

**T.C.  
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ORGANİZASYONEL SÜREÇLERDE KİŞİLİK  
ENVANTERLERİNDEN FAYDALANILARAK KARIYER  
PLANLAMASI YAPILMASI**

**Hazırlayan  
Şeymanur KURT ÖZÇUKURLU**

**Danışman  
Prof. Dr. Lale ÖZBAKIR**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Eylül 2019  
KAYSERİ**



**T.C.  
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ORGANİZASYONEL SÜREÇLERDE KİŞİLİK  
ENVANTERLERİNDEN FAYDALANILARAK KARIYER  
PLANLAMASI YAPILMASI**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan  
Şeymanur KURT ÖZÇUKURLU**

**Danışman  
Prof. Dr. Lale ÖZBAKIR**

**Eylül 2019  
KAYSERİ**

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.



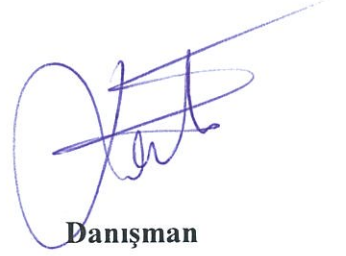
Şeymanur KURT ÖZÇUKURLU

**“Organizasyonel Süreçlerde Kişilik Envanterlerinden Faydalanılarak Kariyer Planlaması Yapılması”** adlı Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi’ ne uygun olarak hazırlanmıştır.



**Hazırlayan**

Şeymanur KURT ÖZÇUKURLU



**Danışman**

Prof. Dr. Lale ÖZBAKIR



**Endüstri Mühendisliği ABD Başkanı**

Prof. Dr. Lale ÖZBAKIR

**Prof. Dr. Lale ÖZBAKIR** danışmanlığında **Şeymanur KURT** tarafından hazırlanan “**Organizasyonel Süreçlerde Kişilik Envanterlerinden Faydalanılarak Kariyer Planlaması Yapılması**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü **Endüstri Mühendisliği** Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

25.10.2019

**JÜRİ:**

Danışman : Prof. Dr. Lale ÖZBAKIR

Üye : Doç. Dr. Sinem KULLUK

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Burcu ORALHAN

*(Handwritten signatures of the jury members)*

**ONAY:**

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 01/10/2019 tarih ve 2019/56-07 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

*(Handwritten signature of Prof. Dr. Mehmet AKKURT)*

Prof. Dr. Mehmet AKKURT

Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Bana çalışmalarım süresince her türlü yardımı ve fedakârlığı sağlayan, tecrübeleri ile bana bu yolda ışık tutan ve iyi niyetini hiç esirgemeyen; bilgisine ve tecrübesine tekrar tekrar saygı duyduğum danışmanım Prof. Dr. Lale Özbakır'a, Psikoloji bilimindeki bilgileriyle beni yönlendirmesinde çok büyük faydalar gördüğüm Uzman Psikolog Danışman ve Kayseri Psikodrama Enstitüsü Başkanı olan çok sevgili hocam Şeref ALGUR'a, bu uzun ve yoğun süreçte sabrını, emeğini benden hiç esirgemeyen çok değerli aileme teşekkür ederim.

Şeymanur KURT ÖZÇUKURLU

Haziran 2019, KAYSERİ

## **ORGANİZASYONEL SÜREÇLERDE KİŞİLİK ENVANTERLERİNDEN FAYDALANILARAK KARIYER PLANLAMASI YAPILMASI**

**Şeymanur KURT ÖZÇUKURLU**

**Erciyes Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi, Temmuz 2019  
Danışman: Prof. Dr. Lale ÖZBAKIR**

### **ÖZET**

Yetenek yönetimi kavramı, işverenler tarafından fazla yatırım yapılan ve farklı kuşaklar tarafından farklı yöntemler belirlenerek gerçekleştirilen bir kavramdır. Farklı yöntemlerle gerçekleştirilmesinin sebebi, son yıllarda kuşakların farklı bakış açılarının olması ve çeşitli kariyer gelişim olanaklarında yüksek beklentilerinin olmasıdır. İşverenler ise yetenekleri elde tutmak için yetenekli çalışanlarına yüksek maaşlar, farklı kariyer gelişim olanakları gibi çeşitli yan haklar sunmaktadırlar. Geleceğin yöneticilerini yetiştirmeye çalışan işverenler organizasyon politikaları doğrultusunda doğru işlere doğru çalışanları yönlendirmek yükümlülüğündedirler. Bu amaç doğrultusunda çalışanların kişilik özelliklerinin analizi, gerçekleştirilen işlerin iyi tanımlanması, yetkinlik eşleştirmeleri gibi konular önem kazanmıştır.

Literatürde konuyla ilgili birçok çalışmaya ek olarak, atama problemi; pozisyon gerekliliklerinden olan yetkinlikler ile çalışan kişilik profilleri arasında eşleşmeler yapılarak farklı kısıtlara sahip bir model ile çözülmüştür. Bu model ile terfiler yani diğer bir ifadeyle personel atamaları gerçekleştirilmiştir. Atama problemi çözülürken aynı zamanda Analitik Hiyerarşi Prosesi(AHP) ile pozisyon yetkinlik değerleri hesaplanmıştır. Geliştirilen model ile pozisyon gereklilikleri de düşünülerek, kişilik profilleri ölçülen çalışanlar en uygun pozisyonlara atanmışlardır. Bu sayede pozisyonlar ve çalışanların kişilik profili uyumunun üst seviyede olacağı beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Planlaması, Yetenek Yönetimi, Personel Atama Problemi, Analitik Hiyerarşi Prosesi, Yetenek Yönetimi, Kişilik Envanteri

## **CAREER PLANNING WITH PERSONALITY INVENTORIES AND ANALYTIC HIERARCHY PROCESS**

**Şeymanur KURT ÖZÇUKURLU**

**Erciyes University, Graduate School of Natural and Applied Sciences**

**Master Thesis, July 2019**

**Supervisor: Prof. Dr. Lale ÖZBAKIR**

### **ABSTRACT**

The concept of talent management is a concept that is over-invested by employers and realized by different methods by different generations. The reason for this is that different generations have different perspectives and high expectations in various career development opportunities in recent years. On the other hand, employers provide various benefits such as high salaries and different career development opportunities to talented employees in order to retain talent. Employers trying to train the managers of the future are obliged to direct the right employees to the right jobs in line with the organization policies. For this purpose, the analysis of the personality traits of the employees, the definition of the work performed well, competence matching gained importance.

In addition to many studies in the literature, assignment problem; The competencies, one of the position requirements, and the matching personality profiles were solved with a model with different constraints. With this model, promotions, in other words, personnel assignment was realized. While solving the assignment problem, position competence values were calculated by the Analytical Hierarchy Process (AHP). With the developed model, the employees whose personality profiles were measured were assigned to the most suitable positions considering the position requirements. In this way, it is expected that concordance among the positions and the personality profile of the employees will be in accordance at the highest level.

**Keywords:** Human Resources Management, Career Planning, Talent Management, Personnel Assignment Problem, Analytic Hierarchy Process, Talent Management, Personality Inventory

## İÇİNDEKİLER

### ORGANİZASYONEL SÜREÇLERDE KİŞİLİK ENVANTERLERİNDEN FAYDALANILARAK KARİYER PLANLAMASI YAPILMASI

|                                  |          |
|----------------------------------|----------|
| BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....    | i        |
| YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI ..... | ii       |
| KABUL ONAY .....                 | iii      |
| TEŞEKKÜR .....                   | iv       |
| ÖZET .....                       | v        |
| ABSTRACT .....                   | vi       |
| İÇİNDEKİLER .....                | vii      |
| KISALTMALAR .....                | xiii     |
| TABLolar LİSTESİ .....           | xiv      |
| <b>GİRİŞ .....</b>               | <b>1</b> |

## 1. BÖLÜM

### GENEL BİLGİLER ve LİTERATÜR ÇALIŞMASI

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.1. Problem Durumu .....</b>                                        | <b>3</b>  |
| <b>1.2. Araştırmanın Amacı .....</b>                                    | <b>4</b>  |
| <b>1.3. Araştırmanın Önemi ve Literatür Taraması.....</b>               | <b>4</b>  |
| <b>1.3.1. Personel Atama Problemleri ve Literatür Taraması .....</b>    | <b>5</b>  |
| <b>1.3.2. Kariyer Gelişimi ve Literatür Taraması .....</b>              | <b>5</b>  |
| <b>1.3.3. Yetenek Yönetimi ve Literatür Taraması .....</b>              | <b>7</b>  |
| <b>1.3.4. Terfi ve Literatür Taraması .....</b>                         | <b>8</b>  |
| <b>1.3.5. Kişilik Kavramı ve Literatür Taraması .....</b>               | <b>10</b> |
| <b>1.3.5.1. Kişiliğin Temel Özellikleri ve Literatür Taraması .....</b> | <b>11</b> |

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.3.6. Kişilik Yapısının Ölçülmesi ve Kişilik Envanterleri ile İlgili Literatür Taraması..... | 12 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## 2. BÖLÜM

### YÖNTEM VE MATERYAL

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) .....              | 14 |
| 2.2. D.I.S.C. Kişilik Envanteri.....                     | 15 |
| 2.2.1. Yetkinlik Seti.....                               | 17 |
| 2.2.1.1. Yetkinlik Tanımları .....                       | 17 |
| 2.2.1.2. Yetkinlik Seti- Kişilik Envanteri İlişkisi..... | 19 |

## 3. BÖLÜM

### UYGULAMA VE BULGULAR

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Problemin Yapısı.....                                                                      | 20 |
| 3.2. Veri Seti.....                                                                             | 21 |
| 3.3. Personel Atama Probleminin Terfi Problemine Uyarlanması.....                               | 21 |
| 3.3.1. Müdür Unvanı İçin Terfi Problemi Çözümü .....                                            | 22 |
| 3.3.1.1. Müdürlük Pozisyonları için İdeal Yetkinlik Değerleri .....                             | 22 |
| 3.3.1.2. Müdürlük Unvanına Aday Personellerin Yetkinlik Değerleri.....                          | 25 |
| 3.3.1.3. Müdürlük Unvanı İçin Çalışılması Gereken Minimum Yıllar ve Eğitim Durumu İlişkisi..... | 30 |
| 3.3.1.4. Müdürlük Unvanı için Bulgular.....                                                     | 30 |
| 3.3.2. Şeflik Unvanı İçin Terfi Problemi Çözümü .....                                           | 33 |
| 3.3.2.1. Şeflik Pozisyonları için İdeal Yetkinlik Değerleri .....                               | 33 |
| 3.3.2.2. Şeflik Unvanına Aday Personellerin Yetkinlik Değerleri .....                           | 36 |
| 3.3.2.3. Şeflik Unvanı İçin Çalışılması Gereken Minimum Yıllar ve Eğitim Durumu İlişkisi .....  | 40 |
| 3.3.2.3. Şeflik Unvanı için Bulgular.....                                                       | 41 |
| 3.3.3. Uzmanlık Unvanı İçin Terfi Problemi Çözümü .....                                         | 44 |

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3.3.1. Uzmanlık Pozisyonları için İdeal Yetkinlik Değerleri.....                              | 44 |
| 3.3.3.2. Uzmanlık Unvanına Aday Personellerin Yetkinlik Değerleri .....                         | 47 |
| 3.3.3.3. Uzmanlık Unvanı İçin Çalışılması Gereken Minimum Yıllar ve Eğitim Durumu İlişkisi..... | 52 |
| 3.3.3.4. Uzmanlık Unvanı için Bulgular .....                                                    | 52 |

## 4. BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1. Sonuç ve Öneriler .....                                                        | 55 |
| KAYNAKÇA .....                                                                      | 57 |
| EKLER.....                                                                          | 61 |
| EK 1. SAP Müdürü İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri .....                       | 61 |
| EK 2. Yazılım Müdürü İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri .....                   | 61 |
| EK 3. E Ticaret ve Web Müdürü İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerler .....           | 61 |
| EK 4. SOC Müdürü İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri .....                       | 62 |
| EK 5. SAP Müdürlük Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu .....            | 63 |
| EK 6. Yazılım Müdürü Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu .....          | 63 |
| EK 7. E Ticaret Ve Web Müdürü Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu.....  | 64 |
| EK 8. Soc Müdürü Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu .....              | 64 |
| EK 9. Uygulama ve Sistem Yönetim Şefi 2 İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri..... | 65 |
| EK 10. Network ve Güvenlik Şefi İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri .....        | 65 |
| EK 11. Proje Yöneticisi İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri.....                 | 65 |
| EK 12. Erp Yazılım Geliştirme Şefi İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri.....      | 66 |
| EK 13. Yazılım Şefi İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri .....                    | 66 |
| EK 14. Bilgi Güvenliği Şefi İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri .....            | 66 |

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| EK 15. Network ve Güvenlik Şefi Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri<br>AHP Tablosu.....         | 67 |
| EK 17. Erp Yazılım Şefi Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP<br>Tablosu .....                | 68 |
| EK 18. Yazılım Şefi Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu .....                       | 69 |
| EK 19. Bilgi Güvenliği Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu .....                    | 69 |
| EK 20. Sonuç Odaklılık Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP<br>Tablosu .....          | 70 |
| EK 21. Takım Çalışması Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP<br>Tablosu .....          | 71 |
| EK 22. Değişim Yönetimi Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP<br>Tablosu .....         | 72 |
| EK 23. Stratejik Bakış Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP<br>Tablosu .....          | 73 |
| EK 24. Performans Yönetimi Yetkinliği için Personel Kişilik Envanteri<br>AHP Tablosu.....       | 74 |
| EK 25. Analitik Düşünme Yetkinliği için Personel Kişilik Envanteri AHP<br>Tablosu .....         | 75 |
| EK 26. Problem Çözme Yetkinliği için Personel Kişilik Envanteri AHP<br>Tablosu .....            | 76 |
| EK 27. Planlama ve Organizasyon Yetkinliği için Personel Kişilik<br>Envanteri AHP Tablosu ..... | 77 |
| EK 28. Karar Alma Yetkinliği için Personel Kişilik Envanteri AHP<br>Tablosu .....               | 78 |
| EK 29. Network ve Güvenlik Şefi <i>dijk</i> Sapmaları .....                                     | 79 |
| EK 30. Proje Yöneticisi <i>dijk</i> Sapmaları.....                                              | 80 |
| EK 31. Erp yazılım Geliştirme Şefi <i>dijk</i> Sapmaları.....                                   | 81 |
| EK 32. Yazılım Şefi <i>dijk</i> Sapmaları .....                                                 | 82 |
| EK 33. Bilgi Güvenliği Şefi <i>dijk</i> Sapmaları .....                                         | 83 |
| EK 34. Marmara Bölge IT Uzmanı İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri .....                     | 84 |

|                                                                                                      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>EK 35. Uygulama ve Sistem Yönetim Uzmanı İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri.....</b>          | <b>84</b> |
| <b>EK 36. Network ve Güvenlik Uzmanı İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri.....</b>                 | <b>84</b> |
| <b>EK 37. Sap Basis Uzmanı İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri .....</b>                          | <b>85</b> |
| <b>EK 38. Sap Lojistik Süreçleri Uzmanı İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri.....</b>              | <b>85</b> |
| <b>EK 39. Sap Finans Süreçleri Uzmanı İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri.....</b>                | <b>85</b> |
| <b>EK 40. Sap Hr Süreçleri Uzmanı İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri.....</b>                    | <b>86</b> |
| <b>EK 41. Bayi Erp Süreçleri Uygulama Uzmanı İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri.....</b>         | <b>86</b> |
| <b>EK 42. Erp Yazılım Geliştirme Uzmanı İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri.....</b>              | <b>86</b> |
| <b>EK 43. Yönetim Sistemler ve Denetim Uzmanı İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri.....</b>        | <b>87</b> |
| <b>EK 44. Marmara Bölge IT Uzmanı Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu.....</b>           | <b>88</b> |
| <b>EK 45. Uygulama ve Sistem Yönetim Uzmanı Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu.....</b> | <b>88</b> |
| <b>EK 46. Network ve Güvenlik Uzmanı Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu.....</b>        | <b>89</b> |
| <b>EK 47. Sap Basis Uzmanı Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu .....</b>                 | <b>89</b> |
| <b>EK 48. Sap Lojistik Süreçleri Uzmanı Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu.....</b>     | <b>90</b> |
| <b>EK 49. Sap Finans Süreçleri Uzmanı Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu.....</b>       | <b>90</b> |
| <b>EK 50. Sap Hr Süreçleri Uzmanı Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu.....</b>           | <b>91</b> |

|                                                                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>EK 51. Bayi Erp Süreçleri Uygulamaları Uzmanı Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu.....</b> | <b>91</b> |
| <b>EK 52. Erp Yazılım Geliştirme Uzmanı Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu.....</b>          | <b>92</b> |
| <b>EK 53. Yönetim Sistemler ve Destek Uzmanı Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu.....</b>     | <b>92</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                                                      | <b>93</b> |



## KISALTMALAR

|            |                              |
|------------|------------------------------|
| <b>AHP</b> | : Analitik Hiyerarşi Prosesi |
| <b>C</b>   | : Analitik Düşünme           |
| <b>CI</b>  | : Tutarlılık Göstergesi      |
| <b>CR</b>  | : Tutarlılık Oranı           |
| <b>D</b>   | : Dominantlık                |
| <b>I</b>   | : İz bırakan                 |
| <b>RI</b>  | : Rassallık Göstergesi       |
| <b>S</b>   | : Sebat                      |



## TABLOLAR LİSTESİ

|           |                                                                                                        |    |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1.  | Yetkinlik Seti- Kişilik Envanteri İlişkisi .....                                                       | 19 |
| Tablo 2.  | Örnek Müdürlük Pozisyonu – Kişilik Envanteri Değerleri.....                                            | 23 |
| Tablo 3.  | Örnek Müdürlük Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu .....                                   | 24 |
| Tablo 4.  | Müdürlük Pozisyonları İçin İdeal Yetkinlik Değerleri Matrisi ( <i>bkj</i> matrisi) .....               | 24 |
| Tablo 5.  | Müdürlük Adayı Personeller Kişilik Envanteri Sonuçları .....                                           | 25 |
| Tablo 6.  | Müdürlük Adayı Personeller Yetkinlik Değerleri .....                                                   | 25 |
| Tablo 7.  | Müdürlük Adayları Müşteri Odaklılık Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu .....       | 26 |
| Tablo 8.  | Müdürlük Adayları Sonuç Odaklılık Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu .....         | 26 |
| Tablo 9.  | Müdürlük Adayları Takım Çalışması Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu .....         | 26 |
| Tablo 10. | Müdürlük Adayları Değişim Yönetimi Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu .....        | 26 |
| Tablo 11. | Müdürlük Adayları Stratejik Bakış Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu .....         | 27 |
| Tablo 12. | Müdürlük Adayları Performans Yönetimi Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu.....      | 27 |
| Tablo 13. | Müdürlük Adayları Analitik Düşünme Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu .....        | 27 |
| Tablo 14. | Müdürlük Adayları Problem Çözme Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu .....           | 27 |
| Tablo 15. | Müdürlük Adayları Planlama ve Organizasyon Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu..... | 28 |
| Tablo 16. | Müdürlük Adayları Karar Alma Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu .....              | 28 |
| Tablo 17. | Müdürlük Adayları Koçluk Mentörlük Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu .....        | 28 |

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 18. Örnek Müdürlük Pozisyonu Personel Yetkinlik Değerleri Matrisi (oki matrisi) .....                | 29 |
| Tablo 19. Eğitim Durumu- Pozisyonda Minimum Geçirilmesi Gereken Süre .....                                 | 30 |
| Tablo 20. Müdürlük Pozisyonları İçin Doğal Adayların Eğitim Durum Matrisi .....                            | 30 |
| Tablo 21. Müdürlük Matematiksel Model Program Sonuçları.....                                               | 31 |
| Tablo 22. Müdürlük Unvanları <i>dijk</i> Sapmaları .....                                                   | 32 |
| Tablo 23. Örnek Şeflik Pozisyonu - Kişilik Envanteri Değerleri.....                                        | 34 |
| Tablo 24. Örnek Şeflik Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu.....                                | 35 |
| Tablo 25. Şeflik Pozisyonları İçin İdeal Yetkinlik Değerleri Matrisi (bkj matrisi ).....                   | 35 |
| Tablo 26. Şeflik Aday Personeller Kişilik Envanteri Sonuçları .....                                        | 36 |
| Tablo 27. Şeflik Adayı Personeller Yetkinlik Değerleri .....                                               | 37 |
| Tablo 28. Şeflik Adayları Müşteri Odaklılık Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu .....   | 38 |
| Tablo 29. Örnek Şeflik Pozisyonu Personel Yetkinlik Değerleri Matrisi (oki matrisi ) .....                 | 39 |
| Tablo 30. Eğitim Durumu- Pozisyonda Minimum Geçirilmesi Gereken Süre .....                                 | 40 |
| Tablo 31. Şeflik Pozisyonları İçin Doğal Adayların Eğitim Durum Matrisi.....                               | 40 |
| Tablo 32. Şeflik Matematiksel Model Program Sonuçları .....                                                | 42 |
| Tablo 33. Şeflik Unvanı <i>dijk</i> Sapmaları .....                                                        | 43 |
| Tablo 34. Örnek Uzmanlık Pozisyonu - Kişilik Envanteri Değerleri.....                                      | 45 |
| Tablo 35. Örnek Uzmanlık Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu .....                             | 46 |
| Tablo 36. Uzmanlık Pozisyonları İçin İdeal Yetkinlik Değerleri Matrisi (bkj matrisi ) .....                | 46 |
| Tablo 37. Uzmanlık Aday Personel Kişilik Envanteri Sonuçları .....                                         | 47 |
| Tablo 38. Uzmanlık Adayı Personeller Yetkinlik Değerleri .....                                             | 47 |
| Tablo 39. Uzmanlık Adayları Müşteri Odaklılık Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu ..... | 48 |
| Tablo 40. Uzmanlık Adayları Sonuç Odaklılık Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu .....   | 48 |

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 41. Uzmanlık Adayları Takım Çalışması Yetkinliği İçin Personel Kişilik<br>Envanteri AHP Tablosu .....         | 48 |
| Tablo 42. Uzmanlık Adayları Değişim Yönetimi Yetkinliği İçin Personel Kişilik<br>Envanteri AHP Tablosu .....        | 48 |
| Tablo 43. Uzmanlık Adayları Stratejik Bakış Yetkinliği İçin Personel Kişilik<br>Envanteri AHP Tablosu .....         | 49 |
| Tablo 44. Uzmanlık Adayları Performans Yönetimi Yetkinliği İçin Personel<br>Kişilik Envanteri AHP Tablosu.....      | 49 |
| Tablo 45. Uzmanlık Adayları Analitik Düşünme Yetkinliği İçin Personel Kişilik<br>Envanteri AHP Tablosu .....        | 49 |
| Tablo 46. Uzmanlık Adayları Problem Çözme Yetkinliği İçin Personel Kişilik<br>Envanteri AHP Tablosu .....           | 49 |
| Tablo 47. Uzmanlık Adayları Planlama ve Organizasyon Yetkinliği İçin<br>Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu..... | 50 |
| Tablo 48. Uzmanlık Adayları Karar Alma Yetkinliği İçin Personel Kişilik<br>Envanteri AHP Tablosu .....              | 50 |
| Tablo 49. Uzmanlık Adayları Koçluk Mentörlük Yetkinliği İçin Personel Kişilik<br>Envanteri AHP Tablosu .....        | 50 |
| Tablo 50. Örnek Uzmanlık Pozisyonu İçin Personel Yetkinlik Değerleri Matrisi<br>( <i>oki</i> matrisi ) .....        | 51 |
| Tablo 51. Eğitim Durumu- Pozisyonda Minimum Geçirilmesi Gereken Süre .....                                          | 52 |
| Tablo 52. Uzmanlık Pozisyonları İçin Doğal Adayların Eğitim Durum Matrisi .....                                     | 52 |
| Tablo 53. Uzmanlık Matematiksel Model Program Sonuçları.....                                                        | 53 |
| Tablo 54. Uzmanlık Unvanları <i>dijk</i> Sapmaları.....                                                             | 54 |

## GİRİŞ

Zamanla farklılaşan dünya düzeninde çalışma hayatının en önemli varlığı insandır. İşletmeler açısından bakıldığında, rekabet ortamında insan kaynakları önemli bir sermaye konumundadır. İşletmeler; değer yaratabilen işgücü, yapılacak işin tanımı, nitelikli personel temini, iş ve işte çalışacak personel uyumu gibi önemli etkenlerden güç almaktadır. Sürekli olarak değişkenlik gösteren rekabet ortamında kalabilmek, işletme kaynaklarından olan insanı en iyi şekilde yönetmek ve yönlendirmek olarak açıklanabilmektedir. İş ortamları günümüze kadar birçok değişime uğramıştır. Sanayi devrimiyle günlük hayata giren makineler, çıktılarına ulaşma sürelerini kısaltırken teknolojik gelişmelerin çok hızlı gerçekleşmesi, yenilikçi ürünlerin sayısının hızlı şekilde artması ile yeni endüstriler ortaya çıkmış ve işletmelerin pazar arayışı hız kazanmıştır. Yeni pazarlarda oluşan işgücü ihtiyaçları aynı doğrultuda değişkenlik göstermiştir. Bu pazarlardan rekabetin en sert geçtiği sektör olan bilişim ve bilgisayar sektöründe donanımlı, yetkinliği yüksek insan sayısı artmakta iken sektörün sunduğu çalışma alanı yetersiz kalmıştır [1]. Tüm dünyada yaşanan bu sorun, insan kaynakları ve yönetiminin daha da önem arz ettiğinin göstergesi olmuştur. Bu noktada yetenek yönetimi ve kariyer gelişim süreçleri, sürekli bir rekabet avantajı sağlamak için önemli bir yöntemdir. Kariyer gelişim süreçlerini profesyonel bir şekilde yürütmekte olan kurumsal firmaların ise rekabet ortamında diğerlerinden çok önde olduğu gözlenmektedir.

Tez kapsamında kariyer gelişim süreçleri ve yetenek yönetimi gibi insan kaynakları birimlerinde organizasyonel gelişim süreçlerinin temelini oluşturan konularla ilgili çalışılmıştır. Yapılan iş çeşidinin hangi karakter özelliğini gerektirdiği bilgisinin elde edilmesi ile bu bilgilerin kişilerin kariyer gelişiminde etkili olmasının, çalışan mutluluğu ve iş verimi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmanın asıl

amacı ise çalışanları kendi kişilik profilleri ve kariyer hayatları ile eşleşmesinin doğru ve üst seviyede sağlanması, gelecek planlarının bu doğrultuda yapılmasıdır.

Tez çalışmasının birinci bölümünde insan kaynakları ve kariyer kavramı arasındaki atama problemlerine ilişkin çalışmalar hakkında, ayrıca kişilik yani karakter profillerinin nasıl elde edilebileceği ile ilgili çalışmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde, ele alınan problemin çözümü için kullanılan kişilik envanteri ve atama problemi algoritması detaylı olarak anlatılmıştır. Üçüncü bölümde gerçekleştirilen uygulamaya ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Dördüncü yani son bölümde ise elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş ve öneriye değinilmiştir.



## 1. BÖLÜM

### GENEL BİLGİLER ve LİTERATÜR ÇALIŞMASI

#### 1.1. Problem Durumu

İnsan kaynakları yönetimi son zamanlarda personel yönetimi algısının yerine geçmesiyle ve işletme fonksiyonlarına farklı bir bakış açısı gelmesiyle önem kazanmıştır. Bu değişimin en önemli unsurlarından birisi olarak da insan ve insan kaynağı kavramları ön plana çıkmaktadır. Günümüz rekabet koşullarında ortaya çıkan müşteri isteklerine cevap verme, kaliteli mal veya hizmet üretme, organizasyonlara bağlılığı artırabilme gibi konularda da bu yeni insan kaynakları yaklaşımlarının etkisini gözlenmektedir. Pazarda fark yaratabilen ürünlere veya hizmetlere sahip işletmeler üst sıralara yükselebilmektedir. Bu yükseliş içerisinde de insan kaynağı işletme ile topyekûn olarak gelişim göstermek zorundadır. Bu başarıyı yakalayan işletmeler incelendiğinde gücünü sermayeden değil, kariyer gelişim süreçlerini sürdürebilen, yetenek yönetimi temelli stratejilere sahip insan kaynağından aldığı gözlenmektedir.

Kariyer kavramı; bireyin, başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da pozisyon olarak tanımlanabilmektedir. Hughes [2] kariyeri, kişinin sosyal düzen ve işlerin gereklilikleri yönünde kendilerinin yönlendirmesi olarak tanımlamıştır. Hall [3] ise kariyeri çalışanların iş hayatları boyunca belirlenen bireysel ve örgütsel hedeflere giden yolda sürekli kat ettikleri mesafe ve bu yolculukta edindikleri deneyimler olarak tanımlamıştır. Herriot [4]'a göre çalışanların örgütteki yaşamları özel hayatlarından bağımsız olamamaktadır. Çalışanın kişisel değerleri ile talepleri, en az örgütlerde yapılan pozisyon düzenlemeleri ve işgücü planları kadar önemlidir. Kişilerin yetenekleri, yetkinlikleri, talepleri, değerlerini yansıtan mesleki kişilik profilleri; özel hayatlarındaki değerleri, karakter özellikleri, alışkanlıkları, zihin yapısı gibi faaliyetlerle

şekillenmektedir. Bu sebeple çalışanların kariyerleriyle ilişkili yetkinlikleri, karakter profillerinin bir yansıması olarak yorumlanabilmektedir.

Bu çalışma, insan ve kariyer kavramına endüstri mühendisliği bakış açısı ile bakarak atama sorunlarına yeni çözüm önerisi getirmek için yapılmıştır. Sözel değerler ve öznellik üzerinden yürütülen kariyer gelişim süreçlerini hedef alan bu çalışma sayısal veriler kullanarak kıyaslamalar, uygunluklar ölçülerek ilerleyen ve yeni atama çözümleri öneren bir çalışma olarak tasarlanmıştır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, kariyer gelişim süreçlerinin geliştirilmesidir. Geleneksel kariyer gelişim süreçlerinden uzakta, daha modern çözümler üreten yeni bir öneri yapılmıştır. Örgüt yapıları içerisinde karşılaşılan nesnellikten uzak yapıları minimize etmek ve hakkaniyetli çözümler üretmek hedef alınmıştır. Çok fazla sayıda çalışanı olan birçok organizasyonun değişen global sorunlarla baş etme yöntemlerinden birisi kariyer gelişim süreçlerinin doğru planlanmasıdır. Yetenek avcılığının büyük bir ivmeyle hız kazandığı günümüzde özellikle bilgi teknolojileri alanlarında yapılan her çalışma literatüre büyük katkıda bulunacaktır. Bilişim sektörünün durmadan değişim içinde olması hem insan kaynakları yetkilileri, hem de organizasyon üst düzeyleri tarafından endişe ile takip edilmektedir. Bu endişenin etkileri, ancak insanın temel arzularının başında olan dürüstlük ve adalet güdüsünün tatmini ile hafifletilebilmektedir. Bu yüzden kişilerin karakter özellikleri, kariyer gelişim çalışmalarının hiç birinde göz ardı edilmemelidir.

## **1.3. Araştırmanın Önemi ve Literatür Taraması**

Bu araştırma, insan kaynakları süreçleri içerisinde yetenek yönetimi, kariyer gelişim süreçleri gibi organizasyonel süreçler içinde yer alan kavramların araştırılması ve sonuca bağlanması konusunda Endüstri Mühendisliği yaklaşımlarını kullanmaktadır. Araştırmada önerilen yeni çözümün, gerçek hayat problemleri ve kısıtlarını temel alarak ilerlediği için kullanılabilirliği ve adaptasyonu yüksek olacaktır. Günümüzde farklı yaklaşımlara ihtiyaç duyan insan kaynakları yetkililerine, danışman firmalara ve psikolojik danışmanlara farklı bakış açıları oluşturacaktır.

### 1.3.1. Personel Atama Problemleri ve Literatür Taraması

Çalışanların nitelikleri düşünülerek yapılan çalışmalar personel atama problemi olarak ifade edilmektedir. Literatürde genellikle personel çizelgelemenin alt bileşenlerinden biri olarak kabul gören personel atama problemi, 1950'li yıllarda gerçekleştirilen çalışanın sınıflandırılması problemi ile literatüre girmiştir [5]. Sonrasında personel atama problemi ismi altında incelenmiştir [6]. Atama modelinde amaç fonksiyonuna göre kaynaklarda en büyükleme veya en küçükleme yapılarak bire bir dağıtım sağlanmaktadır [7,8]. Personel atama problemlerinde diğer atama problemlerinden farklı olarak bir hattaki görevlere personelin bireysel olarak atanması problemi ele alınır.

Odior ve ark. [9], çalışanların işlere eğitim ve deneyimlerine, farklı bir ifade ile yetenek ve yetkinliklerine göre maksimum yarar sağlama şartı dikkate alınarak atanması durumu da dikkate alınması gerektiğinden bahsetmiştir. Sahip oldukları yetkinlikler göz önünde tutularak atamaları yapılan çalışanın organizasyona yapacağı katkının daha fazla olacağı düşünüldüğünde, personel değerlendirme süreci organizasyonlar için önemli hale gelmektedir. Kacprzyk [10] bir organizasyondaki personel atama problemini çözmek için, bulanık küme teorisini temel alan farklı bir yöntem önermiştir. Bu çalışmada ise literatürden farklı olarak, atama problemi üç ayrı unvan yapısı için yapılmıştır. Unvan yapıları; müdürlük, şeflik ve uzmanlıktır. Kriterlerin yani yetkinliklerin belirleyici rol oynadığı bu atama probleminde ayrıca kıdem yani çalışma yılları da önemlidir. Atama problemi sonucunda bu kısıtların sağlandığı personellerin uygun pozisyonlara atanması hedeflenmektedir.

### 1.3.2. Kariyer Gelişimi ve Literatür Taraması

1900'lerin başında ortaya çıkan kariyer gelişim kavramı, çalışanların ilgi ve yeteneklerinin işlerin gerçekleştirilmesi yönünde geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. McDonald [11], kariyer planlama sürecinin örgüt yapısı içinde belirlenen bir yolda ilerleme, uzmanlık seviyesinin artmasıyla ödüllendirme ve sorumlulukların arttırılması olarak gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Diğer yandan Baruch ve ark. [12], geleneksel kariyer gelişim sistemlerinin çalışanların bireysel çabasına dayalı olduğunu, ancak zamanla bu görüşün değişerek bireylerin görüş ve isteklerinin önem kazandığından bahsetmiştir.

Super [13], kariyer gelişimi kavramının sürekli değişen ve gelişen bir süreç olduğunu, kişilerin hem özel hem de iş hayatında edindikleri tecrübelerden etkilendiğini, bu sebeple kişilerin kariyer gelişimlerini değerlendirmede farklı unsurların etkili olduğunu belirtmiştir. Patton [14], kişilerin yaşamlarını etkileyen sosyoekonomik ve çevresel unsurların yanı sıra beklentilerin, yaş, cinsiyet, eğitim gibi bireysel özelliklerin de kariyer gelişimini ve kariyer tercihlerini etkilediğinden bahsetmişlerdir. Öte yandan kişilerin değişen kariyer tercihlerinin örgütlerin verimliliği ve performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği çeşitli çalışmalar yapılmıştır [15]. Kariyer gelişimi; kişinin kariyer planları ve örgütün işgücü açığı arasında denge sağlayabilmek için düzenlenen, planlı bir çaba olarak tanımlanmıştır [16]. Bu dengeyi kurabilmek ve uzun vadede devam ettirebilmek için Kaya [17]; kişilerin karakter özellikleri, yetkinlikleri, yetenekleri ve beklentilerinin doğru tespit edilmesinin ve bu faktörlerin örgütün ihtiyaçlarına ve hedeflerine yönelik geliştirmesinin önemini vurgulamıştır.

Gilley ve ark. [18], kariyer gelişimini, kişilerin yeteneklerindeki ilerleme ve tecrübeler olarak tanımlamıştır. Ayrıca kariyer gelişimde; örgütün iş ile ilgili ihtiyaçları ile bireylerin gereksinimleri eşleştirilerek, verimli ve iki taraf için de memnun edici bir kariyer planı sağlayabilmek önem arz etmektedir. Tüm bunların yanı sıra örgütler, kariyer gelişim uğraşları sonucunda; yüksek performanslı, işe bağlılığı yüksek, işten ayrılma isteği düşük olan çalışanlarla, etkin bir başarı beklemektedir [19].

Kariyer gelişim süreçlerinde etkili olan çeşitli teoriler mevcuttur. Bu teorilerin literatürde farklı yöntemlerle sınıflandırıldığı dikkat çekmektedir. Leung [19], kariyer gelişim sürecinin küresel bir disiplin olduğu için küresel geçerliliği olan teorilerle geliştirilmesinin doğru olacağını ifade ettiği çalışmasında teorileri aşağıdaki gibi belirtmiştir:

- İş uyum teorisi: Kişilerin kariyer seçimini ve aynı zamanda kariyer gelişiminde çevreyle uyumunu araştırmaktadır.
- İş ortamı ve mesleki kişilikler teorisi: Kişilerin kariyer ilgileri ve çevreyle olan uyumunun, kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliği ile sağlanmasıyla ilgilidir.
- Kariyer gelişim teorisi: Kişilerin kariyer seçiminde ve kariyer gelişiminde, kişilerin kendi gelişimlerinin önemli olduğunu belirtmektedir.

- Sosyal bilinç kariyer teorisi: Kişilerin kariyer seçimlerinde, kişisel yeterlilikleri ve beklentilerinin etkili olduğunu belirtmektedir.

Kariyer gelişimiyle ilgili teorileri Hutchison ve Spencer [20] ise aşağıdaki şekilde kategorize etmiştir.

- Sosyal öğrenme: Bu teoride kariyer kararları verilirken, kişilerin kendilerine özgü öğrenme becerileri ve tecrübeleriyle beraber kariyer seçimi ve kariyer gelişimi süreçlerinde önem arz etmektedir.
- Gelişimsel: Teoriye göre, kişiler farklı özelliklerinin olması sebebiyle farklı işlere yönelmektedir. Ayrıca çalışanların tecrübeleri sayesinde beklentileri ve gereksinimleri de değişecektir. Teori, kariyer gelişim süreçlerinin de bu farklılıklar gözetilerek planlanması gerektiğini belirtmektedir.
- Postmodern: Bu teori, herkes için geçerli olacak bir doğru olmadığını, kişilere göre farklı kariyer gelişimi ve planları olabileceğini savunmaktadır.
- Birey-çevre uyumu: Kişinin karakteri ve iş ortamının ilişkisini dikkate alan teoridir. İşteki kariyer tercihi ve kariyer gelişiminin, kişilerin karakterlerine uygun olmasının önemli olduğunu belirtmektedir.

Kariyer planlamayı, Anderson ve Gerbing [21] kariyer gelişiminde belirlenen hedeflere ulaşmak için izlenecek bir yol haritası şeklinde tanımlamıştır. Kısa veya uzun vadeli hedeflerinin açıkça belirtilmesi, kişileri olumlu düşünce ve davranışlara yönlendirmekte, hedeflere ulaşılması kariyer beklentilerinde memnuniyet sağlamakta, hedeflere ulaşma yolunda desteklenmesi de çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır [22]. Bu süre zarfında temel yetenek ve becerileri gelişmiş, iş süreçlerini profesyonel yürütebilen çalışanların, organizasyonlara uzun ve kısa vadede katkı sağlayabilecekleri düşünülmektedir [23]. Çalışanların düşünceleri ve beklentileri göz ardı edilerek hazırlanan programların gerçekleştirilmesi, kişilerin kariyer başarısını ve memnuniyetini azaltması olasılığından ise Granrose ve ark. [22] bahsetmiştir.

### 1.3.3. Yetenek Yönetimi ve Literatür Taraması

Yeteneklerin örgütleri çok farklı bir yere taşıyacağı düşüncesi, yeteneklerin işletmeler için daha önemli ve özel bir yerde tutulmasını sağlamıştır. Yetenek kavramı “talent” kelimesi; başarı(triumph), yetenek(ability), liderlik(leadership), pratiklik(easiness),

yaratıcılık(new-fangled) ve zaman(time) kavramlarının bütünü olarak kullanılmaktadır. Günümüzde örgütlerde belirlenen kriterlere göre çalışanlar “yetenek” olarak adlandırılır ve işletmede tutulması, organizasyona bağlılıklarının sağlanması, yeni yeteneklerin de organizasyona dâhil edilerek geliştirilmesi gittikçe önem kazanmaktadır. Yılmaz [1], örgütlerde işe alım süreçlerinin özgeçmiş değerlendirme, çeşitli mülakatlar ve testler yapılarak gerçekleştiriliyor olsa da örgütler için başarılı bir yetenek yönetimi stratejisi gerekliliğini savunmuştur. Yetenek yönetimi sistemleri, insanları tanımlama, organizasyona çekme, geliştirme, çalışanı motive etme ve çalışanı elde tutma ile ilgili işgücü yönetimi faaliyetlerini kapsamaktadır.

Yetenek olarak isimlendirilen çalışanların organizasyon içerisinden seçilmesi, dışarıdan yapılacak seçim sürecine göre daha düşük maliyetlidir. Organizasyonların, çalışanları için pozisyonlar ve iştiraki diğer organizasyonlar arasında rotasyon gibi imkânlar sunarak, yetenekli çalışanların organizasyona çekilmesi ve tutulması konusunda çalışmalar yaptığı gözlemlenmiştir. Yetenek yönetimi ile yetenekli çalışanlar terfi ettirilmekte, istenen seviyede başarı gösteremeyen çalışanlara ise eğitim ve gelişim programlarıyla başarılı olabilmeleri için olanaklar sunulmaktadır. Yetenekli çalışanlar ile ilgili göz ardı edilmemesi gereken bir konu, farklı organizasyonlardaki farklı pozisyonlarda yüksek potansiyel olarak düşünülebileceğidir. Bazı organizasyonlarda, bir çalışanın yüksek potansiyel olarak düşünülebilmesi için organizasyonda hiyerarşide belirli bir seviyeye gelmesi gerekebilir. Bu sebeple her organizasyonun bu konuda belirli stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Bu stratejiler içerisinde yedek planlama da bulunmaktadır. Hirsh [24] yedek planlamayı; yönetim kaynak sağlama, arz-talep, yetenek, işe alım ve geliştirme süreci, eğitim durumları olmak üzere yönetim geliştirme süreci içinde yer alacağından bahsetmiştir. Her organizasyonun, tasarımı aşamasında dahi olsa bir yetenek yönetimi sistemi bulunmaktadır. Bu sistemler iş tasarımının insani tarafıdır. Önceden sadece organizasyondaki üst düzeyler için tasarlanan bu süreçler, günümüzde organizasyonun her seviyesinde iyi yeteneklerin çalışmasına veya organizasyona katılmasına odaklanmaktadır.

#### **1.3.4. Terfi ve Literatür Taraması**

Terfi, bir çalışanın mevcut görevinden daha fazla sorumluluk, beceri, yetki ve ücret artışı ile birlikte üst düzeyde bir göreve getirilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir.

Organizasyonda boş olan veya yeni açılan pozisyonlar için terfi süreçleri ile veya programı yapılmış terfi planlamaları çerçevesinde iç kaynaklardan yararlanarak pozisyonlara uygun adaylar bulunabilmektedir. Palmer ve Winters [25], bunu destekler nitelikte bazı organizasyonlarda boşalan pozisyonların organizasyon içerisinde yüksek performanslı çalışanlar ile doldurulmasının, çalışan bağlılığını artırdığını belirtmiştir.

Terfiler; çalışanların daha üst seviyedeki bir pozisyona getirilmesini, motivasyon artırıcı yeni sorumluluklar eklenmesini sağladığı için maddi ve manevi çalışan üzerinde etkisi olan bir süreçtir. Biçimsel olarak bakıldığında terfi kararları çalışanların kıdemi, başarısı ve zihinsel potansiyeli gibi faktörler dikkate alınarak verilmektedir. Diğer taraftan, terfi kararlarında çalışanın kişiliği ve kişilerarası etkileri gibi faktörlerden de yararlanılmaktadır. İçeriden gerçekleşecek terfilerde, çalışanın bir üst pozisyonun yetkinliklerini sağlıyor olması gerekmektedir. Terfi süreçleri kıdem durumuna göre terfi, performans durumuna göre terfi ve bu iki durumun karması olarak düşünülen karma terfi olarak açıklanabilmektedir.

- Kıdem durumuna göre terfi: Çalışma hayatında uzun yıllar olmanın kazandırdığı tecrübeye dayanan kıdem derecesi, terfi konusunda geçerli kriter sayılmaktadır. Çavdar ve ark. [26]'a göre bahsedilen bu yöntemde tecrübeleri az olan genç ve dinamik çalışanların terfi yolunun kapanmasına ve motivasyonunun azalmasına sebep olmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların tecrübeleri arttıkça uyumu kolaylaştırdığı için kıdem durumu, iş ile ilgili farklı prosedürleri daha iyi bilmeye olanak sağlamaktadır.
- Performansa göre terfi: Çalışanların işlerinde gösterdikleri performans sonucunda terfi etmeleri bilindik bir yöntemdir. Sabuncuoğlu [27] bu yöntemin sakıncasının, çalışanların mevcut işlerindeki performanslarının terfi edecekleri işte sağlaması gereken performans için gösterge olamayacağını belirtmiştir. "Peter Prensibi" olarak bilinen bu yaklaşım, bir işte gösterilen yüksek performansın diğer işte gösterilecek performansa garanti olamayacağı yönündedir. Çalışanın yeni pozisyonunda başarısız olması durumunda hem yeni işinin, hem de eski işinin verimliliği etkilenmiş olacaktır. Tecrübeli ve mevcut pozisyonunda başarılı fakat bazı konularda sınırlı kapasiteye sahip olan bir çalışan daha fazla kapasite gerektiren pozisyonlarda başarılı olamayacağı için, terfi kararlarında kişilerin potansiyelleri ve hangi alanlarda başarılı olabileceklerinin göz önüne alınması daha

uygundur. Organizasyonlar çalışanların geçmişte ve mevcut pozisyonlarında edindikleri başarılar ile ilişkili performans yorumları ile yetinmeyip, çeşitli envanterler ve değerlendirme merkezi çalışmaları ile birlikte terfi süreçlerinin yürütülmesi daha doğru ve verimli olacaktır. Bu uygulamalar işletmelere maddi külfetler yüklüyor olmasına rağmen organizasyonlara kattığı değerler masraflarının çok daha üstündedir [28].

### 1.3.5. Kişilik Kavramı ve Literatür Taraması

Bilim insanları, kişiliği farklı bakış açıları ile tanımlamaya çalışmışlardır. Kişiliğin ne anlama geldiği üzerinde ise evrensel bir anlaşmaya henüz varılamamıştır. Birçoğu kişiliği sosyal anlamdaki başarı (popüler, çok kişilikli veya iyi gibi) baskın karakteristik ( kibar, güçlü veya zayıf ) ifadelerle tanımlamıştır. Olaya böyle bakıldığında, kişiliği tanımlamak için 4000’den fazla kelime kullanılabilmektedir [29]. Diğer yandan bilimsel olarak gerçekleşen tanımlamalara bakıldığında, kişiliğin farklı anlamlara da geldiği görülmektedir.

Kişilik bireyin fiziksel görüntüsü, zihinsel, duygusal özelliklerinin ve davranışsal özelliklerinin oluşturduğu bütün olarak tanımlanabilmektedir. Bu bütün, kişinin genetik yapısı ve çevresiyle etkileşimi sonucunda meydana gelir. Kişilik kavramı, bir insanı diğer insanlardan ayıran bir özelliktir. Her insanın kendine has belirli bir yaşam tarzı ve sosyal ortamı vardır.

Cüceloğlu [30] ise kişiliği, kişinin çevresiyle kurduğu, diğer kişilerden ayırt edici, tutarlı bir ilişki biçimi olarak tanımlamıştır. Bu tanımlara ilave olarak, kişinin nasıl görüldüğü, düşündüğü, davranışları ve hisleri gibi fiziksel ve zihinsel özelliklerinin bir bütünü olarak bahsedilmektedir [31]. Psikologlara göre kişilik, kişinin özel ve farklı davranışlarını içermektedir. Morgan [32] a göre kişilik; kişinin sık sık tekrar ettiği tipik davranışlarını temsil eder ve kişiyi başkalarından farklı kıldığı için ayırt edicidir. Tüm bu tanımların hemen hemen hepsinin ortak noktası; kişiliğin, zihinsel ve bedensel özelliklerdeki öznelliklerden ve bu öznelliklerin kişinin davranış ve düşüncesine sirayet ediş biçimi olmasıdır [33]. Aynı zamanda kişiliğin; genler ve çevresel faktörler (sosyal, kültürel ve durumsal faktörler) tarafından belirlenen, kişinin kendisi ve diğer kişiler ile etkileşimi olduğu söylenebilmektedir.

### 1.3.5.1. Kişiliğin Temel Özellikleri ve Literatür Taraması

Kişilik, bireysel ve zihinsel dengenin bir çıktısıdır. Biyoloji ve fizyoloji temellerine dayanan fakat psikolojik özellikler taşıyan bir olgudur. Süreklilik ve tutarlılık arz etmektedir. Duygular, ilgilenilen alanlar, düşünce yapıları, yetenekler, tutumlar, davranışlar ve eylemler kişinin kişiliğini oluşturan temel öğeler arasında sayılabilmektedir. Diğer yandan, kişiliğin temel özellikleri şöyle sıralanabilir: kişilik, doğuştan gelen ve sonradan kazanılan eğilimlerin tümünden meydana gelmektedir [34]. Kişilik, elde edilen bu eğilimlerin düzenlenmesidir. Böylece eğilimlerin meydana getirdiği yapıdan söz edilebilmektedir. Kişilik, kişinin iç ve dış çevresiyle oluşturduğu ilişki biçiminin sınırlarını belirlemektedir [30]. Literatüre göre kişilikte üç temel sınıflandırma vardır: mizaç, karakter ve yetenek. Kişilerdeki farklılıklar, bu üç temelin birbirinden uzaklaşarak, değişiklik göstermesi ile oluşmaktadır [35].

Mizaç, kişinin hareketlilik ve duygusallık özelliklerini temsil etmektedir. Kişilerin mizaç özelliklerinin belli bir kısmı genlerinden etkilenirken, bir kısmı da öğrenme ile oluşur. Mizaç tipleri; ağırkanlı, asabi, soğuk gibi kavramlar ile ifade edilebilmektedir [36]. Mizaç, genellikle devamlılık gösteren bir yapıda olup kısmen sabit eğilimlidir.

Karakter, sosyal çevrelerde genellikle kişilik ifadesinin yerine kullanılmaktadır. Fakat karakter, kişiye özgü davranışların tümü ve kişinin bedensel, duyuşal ve zihinsel etkinliklerinin tamamına verilen isimdir. Başka bir ifade ile karakter, kişilik ile içinde bulunulan sosyal çevrenin kültürünün ve yargılarının birlikte yorumlanmasıdır [37].

Yetenek, zihinsel ve fiziksel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Zihinsel yani mental yetenek kişinin ilişkileri anlayabilme, analiz edebilme gibi özelliklerini ifade eder. Fiziksel yani bedensel yetenek ise kişilerin bazı konuları gerçekleştirebilme özelliğidir [36]. Yetenek kavramı; yaş, tecrübe, eğitim ile zamanla geliştirilebilirlik özelliğine sahiptir. Fiziksel yetenekler deneyim ve yaş ile ilişkilendirilirken, zihinsel yetenekler genetiğe ve öğrenilen birikime endekslidir [38].

### 1.3.6. Kişilik Yapısının Ölçülmesi ve Kişilik Envanterleri ile İlgili Literatür Taraması

Güleç [39] kişiliği, insanın kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları olarak tanımladığından bahsetmiştir. Bu tanımı iki kısımda incelemiştir. İlki tutarlı davranış kalıpları ile ilgili iken, ikinci kısmı ise kişilik içi süreçler ile ilgilidir. Tutarlı davranış kısmı, kişinin kendi kişilik özelliklerine uygun davranışlar sergilemesi iken, kişilik içi süreçleri kısmı ise, nasıl davranacağını ve hissedeceğini etkileyen tüm süreçleri kapsamaktadır.

Davranış bilimlerinde kişiliğin ölçülmesindeki hedef, kişilerin davranışları ile meydana getirdiği gruplar hakkında değerlendirme yapmaktır. Organizasyon açısından ise kişilerin beraber çalıştığı kişileri tanımak, onların davranışlarını ölçümleyebilmek gibi bir amacı olabilmektedir. Organizasyon yöneticileri açısından ise, birlikte çalıştığı kişilerin özelliklerini, kişilik yapılarını tahmin edebilme isteği söz konusu olmaktadır [35]. Kişilik envanterleri ile bu ölçümlerin yapılmasının bazı nedenleri klinik sebepler, kariyer planlaması ve terfi süreçleri, personel seçim süreçleri olabilmektedir. Kişilik ölçüm yöntemleri iki sınıfa ayrılarak yapılabilmektedir. Doğrudan yapılan yöntemde, kişilerin hazır formlar doldurması istenir. Dolaylı kişilik ölçüm yöntemi ise, kişilerin belirli anlamı olmayan uyarılara verdikleri tepkiler ile yapılan ölçüm yöntemidir. Aşağıda bu yöntemlerin bazıları ile ilgili literatür taramaları açıklanmıştır:

- Kişilik organizasyonu envanteri: Bu envanter 83 sorudan oluşmaktadır. Soruların cevapları “asla doğru değil:1” ve “her zaman doğru:5” arasında derecelenen beş seçenekli boyutsal değerlendirmeler ile yanıtlanmaktadır.
- Uyumlu ve uyumlu olmayan kişilik yönleri listesi: Hastalık profillerini tanımlayan bu test 375 sorudan oluşmaktadır. Özellikle manipülasyon durumu, güvensizlik, güvensiz bağlanma, duygusal oynaklık, kimlik problemlerini daha kesin tanımlayabilmektedir [40].
- Hızlı kişilik değerlendirme çizelgesi: 10 dakikada kişilik durumunu değerlendirmeyi amaçlayan bu test, güvenilir bulunmaktadır [41].
- Minnesota çok yönlü kişilik envanteri: 1900’lerin başında oluşturulan kişilik değerlendirmelerindeki boşluğu gidermek amacıyla bu envanter geliştirilmiştir.

Uygulamasındaki ve puanlamalarındaki kolaylığı, zaman açısından uygun oluşu tercih edilebilirliğini artırmıştır [42].

- Dört faktör kişilik envanteri: Amerikalı psikolog Dr. William Moulton Marsden tarafından geliştirilen envanter ile ilgili ilk çalışmalar 1970’lerde yılında Amerika’da Harvard Üniversitesi’nde gerçekleştirilmiştir. Ancak envanterin temeli, 1928 yılında yalan makinesinin mucidi Dr. William Moulton Marston tarafından yayınlanan Emotions of normal people yani normal kişilerin duyguları isimli kitaba dayanmaktadır. Birçok farklı amaç için kullanılabilecek envanter kişinin kendini tanımasında, güçlü ve zayıf yanlarını fark etmesinde, takımların kurulmasında, koçluk verilecek kişiyi tanımada, stres ve baskı altında duygu kontrolünde ve meslek seçiminde kullanılabilmektedir. Özellikle adayların mevcut iş koluna uygunluğunu yetkinlik karşılaştırması ile ölçen bu envanter adayların gelişim alanlarını tespit ederek, iş süreçlerinde kişinin pozisyona uygunluğunu analiz etmektedir [43]. Envanter 28 sorudan oluşup, 10 dakika içinde yanıtlandırılmaktadır.

Personel atama problemleri genelde üretim hatları yapılanması olurken gerçekleştirilir [44]. Ancak, çalışanların ve işverenlerin özel istekleri olduğunda da; özellikle yeni bir organizasyon geliştirme süreci veya terfi yani atama süreçleri gibi zamanlarda da personel atamaları gerçekleştirilir. Bu çalışmayı diğer kariyer gelişim süreçleri ile ilgili olan çalışmalardan ayıran önemli nokta ise personel atamasının kişilik envanterlerinden yararlanılarak çözülmesidir. Kariyer gelişim çalışmalarında matematiksel modeller yerine daha basit puanlamalarla süreçlerin çözüldüğü görülmektedir. Tez çalışmamızı diğerlerinden ayıran nokta, önerilen matematiksel modelin belirtilen problem türünün çözümünde daha önce kullanılmamış olmasıdır.

## 2. BÖLÜM

### YÖNTEM VE MATERYAL

Kariyer gelişim ve terfi süreçleri için çözüm önermeye çalışan bu araştırmada Endüstri Mühendisliği yöntemleri kullanılmıştır. Bu anlamda endüstri mühendisliğinde sıkça kullanılan doğrusal programlamadan faydalanılmıştır. Problemden ilk olarak yetkinlik setleri tanımlanmış ve bu tanımlar doğrultusunda kişilik envanteri sonuçlarından elde edilen yetkinlik puanları hesaplanmıştır. Kullanılan kişilik envanteri, dört faktör kişilik envanteri olarak değerlendirilen D.I.S.C. kişilik envanteridir. Yetkinlik puanlarının hesaplanmasından sonra personel ikili karşılaştırma matrislerinin gerçekleştirilmesi aşamasında Analitik Hiyerarşi Prosesi(AHP) kullanılmıştır. AHP süreçlerindeki matris hesaplarının ve tutarlılıklarının gerçekleştirilmesi için Super Decisions 2.10 programı kullanılmıştır. Tutarlılık oranları ölçüldükten sonra kurulan matematiksel modeli çözmek için IBM ILOG CPLEX Optimization Studio 12.6.1. programı kullanılmıştır. Gerçek hayat problemlerini optimizasyon modellerine dönüştürmek ve çok çeşitli optimizasyon sorunlarını çözmek için güçlü modelleme araçları sağlayan bir program olarak tanımlanmaktadır.

#### 2.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)

AHP karar almada, grup ya da bireyin önceliklerini de önemseyen, değişkenleri nitel ve nicel olmak üzere değerlendiren matematiksel bir yöntemdir. Saaty [45]'in geliştirdiği AHP çok kriterli karar verme yöntemlerinden birisidir. AHP'de, ilk olarak amaç belirlenmekte ve bu doğrultuda seçimde rol oynayan kriterler tespit edilmektedir. Bu aşamada seçimi etkileyen bütün kriterler için anket çalışmalarına başvurulabilmektedir. Hiyerarşik model kurulduktan sonra, her kriterin değerlendirilmesi ve bu kriterlerin kendi aralarındaki skala ile önem derecelerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için de ikili karşılaştırma karar matrisleri oluşturulması gerekmektedir.

İkili karşılaştırma karar matrisleri oluşturma işleminden sonra öncelik veya ağırlık vektörlerinin hesaplanması gerekmektedir. AHP metodolojisine göre karşılaştırma matrisinin değerleri öncelik sırasını belirlemekte yardımcı olmaktadır. AHP’de karar vericilerin karşılaştırma gerçekleştirilirken tutarsızlık durumunu ölçmek için tutarlılık oranı (CR) hesaplanması gerekmektedir. Bu oran hesaplanırken tutarlılık göstergesi (CI) rassallık göstergesine (RI) bölünür. Hesaplamalar sonucunda CR değeri 0,10’un altında çıkar ise oluşturulan karşılaştırma matrisinin istenilen tutarlılıkta olduğu sonucuna varılmaktadır. AHP’nin son adımı ise kriterlerin ve alternatiflerin önem ağırlıklarının çarpımı ile elde edilen öncelik değerlerinin bulunmasıdır. Hesaplamalar sonucunda en yüksek önceliğe sahip olan alternatif, çözülen karar problemi için en uygun alternatif olarak belirlenmektedir.

## 2.2. D.I.S.C. Kişilik Envanteri

Envanter ismindeki, dört bölge dominant(dominance), iz bırakan(influence), durağan/istikrarlı(steadiness) ve düzenli/uyumlu(conscientiousness) olarak tanımlanmaktadır. Harvard Üniversitesi’nde araştırmalarını yürüten Dr. Marsden 2 eksenli, 4 bölgeyi diyagrama dayanarak envantere D.I.S.C. ismini vermiştir [43].Kişilik faktörleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

- Dominant/Dominance (D): Sonuç odaklı, öncü, cesur, kararlı, gücü elinde tutmak ister. D'ye bakarak kişinin risk algılaması, ne kadar cesur ve hırslı olduğu, hayatla nasıl mücadele ettiği anlaşılabilmektedir.
- İz Bırakan/ Influence (I): Motive edici, insan odaklı, eğlenceli, hayat doludur. İnsanlarla olmak ister. I'ya bakarak kişinin diğer insanlarla nasıl iletişim kurduğu, yabancı ortamlarda nasıl davrandığı, nasıl takımlardan hoşlandığı anlaşılabilmektedir.
- Sadık, Durağan/ Steadiness (S): Sabırlı, tutarlı, planlamacı, yardımseverdir. Barış içinde yaşamak bulunduğu ortamı korumak ister. S'ye bakarak kişinin bulunduğu ortamı nasıl koruduğu, değişime ne kadar dirençli olduğu, empati ve toleransının ne kadar olduğu anlaşılmaktadır.
- Düzenli, Ciddi/ Conscientiousness (C): Analitik, hesapçı, detaycı ve sistemattir. Prensipleri ve kuralları doğrultusunda yaşamak ister. C'ye bakarak kişinin ne kadar

kuralcı ya da bağımsız olduğu, işe olan yaklaşımı mükemmeliyetçi olup olmadığı anlaşılmaktadır.

Temelde bu 4 faktöre bakarak, kişinin tutum ve davranışları analiz edilmeye çalışılmaktadır. Temelde bir kişinin iş yapış biçimini D ve C'ye bakarak, insanlarla nasıl iletişim içinde olduğunu ise I ve S'ye bakarak tespit edebilmektedir. D yüksek ise, kişinin saldırgan, sert, cesur, yanlış yapma korkusu olmadan hızlı hareket eden, stresle mücadele ederken soğukkanlılığını kaybetmeyen, meydan okumaktan hoşlanan rekabetçi biri olduğu anlaşılır. C yüksek ise, daha planlayıp analiz eden, düşünen yanlış yapma korkusu olduğundan emin olmadan hareket etmeyen sistematik, bürokratik, mükemmeliyetçi ve detaycı biri olduğu anlaşılmaktadır. I yüksek ise, kişi kendini sahada, yeni insanlarla olabileceği ortamlarda daha mutlu hisseder. S yüksek ise, kişi kendini küçük takımlarda, mevcut, güvendiği ve bildiği çevrelerde mutlu hisseder. Bu faktörlerin 65'in üzerinde değer alması o faktörün bireyin davranışlarında önemli bir etkisi olduğu anlamına gelir. Bu değer 85'in üzerine çıkarsa, o zaman o faktör çok baskın konuma gelmiştir. Değeri en büyük faktör, bireyi etkisi altında bırakan en kuvvetli etkidir. 35-65 arasındaki faktörler de, kişinin davranış profilinin yorumlanmasında önemlidir. 35'in altında kalan faktörler için, o kişiye olan etkisi artık göz ardı edilmektedir.

Envanterlerdeki sorularda dört adet seçenek olup her soruda birey kendine en çok uyan ve kendine en az uyan bir özelliğini seçer. Böylece envanterin analizinde kişinin tercih ettiği 106 adet seçenek kullanılmış ve kapsamlı bir analiz için önemli bir veri toplanmış olmaktadır. Envanterinin soru stili ile kişiyle ilgili iki tane karakter profiline ulaşılır. Bunlar doğal karakter profili yani kişinin kendini rahat hissettiği veya baskı altındaki ortamlarda öne çıkardığı uzun vadede değişmeyen karakter tipi ve ortama uyarlanmış karakter profili yani kişinin bulunduğu ortama uyum sağlamak için bir maske olarak öne çıkardığı, değişebilen karakter tipidir.

Yanıtların tutarlılığı %0 - %49 arasında ise, kişinin envanteri yanıltmaya çalışmış olabileceği veya kişinin gerçekten büyük bir stres altında olduğu düşünülür. Bu kişiler için envanteri okumadan bir kez daha envanterin yanıtlandırılmasının istenmesi en iyi çözümdür. %50 - %69 arasında ise, kişinin envanteri büyük ihtimal ile içten yanıtladığı, ancak düşük bir olasılık olsa da yanıltmaya çalışmış olabileceği de

düşünülebilir. Ancak bu maskelerin kalıcı olup olmadığı yani kişinin aslında gerçek isteğinin doğal karakter profilindeki faktörlerden daha çok etkilendiği göz ardı edilmemektedir.

Kişilik envanterleri ile bireylerin öne çıkardığı davranış özelliklerini, disiplinler arasında hangi tür işleri severek yapabileceği, hangi tür ortamlarda kendini nasıl ifade ettiğini, diğer insanlarla olan iletişimini nasıl bir yol izleyerek motive ettiği gibi temel karakter özelliklerini görmek mümkündür. Yoğun olarak gerçekleştirilen işe alımlarda, kişileri yani adayları tanıma gibi faaliyetlerde, mavi yaka ve beyaz yaka çalışan seçimlerinde ayrıca görevlendirilmesinde, organizasyon içerisinde terfi ve rotasyon süreçlerine yönelik kariyer planlamalarda, çalışanlar için verilecek eğitimlerin belirlenmesinde, proje ve takımlar oluşturmakta aktif olarak kullanılabilir. Envanterin güvenilirliği; 2000’ni aşkın farklı işveren tarafından uygulanıyor olması, 8 milyondan fazla tekrarda raporlama yapılmış olması, 20 yıldır ülkemizde uygulanıyor olması ile desteklenmektedir [46]. Bu çalışmada D.I.S.C.’in tercih edilme sebebi ise işverenin hali hazırda bu kişilik envanterini kullanıyor olması ve envanterin güvenilirliği ile açıklanmaktadır.

### **2.2.1. Yetkinlik Seti**

Yetkinlikler, bir personelin bulunduğu pozisyonda üstlendiği görevleri daha yüksek performansla gerçekleştirebilmesi için sahip olması gereken bakış açısı, beceri ve bilgileri yansıtan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda organizasyonun kullandığı iş-insan ilişkisi açısından çok önemli görülen bir parametre yani yetkinlik setleri dikkate alınmıştır.

#### **2.2.1.1. Yetkinlik Tanımları**

- Müşteri odaklılık: Müşteri ihtiyaçlarını, isteklerini doğru anlayarak en etkin şekilde karşılamak; müşteri memnuniyetini sağlamak ve sürekli olarak artırmak.
- Sonuç odaklılık: Kendisinden beklenenleri doğru bir şekilde yürüterek, tam zamanında, hatasız, en kaliteli ve güvenilir şekilde işi sonuçlandırmak. Karşılaşılan engelleri ortadan kaldırmak.

- Takım çalışması: Ortak hedef ve değerler doğrultusunda, diğer ekip üyeleri ile uyumlu ve paylaşımcı bir şekilde çalışarak ekibin motivasyonuna ve performansına katkı sağlamak.
- Değişim yönetimi: Değişen koşulların gerektirdiği organizasyonel vizyonu kurum hedefleri ve değerleri doğrultusunda oluşturmak ve yönetmek. Belirsiz durumlara karşı toleranslı olmak, değişimi ve sürekliliği dengeleyebilmek. Çalışanların değişime olan inancını arttırmak ve adaptasyonlarını kolaylaştırmak.
- Stratejik bakış: Kurumun geleceği için vizyon geliştirirken uzun vadeli bakış açısına sahip olmak, geniş düşünebilmek, gelişim ve değişimlerin yaptığı işin üzerindeki olası tehdit ve fırsatlarını öngörebilmek
- Performans yönetimi: Sorumluluk alanındaki işler ile ilgili hedefleri belirlemek ve dağıtmak; iş sonuçlarını ve kişilerin performanslarını hedefler doğrultusunda izlemek, ölçümlemek ve değerlendirmek; zamanında gerekli önlemleri almak.
- Analitik düşünme: Bir olayı, durumu veya bilgiyi, parçalarıyla birlikte anlamak, neden-sonuç ilişkilerini kurmak ve sistematik karşılaştırmalar yaparak mantıklı sonuçlara varmak.
- Problem çözme: Belirlenmiş hedeflere ulaşmak için önüne çıkan sorunları doğru tanımlamak, analiz etmek ve zamanında çözmek.
- Planlama ve organizasyon: Hedeflere ulaşabilmek için, kısa veya uzun dönemli iş planları oluşturmak, gerekli kaynak organizasyonunu gerçekleştirmek.
- Karar alma: Eldeki tüm verileri yorumlayarak, neden-sonuç ilişkilerini kurarak mevcut tüm alternatifleri düşünerek zamanında rasyonel, gerçekçi ve anlamlı kararlar almak ve bunların sorumluluğunu taşımak.
- Koçluk mentörlük: Çalışanlarının beceri ve yeteneklerini doğru bir şekilde yönlendirmek; gelişim fırsatlarını tanımlamak, gelişimleri konusunda yüreklendirmek ve davranışları ile örnek olmak.

### 2.2.1.2. Yetkinlik Seti- Kişilik Envanteri İlişkisi

Yetkinlikler ve kişilik tipleri arasındaki ilişkinin büyük bir öneminin olması da, projenin yürütülmesinde kişilik envanterlerinin dâhil edilmesini zorunlu kılmıştır. Bu yetkinlik seti ve kişilik envanteri faktörleri arasındaki oransal değerler insan kaynakları yetkililerince şirket amaçları, vizyonu ve pozisyon gereklilikleri düşünülerek belirlenmiştir. Oranlar iş tanımları ve iş gereklilikleri göz önünde bulundurularak belirlendiği için sonraki çalışmalarda değişiklikler yapılması mümkün kılınmıştır.

Kullanılan yetkinlik seti düşünüldüğünde, her pozisyon için gerekli yetkinliklerin farklı seviyelerde olması kaçınılmazdır. O pozisyonlar için belirlenen yetkinlik setleri ile çalışan kişilik profillerinin yüksek oranlarda eşleşmesi önemlidir. Bu eşleşmenin üst seviyelerde olması, hem yürütülen işlerin verimliliği hem de yeteneklerin elde tutulması, çalışanlarına çeşitli kariyer yolları çizmek isteyen tüm şirketlerin ve insan kaynakları birimlerinin temel amaçlarındanıdır.

Bu adayların yetkinlikleri karşılayabilme oranı kişilikleri ile doğru orantılı, yani doğrudan ilişkili olduğu için birçok insan kaynakları sürecinde de firmada yaygın olarak kullanılan kişilik envanteri tercih edilmiştir. Yetkinlikler ve kişilik envanteri faktörleri incelendiğinde ilişki tablosu Tablo 1'deki gibi belirlenmiştir. Bu oranlar tamamen çalışmanın yapıldığı organizasyon düşünülerek insan kaynakları yetkilileri tarafından belirlenmiştir. Yetkinliklerin birbiri ile ilişkili olması ve birbirinden bağımsız düşünülemez olacak olması sebebiyle oranlar arasındaki ilişki yetkinlik katsayılarının arasındaki farklar az olacak şekilde belirlenmiştir. Bu ilişki Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Yetkinlik Seti- Kişilik Envanteri İlişkisi

| Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Faktörleri | Yetkinlik Faktör Oranları |
|--------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Müşteri Odaklılık        | I-S                          | $0,6*I+0,4*S$             |
| Sonuç Odaklılık          | D-C                          | $0,6*D+0,4*C$             |
| Takım Çalışması          | I-S                          | $0,6*I+0,4*S$             |
| Değişim Yönetimi         | D-I                          | $0,6*D+0,4*I$             |
| Stratejik Bakış          | C-D                          | $0,6*C+0,4*D$             |
| Performans Yönetimi      | D-C                          | $0,5*D+0,5*C$             |
| Analitik Düşünme         | C                            | $1*C$                     |
| Problem Çözme            | D-C-I                        | $0,6*D+0,2*C+0,2*I$       |
| Planlama ve Organizasyon | C-D                          | $0,6*C+0,4*D$             |
| Karar Alma               | D                            | $1*D$                     |
| Koçluk Mentörlük         | I-S                          | $0,6*I+0,4*S$             |

### 3. BÖLÜM

#### UYGULAMA VE BULGULAR

##### 3.1. Problemin Yapısı

Bu araştırmada, iştirakler grubu bir şirkette sadece bir bölüm için, kariyer haritalama yani kariyer gelişim şartlarına göre bir üst unvana geçiş için atama problemleri konusuna odaklanılmıştır. Hiyerarşik olarak üç unvan grubu üzerinde çalışma yapılmış olup, pozisyonlara atamalar yapılmıştır. Bu atamalar yapılırken o pozisyonun gerektirdiği iş tanımlarına göre belirlenmiş olan yetkinlikler ve bu yetkinliklerin değerleri belirlenerek kısıtlara eklenmiştir. Bununla beraber atamalar yapılırken karakter yapıları ile iş gereklilikleri arasında maksimum uyum sağlanması amaçlanmıştır.

Problem yapısında personel sayısı  $i = 1, 2, \dots, m$  ve pozisyon sayısı  $j = 1, 2, \dots, n$  şeklinde gösterilmiştir. Ayrıca her unvan grubu için gerekli olan yetkinlik seti  $k = 1, 2, \dots, 11$  şeklinde ifade edilmiştir. Atamaların gerçekleşmesi için kullanılan prosedürde ifade edilen eğitim durumları yani çalışanların mezuniyet durumları ise “lise”, “ön lisans”, “lisans”, “yüksek lisans”, “doktora” olmak üzere  $t = 1, 2, \dots, 5$  şeklinde hesaplamalara dahil edilmiştir.

Karar Değişkenleri:

$x_{ij} = 1, i. \text{personel } j. \text{pozisyona atanırsa}; 0, \text{diğer durumlar},$

$c_{ij} = \text{personel pozisyon uygunluk matrisi},$

$o_{ki} = \text{personel kriter matrisi},$

$y_{ti} = \text{personel eğitim durumu matrisi},$

$b_{kj} = \text{pozisyonlar için gerekli ideal personel yetkinlik matrisi},$

$a_t = \text{eğitim durumuna göre minimum çalışılması gereken yıl matrisi},$

$d_{ijk}$  = *i. personelin j. pozisyonundaki k. yetkinlik sağlanmaması durumu eksik puanı,*

Model:

$$\text{Maks } \sum_{ij} c_{ij} x_{ij} - \sum_{ijk} d_{ijk} * x_{ij}$$

$$\sum_{i=1}^m x_{ij} = 1 \quad \forall j, \quad (1)$$

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} \leq 1 \quad \forall i, \quad (2)$$

$$(y_{ti} - a_t) * x_{ij} \geq 0 \quad \forall_{ijt}, \quad (3)$$

$$x_{ij} - o_{ki} + d_{ijk} \geq b_{kj} \quad \forall_{ijk}, \quad (4)$$

$$c_{ij}, d_{ijk} \geq 0, x_{ij} \in \{0,1\}$$

Problemdeki ilk kısıt, her pozisyona bir personel atanmasını sağlar. İkinci kısıt ise, bir personelin en fazla bir pozisyona atanmasını sağlar. Üçüncü kısıt, her pozisyon için belirlenen minimum çalışma yılı şartlarının (kıdem yılı şartları) sağlanmasına yöneliktir. Son kısıt ise, her pozisyon için belirlenen ideal yetkinlik puanlarının sağlanması için hazırlanmıştır. Ancak, yetkinlik puanlarını sağlayan personel bulunmaması durumunda  $d_{ijk}$  sapmasını belirleyerek minimizasyonunu gerçekleştirir. Model personellerin pozisyonlara uygunluk değerlerini maksimize ederken, ideal yetkinlik puanından sapmaları minimize etmeyi amaçlar.

### 3.2. Veri Seti

Uygulamada 39 çalışan için veriler işlenmiştir. Yani bu çalışanlar için tamamına öncelikle kişilik envanterleri yapılmıştır. Envanter sonuçları profesyonel kişiler tarafından gözlenmiş ve yorumlanmıştır. Kişilik envanteri tutarlılık oranları sonuçlarına göre tutarlılık oranları %85'in üzerinde olmayan çalışanlara kişilik envanteri tekrarlanmıştır. Nihai olarak tüm çalışanların kişilik envanteri tutarlılık oranları %85 üzerinde olarak çalışmaya dâhil edilmişlerdir. Bu envanter sonuçları ile çalışanların yetkinlik puanları hesaplanmıştır ve sonrasında modellere veri sağlayacak matrisler oluşturulmuştur.

### 3.3. Personel Atama Probleminin Terfi Problemine Uyarlanması

Bu bölümde daha önce bahsedilmiş üç ayrı unvan grubu için matematiksel modeller gösterilmiştir. Problemde ilk olarak yetkinlik setleri tanımlanmış bu tanımlar

doğrultusunda kişilik envanteri sonuçlarından elde edilen yetkinlik puanları hesaplanmıştır. Yetkinlik puanlarının hesaplanmasından sonra personel ikili karşılaştırma matrislerinin gerçekleştirmesi aşamasında AHP işlemlerinin tutarlılık oranlarının da istenilen seviyede olmasıyla model matrisleri de oluşturulmuştur. Bu model matrisleri üç ayrı unvan grubu için aynı şekilde oluşturulmuştur. Ancak matematiksel modellerde unvan grupları için kısıtlar ve veriler değişmektedir. Bu matematiksel modellerin çözümleri ayrı ayrı gösterilmiştir.

### 3.3.1. Müdür Unvanı İçin Terfi Problemi Çözümü

Bu unvanda yapılan çalışmada, toplamda beş adet müdürlük pozisyonu vardır. Fakat, şirket ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmiş bu modelde sadece üç adet müdürlük unvanına atama yapılmasına karar verilmiştir. Personel sayısı  $i = 1, 2, \dots, 7$  ve pozisyon sayısı  $j = 1, 2, 3$  şeklinde gösterilmiştir. Bu unvan yapısı için yetkinlik seti ise  $k = 1, 2, \dots, 11$  şeklinde ifade edilmiştir. Burada  $t = 1, 2, \dots, 5$  şeklinde hesaplamalara dahil edilmiştir.

$$\text{Maks } \sum_{ij} c_{ij} x_{ij} - \sum_{ijk} d_{ijk} * x_{ij}$$

$$\text{Subject to } \sum_{i=1}^7 x_{ij} = 1 \quad \forall j,$$

$$\sum_{j=1}^3 x_{ij} \leq 1 \quad \forall i,$$

$$(y_{ti} - a_t) * x_{ij} \geq 0 \quad \forall_{ijt},$$

$$x_{ij} - o_{ki} + d_{ijk} \geq b_{kj} \quad \forall_{ijk},$$

$$x_{ij} = 0, 1$$

#### 3.3.1.1. Müdürlük Pozisyonları için İdeal Yetkinlik Değerleri

Farklı unvanlar için kurulan her modelde, her pozisyona yönelik yetkinlik değerleri için AHP kullanılmıştır. Yani pozisyonlardaki yetkinlik ağırlıkları her pozisyon için farklılık göstermiş olup normalize edilmiş değerleri kullanılmıştır. Bu yetkinlik ağırlıkları için, AHP kullanılarak kıyaslamalar yapılmış ve sonrasında tutarlılıkları belirlenmiştir. Bir müdürlük pozisyonu için ideal kişilik envanteri değerleri Tablo 2'dedir. Bu değerler, kişilik envanterinde; faktörlerin 85'in üzerinde olduğunda çok baskın konuma gelmesi,

65'in üzerinde değer alması o faktörün bireyin davranışlarında önemli bir etkisi olduğu anlamına gelmesi, 35-65 arasında, kişinin davranış profilinin yorumlanmasında önemli olması ve son olarak 35'in altında kalan değerler için, o kişiye olan etkisinin göz ardı edilmesi ile ilişkilidir.

Tablo 2. Örnek Müdürlük Pozisyonu – Kişilik Envanteri Değerleri

| Pozisyon              | Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Puan Aralığı | D  | I  | S  | C  |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|
| Sistem Network Müdürü | Müşteri Odaklılık        | 85-100                         |    | 86 | 65 |    |
|                       | Sonuç Odaklılık          | 85-100                         | 85 |    |    | 65 |
|                       | Takım Çalışması          | 65-35                          |    | 60 | 35 |    |
|                       | Değişim Yönetimi         | 65-85                          | 80 | 65 |    |    |
|                       | Stratejik Bakış          | 65-85                          | 65 |    |    | 80 |
|                       | Performans Yönetimi      | 85-100                         | 80 |    |    | 80 |
|                       | Analitik Düşünme         | 85-100                         |    |    |    | 86 |
|                       | Problem Çözme            | 65-85                          | 80 | 35 |    | 35 |
|                       | Planlama ve Organizasyon | 65-85                          | 65 |    |    | 80 |
|                       | Karar Alma               | 85-100                         | 76 |    |    |    |
|                       | Koçluk Mentörlük         | 65-85                          |    | 75 | 65 |    |

Müdürlük unvan yapısında atama yapılıp yapılmamasına bakılmaksızın, tüm müdürlük pozisyonları için ideal yetkinlik değerleri hesaplanmıştır. Yetkinlik ağırlıklarının hesaplanması aşaması da bu bölümde gösterilmiştir. İdeal seviyede olması gereken yetkinlik değerlerini belirlemek için oluşturulan AHP tablosu, Tablo 3'de gösterilmiştir. AHP sonuçları ile modelde geçen  $b_{kj}$  matrisleri oluşturulmuştur.  $b_{kj}$  matrisi ise Tablo 4'de gösterilmiştir. Bu matrisi oluşturmak için kullanılan örnek pozisyon kişilik envanteri değerleri Tablo 2'de gösterilmiştir. Diğer müdürlük pozisyonları ideal kişilik envanteri değerleri tabloları EK 1, EK 2, EK 3 Ve EK 4'de, ideal yetkinlik AHP tabloları ise EK 5, EK 6, EK 7, EK 8'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Örnek Müdürlük Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu

| Pozisyonlar              | Yetkinlikler             | Müşteri<br>dahlılık | Sonuç<br>Odahlılık | Takım<br>Çalışması | Değişim<br>Yönetimi | Stratejik<br>Bakış | Performans<br>Yönetimi | Analitik<br>Düşünme | Problem<br>Çözme | Planlama ve<br>Organizasyon | Karar<br>Alma | Koçluk<br>Mentörlük |
|--------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|------------------------|---------------------|------------------|-----------------------------|---------------|---------------------|
| Sistem<br>Network Müdürü | Müşteri Odahlılık        | 1,00                | 0,33               | 4,00               | 0,50                | 0,25               | 0,25                   | 0,33                | 0,33             | 0,50                        | 0,14          | 0,17                |
|                          | Sonuç Odahlılık          | 3,00                | 1,00               | 4,00               | 2,00                | 0,50               | 0,33                   | 2,00                | 0,33             | 0,25                        | 0,20          | 0,25                |
|                          | Takım Çalışması          | 0,25                | 0,25               | 1,00               | 0,20                | 1/6                | 0,17                   | 0,33                | 0,25             | 0,20                        | 0,17          | 0,20                |
|                          | Değişim Yönetimi         | 2,00                | 0,50               | 5,00               | 1,00                | 0,50               | 0,33                   | 0,50                | 0,33             | 0,50                        | 0,25          | 0,20                |
|                          | Stratejik Bakış          | 4,00                | 2,00               | 0,00               | 2,00                | 1,00               | 2,00                   | 3,00                | 0,50             | 2,00                        | 0,25          | 0,33                |
|                          | Performans Yönetimi      | 4,00                | 3,00               | 6,00               | 3,00                | 0,50               | 1,00                   | 2,00                | 0,50             | 3,00                        | 0,33          | 0,50                |
|                          | Analitik Düşünme         | 3,00                | 0,50               | 3,00               | 2,00                | 0,33               | 0,50                   | 1,00                | 0,50             | 0,33                        | 0,25          | 0,20                |
|                          | Problem Çözme            | 3,00                | 3,00               | 4,00               | 3,00                | 2,00               | 2,00                   | 2,00                | 1,00             | 2,00                        | 0,33          | 0,25                |
|                          | Planlama ve Organizasyon | 2,00                | 4,00               | 5,00               | 2,00                | 0,50               | 0,33                   | 3,00                | 0,50             | 1,00                        | 0,25          | 0,20                |
|                          | Karar Alma               | 7,00                | 5,00               | 6,00               | 4,00                | 4,00               | 3,00                   | 4,00                | 3,00             | 4,00                        | 1,00          | 4,00                |
|                          | Koçluk Mentörlük         | 6,00                | 4,00               | 5,00               | 5,00                | 3,00               | 2,00                   | 5,00                | 4,00             | 5,00                        | 0,25          | 1,00                |

Tablo 4. Müdürlük Pozisyonları İçin İdeal Yetkinlik Değerleri Matrisi ( $b_{kj}$  matrisi)

| $b_{kj}$                | Müşteri<br>Odahlılık | Sonuç<br>Odahlılık | Takım<br>Çalışması | Değişim<br>Yönetimi | Stratejik<br>Bakış | Performans<br>Yönetimi | Analitik<br>Düşünme | Problem<br>Çözme | Planlama ve<br>Organizasyon | Karar<br>Alma | Koçluk<br>Mentörlük |
|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|------------------------|---------------------|------------------|-----------------------------|---------------|---------------------|
| Sistem Network Müdürü   | 0,051                | 0,085              | 0,019              | 0,044               | 0,137              | 0,118                  | 0,059               | 0,089            | 0,091                       | 0,142         | 0,165               |
| Sap Müdürü              | 0,156                | 0,152              | 0,150              | 0,086               | 0,105              | 0,086                  | 0,077               | 0,066            | 0,046                       | 0,050         | 0,026               |
| Yazılım Müdürü          | 0,046                | 0,084              | 0,029              | 0,057               | 0,126              | 0,112                  | 0,054               | 0,088            | 0,075                       | 0,137         | 0,192               |
| E Ticaret ve Web Müdürü | 0,091                | 0,090              | 0,103              | 0,089               | 0,087              | 0,106                  | 0,049               | 0,099            | 0,091                       | 0,101         | 0,094               |
| Soc Müdürü              | 0,071                | 0,112              | 0,095              | 0,098               | 0,121              | 0,138                  | 0,034               | 0,072            | 0,111                       | 0,072         | 0,077               |

### 3.3.1.2. Müdürlük Unvanına Aday Personellerin Yetkinlik Değerleri

Yetkinlik değerleri belirlenirken müdürlük unvanına doğal aday olan yani şu anda şeflik unvanında çalışan tüm personellerin kişilik envanteri sonuçları bu bölümde incelenmiştir. Müdürlük pozisyonlarına aday tüm personellerin kişilik envanteri sonuçları Tablo 5'tedir. Bu kişilik envanteri sonuçları ile elde edilen yetkinlik değerleri ise Tablo 6'da belirtilmiştir. Yetkinlik değerleri ile oluşturulan personel kişilik envanteri AHP tabloları ise Tablo 7 ile Tablo 17 arasındaki tablolar ile gösterilmiştir.

Tablo 5. Müdürlük Adayı Personeller Kişilik Envanteri Sonuçları

| Personeller | D  | I  | S  | C  |
|-------------|----|----|----|----|
| M.D.        | 22 | 13 | 65 | 74 |
| M.K.        | 68 | 13 | 27 | 58 |
| M.O.        | 43 | 20 | 20 | 87 |
| R.Ö.        | 98 | 13 | 1  | 95 |
| S.C.        | 56 | 13 | 27 | 74 |
| Ö.K.        | 22 | 2  | 65 | 99 |
| Ö.Y.        | 24 | 62 | 94 | 58 |

Tablo 6. Müdürlük Adayı Personeller Yetkinlik Değerleri

| Yetkinler                | M.D. | M.K. | M.O. | R.Ö. | S.C. | Ö.K. | Ö.Y. |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Müşteri Odaklılık        | 33,8 | 18,6 | 20   | 8,2  | 18,6 | 27,2 | 74,8 |
| Sonuç Odaklılık          | 42,8 | 64   | 60,6 | 96,8 | 63,2 | 52,8 | 37,6 |
| Takım Çalışması          | 33,8 | 18,6 | 20   | 8,2  | 18,6 | 27,2 | 74,8 |
| Değişim Yönetimi         | 18,4 | 46   | 33,8 | 64   | 38,8 | 14   | 39,2 |
| Stratejik Bakış          | 53,2 | 62   | 69,4 | 96,2 | 66,8 | 68,2 | 44,4 |
| Performans Yönetimi      | 48   | 63   | 65   | 96,5 | 65   | 60,5 | 41   |
| Analitik Düşünme         | 74   | 58   | 87   | 95   | 74   | 99   | 58   |
| Problem Çözme            | 30,6 | 55   | 47,2 | 80,4 | 51   | 33,4 | 38,4 |
| Planlama ve Organizasyon | 53,2 | 62   | 69,4 | 96,2 | 66,8 | 68,2 | 44,4 |
| Karar Alma               | 22   | 68   | 43   | 98   | 56   | 22   | 24   |
| Koçluk Mentörlük         | 33,8 | 18,6 | 20   | 8,2  | 18,6 | 27,2 | 74,8 |

Tablo 7. Müdürlük Adayları Müşteri Odaklılık Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Yetkinlik         | Personeller | Ö.K. | Ö.Y. | M.K. | S.C. | M.D. | R.Ö. | M.O. |
|-------------------|-------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Müşteri Odaklılık | Ö.K.        | 1    | 2,57 | 1,9  | 2,21 | 2,5  | 1,66 | 2,9  |
|                   | Ö.Y.        | 2,44 | 1    | 1,85 | 2,15 | 2,44 | 1,61 | 2,83 |
|                   | M.K.        | 3,29 | 3,38 | 1    | 2,91 | 3,29 | 2,18 | 3,82 |
|                   | S.C.        | 2,83 | 2,91 | 2,15 | 1    | 2,83 | 1,88 | 3,28 |
|                   | M.D.        | 2,5  | 2,57 | 1,9  | 2,21 | 1    | 1,66 | 2,9  |
|                   | R.Ö.        | 3,78 | 3,87 | 2,87 | 3,33 | 3,78 | 1    | 4,38 |
|                   | M.O.        | 2,16 | 2,21 | 1,64 | 1,9  | 2,16 | 1,43 | 1    |

Tablo 8. Müdürlük Adayları Sonuç Odaklılık Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Yetkinlikler    | Personeller | Ö.K. | Ö.Y. | M.K. | S.C. | M.D. | R.Ö. | M.O. |
|-----------------|-------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Sonuç Odaklılık | Ö.K.        | 1    | 3,33 | 1,24 | 1,25 | 1,85 | 0,82 | 1,31 |
|                 | Ö.Y.        | 0,68 | 1    | 0,56 | 0,56 | 0,83 | 0,37 | 0,59 |
|                 | M.K.        | 1,82 | 4,03 | 1    | 1,52 | 2,24 | 0,99 | 1,58 |
|                 | S.C.        | 1,8  | 3,98 | 1,48 | 1    | 2,21 | 0,98 | 1,56 |
|                 | M.D.        | 1,22 | 2,7  | 1    | 1,02 | 1    | 0,66 | 1,06 |
|                 | R.Ö.        | 2,75 | 6,1  | 2,27 | 2,3  | 3,39 | 1    | 2,4  |
|                 | M.O.        | 1,72 | 3,82 | 1,42 | 1,44 | 2,12 | 0,94 | 1    |

Tablo 9. Müdürlük Adayları Takım Çalışması Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Yetkinlikler    | Personeller | Ö.K. | Ö.Y. | M.K. | S.C. | M.D. | R.Ö.  | M.O. |
|-----------------|-------------|------|------|------|------|------|-------|------|
| Takım Çalışması | Ö.K.        | 1    | 0,55 | 2,19 | 2,19 | 1,21 | 4,98  | 2,04 |
|                 | Ö.Y.        | 4,13 | 1    | 6,03 | 6,03 | 3,32 | 13,68 | 5,61 |
|                 | M.K.        | 1,03 | 0,37 | 1    | 1,5  | 0,83 | 3,4   | 1,4  |
|                 | S.C.        | 1,03 | 0,37 | 1,5  | 1    | 0,83 | 3,4   | 1,4  |
|                 | M.D.        | 1,86 | 0,68 | 2,73 | 2,73 | 1    | 6,18  | 2,54 |
|                 | R.Ö.        | 0,45 | 0,16 | 0,66 | 0,66 | 0,36 | 1     | 0,62 |
|                 | M.O.        | 1,1  | 0,4  | 1,61 | 1,61 | 0,89 | 3,66  | 1    |

Tablo 10. Müdürlük Adayları Değişim Yönetimi Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Yetkinlikler     | Personeller | Ö.K. | Ö.Y. | M.K. | S.C. | M.D. | R.Ö. | M.O. |
|------------------|-------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Değişim Yönetimi | Ö.K.        | 1    | 0,96 | 0,53 | 0,63 | 1,33 | 0,38 | 0,72 |
|                  | Ö.Y.        | 3,18 | 1    | 0,97 | 1,15 | 2,42 | 0,69 | 1,32 |
|                  | M.K.        | 5,75 | 3,17 | 1    | 2,07 | 4,38 | 1,26 | 2,38 |
|                  | S.C.        | 4,85 | 2,67 | 1,48 | 1    | 3,69 | 1,06 | 2,01 |
|                  | M.D.        | 2,3  | 1,27 | 0,7  | 0,83 | 1    | 0,5  | 0,95 |
|                  | R.Ö.        | 8    | 4,41 | 2,43 | 2,89 | 6,09 | 1    | 3,31 |
|                  | M.O.        | 4,23 | 2,33 | 1,29 | 1,52 | 3,21 | 0,92 | 1    |

Tablo 11. Müdürlük Adayları Stratejik Bakış Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Yetkinlikler    | Personeller | Ö.K. | Ö.Y. | M.K. | S.C. | M.D. | R.Ö. | M.O. |
|-----------------|-------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Stratejik Bakış | Ö.K.        | 1    | 2,42 | 1,38 | 1,28 | 1,6  | 0,89 | 1,23 |
|                 | Ö.Y.        | 0,65 | 1    | 0,71 | 0,66 | 0,83 | 0,46 | 0,63 |
|                 | M.K.        | 1,14 | 2,2  | 1    | 1,16 | 1,46 | 0,81 | 1,12 |
|                 | S.C.        | 1,22 | 2,37 | 1,35 | 1    | 1,57 | 0,87 | 1,2  |
|                 | M.D.        | 0,98 | 1,89 | 1,07 | 1    | 1    | 0,69 | 0,96 |
|                 | R.Ö.        | 1,76 | 3,42 | 1,94 | 1,8  | 2,26 | 1    | 1,73 |
|                 | M.O.        | 1,27 | 2,46 | 1,4  | 1,3  | 1,63 | 0,9  | 1    |

Tablo 12. Müdürlük Adayları Performans Yönetimi Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Yetkinlikler        | Personeller | Ö.K. | Ö.Y. | M.K. | S.C. | M.D. | R.Ö. | M.O. |
|---------------------|-------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Performans Yönetimi | Ö.K.        | 1    | 2,56 | 1,2  | 1,16 | 1,58 | 0,78 | 1,16 |
|                     | Ö.Y.        | 0,61 | 1    | 0,59 | 0,57 | 0,77 | 0,38 | 0,57 |
|                     | M.K.        | 1,3  | 2,67 | 1    | 1,21 | 1,64 | 0,82 | 1,21 |
|                     | S.C.        | 1,34 | 2,75 | 1,29 | 1    | 1,69 | 0,84 | 1,25 |
|                     | M.D.        | 0,99 | 2,03 | 0,95 | 0,92 | 1    | 0,62 | 0,92 |
|                     | R.Ö.        | 1,99 | 4,09 | 1,91 | 1,86 | 2,51 | 1    | 1,86 |
|                     | M.O.        | 1,34 | 2,75 | 1,29 | 1,25 | 1,69 | 0,84 | 1    |

Tablo 13. Müdürlük Adayları Analitik Düşünme Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Yetkinlikler     | Personeller | Ö.K. | Ö.Y. | M.K. | S.C. | M.D. | R.Ö. | M.O. |
|------------------|-------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Analitik Düşünme | Ö.K.        | 1    | 2,13 | 2,13 | 1,67 | 1,67 | 1,3  | 1,42 |
|                  | Ö.Y.        | 0,73 | 1    | 1,25 | 0,98 | 0,98 | 0,76 | 0,83 |
|                  | M.K.        | 0,73 | 1,25 | 1    | 0,98 | 0,98 | 0,76 | 0,83 |
|                  | S.C.        | 0,93 | 1,59 | 1,59 | 1    | 1,25 | 0,97 | 1,06 |
|                  | M.D.        | 0,93 | 1,59 | 1,59 | 1,25 | 1    | 0,97 | 1,06 |
|                  | R.Ö.        | 1,2  | 2,05 | 2,05 | 1,6  | 1,6  | 1    | 1,36 |
|                  | M.O.        | 1,1  | 1,88 | 1,88 | 1,47 | 1,47 | 1,14 | 1    |

Tablo 14. Müdürlük Adayları Problem Çözme Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Yetkinlikler  | Personeller | Ö.K. | Ö.Y. | M.K. | S.C. | M.D. | R.Ö. | M.O. |
|---------------|-------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Problem Çözme | Ö.K.        | 1    | 1,7  | 0,76 | 0,82 | 1,36 | 0,52 | 0,88 |
|               | Ö.Y.        | 0,92 | 1    | 0,56 | 0,6  | 1    | 0,38 | 0,65 |
|               | M.K.        | 2,06 | 2,79 | 1    | 1,35 | 2,25 | 0,86 | 1,46 |
|               | S.C.        | 1,91 | 2,59 | 1,16 | 1    | 2,08 | 0,79 | 1,35 |
|               | M.D.        | 1,15 | 1,55 | 0,7  | 0,75 | 1    | 0,48 | 0,81 |
|               | R.Ö.        | 3,01 | 4,09 | 1,83 | 1,97 | 3,28 | 1    | 2,13 |
|               | M.O.        | 1,77 | 2,4  | 1,07 | 1,16 | 1,93 | 0,73 | 1    |

Tablo 15. Müdürlük Adayları Planlama ve Organizasyon Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Yetkinlikler             | Personeller | Ö.K. | Ö.Y. | M.K. | S.C. | M.D. | R.Ö. | M.O. |
|--------------------------|-------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Planlama ve Organizasyon | Ö.K.        | 1    | 2,42 | 1,38 | 1,28 | 1,6  | 0,89 | 1,23 |
|                          | Ö.Y.        | 0,65 | 1    | 0,71 | 0,66 | 0,83 | 0,46 | 0,63 |
|                          | M.K.        | 1,14 | 2,2  | 1    | 1,16 | 1,46 | 0,81 | 1,12 |
|                          | S.C.        | 1,22 | 2,37 | 1,35 | 1    | 1,57 | 0,87 | 1,2  |
|                          | M.D.        | 0,98 | 1,89 | 1,07 | 1    | 1    | 0,69 | 0,96 |
|                          | R.Ö.        | 1,76 | 3,42 | 1,94 | 1,8  | 2,26 | 1    | 1,73 |
|                          | M.O.        | 1,27 | 2,46 | 1,4  | 1,3  | 1,63 | 0,9  | 1    |

Tablo 16. Müdürlük Adayları Karar Alma Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Yetkinlikler | Personeller | Ö.K. | Ö.Y. | M.K. | S.C. | M.D. | R.Ö. | M.O. |
|--------------|-------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Karar Alma   | Ö.K.        | 1    | 1,1  | 0,32 | 0,39 | 1    | 0,22 | 0,51 |
|              | Ö.Y.        | 0,91 | 1    | 0,29 | 0,36 | 0,91 | 0,2  | 0,47 |
|              | M.K.        | 3,09 | 3,4  | 1    | 1,21 | 3,09 | 0,69 | 1,58 |
|              | S.C.        | 2,55 | 2,8  | 0,82 | 1    | 2,55 | 0,57 | 1,3  |
|              | M.D.        | 1    | 1,1  | 0,32 | 0,39 | 1    | 0,22 | 0,51 |
|              | R.Ö.        | 4,45 | 4,9  | 1,44 | 1,75 | 4,45 | 1    | 2,28 |
|              | M.O.        | 1,95 | 2,15 | 0,63 | 0,77 | 1,95 | 0,44 | 1    |

Tablo 17. Müdürlük Adayları Koçluk Mentörlük Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Yetkinlikler     | Personeller | Ö.K. | Ö.Y. | M.K. | S.C. | M.D. | R.Ö. | M.O. |
|------------------|-------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Koçluk Mentörlük | Ö.K.        | 1    | 0,33 | 1,32 | 1,32 | 0,72 | 2,99 | 1,22 |
|                  | Ö.Y.        | 2,48 | 1    | 3,62 | 3,62 | 1,99 | 8,21 | 3,37 |
|                  | M.K.        | 0,62 | 0,22 | 1    | 0,9  | 0,5  | 2,04 | 0,84 |
|                  | S.C.        | 0,62 | 0,22 | 0,9  | 1    | 0,5  | 2,04 | 0,84 |
|                  | M.D.        | 1,12 | 0,41 | 1,64 | 1,64 | 1    | 3,71 | 1,52 |
|                  | R.Ö.        | 0,27 | 0,1  | 0,4  | 0,4  | 0,22 | 1    | 0,37 |
|                  | M.O.        | 0,66 | 0,24 | 0,97 | 0,97 | 0,53 | 2,2  | 1    |

AHP matrisleri ve modellerde ki  $o_{ki}$  matrislerini oluşturan değerler Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 17 arasındaki diğer AHP tablolarında belirtilmiştir.  $o_{ki}$  matrisi ise Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18. Örnek Müdürlük Pozisyonu Personel Yetkinlik Değerleri Matrisi ( $o_{ki}$  matrisi)

| $o_{ki}$    | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|-------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| <b>M.D.</b> | 0,135             | 0,164           | 0,139           | 0,128            | 0,126           | 0,109               | 0,142            | 0,140         | 0,116                    | 0,145      | 0,192            |
| <b>M.K.</b> | 0,230             | 0,192           | 0,149           | 0,178            | 0,126           | 0,130               | 0,121            | 0,154         | 0,105                    | 0,073      | 0,183            |
| <b>M.O.</b> | 0,066             | 0,098           | 0,168           | 0,132            | 0,163           | 0,157               | 0,156            | 0,141         | 0,158                    | 0,163      | 0,148            |
| <b>R.Ö.</b> | 0,277             | 0,197           | 0,075           | 0,108            | 0,098           | 0,106               | 0,106            | 0,083         | 0,107                    | 0,051      | 0,101            |
| <b>S.C.</b> | 0,148             | 0,137           | 0,160           | 0,161            | 0,166           | 0,190               | 0,165            | 0,181         | 0,181                    | 0,188      | 0,132            |
| <b>Ö.K.</b> | 0,082             | 0,120           | 0,138           | 0,134            | 0,121           | 0,124               | 0,139            | 0,130         | 0,139                    | 0,226      | 0,098            |
| <b>Ö.Y.</b> | 0,062             | 0,093           | 0,171           | 0,158            | 0,202           | 0,183               | 0,171            | 0,171         | 0,194                    | 0,154      | 0,146            |

### 3.3.1.3. Müdürlük Unvanı İçin Çalışılması Gereken Minimum Yıllar ve Eğitim Durumu İlişkisi

Atama problemi çözülen şirket için personellerin her pozisyonda çalışması gereken farklı yıl durumları, eğitim düzeylerine göre değişmektedir. Örneğin “lisans” mezunu bir şef minimum dört yıl bu pozisyonda kalmalıdır. Şeflik unvanında minimum dört yıl çalıştıktan sonra ancak müdürlük unvanı için doğal aday olabilmektedir. Bu eğitim düzeyi ve minimum çalışılması gereken süreleri içeren ve modelde de  $a_t$  şeklinde belirtilen yıl kısıtı Tablo 19 ve adayların eğitim durum matrisi Tablo 20’de belirtilmiştir.

Tablo 119. Eğitim Durumu- Pozisyonda Minimum Geçirilmesi Gereken Süre

| Eğitim Düzeyi | Şef |
|---------------|-----|
| Lise          | 6   |
| Ön Lisans     | 5   |
| Lisans        | 4   |
| Yüksek Lisans | 4   |
| Doktora       | 2   |

Tablo 20. Müdürlük Pozisyonları İçin Doğal Adayların Eğitim Durum Matrisi

| $y_{ti}$ | Lise | Ön Lisans | Lisans | Yüksek Lisans | Doktora |
|----------|------|-----------|--------|---------------|---------|
| M.D.     | 0    | 0         | 3,2    | 0             | 0       |
| M.K.     | 0    | 0         | 8,3    | 0             | 0       |
| M.O.     | 0    | 0         | 0      | 1,6           | 0       |
| R.Ö.     | 0    | 0         | 0      | 4             | 0       |
| S.C.     | 0    | 0         | 5,0    | 0             | 0       |
| Ö.K.     | 0    | 1,1       | 0      | 0             | 0       |
| Ö.Y.     | 0    | 0         | 1,6    | 0             | 0       |

### 3.3.1.4. Müdürlük Unvanı için Bulgular

Müdürlük unvanı için kurulan modelde, üç pozisyon için atama yapılmıştır. Çalışmanın yapıldığı işletmenin kariyer gelişim kurallarına göre belirlenen eğitim ve yıl ilişkisi incelenerek, modelde atama yapılması uygun olmayan adaylar kümesi oluşturulmuştur. Yani bu küme, eğitim durumuna göre minimum çalışılması gereken yıl kısıtını sağlamayan personellerdir.

Model sonuçları incelendiğinde, müdürlük unvanı için üç personel ve üç pozisyon eşleşmesi gerçekleşmiştir. Sonuçlar Tablo 21’de gösterildiği gibi elde edilmiştir. M.K., Yazılım Müdürlüğüne atanırken, R.Ö., SAP Müdürlüğüne ve S.C. de Sistem Network Müdürlüğüne atanmıştır.

Tablo 21. Müdürlük Matematiksel Model Program Sonuçları

| RESULT                         | M.D. | M.K. | M.O. | R.Ö. | S.C. | Ö.K. | Ö.Y. |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Sistem Network Müdürü</b>   | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    |
| <b>SAP Müdürü</b>              | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    |
| <b>Yazılım Müdürü</b>          | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| <b>E Ticaret ve Web Müdürü</b> |      |      |      |      |      |      |      |
| <b>SOC Müdürü</b>              |      |      |      |      |      |      |      |

Bu atamalar, modelde yetkinlik değerlerinin sağlanmaması halinde  $d_{ijk}$  sapma değerleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bir pozisyonadaki ideal yetkinlik değerleri ile mevcut çalışanların kişilik envanterlerinden elde edilen yetkinlik değerleri farkı  $d_{ijk}$  sapmasını oluşturmuştur. Sapma değerleri Tablo 22’de gösterilmiştir. Tablo 22’de negatif olan değerler ideal yetkinlik puanları şartının sağlanamamasını temsil eder. Bu negatif değerlerin minimize edilmesi modelde ki dördüncü kısıtta ifade edilmiştir. Atamalar gerçekleşirken bu değerler minimize edilecek şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 22. Müdürlük Unvanları  $d_{ijk}$  Sapmaları

| Pozisyonlar              | Personeller | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|--------------------------|-------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Sistem Network Müdürlüğü | M.D.        | 0,084             | 0,079           | 0,119           | 0,085            | -0,011          | -0,009              | 0,083            | 0,051         | 0,025                    | 0,002      | 0,027            |
|                          | M.K.        | 0,178             | 0,107           | 0,130           | 0,134            | -0,011          | 0,012               | 0,062            | 0,065         | 0,014                    | -0,069     | 0,018            |
|                          | M.O.        | 0,015             | 0,014           | 0,149           | 0,089            | 0,026           | 0,038               | 0,097            | 0,052         | 0,066                    | 0,021      | -0,017           |
|                          | R.Ö.        | 0,225             | 0,112           | 0,056           | 0,065            | -0,039          | -0,012              | 0,048            | -0,006        | 0,015                    | -0,092     | -0,064           |
|                          | S.C.        | 0,097             | 0,052           | 0,141           | 0,118            | 0,029           | 0,072               | 0,106            | 0,092         | 0,090                    | 0,046      | -0,033           |
|                          | Ö.K.        | 0,031             | 0,035           | 0,119           | 0,090            | -0,016          | 0,006               | 0,081            | 0,041         | 0,047                    | 0,084      | -0,067           |
|                          | Ö.Y.        | 0,011             | 0,008           | 0,151           | 0,115            | 0,065           | 0,064               | 0,113            | 0,082         | 0,103                    | 0,012      | -0,019           |
| SAP Müdürlüğü            | M.D.        | -0,021            | 0,012           | -0,012          | 0,042            | 0,021           | 0,023               | 0,065            | 0,073         | 0,070                    | 0,094      | 0,166            |
|                          | M.K.        | 0,073             | 0,040           | -0,001          | 0,092            | 0,021           | 0,045               | 0,044            | 0,087         | 0,059                    | 0,023      | 0,157            |
|                          | M.O.        | -0,090            | -0,054          | 0,018           | 0,047            | 0,058           | 0,071               | 0,079            | 0,075         | 0,112                    | 0,113      | 0,122            |
|                          | R.Ö.        | 0,120             | 0,044           | -0,075          | 0,023            | -0,007          | 0,021               | 0,030            | 0,016         | 0,061                    | 0,000      | 0,075            |
|                          | S.C.        | -0,008            | -0,015          | 0,010           | 0,076            | 0,061           | 0,105               | 0,088            | 0,115         | 0,135                    | 0,138      | 0,106            |
|                          | Ö.K.        | -0,074            | -0,033          | -0,012          | 0,048            | 0,016           | 0,039               | 0,062            | 0,064         | 0,093                    | 0,176      | 0,072            |
|                          | Ö.Y.        | -0,094            | -0,059          | 0,020           | 0,073            | 0,097           | 0,097               | 0,095            | 0,104         | 0,148                    | 0,104      | 0,120            |
| Yazılım Müdürlüğü        | M.D.        | 0,089             | 0,080           | 0,109           | 0,071            | 0,000           | -0,003              | 0,088            | 0,052         | 0,042                    | 0,008      | 0,000            |
|                          | M.K.        | 0,183             | 0,108           | 0,120           | 0,120            | 0,000           | 0,018               | 0,067            | 0,066         | 0,031                    | -0,064     | -0,009           |
|                          | M.O.        | 0,020             | 0,014           | 0,139           | 0,075            | 0,037           | 0,044               | 0,102            | 0,053         | 0,083                    | 0,026      | -0,044           |
|                          | R.Ö.        | 0,230             | 0,112           | 0,046           | 0,051            | -0,028          | -0,006              | 0,052            | -0,005        | 0,032                    | -0,086     | -0,091           |
|                          | S.C.        | 0,102             | 0,053           | 0,131           | 0,104            | 0,040           | 0,078               | 0,111            | 0,093         | 0,107                    | 0,051      | -0,060           |
|                          | Ö.K.        | 0,036             | 0,035           | 0,109           | 0,077            | -0,005          | 0,012               | 0,085            | 0,042         | 0,064                    | 0,089      | -0,094           |
|                          | Ö.Y.        | 0,016             | 0,009           | 0,142           | 0,101            | 0,076           | 0,070               | 0,117            | 0,083         | 0,119                    | 0,017      | -0,046           |

### 3.3.2. Şeflik Unvanı İçin Terfi Problemi Çözümü

Şeflik unvanında yapılan çalışmada toplamda yedi adet şeflik pozisyonu vardır. Personel sayısı  $i = 1, 2, \dots, 26$  ve pozisyon sayısı  $j = 1, 2, \dots, 7$  şeklinde gösterilmiştir. Bu unvan yapısı için yetkinlik seti ise  $k = 1, 2, \dots, 11$  şeklinde ifade edilmiştir. Burada  $t = 1, 2, \dots, 5$  şeklinde hesaplamalara dahil edilmiştir.

$$\text{Maks } \sum_{ij} c_{ij} x_{ij} - \sum_{ijk} d_{ijk} * x_{ij}$$

$$\text{Subject to } \sum_{i=1}^{26} x_{ij} = 1 \quad \forall_j,$$

$$\sum_{j=1}^7 x_{ij} \leq 1 \quad \forall_i,$$

$$(y_{ti} - a_t) * x_{ij} \geq 0 \quad \forall_{ijt},$$

$$x_{ij} - o_{ki} + d_{ijk} \geq b_{kj} \quad \forall_{ijk},$$

$$x_{ij} = 0, 1$$

#### 3.3.2.1. Şeflik Pozisyonları için İdeal Yetkinlik Değerleri

Farklı unvanlar için kurulan her modelde, her pozisyona yönelik yetkinlik değerleri için AHP kullanılmıştır. Yani pozisyonlardaki yetkinlik ağırlıkları her pozisyon için farklılık göstermiş olup normalize değerleri kullanılmıştır. Bu yetkinlik ağırlıkları için, AHP kullanılarak kıyaslamalar yapılmış ve sonrasında tutarlılıkları belirlenmiştir. Bir şeflik pozisyonu için ideal kişilik envanteri değerleri Tablo 23'tedir. Bu değerler, kişilik envanterinde; faktörlerin 85'in üzerinde olduğunda çok baskın konuma gelmesi, 65'in üzerinde değer alması o faktörün bireyin davranışlarında önemli bir etkisi olduğu anlamına gelmesi, 35-65 arasında, kişinin davranış profilinin yorumlanmasında önemli olması ve son olarak 35'in altında kalan değerler için, o kişiye olan etkisinin göz ardı edilmesi ile ilişkilidir.

Tablo 23. Örnek Şeflik Pozisyonu - Kişilik Envanteri Değerleri

| Pozisyon                          | Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Puan Aralığı | D  | I  | S  | C  |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|
| Uygulama ve Sistem Yönetim Şefi I | Müşteri Odaklılık        | 65-85                          |    | 85 | 65 |    |
|                                   | Sonuç Odaklılık          | 65-85                          | 76 |    |    | 65 |
|                                   | Takım Çalışması          | 65-85                          |    | 80 | 65 |    |
|                                   | Değişim Yönetimi         | 65-85                          | 70 | 65 |    |    |
|                                   | Stratejik Bakış          | 65-85                          | 35 |    |    | 65 |
|                                   | Performans Yönetimi      | 65-85                          | 73 |    |    | 73 |
|                                   | Analitik Düşünme         | 85-100                         |    |    |    | 90 |
|                                   | Problem Çözme            | 65-85                          | 75 | 65 |    | 65 |
|                                   | Planlama ve Organizasyon | 65-85                          | 65 |    |    | 75 |
|                                   | Karar Alma               | 35-65                          | 64 |    |    |    |
|                                   | Koçluk Mentörlük         | 35-65                          |    | 63 | 35 |    |

Şeflik unvan yapısında, tüm şeflik pozisyonları için ideal yetkinlik değerleri hesaplanmıştır. Yetkinlik ağırlıklarının hesaplanması aşaması da bu bölümde gösterilmiştir. İdeal seviyede olması gereken yetkinlik değerlerini belirlemek için oluşturulan AHP tablosu, Tablo 24’de gösterilmiştir. AHP sonuçları ile modelde geçen  $b_{kj}$  matrisleri oluşturulmuştur.  $b_{kj}$  matrisi Tablo 25’te gösterilmiştir. Bu matrisi oluşturmak için kullanılan örnek pozisyon kişilik envanteri değerleri Tablo 23’te gösterilmiştir. Diğer şeflik pozisyonları ideal kişilik envanteri değerleri tabloları EK 9 ve EK 14 arasındaki tablolarda, ideal yetkinlik AHP tabloları ise EK 15 ile EK 19 arasındaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 24. Örnek Şeflik Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu

| Pozisyonlar                       | Yetkinlikler             | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|-----------------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Uygulama ve Sistem Yönetim Şefi 1 | Müşteri Odaklılık        | 1,00              | 3,75            | 1,88            | 3,75             | 5,00            | 3,75                | 0,63             | 3,75          | 3,75                     | 5,00       | 5,00             |
|                                   | Sonuç Odaklılık          | 0,42              | 1,00            | 0,63            | 2,50             | 3,75            | 1,25                | 0,42             | 1,25          | 1,25                     | 2,50       | 2,50             |
|                                   | Takım Çalışması          | 0,83              | 2,50            | 1,00            | 2,50             | 3,75            | 2,50                | 0,63             | 0,83          | 0,42                     | 2,50       | 2,50             |
|                                   | Değişim Yönetimi         | 0,42              | 0,63            | 0,63            | 1,00             | 2,50            | 1,25                | 0,42             | 0,63          | 0,63                     | 2,50       | 2,50             |
|                                   | Stratejik Bakış          | 0,31              | 0,42            | 0,42            | 0,63             | 1,00            | 0,63                | 0,31             | 0,63          | 0,63                     | 1,25       | 1,25             |
|                                   | Performans Yönetimi      | 0,42              | 1,25            | 0,63            | 1,25             | 2,50            | 1,00                | 0,42             | 1,25          | 1,25                     | 2,50       | 2,50             |
|                                   | Analitik Düşünme         | 2,50              | 3,75            | 2,50            | 3,75             | 5,00            | 3,75                | 1,25             | 2,50          | 2,50                     | 3,75       | 3,75             |
|                                   | Problem Çözme            | 0,42              | 1,25            | 1,88            | 2,50             | 2,50            | 1,25                | 0,63             | 1,25          | 1,25                     | 2,50       | 2,50             |
|                                   | Planlama ve Organizasyon | 0,42              | 1,25            | 3,75            | 2,50             | 2,50            | 1,25                | 0,63             | 1,25          | 1,00                     | 2,50       | 2,50             |
|                                   | Karar Alma               | 0,31              | 0,63            | 0,63            | 0,63             | 1,25            | 0,63                | 0,42             | 0,63          | 0,63                     | 1,25       | 1,25             |
|                                   | Koçluk Mentörlük         | 0,31              | 0,63            | 0,63            | 0,63             | 1,25            | 0,63                | 0,42             | 0,63          | 0,63                     | 1,25       | 1,00             |

Tablo 25. Şeflik Pozisyonları İçin İdeal Yetkinlik Değerleri Matrisi (  $b_{kj}$  matrisi )

| $b_{kj}$                          | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|-----------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Uygulama ve Sistem Yönetim Şefi 1 | 0,109             | 0,094           | 0,101           | 0,085            | 0,052           | 0,098               | 0,149            | 0,093         | 0,093                    | 0,075      | 0,049            |
| Uygulama ve Sistem Yönetim Şefi 2 | 0,109             | 0,094           | 0,101           | 0,085            | 0,052           | 0,098               | 0,149            | 0,093         | 0,093                    | 0,075      | 0,049            |
| Network ve Güvenlik Şefi          | 0,109             | 0,096           | 0,104           | 0,091            | 0,053           | 0,101               | 0,154            | 0,067         | 0,097                    | 0,078      | 0,051            |
| Proje Yöneticisi                  | 0,130             | 0,093           | 0,044           | 0,091            | 0,123           | 0,067               | 0,143            | 0,094         | 0,087                    | 0,089      | 0,040            |
| Erp Yazılım Geliştirme Şefi       | 0,117             | 0,091           | 0,084           | 0,086            | 0,077           | 0,105               | 0,127            | 0,118         | 0,085                    | 0,067      | 0,043            |
| Yazılım Şefi                      | 0,115             | 0,088           | 0,082           | 0,084            | 0,075           | 0,098               | 0,134            | 0,114         | 0,086                    | 0,082      | 0,042            |
| Bilgi Güvenliği Şefi              | 0,094             | 0,123           | 0,080           | 0,088            | 0,117           | 0,067               | 0,126            | 0,087         | 0,086                    | 0,092      | 0,040            |

### 3.3.2.2. Şeflik Unvanına Aday Personellerin Yetkinlik Değerleri

Yetkinlik değerleri belirlenirken şeflik unvanına doğal aday olan, yani şuan da uzmanlık unvanında çalışan tüm personellerin kişilik envanteri sonuçları bu bölümde incelenmiştir. Örnek şeflik pozisyonunun bir yetkinliği için AHP ile oluşturulan personel kişilik envanteri sonuçları Tablo 26’da gösterilmiştir. Bu kişilik envanteri sonuçları ile elde edilen yetkinlik değerleri ise Tablo 27’de belirtilmiştir.

Tablo 26. Şeflik Aday Personeller Kişilik Envanteri Sonuçları

| Personeller | D  | I  | S  | C  |
|-------------|----|----|----|----|
| A.A.        | 13 | 20 | 83 | 44 |
| A.E.        | 7  | 20 | 51 | 95 |
| A.T1.       | 56 | 20 | 51 | 31 |
| A.T2.       | 31 | 20 | 38 | 74 |
| A.Ş.        | 31 | 13 | 70 | 44 |
| E.A.        | 22 | 2  | 83 | 87 |
| E.Ü.        | 3  | 75 | 51 | 58 |
| F.K.        | 2  | 55 | 94 | 44 |
| G.A.        | 65 | 2  | 36 | 95 |
| H.S.        | 31 | 7  | 70 | 58 |
| M.A1.       | 78 | 62 | 2  | 58 |
| M.A2.       | 31 | 62 | 65 | 12 |
| M.E.        | 2  | 20 | 70 | 95 |
| M.K1.       | 68 | 62 | 20 | 20 |
| M.K2.       | 13 | 38 | 51 | 74 |
| M.L         | 13 | 38 | 51 | 74 |
| N.Ş.        | 13 | 7  | 94 | 58 |
| O.T.        | 0  | 38 | 94 | 95 |
| O.Ç.        | 3  | 7  | 83 | 95 |
| O.Ü.        | 43 | 55 | 83 | 3  |
| R.Ü.        | 68 | 38 | 13 | 58 |
| S.Y.        | 43 | 3  | 38 | 95 |
| Y.A.        | 1  | 70 | 53 | 85 |
| Y.G.        | 95 | 55 | 38 | 2  |
| Ö.K.        | 22 | 38 | 70 | 31 |
| Ö.M.        | 31 | 7  | 38 | 95 |

AHP matrisleri ve modellerde ki  $o_{ki}$  matrislerini oluşturan değerler Tablo 27 ve Tablo 28’de gösterilmiştir. Şeflik adayları diğer yetkinlikler için personel kişilik envanteri AHP tabloları ise EK 20 ile EK 28 arasındaki tablolarda belirtilmiştir.  $o_{ki}$  matrisi ise Tablo 29’da gösterilmiştir.

Tablo 27. Şeflik Adayı Personeller Yetkinlik Değerleri

| Yetkinlikler/<br>Personeller | A.A. | A.E. | A.T1. | A.T2. | A.Ş. | E.A. | E.Ü. | F.K. | G.A. | H.S. | M.A1. | M.A2. | M.E. | M.K1. | M.K2. | M.L  | N.Ş. | O.T. | O.Ç. | O.Ü. | R.Ü. | S.Y. | Y.A. | Y.G. | Ö.K. | Ö.M. |
|------------------------------|------|------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Müşteri Odaklılık            | 45,2 | 32,4 | 32,4  | 27,2  | 35,8 | 34,4 | 65,4 | 70,6 | 15,6 | 32,2 | 38    | 63,2  | 40   | 45,2  | 43,2  | 43,2 | 41,8 | 60,4 | 37,4 | 66,2 | 28   | 17   | 63,2 | 48,2 | 50,8 | 19,4 |
| Sonuç Odaklılık              | 25,4 | 42,2 | 46    | 48,2  | 36,2 | 48   | 25   | 18,8 | 77   | 41,8 | 70    | 23,4  | 39,2 | 48,8  | 37,4  | 37,4 | 31   | 38   | 39,8 | 27   | 64   | 63,8 | 34,6 | 57,8 | 25,6 | 56,6 |
| Takım Çalışması              | 45,2 | 32,4 | 32,4  | 27,2  | 35,8 | 34,4 | 65,4 | 70,6 | 15,6 | 32,2 | 38    | 63,2  | 40   | 45,2  | 43,2  | 43,2 | 41,8 | 60,4 | 37,4 | 66,2 | 28   | 17   | 63,2 | 48,2 | 50,8 | 19,4 |
| Değişim Yönetimi             | 15,8 | 12,2 | 41,6  | 26,6  | 23,8 | 14   | 31,8 | 23,2 | 39,8 | 21,4 | 71,6  | 43,4  | 9,2  | 65,6  | 23    | 23   | 10,6 | 15,2 | 4,6  | 47,8 | 56   | 27   | 28,6 | 79   | 28,4 | 21,4 |
| Stratejik Bakış              | 31,6 | 59,8 | 41    | 56,8  | 38,8 | 61   | 36   | 27,2 | 83   | 47,2 | 66    | 19,6  | 57,8 | 39,2  | 49,6  | 49,6 | 40   | 57   | 58,2 | 19   | 62   | 74,2 | 51,4 | 39,2 | 27,4 | 69,4 |
| Performans Yönetimi          | 28,5 | 51   | 43,5  | 52,5  | 37,5 | 54,5 | 30,5 | 23   | 80   | 44,5 | 68    | 21,5  | 48,5 | 44    | 43,5  | 43,5 | 35,5 | 47,5 | 49   | 23   | 63   | 69   | 43   | 48,5 | 26,5 | 63   |
| Analitik Düşünme             | 44   | 95   | 31    | 74    | 44   | 87   | 58   | 44   | 95   | 58   | 58    | 12    | 95   | 20    | 74    | 74   | 58   | 95   | 95   | 3    | 58   | 95   | 85   | 2    | 31   | 95   |
| Problem Çözme                | 20,6 | 27,2 | 43,8  | 37,4  | 30   | 31   | 28,4 | 21   | 58,4 | 31,6 | 70,8  | 33,4  | 24,2 | 57,2  | 30,2  | 30,2 | 20,8 | 26,6 | 22,2 | 37,4 | 60   | 45,4 | 31,6 | 68,4 | 27   | 39   |
| Planlama ve Organizasyon     | 31,6 | 59,8 | 41    | 56,8  | 38,8 | 61   | 36   | 27,2 | 83   | 47,2 | 66    | 19,6  | 57,8 | 39,2  | 49,6  | 49,6 | 40   | 57   | 58,2 | 19   | 62   | 74,2 | 51,4 | 39,2 | 27,4 | 69,4 |
| Karar Alma                   | 13   | 7    | 56    | 31    | 31   | 22   | 3    | 2    | 65   | 31   | 78    | 31    | 2    | 68    | 13    | 13   | 13   | 0    | 3    | 43   | 68   | 43   | 1    | 95   | 22   | 31   |
| Koçluk Mentörlük             | 45,2 | 32,4 | 32,4  | 27,2  | 35,8 | 34,4 | 65,4 | 70,6 | 15,6 | 32,2 | 38    | 63,2  | 40   | 45,2  | 43,2  | 43,2 | 41,8 | 60,4 | 37,4 | 66,2 | 28   | 17   | 63,2 | 48,2 | 50,8 | 19,4 |

Tablo 28. Şeflik Adayları Müşteri Odaklılık Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Müşteri Odaklılık | O.Ç. | H.S. | A.E. | A.A. | M.K1. | S.Y. | A.Ş. | M.L. | M.K2 | Y.G. | G.A. | R.Ü. | E.A. | M.E. | F.K. | A.T2. | Ö.K. | O.Ü. | A.T1. | O.T. | Ö.M. | M.A1. | N.Ş. | M.A2. | Y.A. | E.Ü. |
|-------------------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|-------|------|------|-------|------|-------|------|------|
| O.Ç.              | 1,00 | 1,66 | 1,66 | 1,46 | 1,74  | 1,46 | 1,66 | 1,01 | 1,01 | 2,58 | 1,91 | 1,64 | 1,66 | 1,04 | 1,39 | 1,21  | 1,47 | 2,11 | 1,93  | 1,34 | 1,21 | 1,70  | 1,62 | 1,59  | 0,78 | 0,78 |
| H.S.              | 0,94 | 1,00 | 1,25 | 1,10 | 1,31  | 1,10 | 1,25 | 0,76 | 0,76 | 1,94 | 1,43 | 1,23 | 1,24 | 0,78 | 1,04 | 0,91  | 1,11 | 1,58 | 1,45  | 1,01 | 0,91 | 1,28  | 1,22 | 1,20  | 0,58 | 0,58 |
| A.E.              | 0,94 | 1,25 | 1,00 | 1,10 | 1,31  | 1,10 | 1,25 | 0,76 | 0,76 | 1,94 | 1,43 | 1,23 | 1,24 | 0,78 | 1,04 | 0,91  | 1,11 | 1,58 | 1,45  | 1,01 | 0,91 | 1,28  | 1,22 | 1,20  | 0,58 | 0,58 |
| A.A.              | 1,07 | 1,42 | 1,42 | 1,00 | 1,49  | 1,25 | 1,42 | 0,86 | 0,86 | 2,20 | 1,63 | 1,40 | 1,41 | 0,89 | 1,18 | 1,03  | 1,26 | 1,80 | 1,65  | 1,15 | 1,03 | 1,45  | 1,38 | 1,36  | 0,66 | 0,66 |
| M.K1.             | 0,90 | 1,19 | 1,19 | 1,05 | 1,00  | 1,05 | 1,19 | 0,72 | 0,72 | 1,85 | 1,37 | 1,18 | 1,19 | 0,75 | 0,99 | 0,87  | 1,06 | 1,51 | 1,38  | 0,96 | 0,87 | 1,22  | 1,16 | 1,14  | 0,56 | 0,56 |
| S.Y.              | 1,07 | 1,42 | 1,42 | 1,25 | 1,49  | 1,00 | 1,42 | 0,86 | 0,86 | 2,20 | 1,63 | 1,40 | 1,41 | 0,89 | 1,18 | 1,03  | 1,26 | 1,80 | 1,65  | 1,15 | 1,03 | 1,45  | 1,38 | 1,36  | 0,66 | 0,66 |
| A.Ş.              | 0,94 | 1,25 | 1,25 | 1,10 | 1,31  | 1,10 | 1,00 | 0,76 | 0,76 | 1,94 | 1,43 | 1,23 | 1,24 | 0,78 | 1,04 | 0,91  | 1,11 | 1,58 | 1,45  | 1,01 | 0,91 | 1,28  | 1,22 | 1,20  | 0,58 | 0,58 |
| M.L.              | 1,55 | 2,07 | 2,07 | 1,82 | 2,16  | 1,82 | 2,07 | 1,00 | 1,25 | 3,20 | 2,37 | 2,04 | 2,06 | 1,29 | 1,72 | 1,50  | 1,83 | 2,62 | 2,39  | 1,67 | 1,50 | 2,11  | 2,01 | 1,98  | 0,97 | 0,97 |
| M.K2.             | 1,55 | 2,07 | 2,07 | 1,82 | 2,16  | 1,82 | 2,07 | 1,25 | 1,00 | 3,20 | 2,37 | 2,04 | 2,06 | 1,29 | 1,72 | 1,50  | 1,83 | 2,62 | 2,39  | 1,67 | 1,50 | 2,11  | 2,01 | 1,98  | 0,97 | 0,97 |
| Y.G.              | 0,61 | 0,81 | 0,81 | 0,71 | 0,84  | 0,71 | 0,81 | 0,49 | 0,49 | 1,00 | 0,92 | 0,80 | 0,80 | 0,51 | 0,67 | 0,59  | 0,71 | 1,02 | 0,93  | 0,65 | 0,59 | 0,82  | 0,79 | 0,77  | 0,38 | 0,38 |
| G.A.              | 0,82 | 1,09 | 1,09 | 0,96 | 1,14  | 0,96 | 1,09 | 0,66 | 0,66 | 1,69 | 1,00 | 1,08 | 1,09 | 0,68 | 0,91 | 0,79  | 0,96 | 1,38 | 1,26  | 0,88 | 0,79 | 1,11  | 1,06 | 1,04  | 0,51 | 0,51 |
| R.Ü.              | 0,95 | 1,27 | 1,27 | 1,11 | 1,33  | 1,11 | 1,27 | 0,77 | 0,77 | 1,96 | 1,45 | 1,00 | 1,26 | 0,79 | 1,05 | 0,92  | 1,12 | 1,60 | 1,47  | 1,02 | 0,92 | 1,29  | 1,23 | 1,21  | 0,59 | 0,59 |
| E.A.              | 0,94 | 1,26 | 1,26 | 1,10 | 1,31  | 1,10 | 1,26 | 0,76 | 0,76 | 1,95 | 1,44 | 1,24 | 1,00 | 0,79 | 1,05 | 0,91  | 1,11 | 1,59 | 1,45  | 1,01 | 0,91 | 1,28  | 1,22 | 1,20  | 0,59 | 0,59 |
| M.E.              | 1,50 | 1,99 | 1,99 | 1,76 | 2,09  | 1,76 | 1,99 | 1,21 | 1,21 | 3,09 | 2,29 | 1,97 | 1,99 | 1,00 | 1,66 | 1,45  | 1,76 | 2,53 | 2,31  | 1,61 | 1,45 | 2,04  | 1,94 | 1,91  | 0,93 | 0,93 |
| F.K.              | 1,13 | 1,50 | 1,50 | 1,32 | 1,57  | 1,32 | 1,50 | 0,91 | 0,91 | 2,33 | 1,72 | 1,48 | 1,49 | 0,94 | 1,00 | 1,09  | 1,33 | 1,90 | 1,74  | 1,21 | 1,09 | 1,53  | 1,46 | 1,44  | 0,70 | 0,70 |
| A.T2.             | 1,29 | 1,72 | 1,72 | 1,52 | 1,80  | 1,52 | 1,72 | 1,04 | 1,04 | 2,67 | 1,97 | 1,70 | 1,72 | 1,08 | 1,43 | 1,00  | 1,52 | 2,18 | 2,00  | 1,39 | 1,25 | 1,76  | 1,68 | 1,65  | 0,81 | 0,81 |
| Ö.K.              | 1,06 | 1,41 | 1,41 | 1,24 | 1,48  | 1,24 | 1,41 | 0,86 | 0,86 | 2,19 | 1,62 | 1,40 | 1,41 | 0,89 | 1,18 | 1,03  | 1,00 | 1,79 | 1,64  | 1,14 | 1,03 | 1,44  | 1,38 | 1,35  | 0,66 | 0,66 |
| O.Ü.              | 0,74 | 0,99 | 0,99 | 0,87 | 1,03  | 0,87 | 0,99 | 0,60 | 0,60 | 1,53 | 1,13 | 0,97 | 0,98 | 0,62 | 0,82 | 0,72  | 0,87 | 1,00 | 1,14  | 0,80 | 0,72 | 1,01  | 0,96 | 0,94  | 0,46 | 0,46 |
| A.T1.             | 0,81 | 1,08 | 1,08 | 0,95 | 1,13  | 0,95 | 1,08 | 0,65 | 0,65 | 1,67 | 1,24 | 1,06 | 1,07 | 0,68 | 0,90 | 0,78  | 0,95 | 1,37 | 1,00  | 0,87 | 0,78 | 1,10  | 1,05 | 1,03  | 0,50 | 0,50 |
| O.T.              | 1,16 | 1,55 | 1,55 | 1,36 | 1,62  | 1,36 | 1,55 | 0,94 | 0,94 | 2,40 | 1,78 | 1,53 | 1,54 | 0,97 | 1,29 | 1,12  | 1,37 | 1,96 | 1,80  | 1,00 | 1,12 | 1,58  | 1,51 | 1,48  | 0,72 | 0,72 |
| Ö.M.              | 1,29 | 1,72 | 1,72 | 1,52 | 1,80  | 1,52 | 1,72 | 1,04 | 1,04 | 2,67 | 1,97 | 1,70 | 1,72 | 1,08 | 1,43 | 1,25  | 1,52 | 2,18 | 2,00  | 1,39 | 1,00 | 1,76  | 1,68 | 1,65  | 0,81 | 0,81 |
| M.1.              | 0,92 | 1,22 | 1,22 | 1,08 | 1,28  | 1,08 | 1,22 | 0,74 | 0,74 | 1,90 | 1,40 | 1,21 | 1,22 | 0,77 | 1,02 | 0,89  | 1,08 | 1,55 | 1,42  | 0,99 | 0,89 | 1,00  | 1,19 | 1,17  | 0,57 | 0,57 |
| N.Ş.              | 0,96 | 1,28 | 1,28 | 1,13 | 1,34  | 1,13 | 1,28 | 0,78 | 0,78 | 1,99 | 1,47 | 1,27 | 1,28 | 0,80 | 1,07 | 0,93  | 1,13 | 1,62 | 1,49  | 1,04 | 0,93 | 1,31  | 1,00 | 1,23  | 0,60 | 0,60 |
| M.A2.             | 0,98 | 1,31 | 1,31 | 1,15 | 1,37  | 1,15 | 1,31 | 0,79 | 0,79 | 2,02 | 1,50 | 1,29 | 1,30 | 0,82 | 1,09 | 0,95  | 1,15 | 1,65 | 1,51  | 1,05 | 0,95 | 1,33  | 1,27 | 1,00  | 0,61 | 0,61 |
| Y.A.              | 2,01 | 2,67 | 2,67 | 2,35 | 2,80  | 2,35 | 2,67 | 1,62 | 1,62 | 4,14 | 3,06 | 2,64 | 2,66 | 1,67 | 2,22 | 1,94  | 2,36 | 3,38 | 3,10  | 2,16 | 1,94 | 2,73  | 2,60 | 2,56  | 1,00 | 1,25 |
| E.Ü.              | 2,01 | 2,67 | 2,67 | 2,35 | 2,80  | 2,35 | 2,67 | 1,62 | 1,62 | 4,14 | 3,06 | 2,64 | 2,66 | 1,67 | 2,22 | 1,94  | 2,36 | 3,38 | 3,10  | 2,16 | 1,94 | 2,73  | 2,60 | 2,56  | 1,25 | 1,00 |

Tablo 29. Örnek Şeflik Pozisyonu Personel Yetkinlik Değerleri Matrisi ( $o_{ki}$  matrisi)

| $o_{ki}$ | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|----------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| A.A.     | 0,043             | 0,055           | 0,035           | 0,037            | 0,046           | 0,044               | 0,037            | 0,049         | 0,047                    | 0,031      | 0,037            |
| A.E.     | 0,039             | 0,039           | 0,037           | 0,035            | 0,039           | 0,041               | 0,032            | 0,042         | 0,038                    | 0,044      | 0,041            |
| A.T1.    | 0,033             | 0,038           | 0,042           | 0,032            | 0,030           | 0,034               | 0,047            | 0,031         | 0,033                    | 0,043      | 0,040            |
| A.T2.    | 0,052             | 0,041           | 0,044           | 0,035            | 0,038           | 0,036               | 0,040            | 0,039         | 0,034                    | 0,033      | 0,033            |
| A.Ş.     | 0,037             | 0,040           | 0,035           | 0,041            | 0,041           | 0,043               | 0,041            | 0,038         | 0,030                    | 0,040      | 0,044            |
| E.A.     | 0,036             | 0,033           | 0,037           | 0,054            | 0,049           | 0,039               | 0,037            | 0,044         | 0,035                    | 0,046      | 0,041            |
| E.Ü.     | 0,076             | 0,048           | 0,025           | 0,044            | 0,048           | 0,041               | 0,031            | 0,028         | 0,033                    | 0,033      | 0,039            |
| F.K.     | 0,042             | 0,067           | 0,034           | 0,040            | 0,040           | 0,044               | 0,037            | 0,049         | 0,052                    | 0,039      | 0,030            |
| G.A.     | 0,030             | 0,032           | 0,064           | 0,030            | 0,026           | 0,040               | 0,039            | 0,034         | 0,039                    | 0,037      | 0,039            |
| H.S.     | 0,034             | 0,032           | 0,030           | 0,042            | 0,044           | 0,039               | 0,031            | 0,035         | 0,037                    | 0,039      | 0,036            |
| M.A1.    | 0,032             | 0,028           | 0,030           | 0,031            | 0,031           | 0,042               | 0,035            | 0,041         | 0,034                    | 0,037      | 0,036            |
| M.A2.    | 0,034             | 0,046           | 0,041           | 0,037            | 0,041           | 0,036               | 0,037            | 0,030         | 0,045                    | 0,037      | 0,042            |
| M.E.     | 0,051             | 0,047           | 0,029           | 0,046            | 0,036           | 0,030               | 0,049            | 0,036         | 0,035                    | 0,034      | 0,041            |
| M.K1.    | 0,029             | 0,029           | 0,039           | 0,031            | 0,039           | 0,038               | 0,039            | 0,035         | 0,038                    | 0,042      | 0,041            |
| M.K2.    | 0,051             | 0,045           | 0,033           | 0,034            | 0,034           | 0,035               | 0,036            | 0,026         | 0,031                    | 0,034      | 0,036            |
| M.L      | 0,050             | 0,045           | 0,032           | 0,032            | 0,029           | 0,032               | 0,038            | 0,027         | 0,029                    | 0,037      | 0,041            |
| N.Ş.     | 0,030             | 0,036           | 0,044           | 0,040            | 0,034           | 0,035               | 0,033            | 0,040         | 0,036                    | 0,032      | 0,037            |
| O.T.     | 0,036             | 0,032           | 0,028           | 0,043            | 0,041           | 0,038               | 0,036            | 0,033         | 0,034                    | 0,035      | 0,049            |
| O.Ç.     | 0,039             | 0,037           | 0,031           | 0,041            | 0,035           | 0,029               | 0,039            | 0,028         | 0,042                    | 0,040      | 0,037            |
| O.Ü.     | 0,024             | 0,037           | 0,064           | 0,040            | 0,038           | 0,048               | 0,047            | 0,037         | 0,033                    | 0,038      | 0,036            |
| R.Ü.     | 0,028             | 0,024           | 0,036           | 0,042            | 0,050           | 0,044               | 0,040            | 0,059         | 0,048                    | 0,043      | 0,034            |
| S.Y.     | 0,031             | 0,025           | 0,056           | 0,042            | 0,052           | 0,048               | 0,041            | 0,051         | 0,051                    | 0,049      | 0,037            |
| Y.A.     | 0,058             | 0,043           | 0,036           | 0,044            | 0,037           | 0,033               | 0,032            | 0,039         | 0,044                    | 0,033      | 0,034            |
| Y.G.     | 0,018             | 0,024           | 0,034           | 0,028            | 0,036           | 0,035               | 0,027            | 0,045         | 0,036                    | 0,042      | 0,046            |
| Ö.K.     | 0,030             | 0,041           | 0,045           | 0,038            | 0,029           | 0,039               | 0,046            | 0,040         | 0,034                    | 0,037      | 0,039            |
| Ö.M.     | 0,035             | 0,037           | 0,037           | 0,041            | 0,037           | 0,036               | 0,050            | 0,043         | 0,051                    | 0,046      | 0,034            |

### 3.3.2.3. Şeflik Unvanı İçin Çalışılması Gereken Minimum Yıllar ve Eğitim Durumu İlişkisi

Atama problemi çözülen şirket için personellerin her pozisyonda çalışması gereken farklı yıl durumları, eğitim düzeylerine göre değişmektedir. Örneğin “yüksek lisans” mezunu bir uzman, minimum üç yıl bu pozisyonda kalmalıdır. Uzmanlık unvanında da minimum üç yıl çalıştıktan sonra ancak şeflik unvanı için doğal aday olabilmektedir. Bu eğitim düzeyi ve minimum çalışılması gereken süreleri içeren ve modellerde de a<sub>t</sub> şeklinde belirtilen yıl kısıtı Tablo 30 ve adayların eğitim durum matrisi Tablo 31’de belirtilmiştir.

Tablo 30. Eğitim Durumu- Pozisyonda Minimum Geçirilmesi Gereken Süre

| Eğitim Düzeyi | Uzman |
|---------------|-------|
| Lise          | 6     |
| Ön Lisans     | 3     |
| Lisans        | 3     |
| Yüksek Lisans | 3     |
| Doktora       | 1     |

Tablo 31. Şeflik Pozisyonları İçin Doğal Adayların Eğitim Durum Matrisi

| $y_{ti}$ | Lise | Ön Lisans | Lisans | Yüksek Lisans | Doktora |
|----------|------|-----------|--------|---------------|---------|
| A.A.     | 0    | 0         | 4,5    | 0             | 0       |
| A.E.     | 0    | 1,2       | 0      | 0             | 0       |
| A.T1.    | 0    | 0         | 11,6   | 0             | 0       |
| A.T2.    | 0    | 0         | 0,2    | 0             | 0       |
| A.Ş.     | 0    | 0         | 1,7    | 0             | 0       |
| E.A.     | 0    | 0,17      | 0      | 0             | 0       |
| E.Ü.     | 0    | 0         | 0      | 3,5           | 0       |
| F.K.     | 0    | 0         | 3,5    | 0             | 0       |
| G.A.     | 0    | 0         | 4,5    | 0             | 0       |
| H.S.     | 0    | 0         | 0,08   | 0             | 0       |
| M.A1.    | 0    | 0         | 4,5    | 0             | 0       |
| M.A2.    | 0    | 0         | 0,4    | 0             | 0       |
| M.E.     | 0    | 0         | 1,7    | 0             | 0       |
| M.K1.    | 0    | 0         | 2,4    | 0             | 0       |
| M.K2.    | 0    | 0         | 0      | 5,5           | 0       |
| M.L.     | 0    | 0         | 1,7    | 0             | 0       |
| N.Ş.     | 0    | 0         | 10,3   | 0             | 0       |
| O.T.     | 0    | 0         | 0,2    | 0             | 0       |
| O.Ç.     | 0    | 0         | 0,08   | 0             | 0       |
| O.Ü.     | 0    | 0         | 5,5    | 0             | 0       |
| R.Ü.     | 0    | 0         | 5,5    | 0             | 0       |
| S.Y.     | 0    | 0         | 3,5    | 0             | 0       |
| Y.A.     | 0    | 0         | 4,2    | 0             | 0       |
| Y.G.     | 0    | 0         | 5,5    | 0             | 0       |
| Ö.K.     | 0    | 0         | 1,7    | 0             | 0       |
| Ö.M.     | 0    | 0         | 5,8    | 0             | 0       |

### 3.3.2.4. Şeflik Unvanı için Bulgular

Şeflik unvanı için kurulan modelde, yedi pozisyon için atama yapılmıştır. Bu model çalışırken, tüm personellerin tüm kısıtları sağlayamama durumu net bir şekilde gözlenmektedir. Eğitim durumu ve pozisyonda geçirilmesi gereken minimum süre kısıtını sağlayan on iki personel bulunmasına rağmen, model belirtilen yedi pozisyona yedi personeli atamıştır. Bu atama yapılırken, pozisyonda geçirdiği süre en çok olan personel değil, zaten yıl kısıtını sağlayan ve aynı zamanda yetkinlik kriterlerini diğer personellere göre en iyileyen personel atanmıştır. A.A. Uygulama ve Sistem Yönetim Şefi 1'e atanırken, E.Ü., Proje Yöneticiliğine, F.K., Uygulama ve Sistem Yönetim Şefi 2'ye, O.Ü., Bilgi Güvenliği Şefliğine, R.Ü., Yazılım Şefliğine, S.Y., ERP Yazılım Geliştirme Şefliğine, Ö.M., Network ve Güvenlik Şefliğine atanmıştır. Sonuçlar ise Tablo 32'de görüldüğü gibidir.

Bu atamalar, modelde yetkinlik değerlerinin sağlanmaması halinde  $d_{ijk}$  sapma değerleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bir pozisyondaki ideal yetkinlik değerleri ile mevcut çalışanların kişilik envanterlerinden elde edilen yetkinlik değerleri farkı  $d_{ijk}$  sapmasını oluşturmuştur. Sapma değerleri sadece bir örnek şeflik pozisyonu için Tablo 33'te gösterilmiştir. Diğer şeflik pozisyonları için bu matrisler EK 29, EK 30, EK 31, EK 32 ve EK 33'te gösterilmiştir. Tablo 33'te negatif olan değerler ideal yetkinlik puanları şartının sağlanamamasını temsil eder. Bu negatif değerlerin minimize edilmesi modelde ki dördüncü kısıtta ifade edilmiştir. Atamalar gerçekleşirken bu değerler minimize edilecek şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 32. Şeflik Matematiksel Model Program Sonuçları

| RESULT                            | A.A. | A.E. | A.T1. | A.T2. | A.Ş. | E.A. | E.Ü. | F.K. | G.A. | H.S. | M.A1. | M.A2. | M.E. | M.K1. | M.K2. | M.L | N.Ş. | O.T. | O.Ç. | O.Ü. | R.Ü. | S.Y. | Y.A. | Y.G. | Ö.K. | Ö.M. |
|-----------------------------------|------|------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|-------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Uygulama ve Sistem Yönetim Şefi 1 | 1    | 0    | 0     | 0     | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0   | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Uygulama ve Sistem Yönetim Şefi 2 | 0    | 0    | 0     | 0     | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0   | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Network ve Güvenlik Şefi          | 0    | 0    | 0     | 0     | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0   | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    |
| Proje Yöneticisi                  | 0    | 0    | 0     | 0     | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0   | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| ERP Yazılım Geliştirme Şefi       | 0    | 0    | 0     | 0     | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0   | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Yazılım Şefi                      | 0    | 0    | 0     | 0     | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0   | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Bilgi Güvenliği Şefi              | 0    | 0    | 0     | 0     | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0   | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |

Tablo 33. Şeflik Unvanı  $d_{ijk}$  Sapmaları

| Pozisyon                          | Personeller | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|-----------------------------------|-------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Uygulama ve Sistem Yönetim Şefi 1 | A.A.        | -0,066            | -0,039          | -0,066          | -0,048           | -0,006          | -0,054              | -0,113           | -0,044        | -0,046                   | -0,045     | -0,013           |
|                                   | A.E.        | -0,070            | -0,055          | -0,064          | -0,050           | -0,013          | -0,057              | -0,117           | -0,051        | -0,055                   | -0,032     | -0,009           |
|                                   | A.T1.       | -0,076            | -0,056          | -0,059          | -0,053           | -0,022          | -0,064              | -0,102           | -0,062        | -0,060                   | -0,033     | -0,009           |
|                                   | A.T2.       | -0,057            | -0,054          | -0,057          | -0,050           | -0,014          | -0,062              | -0,109           | -0,054        | -0,059                   | -0,042     | -0,017           |
|                                   | A.Ş.        | -0,073            | -0,055          | -0,066          | -0,045           | -0,010          | -0,056              | -0,108           | -0,055        | -0,063                   | -0,036     | -0,005           |
|                                   | E.A.        | -0,073            | -0,062          | -0,064          | -0,031           | -0,003          | -0,059              | -0,113           | -0,049        | -0,058                   | -0,030     | -0,009           |
|                                   | E.Ü.        | -0,033            | -0,047          | -0,076          | -0,041           | -0,003          | -0,058              | -0,119           | -0,065        | -0,060                   | -0,042     | -0,010           |
|                                   | F.K.        | -0,067            | -0,027          | -0,067          | -0,045           | -0,012          | -0,054              | -0,112           | -0,044        | -0,041                   | -0,036     | -0,019           |
|                                   | G.A.        | -0,079            | -0,063          | -0,037          | -0,055           | -0,026          | -0,058              | -0,110           | -0,059        | -0,054                   | -0,039     | -0,010           |
|                                   | H.S.        | -0,076            | -0,062          | -0,071          | -0,043           | -0,008          | -0,059              | -0,119           | -0,058        | -0,056                   | -0,037     | -0,013           |
|                                   | M.A1.       | -0,077            | -0,067          | -0,071          | -0,054           | -0,021          | -0,056              | -0,114           | -0,052        | -0,058                   | -0,039     | -0,013           |
|                                   | M.A2.       | -0,075            | -0,049          | -0,060          | -0,048           | -0,011          | -0,062              | -0,112           | -0,063        | -0,048                   | -0,039     | -0,008           |
|                                   | M.E.        | -0,058            | -0,048          | -0,072          | -0,040           | -0,015          | -0,068              | -0,100           | -0,057        | -0,058                   | -0,041     | -0,008           |
|                                   | M.K1.       | -0,080            | -0,065          | -0,062          | -0,054           | -0,013          | -0,061              | -0,110           | -0,058        | -0,055                   | -0,034     | -0,008           |
|                                   | M.K2.       | -0,058            | -0,049          | -0,068          | -0,051           | -0,018          | -0,064              | -0,113           | -0,067        | -0,062                   | -0,041     | -0,013           |
|                                   | M.L         | -0,059            | -0,050          | -0,069          | -0,053           | -0,023          | -0,066              | -0,111           | -0,066        | -0,064                   | -0,039     | -0,009           |
|                                   | N.Ş.        | -0,079            | -0,058          | -0,057          | -0,045           | -0,017          | -0,063              | -0,116           | -0,053        | -0,057                   | -0,043     | -0,013           |
|                                   | O.T.        | -0,073            | -0,063          | -0,073          | -0,042           | -0,010          | -0,060              | -0,113           | -0,060        | -0,059                   | -0,040     | -0,001           |
|                                   | O.Ç.        | -0,071            | -0,058          | -0,070          | -0,044           | -0,017          | -0,069              | -0,111           | -0,065        | -0,051                   | -0,036     | -0,013           |
|                                   | O.Ü.        | -0,085            | -0,058          | -0,037          | -0,045           | -0,014          | -0,051              | -0,102           | -0,055        | -0,060                   | -0,037     | -0,014           |
|                                   | R.Ü.        | -0,081            | -0,071          | -0,064          | -0,043           | -0,001          | -0,054              | -0,109           | -0,034        | -0,045                   | -0,033     | -0,016           |
|                                   | S.Y.        | -0,078            | -0,070          | -0,045          | -0,044           | 0,000           | -0,051              | -0,108           | -0,042        | -0,042                   | -0,027     | -0,013           |
|                                   | Y.A.        | -0,051            | -0,051          | -0,065          | -0,041           | -0,015          | -0,065              | -0,117           | -0,053        | -0,049                   | -0,042     | -0,015           |
|                                   | Y.G.        | -0,091            | -0,071          | -0,067          | -0,057           | -0,016          | -0,063              | -0,122           | -0,048        | -0,057                   | -0,033     | -0,003           |
|                                   | Ö.K.        | -0,080            | -0,053          | -0,056          | -0,047           | -0,023          | -0,059              | -0,103           | -0,053        | -0,058                   | -0,038     | -0,010           |
|                                   | Ö.M.        | -0,074            | -0,057          | -0,064          | -0,044           | -0,015          | -0,062              | -0,099           | -0,050        | -0,041                   | -0,029     | -0,015           |

### 3.3.3. Uzmanlık Unvanı İçin Terfi Problemi Çözümü

Uzmanlık unvanında yapılan çalışmada toplamda 11 adet uzmanlık pozisyonu vardır. Fakat şirket ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmiş bu modelde sadece iki adet uzmanlık unvanına atama yapılmasına karar verilmiştir. Personel sayısı  $i = 1, 2, \dots, 6$  ve pozisyon sayısı  $j = 1, 2$  şeklinde gösterilmiştir. Bu unvan yapısı için yetkinlik seti ise  $k = 1, 2, \dots, 11$  şeklinde ifade edilmiştir. Burada  $t = 1, 2, \dots, 5$  şeklinde hesaplamalara dahil edilmiştir.

$$\text{Maks } \sum_{ij} c_{ij} x_{ij} - \sum_{ijk} d_{ijk} * x_{ij}$$

$$\text{Subject to } \sum_{i=1}^6 x_{ij} = 1 \quad \forall_j,$$

$$\sum_{j=1}^2 x_{ij} \leq 1 \quad \forall_i,$$

$$(y_{ti} - a_t) * x_{ij} \geq 0 \quad \forall_{ijt},$$

$$x_{ij} - o_{ki} + d_{ijk} \geq b_{kj} \quad \forall_{ijk},$$

$$x_{ij} = 0, 1$$

#### 3.3.3.1. Uzmanlık Pozisyonları için İdeal Yetkinlik Değerleri

Uzmanlık unvanı için kurulan bu modelde, pozisyonlara yönelik yetkinlik değerleri için AHP kullanılmıştır. Yani pozisyonlardaki yetkinlik ağırlıkları her pozisyon için farklılık göstermiş olup normalize değerleri kullanılmıştır. Bu yetkinlik ağırlıkları için, AHP kullanılarak kıyaslamalar yapılmış ve sonrasında tutarlılıkları belirlenmiştir. Bir uzmanlık pozisyonu için ideal kişilik envanteri değerleri Tablo 34'tedir.

Tablo 34. Örnek Uzmanlık Pozisyonu - Kişilik Envanteri Değerleri

| Pozisyon       | Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Puan Aralığı | D  | I  | S  | C  |
|----------------|--------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|
| Yazılım Uzmanı | Müşteri Odaklılık        | 85-100                         |    | 85 | 65 |    |
|                | Sonuç Odaklılık          | 65-85                          | 80 |    |    | 65 |
|                | Takım Çalışması          | 65-85                          |    | 70 | 65 |    |
|                | Değişim Yönetimi         | 65-85                          | 65 | 35 |    |    |
|                | Stratejik Bakış          | 65-85                          | 65 |    |    | 75 |
|                | Performans Yönetimi      | 35-65                          | 64 |    |    | 64 |
|                | Analitik Düşünme         | 85-100                         |    |    |    | 86 |
|                | Problem Çözme            | 65-85                          | 76 | 65 |    | 65 |
|                | Planlama ve Organizasyon | 65-85                          | 65 |    |    | 66 |
|                | Karar Alma               | 35-65                          | 60 |    |    |    |
|                | Koçluk Mentörlük         | 35-65                          |    | 50 | 35 |    |

Uzmanlık unvan yapısında atama yapılıp yapılmamasına bakılmaksızın, tüm uzmanlık pozisyonları için ideal yetkinlik değerleri hesaplanmıştır. Yetkinlik ağırlıklarının hesaplanması aşaması da bu bölümde gösterilmiştir. İdeal seviyede olması gereken yetkinlik değerlerini belirlemek için oluşturulan AHP tablosu, Tablo 35'te gösterilmiştir.

AHP sonuçları ile modelde geçen " $b_{kj}$ " matrisleri oluşturulmuştur.  $b_{kj}$  matrisi Tablo 36'da gösterilmiştir. Bu matrisi oluşturmak için kullanılan örnek pozisyon kişilik envanteri değerleri Tablo 34'te gösterilmiştir. Diğer uzmanlık pozisyonları ideal kişilik envanterleri değerleri tabloları EK 34 ile EK 43 arasındaki tablolarla, ideal yetkinlik puanları AHP tabloları ise EK 44 ve EK 53 arasındaki tablolarla gösterilmiştir.

Tablo 35. Örnek Uzmanlık Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu

| Pozisyonlar    | Yetkinlikler             | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|----------------|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Yazılım Uzmanı | Müşteri Odaklılık        | 1                 | 3,75            | 2,50            | 5,00             | 5,00            | 2,50                | 2,50             | 2,50          | 2,50                     | 3,75       | 6,25             |
|                | Sonuç Odaklılık          | 0,42              | 1               | 0,63            | 2,50             | 2,50            | 0,63                | 0,63             | 0,42          | 0,63                     | 2,50       | 3,75             |
|                | Takım Çalışması          | 0,63              | 2,50            | 1               | 5,00             | 3,75            | 2,50                | 1,25             | 1,25          | 2,50                     | 3,75       | 6,25             |
|                | Değişim Yönetimi         | 0,31              | 0,63            | 0,31            | 1                | 0,63            | 0,42                | 0,31             | 0,31          | 0,42                     | 0,63       | 0,31             |
|                | Stratejik Bakış          | 0,31              | 0,63            | 0,42            | 2,50             | 1               | 0,42                | 0,31             | 0,31          | 0,42                     | 1,25       | 2,50             |
|                | Performans Yönetimi      | 0,63              | 2,50            | 0,63            | 3,75             | 3,75            | 1                   | 0,63             | 0,63          | 1,25                     | 2,50       | 3,75             |
|                | Analitik Düşünme         | 0,63              | 2,50            | 1,25            | 5,00             | 5,00            | 2,50                | 1                | 1,25          | 2,50                     | 3,75       | 5,00             |
|                | Problem Çözme            | 0,63              | 3,75            | 1,25            | 5,00             | 5,00            | 2,50                | 1,25             | 1             | 2,50                     | 3,75       | 5,00             |
|                | Planlama ve Organizasyon | 0,63              | 2,50            | 0,63            | 3,75             | 3,75            | 1,25                | 0,63             | 0,63          | 1                        | 2,50       | 3,75             |
|                | Karar Alma               | 0,42              | 0,63            | 0,42            | 2,50             | 1,25            | 0,63                | 0,42             | 0,42          | 0,63                     | 1          | 2,50             |
|                | Koçluk Mentörlük         | 0,25              | 0,42            | 0,25            | 5,00             | 0,63            | 0,42                | 0,31             | 0,31          | 0,42                     | 0,63       | 1                |

Tablo 36.Uzmanlık Pozisyonları İçin İdeal Yetkinlik Değerleri Matrisi ( $b_{kj}$  matrisi)

| $b_{kj}$                            | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|-------------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Yazılım Uzmanı                      | 0,084             | 0,139           | 0,097           | 0,087            | 0,125           | 0,082               | 0,102            | 0,074         | 0,066                    | 0,073      | 0,071            |
| Sap Basis Uzmanı                    | 0,095             | 0,122           | 0,124           | 0,127            | 0,081           | 0,077               | 0,087            | 0,089         | 0,072                    | 0,066      | 0,061            |
| Marmara Bölge İt Uzmanı             | 0,13              | 0,097           | 0,101           | 0,069            | 0,069           | 0,098               | 0,089            | 0,085         | 0,107                    | 0,088      | 0,067            |
| Uygulama ve Sistem Yönetim Uzmanı   | 0,072             | 0,117           | 0,086           | 0,122            | 0,095           | 0,093               | 0,094            | 0,1           | 0,076                    | 0,087      | 0,058            |
| Network ve Güvenlik Uzmanı          | 0,112             | 0,108           | 0,123           | 0,071            | 0,06            | 0,098               | 0,105            | 0,072         | 0,109                    | 0,073      | 0,07             |
| Sap Lojistik Süreçleri Uzmanı       | 0,112             | 0,07            | 0,092           | 0,084            | 0,126           | 0,109               | 0,116            | 0,065         | 0,09                     | 0,074      | 0,064            |
| Sap Finans Süreçleri Uzmanı         | 0,067             | 0,116           | 0,083           | 0,105            | 0,082           | 0,129               | 0,109            | 0,067         | 0,087                    | 0,096      | 0,06             |
| Sap Hr Süreçleri Uzmanı             | 0,067             | 0,116           | 0,083           | 0,105            | 0,082           | 0,129               | 0,109            | 0,067         | 0,087                    | 0,096      | 0,06             |
| Bayi Erp Süreçleri Uygulama Uzmanı  | 0,081             | 0,046           | 0,071           | 0,101            | 0,149           | 0,091               | 0,107            | 0,084         | 0,085                    | 0,1        | 0,083            |
| Erp Yazılım Geliştirme Uzmanı       | 0,143             | 0,11            | 0,103           | 0,085            | 0,106           | 0,09                | 0,095            | 0,05          | 0,073                    | 0,086      | 0,058            |
| Yönetim Sistemler ve Denetim Uzmanı | 0,118             | 0,123           | 0,11            | 0,082            | 0,088           | 0,076               | 0,058            | 0,091         | 0,093                    | 0,104      | 0,058            |

### 3.3.3.2. Uzmanlık Unvanına Aday Personellerin Yetkinlik Değerleri

Yetkinlik değerleri belirlenirken uzmanlık unvanına doğal aday olan yani şu anda uzman yardımcısı unvanında çalışan tüm personellerin kişilik envanteri sonuçları bu bölümde incelenmiştir. Uzmanlık pozisyonlarının tüm yetkinlikleri için AHP ile oluşturulan personel kişilik envanteri sonuçları Tablo 37’dedir. Bu kişilik envanteri sonuçları ile elde edilen yetkinlik değerleri ise Tablo 38’de belirtilmiştir. Tüm yetkinlik değerleri ile oluşturulan AHP tablosu ise Tablo 39 ile Tablo 49 arasındaki tablolardadır.

Tablo 37. Uzmanlık Aday Personel Kişilik Envanteri Sonuçları

| Personeller | D  | I  | S  | C  |
|-------------|----|----|----|----|
| S.B.        | 31 | 20 | 70 | 31 |
| S.K.        | 65 | 2  | 83 | 45 |
| M.Ç.        | 13 | 13 | 65 | 87 |
| S.D.        | 13 | 75 | 20 | 74 |
| B.Z.        | 12 | 5  | 65 | 99 |
| T.Ç.        | 41 | 41 | 13 | 85 |

Tablo 38.Uzmanlık Adayı Personeller Yetkinlik Değerleri

| Yetkinlikler             | S.B. | S.K. | M.Ç. | S.D. | B.Z. | T.Ç. |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Müşteri Odaklılık        | 40   | 34,4 | 33,8 | 53   | 29   | 29,8 |
| Sonuç Odaklılık          | 31   | 57   | 42,6 | 37,4 | 46,8 | 58,6 |
| Takım Çalışması          | 40   | 34,4 | 33,8 | 53   | 29   | 29,8 |
| Değişim Yönetimi         | 26,6 | 39,8 | 13   | 37,8 | 9,2  | 41   |
| Stratejik Bakış          | 31   | 53   | 57,4 | 49,6 | 64,2 | 67,4 |
| Performans Yönetimi      | 31   | 55   | 50   | 43,5 | 55,5 | 63   |
| Analitik Düşünme         | 31   | 45   | 87   | 74   | 99   | 85   |
| Problem Çözme            | 28,8 | 48,4 | 27,8 | 37,6 | 28   | 49,8 |
| Planlama ve Organizasyon | 31   | 53   | 57,4 | 49,6 | 64,2 | 67,4 |
| Karar Alma               | 31   | 65   | 13   | 13   | 12   | 41   |
| Koçluk Mentörlük         | 40   | 34,4 | 33,8 | 53   | 29   | 29,8 |

Tablo 39. Uzmanlık Adayları Müşteri Odaklılık Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Yetkinlikler      | Personeller | S.B. | S.K. | M.Ç. | S.D. | B.Z. | T.Ç  |
|-------------------|-------------|------|------|------|------|------|------|
| Müşteri Odaklılık | S.B.        | 1    | 0,97 | 2,07 | 4,42 | 2,11 | 2,35 |
|                   | S.K.        | 2,32 | 1    | 3,2  | 6,85 | 3,26 | 3,63 |
|                   | M.Ç.        | 1,09 | 0,7  | 1    | 3,21 | 1,53 | 1,7  |
|                   | S.D.        | 0,51 | 0,33 | 0,7  | 1    | 0,71 | 0,8  |
|                   | B.Z.        | 1,07 | 0,69 | 1,47 | 3,15 | 1    | 1,67 |
|                   | T.Ç.        | 0,96 | 0,62 | 1,32 | 2,83 | 1,35 | 1    |

Tablo 40. Uzmanlık Adayları Sonuç Odaklılık Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Yetkinlikler    | Personeller | S.B. | S.K. | M.Ç. | S.D. | B.Z. | T.Ç  |
|-----------------|-------------|------|------|------|------|------|------|
| Sonuç Odaklılık | S.B.        | 1    | 1,36 | 1,82 | 2,07 | 1,66 | 1,32 |
|                 | S.K.        | 4,6  | 1    | 3,35 | 3,81 | 3,04 | 2,43 |
|                 | M.Ç.        | 3,44 | 1,87 | 1    | 2,85 | 2,28 | 1,82 |
|                 | S.D.        | 3,02 | 1,64 | 2,19 | 1    | 2    | 1,6  |
|                 | B.Z.        | 3,77 | 2,05 | 2,75 | 3,13 | 1    | 2    |
|                 | T.Ç.        | 4,73 | 2,57 | 3,44 | 3,92 | 3,13 | 1    |

Tablo 41. Uzmanlık Adayları Takım Çalışması Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Yetkinlikler    | Personeller | S.B. | S.K. | M.Ç. | S.D. | B.Z. | T.Ç  |
|-----------------|-------------|------|------|------|------|------|------|
| Takım Çalışması | S.B.        | 1    | 2,91 | 2,96 | 1,89 | 3,45 | 3,36 |
|                 | S.K.        | 2,15 | 1    | 2,54 | 1,62 | 2,97 | 2,89 |
|                 | M.Ç.        | 2,11 | 2,46 | 1    | 1,59 | 2,91 | 2,84 |
|                 | S.D.        | 3,31 | 3,85 | 3,92 | 1    | 4,57 | 4,45 |
|                 | B.Z.        | 1,81 | 2,11 | 2,14 | 1,37 | 1    | 2,43 |
|                 | T.Ç.        | 1,86 | 2,17 | 2,2  | 1,41 | 2,57 | 1    |

Tablo 42. Uzmanlık Adayları Değişim Yönetimi Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Yetkinlikler     | Personeller | S.B. | S.K. | M.Ç. | S.D. | B.Z.  | T.Ç  |
|------------------|-------------|------|------|------|------|-------|------|
| Değişim Yönetimi | S.B.        | 1    | 1,67 | 5,12 | 1,76 | 7,23  | 1,62 |
|                  | S.K.        | 3,74 | 1    | 7,65 | 2,63 | 10,82 | 2,43 |
|                  | M.Ç.        | 1,22 | 0,82 | 1    | 0,86 | 3,53  | 0,79 |
|                  | S.D.        | 3,55 | 2,37 | 7,27 | 1    | 10,27 | 2,3  |
|                  | B.Z.        | 0,86 | 0,58 | 1,77 | 0,61 | 1     | 0,56 |
|                  | T.Ç.        | 3,85 | 2,58 | 7,88 | 2,71 | 11,14 | 1    |

Tablo 43. Uzmanlık Adayları Stratejik Bakış Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Yetkinlikler    | Personeller | S.B. | S.K. | M.Ç. | S.D. | B.Z. | T.Ç  |
|-----------------|-------------|------|------|------|------|------|------|
| Stratejik Bakış | S.B.        | 1    | 1,46 | 1,35 | 1,56 | 1,21 | 1,15 |
|                 | S.K.        | 4,27 | 1    | 2,31 | 2,67 | 2,06 | 1,97 |
|                 | M.Ç.        | 4,63 | 2,71 | 1    | 2,89 | 2,24 | 2,13 |
|                 | S.D.        | 4    | 2,34 | 2,16 | 1    | 1,93 | 1,84 |
|                 | B.Ş.        | 5,18 | 3,03 | 2,8  | 3,24 | 1    | 2,38 |
|                 | T.Ç.        | 5,44 | 3,18 | 2,94 | 3,4  | 2,62 | 1    |

Tablo 44. Uzmanlık Adayları Performans Yönetimi Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Yetkinlikler        | Personeller | S.B. | S.K. | M.Ç. | S.D. | B.Z. | T.Ç  |
|---------------------|-------------|------|------|------|------|------|------|
| Performans Yönetimi | S.B.        | 1    | 0,7  | 0,78 | 0,89 | 0,7  | 0,62 |
|                     | S.K.        | 2,22 | 1    | 1,38 | 1,58 | 1,24 | 1,09 |
|                     | M.Ç.        | 2,02 | 1,14 | 1    | 1,44 | 1,13 | 0,99 |
|                     | S.D.        | 1,75 | 0,99 | 1,09 | 1    | 0,98 | 0,86 |
|                     | B.Z.        | 2,24 | 1,26 | 1,39 | 1,59 | 1    | 1,1  |
|                     | T.Ç.        | 2,54 | 1,43 | 1,58 | 1,81 | 1,42 | 1    |

Tablo 45. Uzmanlık Adayları Analitik Düşünme Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Yetkinlikler     | Personeller | S.B. | S.K. | M.Ç. | S.D. | B.Z. | T.Ç  |
|------------------|-------------|------|------|------|------|------|------|
| Analitik Düşünme | S.B.        | 1    | 0,86 | 0,45 | 0,52 | 0,39 | 0,46 |
|                  | S.K.        | 1,81 | 1    | 0,65 | 0,76 | 0,57 | 0,66 |
|                  | M.Ç.        | 3,51 | 2,42 | 1    | 1,47 | 1,1  | 1,28 |
|                  | S.D.        | 2,98 | 2,06 | 1,06 | 1    | 0,93 | 1,09 |
|                  | B.Z.        | 3,99 | 2,75 | 1,42 | 1,67 | 1    | 1,46 |
|                  | T.Ç.        | 3,43 | 2,36 | 1,22 | 1,44 | 1,07 | 1    |

Tablo 46. Uzmanlık Adayları Problem Çözme Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Yetkinlikler  | Personeller | S.B. | S.K. | M.Ç. | S.D. | B.Z. | T.Ç  |
|---------------|-------------|------|------|------|------|------|------|
| Problem Çözme | S.B.        | 1    | 0,74 | 1,29 | 0,96 | 1,29 | 0,72 |
|               | S.K.        | 2,1  | 1    | 2,18 | 1,61 | 2,16 | 1,21 |
|               | M.Ç.        | 1,21 | 0,72 | 1    | 0,92 | 1,24 | 0,7  |
|               | S.D.        | 1,63 | 0,97 | 1,69 | 1    | 1,68 | 0,94 |
|               | B.Z.        | 1,22 | 0,72 | 1,26 | 0,93 | 1    | 0,7  |
|               | T.Ç.        | 2,16 | 1,29 | 2,24 | 1,66 | 2,22 | 1    |

Tablo 47. Uzmanlık Adayları Planlama ve Organizasyon Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Yetkinlikler             | Personeller | S.B. | S.K. | M.Ç. | S.D. | B.Z. | T.Ç  |
|--------------------------|-------------|------|------|------|------|------|------|
| Planlama ve Organizasyon | S.B.        | 1    | 0,73 | 0,68 | 0,78 | 0,6  | 0,57 |
|                          | S.K.        | 2,14 | 1    | 1,15 | 1,34 | 1,03 | 0,98 |
|                          | M.Ç.        | 2,31 | 1,35 | 1    | 1,45 | 1,12 | 1,06 |
|                          | S.D.        | 2    | 1,17 | 1,08 | 1    | 0,97 | 0,92 |
|                          | B.Z.        | 2,59 | 1,51 | 1,4  | 1,62 | 1    | 1,19 |
|                          | T.Ç.        | 2,72 | 1,59 | 1,47 | 1,7  | 1,31 | 1    |

Tablo 48. Uzmanlık Adayları Karar Alma Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Yetkinlikler | Personeller | S.B. | S.K. | M.Ç. | S.D. | B.Z. | T.Ç  |
|--------------|-------------|------|------|------|------|------|------|
| Karar Alma   | S.B.        | 1    | 0,6  | 2,98 | 2,98 | 3,23 | 0,95 |
|              | S.K.        | 2,62 | 1    | 6,25 | 6,25 | 6,77 | 1,98 |
|              | M.Ç.        | 0,52 | 0,25 | 1    | 1,25 | 1,35 | 0,4  |
|              | S.D.        | 0,52 | 0,25 | 1,25 | 1    | 1,35 | 0,4  |
|              | B.Z.        | 0,48 | 0,23 | 1,15 | 1,15 | 1    | 0,37 |
|              | T.Ç.        | 1,65 | 0,79 | 3,94 | 3,94 | 4,27 | 1    |

Tablo 49. Uzmanlık Adayları Koçluk Mentörlük Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Yetkinlikler     | Personeller | S.B. | S.K. | M.Ç. | S.D. | B.Z. | T.Ç  |
|------------------|-------------|------|------|------|------|------|------|
| Koçluk Mentörlük | S.B.        | 1    | 1,45 | 1,48 | 0,94 | 1,72 | 1,68 |
|                  | S.K.        | 1,08 | 1    | 1,27 | 0,81 | 1,48 | 1,44 |
|                  | M.Ç.        | 1,06 | 1,23 | 1    | 0,8  | 1,46 | 1,42 |
|                  | S.D.        | 1,66 | 1,93 | 1,96 | 1    | 2,28 | 2,22 |
|                  | B.Z.        | 0,91 | 1,05 | 1,07 | 0,68 | 1    | 1,22 |
|                  | T.Ç.        | 0,93 | 1,08 | 1,1  | 0,7  | 1,28 | 1    |

AHP matrisleri ve modellerde ki  $o_{ki}$  matrislerini oluşturan değerler Tablo 39 ve Tablo 49 aralığındaki tablolarda gösterilmiştir.  $o_{ki}$  matrisi ise Tablo 50’de gösterilmiştir.

Tablo 50. Örnek Uzmanlık Pozisyonu İçin Personel Yetkinlik Değerleri Matrisi ( $o_{ki}$  matrisi)

| $o_{ki}$    | Müşteri<br>Odaklılık | Sonuç<br>Odaklılık | Takım<br>Çalışması | Değişim<br>Yönetimi | Stratejik<br>Bakış | Performans<br>Yönetimi | Analitik<br>Düşünme | Problem<br>Çözme | Planlama ve<br>Organizasyon | Karar<br>Alma | Koçluk<br>Mentörlük |
|-------------|----------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|------------------------|---------------------|------------------|-----------------------------|---------------|---------------------|
| <b>S.B.</b> | 0,214                | 0,108              | 0,126              | 0,169               | 0,184              | 0,170                  | 0,237               | 0,166            | 0,193                       | 0,203         | 0,158               |
| <b>S.K.</b> | 0,253                | 0,258              | 0,322              | 0,217               | 0,164              | 0,145                  | 0,105               | 0,172            | 0,194                       | 0,135         | 0,145               |
| <b>M.Ç.</b> | 0,178                | 0,185              | 0,166              | 0,145               | 0,139              | 0,174                  | 0,183               | 0,149            | 0,189                       | 0,170         | 0,169               |
| <b>S.D.</b> | 0,064                | 0,078              | 0,075              | 0,126               | 0,170              | 0,193                  | 0,182               | 0,158            | 0,129                       | 0,105         | 0,182               |
| <b>B.Z.</b> | 0,200                | 0,271              | 0,198              | 0,169               | 0,174              | 0,147                  | 0,150               | 0,172            | 0,156                       | 0,207         | 0,145               |
| <b>T.Ç.</b> | 0,091                | 0,100              | 0,113              | 0,173               | 0,169              | 0,171                  | 0,143               | 0,183            | 0,139                       | 0,180         | 0,201               |

### 3.3.3.3. Uzmanlık Unvanı İçin Çalışılması Gereken Minimum Yıllar ve Eğitim Durumu İlişkisi

Atama problemi çözülen şirket için personellerin her pozisyonda çalışması gereken farklı yıl durumları, eğitim düzeylerine göre değişmektedir. Örneğin “lisans” mezunu bir uzman yardımcısı, minimum üç yıl bu pozisyonda kalmalıdır. Uzman yardımcılığı unvanında da minimum üç yıl çalıştıktan sonra ancak uzmanlık unvanı için doğal aday olabilmektedir. Bu eğitim düzeyi ve minimum çalışılması gereken süreleri içeren ve modellerde de  $a_t$  şeklinde belirtilen yıl kısıtı Tablo 51 ve adayların eğitim durum matrisi Tablo 52’de belirtilmiştir.

Tablo 51. Eğitim Durumu- Pozisyonda Minimum Geçirilmesi Gereken Süre

| Eğitim Düzeyi | Uzman Yardımcısı |
|---------------|------------------|
| Lise          | 6                |
| Ön Lisans     | 3                |
| Lisans        | 3                |
| Yüksek Lisans | 2                |
| Doktora       | 0                |

Tablo 52. Uzmanlık Pozisyonları İçin Doğal Adayların Eğitim Durum Matrisi

| $y_{ti}$ | Lise | Ön Lisans | Lisans | Yüksek Lisans | Doktora |
|----------|------|-----------|--------|---------------|---------|
| S.B.     | 0    | 1,4       | 0      | 0             | 0       |
| S.K.     | 0    | 0         | 1,5    | 0             | 0       |
| M.Ç.     | 0    | 0         | 3,0    | 0             | 0       |
| S.D.     | 0    | 0         | 3,7    | 0             | 0       |
| B.Z.     | 0    | 0         | 0,5    | 0             | 0       |
| T.Ç.     | 0    | 0         | 1,7    | 0             | 0       |

### 3.3.3.4. Uzmanlık Unvanı için Bulgular

Uzmanlık unvanı için kurulan modelde, iki pozisyon için atama yapılmıştır. Çalışmanın yapıldığı işletmenin kariyer gelişim kurallarına göre belirlenen eğitim ve yıl ilişkisi incelenerek, modelde atama yapılması uygun olmayan adaylar kümesi oluşturulmuştur. Yani bu küme, eğitim durumuna göre minimum çalışılması gereken yıl kısıtını sağlamayan personellerdir. Uzmanlık pozisyonuna doğal aday sayısı altı olmasına rağmen, eğitim durumu ve pozisyonda geçirilmesi gereken minimum süre kısıtını sağlayan sadece iki personel olduğu için uzmanlık unvanı için iki personel ile belirlenen

iki pozisyona atama yapılmasına karar verilmiştir. Sonuçlar Tablo 53'te gösterilmiştir. M.Ç., Yazılım Uzmanlığına atanırken; S.D., SAP Basis Uzmanlığına atanmıştır.

Tablo 53. Uzmanlık Matematiksel Model Program Sonuçları

| RESULT                              | S.B. | S.K. | M.Ç. | S.D. | B.Z. | T.Ç. |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Yazılım Uzmanı                      | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    |
| SAP Basis Uzmanı                    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    |
| Marmara Bölge It Uzmanı             |      |      |      |      |      |      |
| Uygulama ve Sistem Yönetim Uzmanı   |      |      |      |      |      |      |
| Network ve Güvenlik Uzmanı          |      |      |      |      |      |      |
| SAP Lojistik Süreçleri Uzmanı       |      |      |      |      |      |      |
| SAP Finans Süreçleri Uzmanı         |      |      |      |      |      |      |
| SAP Hr Süreçleri Uzmanı             |      |      |      |      |      |      |
| Bayi Erp Süreçleri Uygulama Uzmanı  |      |      |      |      |      |      |
| Erp Yazılım Geliştirme Uzmanı       |      |      |      |      |      |      |
| Yönetim Sistemler ve Denetim Uzmanı |      |      |      |      |      |      |

Bu atamalar, modelde yetkinlik değerlerinin sağlanmaması halinde  $d_{ijk}$  sapma değerleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bir pozisyondaki ideal yetkinlik değerleri ile mevcut çalışanların kişilik envanterlerinden elde edilen yetkinlik değerleri farkı  $d_{ijk}$  sapmasını oluşturmuştur. Sapma değerleri Tablo 54'te gösterilmiştir. Tablo 54'te negatif olan değerler ideal yetkinlik puanları şartının sağlanamamasını temsil eder. Bu negatif değerlerin minimize edilmesi modelde ki dördüncü kısıtta ifade edilmiştir. Atamalar gerçekleşirken bu değerler minimize edilecek şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 54. Uzmanlık Unvanları  $d_{ijk}$  Sapmaları

| Pozisyonlar         | Personeller | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|---------------------|-------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Yazılım Uzmanlığı   | S.B.        | 0,131             | -0,032          | 0,029           | 0,082            | 0,058           | 0,088               | 0,135            | 0,092         | 0,126                    | 0,129      | 0,088            |
|                     | S.K.        | 0,169             | 0,119           | 0,224           | 0,130            | 0,039           | 0,063               | 0,004            | 0,099         | 0,128                    | 0,062      | 0,074            |
|                     | M.Ç.        | 0,094             | 0,045           | 0,068           | 0,058            | 0,014           | 0,092               | 0,082            | 0,075         | 0,123                    | 0,097      | 0,098            |
|                     | S.D.        | -0,020            | -0,061          | -0,022          | 0,039            | 0,045           | 0,111               | 0,080            | 0,084         | 0,063                    | 0,032      | 0,111            |
|                     | B.Z.        | 0,116             | 0,131           | 0,101           | 0,082            | 0,049           | 0,065               | 0,048            | 0,098         | 0,090                    | 0,134      | 0,074            |
|                     | T.Ç.        | 0,008             | -0,039          | 0,016           | 0,086            | 0,044           | 0,089               | 0,041            | 0,110         | 0,073                    | 0,107      | 0,130            |
| SAP Basis Uzmanlığı | S.B.        | 0,119             | -0,014          | 0,002           | 0,043            | 0,103           | 0,093               | 0,150            | 0,077         | 0,120                    | 0,137      | 0,097            |
|                     | S.K.        | 0,158             | 0,137           | 0,197           | 0,091            | 0,084           | 0,067               | 0,019            | 0,084         | 0,122                    | 0,069      | 0,084            |
|                     | M.Ç.        | 0,083             | 0,063           | 0,041           | 0,018            | 0,058           | 0,097               | 0,097            | 0,060         | 0,117                    | 0,105      | 0,108            |
|                     | S.D.        | -0,032            | -0,043          | -0,049          | 0,000            | 0,089           | 0,116               | 0,095            | 0,069         | 0,056                    | 0,040      | 0,121            |
|                     | B.Z.        | 0,105             | 0,149           | 0,073           | 0,043            | 0,093           | 0,070               | 0,063            | 0,083         | 0,084                    | 0,141      | 0,084            |
|                     | T.Ç.        | -0,004            | -0,021          | -0,011          | 0,046            | 0,088           | 0,094               | 0,056            | 0,095         | 0,067                    | 0,114      | 0,140            |

## 4. BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 4.1. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, kariyer gelişim süreçlerine yeni bir yaklaşım önermektedir. İnsan kaynakları süreçlerinde doğru işe, doğru atamaların yapılması birçok işletmenin ilk hedefidir. Bu hedefler doğrultusunda büyük ve kurumsal organizasyonlar, değerlendirme merkezi uygulamaları, koçluk mentörlük kavramı ile takipler ve gelişimi etkileyecek birçok süreç için maddi kayıplara dahi razı olmaktadır.

Bu çalışmada da olduğu gibi, çalışırken tüm personellerin tüm kısıtları sağlayamama durumu, iş dünyasında çok karşılan bir durumdur. Bu durumun insan ile çalışılıyor olmasından kaynaklandığı ve yok etmek yerine; farklılığı ve çeşitliliği de sağlamak adına minimize edilmesinin tercih edileceği insan kaynakları profesyonelleri tarafından belirtilmiştir. Bu atama problemi sonucunda, kariyer haritaları ile birlikte personellerin gelişime açık yönleri ortaya koyulmuş olup, eğitim gelişim birimleri tarafından bu doğrultuda eğitim gelişim programları planlanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Önerilen bu çalışma, organizasyonda terfi ve organizasyonel gelişim süreçlerinde kullanılması için gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, terfi ve organizasyonel değişiklik süreçlerinde çok temel bir problem olan kimin nereye atanacağı sorusuna doğru ve büyük oranda kullanılabilir sonuçlar vermektedir. Müdürlük unvanı için yedi aday arasından kısıtları en iyi sağlayan üç personel için model başarılı bir şekilde atama yapmıştır. Aynı başarılı sonuçlar şeflik ve uzmanlık unvanı için de gözlenmiştir. Özellikle aday sayısının çok olduğu şeflik unvanı içinde, elde edilen sonuçlara göre yirmi altı aday arasından yedi aday pozisyonlar boş kalmayacak şekilde atanmıştır. Bu atamalar yapılırken çalışanların kişilik yapılarının dikkate alınarak kısıtlar ile

değerlendirilmesi durumu, çalışmayı literatürdeki diğer çalışmalardan farklı kılmaktadır.

Gelecek çalışmalarda, kişilik envanterinin değişmesi durumunda yetkinlik setlerine diğer kişilik envanterlerinin eşleştirmesi ile dört faktör kişilik envanteri yerine modelde başka kişilik envanterleri de kullanılabilecektir. Yetkinlik setlerinin farklı şirketler veya aynı şirketin farklı departmanlarında değişebilecek olması modeldeki “kriterler” değerlerinin değiştirilmesi ile mümkündür ve geliştirilmeye açıktır. Bu çalışma, modelde yetkinliklerin sağlanmaması durumuna da izin verdiği için, sağlanamayan yetkinlik değerlerinin de gözlemlenerek geliştirilmesi gerekliliği hakkında yorumlar yapılmasına da olanak sağlamaktadır.

## KAYNAKÇA

1. Yılmaz, S., 2019. Kamu Kurumlarında Yetenek Algısı: Bir Kamu Kurumunda Yetenek Yönetimi Araştırması., Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 96s.
2. Hughes, E. 1937. Institutional office and the person **American Journal of Sociology**, **43**: 404-413.
3. Hall, D. T., Associates, 1986. Career Development in Organizations. Jossey- Bass Publishers San Francisco, 366pp.
4. Herriot, P. 1992. The Career Management Challenge: Balancing Individual and Organizational Needs. Newbury Park Publishers London, 180pp.
5. Thorndike, R.L., 1950. The problem of classification of personnel. **Psychometrika**, **15**(3): 215-235.
6. Votaw, D.F., Orden, Jr. A., 1952. The personnel assignment problem. In symposium on linear Inequalities and Programming, Nisan 1952, Project SCOOP, 155-163.
7. Morris, J.G., Showalter, M.J., 1983. Simple approaches to shift, days-Off and tour sheduling problems, **Management Science**, **29**(8): 944.
8. Hung, R., 1994. A multiple-shift workforce scheduling model under the 4-day workweek with weekday and weekend labour demands, **Operational Research Society**, **4**:1088-1092
9. Odior, A. O., Charles-Owaba, O. E. and Oyawale, F. A., 2010. Determining feasible solutions of a multicriteria assignment problem. **Journal of Applied Science and Environmental Management**, **14**(1), 35–38.
10. Kacprzyk, J., 1975. Application of fuzzy sets theory optimal personnel assignment. **Archiwum Automatyki i Telemekhaniki**, **20**(2): 247-260.
11. McDonald, K., Linda, H. 2005. Career Development a Human Resource Development Perspective. Routledge Publishers New York, 208pp.

12. Baruch, Y., Brooks C., Holtom. 2008. Survey response rate levels and trends in organizational research. **Human Relations**, **61**: 1139-1160.
13. Super, D. E., 1957. The Psychology of Careers: An Introduction to Vocational Development. Harper and Row Publishers New York, 480pp.
14. Patton, W., McMahon, M. 2014. Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice. Sense Publishers Rotterdam, 463pp.
15. Paul, D., 2011. Individual career planning. **Economic Sciences Series**, **11**(1): 594-597.
16. Leibowitz, Z., Schlossberg. N. K., 1981. Training managers for their role in a career development system. **Training and Development Journal**, **35**(7): 72-79.
17. Kaya. A., 2018. Kariyer Gelişim Sürecinin Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modellemesi İle Test Edilmesi., Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Çorum, 176s.
18. Gilley, J., Steven A. E., Gilley. A. M., 2002. Principles of Human Resource Development. Basic Books Publishers New York, 496pp.
19. Leung, S. A., 2008. The big five career theories. International Handbook of Career Guidance, Edited by J.A. Athanasou, R. Van Esbroeck, Springer: 115-132.
20. Hutchison, B., Spencer G. N., 2015. Career Development and Systems Theories. Springer Publishers New York, 463pp.
21. Anderson, J. C., Gerbing D. W., 1988. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, **103**(3): 411-423.
22. Granrose, C. S., Portwood. J. D., 1987. Matching individual career plans and organizational career management. **Academy of Management Journal**, **30** (4): 699-720.

23. McCabe, V.S., 2008. Strategies for career planning and development in the convention and exhibition industry in australia. **International Journal of Hospitality Management**, 27: 222-231.
24. Hirsh, W., 2007. Career development in employing organizations: practices and challenges from a UK perspective, *Guidance for Workforce Development Conference*, 9pp .
25. Palmer. M., Winters K. T., 1993. İnsan Kaynakları. Rota Yayınevi İstanbul, 72s.
26. Çavdar. H., Çavdar. M., 2010. İşletmelerde iş gören bulma ve seçme aşamaları. **Journal of Science and Engineering**, 6(1):79-93.
27. Sabuncuoğlu. Z., 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları Bursa, 310s.
28. Eraslan. D., 2011, İse Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası Ve Örgüte Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 164s.
29. Luthans, F., 1992. Organizational Behavior. The McGraw-Hill Companies New York, 594pp.
30. Cüceloğlu, D., 2000. İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları. Remzi Kitabevi İstanbul, 608s.
31. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., 2003. Organizational Behaviour Eighth Edition. John Wiley&Sons, Publishers United States of America, 358pp.
32. Morgan, Clifford T., 2000. Psikolojiye Giriş. Eğitim Kitabevi Yayınları Konya, 417s.
33. Türkel, Uluçınar, A., 1992. İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetmel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama. Marmara Üniversitesi Yayınları İstanbul, 230s.
34. Dinçer, Ö., Fidan, Y., 1996. İşletme Yönetimi. Beta Yayınları İstanbul, 461s.
35. Erdogan, İ., 1997. İşletmelerde Davranış. Dönence Basım Yayın Hizmetleri İstanbul, 576s.

36. Göktürk, İ., 1999. Bürokrasi ve Kişilik: Kahraman Maraş Kamu ve Özel işletme Yapılarında Karşılaştırmalı Bir Uygulama. Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahraman Maraş, 135s.
37. Köknel, Ö., 1984. Kaygıdan Mutluluğa Kişilik. Altın Kitaplar Yayınevi İstanbul, 431s.
38. Güney, S., 2018. Davranış Bilimleri 11. Baskı. Nobel Yayın Dağıtım Ankara, 478s.
39. Güleç, E., 2010. Kişilik Yapısı ve Örgüt İçerisindeki Güç Mesafesi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 101s.
40. Taymur, İ., Türkçapar, M.H., 2012. Kişilik: tanımı, sınıflaması ve değerlendirmesi. **Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar**, 4(2): 154-177.
41. Van Horn, E., Manley, C., Leddy, D., Cicchetti, D., Tyrer, P., 2000. Problems in developing an instrument for the rapid assessment of personality status. **Eur Psychiatry**, 15(1): 29-33.
42. Çetin, İ., 2012. Minnesota çok yönlü kişilik envanteri (Mmpi), [https://www.tavsiyeediyorum.com/makale\\_8839.htm](https://www.tavsiyeediyorum.com/makale_8839.htm), (Erişim tarihi: Nisan 2012).
43. Özdeş, T., 2011. Kişisel gelişim akademisi, <http://www.tanerozdes.com.tr/kisisel-gelisim/disc>, Haziran 2019.
44. Aykin, T., 1996. Optimal shift scheduling with multiple break windows, **Management Science**, 42(4): 591-602.
45. Saaty, T., L., 1991. Some mathematical concepts of the analytic hierarchy process. **Behaviormetrica**, 18(29): 1-9.
46. Levent, E., 2004. İnsan kaynakları akademisi, <https://www.discakademi.com/ntr/index.hrm>, Haziran 2019.

## EKLER

### EK 1. SAP Müdürü İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri

| Pozisyon   | Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Puan Aralığı | D  | I  | S  | C  |
|------------|--------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|
| Sap Müdürü | Müşteri Odaklılık        | 85-100                         |    | 86 | 65 |    |
|            | Sonuç Odaklılık          | 85-100                         | 84 |    |    | 65 |
|            | Takım Çalışması          | 65-85                          |    | 80 | 65 |    |
|            | Değişim Yönetimi         | 65-85                          | 81 | 65 |    |    |
|            | Stratejik Bakış          | 65-85                          | 65 |    |    | 75 |
|            | Performans Yönetimi      | 85-100                         | 82 |    |    | 82 |
|            | Analitik Düşünme         | 85-100                         |    |    |    | 87 |
|            | Problem Çözme            | 65-85                          | 85 | 35 |    | 35 |
|            | Planlama ve Organizasyon | 65-85                          | 65 |    |    | 70 |
|            | Karar Alma               | 85-100                         | 83 |    |    |    |
|            | Koçluk Mentörlük         | 65-85                          |    | 75 | 65 |    |

### EK 2. Yazılım Müdürü İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri

| Pozisyon       | Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Puan Aralığı | D  | I  | S  | C  |
|----------------|--------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|
| Yazılım Müdürü | Müşteri Odaklılık        | 65-85                          |    | 83 | 63 |    |
|                | Sonuç Odaklılık          | 85-100                         | 85 |    |    | 65 |
|                | Takım Çalışması          | 65-85                          |    | 80 | 65 |    |
|                | Değişim Yönetimi         | 65-85                          | 80 | 65 |    |    |
|                | Stratejik Bakış          | 65-85                          | 65 |    |    | 75 |
|                | Performans Yönetimi      | 85-100                         | 82 |    |    | 82 |
|                | Analitik Düşünme         | 85-100                         |    |    |    | 86 |
|                | Problem Çözme            | 85-100                         | 84 | 34 |    | 34 |
|                | Planlama ve Organizasyon | 65-85                          | 65 |    |    | 70 |
|                | Karar Alma               | 85-100                         | 80 |    |    |    |
|                | Koçluk Mentörlük         | 65-85                          |    | 70 | 65 |    |

### EK 3. E Ticaret ve Web Müdürü İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri

| Pozisyon                | Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Puan Aralığı | D  | I  | S  | C  |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|
| E Ticaret ve Web Müdürü | Müşteri Odaklılık        | 85-100                         |    | 82 | 62 |    |
|                         | Sonuç Odaklılık          | 85-100                         | 83 |    |    | 63 |
|                         | Takım Çalışması          | 65-85                          |    | 65 | 35 |    |
|                         | Değişim Yönetimi         | 65-85                          | 80 | 65 |    |    |
|                         | Stratejik Bakış          | 85-100                         | 85 |    |    | 65 |
|                         | Performans Yönetimi      | 65-85                          | 78 |    |    | 78 |
|                         | Analitik Düşünme         | 85-100                         |    |    |    | 84 |
|                         | Problem Çözme            | 65-85                          | 75 | 35 |    | 35 |
|                         | Planlama ve Organizasyon | 65-85                          | 65 |    |    | 79 |
|                         | Karar Alma               | 85-100                         | 81 |    |    |    |
|                         | Koçluk Mentörlük         | 65-85                          |    | 75 | 65 |    |

**EK 4. SOC Müdürü İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri**

| Pozisyon   | Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Puan Aralığı | D  | I  | S  | C  |
|------------|--------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|
| Soc Müdürü | Müşteri Odaklılık        | 85-100                         |    | 83 | 65 |    |
|            | Sonuç Odaklılık          | 85-100                         | 84 |    |    | 65 |
|            | Takım Çalışması          | 65-85                          |    | 80 | 65 |    |
|            | Değişim Yönetimi         | 65-85                          | 80 | 65 |    |    |
|            | Stratejik Bakış          | 85-100                         | 65 |    |    | 85 |
|            | Performans Yönetimi      | 65-85                          | 85 |    |    | 85 |
|            | Analitik Düşünme         | 85-100                         |    |    |    | 86 |
|            | Problem Çözme            | 65-85                          | 81 | 35 |    | 35 |
|            | Planlama ve Organizasyon | 65-85                          | 65 |    |    | 75 |
|            | Karar Alma               | 85-100                         | 82 |    |    |    |
|            | Koçluk Mentörlük         | 65-85                          |    | 75 | 65 |    |

**EK 5. SAP Müdürlük Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu**

| Pozisyonlar | Yetkinlikler             | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|-------------|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Sap Müdürü  | Müşteri Odaklılık        | 1                 | 0,33            | 5               | 0,5              | 0,25            | 0,25                | 0,33             | 0,33          | 0,5                      | 0,14       | 0,17             |
|             | Sonuç Odaklılık          | 3                 | 1               | 4               | 2                | 0,5             | 0,33                | 2                | 0,33          | 0,25                     | 0,2        | 0,25             |
|             | Takım Çalışması          | 0,2               | 0,25            | 1               | 0,2              | 0,17            | 0,17                | 0,33             | 0,25          | 0,2                      | 0,17       | 0,2              |
|             | Değişim Yönetimi         | 2                 | 0,5             | 5               | 1                | 0,5             | 0,33                | 0,5              | 0,33          | 0,5                      | 0,25       | 0,2              |
|             | Stratejik Bakış          | 4                 | 2               | 6               | 2                | 1               | 2                   | 3                | 0,5           | 2                        | 0,25       | 0,33             |
|             | Performans Yönetimi      | 4                 | 3               | 6               | 3                | 0,5             | 1                   | 2                | 0,5           | 3                        | 0,33       | 0,5              |
|             | Analitik Düşünme         | 3                 | 0,5             | 3               | 2                | 0,33            | 0,5                 | 1                | 0,5           | 0,33                     | 0,25       | 0,2              |
|             | Problem Çözme            | 3                 | 3               | 4               | 3                | 2               | 2                   | 2                | 1             | 2                        | 0,33       | 0,25             |
|             | Planlama ve Organizasyon | 2                 | 4               | 5               | 2                | 0,5             | 0,33                | 3                | 0,5           | 1                        | 0,25       | 0,2              |
|             | Karar Alma               | 7                 | 5               | 6               | 4                | 4               | 3                   | 4                | 3             | 4                        | 1          | 4                |
|             | Koçluk Mentörlük         | 6                 | 4               | 5               | 5                | 3               | 2                   | 5                | 4             | 5                        | 0,25       | 1                |

**EK 6. Yazılım Müdürü Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu**

| Pozisyonlar    | Yetkinlikler             | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|----------------|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Yazılım Müdürü | Müşteri Odaklılık        | 1                 | 0,33            | 5               | 0,33             | 0,25            | 0,25                | 0,33             | 0,25          | 0,5                      | 0,14       | 0,17             |
|                | Sonuç Odaklılık          | 3                 | 1               | 4               | 2                | 0,5             | 0,33                | 2                | 0,33          | 0,25                     | 0,2        | 0,25             |
|                | Takım Çalışması          | 0,2               | 0,25            | 1               | 0,2              | 0,17            | 0,17                | 0,33             | 0,25          | 0,2                      | 0,17       | 0,2              |
|                | Değişim Yönetimi         | 3                 | 0,5             | 5               | 1                | 0,5             | 0,33                | 0,5              | 0,33          | 0,5                      | 0,25       | 0,2              |
|                | Stratejik Bakış          | 4                 | 2               | 6               | 2                | 1               | 2                   | 3                | 0,5           | 2                        | 0,25       | 0,33             |
|                | Performans Yönetimi      | 4                 | 3               | 6               | 3                | 0,5             | 1                   | 2                | 0,5           | 3                        | 0,33       | 0,5              |
|                | Analitik Düşünme         | 3                 | 0,5             | 3               | 2                | 0,33            | 0,5                 | 1                | 0,5           | 0,33                     | 0,25       | 0,2              |
|                | Problem Çözme            | 4                 | 3               | 4               | 3                | 2               | 2                   | 2                | 1             | 2                        | 0,33       | 0,25             |
|                | Planlama ve Organizasyon | 2                 | 4               | 5               | 2                | 0,5             | 0,33                | 3                | 0,5           | 1                        | 0,25       | 0,2              |
|                | Karar Alma               | 7                 | 5               | 6               | 4                | 4               | 3                   | 4                | 3             | 4                        | 1          | 4                |
|                | Koçluk Mentörlük         | 6                 | 4               | 5               | 5                | 3               | 2                   | 5                | 4             | 5                        | 0,25       | 1                |

**EK 7. E Ticaret Ve Web Müdürü Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu**

| Pozisyonlar             | Yetkinlikler             | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|-------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| E Ticaret Ve Web Müdürü | Müşteri Odaklılık        | 1                 | 0,5             | 3               | 2                | 0,5             | 2                   | 0,5              | 2             | 2                        | 1          | 2,5              |
|                         | Sonuç Odaklılık          | 2                 | 1               | 4               | 0,67             | 1               | 1,5                 | 1                | 2             | 0,67                     | 2          | 0,33             |
|                         | Takım Çalışması          | 0,33              | 0,25            | 1               | 0,25             | 0,17            | 0,25                | 0,2              | 0,25          | 0,2                      | 0,25       | 0,33             |
|                         | Değişim Yönetimi         | 0,5               | 1,5             | 4               | 1                | 0,33            | 2                   | 0,5              | 0,33          | 0,5                      | 0,5        | 2                |
|                         | Stratejik Bakış          | 2                 | 1               | 6               | 3                | 1               | 4                   | 2                | 2             | 3                        | 1,5        | 4                |
|                         | Performans Yönetimi      | 0,5               | 0,67            | 4               | 0,5              | 0,25            | 1                   | 3                | 0,5           | 0,33                     | 0,33       | 0,5              |
|                         | Analitik Düşünme         | 2                 | 1               | 5               | 2                | 0,5             | 0,33                | 1                | 2             | 3                        | 3          | 5                |
|                         | Problem Çözme            | 0,5               | 0,5             | 4               | 3                | 0,5             | 2                   | 0,5              | 1             | 2                        | 0,5        | 4                |
|                         | Planlama ve Organizasyon | 0,5               | 1,5             | 5               | 2                | 0,33            | 3                   | 0,33             | 0,5           | 1                        | 0,5        | 0,25             |
|                         | Karar Alma               | 1                 | 0,5             | 4               | 2                | 0,67            | 3                   | 0,33             | 2             | 2                        | 1          | 3                |
|                         | Koçluk Mentörlük         | 0,4               | 3               | 3               | 0,5              | 0,25            | 2                   | 0,2              | 0,25          | 4                        | 0,33       | 1                |

**EK 8. Soc Müdürü Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu**

| Pozisyonlar | Yetkinlikler             | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|-------------|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Soc Müdürü  | Müşteri Odaklılık        | 1                 | 1               | 2               | 2                | 1               | 2                   | 0,5              | 1             | 3                        | 1          | 3                |
|             | Sonuç Odaklılık          | 1                 | 1               | 2               | 2                | 1               | 2                   | 0,5              | 2             | 3                        | 1          | 3                |
|             | Takım Çalışması          | 0,5               | 0,5             | 1               | 1                | 0,5             | 1                   | 0,33             | 1             | 2                        | 0,5        | 2                |
|             | Değişim Yönetimi         | 0,5               | 0,5             | 1               | 1                | 0,33            | 1                   | 0,25             | 1             | 2                        | 1          | 2                |
|             | Stratejik Bakış          | 1                 | 1               | 2               | 3                | 1               | 1                   | 3                | 2             | 3                        | 1          | 3                |
|             | Performans Yönetimi      | 0,5               | 0,5             | 1               | 1                | 1               | 1                   | 0,33             | 1             | 2                        | 0,5        | 2                |
|             | Analitik Düşünme         | 2                 | 2               | 3               | 4                | 0,33            | 3                   | 1                | 3             | 4                        | 2          | 4                |
|             | Problem Çözme            | 1                 | 0,5             | 1               | 1                | 0,5             | 1                   | 0,33             | 1             | 2                        | 0,5        | 2                |
|             | Planlama ve Organizasyon | 0,33              | 0,33            | 0,5             | 0,5              | 0,33            | 0,5                 | 0,25             | 0,5           | 1                        | 0,33       | 1                |
|             | Karar Alma               | 1                 | 1               | 2               | 1                | 1               | 2                   | 0,5              | 2             | 3                        | 1          | 3                |
|             | Koçluk Mentörlük         | 0,33              | 0,33            | 0,5             | 0,5              | 0,33            | 0,5                 | 0,25             | 0,5           | 1                        | 0,33       | 1                |

**EK 9. Uygulama ve Sistem Yönetim Şefi 2 İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri**

| Pozisyon                          | Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Puan Aralığı | D  | I  | S  | C  |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|
| Uygulama ve Sistem Yönetim Şefi 2 | Müşteri Odaklılık        | 65-85                          |    | 85 | 65 |    |
|                                   | Sonuç Odaklılık          | 65-85                          | 76 |    |    | 65 |
|                                   | Takım Çalışması          | 65-85                          |    | 80 | 65 |    |
|                                   | Değişim Yönetimi         | 65-85                          | 70 | 65 |    |    |
|                                   | Stratejik Bakış          | 65-85                          | 35 |    |    | 65 |
|                                   | Performans Yönetimi      | 65-85                          | 73 |    |    | 73 |
|                                   | Analitik Düşünme         | 85-100                         |    |    |    | 90 |
|                                   | Problem Çözme            | 65-85                          | 75 | 65 |    | 65 |
|                                   | Planlama ve Organizasyon | 65-85                          | 65 |    |    | 75 |
|                                   | Karar Alma               | 35-65                          | 64 |    |    |    |
|                                   | Koçluk Mentörlük         | 35-65                          |    | 63 | 35 |    |

**EK 10. Network ve Güvenlik Şefi İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri**

| Pozisyon                 | Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Puan Aralığı | D  | I  | S  | C  |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|
| Network Ve Güvenlik Şefi | Müşteri Odaklılık        | 65-85                          |    | 83 | 65 |    |
|                          | Sonuç Odaklılık          | 65-85                          | 75 |    |    | 65 |
|                          | Takım Çalışması          | 65-85                          |    | 80 | 65 |    |
|                          | Değişim Yönetimi         | 65-85                          | 72 | 65 |    |    |
|                          | Stratejik Bakış          | 65-85                          | 35 |    |    | 65 |
|                          | Performans Yönetimi      | 65-85                          | 73 |    |    | 73 |
|                          | Analitik Düşünme         | 85-100                         |    |    |    | 90 |
|                          | Problem Çözme            | 65-85                          | 76 | 35 |    | 35 |
|                          | Planlama ve Organizasyon | 65-85                          | 65 |    |    | 76 |
|                          | Karar Alma               | 35-85                          | 64 |    |    |    |
|                          | Koçluk Mentörlük         | 35-85                          |    | 63 | 35 |    |

**EK 11. Proje Yöneticisi İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri**

| Pozisyon         | Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Puan Aralığı | D  | I  | S  | C  |
|------------------|--------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|
| Proje Yöneticisi | Müşteri Odaklılık        | 85-100                         |    | 94 | 85 |    |
|                  | Sonuç Odaklılık          | 65-85                          | 84 |    |    | 65 |
|                  | Takım Çalışması          | 35-65                          |    | 64 | 35 |    |
|                  | Değişim Yönetimi         | 65-85                          | 83 | 65 |    |    |
|                  | Stratejik Bakış          | 85-100                         | 85 |    |    | 90 |
|                  | Performans Yönetimi      | 65-85                          | 65 |    |    | 65 |
|                  | Analitik Düşünme         | 85-100                         |    |    |    | 95 |
|                  | Problem Çözme            | 65-85                          | 85 | 65 |    | 65 |
|                  | Planlama ve Organizasyon | 65-85                          | 65 |    |    | 80 |
|                  | Karar Alma               | 65-85                          | 75 |    |    |    |
|                  | Koçluk Mentörlük         | 35-65                          |    | 60 | 35 |    |

**EK 12. Erp Yazılım Geliştirme Şefi İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri**

| Pozisyon                    | Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Puan Aralığı | D  | I  | S  | C  |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|
| Erp Yazılım Geliştirme Şefi | Müşteri Odaklılık        | 85-100                         |    | 89 | 85 |    |
|                             | Sonuç Odaklılık          | 85-100                         | 85 |    |    | 65 |
|                             | Takım Çalışması          | 65-85                          |    | 80 | 65 |    |
|                             | Değişim Yönetimi         | 65-85                          | 82 | 65 |    |    |
|                             | Stratejik Bakış          | 65-85                          | 65 |    |    | 75 |
|                             | Performans Yönetimi      | 65-85                          | 83 |    |    | 83 |
|                             | Analitik Düşünme         | 85-100                         |    |    |    | 91 |
|                             | Problem Çözme            | 85-100                         | 90 | 85 |    | 85 |
|                             | Planlama ve Organizasyon | 65-85                          | 65 |    |    | 81 |
|                             | Karar Alma               | 65-85                          | 66 |    |    |    |
|                             | Koçluk Mentörlük         | 65-85                          |    | 65 | 35 |    |

**EK 13. Yazılım Şefi İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri**

| Pozisyon     | Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Puan Aralığı | D  | I  | S  | C  |
|--------------|--------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|
| Yazılım Şefi | Müşteri Odaklılık        | 85-100                         |    | 90 | 85 |    |
|              | Sonuç Odaklılık          | 85-100                         | 85 |    |    | 65 |
|              | Takım Çalışması          | 65-85                          |    | 80 | 65 |    |
|              | Değişim Yönetimi         | 65-85                          | 82 | 65 |    |    |
|              | Stratejik Bakış          | 65-85                          | 65 |    |    | 75 |
|              | Performans Yönetimi      | 65-85                          | 81 |    |    | 81 |
|              | Analitik Düşünme         | 85-100                         |    |    |    | 95 |
|              | Problem Çözme            | 85-100                         | 89 | 85 |    | 85 |
|              | Planlama ve Organizasyon | 65-85                          | 65 |    |    | 83 |
|              | Karar Alma               | 65-85                          | 74 |    |    |    |
|              | Koçluk Mentörlük         | 65-85                          |    | 65 | 35 |    |

**EK 14. Bilgi Güvenliği Şefi İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri**

| Pozisyon             | Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Puan Aralığı | D  | I  | S  | C  |
|----------------------|--------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|
| Bilgi Güvenliği Şefi | Müşteri Odaklılık        | 85-100                         |    | 85 | 65 |    |
|                      | Sonuç Odaklılık          | 85-100                         | 90 |    |    | 85 |
|                      | Takım Çalışması          | 65-85                          |    | 75 | 65 |    |
|                      | Değişim Yönetimi         | 65-85                          | 81 | 65 |    |    |
|                      | Stratejik Bakış          | 85-100                         | 85 |    |    | 86 |
|                      | Performans Yönetimi      | 65-85                          | 65 |    |    | 65 |
|                      | Analitik Düşünme         | 85-100                         |    |    |    | 89 |
|                      | Problem Çözme            | 65-85                          | 80 | 65 |    | 65 |
|                      | Planlama ve Organizasyon | 65-85                          | 65 |    |    | 79 |
|                      | Karar Alma               | 65-85                          | 76 |    |    |    |
|                      | Koçluk Mentörlük         | 35-65                          |    | 60 | 35 |    |

**EK 15. Network ve Güvenlik Şefi Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu**

| Pozisyonlar              | Yetkinlikler             | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|--------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Network ve Güvenlik Şefi | Müşteri Odaklılık        | 1                 | 2,5             | 1,88            | 2,5              | 3,75            | 2,5                 | 0,63             | 2,5           | 2,5                      | 3,75       | 3,75             |
|                          | Sonuç Odaklılık          | 0,63              | 1               | 0,63            | 1,25             | 3,75            | 1,25                | 0,42             | 1,25          | 1,25                     | 2,5        | 2,5              |
|                          | Takım Çalışması          | 0,83              | 2,5             | 1               | 2,5              | 3,75            | 2,5                 | 0,42             | 2,5           | 2,5                      | 3,75       | 3,75             |
|                          | Değişim Yönetimi         | 0,63              | 1,25            | 0,63            | 1                | 1,88            | 1,25                | 0,42             | 1,25          | 1,25                     | 2,5        | 2,5              |
|                          | Stratejik Bakış          | 0,42              | 0,42            | 0,42            | 0,83             | 1               | 0,63                | 0,31             | 0,63          | 0,63                     | 1,25       | 1,25             |
|                          | Performans Yönetimi      | 0,63              | 1,25            | 0,63            | 1,25             | 2,5             | 1                   | 0,63             | 1,25          | 1,25                     | 2,5        | 2,5              |
|                          | Analitik Düşünme         | 2,5               | 3,75            | 3,75            | 3,75             | 5               | 2,5                 | 1                | 2,5           | 3,75                     | 5          | 5                |
|                          | Problem Çözme            | 0,63              | 1,25            | 0,63            | 1,25             | 2,5             | 1,25                | 0,63             | 1             | 0,83                     | 2,5        | 2,5              |
|                          | Planlama ve Organizasyon | 0,63              | 1,25            | 0,63            | 1,25             | 2,5             | 1,25                | 0,42             | 1,88          | 1,25                     | 2,5        | 2,5              |
|                          | Karar Alma               | 0,42              | 0,63            | 0,42            | 0,63             | 1,25            | 0,63                | 0,31             | 0,63          | 0,63                     | 1          | 1,88             |
|                          | Koçluk Mentörlük         | 0,42              | 0,63            | 0,42            | 0,63             | 1,25            | 0,63                | 0,31             | 0,63          | 0,63                     | 0,83       | 1                |

**EK 16. Proje Yöneticisi Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu**

| Pozisyonlar      | Yetkinlikler             | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|------------------|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Proje Yöneticisi | Müşteri Odaklılık        | 1                 | 2,5             | 3,75            | 2,5              | 1,25            | 3,75                | 0,63             | 1,88          | 2,5                      | 3,75       | 5                |
|                  | Sonuç Odaklılık          | 0,63              | 1               | 3,75            | 2,5              | 0,63            | 3,75                | 0,63             | 1,25          | 2,5                      | 1,88       | 5                |
|                  | Takım Çalışması          | 0,42              | 0,42            | 1               | 0,63             | 0,31            | 1,25                | 0,42             | 0,42          | 0,42                     | 0,63       | 2,5              |
|                  | Değişim Yönetimi         | 0,63              | 0,63            | 2,5             | 1                | 0,63            | 3,75                | 0,42             | 0,63          | 0,63                     | 1,88       | 5                |
|                  | Stratejik Bakış          | 1,25              | 2,5             | 5               | 2,5              | 1               | 5                   | 0,63             | 2,5           | 3,75                     | 0,31       | 0,42             |
|                  | Performans Yönetimi      | 0,42              | 0,42            | 1,25            | 0,42             | 0,31            | 1                   | 1                | 0,42          | 0,63                     | 0,63       | 2,5              |
|                  | Analitik Düşünme         | 2,5               | 2,5             | 3,75            | 3,75             | 2,5             | 5                   | 1,25             | 1             | 2,5                      | 3,75       | 5                |
|                  | Problem Çözme            | 0,83              | 1,25            | 3,75            | 2,5              | 0,63            | 3,75                | 0,63             | 1,25          | 1                        | 3,75       | 5                |
|                  | Planlama ve Organizasyon | 0,63              | 0,63            | 3,75            | 2,5              | 0,42            | 2,5                 | 0,63             | 0,63          | 1,25                     | 1          | 3,75             |
|                  | Karar Alma               | 0,42              | 0,83            | 2,5             | 0,83             | 5               | 2,5                 | 0,42             | 0,42          | 0,63                     | 1,25       | 1                |
|                  | Koçluk Mentörlük         | 0,31              | 0,31            | 0,63            | 0,31             | 3,75            | 0,63                | 0,31             | 0,31          | 0,42                     | 0,63       | 1,25             |

**EK 17. Erp Yazılım Şefi Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu**

| Pozisyonlar      | Yetkinlikler             | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|------------------|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Erp Yazılım Şefi | Müşteri Odaklılık        | 1                 | 2,5             | 3,75            | 2,5              | 5               | 2,5                 | 0,63             | 0,63          | 3,75                     | 3,75       | 5                |
|                  | Sonuç Odaklılık          | 0,63              | 1               | 2,5             | 2,5              | 3,75            | 1,25                | 0,63             | 0,63          | 2,5                      | 3,75       | 5                |
|                  | Takım Çalışması          | 0,42              | 0,63            | 1               | 1,25             | 2,5             | 1,25                | 0,63             | 0,63          | 1,25                     | 3,75       | 5                |
|                  | Değişim Yönetimi         | 0,63              | 0,63            | 1,25            | 1                | 2,5             | 1,25                | 0,63             | 0,63          | 1,25                     | 3,75       | 5                |
|                  | Stratejik Bakış          | 0,31              | 0,42            | 0,63            | 0,63             | 1               | 0,63                | 0,42             | 0,42          | 0,63                     | 2,5        | 3,75             |
|                  | Performans Yönetimi      | 0,63              | 1,25            | 1,25            | 1,25             | 2,5             | 1                   | 0,63             | 0,63          | 1,25                     | 2,5        | 3,75             |
|                  | Analitik Düşünme         | 2,5               | 2,5             | 2,5             | 2,5              | 3,75            | 2,5                 | 1                | 1,25          | 2,5                      | 3,75       | 5                |
|                  | Problem Çözme            | 2,5               | 2,5             | 2,5             | 2,5              | 3,75            | 2,5                 | 1,25             | 1             | 2,5                      | 3,75       | 5                |
|                  | Planlama ve Organizasyon | 0,42              | 0,63            | 1,25            | 1,25             | 2,5             | 1,25                | 0,63             | 0,63          | 1                        | 2,5        | 3,75             |
|                  | Karar Alma               | 0,42              | 0,42            | 0,42            | 0,42             | 0,63            | 0,63                | 0,42             | 0,42          | 0,63                     | 1          | 2,5              |
|                  | Koçluk Mentörlük         | 0,31              | 0,31            | 0,31            | 0,31             | 0,42            | 0,42                | 0,31             | 0,31          | 0,42                     | 0,63       | 1                |

**EK 18. Yazılım Şefi Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu**

| Pozisyonlar  | Yetkinlikler             | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|--------------|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Yazılım Şefi | Müşteri Odaklılık        | 1                 | 1,88            | 2,5             | 2,5              | 3,75            | 2,5                 | 0,63             | 1,25          | 1,88                     | 3,75       | 5                |
|              | Sonuç Odaklılık          | 0,83              | 1               | 2,5             | 1,25             | 3,75            | 1,25                | 0,42             | 0,63          | 1,25                     | 2,5        | 3,75             |
|              | Takım Çalışması          | 0,63              | 0,63            | 1               | 1,25             | 2,5             | 1,25                | 0,42             | 0,63          | 1,25                     | 2,5        | 3,75             |
|              | Değişim Yönetimi         | 0,63              | 1,25            | 1,25            | 1                | 2,5             | 1,25                | 0,42             | 0,63          | 1,25                     | 2,5        | 3,75             |
|              | Stratejik Bakış          | 0,42              | 0,42            | 0,63            | 0,63             | 1               | 0,63                | 2,5              | 0,63          | 0,63                     | 0,31       | 0,42             |
|              | Performans Yönetimi      | 0,63              | 1,25            | 1,25            | 1,25             | 2,5             | 1,25                | 0,42             | 0,63          | 1,25                     | 2,5        | 3,75             |
|              | Analitik Düşünme         | 1,5               | 1,75            | 1,75            | 1,75             | 0,63            | 3,75                | 1                | 2,5           | 3,75                     | 5          | 6,25             |
|              | Problem Çözme            | 1,25              | 2,5             | 2,5             | 2,5              | 2,5             | 2,5                 | 0,63             | 1             | 2,5                      | 3,75       | 5                |
|              | Planlama ve Organizasyon | 0,83              | 1,25            | 1,25            | 1,25             | 2,5             | 1,25                | 0,42             | 0,63          | 1                        | 2,5        | 3,75             |
|              | Karar Alma               | 0,42              | 0,63            | 0,63            | 0,63             | 3               | 0,63                | 0,31             | 0,42          | 0,63                     | 1          | 2,5              |
|              | Koçluk Mentörlük         | 0,31              | 0,42            | 0,42            | 0,42             | 3,75            | 0,42                | 0,25             | 0,31          | 0,42                     | 0,63       | 1                |

**EK 19. Bilgi Güvenliği Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu**

| Pozisyonlar          | Yetkinlikler             | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|----------------------|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Bilgi Güvenliği Şefi | Müşteri Odaklılık        | 1                 | 0,63            | 2,5             | 1,25             | 1,25            | 3,75                | 0,63             | 1,25          | 3,75                     | 2,5        | 3,75             |
|                      | Sonuç Odaklılık          | 2,5               | 1               | 3,75            | 2,5              | 1,25            | 5                   | 1,25             | 2,5           | 2,5                      | 3,75       | 5                |
|                      | Takım Çalışması          | 0,63              | 0,42            | 1               | 0,63             | 0,42            | 2,5                 | 0,42             | 0,63          | 0,63                     | 1,25       | 2,5              |
|                      | Değişim Yönetimi         | 1,25              | 0,63            | 2,5             | 1                | 0,63            | 3,75                | 0,63             | 1,25          | 1,25                     | 2,5        | 5                |
|                      | Stratejik Bakış          | 1,25              | 1,25            | 3,75            | 2,5              | 1               | 3,75                | 0,63             | 1,88          | 1,88                     | 2,5        | 5                |
|                      | Performans Yönetimi      | 0,42              | 0,31            | 0,63            | 0,42             | 0,42            | 1                   | 0,42             | 0,63          | 0,63                     | 0,63       | 2,5              |
|                      | Analitik Düşünme         | 2,5               | 1,25            | 0               | 2,5              | 2,5             | 0                   | 1                | 2,5           | 2,5                      | 3,75       | 5                |
|                      | Problem Çözme            | 1,25              | 0,63            | 2,5             | 1,25             | 0,83            | 2,5                 | 0,63             | 1             | 1,25                     | 1,88       | 3,75             |
|                      | Planlama ve Organizasyon | 0,42              | 0,63            | 2,5             | 1,25             | 0,83            | 2,5                 | 0,63             | 1,25          | 1                        | 0,63       | 3,75             |
|                      | Karar Alma               | 0,63              | 0,42            | 1,25            | 0,63             | 0,63            | 2,5                 | 0,42             | 0,83          | 2,5                      | 1          | 2,5              |
|                      | Koçluk Mentörlük         | 0,42              | 0,31            | 0,63            | 0,31             | 0,31            | 0,63                | 0,31             | 0,42          | 0,42                     | 0,63       | 1                |

**EK 20. Sonuç Odaklılık Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu**

| Sonuç Odaklılık | O.Ç. | H.S. | A.E. | A.A. | M.K1. | S.Y. | A.Ş. | M.L. | M.K2 | Y.G. | G.A. | R.Ü. | E.A. | M.E. | F.K. | A.T2. | Ö.K. | O.Ü. | A.T1. | O.T. | Ö.M. | M.A1. | N.Ş. | M.A2. | Y.A. | E.Ü. |
|-----------------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|-------|------|------|-------|------|-------|------|------|
| O.Ç.            | 1,00 | 1,31 | 1,14 | 0,80 | 1,53  | 2,00 | 1,14 | 1,17 | 1,17 | 1,82 | 2,42 | 2,01 | 1,51 | 1,23 | 0,59 | 1,51  | 0,80 | 0,85 | 1,44  | 1,19 | 1,78 | 2,20  | 0,97 | 0,73  | 1,09 | 1,09 |
| H.S.            | 1,19 | 1,00 | 1,08 | 0,76 | 1,46  | 1,91 | 1,08 | 1,12 | 1,12 | 1,73 | 2,30 | 1,91 | 1,44 | 1,17 | 0,56 | 1,44  | 0,77 | 0,81 | 1,38  | 1,14 | 1,69 | 2,09  | 0,93 | 0,70  | 1,03 | 1,03 |
| A.E.            | 1,37 | 1,44 | 1,00 | 0,88 | 1,69  | 2,20 | 1,25 | 1,29 | 1,29 | 2,00 | 2,66 | 2,21 | 1,66 | 1,35 | 0,65 | 1,66  | 0,88 | 0,93 | 1,59  | 1,31 | 1,95 | 2,42  | 1,07 | 0,81  | 1,19 | 1,19 |
| A.A.            | 1,96 | 2,06 | 1,78 | 1,00 | 2,40  | 3,14 | 1,78 | 1,84 | 1,84 | 2,84 | 3,79 | 3,15 | 2,36 | 1,93 | 0,93 | 2,37  | 1,26 | 1,33 | 2,26  | 1,87 | 2,79 | 3,44  | 1,53 | 1,15  | 1,70 | 1,70 |
| M.K1.           | 1,02 | 1,07 | 0,93 | 0,65 | 1,00  | 1,63 | 0,93 | 0,96 | 0,96 | 1,48 | 1,97 | 1,64 | 1,23 | 1,00 | 0,48 | 1,23  | 0,66 | 0,69 | 1,18  | 0,97 | 1,45 | 1,79  | 0,79 | 0,60  | 0,89 | 0,89 |
| S.Y.            | 0,78 | 0,82 | 0,71 | 0,50 | 0,96  | 1,00 | 0,71 | 0,73 | 0,73 | 1,13 | 1,51 | 1,25 | 0,94 | 0,77 | 0,37 | 0,94  | 0,50 | 0,53 | 0,90  | 0,74 | 1,11 | 1,37  | 0,61 | 0,46  | 0,68 | 0,68 |
| A.Ş.            | 1,37 | 1,44 | 1,25 | 0,88 | 1,69  | 2,20 | 1,00 | 1,29 | 1,29 | 2,00 | 2,66 | 2,21 | 1,66 | 1,35 | 0,65 | 1,66  | 0,88 | 0,93 | 1,59  | 1,31 | 1,95 | 2,42  | 1,07 | 0,81  | 1,19 | 1,19 |
| M.L.            | 1,33 | 1,40 | 1,21 | 0,85 | 1,63  | 2,13 | 1,21 | 1,00 | 1,25 | 1,93 | 2,57 | 2,14 | 1,60 | 1,31 | 0,63 | 1,61  | 0,86 | 0,90 | 1,54  | 1,27 | 1,89 | 2,34  | 1,04 | 0,78  | 1,16 | 1,16 |
| M.K2.           | 1,33 | 1,40 | 1,21 | 0,85 | 1,63  | 2,13 | 1,21 | 1,25 | 1,00 | 1,93 | 2,57 | 2,14 | 1,60 | 1,31 | 0,63 | 1,61  | 0,86 | 0,90 | 1,54  | 1,27 | 1,89 | 2,34  | 1,04 | 0,78  | 1,16 | 1,16 |
| Y.G.            | 0,86 | 0,90 | 0,78 | 0,55 | 1,06  | 1,38 | 0,78 | 0,81 | 0,81 | 1,00 | 1,67 | 1,38 | 1,04 | 0,85 | 0,41 | 1,04  | 0,55 | 0,58 | 0,99  | 0,82 | 1,22 | 1,51  | 0,67 | 0,51  | 0,75 | 0,75 |
| G.A.            | 0,65 | 0,68 | 0,59 | 0,41 | 0,79  | 1,04 | 0,59 | 0,61 | 0,61 | 0,94 | 1,00 | 1,04 | 0,78 | 0,64 | 0,31 | 0,78  | 0,42 | 0,44 | 0,75  | 0,62 | 0,92 | 1,14  | 0,50 | 0,38  | 0,56 | 0,56 |
| R.Ü.            | 0,78 | 0,82 | 0,71 | 0,50 | 0,95  | 1,25 | 0,71 | 0,73 | 0,73 | 1,13 | 1,50 | 1,00 | 0,94 | 0,77 | 0,37 | 0,94  | 0,50 | 0,53 | 0,90  | 0,74 | 1,11 | 1,37  | 0,61 | 0,46  | 0,68 | 0,68 |
| E.A.            | 1,04 | 1,09 | 0,94 | 0,66 | 1,27  | 1,66 | 0,94 | 0,97 | 0,97 | 1,51 | 2,01 | 1,67 | 1,00 | 1,02 | 0,49 | 1,26  | 0,67 | 0,70 | 1,20  | 0,99 | 1,47 | 1,82  | 0,81 | 0,61  | 0,90 | 0,90 |
| M.E.            | 1,27 | 1,33 | 1,15 | 0,81 | 1,56  | 2,03 | 1,15 | 1,19 | 1,19 | 1,84 | 2,46 | 2,04 | 1,53 | 1,00 | 0,60 | 1,54  | 0,82 | 0,86 | 1,47  | 1,21 | 1,80 | 2,23  | 0,99 | 0,75  | 1,10 | 1,10 |
| F.K.            | 2,65 | 2,78 | 2,41 | 1,69 | 3,24  | 4,24 | 2,41 | 2,49 | 2,49 | 3,84 | 5,12 | 4,26 | 3,19 | 2,61 | 1,00 | 3,20  | 1,70 | 1,80 | 3,06  | 2,53 | 3,76 | 4,65  | 2,06 | 1,56  | 2,30 | 2,30 |
| A.T2.           | 1,03 | 1,08 | 0,94 | 0,66 | 1,27  | 1,65 | 0,94 | 0,97 | 0,97 | 1,50 | 2,00 | 1,66 | 1,24 | 1,02 | 0,49 | 1,00  | 0,66 | 0,70 | 1,19  | 0,99 | 1,47 | 1,82  | 0,80 | 0,61  | 0,90 | 0,90 |
| Ö.K.            | 1,94 | 2,04 | 1,77 | 1,24 | 2,38  | 3,12 | 1,77 | 1,83 | 1,83 | 2,82 | 3,76 | 3,13 | 2,34 | 1,91 | 0,92 | 2,35  | 1,00 | 1,32 | 2,25  | 1,86 | 2,76 | 3,42  | 1,51 | 1,14  | 1,69 | 1,69 |
| O.Ü.            | 1,84 | 1,94 | 1,68 | 1,18 | 2,26  | 2,95 | 1,68 | 1,73 | 1,73 | 2,68 | 3,56 | 2,96 | 2,22 | 1,81 | 0,87 | 2,23  | 1,19 | 1,00 | 2,13  | 1,76 | 2,62 | 3,24  | 1,44 | 1,08  | 1,60 | 1,60 |
| A.T1.           | 1,08 | 1,14 | 0,98 | 0,69 | 1,33  | 1,73 | 0,98 | 1,02 | 1,02 | 1,57 | 2,09 | 1,74 | 1,30 | 1,07 | 0,51 | 1,31  | 0,70 | 0,73 | 1,00  | 1,03 | 1,54 | 1,90  | 0,84 | 0,64  | 0,94 | 0,94 |
| O.T.            | 1,31 | 1,38 | 1,19 | 0,84 | 1,61  | 2,10 | 1,19 | 1,23 | 1,23 | 1,90 | 2,53 | 2,11 | 1,58 | 1,29 | 0,62 | 1,59  | 0,84 | 0,89 | 1,51  | 1,00 | 1,86 | 2,30  | 1,02 | 0,77  | 1,14 | 1,14 |
| Ö.M.            | 0,88 | 0,92 | 0,80 | 0,56 | 1,08  | 1,41 | 0,80 | 0,83 | 0,83 | 1,28 | 1,70 | 1,41 | 1,06 | 0,87 | 0,42 | 1,06  | 0,57 | 0,60 | 1,02  | 0,84 | 1,00 | 1,55  | 0,68 | 0,52  | 0,76 | 0,76 |
| M.1.            | 0,71 | 0,75 | 0,65 | 0,45 | 0,87  | 1,14 | 0,65 | 0,67 | 0,67 | 1,03 | 1,38 | 1,14 | 0,86 | 0,70 | 0,34 | 0,86  | 0,46 | 0,48 | 0,82  | 0,68 | 1,01 | 1,00  | 0,55 | 0,42  | 0,62 | 0,62 |
| N.Ş.            | 1,60 | 1,69 | 1,46 | 1,02 | 1,97  | 2,57 | 1,46 | 1,51 | 1,51 | 2,33 | 3,10 | 2,58 | 1,94 | 1,58 | 0,76 | 1,94  | 1,03 | 1,09 | 1,85  | 1,53 | 2,28 | 2,82  | 1,00 | 0,94  | 1,40 | 1,40 |
| M.A2.           | 2,13 | 2,23 | 1,93 | 1,36 | 2,61  | 3,41 | 1,93 | 2,00 | 2,00 | 3,09 | 4,11 | 3,42 | 2,56 | 2,09 | 1,00 | 2,57  | 1,37 | 1,44 | 2,46  | 2,03 | 3,02 | 3,74  | 1,66 | 1,00  | 1,85 | 1,85 |
| Y.A.            | 1,44 | 1,51 | 1,31 | 0,92 | 1,76  | 2,30 | 1,31 | 1,35 | 1,35 | 2,09 | 2,78 | 2,31 | 1,73 | 1,42 | 0,68 | 1,74  | 0,92 | 0,98 | 1,66  | 1,37 | 2,04 | 2,53  | 1,12 | 0,85  | 1,00 | 1,25 |
| E.Ü.            | 1,44 | 1,51 | 1,31 | 0,92 | 1,76  | 2,30 | 1,31 | 1,35 | 1,35 | 2,09 | 2,78 | 2,31 | 1,73 | 1,42 | 0,68 | 1,74  | 0,92 | 0,98 | 1,66  | 1,37 | 2,04 | 2,53  | 1,12 | 0,85  | 1,25 | 1,00 |

**EK 21. Takım Çalışması Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu**

| Takım Çalışması | O.Ç. | H.S. | A.E. | A.A. | M.K1. | S.Y. | A.Ş. | M.L. | M.K2 | Y.G. | G.A. | R.Ü. | E.A. | M.E. | F.K. | A.T2. | Ö.K. | O.Ü. | A.T1. | O.T. | Ö.M. | M.A1. | N.Ş. | M.A2. | Y.A. | E.Ü. |
|-----------------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|-------|------|------|-------|------|-------|------|------|
| O.Ç.            | 1,00 | 1,08 | 1,20 | 1,51 | 1,51  | 0,57 | 1,20 | 1,44 | 1,44 | 1,61 | 0,52 | 0,94 | 1,15 | 1,34 | 2,36 | 0,91  | 1,70 | 2,21 | 1,08  | 2,02 | 0,65 | 1,27  | 1,40 | 2,11  | 2,11 | 2,11 |
| H.S.            | 1,45 | 1,00 | 1,39 | 1,75 | 1,75  | 0,66 | 1,39 | 1,68 | 1,68 | 1,87 | 0,61 | 1,09 | 1,34 | 1,55 | 2,74 | 1,06  | 1,97 | 2,57 | 1,26  | 2,34 | 0,75 | 1,48  | 1,62 | 2,45  | 2,45 | 2,45 |
| A.E.            | 1,31 | 1,12 | 1,00 | 1,58 | 1,58  | 0,59 | 1,25 | 1,51 | 1,51 | 1,68 | 0,54 | 0,98 | 1,20 | 1,40 | 2,47 | 0,95  | 1,77 | 2,31 | 1,13  | 2,11 | 0,68 | 1,33  | 1,46 | 2,21  | 2,21 | 2,21 |
| A.A.            | 1,03 | 0,89 | 0,99 | 1,00 | 1,25  | 0,47 | 0,99 | 1,19 | 1,19 | 1,33 | 0,43 | 0,77 | 0,95 | 1,11 | 1,95 | 0,75  | 1,40 | 1,83 | 0,90  | 1,67 | 0,54 | 1,05  | 1,16 | 1,75  | 1,75 | 1,75 |
| M.K1.           | 1,03 | 0,89 | 0,99 | 1,25 | 1,00  | 0,47 | 0,99 | 1,19 | 1,19 | 1,33 | 0,43 | 0,77 | 0,95 | 1,11 | 1,95 | 0,75  | 1,40 | 1,83 | 0,90  | 1,67 | 0,54 | 1,05  | 1,16 | 1,75  | 1,75 | 1,75 |
| S.Y.            | 2,75 | 2,37 | 2,63 | 3,32 | 3,32  | 1,00 | 2,63 | 3,18 | 3,18 | 3,54 | 1,15 | 2,06 | 2,53 | 2,94 | 5,19 | 2,00  | 3,74 | 4,87 | 2,38  | 4,44 | 1,43 | 2,79  | 3,07 | 4,65  | 4,65 | 4,65 |
| A.Ş.            | 1,31 | 1,12 | 1,25 | 1,58 | 1,58  | 0,59 | 1,00 | 1,51 | 1,51 | 1,68 | 0,54 | 0,98 | 1,20 | 1,40 | 2,47 | 0,95  | 1,77 | 2,31 | 1,13  | 2,11 | 0,68 | 1,33  | 1,46 | 2,21  | 2,21 | 2,21 |
| M.L.            | 1,08 | 0,93 | 1,04 | 1,31 | 1,31  | 0,49 | 1,04 | 1,00 | 1,25 | 1,39 | 0,45 | 0,81 | 1,00 | 1,16 | 2,04 | 0,79  | 1,47 | 1,92 | 0,94  | 1,75 | 0,56 | 1,10  | 1,21 | 1,83  | 1,83 | 1,83 |
| M.K2.           | 1,08 | 0,93 | 1,04 | 1,31 | 1,31  | 0,49 | 1,04 | 1,25 | 1,00 | 1,39 | 0,45 | 0,81 | 1,00 | 1,16 | 2,04 | 0,79  | 1,47 | 1,92 | 0,94  | 1,75 | 0,56 | 1,10  | 1,21 | 1,83  | 1,83 | 1,83 |
| Y.G.            | 0,97 | 0,84 | 0,93 | 1,17 | 1,17  | 0,44 | 0,93 | 1,12 | 1,12 | 1,00 | 0,40 | 0,73 | 0,89 | 1,04 | 1,83 | 0,71  | 1,32 | 1,72 | 0,84  | 1,57 | 0,50 | 0,99  | 1,08 | 1,64  | 1,64 | 1,64 |
| G.A.            | 3,00 | 2,58 | 2,87 | 3,62 | 3,62  | 1,36 | 2,87 | 3,46 | 3,46 | 3,86 | 1,00 | 2,24 | 2,76 | 3,21 | 5,66 | 2,18  | 4,07 | 5,30 | 2,60  | 4,84 | 1,55 | 3,04  | 3,35 | 5,06  | 5,06 | 5,06 |
| R.Ü.            | 1,67 | 1,44 | 1,60 | 2,02 | 2,02  | 0,76 | 1,60 | 1,93 | 1,93 | 2,15 | 0,70 | 1,00 | 1,54 | 1,79 | 3,15 | 1,21  | 2,27 | 2,96 | 1,45  | 2,70 | 0,87 | 1,70  | 1,87 | 2,82  | 2,82 | 2,82 |
| E.A.            | 1,36 | 1,17 | 1,30 | 1,64 | 1,64  | 0,62 | 1,30 | 1,57 | 1,57 | 1,75 | 0,57 | 1,02 | 1,00 | 1,45 | 2,57 | 0,99  | 1,85 | 2,41 | 1,18  | 2,19 | 0,70 | 1,38  | 1,52 | 2,30  | 2,30 | 2,30 |
| M.E.            | 1,17 | 1,01 | 1,12 | 1,41 | 1,41  | 0,53 | 1,12 | 1,35 | 1,35 | 1,51 | 0,49 | 0,88 | 1,08 | 1,00 | 2,21 | 0,85  | 1,59 | 2,07 | 1,01  | 1,89 | 0,61 | 1,19  | 1,31 | 1,98  | 1,98 | 1,98 |
| F.K.            | 0,66 | 0,57 | 0,63 | 0,80 | 0,80  | 0,30 | 0,63 | 0,76 | 0,76 | 0,85 | 0,28 | 0,50 | 0,61 | 0,71 | 1,00 | 0,48  | 0,90 | 1,17 | 0,57  | 1,07 | 0,34 | 0,67  | 0,74 | 1,12  | 1,12 | 1,12 |
| A.T2.           | 1,72 | 1,48 | 1,65 | 2,08 | 2,08  | 0,78 | 1,65 | 1,99 | 1,99 | 2,22 | 0,72 | 1,29 | 1,58 | 1,84 | 3,24 | 1,00  | 2,33 | 3,04 | 1,49  | 2,78 | 0,89 | 1,75  | 1,92 | 2,90  | 2,90 | 2,90 |
| Ö.K.            | 0,92 | 0,79 | 0,88 | 1,11 | 1,11  | 0,42 | 0,88 | 1,06 | 1,06 | 1,19 | 0,38 | 0,69 | 0,85 | 0,98 | 1,74 | 0,67  | 1,00 | 1,63 | 0,80  | 1,49 | 0,48 | 0,94  | 1,03 | 1,56  | 1,56 | 1,56 |
| O.Ü.            | 0,71 | 0,61 | 0,68 | 0,85 | 0,85  | 0,32 | 0,68 | 0,82 | 0,82 | 0,91 | 0,29 | 0,53 | 0,65 | 0,76 | 1,33 | 0,51  | 0,96 | 1,00 | 0,61  | 1,14 | 0,37 | 0,72  | 0,79 | 1,19  | 1,19 | 1,19 |
| A.T1.           | 1,44 | 1,24 | 1,38 | 1,74 | 1,74  | 0,66 | 1,38 | 1,67 | 1,67 | 1,86 | 0,60 | 1,08 | 1,33 | 1,54 | 2,72 | 1,05  | 1,96 | 2,55 | 1,00  | 2,33 | 0,75 | 1,47  | 1,61 | 2,44  | 2,44 | 2,44 |
| O.T.            | 0,77 | 0,67 | 0,74 | 0,94 | 0,94  | 0,35 | 0,74 | 0,89 | 0,89 | 1,00 | 0,32 | 0,58 | 0,71 | 0,83 | 1,46 | 0,56  | 1,05 | 1,37 | 0,67  | 1,00 | 0,40 | 0,79  | 0,87 | 1,31  | 1,31 | 1,31 |
| Ö.M.            | 2,41 | 2,07 | 2,31 | 2,91 | 2,91  | 1,10 | 2,31 | 2,78 | 2,78 | 3,11 | 1,01 | 1,80 | 2,22 | 2,58 | 4,55 | 1,75  | 3,27 | 4,27 | 2,09  | 3,89 | 1,00 | 2,45  | 2,69 | 4,07  | 4,07 | 4,07 |
| M.1.            | 1,23 | 1,06 | 1,18 | 1,49 | 1,49  | 0,56 | 1,18 | 1,42 | 1,42 | 1,59 | 0,51 | 0,92 | 1,13 | 1,32 | 2,32 | 0,89  | 1,67 | 2,18 | 1,07  | 1,99 | 0,64 | 1,00  | 1,38 | 2,08  | 2,08 | 2,08 |
| N.Ş.            | 1,12 | 0,96 | 1,07 | 1,35 | 1,35  | 0,51 | 1,07 | 1,29 | 1,29 | 1,44 | 0,47 | 0,84 | 1,03 | 1,20 | 2,11 | 0,81  | 1,52 | 1,98 | 0,97  | 1,81 | 0,58 | 1,14  | 1,00 | 1,89  | 1,89 | 1,89 |
| M.A2.           | 0,74 | 0,64 | 0,71 | 0,89 | 0,89  | 0,34 | 0,71 | 0,85 | 0,85 | 0,95 | 0,31 | 0,55 | 0,68 | 0,79 | 1,40 | 0,54  | 1,00 | 1,31 | 0,64  | 1,19 | 0,38 | 0,75  | 0,83 | 1,00  | 1,25 | 1,25 |
| Y.A.            | 0,74 | 0,64 | 0,71 | 0,89 | 0,89  | 0,34 | 0,71 | 0,85 | 0,85 | 0,95 | 0,31 | 0,55 | 0,68 | 0,79 | 1,40 | 0,54  | 1,00 | 1,31 | 0,64  | 1,19 | 0,38 | 0,75  | 0,83 | 1,25  | 1,00 | 1,25 |
| E.Ü.            | 0,74 | 0,64 | 0,71 | 0,89 | 0,89  | 0,34 | 0,71 | 0,85 | 0,85 | 0,95 | 0,31 | 0,55 | 0,68 | 0,79 | 1,40 | 0,54  | 1,00 | 1,31 | 0,64  | 1,19 | 0,38 | 0,75  | 0,83 | 1,25  | 1,25 | 1,00 |

## EK 22. Değişim Yönetimi Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Değişim Yönetimi | O.Ç. | H.S. | A.E. | A.A. | M.K1. | S.Y. | A.Ş. | M.L. | M.K2 | Y.G. | G.A. | R.Ü. | E.A. | M.E. | F.K. | A.T2. | Ö.K. | O.Ü. | A.T1. | O.T. | Ö.M. | M.A1. | N.Ş. | M.A2. | Y.A. | E.Ü. |
|------------------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|-------|------|------|-------|------|-------|------|------|
| O.Ç.             | 1,00 | 2,33 | 2,59 | 1,72 | 7,13  | 2,93 | 2,59 | 2,50 | 2,50 | 8,59 | 4,33 | 6,09 | 1,52 | 1,00 | 2,52 | 2,89  | 3,09 | 5,20 | 4,52  | 1,65 | 2,33 | 7,78  | 1,15 | 4,72  | 3,11 | 3,11 |
| H.S.             | 0,11 | 1,00 | 0,56 | 0,37 | 1,53  | 0,63 | 0,56 | 0,54 | 0,54 | 1,85 | 0,93 | 1,31 | 0,33 | 0,21 | 0,54 | 0,62  | 0,66 | 1,12 | 0,97  | 0,36 | 0,50 | 1,67  | 0,25 | 1,01  | 0,67 | 0,67 |
| A.E.             | 0,10 | 0,45 | 1,00 | 0,33 | 1,38  | 0,57 | 0,50 | 0,48 | 0,48 | 1,66 | 0,84 | 1,18 | 0,29 | 0,19 | 0,49 | 0,56  | 0,60 | 1,00 | 0,87  | 0,32 | 0,45 | 1,50  | 0,22 | 0,91  | 0,60 | 0,60 |
| A.A.             | 0,15 | 0,68 | 0,75 | 1,00 | 2,08  | 0,85 | 0,75 | 0,73 | 0,73 | 2,50 | 1,26 | 1,77 | 0,44 | 0,29 | 0,73 | 0,84  | 0,90 | 1,51 | 1,32  | 0,48 | 0,68 | 2,27  | 0,34 | 1,37  | 0,91 | 0,91 |
| M.K1.            | 0,04 | 0,16 | 0,18 | 0,12 | 1,00  | 0,21 | 0,18 | 0,18 | 0,18 | 0,60 | 0,30 | 0,43 | 0,11 | 0,07 | 0,18 | 0,20  | 0,22 | 0,36 | 0,32  | 0,12 | 0,16 | 0,55  | 0,08 | 0,33  | 0,22 | 0,22 |
| S.Y.             | 0,09 | 0,40 | 0,44 | 0,29 | 1,21  | 1,00 | 0,44 | 0,43 | 0,43 | 1,46 | 0,74 | 1,04 | 0,26 | 0,17 | 0,43 | 0,49  | 0,53 | 0,89 | 0,77  | 0,28 | 0,40 | 1,33  | 0,20 | 0,80  | 0,53 | 0,53 |
| A.Ş.             | 0,10 | 0,45 | 0,50 | 0,33 | 1,38  | 0,57 | 1,00 | 0,48 | 0,48 | 1,66 | 0,84 | 1,18 | 0,29 | 0,19 | 0,49 | 0,56  | 0,60 | 1,00 | 0,87  | 0,32 | 0,45 | 1,50  | 0,22 | 0,91  | 0,60 | 0,60 |
| M.L.             | 0,10 | 0,47 | 0,52 | 0,34 | 1,43  | 0,59 | 0,52 | 1,00 | 0,50 | 1,72 | 0,87 | 1,22 | 0,30 | 0,20 | 0,50 | 0,58  | 0,62 | 1,04 | 0,90  | 0,33 | 0,47 | 1,56  | 0,23 | 0,94  | 0,62 | 0,62 |
| M.K2.            | 0,10 | 0,47 | 0,52 | 0,34 | 1,43  | 0,59 | 0,52 | 0,50 | 1,00 | 1,72 | 0,87 | 1,22 | 0,30 | 0,20 | 0,50 | 0,58  | 0,62 | 1,04 | 0,90  | 0,33 | 0,47 | 1,56  | 0,23 | 0,94  | 0,62 | 0,62 |
| Y.G.             | 0,03 | 0,14 | 0,15 | 0,10 | 0,42  | 0,17 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 1,00 | 0,25 | 0,35 | 0,09 | 0,06 | 0,15 | 0,17  | 0,18 | 0,30 | 0,26  | 0,10 | 0,14 | 0,45  | 0,07 | 0,27  | 0,18 | 0,18 |
| G.A.             | 0,06 | 0,27 | 0,30 | 0,20 | 0,82  | 0,34 | 0,30 | 0,29 | 0,29 | 0,99 | 1,00 | 0,70 | 0,18 | 0,12 | 0,29 | 0,33  | 0,36 | 0,60 | 0,52  | 0,19 | 0,27 | 0,90  | 0,13 | 0,55  | 0,36 | 0,36 |
| R.Ü.             | 0,04 | 0,19 | 0,21 | 0,14 | 0,59  | 0,24 | 0,21 | 0,21 | 0,21 | 0,71 | 0,36 | 1,00 | 0,13 | 0,08 | 0,21 | 0,24  | 0,25 | 0,43 | 0,37  | 0,14 | 0,19 | 0,64  | 0,09 | 0,39  | 0,26 | 0,26 |
| E.A.             | 0,16 | 0,76 | 0,85 | 0,56 | 2,34  | 0,96 | 0,85 | 0,82 | 0,82 | 2,82 | 1,42 | 2,00 | 1,00 | 0,33 | 0,83 | 0,95  | 1,01 | 1,71 | 1,49  | 0,54 | 0,76 | 2,56  | 0,38 | 1,55  | 1,02 | 1,02 |
| M.E.             | 0,25 | 1,16 | 1,29 | 0,86 | 3,57  | 1,47 | 1,29 | 1,25 | 1,25 | 4,29 | 2,16 | 3,04 | 0,76 | 1,00 | 1,26 | 1,45  | 1,54 | 2,60 | 2,26  | 0,83 | 1,16 | 3,89  | 0,58 | 2,36  | 1,55 | 1,55 |
| F.K.             | 0,10 | 0,46 | 0,51 | 0,34 | 1,41  | 0,58 | 0,51 | 0,50 | 0,50 | 1,70 | 0,86 | 1,21 | 0,30 | 0,20 | 1,00 | 0,57  | 0,61 | 1,03 | 0,90  | 0,33 | 0,46 | 1,54  | 0,23 | 0,94  | 0,62 | 0,62 |
| A.T2.            | 0,09 | 0,40 | 0,45 | 0,30 | 1,23  | 0,51 | 0,45 | 0,43 | 0,43 | 1,48 | 0,75 | 1,05 | 0,26 | 0,17 | 0,44 | 1,00  | 0,53 | 0,90 | 0,78  | 0,29 | 0,40 | 1,35  | 0,20 | 0,82  | 0,54 | 0,54 |
| Ö.K.             | 0,08 | 0,38 | 0,42 | 0,28 | 1,15  | 0,48 | 0,42 | 0,40 | 0,40 | 1,39 | 0,70 | 0,99 | 0,25 | 0,16 | 0,41 | 0,47  | 1,00 | 0,84 | 0,73  | 0,27 | 0,38 | 1,26  | 0,19 | 0,76  | 0,50 | 0,50 |
| O.Ü.             | 0,05 | 0,22 | 0,25 | 0,17 | 0,69  | 0,28 | 0,25 | 0,24 | 0,24 | 0,83 | 0,42 | 0,59 | 0,15 | 0,10 | 0,24 | 0,28  | 0,30 | 1,00 | 0,44  | 0,16 | 0,22 | 0,75  | 0,11 | 0,45  | 0,30 | 0,30 |
| A.T1.            | 0,06 | 0,26 | 0,29 | 0,19 | 0,79  | 0,32 | 0,29 | 0,28 | 0,28 | 0,95 | 0,48 | 0,67 | 0,17 | 0,11 | 0,28 | 0,32  | 0,34 | 0,57 | 1,00  | 0,18 | 0,26 | 0,86  | 0,13 | 0,52  | 0,34 | 0,34 |
| O.T.             | 0,15 | 0,70 | 0,78 | 0,52 | 2,16  | 0,89 | 0,78 | 0,76 | 0,76 | 2,60 | 1,31 | 1,84 | 0,46 | 0,30 | 0,76 | 0,88  | 0,93 | 1,57 | 1,37  | 1,00 | 0,70 | 2,36  | 0,35 | 1,43  | 0,94 | 0,94 |
| Ö.M.             | 0,11 | 0,50 | 0,56 | 0,37 | 1,53  | 0,63 | 0,56 | 0,54 | 0,54 | 1,85 | 0,93 | 1,31 | 0,33 | 0,21 | 0,54 | 0,62  | 0,66 | 1,12 | 0,97  | 0,36 | 1,00 | 1,67  | 0,25 | 1,01  | 0,67 | 0,67 |
| M.1.             | 0,03 | 0,15 | 0,17 | 0,11 | 0,46  | 0,19 | 0,17 | 0,16 | 0,16 | 0,55 | 0,28 | 0,39 | 0,10 | 0,06 | 0,16 | 0,19  | 0,20 | 0,33 | 0,29  | 0,11 | 0,15 | 1,00  | 0,07 | 0,30  | 0,20 | 0,20 |
| N.Ş.             | 0,22 | 1,01 | 1,12 | 0,75 | 3,09  | 1,27 | 1,12 | 1,08 | 1,08 | 3,73 | 1,88 | 2,64 | 0,66 | 0,43 | 1,09 | 1,25  | 1,34 | 2,25 | 1,96  | 0,72 | 1,01 | 3,38  | 1,00 | 2,05  | 1,35 | 1,35 |
| M.A2.            | 0,05 | 0,25 | 0,27 | 0,18 | 0,76  | 0,31 | 0,27 | 0,26 | 0,26 | 0,91 | 0,46 | 0,65 | 0,16 | 0,11 | 0,27 | 0,31  | 0,33 | 0,55 | 0,48  | 0,18 | 0,25 | 0,82  | 0,12 | 1,00  | 0,33 | 0,33 |
| Y.A.             | 0,08 | 0,37 | 0,42 | 0,28 | 1,15  | 0,47 | 0,42 | 0,40 | 0,40 | 1,38 | 0,70 | 0,98 | 0,24 | 0,16 | 0,41 | 0,47  | 0,50 | 0,84 | 0,73  | 0,27 | 0,37 | 1,25  | 0,19 | 0,76  | 1,00 | 0,50 |
| E.Ü.             | 0,08 | 0,37 | 0,42 | 0,28 | 1,15  | 0,47 | 0,42 | 0,40 | 0,40 | 1,38 | 0,70 | 0,98 | 0,24 | 0,16 | 0,41 | 0,47  | 0,50 | 0,84 | 0,73  | 0,27 | 0,37 | 1,25  | 0,19 | 0,76  | 0,50 | 1,00 |

### EK 23. Stratejik Bakış Yetkinliği İçin Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu

| Stratejik Bakış | O.Ç. | H.S. | A.E. | A.A. | M.K1. | S.Y. | A.Ş. | M.L. | M.K2 | Y.G. | G.A. | R.Ü. | E.A. | M.E. | F.K. | A.T2. | Ö.K. | O.Ü. | A.T1. | O.T. | Ö.M. | M.A1. | N.Ş. | M.A2. | Y.A. | E.Ü. |
|-----------------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|-------|------|------|-------|------|-------|------|------|
| O.Ç.            | 1,00 | 0,81 | 0,67 | 0,54 | 0,67  | 1,27 | 0,67 | 0,85 | 0,85 | 0,67 | 1,43 | 1,07 | 1,05 | 0,99 | 0,47 | 0,98  | 0,47 | 0,33 | 0,70  | 0,98 | 1,19 | 1,13  | 0,69 | 0,34  | 0,88 | 0,88 |
| H.S.            | 1,23 | 1,00 | 0,82 | 0,67 | 0,83  | 1,57 | 0,82 | 1,05 | 1,05 | 0,83 | 1,76 | 1,31 | 1,29 | 1,22 | 0,58 | 1,20  | 0,58 | 0,40 | 0,87  | 1,21 | 1,47 | 1,40  | 0,85 | 0,42  | 1,09 | 1,09 |
| A.E.            | 1,50 | 1,22 | 1,00 | 0,81 | 1,01  | 1,91 | 1,00 | 1,28 | 1,28 | 1,01 | 2,14 | 1,60 | 1,57 | 1,49 | 0,70 | 1,46  | 0,71 | 0,49 | 1,06  | 1,47 | 1,79 | 1,70  | 1,03 | 0,51  | 1,32 | 1,32 |
| A.A.            | 1,84 | 1,49 | 1,23 | 1,00 | 1,24  | 2,35 | 1,23 | 1,57 | 1,57 | 1,24 | 2,63 | 1,96 | 1,93 | 1,83 | 0,86 | 1,80  | 0,87 | 0,60 | 1,30  | 1,80 | 2,20 | 2,09  | 1,27 | 0,62  | 1,63 | 1,63 |
| M.K1.           | 1,48 | 1,20 | 0,99 | 0,81 | 1,00  | 1,89 | 0,99 | 1,27 | 1,27 | 1,00 | 2,12 | 1,58 | 1,56 | 1,47 | 0,69 | 1,45  | 0,70 | 0,48 | 1,05  | 1,45 | 1,77 | 1,68  | 1,02 | 0,50  | 1,31 | 1,31 |
| S.Y.            | 0,78 | 0,64 | 0,52 | 0,43 | 0,53  | 1,00 | 0,52 | 0,67 | 0,67 | 0,53 | 1,12 | 0,84 | 0,82 | 0,78 | 0,37 | 0,77  | 0,37 | 0,26 | 0,55  | 0,77 | 0,94 | 0,89  | 0,54 | 0,26  | 0,69 | 0,69 |
| A.Ş.            | 1,50 | 1,22 | 1,00 | 0,81 | 1,01  | 1,91 | 1,00 | 1,28 | 1,28 | 1,01 | 2,14 | 1,60 | 1,57 | 1,49 | 0,70 | 1,46  | 0,71 | 0,49 | 1,06  | 1,47 | 1,79 | 1,70  | 1,03 | 0,51  | 1,32 | 1,32 |
| M.L.            | 1,17 | 0,95 | 0,78 | 0,64 | 0,79  | 1,50 | 0,78 | 1,00 | 1,00 | 0,79 | 1,67 | 1,25 | 1,23 | 1,17 | 0,55 | 1,15  | 0,55 | 0,38 | 0,83  | 1,15 | 1,40 | 1,33  | 0,81 | 0,40  | 1,04 | 1,04 |
| M.K2.           | 1,17 | 0,95 | 0,78 | 0,64 | 0,79  | 1,50 | 0,78 | 1,00 | 1,00 | 0,79 | 1,67 | 1,25 | 1,23 | 1,17 | 0,55 | 1,15  | 0,55 | 0,38 | 0,83  | 1,15 | 1,40 | 1,33  | 0,81 | 0,40  | 1,04 | 1,04 |
| Y.G.            | 1,48 | 1,20 | 0,99 | 0,81 | 1,00  | 1,89 | 0,99 | 1,27 | 1,27 | 1,00 | 2,12 | 1,58 | 1,56 | 1,47 | 0,69 | 1,45  | 0,70 | 0,48 | 1,05  | 1,45 | 1,77 | 1,68  | 1,02 | 0,50  | 1,31 | 1,31 |
| G.A.            | 0,70 | 0,57 | 0,47 | 0,38 | 0,47  | 0,89 | 0,47 | 0,60 | 0,60 | 0,47 | 1,00 | 0,75 | 0,73 | 0,70 | 0,33 | 0,68  | 0,33 | 0,23 | 0,49  | 0,69 | 0,84 | 0,80  | 0,48 | 0,24  | 0,62 | 0,62 |
| R.Ü.            | 0,94 | 0,76 | 0,63 | 0,51 | 0,63  | 1,20 | 0,63 | 0,80 | 0,80 | 0,63 | 1,34 | 1,00 | 0,98 | 0,93 | 0,44 | 0,92  | 0,44 | 0,31 | 0,66  | 0,92 | 1,12 | 1,06  | 0,65 | 0,32  | 0,83 | 0,83 |
| E.A.            | 0,95 | 0,77 | 0,64 | 0,52 | 0,64  | 1,22 | 0,64 | 0,81 | 0,81 | 0,64 | 1,36 | 1,02 | 1,00 | 0,95 | 0,45 | 0,93  | 0,45 | 0,31 | 0,67  | 0,93 | 1,14 | 1,08  | 0,66 | 0,32  | 0,84 | 0,84 |
| M.E.            | 1,01 | 0,82 | 0,67 | 0,55 | 0,68  | 1,28 | 0,67 | 0,86 | 0,86 | 0,68 | 1,44 | 1,07 | 1,06 | 1,00 | 0,47 | 0,98  | 0,47 | 0,33 | 0,71  | 0,99 | 1,20 | 1,14  | 0,69 | 0,34  | 0,89 | 0,89 |
| F.K.            | 2,14 | 1,74 | 1,43 | 1,16 | 1,44  | 2,73 | 1,43 | 1,82 | 1,82 | 1,44 | 3,05 | 2,28 | 2,24 | 2,13 | 1,00 | 2,09  | 1,01 | 0,70 | 1,51  | 2,10 | 2,55 | 2,43  | 1,47 | 0,72  | 1,89 | 1,89 |
| A.T2.           | 1,02 | 0,83 | 0,68 | 0,56 | 0,69  | 1,31 | 0,68 | 0,87 | 0,87 | 0,69 | 1,46 | 1,09 | 1,07 | 1,02 | 0,48 | 1,00  | 0,48 | 0,33 | 0,72  | 1,00 | 1,22 | 1,16  | 0,70 | 0,35  | 0,90 | 0,90 |
| Ö.K.            | 2,12 | 1,72 | 1,42 | 1,15 | 1,43  | 2,71 | 1,42 | 1,81 | 1,81 | 1,43 | 3,03 | 2,26 | 2,23 | 2,11 | 0,99 | 2,07  | 1,00 | 0,69 | 1,50  | 2,08 | 2,53 | 2,41  | 1,46 | 0,72  | 1,88 | 1,88 |
| O.Ü.            | 3,06 | 2,48 | 2,04 | 1,66 | 2,06  | 3,91 | 2,04 | 2,61 | 2,61 | 2,06 | 4,37 | 3,26 | 3,21 | 3,04 | 1,43 | 2,99  | 1,44 | 1,00 | 2,16  | 3,00 | 3,65 | 3,47  | 2,11 | 1,03  | 2,71 | 2,71 |
| A.T1.           | 1,42 | 1,15 | 0,95 | 0,77 | 0,96  | 1,81 | 0,95 | 1,21 | 1,21 | 0,96 | 2,02 | 1,51 | 1,49 | 1,41 | 0,66 | 1,39  | 0,67 | 0,46 | 1,00  | 1,39 | 1,69 | 1,61  | 0,98 | 0,48  | 1,25 | 1,25 |
| O.T.            | 1,02 | 0,83 | 0,68 | 0,55 | 0,69  | 1,30 | 0,68 | 0,87 | 0,87 | 0,69 | 1,46 | 1,09 | 1,07 | 1,01 | 0,48 | 1,00  | 0,48 | 0,33 | 0,72  | 1,00 | 1,22 | 1,16  | 0,70 | 0,34  | 0,90 | 0,90 |
| Ö.M.            | 0,84 | 0,68 | 0,56 | 0,46 | 0,56  | 1,07 | 0,56 | 0,71 | 0,71 | 0,56 | 1,20 | 0,89 | 0,88 | 0,83 | 0,39 | 0,82  | 0,39 | 0,27 | 0,59  | 0,82 | 1,00 | 0,95  | 0,58 | 0,28  | 0,74 | 0,74 |
| M.1.            | 0,88 | 0,72 | 0,59 | 0,48 | 0,59  | 1,12 | 0,59 | 0,75 | 0,75 | 0,59 | 1,26 | 0,94 | 0,92 | 0,88 | 0,41 | 0,86  | 0,42 | 0,29 | 0,62  | 0,86 | 1,05 | 1,00  | 0,61 | 0,30  | 0,78 | 0,78 |
| N.Ş.            | 1,46 | 1,18 | 0,97 | 0,79 | 0,98  | 1,86 | 0,97 | 1,24 | 1,24 | 0,98 | 2,08 | 1,55 | 1,53 | 1,45 | 0,68 | 1,42  | 0,69 | 0,48 | 1,03  | 1,43 | 1,74 | 1,65  | 1,00 | 0,49  | 1,29 | 1,29 |
| M.A2.           | 2,97 | 2,41 | 1,98 | 1,61 | 2,00  | 3,79 | 1,98 | 2,53 | 2,53 | 2,00 | 4,23 | 3,16 | 3,11 | 2,95 | 1,39 | 2,90  | 1,40 | 0,97 | 2,09  | 2,91 | 3,54 | 3,37  | 2,04 | 1,00  | 2,62 | 2,62 |
| Y.A.            | 1,13 | 0,92 | 0,75 | 0,61 | 0,76  | 1,44 | 0,75 | 0,96 | 0,96 | 0,76 | 1,61 | 1,21 | 1,19 | 1,12 | 0,53 | 1,11  | 0,53 | 0,37 | 0,80  | 1,11 | 1,35 | 1,28  | 0,78 | 0,38  | 1,00 | 1,00 |
| E.Ü.            | 1,13 | 0,92 | 0,75 | 0,61 | 0,76  | 1,44 | 0,75 | 0,96 | 0,96 | 0,76 | 1,61 | 1,21 | 1,19 | 1,12 | 0,53 | 1,11  | 0,53 | 0,37 | 0,80  | 1,11 | 1,35 | 1,28  | 0,78 | 0,38  | 1,00 | 1,00 |

**EK 24. Performans Yönetimi Yetkinliği için Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu**

| Performans Yönetimi | O.Ç. | H.S. | A.E. | A.A. | M.K1. | S.Y. | A.Ş. | M.L. | M.K2 | Y.G. | G.A. | R.Ü. | E.A. | M.E. | F.K. | A.T2. | Ö.K. | O.Ü. | A.T1. | O.T. | Ö.M. | M.A1. | N.Ş. | M.A2. | Y.A. | E.Ü. |
|---------------------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|-------|------|------|-------|------|-------|------|------|
| O.Ç.                | 1,00 | 0,91 | 0,77 | 0,58 | 0,90  | 1,41 | 0,77 | 0,89 | 0,89 | 0,99 | 1,63 | 1,29 | 1,11 | 0,99 | 0,47 | 1,07  | 0,54 | 0,47 | 0,89  | 0,97 | 1,29 | 1,39  | 0,72 | 0,44  | 0,88 | 0,88 |
| H.S.                | 1,10 | 1,00 | 0,84 | 0,64 | 0,99  | 1,55 | 0,84 | 0,98 | 0,98 | 1,09 | 1,80 | 1,42 | 1,22 | 1,09 | 0,52 | 1,18  | 0,60 | 0,52 | 0,98  | 1,07 | 1,42 | 1,53  | 0,80 | 0,48  | 0,97 | 0,97 |
| A.E.                | 1,31 | 1,19 | 1,00 | 0,76 | 1,17  | 1,84 | 1,00 | 1,16 | 1,16 | 1,29 | 2,13 | 1,68 | 1,45 | 1,29 | 0,61 | 1,40  | 0,71 | 0,61 | 1,16  | 1,27 | 1,68 | 1,81  | 0,95 | 0,57  | 1,15 | 1,15 |
| A.A.                | 1,72 | 1,56 | 1,32 | 1,00 | 1,54  | 2,42 | 1,32 | 1,53 | 1,53 | 1,70 | 2,81 | 2,21 | 1,91 | 1,70 | 0,81 | 1,84  | 0,93 | 0,81 | 1,53  | 1,67 | 2,21 | 2,39  | 1,25 | 0,75  | 1,51 | 1,51 |
| M.K1.               | 1,11 | 1,01 | 0,85 | 0,65 | 1,00  | 1,57 | 0,85 | 0,99 | 0,99 | 1,10 | 1,82 | 1,43 | 1,24 | 1,10 | 0,52 | 1,19  | 0,60 | 0,52 | 0,99  | 1,08 | 1,43 | 1,55  | 0,81 | 0,49  | 0,98 | 0,98 |
| S.Y.                | 0,71 | 0,64 | 0,54 | 0,41 | 0,64  | 1,00 | 0,54 | 0,63 | 0,63 | 0,70 | 1,16 | 0,91 | 0,79 | 0,70 | 0,33 | 0,76  | 0,38 | 0,33 | 0,63  | 0,69 | 0,91 | 0,99  | 0,51 | 0,31  | 0,62 | 0,62 |
| A.Ş.                | 1,31 | 1,19 | 1,00 | 0,76 | 1,17  | 1,84 | 1,00 | 1,16 | 1,16 | 1,29 | 2,13 | 1,68 | 1,45 | 1,29 | 0,61 | 1,40  | 0,71 | 0,61 | 1,16  | 1,27 | 1,68 | 1,81  | 0,95 | 0,57  | 1,15 | 1,15 |
| M.L.                | 1,13 | 1,02 | 0,86 | 0,66 | 1,01  | 1,59 | 0,86 | 1,00 | 1,00 | 1,11 | 1,84 | 1,45 | 1,25 | 1,11 | 0,53 | 1,21  | 0,61 | 0,53 | 1,00  | 1,09 | 1,45 | 1,56  | 0,82 | 0,49  | 0,99 | 0,99 |
| M.K2.               | 1,13 | 1,02 | 0,86 | 0,66 | 1,01  | 1,59 | 0,86 | 1,00 | 1,00 | 1,11 | 1,84 | 1,45 | 1,25 | 1,11 | 0,53 | 1,21  | 0,61 | 0,53 | 1,00  | 1,09 | 1,45 | 1,56  | 0,82 | 0,49  | 0,99 | 0,99 |
| Y.G.                | 1,01 | 0,92 | 0,77 | 0,59 | 0,91  | 1,42 | 0,77 | 0,90 | 0,90 | 1,00 | 1,65 | 1,30 | 1,12 | 1,00 | 0,47 | 1,08  | 0,55 | 0,47 | 0,90  | 0,98 | 1,30 | 1,40  | 0,73 | 0,44  | 0,89 | 0,89 |
| G.A.                | 0,61 | 0,56 | 0,47 | 0,36 | 0,55  | 0,86 | 0,47 | 0,54 | 0,54 | 0,61 | 1,00 | 0,79 | 0,68 | 0,61 | 0,29 | 0,66  | 0,33 | 0,29 | 0,54  | 0,59 | 0,79 | 0,85  | 0,44 | 0,27  | 0,54 | 0,54 |
| R.Ü.                | 0,78 | 0,71 | 0,60 | 0,45 | 0,70  | 1,10 | 0,60 | 0,69 | 0,69 | 0,77 | 1,27 | 1,00 | 0,87 | 0,77 | 0,37 | 0,83  | 0,42 | 0,37 | 0,69  | 0,75 | 1,00 | 1,08  | 0,56 | 0,34  | 0,68 | 0,68 |
| E.A.                | 0,90 | 0,82 | 0,69 | 0,52 | 0,81  | 1,27 | 0,69 | 0,80 | 0,80 | 0,89 | 1,47 | 1,16 | 1,00 | 0,89 | 0,42 | 0,96  | 0,49 | 0,42 | 0,80  | 0,87 | 1,16 | 1,25  | 0,65 | 0,39  | 0,79 | 0,79 |
| M.E.                | 1,01 | 0,92 | 0,77 | 0,59 | 0,91  | 1,42 | 0,77 | 0,90 | 0,90 | 1,00 | 1,65 | 1,30 | 1,12 | 1,00 | 0,47 | 1,08  | 0,55 | 0,47 | 0,90  | 0,98 | 1,30 | 1,40  | 0,73 | 0,44  | 0,89 | 0,89 |
| F.K.                | 2,13 | 1,93 | 1,63 | 1,24 | 1,91  | 3,00 | 1,63 | 1,89 | 1,89 | 2,11 | 3,48 | 2,74 | 2,37 | 2,11 | 1,00 | 2,28  | 1,15 | 1,00 | 1,89  | 2,07 | 2,74 | 2,96  | 1,54 | 0,93  | 1,87 | 1,87 |
| A.T2.               | 0,93 | 0,85 | 0,71 | 0,54 | 0,84  | 1,31 | 0,71 | 0,83 | 0,83 | 0,92 | 1,52 | 1,20 | 1,04 | 0,92 | 0,44 | 1,00  | 0,50 | 0,44 | 0,83  | 0,90 | 1,20 | 1,30  | 0,68 | 0,41  | 0,82 | 0,82 |
| Ö.K.                | 1,85 | 1,68 | 1,42 | 1,08 | 1,66  | 2,60 | 1,42 | 1,64 | 1,64 | 1,83 | 3,02 | 2,38 | 2,06 | 1,83 | 0,87 | 1,98  | 1,00 | 0,87 | 1,64  | 1,79 | 2,38 | 2,57  | 1,34 | 0,81  | 1,62 | 1,62 |
| O.Ü.                | 2,13 | 1,93 | 1,63 | 1,24 | 1,91  | 3,00 | 1,63 | 1,89 | 1,89 | 2,11 | 3,48 | 2,74 | 2,37 | 2,11 | 1,00 | 2,28  | 1,15 | 1,00 | 1,89  | 2,07 | 2,74 | 2,96  | 1,54 | 0,93  | 1,87 | 1,87 |
| A.T1.               | 1,13 | 1,02 | 0,86 | 0,66 | 1,01  | 1,59 | 0,86 | 1,00 | 1,00 | 1,11 | 1,84 | 1,45 | 1,25 | 1,11 | 0,53 | 1,21  | 0,61 | 0,53 | 1,00  | 1,09 | 1,45 | 1,56  | 0,82 | 0,49  | 0,99 | 0,99 |
| O.T.                | 1,03 | 0,94 | 0,79 | 0,60 | 0,93  | 1,45 | 0,79 | 0,92 | 0,92 | 1,02 | 1,68 | 1,33 | 1,15 | 1,02 | 0,48 | 1,11  | 0,56 | 0,48 | 0,92  | 1,00 | 1,33 | 1,43  | 0,75 | 0,45  | 0,91 | 0,91 |
| Ö.M.                | 0,78 | 0,71 | 0,60 | 0,45 | 0,70  | 1,10 | 0,60 | 0,69 | 0,69 | 0,77 | 1,27 | 1,00 | 0,87 | 0,77 | 0,37 | 0,83  | 0,42 | 0,37 | 0,69  | 0,75 | 1,00 | 1,08  | 0,56 | 0,34  | 0,68 | 0,68 |
| M.1.                | 0,72 | 0,65 | 0,55 | 0,42 | 0,65  | 1,01 | 0,55 | 0,64 | 0,64 | 0,71 | 1,18 | 0,93 | 0,80 | 0,71 | 0,34 | 0,77  | 0,39 | 0,34 | 0,64  | 0,70 | 0,93 | 1,00  | 0,52 | 0,32  | 0,63 | 0,63 |
| N.Ş.                | 1,38 | 1,25 | 1,06 | 0,80 | 1,24  | 1,94 | 1,06 | 1,23 | 1,23 | 1,37 | 2,25 | 1,77 | 1,54 | 1,37 | 0,65 | 1,48  | 0,75 | 0,65 | 1,23  | 1,34 | 1,77 | 1,92  | 1,00 | 0,61  | 1,21 | 1,21 |
| M.A2.               | 2,28 | 2,07 | 1,74 | 1,33 | 2,05  | 3,21 | 1,74 | 2,02 | 2,02 | 2,26 | 3,72 | 2,93 | 2,53 | 2,26 | 1,07 | 2,44  | 1,23 | 1,07 | 2,02  | 2,21 | 2,93 | 3,16  | 1,65 | 1,00  | 2,00 | 2,00 |
| Y.A.                | 1,14 | 1,03 | 0,87 | 0,66 | 1,02  | 1,60 | 0,87 | 1,01 | 1,01 | 1,13 | 1,86 | 1,47 | 1,27 | 1,13 | 0,53 | 1,22  | 0,62 | 0,53 | 1,01  | 1,10 | 1,47 | 1,58  | 0,83 | 0,50  | 1,00 | 1,00 |
| E.Ü.                | 1,14 | 1,03 | 0,87 | 0,66 | 1,02  | 1,60 | 0,87 | 1,01 | 1,01 | 1,13 | 1,86 | 1,47 | 1,27 | 1,13 | 0,53 | 1,22  | 0,62 | 0,53 | 1,01  | 1,10 | 1,47 | 1,58  | 0,83 | 0,50  | 1,00 | 1,00 |

**EK 25. Analitik Düşünme Yetkinliği için Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu**

| Analitik Düşünme | O.Ç. | H.S. | A.E. | A.A. | M.K1. | S.Y. | A.Ş. | M.L. | M.K2 | Y.G. | G.A. | R.Ü. | E.A. | M.E. | F.K. | A.T2. | Ö.K. | O.Ü. | A.T1. | O.T. | Ö.M. | M.A1. | N.Ş. | M.A2. | Y.A. | E.Ü. |
|------------------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|-------|------|------|-------|------|-------|------|------|
| O.Ç.             | 1,00 | 0,61 | 0,46 | 0,46 | 0,21  | 1,00 | 0,46 | 0,78 | 0,78 | 0,21 | 1,00 | 0,61 | 0,92 | 1,00 | 0,46 | 0,78  | 0,33 | 0,22 | 0,33  | 1,00 | 1,00 | 0,61  | 0,61 | 0,13  | 0,89 | 0,89 |
| H.S.             | 1,64 | 1,00 | 0,76 | 0,76 | 0,34  | 1,64 | 0,76 | 1,28 | 1,28 | 0,34 | 1,64 | 1,00 | 1,50 | 1,64 | 0,76 | 1,28  | 0,53 | 0,36 | 0,53  | 1,64 | 1,64 | 1,00  | 1,00 | 0,21  | 1,47 | 1,47 |
| A.E.             | 2,16 | 1,32 | 1,00 | 1,00 | 0,45  | 2,16 | 1,00 | 1,68 | 1,68 | 0,45 | 2,16 | 1,32 | 1,98 | 2,16 | 1,00 | 1,68  | 0,70 | 0,48 | 0,70  | 2,16 | 2,16 | 1,32  | 1,32 | 0,27  | 1,93 | 1,93 |
| A.A.             | 2,16 | 1,32 | 1,00 | 1,00 | 0,45  | 2,16 | 1,00 | 1,68 | 1,68 | 0,45 | 2,16 | 1,32 | 1,98 | 2,16 | 1,00 | 1,68  | 0,70 | 0,48 | 0,70  | 2,16 | 2,16 | 1,32  | 1,32 | 0,27  | 1,93 | 1,93 |
| M.K1.            | 4,75 | 2,90 | 2,20 | 2,20 | 1,00  | 4,75 | 2,20 | 3,70 | 3,70 | 1,00 | 4,75 | 2,90 | 4,35 | 4,75 | 2,20 | 3,70  | 1,55 | 1,05 | 1,55  | 4,75 | 4,75 | 2,90  | 2,90 | 0,60  | 4,25 | 4,25 |
| S.Y.             | 1,00 | 0,61 | 0,46 | 0,46 | 0,21  | 1,00 | 0,46 | 0,78 | 0,78 | 0,21 | 1,00 | 0,61 | 0,92 | 1,00 | 0,46 | 0,78  | 0,33 | 0,22 | 0,33  | 1,00 | 1,00 | 0,61  | 0,61 | 0,13  | 0,89 | 0,89 |
| A.Ş.             | 2,16 | 1,32 | 1,00 | 1,00 | 0,45  | 2,16 | 1,00 | 1,68 | 1,68 | 0,45 | 2,16 | 1,32 | 1,98 | 2,16 | 1,00 | 1,68  | 0,70 | 0,48 | 0,70  | 2,16 | 2,16 | 1,32  | 1,32 | 0,27  | 1,93 | 1,93 |
| M.L.             | 1,28 | 0,78 | 0,59 | 0,59 | 0,27  | 1,28 | 0,59 | 1,00 | 1,00 | 0,27 | 1,28 | 0,78 | 1,18 | 1,28 | 0,59 | 1,00  | 0,42 | 0,28 | 0,42  | 1,28 | 1,28 | 0,78  | 0,78 | 0,16  | 1,15 | 1,15 |
| M.K2.            | 1,28 | 0,78 | 0,59 | 0,59 | 0,27  | 1,28 | 0,59 | 1,00 | 1,00 | 0,27 | 1,28 | 0,78 | 1,18 | 1,28 | 0,59 | 1,00  | 0,42 | 0,28 | 0,42  | 1,28 | 1,28 | 0,78  | 0,78 | 0,16  | 1,15 | 1,15 |
| Y.G.             | 4,75 | 2,90 | 2,20 | 2,20 | 1,00  | 4,75 | 2,20 | 3,70 | 3,70 | 1,00 | 4,75 | 2,90 | 4,35 | 4,75 | 2,20 | 3,70  | 1,55 | 1,05 | 1,55  | 4,75 | 4,75 | 2,90  | 2,90 | 0,60  | 4,25 | 4,25 |
| G.A.             | 1,00 | 0,61 | 0,46 | 0,46 | 0,21  | 1,00 | 0,46 | 0,78 | 0,78 | 0,21 | 1,00 | 0,61 | 0,92 | 1,00 | 0,46 | 0,78  | 0,33 | 0,22 | 0,33  | 1,00 | 1,00 | 0,61  | 0,61 | 0,13  | 0,89 | 0,89 |
| R.Ü.             | 1,64 | 1,00 | 0,76 | 0,76 | 0,34  | 1,64 | 0,76 | 1,28 | 1,28 | 0,34 | 1,64 | 1,00 | 1,50 | 1,64 | 0,76 | 1,28  | 0,53 | 0,36 | 0,53  | 1,64 | 1,64 | 1,00  | 1,00 | 0,21  | 1,47 | 1,47 |
| E.A.             | 1,09 | 0,67 | 0,51 | 0,51 | 0,23  | 1,09 | 0,51 | 0,85 | 0,85 | 0,23 | 1,09 | 0,67 | 1,00 | 1,09 | 0,51 | 0,85  | 0,36 | 0,24 | 0,36  | 1,09 | 1,09 | 0,67  | 0,67 | 0,14  | 0,98 | 0,98 |
| M.E.             | 1,00 | 0,61 | 0,46 | 0,46 | 0,21  | 1,00 | 0,46 | 0,78 | 0,78 | 0,21 | 1,00 | 0,61 | 0,92 | 1,00 | 0,46 | 0,78  | 0,33 | 0,22 | 0,33  | 1,00 | 1,00 | 0,61  | 0,61 | 0,13  | 0,89 | 0,89 |
| F.K.             | 2,16 | 1,32 | 1,00 | 1,00 | 0,45  | 2,16 | 1,00 | 1,68 | 1,68 | 0,45 | 2,16 | 1,32 | 1,98 | 2,16 | 1,00 | 1,68  | 0,70 | 0,48 | 0,70  | 2,16 | 2,16 | 1,32  | 1,32 | 0,27  | 1,93 | 1,93 |
| A.T2.            | 1,28 | 0,78 | 0,59 | 0,59 | 0,27  | 1,28 | 0,59 | 1,00 | 1,00 | 0,27 | 1,28 | 0,78 | 1,18 | 1,28 | 0,59 | 1,00  | 0,42 | 0,28 | 0,42  | 1,28 | 1,28 | 0,78  | 0,78 | 0,16  | 1,15 | 1,15 |
| Ö.K.             | 3,06 | 1,87 | 1,42 | 1,42 | 0,65  | 3,06 | 1,42 | 2,39 | 2,39 | 0,65 | 3,06 | 1,87 | 2,81 | 3,06 | 1,42 | 2,39  | 1,00 | 0,68 | 1,00  | 3,06 | 3,06 | 1,87  | 1,87 | 0,39  | 2,74 | 2,74 |
| O.Ü.             | 4,52 | 2,76 | 2,10 | 2,10 | 0,95  | 4,52 | 2,10 | 3,52 | 3,52 | 0,95 | 4,52 | 2,76 | 4,14 | 4,52 | 2,10 | 3,52  | 1,48 | 1,00 | 1,48  | 4,52 | 4,52 | 2,76  | 2,76 | 0,57  | 4,05 | 4,05 |
| A.T1.            | 3,06 | 1,87 | 1,42 | 1,42 | 0,65  | 3,06 | 1,42 | 2,39 | 2,39 | 0,65 | 3,06 | 1,87 | 2,81 | 3,06 | 1,42 | 2,39  | 1,00 | 0,68 | 1,00  | 3,06 | 3,06 | 1,87  | 1,87 | 0,39  | 2,74 | 2,74 |
| O.T.             | 1,00 | 0,61 | 0,46 | 0,46 | 0,21  | 1,00 | 0,46 | 0,78 | 0,78 | 0,21 | 1,00 | 0,61 | 0,92 | 1,00 | 0,46 | 0,78  | 0,33 | 0,22 | 0,33  | 1,00 | 1,00 | 0,61  | 0,61 | 0,13  | 0,89 | 0,89 |
| Ö.M.             | 1,00 | 0,61 | 0,46 | 0,46 | 0,21  | 1,00 | 0,46 | 0,78 | 0,78 | 0,21 | 1,00 | 0,61 | 0,92 | 1,00 | 0,46 | 0,78  | 0,33 | 0,22 | 0,33  | 1,00 | 1,00 | 0,61  | 0,61 | 0,13  | 0,89 | 0,89 |
| M.1.             | 1,64 | 1,00 | 0,76 | 0,76 | 0,34  | 1,64 | 0,76 | 1,28 | 1,28 | 0,34 | 1,64 | 1,00 | 1,50 | 1,64 | 0,76 | 1,28  | 0,53 | 0,36 | 0,53  | 1,64 | 1,64 | 1,00  | 1,00 | 0,21  | 1,47 | 1,47 |
| N.Ş.             | 1,64 | 1,00 | 0,76 | 0,76 | 0,34  | 1,64 | 0,76 | 1,28 | 1,28 | 0,34 | 1,64 | 1,00 | 1,50 | 1,64 | 0,76 | 1,28  | 0,53 | 0,36 | 0,53  | 1,64 | 1,64 | 1,00  | 1,00 | 0,21  | 1,47 | 1,47 |
| M.A2.            | 7,92 | 4,83 | 3,67 | 3,67 | 1,67  | 7,92 | 3,67 | 6,17 | 6,17 | 1,67 | 7,92 | 4,83 | 7,25 | 7,92 | 3,67 | 6,17  | 2,58 | 1,75 | 2,58  | 7,92 | 7,92 | 4,83  | 4,83 | 1,00  | 7,08 | 7,08 |
| Y.A.             | 1,12 | 0,68 | 0,52 | 0,52 | 0,24  | 1,12 | 0,52 | 0,87 | 0,87 | 0,24 | 1,12 | 0,68 | 1,02 | 1,12 | 0,52 | 0,87  | 0,36 | 0,25 | 0,36  | 1,12 | 1,12 | 0,68  | 0,68 | 0,14  | 1,00 | 1,00 |
| E.Ü.             | 1,12 | 0,68 | 0,52 | 0,52 | 0,24  | 1,12 | 0,52 | 0,87 | 0,87 | 0,24 | 1,12 | 0,68 | 1,02 | 1,12 | 0,52 | 0,87  | 0,36 | 0,25 | 0,36  | 1,12 | 1,12 | 0,68  | 0,68 | 0,14  | 1,00 | 1,00 |

**EK 26. Problem Çözme Yetkinliği için Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu**

| Problem Çözme | O.Ç. | H.S. | A.E. | A.A. | M.K1. | S.Y. | A.Ş. | M.L. | M.K2 | Y.G. | G.A. | R.Ü. | E.A. | M.E. | F.K. | A.T2. | Ö.K. | O.Ü. | A.T1. | O.T. | Ö.M. | M.A1. | N.Ş. | M.A2. | Y.A. | E.Ü. |
|---------------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|-------|------|------|-------|------|-------|------|------|
| O.Ç.          | 1,00 | 1,42 | 1,35 | 0,93 | 2,58  | 2,05 | 1,35 | 1,36 | 1,36 | 3,08 | 2,63 | 2,70 | 1,40 | 1,09 | 0,95 | 1,68  | 1,22 | 1,68 | 1,97  | 1,20 | 1,76 | 3,19  | 0,94 | 1,50  | 1,42 | 1,42 |
| H.S.          | 0,70 | 1,00 | 0,95 | 0,65 | 1,81  | 1,44 | 0,95 | 0,96 | 0,96 | 2,16 | 1,85 | 1,90 | 0,98 | 0,77 | 0,66 | 1,18  | 0,85 | 1,18 | 1,39  | 0,84 | 1,23 | 2,24  | 0,66 | 1,06  | 1,00 | 1,00 |
| A.E.          | 0,74 | 1,05 | 1,00 | 0,69 | 1,91  | 1,51 | 1,00 | 1,01 | 1,01 | 2,28 | 1,95 | 2,00 | 1,03 | 0,81 | 0,70 | 1,25  | 0,90 | 1,25 | 1,46  | 0,89 | 1,30 | 2,36  | 0,69 | 1,11  | 1,05 | 1,05 |
| A.A.          | 1,08 | 1,53 | 1,46 | 1,00 | 2,78  | 2,20 | 1,46 | 1,47 | 1,47 | 3,32 | 2,83 | 2,91 | 1,50 | 1,17 | 1,02 | 1,82  | 1,31 | 1,82 | 2,13  | 1,29 | 1,89 | 3,44  | 1,01 | 1,62  | 1,53 | 1,53 |
| M.K1.         | 0,39 | 0,55 | 0,52 | 0,36 | 1,00  | 0,79 | 0,52 | 0,53 | 0,53 | 1,20 | 1,02 | 1,05 | 0,54 | 0,42 | 0,37 | 0,65  | 0,47 | 0,65 | 0,77  | 0,47 | 0,68 | 1,24  | 0,36 | 0,58  | 0,55 | 0,55 |
| S.Y.          | 0,49 | 0,70 | 0,66 | 0,45 | 1,26  | 1,00 | 0,66 | 0,67 | 0,67 | 1,51 | 1,29 | 1,32 | 0,68 | 0,53 | 0,46 | 0,82  | 0,59 | 0,82 | 0,96  | 0,59 | 0,86 | 1,56  | 0,46 | 0,74  | 0,70 | 0,70 |
| A.Ş.          | 0,74 | 1,05 | 1,00 | 0,69 | 1,91  | 1,51 | 1,00 | 1,01 | 1,01 | 2,28 | 1,95 | 2,00 | 1,03 | 0,81 | 0,70 | 1,25  | 0,90 | 1,25 | 1,46  | 0,89 | 1,30 | 2,36  | 0,69 | 1,11  | 1,05 | 1,05 |
| M.L.          | 0,74 | 1,05 | 0,99 | 0,68 | 1,89  | 1,50 | 0,99 | 1,00 | 1,00 | 2,26 | 1,93 | 1,99 | 1,03 | 0,80 | 0,70 | 1,24  | 0,89 | 1,24 | 1,45  | 0,88 | 1,29 | 2,34  | 0,69 | 1,11  | 1,05 | 1,05 |
| M.K2.         | 0,74 | 1,05 | 0,99 | 0,68 | 1,89  | 1,50 | 0,99 | 1,00 | 1,00 | 2,26 | 1,93 | 1,99 | 1,03 | 0,80 | 0,70 | 1,24  | 0,89 | 1,24 | 1,45  | 0,88 | 1,29 | 2,34  | 0,69 | 1,11  | 1,05 | 1,05 |
| Y.G.          | 0,32 | 0,46 | 0,44 | 0,30 | 0,84  | 0,66 | 0,44 | 0,44 | 0,44 | 1,00 | 0,85 | 0,88 | 0,45 | 0,35 | 0,31 | 0,55  | 0,39 | 0,55 | 0,64  | 0,39 | 0,57 | 1,04  | 0,30 | 0,49  | 0,46 | 0,46 |
| G.A.          | 0,38 | 0,54 | 0,51 | 0,35 | 0,98  | 0,78 | 0,51 | 0,52 | 0,52 | 1,17 | 1,00 | 1,03 | 0,53 | 0,41 | 0,36 | 0,64  | 0,46 | 0,64 | 0,75  | 0,46 | 0,67 | 1,21  | 0,36 | 0,57  | 0,54 | 0,54 |
| R.Ü.          | 0,37 | 0,53 | 0,50 | 0,34 | 0,95  | 0,76 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 1,14 | 0,97 | 1,00 | 0,52 | 0,40 | 0,35 | 0,62  | 0,45 | 0,62 | 0,73  | 0,44 | 0,65 | 1,18  | 0,35 | 0,56  | 0,53 | 0,53 |
| E.A.          | 0,72 | 1,02 | 0,97 | 0,66 | 1,85  | 1,46 | 0,97 | 0,97 | 0,97 | 2,21 | 1,88 | 1,94 | 1,00 | 0,78 | 0,68 | 1,21  | 0,87 | 1,21 | 1,41  | 0,86 | 1,26 | 2,28  | 0,67 | 1,08  | 1,02 | 1,02 |
| M.E.          | 0,92 | 1,31 | 1,24 | 0,85 | 2,36  | 1,88 | 1,24 | 1,25 | 1,25 | 2,83 | 2,41 | 2,48 | 1,28 | 1,00 | 0,87 | 1,55  | 1,12 | 1,55 | 1,81  | 1,10 | 1,61 | 2,93  | 0,86 | 1,38  | 1,31 | 1,31 |
| F.K.          | 1,06 | 1,50 | 1,43 | 0,98 | 2,72  | 2,16 | 1,43 | 1,44 | 1,44 | 3,26 | 2,78 | 2,86 | 1,48 | 1,15 | 1,00 | 1,78  | 1,29 | 1,78 | 2,09  | 1,27 | 1,86 | 3,37  | 0,99 | 1,59  | 1,50 | 1,50 |
| A.T2.         | 0,59 | 0,84 | 0,80 | 0,55 | 1,53  | 1,21 | 0,80 | 0,81 | 0,81 | 1,83 | 1,56 | 1,60 | 0,83 | 0,65 | 0,56 | 1,00  | 0,72 | 1,00 | 1,17  | 0,71 | 1,04 | 1,89  | 0,56 | 0,89  | 0,84 | 0,84 |
| Ö.K.          | 0,82 | 1,17 | 1,11 | 0,76 | 2,12  | 1,68 | 1,11 | 1,12 | 1,12 | 2,53 | 2,16 | 2,22 | 1,15 | 0,90 | 0,78 | 1,39  | 1,00 | 1,39 | 1,62  | 0,99 | 1,44 | 2,62  | 0,77 | 1,24  | 1,17 | 1,17 |
| O.Ü.          | 0,59 | 0,84 | 0,80 | 0,55 | 1,53  | 1,21 | 0,80 | 0,81 | 0,81 | 1,83 | 1,56 | 1,60 | 0,83 | 0,65 | 0,56 | 1,00  | 0,72 | 1,00 | 1,17  | 0,71 | 1,04 | 1,89  | 0,56 | 0,89  | 0,84 | 0,84 |
| A.T1.         | 0,51 | 0,72 | 0,68 | 0,47 | 1,31  | 1,04 | 0,68 | 0,69 | 0,69 | 1,56 | 1,33 | 1,37 | 0,71 | 0,55 | 0,48 | 0,85  | 0,62 | 0,85 | 1,00  | 0,61 | 0,89 | 1,62  | 0,47 | 0,76  | 0,72 | 0,72 |
| O.T.          | 0,83 | 1,19 | 1,13 | 0,77 | 2,15  | 1,71 | 1,13 | 1,14 | 1,14 | 2,57 | 2,20 | 2,26 | 1,17 | 0,91 | 0,79 | 1,41  | 1,02 | 1,41 | 1,65  | 1,00 | 1,47 | 2,66  | 0,78 | 1,26  | 1,19 | 1,19 |
| Ö.M.          | 0,57 | 0,81 | 0,77 | 0,53 | 1,47  | 1,16 | 0,77 | 0,77 | 0,77 | 1,75 | 1,50 | 1,54 | 0,79 | 0,62 | 0,54 | 0,96  | 0,69 | 0,96 | 1,12  | 0,68 | 1,00 | 1,82  | 0,53 | 0,86  | 0,81 | 0,81 |
| M.1.          | 0,31 | 0,45 | 0,42 | 0,29 | 0,81  | 0,64 | 0,42 | 0,43 | 0,43 | 0,97 | 0,82 | 0,85 | 0,44 | 0,34 | 0,30 | 0,53  | 0,38 | 0,53 | 0,62  | 0,38 | 0,55 | 1,00  | 0,29 | 0,47  | 0,45 | 0,45 |
| N.Ş.          | 1,07 | 1,52 | 1,44 | 0,99 | 2,75  | 2,18 | 1,44 | 1,45 | 1,45 | 3,29 | 2,81 | 2,88 | 1,49 | 1,16 | 1,01 | 1,80  | 1,30 | 1,80 | 2,11  | 1,28 | 1,88 | 3,40  | 1,00 | 1,61  | 1,52 | 1,52 |
| M.A2.         | 0,66 | 0,95 | 0,90 | 0,62 | 1,71  | 1,36 | 0,90 | 0,90 | 0,90 | 2,05 | 1,75 | 1,80 | 0,93 | 0,72 | 0,63 | 1,12  | 0,81 | 1,12 | 1,31  | 0,80 | 1,17 | 2,12  | 0,62 | 1,00  | 0,95 | 0,95 |
| Y.A.          | 0,70 | 1,00 | 0,95 | 0,65 | 1,81  | 1,44 | 0,95 | 0,96 | 0,96 | 2,16 | 1,85 | 1,90 | 0,98 | 0,77 | 0,66 | 1,18  | 0,85 | 1,18 | 1,39  | 0,84 | 1,23 | 2,24  | 0,66 | 1,06  | 1,00 | 1,00 |
| E.Ü.          | 0,70 | 1,00 | 0,95 | 0,65 | 1,81  | 1,44 | 0,95 | 0,96 | 0,96 | 2,16 | 1,85 | 1,90 | 0,98 | 0,77 | 0,66 | 1,18  | 0,85 | 1,18 | 1,39  | 0,84 | 1,23 | 2,24  | 0,66 | 1,06  | 1,00 | 1,00 |

**EK 27. Planlama ve Organizasyon Yetkinliği için Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu**

| Planlama ve Organizasyon | O.Ç. | H.S. | A.E. | A.A. | M.K1. | S.Y. | A.Ş. | M.L. | M.K2 | Y.G. | G.A. | R.Ü. | E.A. | M.E. | F.K. | A.T2. | Ö.K. | O.Ü. | A.T1. | O.T. | Ö.M. | M.A1. | N.Ş. | M.A2. | Y.A. | E.Ü. |
|--------------------------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|-------|------|------|-------|------|-------|------|------|
| O.Ç.                     | 1,00 | 0,81 | 0,67 | 0,54 | 0,67  | 1,27 | 0,67 | 0,85 | 0,85 | 0,67 | 1,43 | 1,07 | 1,05 | 0,99 | 0,47 | 0,98  | 0,47 | 0,33 | 0,70  | 0,98 | 1,19 | 1,13  | 0,69 | 0,34  | 0,88 | 0,88 |
| H.S.                     | 1,23 | 1,00 | 0,82 | 0,67 | 0,83  | 1,57 | 0,82 | 1,05 | 1,05 | 0,83 | 1,76 | 1,31 | 1,29 | 1,22 | 0,58 | 1,20  | 0,58 | 0,40 | 0,87  | 1,21 | 1,47 | 1,40  | 0,85 | 0,42  | 1,09 | 1,09 |
| A.E.                     | 1,50 | 1,22 | 1,00 | 0,81 | 1,01  | 1,91 | 1,00 | 1,28 | 1,28 | 1,01 | 2,14 | 1,60 | 1,57 | 1,49 | 0,70 | 1,46  | 0,71 | 0,49 | 1,06  | 1,47 | 1,79 | 1,70  | 1,03 | 0,51  | 1,32 | 1,32 |
| A.A.                     | 1,84 | 1,49 | 1,23 | 1,00 | 1,24  | 2,35 | 1,23 | 1,57 | 1,57 | 1,24 | 2,63 | 1,96 | 1,93 | 1,83 | 0,86 | 1,80  | 0,87 | 0,60 | 1,30  | 1,80 | 2,20 | 2,09  | 1,27 | 0,62  | 1,63 | 1,63 |
| M.K1.                    | 1,48 | 1,20 | 0,99 | 0,81 | 1,00  | 1,89 | 0,99 | 1,27 | 1,27 | 1,00 | 2,12 | 1,58 | 1,56 | 1,47 | 0,69 | 1,45  | 0,70 | 0,48 | 1,05  | 1,45 | 1,77 | 1,68  | 1,02 | 0,50  | 1,31 | 1,31 |
| S.Y.                     | 0,78 | 0,64 | 0,52 | 0,43 | 0,53  | 1,00 | 0,52 | 0,67 | 0,67 | 0,53 | 1,12 | 0,84 | 0,82 | 0,78 | 0,37 | 0,77  | 0,37 | 0,26 | 0,55  | 0,77 | 0,94 | 0,89  | 0,54 | 0,26  | 0,69 | 0,69 |
| A.Ş.                     | 1,50 | 1,22 | 1,00 | 0,81 | 1,01  | 1,91 | 1,00 | 1,28 | 1,28 | 1,01 | 2,14 | 1,60 | 1,57 | 1,49 | 0,70 | 1,46  | 0,71 | 0,49 | 1,06  | 1,47 | 1,79 | 1,70  | 1,03 | 0,51  | 1,32 | 1,32 |
| M.L.                     | 1,17 | 0,95 | 0,78 | 0,64 | 0,79  | 1,50 | 0,78 | 1,00 | 1,00 | 0,79 | 1,67 | 1,25 | 1,23 | 1,17 | 0,55 | 1,15  | 0,55 | 0,38 | 0,83  | 1,15 | 1,40 | 1,33  | 0,81 | 0,40  | 1,04 | 1,04 |
| M.K2.                    | 1,17 | 0,95 | 0,78 | 0,64 | 0,79  | 1,50 | 0,78 | 1,00 | 1,00 | 0,79 | 1,67 | 1,25 | 1,23 | 1,17 | 0,55 | 1,15  | 0,55 | 0,38 | 0,83  | 1,15 | 1,40 | 1,33  | 0,81 | 0,40  | 1,04 | 1,04 |
| Y.G.                     | 1,48 | 1,20 | 0,99 | 0,81 | 1,00  | 1,89 | 0,99 | 1,27 | 1,27 | 1,00 | 2,12 | 1,58 | 1,56 | 1,47 | 0,69 | 1,45  | 0,70 | 0,48 | 1,05  | 1,45 | 1,77 | 1,68  | 1,02 | 0,50  | 1,31 | 1,31 |
| G.A.                     | 0,70 | 0,57 | 0,47 | 0,38 | 0,47  | 0,89 | 0,47 | 0,60 | 0,60 | 0,47 | 1,00 | 0,75 | 0,73 | 0,70 | 0,33 | 0,68  | 0,33 | 0,23 | 0,49  | 0,69 | 0,84 | 0,80  | 0,48 | 0,24  | 0,62 | 0,62 |
| R.Ü.                     | 0,94 | 0,76 | 0,63 | 0,51 | 0,63  | 1,20 | 0,63 | 0,80 | 0,80 | 0,63 | 1,34 | 1,00 | 0,98 | 0,93 | 0,44 | 0,92  | 0,44 | 0,31 | 0,66  | 0,92 | 1,12 | 1,06  | 0,65 | 0,32  | 0,83 | 0,83 |
| E.A.                     | 0,95 | 0,77 | 0,64 | 0,52 | 0,64  | 1,22 | 0,64 | 0,81 | 0,81 | 0,64 | 1,36 | 1,02 | 1,00 | 0,95 | 0,45 | 0,93  | 0,45 | 0,31 | 0,67  | 0,93 | 1,14 | 1,08  | 0,66 | 0,32  | 0,84 | 0,84 |
| M.E.                     | 1,01 | 0,82 | 0,67 | 0,55 | 0,68  | 1,28 | 0,67 | 0,86 | 0,86 | 0,68 | 1,44 | 1,07 | 1,06 | 1,00 | 0,47 | 0,98  | 0,47 | 0,33 | 0,71  | 0,99 | 1,20 | 1,14  | 0,69 | 0,34  | 0,89 | 0,89 |
| F.K.                     | 2,14 | 1,74 | 1,43 | 1,16 | 1,44  | 2,73 | 1,43 | 1,82 | 1,82 | 1,44 | 3,05 | 2,28 | 2,24 | 2,13 | 1,00 | 2,09  | 1,01 | 0,70 | 1,51  | 2,10 | 2,55 | 2,43  | 1,47 | 0,72  | 1,89 | 1,89 |
| A.T2.                    | 1,02 | 0,83 | 0,68 | 0,56 | 0,69  | 1,31 | 0,68 | 0,87 | 0,87 | 0,69 | 1,46 | 1,09 | 1,07 | 1,02 | 0,48 | 1,00  | 0,48 | 0,33 | 0,72  | 1,00 | 1,22 | 1,16  | 0,70 | 0,35  | 0,90 | 0,90 |
| Ö.K.                     | 2,12 | 1,72 | 1,42 | 1,15 | 1,43  | 2,71 | 1,42 | 1,81 | 1,81 | 1,43 | 3,03 | 2,26 | 2,23 | 2,11 | 0,99 | 2,07  | 1,00 | 0,69 | 1,50  | 2,08 | 2,53 | 2,41  | 1,46 | 0,72  | 1,88 | 1,88 |
| O.Ü.                     | 3,06 | 2,48 | 2,04 | 1,66 | 2,06  | 3,91 | 2,04 | 2,61 | 2,61 | 2,06 | 4,37 | 3,26 | 3,21 | 3,04 | 1,43 | 2,99  | 1,44 | 1,00 | 2,16  | 3,00 | 3,65 | 3,47  | 2,11 | 1,03  | 2,71 | 2,71 |
| A.T1.                    | 1,42 | 1,15 | 0,95 | 0,77 | 0,96  | 1,81 | 0,95 | 1,21 | 1,21 | 0,96 | 2,02 | 1,51 | 1,49 | 1,41 | 0,66 | 1,39  | 0,67 | 0,46 | 1,00  | 1,39 | 1,69 | 1,61  | 0,98 | 0,48  | 1,25 | 1,25 |
| O.T.                     | 1,02 | 0,83 | 0,68 | 0,55 | 0,69  | 1,30 | 0,68 | 0,87 | 0,87 | 0,69 | 1,46 | 1,09 | 1,07 | 1,01 | 0,48 | 1,00  | 0,48 | 0,33 | 0,72  | 1,00 | 1,22 | 1,16  | 0,70 | 0,34  | 0,90 | 0,90 |
| Ö.M.                     | 0,84 | 0,68 | 0,56 | 0,46 | 0,56  | 1,07 | 0,56 | 0,71 | 0,71 | 0,56 | 1,20 | 0,89 | 0,88 | 0,83 | 0,39 | 0,82  | 0,39 | 0,27 | 0,59  | 0,82 | 1,00 | 0,95  | 0,58 | 0,28  | 0,74 | 0,74 |
| M.1.                     | 0,88 | 0,72 | 0,59 | 0,48 | 0,59  | 1,12 | 0,59 | 0,75 | 0,75 | 0,59 | 1,26 | 0,94 | 0,92 | 0,88 | 0,41 | 0,86  | 0,42 | 0,29 | 0,62  | 0,86 | 1,05 | 1,00  | 0,61 | 0,30  | 0,78 | 0,78 |
| N.Ş.                     | 1,46 | 1,18 | 0,97 | 0,79 | 0,98  | 1,86 | 0,97 | 1,24 | 1,24 | 0,98 | 2,08 | 1,55 | 1,53 | 1,45 | 0,68 | 1,42  | 0,69 | 0,48 | 1,03  | 1,43 | 1,74 | 1,65  | 1,00 | 0,49  | 1,29 | 1,29 |
| M.A2.                    | 2,97 | 2,41 | 1,98 | 1,61 | 2,00  | 3,79 | 1,98 | 2,53 | 2,53 | 2,00 | 4,23 | 3,16 | 3,11 | 2,95 | 1,39 | 2,90  | 1,40 | 0,97 | 2,09  | 2,91 | 3,54 | 3,37  | 2,04 | 1,00  | 2,62 | 2,62 |
| Y.A.                     | 1,13 | 0,92 | 0,75 | 0,61 | 0,76  | 1,44 | 0,75 | 0,96 | 0,96 | 0,76 | 1,61 | 1,21 | 1,19 | 1,12 | 0,53 | 1,11  | 0,53 | 0,37 | 0,80  | 1,11 | 1,35 | 1,28  | 0,78 | 0,38  | 1,00 | 1,00 |
| E.Ü.                     | 1,13 | 0,92 | 0,75 | 0,61 | 0,76  | 1,44 | 0,75 | 0,96 | 0,96 | 0,76 | 1,61 | 1,21 | 1,19 | 1,12 | 0,53 | 1,11  | 0,53 | 0,37 | 0,80  | 1,11 | 1,35 | 1,28  | 0,78 | 0,38  | 1,00 | 1,00 |

**EK 28. Karar Alma Yetkinliği için Personel Kişilik Envanteri AHP Tablosu**

| KARAR ALMA | O.Ç. | H.S. | A.E. | A.A.  | M.K1. | S.Y. | A.Ş. | M.L. | M.K2 | Y.G. | G.A. | R.Ü. | E.A. | M.E. | F.K. | A.T2. | Ö.K. | O.Ü. | A.T1. | O.T. | Ö.M. | M.A1. | N.Ş. | M.A2. | Y.A. | E.Ü. |
|------------|------|------|------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|-------|------|------|-------|------|-------|------|------|
| O.Ç.       | 1,00 | 1,33 | 1,33 | 4,33  | 2,67  | 4,33 | 1,33 | 4,33 | 4,33 | 3,67 | 2,67 | 2,67 | 7,33 | 0,67 | 0,67 | 1,33  | 7,33 | 4,33 | 18,67 | 0,33 | 1,33 | 6,00  | 4,33 | 1,33  | 0,33 | 0,33 |
| H.S.       | 0,10 | 1,00 | 1,00 | 0,42  | 2,19  | 1,39 | 1,00 | 0,42 | 0,42 | 3,06 | 2,10 | 2,19 | 0,71 | 0,06 | 0,06 | 1,00  | 0,71 | 1,39 | 1,81  | 0,03 | 1,00 | 2,52  | 0,42 | 1,00  | 0,03 | 0,03 |
| A.E.       | 0,10 | 1,00 | 1,00 | 0,42  | 2,19  | 1,39 | 1,00 | 0,42 | 0,42 | 3,06 | 2,10 | 2,19 | 0,71 | 0,06 | 0,06 | 1,00  | 0,71 | 1,39 | 1,81  | 0,03 | 1,00 | 2,52  | 0,42 | 1,00  | 0,03 | 0,03 |
| A.A.       | 0,23 | 2,38 | 2,38 | 1,00  | 5,23  | 3,31 | 2,38 | 1,00 | 1,00 | 7,31 | 5,00 | 5,23 | 1,69 | 0,15 | 0,15 | 2,38  | 1,69 | 3,31 | 4,31  | 0,08 | 2,38 | 6,00  | 1,00 | 2,38  | 0,08 | 0,08 |
| M.K1.      | 0,04 | 0,46 | 0,46 | 0,19  | 1,00  | 0,63 | 0,46 | 0,19 | 0,19 | 1,40 | 0,96 | 1,00 | 0,32 | 0,03 | 0,03 | 0,46  | 0,32 | 0,63 | 0,82  | 0,01 | 0,46 | 1,15  | 0,19 | 0,46  | 0,01 | 0,01 |
| S.Y.       | 0,07 | 0,72 | 0,72 | 0,30  | 1,58  | 1,00 | 0,72 | 0,30 | 0,30 | 2,21 | 1,51 | 1,58 | 0,51 | 0,05 | 0,05 | 0,72  | 0,51 | 1,00 | 1,30  | 0,02 | 0,72 | 1,81  | 0,30 | 0,72  | 0,02 | 0,02 |
| A.Ş.       | 0,10 | 1,00 | 1,00 | 0,42  | 2,19  | 1,39 | 1,00 | 0,42 | 0,42 | 3,06 | 2,10 | 2,19 | 0,71 | 0,06 | 0,06 | 1,00  | 0,71 | 1,39 | 1,81  | 0,03 | 1,00 | 2,52  | 0,42 | 1,00  | 0,03 | 0,03 |
| M.L.       | 0,23 | 2,38 | 2,38 | 1,00  | 5,23  | 3,31 | 2,38 | 1,00 | 1,00 | 7,31 | 5,00 | 5,23 | 1,69 | 0,15 | 0,15 | 2,38  | 1,69 | 3,31 | 4,31  | 0,08 | 2,38 | 6,00  | 1,00 | 2,38  | 0,08 | 0,08 |
| M.K2.      | 0,23 | 2,38 | 2,38 | 1,00  | 5,23  | 3,31 | 2,38 | 1,00 | 1,00 | 7,31 | 5,00 | 5,23 | 1,69 | 0,15 | 0,15 | 2,38  | 1,69 | 3,31 | 4,31  | 0,08 | 2,38 | 6,00  | 1,00 | 2,38  | 0,08 | 0,08 |
| Y.G.       | 0,03 | 0,33 | 0,33 | 0,14  | 0,72  | 0,45 | 0,33 | 0,14 | 0,14 | 1,00 | 0,68 | 0,72 | 0,23 | 0,02 | 0,02 | 0,33  | 0,23 | 0,45 | 0,59  | 0,01 | 0,33 | 0,82  | 0,14 | 0,33  | 0,01 | 0,01 |
| G.A.       | 0,05 | 0,48 | 0,48 | 0,20  | 1,05  | 0,66 | 0,48 | 0,20 | 0,20 | 1,46 | 1,00 | 1,05 | 0,34 | 0,03 | 0,03 | 0,48  | 0,34 | 0,66 | 0,86  | 0,02 | 0,48 | 1,20  | 0,20 | 0,48  | 0,02 | 0,02 |
| R.Ü.       | 0,04 | 0,46 | 0,46 | 0,19  | 1,00  | 0,63 | 0,46 | 0,19 | 0,19 | 1,40 | 0,96 | 1,00 | 0,32 | 0,03 | 0,03 | 0,46  | 0,32 | 0,63 | 0,82  | 0,01 | 0,46 | 1,15  | 0,19 | 0,46  | 0,01 | 0,01 |
| E.A.       | 0,14 | 1,41 | 1,41 | 0,59  | 3,09  | 1,95 | 1,41 | 0,59 | 0,59 | 4,32 | 2,95 | 3,09 | 1,00 | 0,09 | 0,09 | 1,41  | 1,00 | 1,95 | 2,55  | 0,05 | 1,41 | 3,55  | 0,59 | 1,41  | 0,05 | 0,05 |
| M.E.       | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 6,50  | 3,40  | 2,15 | 1,50 | 6,50 | 6,50 | 4,75 | 3,25 | 3,40 | 1,10 | 1,00 | 1,00 | 1,50  | 1,10 | 2,15 | 2,80  | 0,50 | 1,55 | 3,90  | 6,50 | 1,55  | 0,50 | 0,50 |
| F.K.       | 1,50 | 1,55 | 1,55 | 6,50  | 3,40  | 2,15 | 1,50 | 6,50 | 6,50 | 4,75 | 3,25 | 3,40 | 1,10 | 1,00 | 1,00 | 1,50  | 1,10 | 2,15 | 2,80  | 0,50 | 1,55 | 3,90  | 6,50 | 1,55  | 0,50 | 0,50 |
| A.T2.      | 0,10 | 1,00 | 1,00 | 0,42  | 2,19  | 1,39 | 1,00 | 0,42 | 0,42 | 3,06 | 2,10 | 2,19 | 0,71 | 0,06 | 0,06 | 1,00  | 0,71 | 1,39 | 1,81  | 0,03 | 1,00 | 2,52  | 0,42 | 1,00  | 0,03 | 0,03 |
| Ö.K.       | 0,14 | 1,41 | 1,41 | 0,59  | 3,09  | 1,95 | 1,41 | 0,59 | 0,59 | 4,32 | 2,95 | 3,09 | 1,00 | 0,09 | 0,09 | 1,41  | 1,00 | 1,95 | 2,55  | 0,05 | 1,41 | 3,55  | 0,59 | 1,41  | 0,05 | 0,05 |
| O.Ü.       | 0,07 | 0,72 | 0,72 | 0,30  | 1,58  | 1,00 | 0,72 | 0,30 | 0,30 | 2,21 | 1,51 | 1,58 | 0,51 | 0,05 | 0,05 | 0,72  | 0,51 | 1,00 | 1,30  | 0,02 | 0,72 | 1,81  | 0,30 | 0,72  | 0,02 | 0,02 |
| A.T1.      | 0,05 | 0,55 | 0,55 | 0,23  | 1,21  | 0,77 | 0,55 | 0,23 | 0,23 | 1,70 | 1,16 | 1,21 | 0,39 | 0,04 | 0,04 | 0,55  | 0,39 | 0,77 | 1,00  | 0,02 | 0,55 | 1,39  | 0,23 | 0,55  | 0,02 | 0,02 |
| O.T.       | 3,00 | 3,10 | 3,10 | 1,30  | 3,80  | 4,30 | 3,10 | 1,30 | 1,30 | 5,90 | 3,50 | 3,88 | 2,20 | 2,00 | 2,00 | 3,10  | 2,20 | 4,30 | 5,60  | 1,00 | 3,10 | 4,80  | 1,30 | 3,10  | 1,00 | 1,00 |
| Ö.M.       | 0,10 | 1,00 | 1,00 | 0,42  | 2,19  | 1,39 | 1,00 | 0,42 | 0,42 | 3,06 | 2,10 | 2,19 | 0,71 | 0,06 | 0,06 | 1,00  | 0,71 | 1,39 | 1,81  | 0,03 | 1,00 | 2,52  | 0,42 | 1,00  | 0,03 | 0,03 |
| M.1.       | 0,04 | 0,40 | 0,40 | 0,17  | 0,87  | 0,55 | 0,40 | 0,17 | 0,17 | 1,22 | 0,83 | 0,87 | 0,28 | 0,03 | 0,03 | 0,40  | 0,28 | 0,55 | 0,72  | 0,01 | 0,40 | 1,00  | 0,17 | 0,40  | 0,01 | 0,01 |
| N.Ş.       | 0,23 | 2,38 | 2,38 | 1,00  | 5,23  | 3,31 | 2,38 | 1,00 | 1,00 | 3,31 | 5,00 | 5,23 | 1,69 | 0,15 | 0,15 | 2,38  | 1,69 | 3,31 | 4,31  | 0,08 | 2,38 | 6,00  | 1,00 | 2,38  | 0,08 | 0,08 |
| M.A2.      | 0,10 | 1,00 | 1,00 | 0,42  | 2,19  | 1,39 | 1,00 | 0,42 | 0,42 | 3,06 | 2,10 | 2,19 | 0,71 | 0,06 | 0,06 | 1,00  | 0,71 | 1,39 | 1,81  | 0,03 | 1,00 | 2,52  | 0,42 | 1,00  | 0,03 | 0,03 |
| Y.A.       | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 1,30  | 6,80  | 4,30 | 3,10 | 1,30 | 1,30 | 2,90 | 6,50 | 6,80 | 2,20 | 2,00 | 2,00 | 3,10  | 2,20 | 4,30 | 5,60  | 1,00 | 3,10 | 3,80  | 1,30 | 3,10  | 1,00 | 1,00 |
| E.Ü.       | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 13,00 | 6,80  | 4,30 | 3,10 | 1,30 | 1,30 | 2,90 | 6,50 | 6,80 | 2,20 | 2,00 | 2,00 | 3,10  | 2,20 | 4,30 | 5,60  | 1,00 | 3,10 | 3,80  | 1,30 | 3,10  | 1,00 | 1,00 |

**EK 29. Network ve Güvenlik Şefi  $d_{ijk}$  Sapmaları**

| Pozisyon                    | Person<br>eller | Müşteri<br>Odaklılık | Sonuç<br>Odaklılık | Takım<br>Çalışması | Değişim<br>Yönetimi | Stratejik<br>Bakış | Performans<br>Yönetimi | Analitik<br>Düşünme | Problem<br>Çözme | Planlama ve<br>Organizasyon | Karar<br>Alma | Koçluk<br>Mentörlük |
|-----------------------------|-----------------|----------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|------------------------|---------------------|------------------|-----------------------------|---------------|---------------------|
| Network ve<br>Güvenlik Şefi | A.A.            | -0,065               | -0,040             | -0,069             | -0,054              | -0,008             | -0,057                 | -0,117              | -0,018           | -0,050                      | -0,047        | -0,014              |
|                             | A.E.            | -0,070               | -0,057             | -0,066             | -0,056              | -0,014             | -0,060                 | -0,121              | -0,025           | -0,059                      | -0,034        | -0,010              |
|                             | A.T1.           | -0,076               | -0,057             | -0,061             | -0,059              | -0,024             | -0,067                 | -0,106              | -0,036           | -0,064                      | -0,035        | -0,011              |
|                             | A.T2.           | -0,057               | -0,055             | -0,060             | -0,056              | -0,015             | -0,065                 | -0,113              | -0,028           | -0,063                      | -0,044        | -0,018              |
|                             | A.Ş.            | -0,072               | -0,056             | -0,069             | -0,050              | -0,012             | -0,058                 | -0,112              | -0,030           | -0,067                      | -0,038        | -0,007              |
|                             | E.A.            | -0,073               | -0,063             | -0,067             | -0,036              | -0,004             | -0,062                 | -0,117              | -0,023           | -0,062                      | -0,032        | -0,010              |
|                             | E.Ü.            | -0,033               | -0,048             | -0,079             | -0,047              | -0,005             | -0,060                 | -0,123              | -0,039           | -0,065                      | -0,044        | -0,012              |
|                             | F.K.            | -0,067               | -0,028             | -0,070             | -0,051              | -0,013             | -0,057                 | -0,117              | -0,018           | -0,045                      | -0,038        | -0,021              |
|                             | G.A.            | -0,079               | -0,064             | -0,040             | -0,061              | -0,027             | -0,061                 | -0,115              | -0,033           | -0,058                      | -0,041        | -0,012              |
|                             | H.S.            | -0,075               | -0,063             | -0,074             | -0,049              | -0,009             | -0,062                 | -0,123              | -0,032           | -0,060                      | -0,039        | -0,015              |
|                             | M.A1.           | -0,076               | -0,068             | -0,074             | -0,060              | -0,023             | -0,059                 | -0,118              | -0,026           | -0,063                      | -0,041        | -0,015              |
|                             | M.A2.           | -0,075               | -0,050             | -0,063             | -0,054              | -0,012             | -0,065                 | -0,116              | -0,037           | -0,052                      | -0,041        | -0,009              |
|                             | M.E.            | -0,058               | -0,049             | -0,075             | -0,045              | -0,017             | -0,071                 | -0,104              | -0,032           | -0,063                      | -0,043        | -0,009              |
|                             | M.K1.           | -0,080               | -0,066             | -0,065             | -0,060              | -0,014             | -0,063                 | -0,114              | -0,032           | -0,060                      | -0,036        | -0,010              |
|                             | M.K2.           | -0,058               | -0,050             | -0,071             | -0,056              | -0,019             | -0,066                 | -0,117              | -0,041           | -0,066                      | -0,043        | -0,014              |
|                             | M.L.            | -0,059               | -0,051             | -0,072             | -0,059              | -0,024             | -0,069                 | -0,115              | -0,040           | -0,068                      | -0,041        | -0,010              |
|                             | N.Ş.            | -0,079               | -0,059             | -0,060             | -0,051              | -0,019             | -0,066                 | -0,120              | -0,027           | -0,061                      | -0,046        | -0,014              |
|                             | O.T.            | -0,072               | -0,064             | -0,076             | -0,048              | -0,012             | -0,063                 | -0,117              | -0,035           | -0,063                      | -0,043        | -0,002              |
|                             | O.Ç.            | -0,070               | -0,059             | -0,073             | -0,050              | -0,018             | -0,072                 | -0,115              | -0,040           | -0,055                      | -0,038        | -0,014              |
|                             | O.Ü.            | -0,085               | -0,059             | -0,040             | -0,051              | -0,016             | -0,053                 | -0,106              | -0,030           | -0,064                      | -0,039        | -0,015              |
|                             | R.Ü.            | -0,081               | -0,072             | -0,067             | -0,049              | -0,003             | -0,057                 | -0,113              | -0,009           | -0,049                      | -0,035        | -0,017              |
|                             | S.Y.            | -0,078               | -0,071             | -0,048             | -0,049              | -0,001             | -0,053                 | -0,112              | -0,016           | -0,046                      | -0,029        | -0,014              |
|                             | Y.A.            | -0,051               | -0,052             | -0,068             | -0,047              | -0,016             | -0,068                 | -0,122              | -0,028           | -0,053                      | -0,045        | -0,016              |
|                             | Y.G.            | -0,091               | -0,072             | -0,070             | -0,063              | -0,018             | -0,066                 | -0,126              | -0,022           | -0,061                      | -0,035        | -0,005              |
|                             | Ö.K.            | -0,079               | -0,054             | -0,059             | -0,053              | -0,025             | -0,062                 | -0,108              | -0,028           | -0,063                      | -0,041        | -0,012              |
|                             | Ö.M.            | -0,074               | -0,058             | -0,067             | -0,049              | -0,016             | -0,065                 | -0,103              | -0,024           | -0,046                      | -0,031        | -0,017              |

**EK 30. Proje Yöneticisi  $d_{ijk}$  Sapmaları**

| Pozisyon         | Personeller | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|------------------|-------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Proje Yöneticisi | A.A.        | -0,086            | -0,037          | -0,008          | -0,054           | -0,077          | -0,023              | -0,107           | -0,045        | -0,040                   | -0,059     | -0,003           |
|                  | A.E.        | -0,091            | -0,054          | -0,006          | -0,056           | -0,084          | -0,026              | -0,111           | -0,052        | -0,049                   | -0,046     | 0,001            |
|                  | A.T1.       | -0,097            | -0,055          | -0,001          | -0,059           | -0,093          | -0,033              | -0,096           | -0,063        | -0,054                   | -0,047     | 0,001            |
|                  | A.T2.       | -0,078            | -0,052          | 0,000           | -0,056           | -0,085          | -0,031              | -0,103           | -0,055        | -0,053                   | -0,056     | -0,007           |
|                  | A.Ş.        | -0,093            | -0,053          | -0,009          | -0,051           | -0,082          | -0,024              | -0,102           | -0,056        | -0,057                   | -0,050     | 0,005            |
|                  | E.A.        | -0,093            | -0,060          | -0,007          | -0,037           | -0,074          | -0,028              | -0,106           | -0,050        | -0,052                   | -0,043     | 0,001            |
|                  | E.Ü.        | -0,054            | -0,045          | -0,019          | -0,047           | -0,075          | -0,026              | -0,113           | -0,066        | -0,054                   | -0,056     | 0,000            |
|                  | F.K.        | -0,088            | -0,025          | -0,010          | -0,051           | -0,083          | -0,023              | -0,106           | -0,045        | -0,035                   | -0,050     | -0,010           |
|                  | G.A.        | -0,100            | -0,061          | 0,021           | -0,061           | -0,097          | -0,027              | -0,104           | -0,060        | -0,048                   | -0,052     | -0,001           |
|                  | H.S.        | -0,096            | -0,060          | -0,014          | -0,049           | -0,079          | -0,028              | -0,112           | -0,059        | -0,050                   | -0,051     | -0,004           |
|                  | M.A1.       | -0,097            | -0,065          | -0,013          | -0,060           | -0,092          | -0,025              | -0,108           | -0,053        | -0,052                   | -0,053     | -0,003           |
|                  | M.A2.       | -0,096            | -0,047          | -0,003          | -0,054           | -0,082          | -0,031              | -0,106           | -0,064        | -0,042                   | -0,052     | 0,002            |
|                  | M.E.        | -0,078            | -0,046          | -0,015          | -0,046           | -0,086          | -0,037              | -0,094           | -0,059        | -0,052                   | -0,055     | 0,002            |
|                  | M.K1.       | -0,100            | -0,064          | -0,004          | -0,060           | -0,084          | -0,029              | -0,104           | -0,059        | -0,049                   | -0,047     | 0,002            |
|                  | M.K2.       | -0,078            | -0,047          | -0,010          | -0,057           | -0,089          | -0,032              | -0,107           | -0,068        | -0,056                   | -0,055     | -0,003           |
|                  | M.L         | -0,079            | -0,048          | -0,011          | -0,059           | -0,094          | -0,035              | -0,105           | -0,067        | -0,058                   | -0,053     | 0,001            |
|                  | N.Ş.        | -0,100            | -0,056          | 0,001           | -0,051           | -0,088          | -0,032              | -0,110           | -0,054        | -0,051                   | -0,057     | -0,003           |
|                  | O.T.        | -0,093            | -0,061          | -0,016          | -0,048           | -0,082          | -0,029              | -0,107           | -0,062        | -0,053                   | -0,054     | 0,009            |
|                  | O.Ç.        | -0,091            | -0,056          | -0,013          | -0,050           | -0,088          | -0,038              | -0,105           | -0,067        | -0,045                   | -0,050     | -0,003           |
|                  | O.Ü.        | -0,106            | -0,056          | 0,021           | -0,051           | -0,085          | -0,019              | -0,096           | -0,057        | -0,054                   | -0,051     | -0,004           |
|                  | R.Ü.        | -0,101            | -0,069          | -0,007          | -0,049           | -0,073          | -0,023              | -0,103           | -0,035        | -0,039                   | -0,046     | -0,006           |
|                  | S.Y.        | -0,098            | -0,068          | 0,013           | -0,049           | -0,071          | -0,019              | -0,102           | -0,043        | -0,036                   | -0,041     | -0,003           |
|                  | Y.A.        | -0,072            | -0,049          | -0,007          | -0,047           | -0,086          | -0,034              | -0,111           | -0,055        | -0,043                   | -0,056     | -0,005           |
|                  | Y.G.        | -0,112            | -0,069          | -0,010          | -0,063           | -0,087          | -0,032              | -0,116           | -0,049        | -0,051                   | -0,047     | 0,007            |
|                  | Ö.K.        | -0,100            | -0,051          | 0,001           | -0,053           | -0,094          | -0,028              | -0,097           | -0,055        | -0,052                   | -0,052     | -0,001           |
|                  | Ö.M.        | -0,094            | -0,055          | -0,007          | -0,050           | -0,086          | -0,031              | -0,093           | -0,051        | -0,035                   | -0,043     | -0,005           |

**EK 31. Erp yazılım Geliştirme Şefi  $d_{ijk}$  Sapmaları**

| Pozisyon                    | Personeller | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|-----------------------------|-------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Erp Yazılım Geliştirme Şefi | A.A.        | -0,073            | -0,036          | -0,048          | -0,049           | -0,031          | -0,061              | -0,090           | -0,069        | -0,038                   | -0,036     | -0,006           |
|                             | A.E.        | -0,078            | -0,052          | -0,046          | -0,052           | -0,038          | -0,065              | -0,094           | -0,076        | -0,047                   | -0,023     | -0,002           |
|                             | A.T1.       | -0,084            | -0,053          | -0,041          | -0,055           | -0,048          | -0,071              | -0,079           | -0,087        | -0,052                   | -0,024     | -0,003           |
|                             | A.T2.       | -0,065            | -0,050          | -0,040          | -0,051           | -0,039          | -0,069              | -0,086           | -0,079        | -0,051                   | -0,033     | -0,010           |
|                             | A.Ş.        | -0,080            | -0,051          | -0,049          | -0,046           | -0,036          | -0,063              | -0,085           | -0,081        | -0,055                   | -0,027     | 0,001            |
|                             | E.A.        | -0,080            | -0,058          | -0,047          | -0,032           | -0,028          | -0,066              | -0,090           | -0,075        | -0,050                   | -0,021     | -0,002           |
|                             | E.Ü.        | -0,041            | -0,043          | -0,059          | -0,042           | -0,029          | -0,065              | -0,096           | -0,090        | -0,053                   | -0,033     | -0,004           |
|                             | F.K.        | -0,075            | -0,023          | -0,050          | -0,047           | -0,037          | -0,062              | -0,090           | -0,069        | -0,033                   | -0,027     | -0,013           |
|                             | G.A.        | -0,087            | -0,059          | -0,020          | -0,056           | -0,051          | -0,066              | -0,088           | -0,084        | -0,046                   | -0,030     | -0,004           |
|                             | H.S.        | -0,083            | -0,058          | -0,054          | -0,044           | -0,033          | -0,066              | -0,096           | -0,083        | -0,048                   | -0,028     | -0,007           |
|                             | M.A1.       | -0,084            | -0,063          | -0,054          | -0,056           | -0,047          | -0,063              | -0,091           | -0,078        | -0,051                   | -0,030     | -0,007           |
|                             | M.A2.       | -0,083            | -0,045          | -0,043          | -0,050           | -0,036          | -0,069              | -0,090           | -0,088        | -0,040                   | -0,030     | -0,001           |
|                             | M.E.        | -0,066            | -0,044          | -0,055          | -0,041           | -0,041          | -0,075              | -0,077           | -0,083        | -0,051                   | -0,032     | -0,001           |
|                             | M.K1.       | -0,088            | -0,062          | -0,045          | -0,055           | -0,038          | -0,068              | -0,087           | -0,083        | -0,048                   | -0,025     | -0,002           |
|                             | M.K2.       | -0,066            | -0,045          | -0,050          | -0,052           | -0,043          | -0,071              | -0,091           | -0,092        | -0,054                   | -0,032     | -0,006           |
|                             | M.L         | -0,066            | -0,046          | -0,052          | -0,055           | -0,048          | -0,073              | -0,088           | -0,091        | -0,056                   | -0,030     | -0,002           |
|                             | N.Ş.        | -0,087            | -0,054          | -0,039          | -0,046           | -0,043          | -0,070              | -0,093           | -0,078        | -0,049                   | -0,035     | -0,006           |
|                             | O.T.        | -0,080            | -0,059          | -0,056          | -0,044           | -0,036          | -0,067              | -0,090           | -0,086        | -0,051                   | -0,032     | 0,006            |
|                             | O.Ç.        | -0,078            | -0,054          | -0,053          | -0,045           | -0,042          | -0,076              | -0,088           | -0,091        | -0,043                   | -0,027     | -0,006           |
|                             | O.Ü.        | -0,093            | -0,054          | -0,019          | -0,046           | -0,040          | -0,058              | -0,079           | -0,081        | -0,052                   | -0,028     | -0,007           |
|                             | R.Ü.        | -0,089            | -0,067          | -0,047          | -0,044           | -0,027          | -0,061              | -0,086           | -0,060        | -0,037                   | -0,024     | -0,009           |
|                             | S.Y.        | -0,086            | -0,066          | -0,027          | -0,045           | -0,025          | -0,058              | -0,085           | -0,067        | -0,034                   | -0,018     | -0,006           |
|                             | Y.A.        | -0,059            | -0,047          | -0,048          | -0,043           | -0,040          | -0,072              | -0,095           | -0,079        | -0,041                   | -0,034     | -0,009           |
|                             | Y.G.        | -0,099            | -0,067          | -0,050          | -0,059           | -0,042          | -0,070              | -0,099           | -0,073        | -0,049                   | -0,024     | 0,003            |
|                             | Ö.K.        | -0,087            | -0,050          | -0,039          | -0,049           | -0,049          | -0,067              | -0,081           | -0,079        | -0,051                   | -0,030     | -0,004           |
|                             | Ö.M.        | -0,082            | -0,053          | -0,047          | -0,045           | -0,040          | -0,069              | -0,077           | -0,075        | -0,034                   | -0,020     | -0,009           |

EK 32. Yazılım Şefi  $d_{ijk}$  Sapmaları

| Pozisyon     | Personeller | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|--------------|-------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Yazılım Şefi | A.A.        | -0,072            | -0,033          | -0,046          | -0,047           | -0,030          | -0,054              | -0,098           | -0,065        | -0,039                   | -0,051     | -0,005           |
|              | A.E.        | -0,076            | -0,049          | -0,044          | -0,049           | -0,036          | -0,057              | -0,102           | -0,072        | -0,048                   | -0,038     | -0,001           |
|              | A.T1.       | -0,082            | -0,050          | -0,039          | -0,052           | -0,046          | -0,064              | -0,087           | -0,083        | -0,053                   | -0,039     | -0,002           |
|              | A.T2.       | -0,063            | -0,048          | -0,038          | -0,049           | -0,037          | -0,062              | -0,094           | -0,074        | -0,052                   | -0,048     | -0,009           |
|              | A.Ş.        | -0,079            | -0,048          | -0,047          | -0,044           | -0,034          | -0,055              | -0,093           | -0,076        | -0,055                   | -0,042     | 0,002            |
|              | E.A.        | -0,079            | -0,055          | -0,045          | -0,030           | -0,026          | -0,058              | -0,098           | -0,070        | -0,051                   | -0,036     | -0,001           |
|              | E.Ü.        | -0,039            | -0,041          | -0,057          | -0,040           | -0,027          | -0,057              | -0,104           | -0,086        | -0,053                   | -0,048     | -0,003           |
|              | F.K.        | -0,073            | -0,021          | -0,048          | -0,044           | -0,035          | -0,054              | -0,098           | -0,065        | -0,034                   | -0,042     | -0,012           |
|              | G.A.        | -0,085            | -0,057          | -0,018          | -0,054           | -0,049          | -0,058              | -0,095           | -0,080        | -0,046                   | -0,045     | -0,003           |
|              | H.S.        | -0,082            | -0,056          | -0,052          | -0,042           | -0,031          | -0,058              | -0,104           | -0,079        | -0,049                   | -0,043     | -0,006           |
|              | M.A1.       | -0,083            | -0,060          | -0,051          | -0,053           | -0,045          | -0,055              | -0,099           | -0,073        | -0,051                   | -0,045     | -0,006           |
|              | M.A2.       | -0,081            | -0,043          | -0,041          | -0,047           | -0,034          | -0,062              | -0,097           | -0,084        | -0,041                   | -0,045     | 0,000            |
|              | M.E.        | -0,064            | -0,042          | -0,053          | -0,039           | -0,039          | -0,067              | -0,085           | -0,078        | -0,051                   | -0,047     | 0,000            |
|              | M.K1.       | -0,086            | -0,059          | -0,042          | -0,053           | -0,036          | -0,060              | -0,095           | -0,079        | -0,048                   | -0,040     | -0,001           |
|              | M.K2.       | -0,064            | -0,043          | -0,048          | -0,050           | -0,041          | -0,063              | -0,098           | -0,088        | -0,054                   | -0,047     | -0,005           |
|              | M.L         | -0,065            | -0,043          | -0,050          | -0,052           | -0,046          | -0,065              | -0,096           | -0,087        | -0,057                   | -0,045     | -0,001           |
|              | N.Ş.        | -0,085            | -0,052          | -0,037          | -0,044           | -0,041          | -0,063              | -0,101           | -0,074        | -0,049                   | -0,050     | -0,005           |
|              | O.T.        | -0,079            | -0,056          | -0,054          | -0,041           | -0,034          | -0,060              | -0,098           | -0,081        | -0,052                   | -0,047     | 0,007            |
|              | O.Ç.        | -0,077            | -0,052          | -0,051          | -0,043           | -0,040          | -0,069              | -0,096           | -0,086        | -0,044                   | -0,042     | -0,005           |
|              | O.Ü.        | -0,091            | -0,052          | -0,017          | -0,044           | -0,038          | -0,050              | -0,087           | -0,076        | -0,053                   | -0,043     | -0,006           |
|              | R.Ü.        | -0,087            | -0,065          | -0,045          | -0,042           | -0,025          | -0,054              | -0,094           | -0,055        | -0,037                   | -0,039     | -0,008           |
|              | S.Y.        | -0,084            | -0,064          | -0,025          | -0,043           | -0,023          | -0,050              | -0,093           | -0,063        | -0,034                   | -0,033     | -0,005           |
|              | Y.A.        | -0,058            | -0,045          | -0,045          | -0,041           | -0,038          | -0,064              | -0,103           | -0,074        | -0,042                   | -0,049     | -0,007           |
|              | Y.G.        | -0,097            | -0,064          | -0,048          | -0,056           | -0,040          | -0,063              | -0,107           | -0,068        | -0,049                   | -0,039     | 0,004            |
|              | Ö.K.        | -0,086            | -0,047          | -0,037          | -0,046           | -0,047          | -0,059              | -0,089           | -0,074        | -0,051                   | -0,045     | -0,003           |
|              | Ö.M.        | -0,080            | -0,051          | -0,045          | -0,043           | -0,038          | -0,061              | -0,084           | -0,071        | -0,034                   | -0,035     | -0,008           |

**EK 33. Bilgi Güvenliği Şefi  $d_{ijk}$  Sapmaları**

| Pozisyon             | Personeller | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|----------------------|-------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Bilgi Güvenliği Şefi | A.A.        | -0,051            | -0,068          | -0,045          | -0,051           | -0,071          | -0,023              | -0,089           | -0,038        | -0,039                   | -0,061     | -0,003           |
|                      | A.E.        | -0,055            | -0,084          | -0,043          | -0,054           | -0,077          | -0,026              | -0,094           | -0,045        | -0,048                   | -0,048     | 0,001            |
|                      | A.T1.       | -0,061            | -0,085          | -0,038          | -0,057           | -0,087          | -0,033              | -0,078           | -0,056        | -0,053                   | -0,049     | 0,001            |
|                      | A.T2.       | -0,042            | -0,082          | -0,036          | -0,053           | -0,078          | -0,031              | -0,086           | -0,048        | -0,052                   | -0,059     | -0,007           |
|                      | A.Ş.        | -0,058            | -0,083          | -0,045          | -0,048           | -0,075          | -0,025              | -0,085           | -0,049        | -0,055                   | -0,052     | 0,005            |
|                      | E.A.        | -0,058            | -0,090          | -0,043          | -0,034           | -0,068          | -0,028              | -0,089           | -0,043        | -0,051                   | -0,046     | 0,001            |
|                      | E.Ü.        | -0,018            | -0,075          | -0,055          | -0,044           | -0,068          | -0,026              | -0,095           | -0,059        | -0,053                   | -0,059     | 0,000            |
|                      | F.K.        | -0,052            | -0,056          | -0,046          | -0,049           | -0,077          | -0,023              | -0,089           | -0,038        | -0,034                   | -0,052     | -0,010           |
|                      | G.A.        | -0,064            | -0,092          | -0,016          | -0,058           | -0,091          | -0,027              | -0,087           | -0,053        | -0,046                   | -0,055     | -0,001           |
|                      | H.S.        | -0,060            | -0,091          | -0,050          | -0,046           | -0,073          | -0,028              | -0,095           | -0,052        | -0,049                   | -0,053     | -0,004           |
|                      | M.A1.       | -0,062            | -0,095          | -0,050          | -0,058           | -0,086          | -0,025              | -0,091           | -0,046        | -0,051                   | -0,055     | -0,004           |
|                      | M.A2.       | -0,060            | -0,078          | -0,039          | -0,052           | -0,075          | -0,031              | -0,089           | -0,057        | -0,041                   | -0,055     | 0,002            |
|                      | M.E.        | -0,043            | -0,076          | -0,051          | -0,043           | -0,080          | -0,037              | -0,077           | -0,052        | -0,051                   | -0,057     | 0,002            |
|                      | M.K1.       | -0,065            | -0,094          | -0,041          | -0,057           | -0,078          | -0,030              | -0,087           | -0,052        | -0,048                   | -0,050     | 0,002            |
|                      | M.K2.       | -0,043            | -0,078          | -0,047          | -0,054           | -0,082          | -0,033              | -0,090           | -0,061        | -0,054                   | -0,057     | -0,003           |
|                      | M.L         | -0,044            | -0,078          | -0,048          | -0,057           | -0,087          | -0,035              | -0,088           | -0,060        | -0,057                   | -0,055     | 0,001            |
|                      | N.Ş.        | -0,064            | -0,087          | -0,036          | -0,048           | -0,082          | -0,032              | -0,093           | -0,047        | -0,049                   | -0,060     | -0,003           |
|                      | O.T.        | -0,058            | -0,091          | -0,052          | -0,046           | -0,075          | -0,029              | -0,089           | -0,055        | -0,052                   | -0,057     | 0,009            |
|                      | O.Ç.        | -0,056            | -0,087          | -0,049          | -0,047           | -0,081          | -0,038              | -0,087           | -0,060        | -0,044                   | -0,052     | -0,003           |
|                      | O.Ü.        | -0,070            | -0,087          | -0,016          | -0,048           | -0,079          | -0,020              | -0,079           | -0,050        | -0,053                   | -0,053     | -0,004           |
|                      | R.Ü.        | -0,066            | -0,099          | -0,044          | -0,046           | -0,066          | -0,023              | -0,086           | -0,028        | -0,037                   | -0,049     | -0,006           |
|                      | S.Y.        | -0,063            | -0,098          | -0,024          | -0,047           | -0,064          | -0,020              | -0,085           | -0,036        | -0,034                   | -0,043     | -0,003           |
|                      | Y.A.        | -0,036            | -0,080          | -0,044          | -0,045           | -0,080          | -0,034              | -0,094           | -0,048        | -0,042                   | -0,059     | -0,005           |
|                      | Y.G.        | -0,076            | -0,099          | -0,046          | -0,061           | -0,081          | -0,032              | -0,099           | -0,042        | -0,049                   | -0,049     | 0,006            |
|                      | Ö.K.        | -0,065            | -0,082          | -0,035          | -0,051           | -0,088          | -0,028              | -0,080           | -0,048        | -0,051                   | -0,055     | -0,001           |
|                      | Ö.M.        | -0,059            | -0,086          | -0,043          | -0,047           | -0,079          | -0,031              | -0,076           | -0,044        | -0,034                   | -0,045     | -0,005           |

### EK 34. Marmara Bölge IT Uzmanı İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri

| Pozisyon                | Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Puan Aralığı | D  | I  | S  | C  |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|
| Marmara Bölge IT Uzmanı | Müşteri Odaklılık        | 85-100                         |    | 85 | 65 |    |
|                         | Sonuç Odaklılık          | 65-85                          | 70 |    |    | 65 |
|                         | Takım Çalışması          | 65-85                          |    | 77 | 65 |    |
|                         | Değişim Yönetimi         | 65-85                          | 60 | 35 |    |    |
|                         | Stratejik Bakış          | 65-85                          | 35 |    |    | 65 |
|                         | Performans Yönetimi      | 65-85                          | 73 |    |    | 73 |
|                         | Analitik Düşünme         | 85-100                         |    |    |    | 80 |
|                         | Problem Çözme            | 65-85                          | 79 | 65 |    | 65 |
|                         | Planlama ve Organizasyon | 65-85                          | 65 |    |    | 75 |
|                         | Karar Alma               | 35-65                          | 64 |    |    |    |
|                         | Koçluk Mentörlük         | 35-65                          |    | 50 | 35 |    |

### EK 35. Uygulama ve Sistem Yönetim Uzmanı İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri

| Pozisyonlar                       | Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Puan Aralığı | D  | I  | S  | C  |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|
| Uygulama ve Sistem Yönetim Uzmanı | Müşteri Odaklılık        | 65-85                          |    | 85 | 65 |    |
|                                   | Sonuç Odaklılık          | 65-85                          | 76 |    |    | 65 |
|                                   | Takım Çalışması          | 65-85                          |    | 80 | 65 |    |
|                                   | Değişim Yönetimi         | 65-85                          | 70 | 65 |    |    |
|                                   | Stratejik Bakış          | 65-85                          | 35 |    |    | 65 |
|                                   | Performans Yönetimi      | 65-85                          | 73 |    |    | 73 |
|                                   | Analitik Düşünme         | 85-100                         |    |    |    | 90 |
|                                   | Problem Çözme            | 65-85                          | 75 | 65 |    | 65 |
|                                   | Planlama ve Organizasyon | 65-85                          | 65 |    |    | 74 |
|                                   | Karar Alma               | 35-65                          | 64 |    |    |    |
|                                   | Koçluk Mentörlük         | 35-65                          |    | 50 | 35 |    |

### EK 36. Network ve Güvenlik Uzmanı İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri

| Pozisyonlar                | Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Puan Aralığı | D  | I  | S  | C  |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|
| Network ve Güvenlik Uzmanı | Müşteri Odaklılık        | 65-85                          |    | 83 | 65 |    |
|                            | Sonuç Odaklılık          | 65-85                          | 75 |    |    | 65 |
|                            | Takım Çalışması          | 65-85                          |    | 80 | 65 |    |
|                            | Değişim Yönetimi         | 65-85                          | 72 | 65 |    |    |
|                            | Stratejik Bakış          | 65-85                          | 35 |    |    | 65 |
|                            | Performans Yönetimi      | 35-65                          | 60 |    |    | 60 |
|                            | Analitik Düşünme         | 85-100                         |    |    |    | 90 |
|                            | Problem Çözme            | 65-85                          | 76 | 65 |    | 65 |
|                            | Planlama ve Organizasyon | 65-85                          | 65 |    |    | 74 |
|                            | Karar Alma               | 35-85                          | 64 |    |    |    |
|                            | Koçluk Mentörlük         | 35-65                          |    | 50 | 35 |    |

### EK 37. Sap Basis Uzmanı İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri

| Pozisyonlar      | Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Puan Aralığı | D  | I  | S  | C  |
|------------------|--------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|
| Sap Basis Uzmanı | Müşteri Odaklılık        | 65-85                          |    | 85 | 65 |    |
|                  | Sonuç Odaklılık          | 65-85                          | 76 |    |    | 65 |
|                  | Takım Çalışması          | 65-85                          |    | 80 | 65 |    |
|                  | Değişim Yönetimi         | 65-85                          | 70 | 65 |    |    |
|                  | Stratejik Bakış          | 65-85                          | 35 |    |    | 65 |
|                  | Performans Yönetimi      | 35-65                          | 60 |    |    | 60 |
|                  | Analitik Düşünme         | 85-100                         |    |    |    | 90 |
|                  | Problem Çözme            | 65-85                          | 74 | 65 |    | 65 |
|                  | Planlama ve Organizasyon | 65-85                          | 65 |    |    | 75 |
|                  | Karar Alma               | 35-65                          | 64 |    |    |    |
|                  | Koçluk Mentörlük         | 35-65                          |    | 50 | 35 |    |

### EK 38. Sap Lojistik Süreçleri Uzmanı İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri

| Pozisyonlar                   | Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Puan Aralığı | D  | I  | S  | C  |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|
| Sap Lojistik Süreçleri Uzmanı | Müşteri Odaklılık        | 85-100                         |    | 90 | 85 |    |
|                               | Sonuç Odaklılık          | 65-85                          | 84 |    |    | 65 |
|                               | Takım Çalışması          | 35-65                          |    | 64 | 35 |    |
|                               | Değişim Yönetimi         | 65-85                          | 83 | 65 |    |    |
|                               | Stratejik Bakış          | 85-100                         | 65 |    |    | 85 |
|                               | Performans Yönetimi      | 65-85                          | 65 |    |    | 65 |
|                               | Analitik Düşünme         | 85-100                         |    |    |    | 95 |
|                               | Problem Çözme            | 65-85                          | 86 | 65 |    | 65 |
|                               | Planlama ve Organizasyon | 65-85                          | 65 |    |    | 80 |
|                               | Karar Alma               | 65-85                          | 75 |    |    |    |
|                               | Koçluk Mentörlük         | 35-65                          |    | 50 | 35 |    |

### EK 39. Sap Finans Süreçleri Uzmanı İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri

| Pozisyonlar                 | Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Puan Aralığı | D  | I  | S  | C  |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|
| Sap Finans Süreçleri Uzmanı | Müşteri Odaklılık        | 85-100                         |    | 90 | 85 |    |
|                             | Sonuç Odaklılık          | 65-85                          | 84 |    |    | 65 |
|                             | Takım Çalışması          | 35-65                          |    | 64 | 35 |    |
|                             | Değişim Yönetimi         | 65-85                          | 83 | 65 |    |    |
|                             | Stratejik Bakış          | 85-100                         | 65 |    |    | 85 |
|                             | Performans Yönetimi      | 65-85                          | 65 |    |    | 65 |
|                             | Analitik Düşünme         | 85-100                         |    |    |    | 95 |
|                             | Problem Çözme            | 65-85                          | 86 | 85 |    | 85 |
|                             | Planlama ve Organizasyon | 65-85                          | 65 |    |    | 80 |
|                             | Karar Alma               | 65-85                          | 75 |    |    |    |
|                             | Koçluk Mentörlük         | 35-65                          |    | 50 | 35 |    |

**EK 40. Sap Hr Süreçleri Uzmanı İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri**

| Pozisyonlar             | Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Puan Aralığı | D  | I  | S  | C  |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|
| Sap Hr Süreçleri Uzmanı | Müşteri Odaklılık        | 85-100                         |    | 90 | 85 |    |
|                         | Sonuç Odaklılık          | 65-85                          | 84 |    |    | 65 |
|                         | Takım Çalışması          | 35-65                          |    | 64 | 35 |    |
|                         | Değişim Yönetimi         | 65-85                          | 83 | 65 |    |    |
|                         | Stratejik Bakış          | 85-100                         | 65 |    |    | 85 |
|                         | Performans Yönetimi      | 65-85                          | 65 |    |    | 65 |
|                         | Analitik Düşünme         | 85-100                         |    |    |    | 95 |
|                         | Problem Çözme            | 65-85                          | 86 | 85 |    | 85 |
|                         | Planlama ve Organizasyon | 65-85                          | 65 |    |    | 80 |
|                         | Karar Alma               | 65-85                          | 75 |    |    |    |
|                         | Koçluk Mentörlük         | 35-65                          |    | 50 | 35 |    |

**EK 41. Bayi Erp Süreçleri Uygulama Uzmanı İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri**

| Pozisyonlar                        | Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Puan Aralığı | D  | I  | S  | C  |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|
| Bayi Erp Süreçleri Uygulama Uzmanı | Müşteri Odaklılık        | 85-100                         |    | 90 | 85 |    |
|                                    | Sonuç Odaklılık          | 65-85                          |    | 80 |    | 65 |
|                                    | Takım Çalışması          | 65-85                          |    | 70 | 65 |    |
|                                    | Değişim Yönetimi         | 65-85                          | 65 | 35 |    |    |
|                                    | Stratejik Bakış          | 65-85                          | 65 |    |    | 75 |
|                                    | Performans Yönetimi      | 35-65                          | 64 |    |    | 64 |
|                                    | Analitik Düşünme         | 85-100                         |    |    |    | 86 |
|                                    | Problem Çözme            | 65-85                          | 76 | 65 |    | 65 |
|                                    | Planlama ve Organizasyon | 65-85                          | 65 |    |    | 66 |
|                                    | Karar Alma               | 35-65                          | 60 |    |    |    |
|                                    | Koçluk Mentörlük         | 35-65                          |    | 50 | 35 |    |

**EK 42. Erp Yazılım Geliştirme Uzmanı İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri**

| Pozisyonlar                   | Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Puan Aralığı | D  | I  | S  | C  |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|
| Erp Yazılım Geliştirme Uzmanı | Müşteri Odaklılık        | 85-100                         |    | 85 | 65 |    |
|                               | Sonuç Odaklılık          | 65-85                          | 80 |    |    | 65 |
|                               | Takım Çalışması          | 65-85                          |    | 70 | 65 |    |
|                               | Değişim Yönetimi         | 65-85                          | 65 | 35 |    |    |
|                               | Stratejik Bakış          | 65-85                          | 65 |    |    | 75 |
|                               | Performans Yönetimi      | 35-65                          | 64 |    |    | 64 |
|                               | Analitik Düşünme         | 85-100                         |    |    |    | 86 |
|                               | Problem Çözme            | 65-85                          | 76 | 35 |    | 35 |
|                               | Planlama ve Organizasyon | 65-85                          | 65 |    |    | 66 |
|                               | Karar Alma               | 35-65                          | 60 |    |    |    |
|                               | Koçluk Mentörlük         | 35-65                          |    | 50 | 35 |    |

**EK 43. Yönetim Sistemler ve Denetim Uzmanı İçin İdeal Kişilik Envanteri Değerleri**

| Pozisyonlar                                | Yetkinlikler             | Kişilik Envanteri Puan Aralığı | D  | I  | S  | C  |
|--------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|----|----|----|----|
| <b>Yönetim Sistemler ve Denetim Uzmanı</b> | Müşteri Odaklılık        | 85-100                         |    | 81 | 65 |    |
|                                            | Sonuç Odaklılık          | 85-100                         | 85 |    |    | 65 |
|                                            | Takım Çalışması          | 65-85                          |    | 80 | 65 |    |
|                                            | Değişim Yönetimi         | 65-85                          | 75 | 65 |    |    |
|                                            | Stratejik Bakış          | 85-100                         | 65 |    |    | 74 |
|                                            | Performans Yönetimi      | 65-85                          | 60 |    |    | 60 |
|                                            | Analitik Düşünme         | 85-100                         |    |    |    | 90 |
|                                            | Problem Çözme            | 65-85                          | 76 | 65 |    | 65 |
|                                            | Planlama ve Organizasyon | 65-85                          | 65 |    |    | 73 |
|                                            | Karar Alma               | 65-85                          | 70 |    |    |    |
|                                            | Koçluk Mentörlük         | 35-65                          |    | 50 | 35 |    |

**EK 44. Marmara Bölge IT Uzmanı Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu**

| Pozisyonlar             | Yetkinlikler             | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|-------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Marmara Bölge It Uzmanı | Müşteri Odaklılık        | 1                 | 3,75            | 2,50            | 5,00             | 5,00            | 2,50                | 2,50             | 2,50          | 2,50                     | 3,75       | 6,25             |
|                         | Sonuç Odaklılık          | 0,42              | 1               | 0,63            | 2,50             | 2,50            | 0,63                | 0,63             | 0,42          | 0,63                     | 2,50       | 3,75             |
|                         | Takım Çalışması          | 0,63              | 2,50            | 1               | 5,00             | 3,75            | 2,50                | 1,25             | 1,25          | 2,50                     | 3,75       | 6,25             |
|                         | Değişim Yönetimi         | 0,31              | 0,63            | 0,31            | 1                | 0,63            | 0,42                | 0,31             | 0,31          | 0,42                     | 0,63       | 0,31             |
|                         | Stratejik Bakış          | 0,31              | 0,63            | 0,42            | 2,50             | 1               | 0,42                | 0,31             | 0,31          | 0,42                     | 1,25       | 2,50             |
|                         | Performans Yönetimi      | 0,63              | 2,50            | 0,63            | 3,75             | 3,75            | 1                   | 0,63             | 0,63          | 1,25                     | 2,50       | 3,75             |
|                         | Analitik Düşünme         | 0,63              | 2,50            | 1,25            | 5,00             | 5,00            | 2,50                | 1                | 1,25          | 2,50                     | 3,75       | 5,00             |
|                         | Problem Çözme            | 0,63              | 3,75            | 1,25            | 5,00             | 5,00            | 2,50                | 1,25             | 1             | 2,50                     | 3,75       | 5,00             |
|                         | Planlama ve Organizasyon | 0,63              | 2,50            | 0,63            | 3,75             | 3,75            | 1,25                | 0,63             | 0,63          | 1                        | 2,50       | 3,75             |
|                         | Karar Alma               | 0,42              | 0,63            | 0,42            | 2,50             | 1,25            | 0,63                | 0,42             | 0,42          | 0,63                     | 1          | 2,50             |
|                         | Koçluk Mentörlük         | 0,25              | 0,42            | 0,25            | 5,00             | 0,63            | 0,42                | 0,31             | 0,31          | 0,42                     | 0,63       | 1                |

**EK 45. Uygulama ve Sistem Yönetim Uzmanı Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu**

| Pozisyonlar                       | Yetkinlikler             | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|-----------------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Uygulama ve Sistem Yönetim Uzmanı | Müşteri Odaklılık        | 1                 | 2               | 1,5             | 3                | 4               | 2                   | 0,5              | 2             | 2                        | 4          | 5                |
|                                   | Sonuç Odaklılık          | 0,63              | 1               | 0,63            | 2,5              | 3,75            | 3,75                | 0,42             | 1,25          | 1,25                     | 3,75       | 4                |
|                                   | Takım Çalışması          | 0,83              | 2,5             | 1               | 2,5              | 3,75            | 2,5                 | 0,63             | 2,5           | 2,5                      | 3,75       | 4                |
|                                   | Değişim Yönetimi         | 0,42              | 0,63            | 0,63            | 1                | 2,5             | 0,63                | 0,31             | 0,63          | 0,63                     | 2,5        | 3                |
|                                   | Stratejik Bakış          | 0,31              | 0,42            | 0,42            | 0,63             | 1               | 0,63                | 0,31             | 0,63          | 0,63                     | 1,25       | 2                |
|                                   | Performans Yönetimi      | 0,63              | 0,42            | 0,63            | 2,5              | 2,5             | 1                   | 0,42             | 1,25          | 1,25                     | 1,25       | 2                |
|                                   | Analitik Düşünme         | 2,5               | 3,75            | 2,5             | 5                | 5               | 3,75                | 1                | 2,5           | 2,5                      | 3,75       | 4                |
|                                   | Problem Çözme            | 0,63              | 1,25            | 0,63            | 2,5              | 2,5             | 1,25                | 0,63             | 1             | 1,25                     | 2,5        | 3                |
|                                   | Planlama ve Organizasyon | 0,63              | 1,25            | 0,63            | 2,5              | 2,5             | 1,25                | 0,63             | 1,25          | 1                        | 2,5        | 3                |
|                                   | Karar Alma               | 0,31              | 0,42            | 0,42            | 0,63             | 1,25            | 1,25                | 0,42             | 0,63          | 0,63                     | 1          | 2                |
|                                   | Koçluk Mentörlük         | 0,25              | 0,31            | 0,31            | 0,42             | 0,63            | 0,63                | 0,31             | 0,42          | 0,42                     | 0,63       | 1                |

**EK 46. Network ve Güvenlik Uzmanı Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu**

| Pozisyonlar                | Yetkinlikler             | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|----------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Network ve Güvenlik Uzmanı | Müşteri Odaklılık        | 1                 | 2               | 1               | 2                | 3               | 4                   | 0,5              | 2             | 2                        | 3          | 4                |
|                            | Sonuç Odaklılık          | 0,63              | 1               | 0,63            | 1,25             | 2,5             | 3,75                | 0,42             | 1,25          | 1,25                     | 2,5        | 3,75             |
|                            | Takım Çalışması          | 1,25              | 2,5             | 1               | 2,5              | 3,75            | 5                   | 0,63             | 2,5           | 2,5                      | 3,75       | 5                |
|                            | Değişim Yönetimi         | 0,63              | 1,25            | 0,63            | 1                | 2               | 3,75                | 0,42             | 0,63          | 0,63                     | 2,5        | 3,75             |
|                            | Stratejik Bakış          | 0,42              | 0,63            | 0,42            | 0,63             | 1               | 2,5                 | 0,31             | 0,63          | 0,63                     | 2,5        | 3,75             |
|                            | Performans Yönetimi      | 0,31              | 0,42            | 0,31            | 0,42             | 0,63            | 1                   | 0,31             | 0,42          | 0,42                     | 2,5        | 3,75             |
|                            | Analitik Düşünme         | 2,5               | 3,75            | 2,5             | 3,75             | 5               | 5                   | 1                | 3,75          | 3,75                     | 5          | 6,25             |
|                            | Problem Çözme            | 0,63              | 1,25            | 0,63            | 2,5              | 2,5             | 3,75                | 0,42             | 1             | 1,25                     | 2,5        | 3,75             |
|                            | Planlama ve Organizasyon | 0,63              | 1,25            | 0,63            | 2,5              | 2,5             | 3,75                | 0,42             | 1,25          | 1                        | 2,5        | 3,75             |
|                            | Karar Alma               | 0,42              | 0,63            | 0,42            | 0,63             | 0,63            | 0,63                | 0,31             | 0,63          | 0,63                     | 1          | 2,5              |
|                            | Koçluk Mentörlük         | 0,31              | 0,42            | 0,31            | 0,42             | 0,42            | 0,42                | 0,25             | 0,42          | 0,42                     | 0,63       | 1                |

**EK 47. Sap Basıs Uzmanı Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu**

| Pozisyonlar      | Yetkinlikler             | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|------------------|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Sap Basıs Uzmanı | Müşteri Odaklılık        | 1                 | 3,75            | 2,5             | 3,75             | 5               | 6,25                | 0,63             | 3,75          | 3,75                     | 5          | 7,5              |
|                  | Sonuç Odaklılık          | 0,42              | 1               | 0,63            | 2,5              | 3,75            | 5                   | 0,42             | 1,25          | 1,25                     | 3,75       | 6,25             |
|                  | Takım Çalışması          | 0,63              | 2,5             | 1               | 2,5              | 3,75            | 5                   | 0,63             | 2,5           | 2,5                      | 3,75       | 5                |
|                  | Değişim Yönetimi         | 0,42              | 0,63            | 0,63            | 1                | 2,5             | 3,75                | 0,42             | 0,63          | 0,63                     | 2,5        | 3,75             |
|                  | Stratejik Bakış          | 0,31              | 0,42            | 0,42            | 0                | 1               | 2,5                 | 0,42             | 0,63          | 0,63                     | 1,25       | 3,75             |
|                  | Performans Yönetimi      | 0,25              | 0,31            | 0,31            | 0,42             | 0,63            | 1                   | 0,31             | 0,63          | 0,63                     | 2,5        | 3,75             |
|                  | Analitik Düşünme         | 2,5               | 3,75            | 2,5             | 3,75             | 3,75            | 5                   | 1                | 3,75          | 3,75                     | 2,5        | 5                |
|                  | Problem Çözme            | 0,42              | 1,25            | 0,63            | 2,5              | 2,5             | 2,5                 | 0,42             | 1             | 1,25                     | 2,5        | 3,75             |
|                  | Planlama ve Organizasyon | 0,42              | 1,25            | 0,63            | 2,5              | 2,5             | 2,5                 | 0,42             | 1,25          | 1                        | 2,5        | 3,75             |
|                  | Karar Alma               | 0,31              | 0,42            | 0,42            | 0,63             | 1,25            | 0,63                | 0,63             | 0,63          | 0,63                     | 1          | 2,5              |
|                  | Koçluk Mentörlük         | 0,21              | 0,25            | 0,31            | 0,42             | 0,42            | 0,42                | 0,31             | 0,42          | 0,42                     | 0,63       | 1                |

**EK 48. Sap Lojistik Süreçleri Uzmanı Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu**

| Pozisyonlar                   | Yetkinlikler             | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|-------------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Sap Lojistik Süreçleri Uzmanı | Müşteri Odaklılık        | 1                 | 2,5             | 5               | 2,5              | 2,5             | 5                   | 0,63             | 2,5           | 3,75                     | 3,75       | 6,25             |
|                               | Sonuç Odaklılık          | 0,63              | 1               | 3,75            | 1,25             | 1,25            | 3,75                | 0,42             | 1,25          | 2,5                      | 3,75       | 5                |
|                               | Takım Çalışması          | 0,31              | 0,42            | 1               | 0,42             | 0,42            | 1,25                | 0,31             | 0,42          | 0,42                     | 0,63       | 3,75             |
|                               | Değişim Yönetimi         | 0,63              | 1,25            | 3,75            | 1                | 1,25            | 3,75                | 0,63             | 1,25          | 2,5                      | 2,5        | 5                |
|                               | Stratejik Bakış          | 0,63              | 1,25            | 3,75            | 1,25             | 1               | 3,75                | 0,63             | 1,25          | 2,5                      | 3,75       | 5                |
|                               | Performans Yönetimi      | 0,31              | 0,42            | 1,25            | 0,42             | 0,42            | 1                   | 0,31             | 0,42          | 0,42                     | 0,63       | 2,5              |
|                               | Analitik Düşünme         | 2,5               | 3,75            | 5               | 2,5              | 2,5             | 5                   | 1                | 2,5           | 3,75                     | 5          | 6,25             |
|                               | Problem Çözme            | 0,63              | 1,25            | 3,75            | 1,25             | 1,25            | 3,75                | 0,63             | 1             | 2,5                      | 3,75       | 5                |
|                               | Planlama ve Organizasyon | 0,42              | 0,63            | 3,75            | 0,63             | 0,63            | 3,75                | 0,42             | 0,63          | 1                        | 2,5        | 5                |
|                               | Karar Alma               | 0,42              | 0,42            | 2,5             | 0,63             | 0,42            | 2,5                 | 0,31             | 0,42          | 0,63                     | 1          | 3,75             |
|                               | Koçluk Mentörlük         | 0,25              | 0,31            | 0,42            | 0,31             | 0,31            | 0,63                | 0,25             | 0,31          | 0,31                     | 0,42       | 1                |

**EK 49. Sap Finans Süreçleri Uzmanı Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu**

| Pozisyonlar                 | Yetkinlikler             | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|-----------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Sap Finans Süreçleri Uzmanı | Müşteri Odaklılık        | 1                 | 2,5             | 6,25            | 2,5              | 2,5             | 6,25                | 0,63             | 2,5           | 3,75                     | 5          | 7,5              |
|                             | Sonuç Odaklılık          | 0,63              | 1               | 5               | 1,25             | 1,25            | 5                   | 0,63             | 1,25          | 2,5                      | 3,75       | 6,25             |
|                             | Takım Çalışması          | 0,25              | 0,31            | 1               | 0,42             | 0,42            | 1,25                | 0,25             | 0,42          | 0,42                     | 0,63       | 3,75             |
|                             | Değişim Yönetimi         | 0,63              | 1,25            | 3,75            | 1                | 1,25            | 3,75                | 0,42             | 0,63          | 2,5                      | 3,75       | 5                |
|                             | Stratejik Bakış          | 0,63              | 1,25            | 3,75            | 1,25             | 1               | 3,75                | 0,42             | 1,25          | 2,5                      | 3,75       | 6,25             |
|                             | Performans Yönetimi      | 0,25              | 0,31            | 1,25            | 0,42             | 0,42            | 1                   | 0,25             | 0,31          | 0,42                     | 0,63       | 2,5              |
|                             | Analitik Düşünme         | 2,5               | 2,5             | 6,25            | 3,75             | 3,75            | 6,25                | 1                | 2,5           | 3,75                     | 5          | 6,25             |
|                             | Problem Çözme            | 0,63              | 1,25            | 3,75            | 2,5              | 1,25            | 5                   | 0,63             | 1             | 2,5                      | 3,75       | 5                |
|                             | Planlama ve Organizasyon | 0,42              | 0,63            | 3,75            | 0,63             | 0,63            | 3,75                | 0,42             | 0,63          | 1                        | 2,5        | 5                |
|                             | Karar Alma               | 0,31              | 0,42            | 2,5             | 0,42             | 0,42            | 2,5                 | 0,31             | 0,42          | 0,63                     | 1          | 3,75             |
|                             | Koçluk Mentörlük         | 0,21              | 0,25            | 0,42            | 0,31             | 0,25            | 0,63                | 0,25             | 0,31          | 0,31                     | 0,42       | 1                |

**EK 50. Sap Hr Süreçleri Uzmanı Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu**

| Pozisyonlar             | Yetkinlikler             | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|-------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Sap Hr Süreçleri Uzmanı | Müşteri Odaklılık        | 1                 | 2,5             | 6,25            | 2,5              | 2,5             | 6,25                | 0,63             | 2,5           | 3,75                     | 5          | 7,5              |
|                         | Sonuç Odaklılık          | 0,63              | 1               | 5               | 1,25             | 1,25            | 5                   | 0,63             | 1,25          | 2,5                      | 3,75       | 6,25             |
|                         | Takım Çalışması          | 0,25              | 0,31            | 1               | 0,42             | 0,42            | 1,25                | 0,25             | 0,42          | 0,42                     | 0,63       | 3,75             |
|                         | Değişim Yönetimi         | 0,63              | 1,25            | 3,75            | 1                | 1,25            | 3,75                | 0,42             | 0,63          | 2,5                      | 3,75       | 5                |
|                         | Stratejik Bakış          | 0,63              | 1,25            | 3,75            | 1,25             | 1               | 3,75                | 0,42             | 1,25          | 2,5                      | 3,75       | 6,25             |
|                         | Performans Yönetimi      | 0,25              | 0,31            | 1,25            | 0,42             | 0,42            | 1                   | 0,25             | 0,31          | 0,42                     | 0,63       | 2,5              |
|                         | Analitik Düşünme         | 2,5               | 2,5             | 6,25            | 3,75             | 3,75            | 6,25                | 1                | 2,5           | 3,75                     | 5          | 6,25             |
|                         | Problem Çözme            | 0,63              | 1,25            | 3,75            | 2,5              | 1,25            | 5                   | 0,63             | 1             | 2,5                      | 3,75       | 5                |
|                         | Planlama ve Organizasyon | 0,42              | 0,63            | 3,75            | 0,63             | 0,63            | 3,75                | 0,42             | 0,63          | 1                        | 2,5        | 5                |
|                         | Karar Alma               | 0,31              | 0,42            | 2,5             | 0,42             | 0,42            | 2,5                 | 0,31             | 0,42          | 0,63                     | 1          | 3,75             |
|                         | Koçluk Mentörlük         | 0,21              | 0,25            | 0,42            | 0,31             | 0,25            | 0,63                | 0,25             | 0,31          | 0,31                     | 0          | 1                |

**EK 51. Bayi Erp Süreçleri Uygulamaları Uzmanı Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu**

| Pozisyonlar                            | Yetkinlikler             | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|----------------------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Bayi Erp Süreçleri Uygulamaları Uzmanı | Müşteri Odaklılık        | 1                 | 2,5             | 3,75            | 5                | 3,75            | 5                   | 2,5              | 3,75          | 5                        | 6,25       | 7,5              |
|                                        | Sonuç Odaklılık          | 0,63              | 1               | 2,5             | 3,75             | 2,5             | 3,75                | 0,63             | 2,5           | 3,75                     | 5          | 6,25             |
|                                        | Takım Çalışması          | 0,42              | 0,63            | 1               | 2,5              | 0,63            | 2,5                 | 0,42             | 2,5           | 2,5                      | 3,75       | 5                |
|                                        | Değişim Yönetimi         | 0,31              | 0,42            | 0,63            | 1                | 0,63            | 1,25                | 0,42             | 0,63          | 1,25                     | 2,5        | 3,75             |
|                                        | Stratejik Bakış          | 0,42              | 0,63            | 2,5             | 2,5              | 1               | 2,5                 | 0,63             | 1,25          | 2,5                      | 3,75       | 5                |
|                                        | Performans Yönetimi      | 0,31              | 0,42            | 0,63            | 1,25             | 0,63            | 1                   | 0,31             | 0,42          | 1,25                     | 2,5        | 3,75             |
|                                        | Analitik Düşünme         | 0,63              | 2,5             | 3,75            | 3,75             | 2,5             | 5                   | 1                | 2,5           | 3,75                     | 5          | 6,25             |
|                                        | Problem Çözme            | 0,42              | 0,63            | 0,63            | 2,5              | 1,25            | 3,75                | 0,63             | 1             | 2,5                      | 3,75       | 5                |
|                                        | Planlama ve Organizasyon | 0,31              | 0,42            | 0,63            | 1,25             | 0,63            | 1,25                | 0,42             | 0,63          | 1                        | 2,5        | 3,75             |
|                                        | Karar Alma               | 0,25              | 0,31            | 0,42            | 0,63             | 0,42            | 0,63                | 0,31             | 0,42          | 0,63                     | 1          | 2,5              |
|                                        | Koçluk Mentörlük         | 0,21              | 0,25            | 0,31            | 0,42             | 0,31            | 0,42                | 0,25             | 0,31          | 0,42                     | 0,63       | 1                |

**EK 52. Erp Yazılım Geliştirme Uzmanı Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu**

| Pozisyonlar                   | Yetkinlikler             | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|-------------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Erp Yazılım Geliştirme Uzmanı | Müşteri Odaklılık        | 1                 | 2,5             | 3,75            | 5                | 2,5             | 5                   | 1,25             | 2,5           | 5                        | 6,25       | 7,5              |
|                               | Sonuç Odaklılık          | 0,63              | 1               | 2,5             | 3,75             | 1,88            | 3,75                | 0,63             | 1,88          | 3,75                     | 5          | 6,25             |
|                               | Takım Çalışması          | 0,42              | 0,63            | 1               | 2,5              | 0,63            | 2,5                 | 0,42             | 0,63          | 2,5                      | 3,75       | 5                |
|                               | Değişim Yönetimi         | 0,31              | 0,42            | 0,63            | 1                | 0,42            | 1,25                | 0,31             | 0,42          | 1,25                     | 2,5        | 3,75             |
|                               | Stratejik Bakış          | 0,63              | 0,83            | 2,5             | 3,75             | 1               | 2,5                 | 0,63             | 1,25          | 2,5                      | 3,75       | 5                |
|                               | Performans Yönetimi      | 0,31              | 0,42            | 0,63            | 1,25             | 0,63            | 1                   | 0,31             | 0,63          | 1,25                     | 2,5        | 3,75             |
|                               | Analitik Düşünme         | 1,25              | 2,5             | 3,75            | 5                | 2,5             | 5                   | 1                | 2,5           | 3,75                     | 5          | 6,25             |
|                               | Problem Çözme            | 0,63              | 0,83            | 2,5             | 3,75             | 1,25            | 2,5                 | 0,63             | 1             | 2,5                      | 3,75       | 5                |
|                               | Planlama ve Organizasyon | 0,31              | 0,42            | 0,63            | 1,25             | 0,63            | 1,25                | 0,42             | 0,63          | 1                        | 2,5        | 3,75             |
|                               | Karar Alma               | 0,25              | 0,31            | 0,42            | 0,63             | 0,42            | 0,63                | 0,31             | 0,42          | 0,63                     | 1          | 2,5              |
|                               | Koçluk Mentörlük         | 0,21              | 0,25            | 0,31            | 0,42             | 0,31            | 0,42                | 0,25             | 0,31          | 0,42                     | 0,63       | 1                |

**EK 53. Yönetim Sistemler ve Destek Uzmanı Pozisyonu İdeal Yetkinlik Değerleri AHP Tablosu**

| Pozisyonlar                        | Yetkinlikler             | Müşteri Odaklılık | Sonuç Odaklılık | Takım Çalışması | Değişim Yönetimi | Stratejik Bakış | Performans Yönetimi | Analitik Düşünme | Problem Çözme | Planlama ve Organizasyon | Karar Alma | Koçluk Mentörlük |
|------------------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------|--------------------------|------------|------------------|
| Yönetim Sistemler ve Destek Uzmanı | Müşteri Odaklılık        | 1                 | 0,63            | 1,25            | 2,5              | 2,5             | 3,75                | 0,63             | 2,5           | 2,5                      | 1,88       | 5                |
|                                    | Sonuç Odaklılık          | 2,5               | 1               | 2,5             | 3,75             | 3,75            | 5                   | 0,63             | 3,75          | 3,75                     | 5          | 6,25             |
|                                    | Takım Çalışması          | 1,25              | 0,63            | 1               | 2,5              | 2,5             | 3,75                | 0,42             | 2,5           | 2,5                      | 3,13       | 5                |
|                                    | Değişim Yönetimi         | 0,63              | 0,42            | 0,63            | 1                | 1,25            | 3,75                | 0,31             | 1,25          | 1,25                     | 2,5        | 5                |
|                                    | Stratejik Bakış          | 0,63              | 0,42            | 0,63            | 1,25             | 1               | 2,5                 | 0,31             | 1,25          | 1,25                     | 2,5        | 3,75             |
|                                    | Performans Yönetimi      | 0,42              | 0,31            | 0,42            | 0,42             | 0,63            | 1                   | 0,31             | 0,63          | 0,63                     | 0,63       | 2,5              |
|                                    | Analitik Düşünme         | 2,5               | 2,5             | 3,75            | 5                | 5               | 5                   | 1                | 3,75          | 5                        | 5          | 7,5              |
|                                    | Problem Çözme            | 0,63              | 0,42            | 0,63            | 1,25             | 1,25            | 2,5                 | 0,42             | 1             | 1,88                     | 2,5        | 5                |
|                                    | Planlama ve Organizasyon | 0,63              | 0,42            | 0,63            | 1,25             | 1,25            | 2,5                 | 0,31             | 0,83          | 1                        | 2,5        | 3,75             |
|                                    | Karar Alma               | 0,83              | 0,31            | 0,5             | 0,63             | 0,63            | 2,5                 | 0,31             | 0,63          | 0,63                     | 1          | 3,75             |
|                                    | Koçluk Mentörlük         | 0,31              | 0,25            | 0,31            | 0,31             | 0,42            | 0,63                | 0,21             | 0,31          | 0,42                     | 0,42       | 1                |

# ÖZGEÇMİŞ

## KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı:** Şeymanur Kurt ÖZÇUKURLU  
**Uyruğu:** Türkiye (T.C)  
**Doğum Tarihi ve Yeri:** 28.04.1992 - Kayseri  
**Medeni Durum:** Evli  
**e-mail:** seymanurkrt@gmail.com  
**Yazışma Adresi:** Organize Sanayi Bölgesi 6. Cadde No: 35  
Melikgazi/KAYSERİ

## EĞİTİM

| Derece        | Kurum                                       | Mezuniyet Tarihi |
|---------------|---------------------------------------------|------------------|
| Yüksek Lisans | Erciyes Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği | 2019             |
| Lisans        | Erciyes Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği | 2015             |
| Lise          | Ahmet Eren Anadolu Lisesi, Kayseri          | 2010             |

## İŞ DENEYİMLERİ

| Yıl        | Kurum          | Görev                        |
|------------|----------------|------------------------------|
| 2016-Halen | Boydak Holding | İnsan Kaynakları<br>Uzm Yrd. |

## YABANCI DİL

İngilizce

## YAYINLAR

1. Kurt ÖZÇUKURLU, Ş., Özbakır, L., 2019, career planning with personality inventories and intuitionistic fuzzy analytic hierarchy process, International Conference on Intelligent and Fuzzy Systms , 2019, İstanbul