

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

## **MESLEKİ TEKNİK UZMANLIK MODELİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Neslihan DUYGUN**

**Enstitü Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ**

**Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Tülay KORKUSUZ POLAT**

**Şubat 2020**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

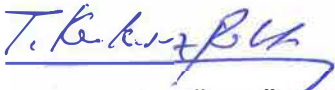
MESLEKİ TEKNİK UZMANLIK MODELİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Neslihan DUYGUN

Enstitü Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

Bu tez 14/02/2020 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.



Dr. Öğr. Üyesi  
Tülay KORKUSUZ POLAT  
Jüri Başkanı



Prof. Dr.  
Alpaslan FIĞLALI  
Üye



Dr. Öğr. Üyesi  
Seher ARSLANKAYA  
Üye

## **BEYAN**

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

Neslihan DUYGUN

27.12.2019

## TEŞEKKÜR

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca değerli bilgi ve deneyimlerinden yararlandđđm, her konuda bilgi ve desteğini almaktan çekinmediğim değerli danıőman hocam Dr. Öğr. Üyesi Tülay Korkusuz Polat'a; çalıőmamın tüm aőamalarında yardımlarını esirgemeyen, bilgi ve deneyimlerinden yararlandđđm Tüpraő Akademi őefi Sayın Gözde AKBIYIK'a; tüm hayatım boyunca yanımda olduklarını her zaman hissettiğim sevgili anneme,babama ve kız kardeőime ; desteğini benden hiç esirgemeyen değerli eőim Eren Duygun'a ve dünyaya geldiği ilk günden beri őansımı arttıran biricik kızım Derin Duygun'a sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER .....	ii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ .....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	v
TABLOLAR LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	vii
SUMMARY .....	viii
BÖLÜM 1.	
GİRİŞ .....	1
BÖLÜM 2.	
LİTERATÜR TARAMASI.....	3
2.1. Kariyer.....	3
2.2. Kariyer Gelişimi ve Yolları.....	4
2.2.1. Geleneksel kariyer yaklaşımı .....	4
2.2.2. Yatay kariyer yaklaşımı .....	5
2.2.3. Ağ tipi kariyer yaklaşımı.....	5
2.2.4. İki basamaklı kariyer yaklaşımı .....	5
2.3. Kişisel ve Teknik Gelişim .....	6
2.4. Liderlik .....	7
2.4.1. Liderlik türleri .....	8
BÖLÜM 3.	
MESLEKİ TEKNİK UZMANLIK MODELİ.....	11
3.1. Mesleki Teknik Uzmanlık Modeli .....	11

3.2. Mesleki Teknik Uzmanlık Modeli İçindeki Uzmanlık Kademeleri.....	12
3.3. Mesleki Teknik Uzmanlık Modeli Aşamaları.....	12
3.3.1. Uzmanlık alanı tanımlama .....	13
3.3.2. Profil oluşturma.....	16
3.3.3. Çalışan ile profil / uzmanlığın sistem üzerinden eşleştirilmesi..	16
3.3.4. Çalışanların uzmanlık kriterlerini tamamlaması ve onaylar .....	17
3.3.4.1. Birinci ve ikinci kademelerin onayları .....	17
3.3.4.2. Üçüncü ve dördüncü kademelerin onayları .....	18
3.3.5. Teknik gelişim raporunun içeriği .....	19
3.3.6. Teknik uzmanlık değerlendirme komitesi.....	20
3.3.7. Mesleki teknik uzmanlık modeli ve unvan ilişkisi.....	23
<b>BÖLÜM 4.</b>	
<b>UYGULAMA .....</b>	<b>24</b>
4.1. Uzmanlık Alanı Tanımlama İşe Alım Uzmanlığı .....	24
4.2. Çalışan İle Uzmanlığın Sistem Üzerinden Eşleştirilmesi .....	24
4.3. Çalışanın Uzmanlık Kriterlerini Sistem Üzerinde Tamamlaması.....	25
4.4. İşe Alım Uzmanlığı Değerlendirme Komitesi.....	27
4.5. İşe Alım Uzmanlığı Alınması Sonucu Unvan Güncellemesi.....	28
<b>BÖLÜM 5.</b>	
<b>SONUÇ .....</b>	<b>29</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>32</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>33</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>34</b>

## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

MTUM : Mesleki Teknik Uzmanlık Modeli



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. MTUM Süreç Akışı .....	11
Şekil 3.2. Değerlendirme Metodolisi .....	15
Şekil 3.3. Formların Sınıflandırılması ve Tanımı .....	16
Şekil 3.4. Gelişim Raporu Değerlendirme Formu .....	19
Şekil 4.1. İşe Alım Uzmanlığı Örnek Kriterleri .....	24
Şekil 4.2. İşe Alım Uzmanlığı Gelişim Raporu Değerlendirme Formu.....	26

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Teknik Uzmanlık Değerlendirme Formu.....	21
Tablo 3.2. Teknik Uzmanlık Modeline Uygun Beklenen Temel Yetkinlikler .....	22
Tablo 4.1. İŖe Alım Uzmanlığı Değerlendirme Formu .....	28



## ÖZET

Anahtar kelimeler: Teknik uzmanlık, kariyer gelişimi, fonksiyonel uzmanlık, teknik yol, liderlik, yönetim şekilleri

Çalışanlar, iş hayatlarında belirli yolları geçerek kendilerine ve şirketlerine kazanım sağlarlar. Kendileri için olan kazanımlar gerek yetkinlik bazlı gerekse teknik kazanımlardır. Yetkinlik bazlı kazanımlar, şirketlerin hedefleri ile uyumlu, kurumsal ve kişisel performans için kritik, gözlemlenebilir, ölçümlenebilir ve ayırt edici davranışlardan oluşur. "Yetkinlik" kavramı, kurumsal ve kişisel performansın geliştirilmesinde kritik (ayırt edici) olan, gözlemlenebilen ve ölçülebilen bilgi, beceri ve tutumları kapsayan davranışlar bütünüdür. Yetkinlikler ise, organizasyonun hedefleri ile uyumlu, kurumsal ve kişisel performans için kritik, gözlemlenebilir, ölçülebilir ve ayırt edici davranışlardır.

Çalışanlarımıza alternatif kariyer yolu sunma, şirket stratejisine uygun uzmanlıkları tespit edip geliştirme, teknik alanlarda ihtiyaç analizi ve eğitim ve gelişim planı yapılabilmesini sağlama ihtiyacından doğan Mesleki Teknik Uzmanlık Modeli uygulanmaktadır.

Bu model ile çalışanların gelişimleri için iki yol oluşmaktadır. Liderlik Yolu ve Uzmanlık Yolu. Her çalışanın farklı gelişim alanları vardır. Bu sebeple tüm çalışanlar için tek bir kariyer yolu oluşturmak; kısa vadede mutsuz çalışanlara sebebiyet verecektir. Mesleki Teknik Uzmanlık Modeli ile tüm çalışanlara uygun kariyer planlaması yapılmaktadır.

Çalışmada elde edilen bulgulara göre, çalışanlara kariyer planlarında yalnızca liderlik ile değil teknik uzmanlıklarınca da ilerleyebileceği bir yol oluşturmak çalışan memnuniyetini ve bağlılığını arttırmıştır.

# PROFESSIONEL TECHNICAL EXPERTISE MODEL

## SUMMARY

Keywords: Technical expertise, career development, functional expertise, technical path, leadership, management styles.

Employees can improve both themselves and their companies throughout their business life. The gains for them are both competency-based and technical. Competency-based gains; consist of observable, measurable and distinctive behaviors that are critical to corporate goals and critical to corporate and personal performance. The concept of competence; It is a set of behaviors that includes knowledge, skills and attitudes that can be observed and measured, which are critical in the development of corporate and personal performance. Competencies, on the other hand, are observable, measurable, and distinctive behaviors that are critical to organizational and personal performance, consistent with the objectives of the organization

The Professional Technical Expertise Model is designed to provide our employees with an alternative career path, identify and develop expertise appropriate to the company strategy, needs analysis in technical areas, and make training and development plans.

There are two paths for the careers of employees with this model. Leadership Path and Expertise Path. Each employee has different areas of development. Therefore, creating a single career path for all employees; will cause unhappy employees in the short term. With the Professional Technical Expertise Model, suitable career planning is made for all employees.

According to the findings of the study, creating a way for the employees to advance in their career plans not only by leadership but also by their technical expertise increased employee satisfaction and loyal.

## BÖLÜM 1. GİRİŞ

Günümüz iş hayatında insan ve onun çabaları, tüm organizasyonların başarısı için temel unsurlar olduğu, yönetim biliminin bir gerçeğidir. Bunun yanında iş hayatının etkinliğine katkıda bulunan nitelikli personeli organizasyondan beklentileri ve çalışma ilişkilerine bakış açısı önemli gelişmeler göstermiştir (Taşlıyan ve ark., 2011).

Çalışanlar için şirketlerinde ilerlemek, kazançlarını arttırmak, inisiyatif kullanabilmek ve alanında söz sahibi olmak gibi faktörler önemli bir hal almaya başlamıştır. Çalışanların şirkete katkıları ve bağlılıkları çoğu zaman doğru oran ile ilerlemektedir. Bu sebeple hem çalışanların bağlılığını arttırmak, hem de şirketin çalışandan kazanımlarını en üst seviyede tutmak için; çalışanların gelişim beklentileri karşılanmalı ve doğru planlanmalıdır.

Başarılı örgütlerin temelini nitelikli çalışanlar oluşturduğu için, yetenekli çalışanları örgüte çekmek ve örgüt içinde tutabilmek, örgütlerin temel hedefleri arasına girmiştir. Rekabet ortamında diğer örgütlerle fark yaratabilmek için başarılı olmak gereğinin farkına varan işletmeler, çalışanların gelişimine yatırım yapmak ve gelişim programları uygulamalarını sürdürmek durumunda kalmışlardır (Ergün, 2007).

Çalışanlarının gelişimine yatırım yapan şirketler; ileriki dönemlerde çalışanlarını uzmanlıktan liderliğe taşımayı planlamaktadır. Liderlik; bulunduğu çevreye yarar sağlayan, süregelen gelenekte köklü değişiklikler yapan, çevreyi yönetmek için, sorumluluğu; sezgi, zeka ve bilgiye dayalı karar ve uygulamalarla taşıyan kişiye denir. Lider; elindeki gücü kullanabilme kapasitesine bağlı olarak, çevresini etkileyen kişidir.

Bu çalışmada, çalışanların şirket içindeki kariyer yollarını oluştururken kendi ilgi ve yetkinlikleri doğrultusunda ilerleyebilecekleri yeni bir yol olan mesleki teknik

uzmanlık yolu anlatılacak ve bu yol ile beraber çalışan bağılığında ki değişim gözlenecektir.



## **BÖLÜM 2. LİTERATÜR TARAMASI**

### **2.1. Kariyer**

Kariyerin iki ana tanımı mevcuttur. Bir yaklaşım kariyeri mesleğin ya da organizasyonun yapısal özelliği olarak tanımlar. Örneğin hukuk alanında kariyer yolculuğu; hukuk öğrencisi, stajyer avukat, avukat, kıdemli avukat olarak devam eden herkesin izlediği tipik mesleki yol. Diğer yaklaşım ise kariyeri bir meslek ya da organizasyondan ziyade bireyin sahip olduğu özellik olarak görür. Herkes farklı işler, pozisyonlar ve deneyimlere sahip olduğu için bu yaklaşım herkesin özgün bir kariyer yolu izlediğini savunur (Greenhaus ve ark., 2010).

Kariyer yönetimi açısından ise kariyer; bir insanın hayatının akışını kapsayan işle ilgili deneyimlerin örüntüsüdür. Bu tanıma göre iş ile ilgili deneyimler hem iş pozisyonları, iş görevleri, aktivitelerini hem de iş amaçlarını, beklentileri, değerleri, ihtiyaçları ve duyguları kapsar. Bir kişinin kariyerini anlayabilmek için sadece nesnel gelişimlere değil, öznel bileşenlere de dikkat etmek gerekir (Greenhaus ve ark., 2010).

Frank Parsons'ın kariyer seçimi için oluşturduğu 3 aşamalı formülasyonuna göre başarılı bir kariyer seçimi için; kişinin kendini tanıması, yetkinliklerini, bilgi ve becerilerini, ilgisini, isteklerini, kaynaklarını bilmesi; işin gerekliliklerini, başarı faktörlerini, çalışma şartlarını bilmesi ve bu iki faktörün ilişkisiyle ilgili muhakeme yapması gerekmektedir (Parsons,1909).

1951'de Ginzberg, Ginsburg, Axelrad, ve Herma psikoloji bazlı yeni bir kariyer teorisi oluşturmuşlardır. Bu teoriye göre, kariyer seçimi çocukluktan başlamaktadır, yaşam boyu gelişim sürecidir ve kariyer seçimi yapıldıktan sonra çoğunlukla geri dönüşü yoktur (Brown,2002).

Donald Super'ın kariyer gelişim teorisi; benlik kavramının kariyer gelişimindeki önemini vurgulayarak, kariyer seçiminin bireyin ve çevrenin etkileşimiyle süreç içinde oluşan benliğin yansımasıyla oluştuğunu belirtmektedir (Kaygın,Zengin,2019).

1956'da ise Anne Roe erken çocukluktaki kişilik gelişiminin kariyer seçimini etkilediğini belirten teorisini oluşturmuştur. Maslow'un teorisini temel alan Roe, çocukluk döneminde tatmin edilemeyen ihtiyaçların kariyer seçimine etki ettiğini savunmuştur (Kaygın, Zengin,2019).

Parsons'ın özellik faktör kuramını genişleterek, dinamik bir bakış açısı getiren ve kişi-kariyer eşleştirmesini objektif ve ölçülebilir hale getiren Holland'ın kariyer seçim teorisidir (Brown,2002). Holland, kişilik özelliklerini tiplere ayırarak 6 grupta toplamış ve kişiliğin ve çevrenin kariyer ile uyumunu vurgulamıştır (Kaygın, Zengin, 2019).

## **2.2. Kariyer Gelişimi ve Yolları**

Kariyer gelişimi kişiler için tüm iş hayatı boyunca devam eden bir süreçtir. Bu süreçte, kişi kendini daha iyi tanımakla beraber gelişime açık yanlarını görmekte ve güçlü özelliklerini arttırmaktadır. Kariyer gelişimi yolculuğunda çeşitli yaklaşımlar yer almaktadır.

### **2.2.1. Geleneksel kariyer yaklaşımı**

Kişilerin kariyer yollarında aynı fonksiyonel alan içerisinde yukarı doğru geliştiği kariyer yoludur. Bu yol ile kişi bulunduğu fonksiyonel sorumluluklarını genişleterek kariyer haritasında ilerlemiş olur.

Bu yaklaşım kişilerin kariyer gelişimde yukarıya doğru ilerlemek için tek bir yol sunması, bir üst pozisyonun sayısının azalması ve bu pozisyonlara aday oların sayının artması nedeniyle çalışan bağlılığının düşmesine ve çalışanların organizasyon dışına çıkmasına sebebiyet vermektedir (Acar ve ark,2008).

### **2.2.2. Yatay kariyer yaklaşımı**

Yatay kariyer gelişimi, çalışanın dikey olarak ilerlemeden bilgi, beceri, deneyim ve yetkinlik kazanma amaçlı gerçekleştirdiği ilerlemelerdir.

### **2.2.3. Ağ tipi kariyer yaklaşımı**

Geleneksel kariyer yaklaşımına göre kişiler yalnızca yukarı doğru ilerleyerek mevki ve terfi imkanları elde edebiliyorlardı. Ağ tipi kariyer yaklaşımına göre kişiler ;sınırlayıcı bir ilerleme yolu yerine birden fazla alanı fırsat olarak değerlendirebileceği hem dikey hem de yatay ilerlemeyi içeren ağ örgüsü yapısıyla mevki ve terfi seçeneklerini arttırmaktadır (Sosyal,2002).

### **2.2.4. İki basamaklı kariyer yaklaşımı**

İki basamaklı kariyer yaklaşımında; teknik alanlarda uzmanlaşmış çalışanların, yukarıya doğru ilerlemesine olanak sağlanır. Bu sayede çalışanlar uzmanlıklarını arttırabilirken, yukarıya doğru da ilerleyebileceklerdir (Aytaç,2005).

Organizasyon ihtiyaçlarına uygun olarak, kişilerin yetkinlikleri ve beklentileri doğrultusunda; kişiler bu kariyer yolundan faydalanabilirler.

Geleneksel kariyer yaklaşımındaki dikey ilerlemedeki yönetim kademesi arttıkça, beklenen teknik uzmanlık seviyesi yerine liderlik yetkinlikleri önem kazanmaktadır.

İki basamaklı kariyer yaklaşımı sayesinde; teknik alanında uzmanlaşmış, teknik yetkinlikleri yüksek olmasına rağmen liderlik yetkinlikleri güçlü olmayan kişilerin kariyer ilerlemesi yolu açıldığı için bu durumdaki kişilerde organizasyonel bağlılık ve motivasyon yükselir.

Şirketler; faaliyetlerinde farklılaşabilmek, karmaşık problemleri kolay çözebilmek, şirketin gelecek hazırlıklarında görev alacak, vizyonuna ve misyonuna ulaşmaktaki

teknik adımları sağlayabilecek, konu hakkında bilgisi ve uygulama deneyimi olan teknik uzmanlara ihtiyaç duyar.

Günümüz organizasyonel ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına; Mesleki Teknik Uzmanlık Modeli bu yaklaşımdan yola çıkarak geliştirilmiştir.

### 2.3. Kişisel ve Teknik Gelişim

Heraklitos'un "Her şey akıştadır ve hiçbir şey duruşta değildir." deyişi ile insanlığın değişimi anlama, algılama ve ona uyum sağlama sürecinin başladığı kabul edilir. Tüm canlılar her gün kaçınılmaz olarak değişir. İnsanlık ise değişirken sürekli gelişir. Yaşanılan durumlar, okunan kitaplar, görülen yerler, dinlenen söyleşiler gibi birçok merkezden değişim ve gelişim kaynakları elde ederiz. Kimi insanlar bu değişim ve gelişim evrelerini farkındalıkla planlayabilirler, kimi insanlar ise zaman içerisinde bu farkındalığa erişirler. Konfor alanından çıkıp farklı alanlara yönelen kişiler gelişim basamaklarını daha kolay tırmanırlar. Farklı kişi ve kişiliklerle ortak alan paylaşarak öğrenilen bir takım kurallar ve gelişim alanları var (Orman,2015).

Kişisel gelişim, kişinin bilgi ve becerilerini bilinçli bir şekilde kendini en iyiye taşıma hedefine odaklanmasıdır (Reyhan,2014). Bu odak kişinin kendi gelişime açık alanlarını görmesini sağladığı gibi; karşıdan başka bir perspektifde gelişime açık alanlar görülebilir.

Şirketler; çalışanlarına günümüz ihtiyacı haline gelen sürekli gelişim için fırsatlar yaratırlar. Kişisel gelişim eğitimlerinde bu fırsatlar arasında yer almaktadır. Fakat herkesin gelişime açık yönü aynı olmadığı için burada da bir ayrıma gidilmesi gerekir. Çalışanların hangi alanlarda gelişime açık olduğunu 180 ve 360 derece değerlendirmelerle tespit eden şirketler; çalışanlara ileri besleme yaparken bu değerlendirme sonuçlarından yararlanırlar.

İnsanlar değiştikçe ve geliştikçe; teknolojiye aynı oranda gelişir. Gelişen teknoloji ile birlikte çalışma alanları, uzmanlıklar ve hatta prosesler de değişir, gelişir. Çalışanların

bu teknik değişim ve gelişime kendilerini hazırlamaları gerekmektedir. Bu hazırlık yalnızca varolan durum için değil gelecekte ki beklenen durum için de geçerlidir. Finans, pazarlama, üretim, insan kaynakları gibi sınırları nispeten belirli alanlarda çalışmakta ve uzmanlaşmakta, ilgili olduğumuz teknik uzmanlığımızı genişletmek için eğitime devam edilmesi gerekmektedir (Orman,2015).

Çalışılan şirketlerin eğitim gelişim departmanlarının politikaları oturmuş ise; çalışanlarına teknik uzmanlıkları kapsamında daha faydalı ve yetkin bir çalışan olmaları için çeşitli eğitimleri planlayacaklardır. Bu eğitimler ilgili uzmanlıkça gelişimi sağlarken aynı zamanda geleceğin teknolojisine de kişileri hazırlar nitelikte olmalıdır.

Bu sayede; teknoloji gelişirken şirketler kendi teknik çalışanlarını da çağa uygun geliştirmiş olacaklardır. Teknik uzmanlıkça gelişmek denildiğinde yalnızca akıllı üretim teknolojileri, insansız çalışma alanları gelmemelidir. Teknik uzmanlık konuca çok geniş ve kapsamlıdır. Örneğin tahakkuk biriminde çalışan bir uzman her ay yaptığı hesaplamaları değiştirip globalde kabul görmüş yeni bir hesaplama yöntemi tasarladıysa; bu kişi konu hakkında uzmandır ve hatta konusunun gurusudur.

#### **2.4. Liderlik**

Günümüzde yaşanan sosyo-ekonomik gelişmeler; bireyleri ve grupları yaptıkları her şeyde “anlam” aramaya yöneltmektedir. Çalışanların beklentileri değişmekte, maddi olmayan değerlere (kişisel gelişim, bağlılık, umut gibi) verilen önemin artması ile materyalizm yavaş yavaş popülaritesini yitirmektedir (Konz ve ark., 1999). Günlük hayatlarının çok büyük bir kısmını çalışarak iş yerinde geçiren çalışanlar; yaptıkları işleri, bu işlerin çevrelerine ve kendi kariyerlerine katkılarını anlamak için de çalışmaktadırlar. Bu bağlamda sonuca varmayı isteyen herkes; mutlu oldukları, bir bütünün parçası gibi değerli hissettikleri, tüm süreçlerde duygulara, ortak kültüre, bağlılığa ve takım çalışmasına önem verildiğini düşündükleri organizasyonlarda çalışmak istemektedirler (Ayyıldız ve Kesken, 2008).

Lider ya da Önder, bulunduğu çevreye yarar sağlayan, süregelen gelenekte köklü değişiklikler yapan, çevreyi yönetmek için, sorumluluğu; sezgi, zeka ve bilgiye dayalı karar ve uygulamalarla taşıyan kişiye denir. Lider; elindeki gücü kullanabilme kapasitesine bağlı olarak, çevresini etkileyen kişidir.(Vikipedi,2019)

### 2.4.1. Liderlik türleri

Liderlik türleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.

1. Etik Liderlik
2. Öğretim Liderliği
3. Dönüşümcü Liderlik
4. Dağıtımçı Liderlik
5. Karizmatik Liderlik
6. Vizyoner Liderlik
7. Kültürel Liderlik
8. Hizmetkar Liderlik

Etik değerler insanlık için her zaman önemlidir. Etik liderlik; organizasyonun amaçlarını, kültürünü ve vizyonunu oluşturulmuş etik bir bakış çerçevesinde tutmaktadır. Bu çerçevede etik lider, organizasyondaki çalışanların ; bağlı olması gereken kültürü oluşturan kişidir.

Öğretim liderliği; bir organizasyon olan okulun amaçlarına ulaşabilmesi için beklenen davranışları okul müdürünün hem kendisinin sergilemesi hem de diğer insanları etkileyerek onların da sergilemesini sağlamasıdır. Yani bir öğretim lideri olarak okul müdürü, okulun amaçlarına ulaşılması yönünde etkili bir örnek oluşturmaktadır.

Dönüşümcü liderler; organizasyonlardaki lider ve çalışanlar arasındaki iletişim temelinde, çalışanlara somut hedefler vermenin yanı sıra onları bir vizyona yöneltirler. Bu yönüyle dönüşümcü liderlerin perspektiflerini daha geniş açıda tutmaları gerekir.

Dağıtımçı liderlik yaklaşımı, bir dönüşümü gerçekleştirmek için organizasyonun başının olma zorunluluğuna karşıdır. Bu fikri savunanlar, organizasyonların bir kişinin yönetemeyeceği kadar karmaşık bir yapıya sahip olduğu için organizasyon içindeki bireylerin liderliğinin gerekli olduğunu düşünürler.

Max Weber karizmayı “doğaüstü, insanüstü” veya en azından istisnai güçleri ve özellikleri sebebiyle bireyi sıradan insanlardan farklı bir yere koyan kişilik özellikleri olarak tanımlamıştır. Buna göre, liderler örnektirler veya mükemmel kişilik özelliklerine sahip oldukları için sıradan insanların lider olması mümkün değildir. Karizmatik liderler genellikle kriz ortamlarında sahneye çıkmaktadır. Atatürk, Gandhi ve Martin Luther King gibi tarihi şahsiyetler, ülkelerinin olumsuz durumlarının ürünü olarak ortaya çıkan karizmatik liderlerdir.

Vizyoner liderliğin üç ana sorumluluğu; sorunu görmek, çözüm yolunda yürümek ve plan olmaktır. Sorunu görmek, liderin sezgisini ve düşünce gücünü kullanarak geleceği doğru bir şekilde yorumlayarak takipçilerine ışık tutmasıdır. Çözüm yolunda yürümek, liderin yolu görmesinin yanında bu yolda yürümeyi başarmasıdır. Plan olmak ise liderin vizyonu ile insanları arkasından takip etmesidir. Vizyoner lider, geliştirdiği vizyonlarla yeni yollar açan liderdir.

Kültürel liderlik, organizasyon çalışanlarının daha uygun bir kültürel ortamda çalışmalarını sağlamayı amaçlayan liderlik türüdür. Her organizasyon bir kültüre sahiptir. Bu nedenle lider, organizasyonun temel öğeleri üzerinde etkili olmaktadır. Lider tarafından örgüte yeni norm, değer ve sembollerin katılması gibi kültürel öğelerde yapılan değişiklikler, kültürel liderliğin organizasyon için önemini göstermektedir.

Hizmetkar liderlik kavramı, Greenleaf’ın 1977 tarihli, “The Servant as Leader” isimli makalesiyle ortaya çıkmıştır. Bu fikrin hayat bulması Greenleaf’ın, Herman Hesse’nin yazdığı “Doğu’ya Yolculuk” kitabından etkilenmesiyle gerçekleşmiştir. Greenleaf’ın “Lider bir hizmetkârdır” ifadesiyle gündeme gelen ve tüm liderlik yaklaşımlarını içerisinde barındıran bir liderlik modelidir.

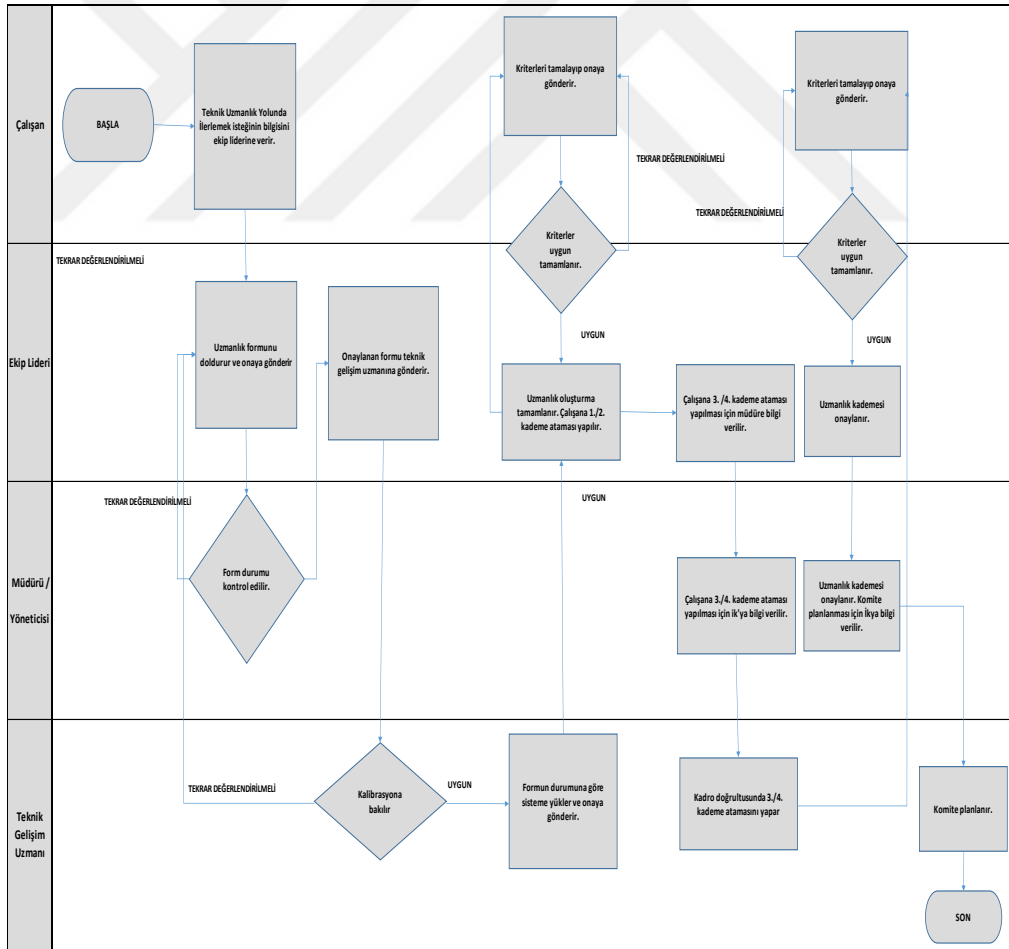
Şirketler, çalışanlarla işverenlerin karşılaştığı bir alan olarak görülebilir. Odaklanan hedeflere varabilmek için şirket, çalışanların faaliyetlerini yönlendirme ve denetleme yetkisine sahip atanmış liderler görevlendirir. Bunlar sorumluluklarını genel olarak örgütsel yapının mekanizmaları aracılığıyla yerine getirir.



## BÖLÜM 3. MESLEKİ TEKNİK UZMANLIK MODELİ

### 3.1. Mesleki Teknik Uzmanlık Modeli

Mesleki Teknik Uzmanlık Modeli (MTUM); şirket ihtiyacı doğrultusunda pozisyonlardan beklenen; teknik bilgi, beceri ve deneyimlerin tariflenerek uzmanlık alanlarının belirlendiği çalışanlara sunulan teknik gelişim modelidir. Şekil 3.1 de MTUM genel yapısı gösterilmektedir.



Şekil 3.1. MTUM Süreç Akışı

Çalışan kariyer haritasında teknik uzmanlık yolundan gitmek istediğine karar verdiğinde , ilgili uzmanlığının oluşturulması için süreç başlar.

### **3.2. Mesleki Teknik Uzmanlık Modeli İçindeki Uzmanlık Kademeleri**

MTUM içinde yer alan uzmanlık alanları 4 kademededen oluşmaktadır.

Bunlar;

- a. Kademe 1- Öğrenir
- b. Kademe 2- Yapar
- c. Kademe 3- Yaptırır
- d. Kademe 4- Geliştirir

Kademe 1 (Öğrenir):Çalışanın ilgili mesleki teknik uzmanlık alanındaki teorik bilgiyi öğrendiği, uygulama konusunda gelişiminin devam ettiği seviyedir.

Kademe 2 (Yapar):Çalışanın ilgili mesleki teknik uzmanlık alanındaki bilgi birikimi ve alanında çalışma tecrübesi ile kendi başına uzmanlığını yapabildiği seviyedir.

Kademe 3 (Yaptırır):Çalışanın ilgili mesleki teknik uzmanlık alanında teorik bilgiye ve konuya ait kapsamlı uygulama tecrübesine sahip olduğu, şirket içindeki ilgili mesleki teknik uzmanlık alanı ile ilgili diğer çalışanlara yol gösterebildiği seviyedir.

Kademe 4 (Geliştirir): Çalışanın ilgili mesleki teknik uzmanlık alanında şirket genelinde standartları belirleyebilecek düzeyde kapsamlı teorik bilgi ve uygulama deneyimine sahip olduğu, konuyla ilgili danışmanlık verebilir düzeye gelerek ve yeni teorik bilgi üretebilir hale geldiği seviyedir.

### **3.3. Mesleki Teknik Uzmanlık Modeli Aşamaları**

Mesleki Teknik Uzmanlık Modeli belirli aşamalardan oluşmaktadır.Aşağıda bu aşamalar sırasıyla açıklanacaktır.

### 3.3.1. Uzmanlık alanı tanımlama

Modelin bir bölümde devreye alınmasındaki ilk aşama; bölümlerin içerisine dahil olan mesleki teknik uzmanlık alanlarının belirlenmesidir. Bu aşamada sürecin devreye alınacağı bölüm ile uzmanlık belirleme toplantıları yapılır. Bu toplantılarda aşağıdaki bazı sorular üzerinden gidilerek bölümlerin sahip olduğu Mesleki Teknik Uzmanlık Alanları belirlenir.

1. Ekibinizin yaptığı iş nedir?
2. Ekibinizdeki uzmanlık alanları nelerdir? Her bir uzmanlık alanını 4 kademedede (öğrenir-yapar-yaptırır-geliştirir) tanımlayabilir miyiz?
3. Bu seviyeler arasındaki uzmanlığı farklılaştıran nedir?
4. Bu uzmanlık nasıl kazanılır?
5. Ekibinizdeki uzmanlık alanlarını tarif edebilir misiniz ?

Teknik Uzmanlık Alanları belirlendikten sonra bölümlerden Mesleki Teknik Uzmanlık Modeli Veri Toplama Formu'nu (Bknz. Ekler Bölümü Form:1) doldurarak bu uzmanlık alanlarının 4 kademedeki kriterlerini tariflemeleri beklenir. Belirlenen her bir uzmanlık alanı için formun ayrı ayrı doldurulması gerekmektedir. Mesleki Teknik Uzmanlık Modeli Veri Toplama Formu ilgili bölüm yöneticisi tarafından doldurulmaktadır.

Bu formda yer alan her uzmanlık alanı kademesi için 4 farklı öğrenme stili bulunmaktadır. İlgili uzmanlık alanının geliştirilmesi için hangi öğrenme stilinde nelerin yapılmasına gerek duyulduğu belirtilmelidir. Şirket Mesleki Teknik Uzmanlık Modeline göre öğrenme stilleri aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

- Bilgiyi İş Başında Deneyimleme Yoluyla Öğrenme: Bilgiyi edindikten sonra, "uygulamalı" aktiviteler yoluyla bilgiyi kullanma ve yeni durumlarda kavramların sonuçlarını test etmeyi kapsamaktadır.
- Bilgiyi İş Uygularken Deneyimlemeyle Öğrenme: Bilgiyi somut deneyimlerden edinmeyi kapsamaktadır. (Örn. Kişinin, iş ve iş sonuçlarına

katkı sağlayacak şekilde projelerde yer alması, yalnızca tecrübe ederek, yaşayarak öğrenilecek deneyim)

- Eğitimlerle Teorik veya Kavramsal Öğrenme: Eğitimler yoluyla teorik ve kavramsal öğrenme; bu doğrultuda fikirlerin mantıksal şekilde analiz edilmesini kapsamaktadır.
- Koçluk/Rehberlik Almak/Verme Yoluyla Öğrenme: Koçluk ve rehberlik almak ya da vermek yoluyla, gözlem yapmayı, durumları farklı bakış açılarından da görmeyi, durumların anlamlarını aramayı kapsamaktadır.

İlgili uzmanlık alanındaki kişilerin her uzmanlık alanı kademesinde tamamlaması gereken kriterler öğrenme stilleriyle birlikte belirtilmelidir. Her ifadenin aşağıdaki belirleyici özelliklere sahip olması gereklidir.

1. Net ve tek bir anlam içeren şekilde ifadeler kullanılmalıdır.
2. Davranışlar ölçümlenebilir/gözlemlenebilir olmalıdır.
3. Her bir uzmanlık seviyesi için paylaşılmış olan anahtar fiilleri de kullanarak yazılan her bir ifadenin, aşağıdaki üç alanla ilgili tanımlamaları içermesi gerekmektedir. (ne/neyi, hangi koşul altında, ne ölçüde )
4. ne/neyi: Her bir ifade ya da cümle, o seviyedeki kişinin ne yapabileceğine ilişkin beklentiyi tarif etmelidir. İfadelerin yazılırken her zaman, ilgili seviyedeki birinin ne yapmasını beklediklerini düşünmelilerdir.
5. hangi koşul altında: Her bir ifade ya da cümle, o seviyedeki kişinin bir üst maddedeki beklentiyi (fili) hangi koşullarda gerçekleştirmesi gerektiğini içermelidir.
6. ne ölçüde: Her bir ifade ya da cümle için, ilgili beklentinin (filin), tarif edilen koşullarda "ne ölçüde" (performans göstergeleri) gerçekleşmesinin beklendiğini içermelidir.
7. Yazılan tüm ifadeler; uzmanlıktan “ne/neyi” beklendiğini, “hangi koşul altında” gerçekleştirilmesi gerektiğini ve “ne ölçüde (performans ölçütleri)” yapılabildiğini içermelidir.
8. İletişim, stres yönetimi vb. davranışsal yetkinlikler kullanılmamalıdır.

9. Yazılan kriterlerin uzmanlık kademelerine göre uygun zorlukta ve derinlikte olmaları gerekmektedir.

Yukarıda belirtilen maddelere göre doldurulmuş form ilgili değerlendirici ekibe iletilir. İlgili ekip; formun yukarıda belirtilen maddeleri içerip içermediğini aşağıdaki Şekil 3.2. Değerlendirme Metodolojisi tablosunda belirtilen kriterlere göre denetler ve Şekil 3.3. 'deki Formların Sınıflandırılması ve Tanımı tablosuna göre sınıflandırılır. Eğer içermiyorsa form kullanılamaz ve bölümlerden güncelleme talep edilir. Eğer kriterleri sağlıyorsa form kullanılabilir durumdadır, bunun bilgisi bölüm ile paylaşılır ve Uzmanlık Sistemi'ne yüklenir.



Şekil 3.2. Değerlendirme Metodolisi

 <b>KULLANILABİLİR I</b> (kesinlikle somut)	 <b>İYİLEŞTİRİLEBİLİR</b> (büyük ölçüde somut, standart şekilde tanımlanan)	 <b>DUYARLI</b> (yoruma dayalı)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Somut tanımlama ve ölçüm kriterleri net olan</li> <li>▪ Çalışan-yönetici görüşmelerinde tanımı ve gerekleri üzerinde karşılıklı tartışmaya yer bırakmayacak şekilde açık tariflenmiş</li> <li>▪ Uzmanlıklar arasındaki değerlendirme kalibrasyonlarında yöneticilerin farklı değerlendirme eğiliminin etkisinin en az olduğu uzmanlık tanımlamalarını ifade etmektedir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Somut tanımlama ve ölçüm kriterleri kısmen net olan ve bu nedenle kullanılması sırasında özen ve dikkat isteyen</li> <li>▪ Temelde net tarifler içermekle birlikte tartışmaya yol açabilecek noktaları olan</li> <li>▪ Uzmanlıklar arasındaki değerlendirme kalibrasyonlarında yöneticilerin farklı değerlendirme eğiliminin etkisinin olabileceği uzmanlık tanımlamalarını ifade etmektedir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Somut tanımlama ve ölçüm kriterlerinin net olmaması nedeniyle kullanılması azami özen ve dikkat isteyen</li> <li>▪ Çalışan-yönetici görüşmelerinde her iki tarafın birbirine argümanlarını sunmasına ve ağırlıklı şekilde ikna sürecine dayanan</li> <li>▪ Yöneticinin değerlendirme eğilimi neticesinde uzmanlıklar arasındaki değerlendirme kalibrasyonlarının sıkça gündeme gelebileceği ve uzmanlık tanımlamalarını ifade etmektedir.</li> </ul>

Şekil 3.3. Formların Sınıflandırılması ve Tanımı

### 3.3.2. Profil oluşturma

Mesleki Teknik Uzmanlık Alanları sistemde tanımlandıktan sonra ihtiyaç duyulursa profil oluşturma aşamasına geçilir. Profil oluşturmak için pozisyonlardan beklenen uzmanlık alanları seviyeleriyle birlikte ilgili yönetici tarafından belirlenmelidir.

### 3.3.3. Çalışan ile profil / uzmanlığın sistem üzerinden eşleştirilmesi

Çalışanlar ile tanımlanmış profilleri ya da uzmanlık alanlarını eşleştirmek için sistemde yer alan Atama Ekranı kullanılır

Atama Ekranı'nda ilk önce çalışana uzmanlık ataması ya da profil atamasından hangisinin yapılacağı seçilir.

Eğer tek bir uzmanlık eşleştirmesi yapılacaksa; teknik uzmanlık alanı, kademesi ve eşleştirme yapılacak kişi/kişiler seçilir. Çalışanların, ilgili uzmanlık alanının 1. kademesinde sürece başlaması zorunludur. Çalışan ile diğer kademeler ancak 1. kademe tamamlandıktan sonra eşleştirilebilir. Bir uzmanlık birden fazla kişiyle eşleştirilebilir. Kişiyle eşleştirilen uzmanlık bilgisi kişiye ve ilk amirine e-posta olarak iletir.

Eğer profil eşleştirmesi yapılacak ise; sistemde daha önce tanımlanmış profiller ve eşleştirme yapılacak kişi/kişiler seçilir. Bir profil birden fazla kişiyle eşleştirilebilir. Profil tanımlanırken beklenen kademe, 1'den farklı olsa bile, kişiyle otomatik olarak ilgili uzmanlığın 1. kademesi eşleşir. Çalışan ile diğer kademeler ancak 1. kademe tamamlandıktan sonra eşleştirilebilir. Kişiyile eşleştirilen profil bilgisi kişiye ve ilk amirine e-posta olarak iletilir.

### **3.3.4. Çalışanların uzmanlık kriterlerini tamamlaması ve onaylar**

Çalışanlar kendileriyle eşleştirilmiş olan uzmanlıkları Uzmanlık Sistemin'de Atanan Uzmanlıklar Ekranı'nda görebilirler. Uzmanlık kriterlerinin tamamlanmasında 2 onay aşaması bulunmaktadır. Bunlar kriter onayı ve uzmanlık tamamlama onayıdır. Kriter onayı; Mesleki Teknik Uzmanlık Alanı kriterlerinin tamamlanıp tamamlanmadığını ölçen onayıdır. Uzmanlık tamamlama onayı ise; ilgili uzmanlığın ilgili kademesinin çalışan tarafından tamamlanıp tamamlanmadığını ölçen onayıdır.

#### **3.3.4.1. Birinci ve ikinci kademelerin onayları**

Çalışan; uzmanlık kriterlerinden tamamlamış olduklarını varsa açıklamalarıyla birlikte onaya gönderir. Tamamlanan kriterler ilk amirin onayına sunulmaktadır.

İlk amir tarafından bütün kriterler değerlendirilip, onaylandığında kademe tamamlama butonuna basılır. Mesleki Teknik Uzmanlık Alanı'nın ilgili kademesinin tamamlama onayı ise ilk 2 amire gitmektedir. Çalışan şirket hiyerarşisinde bağlı bulunduğu ilk 2 amir, bölüm içi yapılanmalardan dolayı değişebilir. Örneğin bir çalışanın ilk amiri ekip lideri, ikinci amiri ise müdür olabilmekle beraber ; ilk amiri müdür ikinci amiri ise direktör olabilmektedir. İlk 2 amir; çalışanın ilgili kademe gerekliliklerini tamamlayıp tamamlamadığını değerlendirir ve çalışan ile birebir görüşme yaparak görüşlerini paylaşır. Çalışan seviye gerekliliklerini karşılıyorsa onaylar. Çalışanın Kademe 1 veya Kademe 2 gerekliliklerini karşılamadığını düşünüyorsa yeterli bulmadığı alanları açıklayarak reddeder ve formun çalışana geri dönmesini sağlar.

### 3.3.4.2. Üçüncü ve dördüncü kademelerin onayları

Çalışan; uzmanlık kriterlerinden tamamlamış olduklarını varsa açıklamalarıyla birlikte onaya gönderir. Tamamlanan kriterler ilk amirin onayına sunulmaktadır.

İlk amir tarafından bütün kriterler onaylandığında seviye tamamla butonuna basılır. Teknik Uzmanlık Alanı'nın 3. ve 4. kademelerinin tamamlanma onayı bağlı bulunan en üst amire kadar gitmektedir.

3. ve 4. Kademelerin tamamlanabilmesi için sistem onaylarının devamında komite tarafından da onaylanması gerekmektedir. Çalışanın, uzmanlığın gerekliliklerini karşılayıp karşılamadığı komite tarafından ölçülmektedir. Bu ölçüm yazılı ve sözlü olarak 2 aşamada gerçekleşir. Yazılı aşamasında; çalışan, sorumlu olduğu uzmanlık kriterlerinin ilgili kademesinin tüm kriterlerini içeren teknik gelişim raporunu hazırlar. Hazırlamış olduğu teknik gelişim raporu komite değerlendiricilerine gönderilir ve bu raporun uygunluğuna bakılır. Raporun ilk sayfasında bulunan gelişim raporu değerlendirme formu doldurulur.( Şekil 3.5. Gelişim Raporu Değerlendirme Formu ) Teknik gelişim raporunun uygunluğu onaylanırsa, çalışan mesleki teknik uzmanlık değerlendirme komitesine davet edilir. Çalışan raporu uygun bulunmazsa gerekli düzeltmeleri gerçekleştirmesi için çalışana gönderilir. Sözlü aşamada ise; teknik uzmanlık değerlendirme komitesinde, çalışan; değerlendiricilere uzmanlığı ile ilgili sunum yapar ve çalışanın ilgili uzmanlık kademelerinin gerekliliklerini karşılayıp karşılamadığı ölçümlenir.

## GELİŞİM RAPORUNUN DEĞERLENDİRME FORMU

1. Gelişim raporu, uzmanlık içeriği ile uyumlu mudur?

Yetersiz	İyi	Çok iyi
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Gelişim raporunda neler yapılarak uzmanlık kriterlerinin sağlandığı yeterli bir şekilde açıklanmış mıdır?

Yetersiz	İyi	Çok iyi
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Gelişim raporunda uzmanlık kriterlerinin nasıl sağlandığı yeterli bir şekilde açıklanmış mıdır?

Yetersiz	İyi	Çok iyi
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### SONUÇ VE ÖNERİ

Kabul

Red

Düzeltilme

Şekil 3.4. Gelişim Raporu Değerlendirme Formu

### 3.3.5. Teknik gelişim raporunun içeriği

Kademe 3 ve Kademe 4 uzmanlık onayları tamamlandıktan sonra adaylar ilgili uzmanlıkta belirtilen kriterleri nasıl sağladıklarını; gerekli kanıt dokümanları kullanarak komitede değerlendirilmek üzere raporunu oluşturur.

Rapor 3. / 4. Kademe Mesleki Teknik Gelişim Raporu olarak adlandırılmaktadır. Rapor içeriğinde ilgili uzmanlık kademesinin kriterlerinin her biri detaylı olarak kanıt dokümanlarıyla açıklanmalıdır. Her bir açıklamada aşağıdaki maddelerin belirtilmesi gereklidir.

- İlgili kriterleri sağlamak için;
  - a. Nelerin yapıldığı
  - b. Nasıl yapıldığı
  - c. Sağlanan kriterlerin iş sonuçlarına etkisi / etkileri

Bu rapor tamamlandıktan sonra Teknik Gelişim Ekibiyle paylaşılır. Teknik eğitim ekip lideri, teknik eğitim mühendisi ve teknik eğitim uzmanlarından oluşur. Tamamlanan teknik gelişim raporunun uygun ve yeterli görülmesi durumunda çalışanın sözlü ölçümlemesinin yapılacağı komite planlaması yapılır.

### **3.3.6. Teknik uzmanlık değerlendirme komitesi**

Çalışanın hazırladığı raporun ilgili birime iletilmesinden sonra on beş gün içinde, Mesleki Teknik Uzmanlık Değerlendirme Komitesi ilgili gelişim raporunun uygunluğunu inceler. Gelişim raporu oy çokluğu ile kabul edilirse komite toplanır. Red edilirse çalışanın 1 ay içerisinde raporunun güncel halini komiteye sunması gerekmektedir.

Bu komitenin değerlendirme süresi toplam 90 dakikadır. İlk 5 dakikada komite açılışı yapılır. Daha sonra ki 5 dk çalışan kendini komiteye tanıtır. Mesleki Teknik Uzmanlık Modeli'nin metodolojisine uygun temel teknik yetkinlikler (bkz. Tablo 3.1.) ile ilgili en fazla 45 dakika sürecek bir sunum yapar. Sunumun ardından 20 dakika sürecek soru-cevap kısmına geçilir. Değerlendirme aşamasında sadece komite katılımcıları, kişinin ilgili uzmanlık için yeterliliğinin değerlendirmesini yapar ve Teknik Uzmanlık Değerlendirme Formu doldurulur (Son 15 dk).

Tablo 3.1. Teknik Uzmanlık Değerlendirme Formu

MTUM Teknik Uzmanlık Değerlendirme Formu				
<b>Kişisel Bilgiler</b>				
Çalışan Ad Soyadı				
Bölümü				
Ünvanı				
Uzmanlık Adı				
<b>Teknik Değerlendirme</b>	<b>Görüşler</b>	<b>Yetersiz</b>	<b>İyi</b>	<b>Çok İyi</b>
<p><b>Teorik Bilgi Düzeyi</b></p> <p>Çalışanın teorik bilgisinin ilgili kademeye uygunluğu gözlemlenmelidir.</p>				
<p><b>Derin Uygulama Deneyimi</b></p> <p>Edinilen bilgilerin ne kadar uygulandığı ve düzeyi gözlemlenmelidir.</p>				
<p><b>Yönlendirme</b></p> <p>Uzmanlık hakkında şirketin diğer çalışanlarını yönlendirebilmelidir.</p>				
<p><b>Uzmanlık Kriterlerini Sağlama</b></p> <p>Yazılan kriterlerin çalışan tarafından tamamlandığı gözlemlenmelidir.</p>				
<b>KARAR</b>			<b>OLUMLU</b>	<b>OLUMSUZ</b>

Komite üyeleri değerlendirme formlarını imzalı bir şekilde komite başkanına teslim ederler.

Tablo 3.2. Teknik Uzmanlık Modeline Uygun Beklenen Temel Yetkinlikler

SEVİYE	BEKLENEN TEMEL TEKNİK YETKİNLİKLER		
3.KADEME YAPTIRIR	Teorik Bilgi	Derin Uygulama Deneyimi	Diğer Çalışanları Yönlendirme
4.KADEME GELİŞTİRİR	Yeni Teorik Bilgi Üretme	Derin Uygulama Deneyimi	Şirket Genelinde Söz Sahibi

Mesleki Teknik Uzmanlık Değerlendirme Komitesi çalışanın Kademe 3 (Yaptırır) gerekliliklerini karşılayıp karşılamadığını Tablo 3.2.'de belirtilen kriterlere göre ölçümler ve uygunsa onaylar. Uygun olmaması durumunda reddeder.

Komiteye gözlemci olarak şirkette bağlı olduğu tüm amirleri katılabilmektedir. İki kişi şirket dışından olmak üzere 5 değerlendiricinin katılım sağladığı komitede oy birliği ile komite kararı verilir. Şirket dışından katılım sağlayacak değerlendiriciler ; akademik personel veya uzmanlıkla ilgili sektörde öncü kişi olmalıdır.

Kademe 4 Teknik Uzmanlık Değerlendirme Komitesi; çalışanın Teknik Uzmanlık Kademesi 4 (Geliştirir) gerekliliklerini karşılayıp karşılamadığını ölçümler ve uygun olması durumunda onaylar. Uygun olmaması durumunda reddeder. Komite, çalışanın Teknik Uzmanlık Kademesi 4 (Geliştirir) gerekliliklerini karşılayıp karşılamadığını ölçümleme; proje çıktılarını, iş sonuçlarını, yazılı makale, faydalı model, patent vb. başvuruları kanıt olarak talep edebilir

Komiteye gözlemci olarak şirkette bağlı olduğu tüm amirleri katılabilmektedir. İki kişi şirket dışından olmak üzere 5 değerlendiricinin katılım sağladığı komitede oy birliği ile komite kararı verilir. Şirket dışından katılım sağlayacak değerlendiriciler ; akademik personel veya uzmanlıkla ilgili sektörde öncü kişi olmalıdır.

Komite üyeleri, adayın teknik uzmanlık temel kriterlerini sağladığı kararını verirse teknik uzmanlık değerlendirme formundaki karar bölümüne olumlu olarak belirtirler. Kararın olumlu olarak verilebilmesi için Tablo.3.2.'de gösterilen temel şartların hiçbirinin “Yetersiz” olarak belirtilmemiş olması gerekmektedir. Devamında tüm komite üyelerinin nihai kararı oylanır ve komite kararı oy birliğine göre belirlenir.

Teknik Uzmanlık Değerlendirme Formu imzalı bir şekilde komite başkanına verilir ve değerlendirme aşaması tamamlanır.

Komite değerlendirmesinden sonra adayın değerlendirme sonuçları 1 hafta içerisinde İnsan Kaynakları Departmanı – Eğitim ve Gelişim Müdürlüğü tarafından açıklanıp adaya ve ilgili amirine bildirilecektir. İlk komite sonucu olumsuz olan kişiler 6 ay sonra 2. komiteye girebilir, 2. komite sonucunun da olumsuz olması durumunda komite 1 yıl sonraya ertelenir.

### **3.3.7. Mesleki teknik uzmanlık modeli ve unvan ilişkisi**

Teknik uzmanlık alanının 3. kademesini tamamlayan ve belirli bir iş büyüklüğüne sahip olan kişiler buldukları iş ailelerine göre Teknik/Süreç Lideri unvanını alırlar. Teknik uzmanlık alanının 4.kademesini tamamlayan ve belirli bir iş büyüklüğüne sahip olan kişiler ise Teknik/Süreç Yöneticisi unvanını alırlar.

Çalışan ilgili gereklilikleri sağlayıp Teknik/Süreç lideri unvanını aldığıında ataması tamim ile duyurulur ve yan hakları ekip lideri statüsünde değerlendirilir. Çalışan ilgili gereklilikleri sağlayıp Teknik/Süreç yöneticisi unvanını aldığıında ataması tamim ile duyurulur ve yan hakları yönetici statüsünde değerlendirilir. Bu kariyer yolunu tercih eden çalışanlar uzmanlıklarında derinleştikleri için ekip yönetme sorumlulukları kalmaz ve bağlı çalışanları bulunmaz.

Çalışan, ilgili uzmanlığının kademe 2'sini tamamladığında, iş büyüklüğü yeterli ise kıdemli unvanını alır, maaşında belirli oranda artış gerçekleştirilir. İş büyüklüğü yeterli değil ise unvanında değişiklik olmaz fakat maaşında belirlenen oranda artış gerçekleştirilir.

## BÖLÜM 4. UYGULAMA

Mesleki Teknik Uzmanlık Modeli'nin örnek uygulaması olarak bir insan kaynakları firmasında geçerli olan işe alım uzmanlığının kademeleri incelenecektir.

### 4.1. Uzmanlık Alanı Tanımlama İşe Alım Uzmanlığı

Çalışan işe alım uzmanlığı yolunda ilerlemek istediği bilgisini ilk amiri ile paylaşır. İlk amiri; ilgili uzmanlıkla ilgili masanın gerekliliklerini içeren uzmanlık kriterlerini oluşturur. Şekil 4.1. de işe alım uzmanlığı için örnek kriterler gösterilmektedir.

MESLEKİ TEKNİK UZMANLIK MODELİ VERİ TOPLAMA FORMU	
KADEME	KRİTERLER
1	Bölüm kriterlerini baz alarak havuzda bulunan adaların değerlendirmesini yapmayı ilk 6 ay içerisinde öğrenir.
2	Başvuru yapan adayların , ihtiyaç analizine göre uygunluklarını kıyaslar ve uygun adayları 2 hafta içerisinde işe alım sürecine dahil eder.
2	İşe alım yapılacak olan bölümlerin ihtiyaç analizlerini yapar ve analizler sonucunda 3 hafta içerisinde uygun adayları tespit ederek bölümlere yönlendirir.
3	Şirket ihtiyaçları doğrultusunda , rotasyon taleplerini öngörebilir ve bölümlerde açık kalacak pozisyonları öncesinden tespit ederek en geç 1 ay içerisinde yeni işe alımla pozisyonu doldurur.

Şekil 4.1. İşe Alım Uzmanlığı Örnek Kriterleri

Oluşturulan kriterler önce bölüm içerisinde kabul gördükten sonra ilgili insan kaynakları teknik eğitim sorumlusuna kalibrasyon için gönderilir. Kalibrasyon tamamlandıktan sonra ; uzmanlık sisteme yüklenir ve kullanılabilir durumdadır.

### 4.2. Çalışan İle Uzmanlığın Sistem Üzerinden Eşleştirilmesi

İşe alım uzmanlığının gerekli kalibrasyonları tamamlandıktan sonra , sisteme kullanılabilir halde yüklenir. Sonrasında çalışanın ilk amiri çalışan ile uzmanlığın

birinci kademesini eşleştirir. Bu eşleştirme sonrasında çalışan kendisi için atanmış olan kriterleri tamamlamakla yükümlüdür.

### **4.3. Çalışanın Uzmanlık Kriterlerini Sistem Üzerinde Tamamlaması**

İşe alım uzmanlığının kriterleri ; çalışana atanmış durumdadır. Çalışan kriterleri tamamladıkça bu uzmanlıkları nasıl tamamladığına dair örnekleri paylaşarak ilk amirine gönderir. Kademe 1 ve kademe 2’de ilk iki seviye amirin onaylaması uzmanlığı tamamlamak için yeterlidir. Çalışan tüm kriterleri tamamladığında ; ilk iki amirinin uzmanlığı onaylaması gerekmektedir.

Onaylar tamamlandıktan sonra aynı süreç çalışan için kademe 2’den devam eder. Çalışana atanan kademe 2 uzmanlığın tüm kriterleri de tamamlanınca , ilk iki amir onayı sonrasında çalışan ; İşe Alım 2. Kademe Uzmanı unvanını elde eder.

İşe alım uzmanlığı 3.kademesi için çalışanın müdürü atama için insan kaynaklarına bilgi verir. 3. ve 4. kademe atamalarını yalnızca ilgili insan kaynakları teknik eğitim uzmanı yapabilir. İnsan kaynakları tarafından atama tamamlandığında çalışana işe alım uzmanlığı 3. Kademesi atanmış olacaktır. Bu atamanın ardından çalışan kriterleri tamamlayacak ve tamamlandıktan sonra işe alım uzmanlığı 3.kademe teknik gelişim raporunu hazırlayacaktır.

Çalışan kendisine atanan uzmanlık kriterlerinin hepsini tamamladıktan sonra , tamamladığına dair ilk amirine onaya gönderir. İlk amiri onayladığında , çalışanın bağlı bulunduğu insan kaynakları genel müdür yardımcısına kadar onay akışı devam eder.

İnsan kaynakları genel müdür yardımcısında çalışanın 3.kademe uzmanlık formunu onayladığında , insan kaynaklarına bilgi verilir.

Çalışan , hazırladığı teknik gelişim raporunu teknik gelişim uzmanı ile kontrol için paylaşır. İnsan kaynakları raporun uygunluğunu , gelişim raporu değerlendirme formunu doldurarak bildirir.

### GELİŞİM RAPORUNUN DEĞERLENDİRME FORMU

1. Gelişim raporu, uzmanlık içeriği ile uyumlu mudur?

Yetersiz	İyi	Çok iyi
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

2. Gelişim raporunda neler yapılarak uzmanlık kriterlerinin sağlandığı yeterli bir şekilde açıklanmış mıdır?

Yetersiz	İyi	Çok iyi
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

3. Gelişim raporunda uzmanlık kriterlerinin nasıl sağlandığı yeterli bir şekilde açıklanmış mıdır?

Yetersiz	İyi	Çok iyi
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

### SONUÇ VE ÖNERİ

Kabul

Red

Düzeltilme

Şekil 4.2. İşe Alım Uzmanlığı Gelişim Raporu Değerlendirme Formu

Çalışanın göndermiş olduğu teknik gelişim raporu uygun bulunduğu için komite planlamasına başlanacak ve çalışan insan kaynakları işe alım uzmanlığı 3. kademesi için komite sürecine dahil edilecektir.

#### 4.4. İŖe Alım Uzmanlığı Değerlendirme Komitesi

İŖe alım uzmanlığı için oluŖturulan komitede insan kaynakları genel m¼d¼r yardımcısı, insan kaynakları idari iŖler m¼d¼r¼, eğitim geliŖim m¼d¼r¼ ve iki dıŖ değerlendiriciden (sekt¼rde konusunda uzman kiŖiler) oluŖturulmuŖtur.

ÇalıŖan , oluŖturulan komiteye uzmanlığı ile ilgili yaptıklarını değerlendirilmek üzere sunmuŖtur. Değerlendiriciler iŖe alım uzmanlık değerlendirme formunu doldurarak çalıŖanın 3.kademe uygunluğunu onaylamıŖtır. Tablo 4.1 de iŖe alım uzmanlığı değerlendirme formu g¼sterilmektedir.



Tablo 4.1. İşe Alım Uzmanlığı Değerlendirme Formu

<b>MTUM Teknik Uzmanlık Değerlendirme Formu</b>				
<b>Kişisel Bilgiler</b>				
Çalışan Ad Soyadı				
Bölümü	İnsan Kaynakları			
Ünvanı	İnsan Kaynakları İdari İşler Mühendisi			
Uzmanlık Adı	İşe Alım Uzmanlığı			
<b>Teknik Değerlendirme</b>	<b>Görüşler</b>	<b>Yetersiz</b>	<b>İyi</b>	<b>Çok İyi</b>
<b>Teorik Bilgi Düzeyi</b> Çalışanın teorik bilgisinin ilgili kademeye uygunluğu gözlemlenmelidir.	Teorik bilgisi uzmanlık seviyesi için yeterli düzeydedir.			<b>X</b>
<b>Derin Uygulama Deneyimi</b> Edinilen bilgilerin ne kadar uygulandığı ve düzeyi gözlemlenmelidir.	Uzun yıllar derin uygulama deneyimi ile teorik bilgilerini pekiştirmiştir.			<b>X</b>
<b>Yönlendirme</b> Uzmanlık hakkında şirketin diğer çalışanlarını yönlendirebilirdir.	İşe alım uzmanlığı ile ilgili şirket içinde söz sahibi ve yönlendirici kişi olma seviyesindedir.			<b>X</b>
<b>Uzmanlık Kriterlerini Sağlama</b> Yazılan kriterlerin çalışan tarafından tamamlandığı gözlemlenmelidir.	Bahsedilen tüm kriterler tamamlanmış ve kanıtları kabul görmüştür.			<b>X</b>
<b>KARAR</b>			<b>OLUMLU</b>	<b>OLUMSUZ</b>
Çalışanın İşe Alım Uzmanlığı 3. kademeyi tamamlamı uygun bulunmuştur.			<b>X</b>	

#### 4.5. İşe Alım Uzmanlığı Alınması Sonucu Unvan Güncellemesi

İşe alım uzmanlığı 3. kademeyi tamamlayan çalışan “ İşe Alım Teknik Lideri” unvanını almıştır.

## BÖLÜM 5. SONUÇ

Mesleki Teknik Uzmanlık Modeli sürecinin etkinliği;

- a. Uzmanlık Eşleştirme Oranı,
- b. Uzmanlık Kullanım Oranı,
- c. Çalışan Bağlılığı Anket Sonuçları,
- d. Terfi /Rotasyon Oranı ile ölçülmektedir.

Sürecin etkinliliği ve verimliliği açısından takip edilen tüm iş süreçleri daha önceden tanımlanmış metrikler üzerinden ilerlemektedir. Çalışanların yıllık hedef kartları içerisinde de yer almakta olup süreçle ilgili detaylar burada takip edilmektedir.

Kurumsal sistem üzerinden ilerleyen süreç belirli periyodlar ile ölçümlendirmeleri güncellenmekte ve takip edilmektedir. Süreçlerin göstergeleri şirket içinde farklı kaynaklar üzerinde de raporlanmaktadır.(Çalışan bağlılığı anketleri, rotasyon haritaları gibi ) Ayrıca; aylık ve haftalık faaliyet raporları, faaliyet takvimleri ve performans görüşmesi süreçleri boyutlarında da düzenli olarak gözden geçirilerek takip edilmekte ve raporlanmaktadır.

Tüm süreçlerin performansını ve etkisini sorgulamak ve geri bildirim almak üzere farklı yöntem ve araçlar uygulanmaktadır. Şirket strateji ve hedefleri doğrultusunda hazırlanan anketler algı ve iletişimin çalışanlar tarafından değerlendirilmesi sistemlerin ve süreçlerin daha etkin hale gelmesi yönünde olumlu katkılar sağlamaktadır. Algı yönetimi sürecinde geribildirim araçları olarak;

- Çalışan bağlılığı anketlerinin uygulanması,

- Bağ kurma Anketi uygulanması, (Yeni işe başlamış ve 90 günümü doldurmuş çalışanların Bağ Kurma süreçlerinin ölçülmesi,)
- Departman ve iş birimlerine özel memnuniyet ve beklenti anketlerinin uygulanması,
- Spesifik faaliyete ilişkin memnuniyet anketlerinin uygulanması ve analizleri kullanılmaktadır.

Bu anketlerin içerik ve kapsamınları her sürece özel ihtiyaç duyulan ve geribildirim almak istenilen noktalar baz alınarak hazırlanmaktadır. Tüm süreçlere yönelik elde edilen algılama verileri çalıştaylar, komisyonlar ve özel proje ekipleri oluşturularak detaylı birşekilde analiz edilmekte ve iyileştirme faaliyetleri planlanıp takip edilmektedir.

Her yıl şirket içerisinde bu anketler uygulanmakta ve tüm faaliyetlerin gelişmesi noktasında şirket tüm çalışanları ile detay veriler paylaşılmaktadır. Bu paylaşım ile yeni dönem hedeflerinde daha etkili çalışma fırsatı yaratılmış olup hedeflerin iyileştirilmesi noktasında da etki yaratmaktadır. Her birim / departman kendi etki alanı ve kapsamında yer alan hedefler doğrultusunda analizlerini yaparak süreçlerine etki sağlamaktadır.

Son 3 yılın verileri incelendiğinde;

- Yeni başlayan çalışanların şirkette Bağ Kurma seviyeleri incelendiğinde % 5 oranda Bağ Kurma seviyelerinin arttığı görülebilmektedir.
- Çalışan bağlılığı anketi sonuçlarında toplamda % 6 lık bir artış görülmektedir.

Bu uygulama ile; uygulanan örnek şirkette toplam 590 uzmanlık alanı belirlenmiştir. 2017 ilk yarı yıl itibariyle, toplam 2056 çalışan sistemde uzmanlıklarıyla eşleştirilmiş durumdadır. 752 çalışan ilgili uzmanlığın kademe 1'ini, 618 çalışan ise ilgili uzmanlığın kademe 2'sini tamamlamıştır. 394 çalışan ise uzmanlıklarının kademe 2'sini tamamlayarak kıdemli uzman/mühendis unvanını almıştır. 47 çalışan terfi olarak

Teknik/Süreç Lideri unvanını almıştır. Terfi oranının % 25'i bu uygulama sayesinde gerçekleşmiştir.

Sonuç olarak modelin uygulanması sonrası tespit edilen önemli bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- a. Çalışanlar kariyer yollarında istedikleri ve uygun buldukları yoldan devam edebilirler.
- b. Teknik Uzmanlık yolundan devam eden çalışan konusunun şirket içerisinde söz sahibi olana kadar kendini geliştirebilir.
- c. Teknik Uzmanlık yolu ile; mevcut liderlik yolunda devam etmek istemeyen çalışanlar için alternatif kariyer yolu tasarlanmıştır.
- d. Bu alternatif kariyer yolu çalışan mutluluğunu buna bağlı olarakta çalışan bağlılığını arttırmıştır.

## KAYNAKLAR

- Acar A. C. & Sadullah Ö. & Uyargil C. & Özçelik A. O. & Dündar G & Ataay İ. D & Adal Z. & Tüzüner L., 2008, İnsan Kaynakları Yönetimi,3.Baskı, Beta Yayınları, 309.
- Aytaç S. 2005, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi ve Sorunları, Ezgi Kitabevi, Bursa., 183-185.
- Brown D, 2002, 4.Baskı, Career Choice and Development, John Wiley & Sons, Inc, 5.
- Frank P,1909, Chosing a Vacation, Creative Media Partners, LLC, 5.
- Greenhaus Jeffrey H. & Callanan Gerard A. & Godshalk Veronica M.,2010,Career Management,4.Baskı,SAGE Publications Inc., 9-10.
- Kaygın, E & Zengin Y,2019,Kariyer Temel Kavramlar Yönetimi Güncel Konular, 1. Baskı, Eğitim Yayınevi, 25,26,28.
- Kesken, J. & AYYILDIZ, N; 2008. "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik," Ege Academic Review, Ege University Faculty of Economics and Administrative Sciences, vol. 8(2), pages 729-754.
- Orman, I. 2015. 20'li Yaşlarda İş Hayatı. 1. Baskı, İstanbul Matbaacılık Butik Yayıncılık, İstanbul, 15.
- Orman, I. 2015. 20'li Yaşlarda İş Hayatı. 1. Baskı, İstanbul Matbaacılık Butik Yayıncılık, İstanbul, 54.
- Soysal, A. (2002), Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları, Bilgi Yönetimi, <http://www.bilgiyonetimi.org>, Erişim Tarihi: 11.11.2019.
- Reyhan, İmge İstanbul İşletme Enstitüsü Blog Kişisel Gelişim Nedir? Ne Değildir?.
- Taşlıyan, M. 2011. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,3(2):231-241.
- [www.google.com](http://www.google.com)., Erişim Tarihi: 11.10.2019.
- <https://yonetsel.com/>, Erişim Tarihi : 12.12.2019.



## ÖZGEÇMİŞ

Neslihan Duygun, 27.09.1991'de Kocaeli'de doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Kocaeli'de tamamladı. 2009 yılında Necip Fazıl Anadolu Lisesi'nden mezun oldu. 2010 yılında başladığı Sakarya Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nü 2014 yılında bitirdi. 2016 yılında Sakarya Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde yüksek lisans eğitimine başladı. 2015 yılında bir otomotiv şirketinde Method Mühendisi olarak çalışmaya başladı. 2017 yılından itibaren İnsan Kaynakları Direktörlüğü Eğitim Gelişim Müdürlüğünde Teknik Gelişim Uzman Mühendisi olarak görev yapmaktadır.