatlarını ne şekilde yaşadıkları ile ilintilidir. Başarıyı kariyerleriyle ilgili başarıdan çok daha geniş bir kavram olarak algırlar⁴⁴.

⁴⁰ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 6.Basım, USA: Prentice-Hall, 1994, s:373.

⁴¹ Schein, age, s:80.

⁴² Stephenie Overman, "Weighing Career Anchors", **HRMagazine**, ABI/INFORM Global, Mar 1993, Vol. 38, Iss. 3, s: 56.

⁴³ "Employee Motivation", www.wcoeusa.org/pdf/november_2003_turning_point.pdf, (13/04/2005).

⁴⁴ Hakkı Aktaş, "The Importance Of Career Anchor Notion For An Effective Career Planning And An Example Application At Turkish Air Force Undergraduate And Graduate Schools", MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2004, s:47.

Aşağıda, kişinin kendi kariyer değerini belirlemek için sorabileceği sorulara örnekler verilmiştir. Verilen cevaplara göre baskın kariyer değeri ortaya çıkmaktadır (Bkz. Tablo 5):

TABLO 5. Kariyer Değerinin Belirlenmesinde Kullanılan Soru Örnekleri

Kariyer Değerinin Belirlenmesinde Kullanılan Soru Örnekleri
<ul style="list-style-type: none">• Lisedeyken bölümünüz neydi? Neden bu bölümü seçmişsiniz? Bölümle ilgili neler düşünüyordunuz?• Üniversitedeyken bölümünüz neydi? Neden bu bölümü seçmişsiniz? Bölümle ilgili neler düşünüyordunuz?• Okul bittikten sonraki ilk işiniz ve bu işten beklentiniz neydi?• Kariyerinize başladığınız zaman uzun vadeli hedefleriniz ve hırslarınız nelerdi? Bunlar değişti mi? Ne zaman? Neden?• İlk işinizi değiştirdiğinizde yeni işten beklentiniz neydi?• İşinizi tekrar değiştirdiğinizde beklentiniz neydi? Neden yeni teklifi kabul ettiniz?• Kariyerinize baktığınızda en mutlu olduğunuz ve keyif aldığınız zamanlar hangileri? Neden?• Kariyerinize baktığınızda en mutsuz olduğunuz zamanlar hangileri? Neden?• Terfi veya iş değişikliğini kabul etmediğiniz bir durum söz konusu oldu mu? Neden? <p>* Verdiğiniz cevaplara göre, her bir kariyer değerinin tanımlarını göz önünde bulundurarak, kariyer değerlerini 1' den 5' e kadar derecelendirin. (1 en düşük, 5 en yüksek.)</p> <p>Yönetsel ----- Teknik Fonksiyonel ----- Güvenlik -----</p> <p>Yaratıcılık ----- Otonomi -----</p>

Kaynak: Dessler, age, s:374.

2. KARIYER DEĞERİNİN ÖNEMİ VE İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI İLE İLİŞKİSİ

Günümüzde bir şirketin başarılı olmasını sağlayan öncelikli etkenlerden biri motivasyonu yüksek çalışanlara sahip olmasıdır. Geçmişte, parasal teşvikler personelin elde tutulmasında önemli bir yer tutarken artık personelin iş tatmini sağlaması, motivasyonu, ödüllendirilmesi gibi etkenler şirket bağlılığının yükselmesini, işten ayrılma oranının düşmesini ve kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır .

Schein insanların beş kariyer değeri ekseninde hareket ettiğini, baskın kariyer değerlerine göre kendilerini ve yaptıkları işi tanımladıklarını söylemektedir. Kariyer değerleri aynı zamanda kişinin iş yapma şeklinin sebebini ortaya koymaktadır. Bu nedenle kişinin kariyer değerini bilmek onun motive ve üretken çalışmasına yardımcı olacaktır.

Kariyer değerlerinin yöneticilere sağladığı yararlar;

- Çalışana uygun iletişim stili geliştirme,
- Çalışana uygun oryantasyon programı hazırlama,
- Çalışan memnuniyetini arttırma yolları bulma,
- Çalışana uygun ödüllendirme sistemi geliştirme.

İnsan Kaynakları Yönetiminin hedefi, insan kaynağının şirketin temel hedeflerini gerçekleştirmede etkin bir şekilde organize edilmesidir. Günümüzde yaşanan değişim ve gelişmeler göz önüne alındığında insan kaynağının planlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Etkin bir planlama, şirketin gereksinim duyduğu insan kaynağının sağlanmasından geliştirilmesine kadarki tüm süreçleri kapsamaktadır. Bu süreçler mevcut çalışanlara ilişkin detaylı bilgilerin toplanıp iş analizleri ve iş tanımlarının yapılmasından başlayarak, performans değerlendirmeleri, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, ücretlendirme, moral ve motivasyon, kariyer yönetimi gibi çalışmalardan oluşmaktadır.

2.1 İnsan Kaynakları Planlaması İle İlişkisi

Bir şirkette kariyer değerlerinin sağlıklı olarak uygulanabilmesi ve varolması için etkin bir İnsan Kaynakları Planlaması gereklidir. Çalışanın gelişimine önem verilmeli ve belirlenmiş politikalar uygulanmalıdır. Bu nedenle İnsan Kaynakları Planlaması tüm faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır.

2.2 Seçme Yerleştirme İle İlişkisi

İnsan Kaynakları faaliyetleri iç içe ve birbiriyle ilintilidir. Faaliyetlerin etkin bir şekilde işlemesi diğer faaliyetlerin etkinliğine bağlıdır. İnsan Kaynakları faaliyetleri Seçme ve Yerleştirme Süreci ile başlar. Seçme ve Yerleştirme sürecinin önemi şirketin devamlılığını sağlayacak, farklılık ve katma değer yaratacak personelin seçilmesinin şirket için taşıdığı önemden kaynaklanmaktadır. Kişinin, o pozisyona pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere uygun olarak yerleştirilmesi yüksek performansla çalışmasını ve başarılı olmasını beraberinde getirmektedir. Bu süreçte kişinin pozisyona ve şirkete uygunluğunun yanı sıra, kariyer değerinin de ortaya çıkarılması birçok fayda sağlayacaktır. Yöneticiler, çalışanlarının şirket bağlılığını ve iş tatmini arttırmak için ne çeşit iletişim ve ödüllendirme şekilleri geliştirmeleri gerektiğini belirleyebilecektir.

2.3 Kariyer Planlaması İle İlişkisi

Çalışanın kariyer planlaması yapılırken pozisyonun kariyer yolu ile kişinin kariyer değerinin birbiriyle eşleşip eşleşmediği görülecektir. Çünkü kişinin kariyerinin planlanması ve kişinin bunu bilmesi işe ve şirkete olan bağlılığını yükseltmekte, kendisini geleceğe hazırlamasını sağlamaktadır.

2.4 Moral Motivasyon İle İlişkisi

İnsan Kaynakları fonksiyonlarından bir diğeri olan Moral ve Motivasyon, çalışanın işine ve şirketine bağlılığını arttıran, başka arayışlara yönelmesini engelleyen önemli bir fonksiyondur. İşin benimsenerek, istekli ve gerekli çaba gösterilerek yapılmasında büyük rol oynamaktadır. Tüm bu nedenlerle kişinin kariyer değerine göre motive edilmesi ve ödüllendirilmesi o kişiden daha çok verim alınmasını sağlayacaktır.

3. KARIYER DEĞERLERİNE GÖRE İLETİŞİM VE ÖDÜLLENDİRME ŞEKİLLERİ

Çalışanın kariyer değeri yaptığı iş ile örtüşmeli, şirketin sunduğu kariyer fırsatı ile eşleşmelidir. Aksi takdirde kişi iş tatmini sağlayamaz, mutsuz olur ve şirket bağlılığı azalır. İletişim ve ödüllendirme şekilleri de iş tatmini ve şirket bağlılığının artması açısından büyük önem taşımaktadır. Aşağıda, kariyer değerlerine göre iletişim ve ödüllendirme şekillerine yer verilmiştir⁴⁵.

3.1 Otonomi/Bağımsızlık Kariyer Değerine Göre İletişim ve Ödüllendirme Şekli

İletişim Şekli: Kendi başlarına olmayı sevdiklerinden onlarla görüşme yapmak zordur. Planlanan görüşme tarihinde bile gelmemeleri olasıdır. Bu durum sorumluluk sahibi olmadıklarından değil sadece önceliklerinin farklı olmasından kaynaklanır. Ne yapacaklarının söylenmesinden hoşlanmazlar.

Ödüllendirme Şekli: En iyi ödüllendirme şekli topu ona vermek ve skora gitmesini beklemektir. Özgürce çalışabilecekleri bir ortamın sağlanması onları tatmin eder.

3.2 Güvenlik/İstikrar Kariyer Değerine Göre İletişim ve Ödüllendirme Şekli

İletişim Şekli: Bu kişilere hayat boyu öğrenmenin ve becerileri güncel tutmanın önemi anlatılmalıdır. Harekete geçmeleri için itici bir kuvvet olması gerekir.

Ödüllendirme Şekli: Onları mutlu edecek gerçek ödül iş güvencesidir. Ancak hiçbir şirket bunu yapamayacağından, şirkete bağlılıklarını arttırmak ve takdir edildiklerini göstermek için yemeğe götürülebilir, departman pikniği düzenlenebilir.

⁴⁵ “Speak to What Drives Them”, **Harvard Management Communication Letter**, September 2003, <http://hbswk.hbs.edu>, (15/06/2005).

3.3 Teknik Fonksiyonel Kariyer Değerine Göre İletişim ve dllendirme Şekli

İletişim Şekli: Bu kariyer değerine sahip kişiler bildikleri konular hakkında onurlandırılmak isterler. Uzman olarak görüldüklerini hissettirmek gerekir. Teknik fonksiyonel kariyer değerine sahip kişiler ile konuşurken uzmanı oldukları konu hakkında bilgi sahibi olanlar bunu göstermelidir aksi taktirde kişiyi kandırmaya çalışmak duydukları saygıyı yitirmelerine sebep olacaktır.

Ödüllendirme Şekli: Ücret artışı onları tatmin etmez. Uzmanlıklarını sürekli geliştirebilmeleri ve en iyi olduklarını hissettirmek gerekir. Son gelişmeleri takip edebilecekleri, uzmanlıkları ile ilgili konuşabilecekleri konferanslara ve toplantılara katılmaları en iyi ödüllendirme şeklidir.

3.4 Yönetsel Kariyer Değerine Göre İletişim ve dllendirme Şekli

İletişim Şekli: En rahat iletişim kurulan insanlar bu gruba girer. Sözlü ve sözlü olmayan ipuçlarını çözümede çok başarılı oldukları ve politik oldukları söylenebilir. Ancak, sınırlı kaynakların olduğu organizasyonlarda memnun edilmeleri çok zordur. Performanslarının organizasyona neler kattığını görmek isterler.

Ödüllendirme Şekli: Ücret artışı ve terfi ile mutlu olurlar. Bir organizasyon eğer bunları sunamıyorsa önemli toplantılara çağırarak, yönetecekleri büyük projeler yaratmak, becerilerini geliştirecekleri seminerlere göndermek, daha itibarlı ünvanlar vermek gibi pozisyonlarını zenginleştirecek yollar bulmalıdır.

3.5 Yaratıcılık/Girişimcilik Kariyer Değerine Göre İletişim ve dllendirme Şekli

İletişim Şekli: Yeni fikirlerle gelmeleri için cesaretlendirmek, üstlenmek istedikleri projeleri sormak, düzenli beyin fırtınası toplantıları düzenlemek bu kariyer değerine sahip kişiler ile en iyi iletişim şeklidir. İşleri ile başbaşa bırakmak ve kendilerini göstermelerine izin vermek memnuniyetlerini arttıracaktır.

Ödüllendirme Şekli: Büyük işler başardıklarını gösterecek maddi ödüller almak isterler. Eğer maddi ödül verilemiyorsa panolarda duyuru yapılması gibi yöntemlerle herkes tarafından takdir edilmeleri sağlanmalıdır.

4. KARIYER DEĞERLERİ İLE YETKİNLİK BAZLI MÜLAKATIN İLİŞKİLENDİRİLMESİ

Yetkinlikler, İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında standartları oluşturmak için kullanılan araçlardır. Özellikle seçme yerleştirme sürecinde yetkinlikler ve yetkinlik bazlı mülakatın önemi gün geçtikçe artmaktadır. Günümüzde teknolojinin, kullanılan teknik ve yöntemlerin taklit edilmesi zor bir olay değildir. Ancak pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere sahip kişilerin işe alınması, şirketlerin diğer şirketlere göre rekabette üstün hale gelmelerini sağlamaktadır ve taklidi mümkün olmayan bir unsurdur.

Kişilerin kariyer planlaması, performans değerlendirmesi, eğitim planı oluşturulurken hem geliştirilmesi gereken hem de güçlü olan yetkinlikleri açıkça görülebilmektedir. Bu sayede kişi kendisini gelecek için hazırlayabilmektedir.

Daha çok kariyer planlamasında kullanılan kariyer değerleri, kişinin kariyerine yön vermede önemli bir rol oynamaktadır. Özel hayat ve iş hayatında kazanılan deneyimlerle gelişen bu beş temel kariyer değerinden baskın olan kariyer değerine göre kişi kariyer seçimini belirlemektedir.

Buna karşılık işe alınırken seçme yerleştirme sürecinin başında kişinin kariyer değerinin ortaya çıkarılması iş ve kişi arasında uygun bir eşleşme yapılmasını sağlayacağından sürecin başında belirlenmesi daha fazla yarar sağlayacaktır. Çünkü kişinin kariyer beklentisi ile o pozisyonun kariyer yolunun uygun olması kişinin hedeflerine ulaşmasında motive edici bir unsur olacaktır. Kariyer değerleri aynı zamanda kişinin iş yapma şeklinin sebebini ortaya koymaktadır. Bu nedenle kişinin kariyer değerini bilmek onun motive ve üretken çalışmasına yardımcı olacaktır. Kişinin kariyer değerine uygun motive edilmesi ve ödüllendirilmesi, gelişim planı hazırlanabilmesi mümkün olacaktır.

Kariyer değerleri ile yetkinliklerin birbirlerini tamamladıklarını söyleyebiliriz. Bazı kariyer değerleri ile bazı yetkinlikler sıkı bir ilişki içerisinde. Örneğin; Yönetmel Kariyer Değerine sahip bir kişinin İnsiyatif Kullanma, İletişim ve Liderlik gibi yetkinliklere sahip olması gerektiği düşünülebilir. Çünkü Yönetmel Kariyer değerine sahip kişilerin hedefleri yüksek sorumluluklar gerektiren yönetim pozisyonlarında bulunmaktır. Bu tür kişiler, geniş bir çalışan grubunu yönetmek ve birçok görev üstlenmek isterler. Bu nedenle Liderlik ve İnsiyatif Kullanma Yetkinlikleri gelişmiştir diyebiliriz. Ayrıca bu kariyer değerine sahip kişiler en rahat iletişim kurulan kişilerdir. Sözlü ve sözlü olmayan anlatım şekillerini çözmedeki başarıları nedeni ile İletişim Yetkinliklerinin gelişmiş olduğu düşünülebilir.

İşe alım sürecinde yetkinlik bazlı mülakat ile gerekli yetkinliklerin ortaya çıkarılıp bunun yanında kişinin kariyer değerlerinin belirlenmesinin adayın mesleki gelişimi için önemli olmasının yanında diğer İnsan Kaynakları fonksiyonlarına da temel teşkil edeceği söylenebilir.

Yetkinlik bazlı mülakat ile pozisyon için gerekli yetkinliklerin adayda bulunup bulunmadığı değerlendirilirken, o pozisyonun ve şirketin kariyer yolu göz önünde bulundurularak adayın kariyer değeri ile eşleşip eşleşmediği de dikkate alınmalıdır. Çünkü motive çalışan beraberinde kişisel başarıyı ve şirket başarısını da getirmektedir. Kişinin yetkinlikleriyle örtüşen işi yapması, kariyer değerine uygun bir işte görev alması hem şirket bağlılığını arttırmakta, beklentilerini karşılamakta hem de yüksek performansta çalışmasını sağlamaktadır diyebiliriz. Kişilerin yetkinliklerini geliştirebilecekleri, kariyer beklentilerini karşılayabilecekleri şirketlerde görev alması hem kişi hem de şirket için büyük fayda sağlayacaktır.

Hızla değişen teknoloji ve ağırlaşan rekabet koşullarında şirketlerin diğer şirketlere göre daha başarılı olmaları ve fark yaratmaları ancak yetkin insana önem vermek ve onların elde tutulmasını sağlamakla mümkündür. Yetkin insan görev alacağı pozisyonda hem mevcut yetkinliklerini kullanıp başarıya katkı sağlayacak hem de diğer yetkinliklerini geliştirebileceği bir ortam yakalamış olacaktır. Kişi şirkete kazandırıldıktan sonra ödüllendirilmesi, motive edilmesi ve beklentilerine uygun kariyer planı çizilmesi, kariyer değerinin bilinmesi ile başarılabilecektir. Böylece yöneticiler

alışanlarının Şirket bağlılığını arttırmak ve başka arayışlara yönelmelerini engellemek amacıyla kişiye özel yöntemler geliŐtirebilecektir. Örneğin; Teknik Fonksiyonel Kariyer Değerine sahip bir kişi baŐarisından dolayı ödüllendirilirken, bu tür kişilerin uzman oldukları konuda kendilerini daha fazla geliŐtirmek ihtiyaçı içinde olmaları nedeni ile en uygun dllendirme Şekli son gelişmeleri takip edebilecekleri seminer ve konferanslara katılmalarını sağlamak olacaktır.

Yetkinliklerin ve Kariyer Değerlerinin işe alım sürecinin başında belirlenmesi yukarıda bahsedilen nedenlerden ötürü yararlı olacak; yöneticilerin yetkin insanı elde tutmasını, yetkinliklerini geliŐtirmesini, beklentilerini karŐılamasını sağlayacaktır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yetkinlikler ile kariyer değerlerinin birbirlerini tamamlayıp tamamlamadıkları, aralarında bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmanın, bu konuyu çeşitli yönleri ile ele almak veya işletmelerinde uygulamak isteyen kişi veya kuruluşlara kaynak oluşturması hedeflenmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma Türkiye’ de Taşımacılık Sektörü’ nde faaliyet gösteren, çalışan sayısı 500’ ün üzerinde olan Uluslar arası bir firmada gerçekleştirilmiştir. Yetkinlikler işletmeler için stratejik bir rekabet silahı ve gizli bilgiler olduğu için firmanın isminin kullanılmaması istenmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, literatür taraması, anket yöntemi ve SPSS V.13 Paket Programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Veri toplama aracı olarak Anket kullanılmıştır. Anket formu, demografik özellikler ve kariyer değerleri ile yetkinlikleri ortaya çıkan sorulardan meydana gelen iki bölümden oluşmaktadır. Ankette bütün sorular için puanlama 5’li Likert Ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Puanlama; Hiç Katılmıyorum “1”, Kısmen Katılmıyorum “2”, Kararsızım “3”, Kısmen Katılıyorum “4” ve Tamamen Katılıyorum “5” şeklindedir. Anket formunun bir örneği Ek – 1’de sunulmuştur.

Anket sonuçlarını değerlendirmek için SPSS V.13 Paket Programı kullanılmıştır. Veriler kodlanarak programa aktarılmıştır. Programda amacına uygun olarak demografik özelliklere ilişkin frekans dağılımları ve hipotezleri test etmeye yönelik korelasyon analizi yapılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Anket, Şirketin Genel Merkezi' nde görev alan 116 kişiye uygulanmıŐtır. Kontrol Sorusu dikkate alınarak 7 anket geçersiz sayılmıŐ ve araştırma 109 kişi ¼zerinden gerçekleştirilmiştir.

5. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUMLAR

5.1 Demografik Özellikler

Çalışanların profilini ortaya çıkarmaya yönelik olarak sorulan 1. bl¼m soruları, frekans dağılımına tabi tutulmuŐtur. Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim d¼zeyi, genel iş deneyimi, firmadaki kıdem ve ¼nvanlarına göre frekans analizi yapılmış ve sonuçlar tablolar yardımıyla ortaya konulmuŐtur.

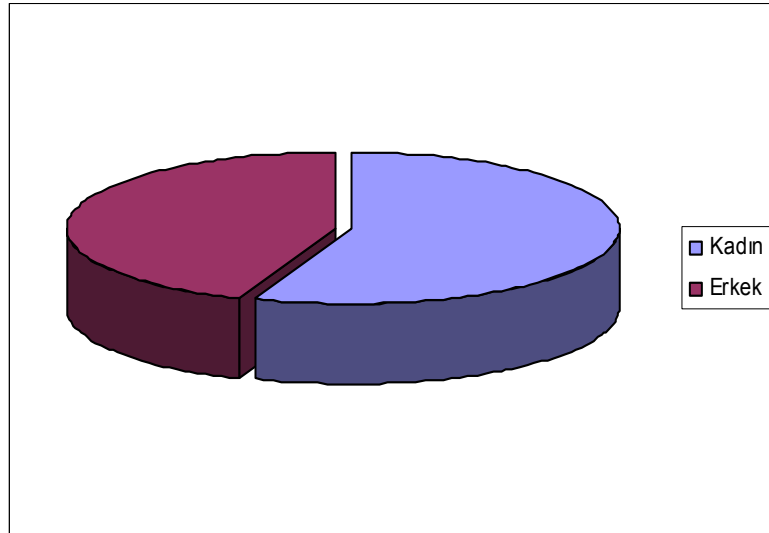
5.1.1 Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı

Ankete katılanların %56' sını kadın, %44' ü erkektir. Anketi cevaplayanların çoğunluğunun kadın olduğu görülmektedir.

TABLO 6. Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Kadın	61	56	56
Erkek	48	44	100
Toplam	109	100	

ŞEKİL 5. Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı



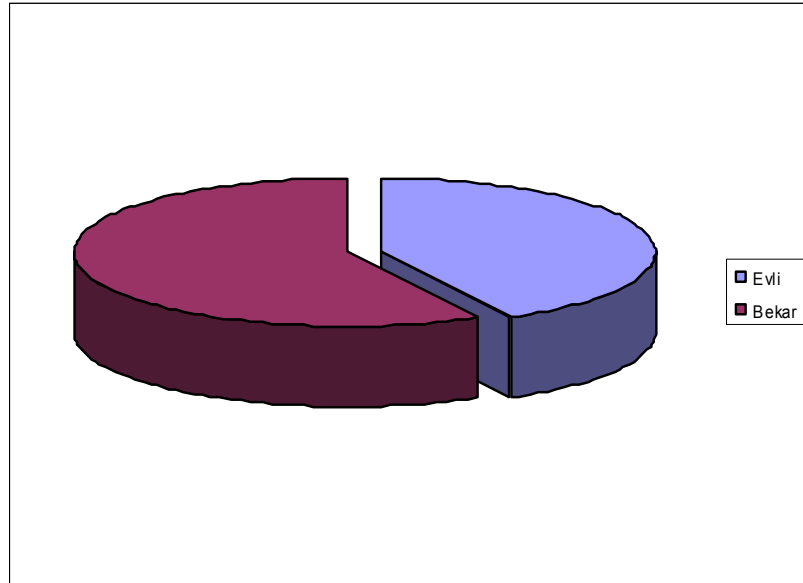
5.1.2 Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Anketi cevaplayanların cinsiyet dağılımlarına bakıldığında %42' si evli, % 58' i bekadır.

TABLO 7. Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı

Medeni Durum	Sıklık	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Evli	46	42	42
Bekar	63	58	100
Toplam	109	100	

ŞEKİL 6. Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı



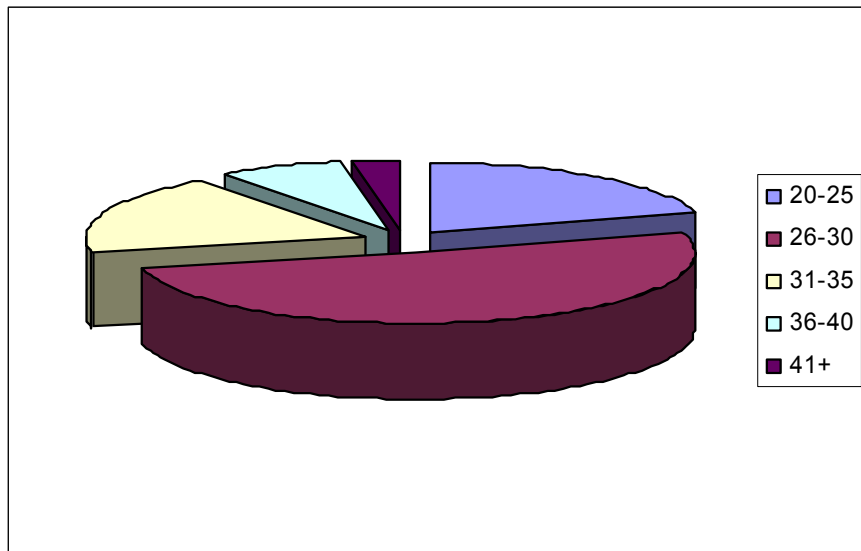
5.1.3 Ankete Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı

Anketi cevaplayanların yoğunlukla 26-30 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 30 yaşın altında çalışanlar örneklemin %72' sini oluşturmaktadır. 41 yaşın üstünde anketi cevaplayan kişi sayısı 3' tür.

TABLO 8. Yaşa Göre Frekans Dağılımı

Yaş Grubu	Sıklık	Yüzde	Toplamsal Yüzde
20-25	22	20	20
26-30	56	51	72
31-35	20	18	90
36-40	8	7	97
41+	3	3	100
Toplam	109	100	

ŞEKİL 7. Yaşa Göre Frekans Dağılımı



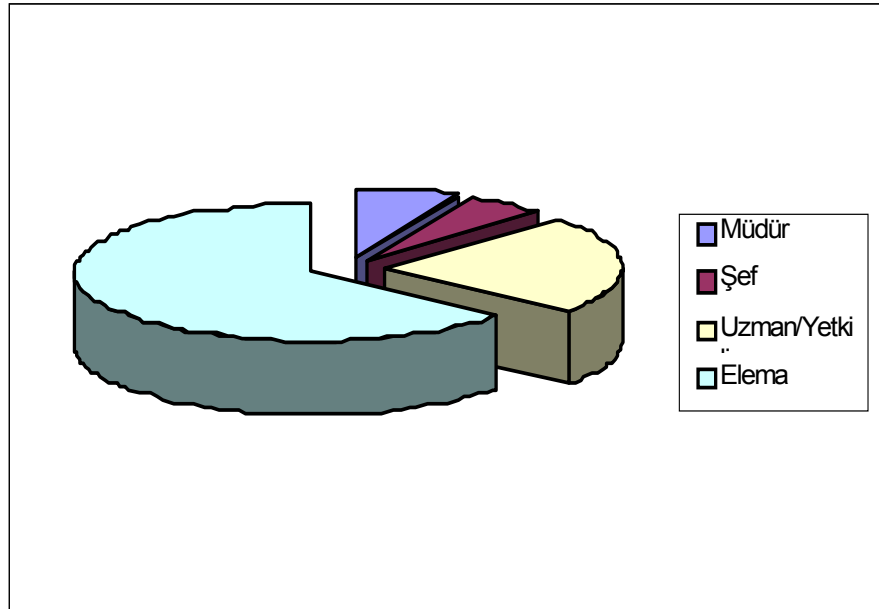
5.1.4 Ankete Katılanların Ünvanlarına Göre Dağılımı

Anketi cevaplayanların yoğunlukla “Eleman” pozisyonunda görev aldığı görülmektedir. Bu grup ankete katılanların %64 ‘ ünü oluşturmaktadır.

TABLO 9. Ünvana Göre Frekans Dağılımı

Ünvan	Sıklık	Yüzde	Yoplamsal Yüzde
Müdür	8	7	7
Şef	6	6	13
Uzman/Yetkili	25	23	36
Eleman	70	64	100
Toplam	109	100	

ŞEKİL 8. Ünvana Göre Frekans Dağılımı



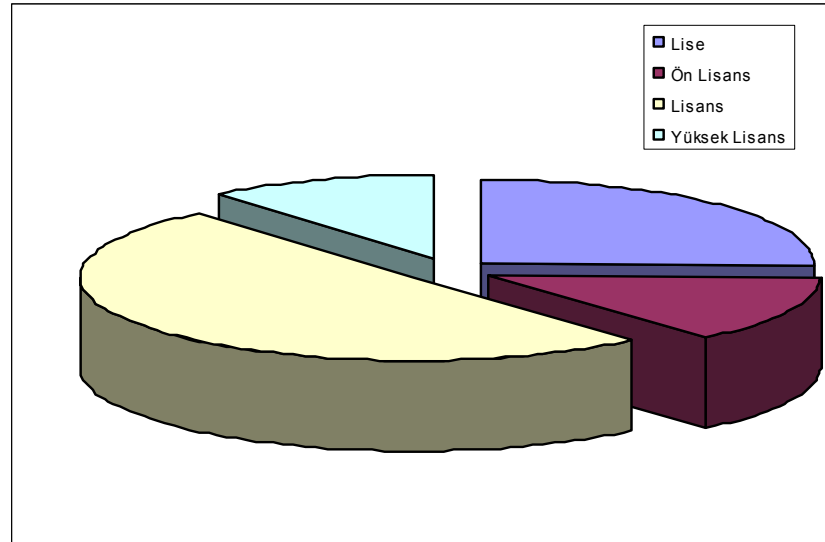
5.1.5 Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Ankete katılanların yarısını lisans mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Yüksek Lisans Mezunu 12 kişi bulunmaktadır.

TABLO 10. Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Lise	28	26	26
Ön Lisans	14	13	39
Lisans	55	50	89
Yüksek Lisans	12	11	100
Toplam	109	100	

ŞEKİL 9. Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı



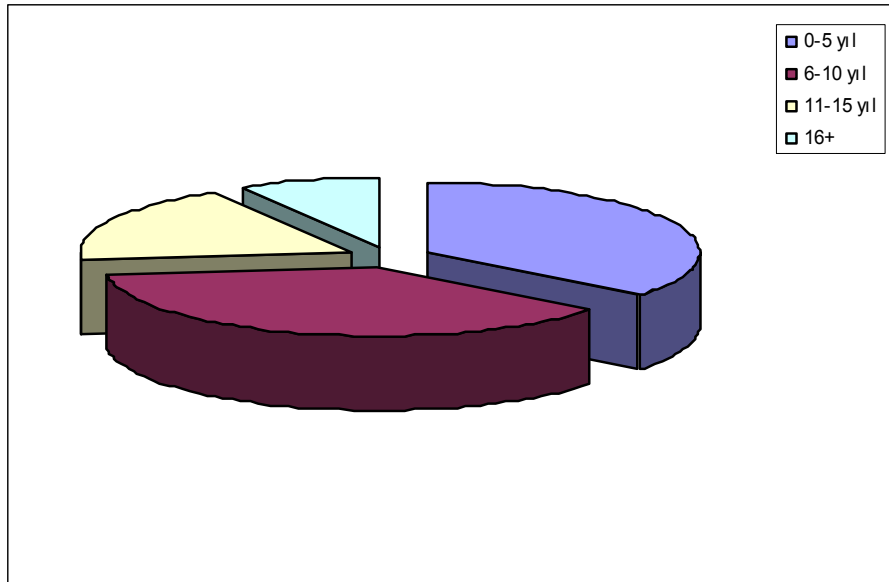
5.1.6 Ankete Katılanların Genel İş Deneyimlerine Göre Dağılımı

Ankete katılanların çoğunluğu 0-10 yıl arası genel iş deneyimine sahip kişilerden meydana gelmektedir. 10 yıl ve altında iş deneyimi bulunanlar örneklemin %73' ünü oluşturmaktadır. 16 yıl ve üzerinde genel iş deneyimine sahip 9 kişi bulunmaktadır.

TABLO 11. Genel İş Deneyimine Göre Frekans Dağılımı

Genel İş Deneyimi	Sıklık	Yüzde	Toplamsal Yüzde
0-5 yıl	39	36	36
6-10 yıl	41	38	73
11-15 yıl	20	18	92
16+	9	8	100
Toplam	109	100	

ŞEKİL 10. Genel İş Deneyimine Göre Frekans Dağılımı



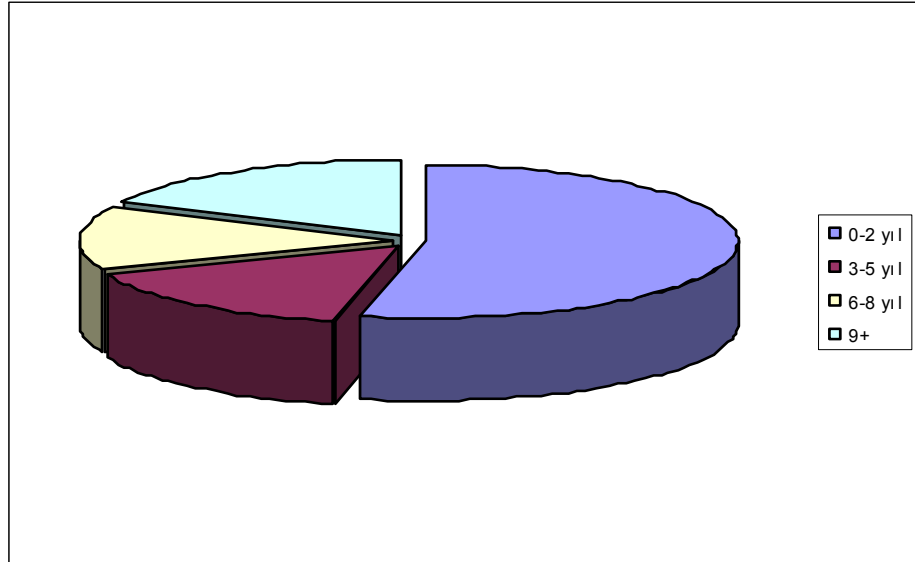
5.1.7 Ankete Katılanların Şirketteki İş Deneyimlerine Göre Dağılımı

Ankete katılanların yarısından fazlasının şirkette 0-2 yıl arası bir iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir.

TABLO 12. Şirketteki İş Deneyimlerine Göre Frekans Dağılımı

Şirketteki İş Deneyimi	Sıklık	Yüzde	Toplamsal Yüzde
0-2 yıl	58	53	53
3-5 yıl	17	16	69
6-8 yıl	15	14	83
9+	19	17	100
Toplam	109	100	

ŞEKİL 11. Şirketteki İş Deneyimine Göre Frekans Dağılımı



5.1.8 Ankete Katılanların Şirketteki İş Deneyimleri ile Genel İş Deneyimlerine Göre Dağılımının Karşılaştırılması

Katılımcıların % 26' sı 11 yıl ve üstü çalışma hayatında olmasına karşın, firmada 9 yıl ve üstü çalışanların oranı sadece % 17' dir. Bu nedenle, firma çalışanlarının farklı firmalarda iş deneyimi olduğu düşünülmektedir.

Genel İş Deneyimi	Sıklık	Yüzde	Toplamsal Yüzde
0-5 yıl	39	36	36
6-10 yıl	41	38	73
11-15 yıl	20	18	92
16+	9	8	100
Toplam	109	100	

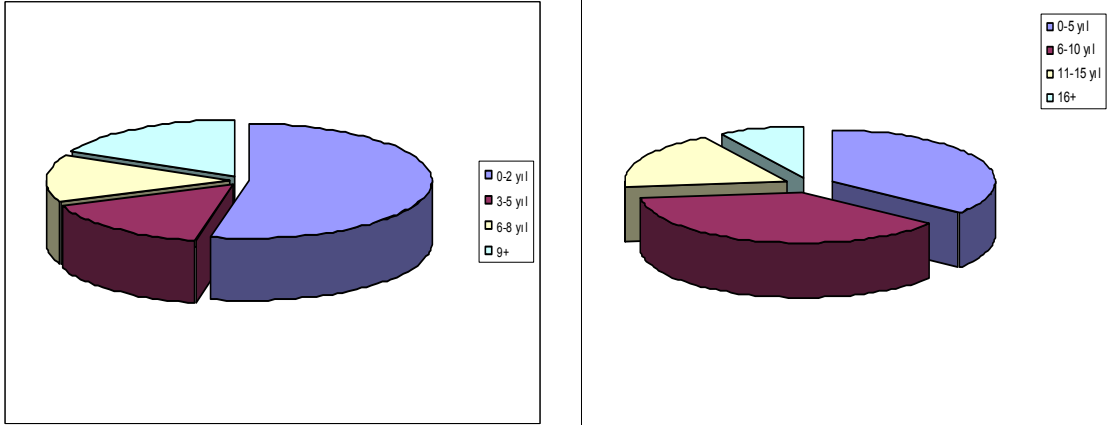
Katılımcıların, şirkette çalışma yılının ağırlığı 0-2 aralığındadır. 5 seneden az çalışanlar toplam katılımcıların % 69' unu oluşturmaktadır. 0-5 yıl arası iş deneyimine sahip katılımcıların bu deneyimlerinin bir kısmını farklı bir şirkette edindiklerini söyleyebiliriz.

Şirketteki İş Deneyimi	Sıklık	Yüzde	Toplamsal Yüzde
0-2 yıl	58	53	53
3-5 yıl	17	16	69
6-8 yıl	15	14	83
9+	19	17	100
Toplam	109	100	

TABLO 13. Genel İş Deneyimi / Şirketteki Deneyim Çapraz Tablo

		Şirketteki Deneyim				Toplam
		0-2 yıl	3-5 yıl	6-8 yıl	9+ yıl	
Genel İş Deneyimi	0-5 yıl	36	3	0	0	39
	6-10 yıl	18	12	9	2	41
	11-15 yıl	4	2	5	9	20
	16+ yıl	0	0	1	8	9
Toplam		58	17	15	19	109

ŞEKİL 12. Genel İş Deneyimi / Şirketteki Deneyim Karşılaştırma Grafiği



5.2 Kariyer Değerleri ve Yetkinlikler

Ankete katılanların kariyer değerleri ve yetkinlikler ile ilgili sorulara vermiş oldukları cevapların ölçeğe göre dağılımı görülmektedir.

5.2.1 Kariyer Değerlerinin Ölçeğe Göre Dağılımı

Ankete katılanların Kariyer Değerleri ile ilgili sorulara çoğunlukla “Kısmen Katılıyorum” cevabı verdikleri görülmektedir.

TABLO 14. Kariyer Değerlerinin Ölçeğe Göre Dağılımı

Cevaplar	Teknik	Güvenlik	Otonomi	Yaratıcılık	Yönetsel
Hiç Katılmıyorum	2	0	1	0	0
Kısmen Katılmıyorum	24	3	16	4	1
Kararsızım	32	24	30	10	18
Kısmen Katılıyorum	36	53	51	52	56
Tamamen Katılıyorum	15	29	11	43	34
Toplam	109	109	109	109	109

5.2.2 Yetkinliklerin Ölçeğe Göre Dağılımı

Ankete katılanların Müşteri Odaklılık, Zaman Yönetimi, Süreç Odaklılık, İnsiyatif Kullanma, Yenilikçilik, İletişim, Takım Çalışması, Sonuç Odaklılık Yetkinliklerine ağırlıklı olarak “Tamamen Katılıyorum” cevabını verdikleri görülmektedir. Liderlik Yetkinliği ile ilgili sorulara ağırlıklı olarak “Kısmen Katılıyorum” cevabı verilmiştir. Stres Yönetimi Yetkinliği ile ilgili sorulara ankete katılanların çoğunun cevabı ise “Kararsızım” olmuştur.

TABLO 15. Yetkinliklerin Ölçeğe Göre Dağılımı

Cevaplar	Müşteri Odaklılık	Zaman Yönetimi	Liderlik	Stres Yönetimi	Süreç Odaklılık
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	0	0
Kısmen Katılmıyorum	0	3	4	13	1
Kararsızım	5	9	28	46	1
Kısmen Katılıyorum	36	28	41	33	27
Tamamen Katılıyorum	68	69	36	17	80
Toplam	109	109	109	109	109

Cevaplar	İnsiyatif Kullanma	İletişim	Yenilikçilik	Takım Çalışması	Sonuç Odaklılık
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	0	0
Kısmen Katılmıyorum	1	0	0	0	1
Kararsızım	21	2	0	3	22
Kısmen Katılıyorum	40	17	26	14	35
Tamamen Katılıyorum	47	90	83	92	51
Toplam	109	109	109	109	109

5.3 Güvenilirlik Analizi

TABLO 16. Cronbach's Alpha Testi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,648	0,656	15

α , 1'e yaklaşıkça tutarlılık artmaktadır. Güvenilirlik analizinde $\alpha = 0,648$ çıkmış olup güvenilirlik sağlanmıştır.

5.4 Geçerlilik Analizi

TABLO 17. Demografik zelliklerin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testine Göre Analizi

	Cinsiyet	Yaş Grubu	Medeni Durum	Genel İş Deneyimi	şirketteki Deneyim	nvan	Eğitim Durumu	
N	109	109	109	109	109	109	109	
Normal Parameters(a,b)	Mean	1,44	2,21	1,58	1,99	1,95	3,44	2,47
	Std. Deviation	0,499	0,944	0,496	0,938	1,174	0,897	0,996
Most Extreme Differences	Absolute	0,371	0,304	0,380	0,230	0,324	0,376	0,318
	Positive	0,371	0,304	0,300	0,230	0,324	0,266	0,187
	Negative	-0,309	-0,210	-0,380	-0,146	-0,208	-0,376	-0,318
Kolmogorov-Smirnov Z	3,873	3,175	3,972	2,402	3,382	3,924	3,321	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

a. Test distribution is Normal.

Demografik özelliklerin ölçülmesi için kullanılan ölçeğin geçerliliğini ölçmek için kullanılan **Kolmogorov-Smirnov testi anlam düzeyinin** $p < 0,05$ olması nedeniyle kullanılan ölçeğin bu nitelikleri ölçmek için geçerli bir ölçek olduğu söylenebilir. Cevap dağılımımız Normal dağılıma uymaktadır.

TABLO 18. Kariyer Değerlerinin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testine Göre Analizi

		Teknik	Güvenlik	Otonomi	Yaratıcılık	Yönetsel
N		109	109	109	109	109
Normal Parameters(a,b)	Mean	3,35	3,99	3,50	4,23	4,13
	Std. Deviation	1,031	0,776	0,899	0,765	0,708
Most Extreme Differences	Absolute	0,204	0,257	0,278	0,254	0,260
	Positive	0,165	0,229	0,190	0,223	0,260
	Negative	-0,204	-0,257	-0,278	-0,254	-0,254
Kolmogorov-Smirnov Z		2,132	2,683	2,903	2,649	2,715
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

a. Test distribution is Normal.

Kariyer değerlerini ölçmek için kullandığımız 5' li likert ölçeğinin geçerliliği sınılandığında yine $p < 0,05$ olduğu için ölçek geçerlidir diyebiliriz. Cevap dağılımımız Normal dağılıma uymaktadır.

TABLO 19. Yetkinliklerin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testine Göre Analizi

		İnsiyatif	İletişim	Yenilikçilik	Takım Çalışması	Sonuç Odaklılık	Müşteri Odaklılık	Zaman Yönetimi	Liderlik	Stres Yönetimi	Süreç Odaklılık
N		109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Normal Parameters (a,b)	Mean	4,22	4,81	4,76	4,82	4,25	4,58	4,50	4,00	3,50	4,71
	Std. Deviation	0,786	0,440	0,428	0,455	0,807	0,582	0,765	0,861	0,899	0,532
Most Extreme Differences	Absolute	0,271	0,495	0,473	0,501	0,292	0,390	0,378	0,208	0,251	0,443
	Positive	0,179	0,331	0,289	0,343	0,176	0,234	0,255	0,171	0,251	0,291
	Negative	-0,271	-0,495	-0,473	-0,501	-0,292	-0,390	-0,378	-0,208	-0,171	-0,443
Kolmogorov-Smirnov Z		2,826	5,166	4,936	5,228	3,052	4,068	3,948	2,168	2,616	4,628
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

a. Test distribution is Normal.

Yetkinliklerin ölçüldüğü 5' li likert ölçeğinin geçerliliği sınıdığında yine $p < 0,05$ olduğu için ölçek geçerlidir diyebiliriz. Cevap dağılımımız Normal dağılıma uymaktadır.

5.5 Korelasyon Analizi Sonuçları

Bu tezin ana amacı kariyer değerleri ve yetkinlikler arasında geçerli ve anlamlı bir ilişki olup olmadığını sorgulamaktır. Başka bir deyişle, kariyer değerleri ile yetkinlikler arasında korelasyonu araştırmaktır. Bilindiği üzere korelasyon analizinin amacı, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin varlığını test etmek ve değişkenlerde meydana gelen harekete diğer değişkenin verdiği tepkinin yönünü göstermektir. Değişkenler arasında ilgili veriler çerçevesinde ne derece sıkı bir ilişki bulunduğu korelasyon çalışmaları ile ortaya konmaktadır. Ancak bu tür analizde dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri de seçilen değişkenlerin aralarında anlamlı bir ilişkili olmasıdır. Korelasyon analizi, regresyon analizinde olduğu gibi değişkenler arasında bir neden-sonuç ilişkisine ışık tutmamaktadır.

İki değişken arasındaki korelasyon, değişkenlerin kovaryansının bu değişkenlerin standart sapmalarının çarpımlarına bölünmeleri suretiyle bulunmaktadır. Ancak, bu analizde bu tür hesaplamalara girilmemiş, SPSS (Statistical Programming for Social Sciences) istatistik programı kullanılmıştır. Korelasyon katsayılarının bulunmasında, Spearman's Rho analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizinde pozitif ve negatif korelasyondan bahsetmek mümkündür; pozitif korelasyon değişkenler arasında aynı yönlü bir hareketlenmenin, negatif korelasyon ise ters yönlü bir hareketlenmenin olduğu anlamına gelmektedir. Pozitif korelasyonda, korelasyon katsayısı $0 < r \leq 1$ aralığında değişirken, negatif korelasyonda ise $-1 \leq r < 0$ aralığında değişmektedir. Korelasyon katsayısının 1'e eşit olması değişkenler arasında aynı yönlü mükemmel bir ilişki olduğunu, -1'e eşit olması ise değişkenler arasında ters yönlü mükemmel bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısının 0'a eşit olması ise değişkenler arasında bir ilişki olmadığı şeklinde yorumlanmaktadır.

Araştırmada, kariyer değerleri ile yetkinlikler arasında geçerli bir ilişki olup olmadığı ve geçerli ilişkiler varsa bu ilişkilerin yönü ve gücü sorgulanmıştır. Belirli kariyer değerini ölçen sorulara "Kısmen Katılıyorum" veya "Tamamen Katılıyorum" cevaplarını veren deneklerde ilgili kariyer değerinin bulunduğu düşünülmektedir. Araştırma, belirli bir kariyer değerine sahip insanların belirli yetkinlikleri ölçen sorularda "Kısmen Katılıyorum" veya "Tamamen Katılıyorum" cevaplarında

yoğunlaşma (pozitif yönlü ilişki) ya da “Kısmen Katılmıyorum” veya “Tamamen Katılmıyorum” cevaplarında yoğunlaşma olduğunu ileri (negatif yönlü ilişki) sürmektedir.

5.5.1 Araştırma Hipotezleri

Ana Hipotez

H0 - Kariyer değerleri ile yetkinlikler arasında bir ilişki yoktur.

H1 - Kariyer değerleri ile yetkinlikler arasında bir ilişki vardır.

TABLO 20. Spearman’s Rho testi

		TEKNİK	GUVENLIK	OTONOMI	YARATICILIK	YONETSEL
INSİYATIF	Correlation Coefficient	0,149	0,333	0,029	0,184	0,288
	Sig. (2-tailed)	0,122	0,000	0,763	0,056	0,002
ILETISIM	Correlation Coefficient	0,082	0,290	-0,024	0,126	0,221
	Sig. (2-tailed)	0,396	0,002	0,808	0,191	0,021
YENILIKCILIK	Correlation Coefficient	0,142	0,075	-0,126	0,096	0,207
	Sig. (2-tailed)	0,142	0,438	0,192	0,320	0,031
TAKIM CALISMASI	Correlation Coefficient	0,088	-0,024	-0,102	0,034	0,199
	Sig. (2-tailed)	0,360	0,801	0,292	0,728	0,038
SONUC ODAKLILIK	Correlation Coefficient	0,129	0,237	0,054	0,059	0,178
	Sig. (2-tailed)	0,180	0,013	0,578	0,545	0,064
MUSTERI ODAKLILIK	Correlation Coefficient	-0,070	0,025	-0,021	-0,039	0,106
	Sig. (2-tailed)	0,470	0,799	0,832	0,690	0,274
ZAMAN YONETIMI	Correlation Coefficient	0,007	0,203	-0,073	0,046	0,012
	Sig. (2-tailed)	0,942	0,034	0,448	0,632	0,901
LIDERLIK	Correlation Coefficient	0,216	0,129	0,449	0,317	0,225
	Sig. (2-tailed)	0,024	0,182	0,000	0,001	0,019
STRES YONETIMI	Correlation Coefficient	-0,007	-0,101	-0,095	0,073	0,190
	Sig. (2-tailed)	0,942	0,297	0,327	0,450	0,048
SUREC ODAKLILIK	Correlation Coefficient	0,160	0,102	-0,126	0,048	0,138
	Sig. (2-tailed)	0,097	0,291	0,193	0,618	0,153

Hipotezlerin sınanması için daha önce de belirtildiği gibi ölçeğimizin ordinal olması nedeniyle **Spearman's Rho test istatistiğinden** yararlanılmıştır.

Tabloya göre ortaya çıkan genel sonuç, bazı kariyer değerleri bazı yetkinliklerle neredeyse ilişkisiz görünürken ($r \sim 0$) belirli kariyer değerleri ile belirli yetkinlikler arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Alt Hipotezler

Alt hipotezlerin istatistiksel sınanmaları sonucunda;

H0a : Yönetsel Kariyer Değeri ile İnsiyatif Kullanma Yetkinliği arasında bir ilişki yoktur.

H1a : Yönetsel Kariyer Değeri ile İnsiyatif Kullanma Yetkinliği arasında bir ilişki vardır.

TABLO 21. 1. Hipoteze Ait Korelasyon Testi

	Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	,248	,079	2,649	,009(c)
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	,288	,085	3,106	,002(c)
N of Valid Cases	109			

Tabloda görüleceği gibi, $p < 0,05$ olduğu için; 0,05 anlamlılık düzeyinde Yönetsel Kariyer Değeri ile İnsiyatif Kullanma Yetkinliği arasında pozitif yönlü bir ilişkiden söz edebiliriz ($0 < r = 0,288$).

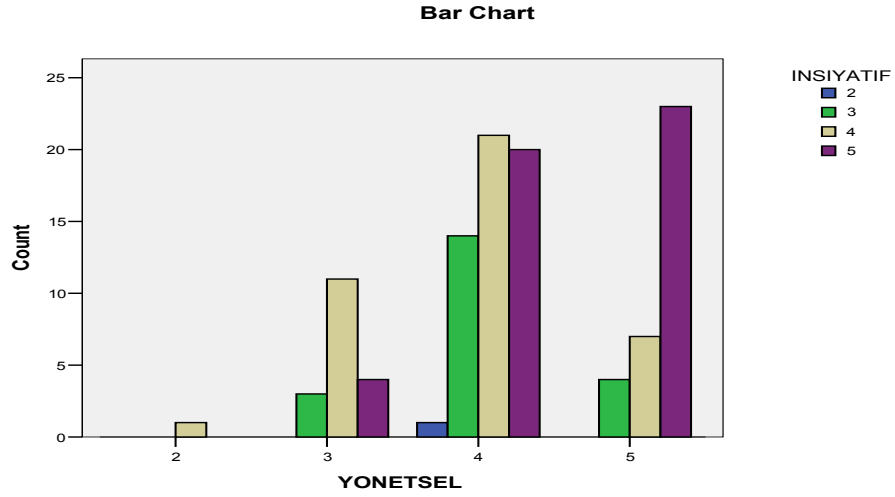
TABLO 22. Yönetsel Kariyer Değeri / İnsiyatif Kullanma Yetkinliği Çapraz**Tablo**

		INSİYATIF					
		2	3	4	5	Toplam	
YONETSEL	2	Cevap Sayısı YONETSEL içinde % INSİYATIF içinde %	0 0% 0%	0 0,00% 0%	1 100% 2%	0 0% 0%	1 100% 1%
	3	Cevap Sayısı YONETSEL içinde % INSİYATIF içinde %	0 0% 0%	3 17% 14%	11 61% 27%	4 22% 9%	18 100% 16%
	4	Cevap Sayısı YONETSEL içinde % INSİYATIF içinde %	1 2% 100%	14 25% 67%	21 37% 52%	20 36% 43%	56 100% 51%
	5	Cevap Sayısı YONETSEL içinde % INSİYATIF içinde %	0 0% 0%	4 12% 19%	7 21% 17%	23 68% 48%	34 100% 31%
	TOPLAM	Cevap Sayısı	1	21	40	47	109
		YONETSEL içinde %	1%	19%	37%	43%	100%
		INSİYATIF içinde %	100%	100%	100,00%	100%	100%

Anketi cevaplayan 109 kişinin 47 si İnsiyatif Kullanma Yetkinliğini ölçen sorular ile Yönetsel Kariyer Değeri ölçen sorulara aynı yönlü cevabı vermiştir.

0.05 anlam düzeyinde, Yönetsel Kariyer Değeri sahip olan insanlarda İnsiyatif Kullanma Yetkinliği bulunmaktadır diyebiliriz. Bu çıkan sonuç teorik çalışmayı destekler niteliktedir. Çünkü Yönetsel Kariyer Değeri sahip kişilerin ulaşmak istedikleri nokta yönetim pozisyonu olduğundan bu kişilerde İnsiyatif Kullanma Yetkinliğinin bulunması beklenen bir durumdur.

ŞEKİL 13. Yönetsel Kariyer Değeri / İnsiyatif Kullanma Yetkinliğinin Cevaplara Göre Dağılımı



H0b : Yönetsel Kariyer Değeri ile İletişim Yetkinliği arasında bir ilişki yoktur.

H1b : Yönetsel Kariyer Değeri ile İletişim Yetkinliği arasında bir ilişki vardır.

TABLO 23. 2. Hipoteze Ait Korelasyon Testi

	Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	,199	,108	2,097	,038(c)
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	,221	,096	2,348	,021(c)
N of Valid Cases	109			

Tabloda görüleceği gibi, $p < 0,05$ olduğu için; $0,05$ anlamlılık düzeyinde Yönetsel Kariyer Değeri ile İletişim Yetkinliği arasında pozitif yönlü bir ilişkiden söz edebiliriz ($0 < r = 0,221$).

Anketi cevaplayan 109 kişinin 12' si İletişim Yetkinliğini ölçen sorular ile Yönetsel Kariyer Değerini ölçen sorulara aynı yönlü cevabı vermiştir.

TABLO 24. Yönetsel Kariyer Değeri / İletişim Yetkinliği Çapraz Tablo

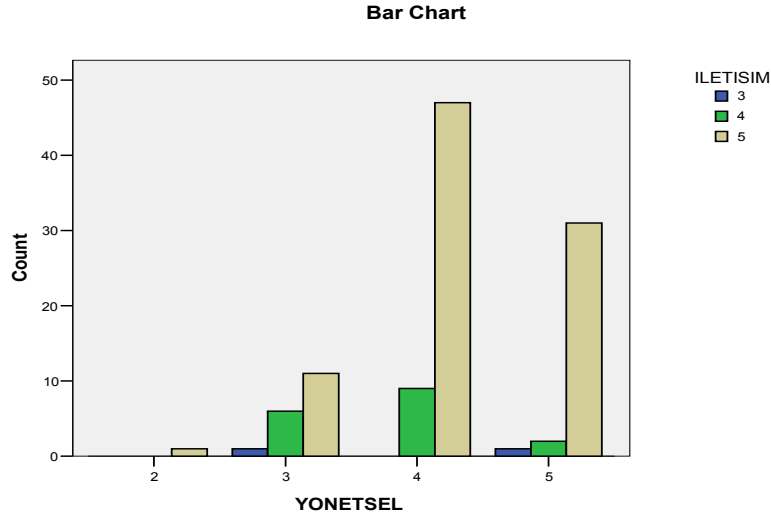
		İLETİSİM				
		3	4	5	Toplam	
YONETSEL	2	Cevap Sayısı	0	0	1	1
		YONETSEL içinde %	0%	0%	100%	100%
		İLETİSİM içinde %	0%	0%	1%	1%
	3	Cevap Sayısı	1	6	11	18
		YONETSEL içinde %	6%	33%	61%	100%
		İLETİSİM içinde %	50%	35%	12%	17%
	4	Cevap Sayısı	0	9	47	56
		YONETSEL içinde %	0%	16%	84%	100%
		İLETİSİM içinde %	0%	53%	52%	51%
	5	Cevap Sayısı	21	1	2	34
		YONETSEL içinde %	19%	3%	6%	100%
		İLETİSİM içinde %	100%	50%	12%	31%
TOPLAM	Cevap Sayısı	2	17	90	109	
	YONETSEL içinde %	2%	16%	83%	100%	
	İLETİSİM içinde %	100%	100%	100%	100%	

Tabloda da görüldüğü üzere Yönetsel Kariyer Değerine pozitif cevap verenlerin çoğunluğu İletişim Yetkinliği ile ilgili sorulara da olumlu cevap vermiştir.

0.05 anlam düzeyinde, Yönetsel Kariyer Değerine sahip olan insanlarda İletişim Yetkinliği bulunmaktadır diyebiliriz. Bu çıkan sonuç teorik çalışmayı destekler

niteliktedir. Çünkü Yönetmel Kariyer Değerine sahip kişiler, insan ilişkileri kuvvetli, çok yönlü kaynak kullanarak birçok görev üstlenen ve çalışan grubunu yöneten kişilerdir.

ŞEKİL 14. Yönetmel Kariyer Değeri / İletişim Yetkinliğinin Cevaplara Göre Dağılımı



H0c : Otonomi Kariyer Değeri ile Liderlik Yetkinliği arasında bir ilişki yoktur.

H1c : Otonomi Kariyer Değeri ile Liderlik Yetkinliği arasında bir ilişki vardır.

TABLO 25. 3. Hipoteze Ait Korelasyon Testi

	Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	,455	,066	5,283	,000(c)
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	,449	,075	5,195	,000(c)
N of Valid Cases	109			

Tabloda görüleceği gibi, $p < 0,05$ olduğu için; $0,05$ anlamlılık düzeyinde Otonomi Kariyer Değeri ile Liderlik Yetkinliği arasında pozitif yönlü bir ilişkiden söz edebiliriz ($0 < r = 0,449$).

Anketi cevaplayan 109 kişinin 39' u Liderlik Yetkinliğini ölçen sorular ile Otonomi Kariyer Değerini ölçen sorulara aynı yönlü cevabı vermiştir.

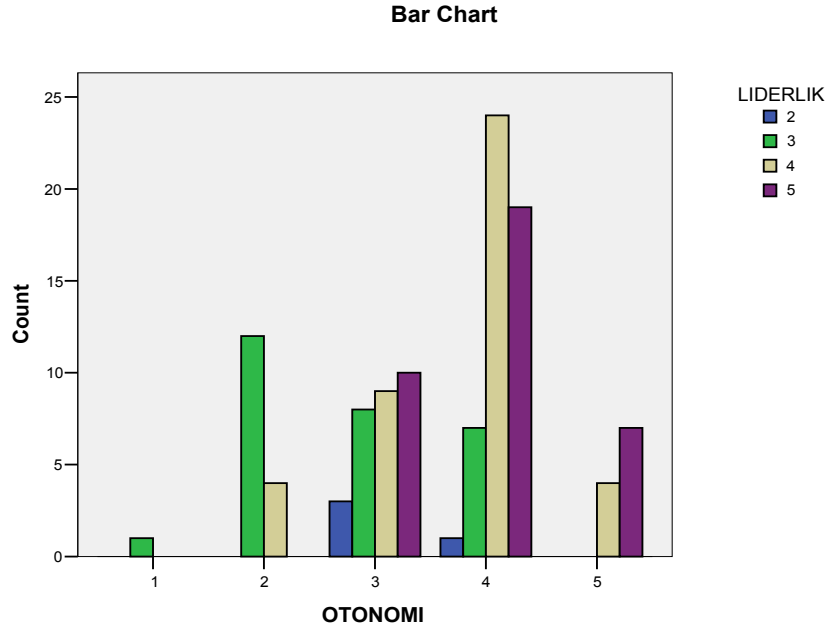
TABLO 26. Otonomi Kariyer Değeri / Liderlik Yetkinliği Çapraz Tablo

		LIDERLIK					Toplam
		2	3	4	5		
OTONOMI	1	Cevap Sayısı	0	1	0	0	1
		OTONOMI içinde %	0%	100%	0%	0%	100%
		LIDERLIK içinde %	0%	4%	0%	0%	1%
	2	Cevap Sayısı	0	12	4	0	16
		OTONOMI içinde %	0%	75%	25%	0%	100%
		LIDERLIK içinde %	0%	43%	10%	0%	15%
	3	Cevap Sayısı	3	8	9	10	30
		OTONOMI içinde %	10%	27%	30%	33%	100%
		LIDERLIK içinde %	75%	29%	22%	28%	28%
	4	Cevap Sayısı	1	7	24	19	51
		OTONOMI içinde %	2%	14%	47%	37%	100%
		LIDERLIK içinde %	25%	25%	59%	53%	47%
5	Cevap Sayısı	0	0	4	7	11	
	OTONOMI içinde %	0%	0%	36%	64%	100%	
	LIDERLIK içinde %	0%	0%	10%	19%	10%	
TOPLAM		Cevap Sayısı	4	28	41	36	109
		OTONOMI içinde %	4%	26%	38%	33%	100%
		LIDERLIK içinde %	100%	100%	100%	100%	100%

Tabloda görüldüğü üzere Otonomi Kariyer Değerine pozitif cevap verenlerin çoğunluğu Liderlik Yetkinliği ile ilgili sorulara da olumlu cevap vermiştir.

0.05 anlam düzeyinde, Otonomi Kariyer Değerine sahip olan insanlarda Liderlik Yetkinliği bulunmaktadır diyebiliriz. Bu çıkan sonuç teorik çalışmayı destekler niteliktedir. Çünkü Otonomi Kariyer Değerine sahip kişilerin öncelikli ihtiyaçları kendi kendilerinin patronu olmak, kendi çalışma şekillerini oluşturmak, koydukları kurallarla çalışmaktır.

ŞEKİL 15. Otonomi Kariyer Değeri / Liderlik Yetkinliğinin Cevaplara Göre Dağılımı



SONUÇ

Hızla değişen teknoloji ve rekabet koşulları şirketlerin birbirlerine karşı üstün hale gelmelerinde insan faktörüne eğilmelerine ve insana yatırım yapmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle yetkin insan kavramı ve doğru işe doğru kişinin seçimi büyük önem kazanmaktadır. Çünkü şirketlerin işe alacakları elemanlardan beceriler geliştirme, değişikliklere kolay uyum sağlayabilme ve şirket amacına katkıda bulunma konusunda beklentileri çoğalmaktadır. Şirketler kendilerini diğer şirketlerden ayıracak, katma değer yaratacak unsurun insan faktörü olduğunu anlamış, hem kişisel hem mesleki gelişimi için yatırım yapmaya başlamıştır. Bu noktada önemli olan kalifiye personelin elde tutulması, beklentilerini karşılayabilecek bir ortam yaratılması ve motive edilebilmesidir.

İşe alım sürecinde kişinin pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere uygunluğunun belirlenmesinin yanında kariyer değerinin de belirlenmesi, hem o pozisyonun kariyer yolu ile kişinin kariyer beklentisinin karşılanıp karşılanmayacağını ortaya çıkmasını sağlayacak hem de yöneticilerin çalışanlarının şirket bağlılığını ve iş tatmini arttırmak için kişiye özel ne çeşit yöntemler geliştirmesi gerektiği konusunda fikir verecektir.

Araştırmada, kariyer değerleri ile yetkinlikler arasında geçerli bir ilişki olup olmadığı ve geçerli ilişkiler varsa bu ilişkilerin yönü ve gücü sorgulanmıştır. Belirli kariyer değerini ölçen sorulara “Kısmen Katılıyorum” veya “Tamamen Katılıyorum” cevaplarını veren deneklerde ilgili kariyer değerinin bulunduğu düşünülmektedir. Araştırma, belirli bir kariyer değerine sahip insanların belirli yetkinlikleri ölçen sorularda “Kısmen Katılıyorum” veya “Tamamen Katılıyorum” cevaplarında yoğunlaşma (pozitif yönlü ilişki) ya da “Kısmen Katılmıyorum” veya “Tamamen Katılmıyorum” cevaplarında yoğunlaşma olduğunu ileri (negatif yönlü ilişki) sürmektedir. Bazı kariyer değerleri bazı yetkinliklerle neredeyse ilişkisiz görünürken belirli kariyer değerleri ile belirli yetkinlikler arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Çalışmanın sonucunda Otonomi Kariyer Değeri ile Liderlik Yetkinliği arasında, Yönetmel Kariyer Değeri ile İletişim Yetkinliği arasında, Yönetmel Kariyer

Değeri ile İnsiyatif Kullanma Yetkinliği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

EK 1

ANKET ÇALIŞMASI

Yüksek Lisans Tezime uygulama teşkil eden bu anket çalışması, yetkinlikler ile kariyer değerleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Yrd. Doç. Dr. Mehmet Emin OKUR danışmanlığında hazırlanmıştır. Aşağıda “yetkinlikler” ile kariyer seçiminizi belirleyen “kariyer değerleri” ile ilgili ifadelerden oluşan anket yer almaktadır.

Sizden istenilen aşağıdaki ifadeler ile ilgili tercihinizi Hiç Katılmıyorum’ dan (1) Tamamen Katılıyorum’ a (5) kadar olan şıklar arasından seçerek, boş bırakmayıp, belirtmenizdir. İlginize şimdiden teşekkür ederim ☺

M.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans
Ceren YETKİN

Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

Yaşınız : ()20-25 ()26-30 ()31-35 ()36-40 ()41+

Medeni Durumunuz : ()Evli () Bekar

Genel İş Deneyiminiz : ()0-5 Yıl () 6-10 Yıl ()11-15 Yıl ()16 Yıl ve Üstü

Şirketinizdeki Çalışma Süreniz:

()0-2 Yıl ()3-5 Yıl ()6-8 Yıl ()9 Yıl ve Üstü

Göreviniz/ Ünvanınız: ()Müdür ()Şef ()Uzman/Yetkili ()Eleman

Mezuniyet Düzeyiniz:

()Lise ()Ön Lisans ()Lisans ()Yüksek Lisans

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Uzmanlığım dışındaki bir alanda görev yapmak istemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kendi bölümümde uzun süre çalışabileceğimin garantisi verilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Yeni projelere katılmaya olanak sağlayan bir alanda kariyer yapmak isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Organizasyon içinde insanları yönetme ve onları güdüleme yoluyla başarılı görevler yapmak en güçlü yanımdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Denetimden uzak, serbest çalışmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Benim için önemli olan görevimde yeni bir proje veya ürün ortaya çıkarmaktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Daha önce çok az kişi tarafından gerçekleştirilmiş görevlerin yer aldığı pozisyonlarda çalışmak benim için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yaptığım göreve yönelik alanda eğitim alıp uzmanlaşmış olmam benim en güçlü yanımdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Özgür olarak çalışabilme ve inisiyatif kullanabilme işimde aradığım en önemli özelliktir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Organizasyon içinde yaygın olarak bilinen ve seçkinliği herkes tarafından kabul edilmiş görevler almayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
11 Uzmanlık alanımda çalışmayacaksam iş değiştirmeyi tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Her şirketin geleneksel bir kariyer planlamasının olması gerektiğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Açık ve net bir görev tanımının olması benim için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Organizasyon kural ve kaideleri çalışanı kısıtlayan prosedürlerdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Yaşamım boyunca çalışma garantisi verebilecek bir kurumda kariyer yapmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Bir sorunla karşılaştığım zaman gereğinden daha fazlasını yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Bilgiyi zamanında ve doğru bir biçimde iç ve dış müşterilere aktarmak gereklidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. İşimi daha iyi yapabilmek için teknolojik gelişmeleri takip ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Diğer departman ve çalışanlarla paylaşımcı bir işbirliği kurup sürdürmek gerekir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Sürecin nasıl geliştiğinden çok sonuca derhal ulaşmaya önem veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
21. İç ve dış müşterilerle ne istedikleri konusunda sürekli konuşurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. İşlerimi her zaman belirli bir plan dahilinde yürütürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Ekip çalışması sırasında yönlendirilmekten hoşlanmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Eleştirildiğim zaman verdiğim cevapları her zaman kontrol edebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Bir işin hangi yöntem kullanılarak ve süreç takip edilerek yapıldığı önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Verilen görevleri yerine getirebilmek için zamanımı yetiştirebiliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Yönlendireceğim bir projenin başında olmak benim için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Hedeflere ulaşmada performans kriteri belirlemek gerektiğine inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Bir sorunla karşılaştığımda sadece yetki ve sorumluluklarım dahilinde hareket ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. İç ve dış müşteri memnuniyetinin izlenmesi için çeşitli yollar ararım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Hiç Katılmıyorm	Kısmen Katılmıyorm	Kararsızım	Kısmen Katılıyorm	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
31. Baskı altında etkin çalışabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Bir işe başlamadan önce süreçlerle ilgili bilgi sahibi olmam önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Hedeflere ulaşmak için takım ile çalışmanın daha etkin bir yol olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Başkalarının öneri, eleştiri ve deneyimlerinden yararlanıp kendimi sürekli geliştiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Yöneticimi süreç, sorunlar ve sonuç hakkında sürekli bilgilendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Uzmanlığım dışındaki bir alanda görev yapmak isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KAYNAKÇA

- Acar, Nesime. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:640, 2000.
- Akgeyik, Tekin. “*İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi*”, **İÜ İktisat Fakültesi Mecmuası**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No:4331, Cilt:52, Sayı:1, 2002.
- Aktaş, Hakkı. “*The Importance Of Career Anchor Notion For An Effective Career Planning And An Example Application At Turkish Air Force Undergraduate And Graduate Schools*”, MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2004.
- Bayraktar, Osman. “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Araştırması*”, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2002.
- Bratton, David A. “*Taking on the Competition with Core Competencies*”, <http://www.hr-info.com/hrarticles/dbratton/competencies.html>, (18/01/2005).
- Çetin, Canan. **Personel Seçiminde Görüşme**. İstanbul: Çağlayan Basımevi, 1990.
- Çörtelekoğlu, Tuğba. “*Yetkinlik Kavramı*”, 2003, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1946>, (06/10/2004).
- Decenzo, David A. ve Stephen P. Robbins. **Human Resource Management**. 7. Basım, New York: John Wiley&Sons, 2002.
- Dessler, Gary. **Human Resource Management**. 6. Basım, USA: Prentice-Hall, 1994.
- Doz, Yves. “*Managing Core Competency for Corporate Renewal: Towards a Managerial Theory of Core Competencies*”, Andrew Campbell ve Kathleen Sommers, **Core Competency Based Strategy**. London: International Thompson Business, 1997.
- Dubois, David D. ve William J. Rothwell. “*Focus on Competency-Based Selection June 2, 2004*”, <http://www.workindex.com/editorial>, (18/01/2005).
- Dubrin, Andrew J. **Personnel and Human Resource Management**. New York: D. Van Nostrand Company, 1981.

- “Employee Motivation”, www.wcoeusa.org/pdf/november_2003_turning_point.pdf, (13/04/2005).
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: Küre Ajans, 1991.
- Evans, Paul, Vladimir Pucik ve Jean-Louis Barsoux. **The Global Challenge: Frameworks For International Human Resource Management**. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2002.
- Evrin Kekezoğlu. “Personel Seçiminde Mülakat Süreci ve Bir Araştırma”, MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2004.
- Flippo, Edwin B. **Personnel Management**. 6. Basım, Singapore: McGraw-Hill, 1984.
- Goodstein, Leonard D. ve Alan D. Davidson. “Hiring the Right Stuff: Using Competency-Based Selection”, **Compensation and Benefits Management**. New York: Summer 1998, Vol.14, Iss.3.
- Harrison, Rosemary. **Human Resource Management: Issues and Strategies**. 4. Basım, Singapore: Addison-Wesley, 1998.
- Hendry, Chris. **Human Resource Management: A Strategic Approach to Employment**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- “Hot To Prepare For A Competency Based Interview Appraisal Competitions BC Assessment”, http://www.bcassessment.bc.ca/4_corp/skills/Prepare.pdf, (25/12/2004).
- Kraut, Allen I. ve Abraham K. Korman. **Evolving Practices in Human Resource Management**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- Mercangöz, Nedime Volkan. “Developing A Competency Model And A Model Proposal”, MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2003.
- Milkovich ve Boudreau. **Human Resource Management**. 8.Basım, USA: Irwin, 1997.
- Noe, Raymond A. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**. Çev. Canan Çetin, 1. Basım, İstanbul: Beta, 1999.
- Noe, Raymond A. **Employee Training and Development**. 2.Basım, New York: McGraw-Hill, 2002.
- “31 Core Competencies Explained”, <http://www.workforce.com/archive/article> (20/11/2005).
- Özden, Mehmet Cemil. “Bireysel Yetkinlikler ve İK Süreçleri”, http://www.mcozden.com/forum3_12byiks.htm, (20/01/2005).

- Özdiller, İlhan. “*Neden Yetkinlik*”, **Human Resources**, Eylül-Ekim 2001.
- Pinnington, Ashly ve Tony Edwards. **Introduction to Human Resource Management**. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- Schein, Edgar H. “*Career anchors revised: Implications for career development in the 21st century*”, **The Academy of Management Executive**, ABI/INFORM Global, Nov 1996, Vol. 10, Iss. 4.
- Schoonover. “*What is a Competency Model?*”,
http://www.schoonover.com/competency_faqs.htm#2, (12/12/2004).
- “*Speak to What Drives Them*”, **Harvard Management Communication Letter**, September 2003, <http://hbswk.hbs.edu>, (15/06/2005).
- Spencer, Lyle ve Signe Spencer. **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley&Sons, 1993.
- Townley, Barbara. **Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and the Subject at Work**. London: SAGE, 1994.
- Yarnall, Jane. “*Career anchors: results of an organisational study in the UK*”, **Career Development International**. Bradford: 1998, Vol.3, Iss.2.
- Yetkin, Didem. “*Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri ve Bir Uygulama*”, MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2003.